



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA**

**LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:

**LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA**  
**CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

**TEMA:**

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA FERKONSA S.A.,  
DEDICADA A LA COMERCIALIZACIÓN DE MATERIALES DE  
CONSTRUCCIÓN, EN EL CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE  
CHIMBORAZO.

**AUTORA:**

María Esthela Sasnalema Apugllón

**RIOBAMBA – ECUADOR**

**2017**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Sra. María Esthela Sasnalema Apugllón, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

---

Lcda. Mónica Elina Brito Garzón  
**DIRECTORA**

---

Ing. Gino Geovanny Merino Naranjo  
**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, María Esthela Sasnalema Apugllón, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autora, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 4 de julio de 2017

---

María Esthela Sasnalema Apugllón  
CC: 060331804-9

## **DEDICATORIA**

El momento en que un ser humano culmina una meta, es cuando debe detenerse para hacer un recuento de todas las ayudas recibidas, de las voces de aliento, de las expresiones de amor y comprensión que tuvo a lo largo del trayecto. Es por eso que este Trabajo de Titulación va dedicado a:

A mi hijo, Adry, con todo mi cariño y amor, por ser el impulso de mi vida.

A mi madre, Luz María Apugllón, esa mujer luchadora que siempre me inculcó la lucha constante, a mis hermanos, a mi esposo, Edgar Atupaña, mi compañero de vida, por su apoyo y paciencia, y a todas aquellas personas que confiaron en mí diciéndome siempre “tu puedes”.

A mi padre, que desde el cielo guía mis pasos por el sendero del bien, a mis amigos por su sonrisa y su entusiasmo que cada día de clases lo demostraron e hicieron de las jornadas momentos placenteros.

***M. ESTHELA***

## **AGRADECIMIENTO**

Luego de una larga espera, un arduo trabajo y algunas noches de desvelo, he logrado culminar este trabajo. Es propicio el momento para presentar mi agradecimiento a las personas que de una u otra manera han sido partícipes para la obtención de esta, mi principal meta.

A Dios y a mi padre; esos ángeles que desde el cielo guían e iluminan mi vida, a mi adorada madre, a mis hermanos por su apoyo incondicional, a ti chiquito de mi alma que junto con tu padre son mi estímulo para el cumplimiento de mis metas. **MUCHAS GRACIAS**

A mi familia porque nunca dudaron de mi capacidad de esfuerzo y lucha constante, con la esperanza de que algún día puedan ver el fruto de mi esfuerzo, gracias a su amor, comprensión, paciencia y tolerancia.

A los Tutores de mi tesis, Lcda. Mónica Brito e Ing. Gino Merino por compartir sus conocimientos y experiencias conmigo, por el tiempo que supieron dedicar para ayudarme a culminar mis estudios superiores.

A todas las personas que tuvieron confianza en mí, brindándome su apoyo moral y cariño durante mis estudios y el desarrollo de este trabajo.

***M. ESTHELA***

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	i
Certificación del tribunal .....	ii
Declaración de autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas .....	ix
Índice de gráficos.....	x
Resumen.....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
<b>CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....</b>	<b>3</b>
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	3
1.1.1 Formulación del Problema .....	4
1.1.2 Delimitación del Problema.....	4
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	4
1.3 OBJETIVOS .....	5
1.3.1 Objetivo General .....	5
1.3.2 Objetivos Específicos.....	6
<b>CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	7
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	7
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	8
2.2.1 La Empresa .....	8
2.2.2 Administración.....	12
2.2.3 Proceso Administrativo.....	13
2.2.4 Plan.....	15
2.2.5 Planificación.....	15
2.2.6 Planificación Estratégica.....	18
2.2.7 Análisis FODA.....	28
2.3 IDEA A DEFENDER .....	29

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	30
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	30
3.2.1 Investigación Descriptiva.....	30
3.2.2 Investigación Documental.....	30
3.2.3 Investigación Bibliográfica .....	31
3.2.4 Investigación de Campo .....	31
3.2.5 Investigación de Explicativa .....	31
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	31
3.3.1 Población.....	31
3.3.2 Muestra.....	32
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	32
3.4.1 Métodos.....	32
3.4.2 Técnicas de Investigación .....	32
3.4.3 Instrumentos de la Investigación.....	33
3.5 RESULTADOS.....	34
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....	44
4.1 TÍTULO .....	44
4.2 GENERALIDADES .....	44
4.2.1 Identificación de la Empresa.....	44
4.2.2 Base Legal.....	44
4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL .....	45
4.3.1 Matriz de Implicados .....	45
4.3.2 Matriz FODA .....	46
4.3.3 Formulación de Estrategias .....	47
4.3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) .....	49
4.3.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) .....	51
4.3.6 Identificación de la Competencia.....	53
4.4 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS.....	55
4.4.1 Reseña Histórica .....	55
4.4.2 Misión .....	56
4.4.3 Visión.....	57
4.4.4 Valores Organizacionales .....	58
4.4.5 Reglamento Interno de Trabajo de Ferkonsa S.A. ....	59

4.4.6	Políticas Organizacionales .....	79
4.4.7	Organigrama Estructural Propuesto .....	80
4.5	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	81
4.5.1	Objetivo.....	81
4.5.2	Estrategias .....	81
4.5.3	Acciones.....	82
4.5.4	Proyectos.....	82
4.6	PLAN OPERATIVO.....	84
4.6.1	Objetivo.....	84
4.6.2	Estrategias .....	84
4.6.3	Acciones.....	84
4.6.4	Proyectos.....	85
	CONCLUSIONES .....	88
	RECOMENDACIONES.....	89
	BIBLIOGRAFÍA .....	90
	ANEXOS .....	91

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Población.....	31
Tabla N° 2: Talento Humano que conoce la Misión y Visión.....	34
Tabla N° 3: Existencia de un plan de capacitación.....	35
Tabla N° 4: Cumplimiento de los objetivos de la empresa.....	36
Tabla N° 5: Áreas de trabajo adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa ...	37
Tabla N° 6: Desarrollo de sus habilidades.....	38
Tabla N° 7: Personal suficiente para llevar a cabo todas las operaciones .....	39
Tabla N° 8: Comunicación frecuente entre el Talento Humano y el jefe.....	40
Tabla N° 9: Relación buena entre compañeros de trabajo.....	41
Tabla N° 10: Incentivos para incrementar el desempeño .....	42
Tabla N° 11: Aporta con ideas para mejorar su trabajo.....	43
Tabla N° 12: Datos generales de la ferretería .....	44
Tabla N° 13: Matriz de implicados.....	45
Tabla N° 14: Matriz FODA .....	46
Tabla N° 15: Formulación de estrategias FO, FA, DO y DA.....	47
Tabla N° 16: Matriz EFE.....	49
Tabla N° 17: Calificación matriz EFE.....	50
Tabla N° 18: Matriz EFI .....	51
Tabla N° 19: Calificación matriz EFI.....	51
Tabla N° 20: Competencia de FERKONSA S. A.....	53
Tabla N° 21: Elementos a evaluar en la matriz de perfil competitivo.....	53
Tabla N° 22: Matriz de perfil competitivo.....	54
Tabla N° 23: Calificación matriz perfil competitivo .....	54
Tabla N° 24: Objetivos, estrategias y programas a largo plazo.....	83
Tabla N° 25: Objetivos, estrategias y programas a corto plazo.....	86

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico N° 1: Tipos de empresas .....	12
Gráfico N° 2: Proceso administrativo .....	15
Gráfico N° 3: Análisis externo.....	23
Gráfico N° 4: Componentes Análisis FODA.....	28
Gráfico N° 5: Talento humano que conoce la misión y visión.....	34
Gráfico N° 6: Existencia de un plan de capacitación.....	35
Gráfico N° 7: Cumplimiento de los objetivos de la empresa .....	36
Gráfico N° 8: Áreas de trabajo adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa	37
Gráfico N° 9: Desarrollo de sus habilidades.....	38
Gráfico N° 10: Personal suficiente para llevar a cabo todas las operaciones .....	39
Gráfico N° 11: Comunicación frecuente entre el talento humano y el jefe .....	40
Gráfico N° 12: Relación buena entre compañeros de trabajo.....	41
Gráfico N° 13: Incentivos para incrementar el desempeño .....	42
Gráfico N° 14: Aporta con ideas para mejorar su trabajo .....	43
Gráfico N° 15: Comparación de la competencia .....	55
Gráfico N° 16: Organigrama estructural propuesto.....	81

## RESUMEN

El diseño de una Planificación Estratégica para la empresa FERKONSA S. A., dedicada a la comercialización de materiales de construcción, en el cantón Guamote, provincia de Chimborazo, con la finalidad de establecer un direccionamiento estratégico que garantice la consecución de los objetivos y la toma de decisiones oportunas. La metodología utilizada en esta investigación, fueron encuestas que se aplicó a los trabajadores de la empresa, observación a la documentación de sustento e instalaciones y aplicación de la matriz FODA con la finalidad de conocer la situación actual de la empresa. FERKONSA S. A. carece de un direccionamiento estratégico debido a que no se ha definido metas y objetivos a alcanzar, no cuenta con un organigrama funcional definido que distinga los niveles jerárquicos por departamentos y se defina en forma clara las funciones, tareas y procesos que el personal debe ejecutar. En el desarrollo de la propuesta se estableció una serie de estrategias con la finalidad de contribuir a la mejora de los procesos internos actuales de la entidad en las diferentes áreas, se creó la estructura organizacional sobre la cual se asignarán las tareas que cada empleado debe cumplir. A los directivos de la empresa se recomienda que mantengan una supervisión constante de todos los procesos internos existentes y reforzar los equipos de trabajo que se describen en el organigrama estructural propuesto.

**Palabras Claves:** <CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS>  
<PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA> <FODA> <ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL> <GUAMOTE (CANTÓN)>

---

Lcda. Mónica Elina Brito Garzón  
**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The design of a Strategic Planning for FERKONSA S.A Company, devoted to the building materials trading, in Guamate, province of Chimborazo, in order to establish a strategic direction that guarantee the fulfilled objectives and decision making. The methodology used in this research, were surveys applied to the Company workers, observation to the documentation and facilities and application of FODA (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) in order to know the current Company situation. FERKONSA S.A lacks of a strategic direction due to there are no goals and objectives, there is no a functional organizational chart that distinguish the hierarchical levels by sections, and the functions, tasks and processes are defined, executed by the staff. In the proposal development, a set of strategies were established for contributing to the current internal processes of the Company in the different areas, the organizational structure was created, over which the tasks will be assigned that every employee must fulfil. It is recommended to the management staff the keeping of supervision of all existent processes and to reinforce the team works described in the structural proposed organizational chart.

**Key Words:** <ECONOMICAL AND ADMINISTRATIVE SCIENCES>, <STRATEGICAL PLANNING>, <FODA>, <ORGANIZATIONAL STRUCTURE>, <GUAMOTE (CANTON)>.

## INTRODUCCIÓN

Las empresas hoy en día se afrontan a un mercado con grandes exigencias, en donde aspectos políticos, climáticos, sociales y culturales, están en constante cambio, por lo que las empresas se ven afectadas en sus ventas y ganancias. El desarrollo de nuevas tecnologías nos ha permitido que el área comercial sea uno de los principales sectores económicos en donde la Planificación Estratégica es fundamental para conocer las necesidades de los consumidores, para así poder tomar las decisiones más convenientes para cumplir con los objetivos, metas y estratégicas planteadas, gracias al trabajo en conjunto de los integrantes de la empresa.

El éxito de una planificación estratégica radica en el poder de anticipación, la iniciativa y la reacción oportuna, planeando constantemente las actividades a realizar y no de manera improvisada, para ello es muy importante establecer los objetivos de la organización y definir los procedimientos adecuados para alcanzarlos, bajo un análisis de varias matrices que nos ayudarán a detectar los problemas de la empresa tales como la matriz FODA y matriz del perfil competitivo.

En la presente investigación se realizó una Planificación Estratégica, de la empresa FERKONSA S. A., dedicada a la comercialización de materiales de construcción, del cantón Guamote, se desarrolló en cuatro capítulos:

En el capítulo I se realizó el planteamiento del problema, identificando del objeto de estudio y campo de acción y la justificación para la realización de la Planificación estratégica, así como también se plantea el objetivo general y los objetivos específicos a cumplir en la investigación.

En el capítulo II se fundamenta las teorías utilizadas en esta investigación relacionada con la planificación estratégica, basándose en citas bibliográficas, los antecedentes que contribuyen a la solución del problema investigado y la idea a defender.

En el capítulo III se expone el marco metodológico: La modalidad de la investigación, tipos de investigación, población y muestra, métodos, técnicas e instrumentos a utilizar en esta investigación.

En el capítulo IV se desarrolla la propuesta a través de la elaboración de la planificación estratégica, en donde se estableció soluciones a los problemas detectados poniendo en práctica la información obtenida en los capítulos anteriores; determinando los objetivos, estrategias y proyectos, y por último se procedió a establecer conclusiones y recomendaciones que son el resultado de nuestro estudio, las cuales servirán de gran aporte para la empresa.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Para las empresas las estrategias son uno de los temas gerenciales de mayor importancia en el competitivo entorno actual ya que ayudan a definir las directrices de las operaciones de las compañías; además permiten obtener ventajas en un entorno cambiante y por medio de ellas pueden enfrentarse a la competencia.

La Planificación en una organización facilita el aprovechamiento adecuado de los recursos y prevé cambios futuros posibilitando diseñar acciones para afrontarlos, por lo tanto la inexistencia de una planificación estratégica causa dificultades que afectaran la productividad y competitividad de la misma.

El problema en FERKONSA S.A. surge en el momento en el que esta empieza a desarrollarse y a hacerse más grande llegando al punto que pasa de ser un simple negocio familiar a una sociedad formalmente establecida en el año 2012. Realizado un breve diagnóstico a la ferretería FERKONSA S.A., se logró determinar una serie de problemas que vienen caracterizando sus actividades diarias, así tenemos:

- ✓ La ferretería no tiene definidas estrategias para el cumplimiento de sus objetivos, es decir, al no contar con un documento apropiado no se tiene claro el horizonte empresarial.
- ✓ La ferretería no tiene identificados plenamente a sus competidores, lo que impide desarrollar sus operaciones de forma adecuada, lanzar nuevos productos, establecer ventajas competitivas y realizar posibles nuevos negocios con clientes más grandes.
- ✓ FERKONSA S.A. no dispone de una Matriz FODA, es decir no se ha determinado las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, situación que no permite contar con un diagnóstico preciso y actualizado, a causa de ello sus directivos no pueden tomar decisiones acordes al análisis de esas variables.

- ✓ La empresa no cuenta con una filosofía empresarial definida, así como tampoco con una misión, visión, valores y una estructura organizacional bien definida, esto causa que el personal no se encuentre debidamente comprometido con la empresa, lo cual incide en la baja eficiencia al momento de desarrollar las diferentes actividades; además de existir confusiones en los niveles de la organización, ya que no se tiene claro hacia dónde se pretende llegar en el futuro mediano y largo plazo.

Todos los problemas citados anteriormente tienen su origen en la falta de una planificación estratégica que ayude a la ferretería FERKONSA S.A. a tener claro las actividades y planes a futuro y de esta manera logre resultados positivos que le permitan alcanzar las metas planteadas, optimizando los recursos que dispone, con el objetivo de obtener una ventaja competitiva a largo plazo sobre sus competidores.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿La realización de una Planificación Estratégica para la empresa FERKONSA S.A. dedicada a la comercialización de materiales de construcción en el cantón Guamote, Provincia de Chimborazo ayudará a la consecución de los objetivos y a la toma de decisiones oportunas?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

**Delimitación Espacial:** La presente investigación se realizará en la Empresa FERKONSA S.A. ubicada en el cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

**Delimitación Temporal:** La planificación estratégica se realizará para tres años del 2017 al 2020.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Conscientes de la importancia que tiene la toma de decisiones en la empresa FERKONSA S.A., el trabajo de investigación se fundamenta en la necesidad de proporcionar una solución administrativa que contribuya al desarrollo empresarial por medio de un plan estratégico con el fin de promover el mejoramiento interno de las áreas principales de la entidad, indispensables para mantener la solidez y posición en el mercado de la misma.

Las organizaciones actuales necesitan la certeza de responder a un serio compromiso de competitividad y desarrollo social-económico constante, esto se consigue a través de la planificación estratégica, estableciéndonos un modelo de acción que debe contemplar el querer hacer (viabilidad político-cultural), saber hacer (viabilidad científico-técnica) y poder hacer (viabilidad material).

Mediante la aplicación de fundamentos teóricos y conceptos básicos sobre la planificación estratégica, se investigará cómo evaluar las variables que afectan el funcionamiento de la empresa FERKONSA S.A., y cómo diseñar las estrategias a implementar. Lo anterior permitirá contrastar lo teórico con lo práctico en la realidad, estableciendo soluciones concretas para la empresa.

Para iniciar este trabajo de investigación se acudirá a fuentes de información bibliográficas e instrumentos de investigación tales como: la observación, documentación, encuestas y diagnósticos, estos instrumentos permitirán conocer el estado actual de la empresa frente al entorno y la relación con los clientes y proveedores. Los resultados obtenidos serán complemento para la posterior ejecución de los objetivos y la solución al problema de investigación.

El trabajo investigativo está encaminado a maximizar la eficiencia y calidad de la empresa FERKONSA S.A., sobre las transformaciones que requiere el entorno, a través de un instrumento que defina propuestas de cambio que implique un enfoque de aspectos claves de futuro, entorno, participación, estrategia y gestión mediante la estructuración de la Planificación Estratégica.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar una Planificación Estratégica para la empresa ferretera FERKONSA S.A ubicada en el cantón Guamote provincia de Chimborazo que permita la consecución de los objetivos y a la toma de decisiones oportunas.

### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Evaluar la situación actual de la empresa a través de un diagnóstico estratégico integral mediante un proceso cualitativo y cuantitativo de la información.
- ✓ Elaborar la Planificación Estratégica aplicando herramientas metodológicas que permitan recopilar información veraz, oportuna y confiable para establecer la misión, visión, estructura organizacional, objetivos y estrategias.
- ✓ Presentar la Planificación Estratégica que contenga planes operativos para alcanzar los objetivos y metas planteadas por la empresa a los directivos.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos**

Es una declaración de los fines, la misión, y la filosofía de la organización, de las unidades estratégicas de negocio definidas, de los objetivos de actuación a corto y a largo plazo, y de la estrategia definida en función de la situación interna y externa para alcanzar los objetivos dentro de los términos que impone la misión, es así que para (Benítez, 2012). Propuesta de plan estratégico y táctico financiero de la empresa importadora Vega S.A. ubicada como matriz en la ciudad de Quito. (Tesis inédita de ingeniería). Universidad Central del Ecuador menciona que:

Actualizar periódicamente el estudio situacional, a fin de conocer siempre la situación actual de la empresa, que facilite establecer las respectivas estrategias para fomentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y aplacar las amenazas.

Dar a conocer al personal de la empresa el nuevo direccionamiento estratégico, el mismo que ayudará a la consecución de los objetivos, metas y estrategias para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, aspectos importantes para los accionistas, directivos y empleados. (p. 228)

De la misma forma (Ramírez, 2014). La planificación estratégica como factor de éxito en el desarrollo y crecimiento de las PYMES en el Ecuador. (Tesis inédita de maestría). Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales Sede Ecuador menciona que:

Algunos estudios concluyen que existe una correlación directa entre la planificación y éxito de las empresas, considerando que gran parte de las veces en el caso de las pymes, esta planificación es intuitiva y en muy pocas ocasiones formal. Es evidente, que la planificación estratégica en las pymes es necesaria, y

también se visualiza que en algunos casos, éstas no están preparadas para este tipo de procesos. (p. 10)

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 La Empresa**

Se puede definir como una unidad formada por un grupo de personas, bienes materiales y financieros, con el objetivo de producir un bien o prestar un servicio que cubra una necesidad y por el que se obtengan beneficios. Es así que según (López, 2009) define a la empresa como:

Una organización social que utiliza una gran variedad de recursos para alcanzar determinados objetivos. Se la puede considerar como un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objetivo social determinado. (p. 29)

De la misma manera (La Gran Enciclopedia de la Economía, 2009) menciona que la empresa es:

Un conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el sistema de organización económica en el que la empresa se halle inmersa. En el sistema capitalista o de economía de mercado, el fin de la empresa ha consistido tradicionalmente en la obtención del máximo beneficio o lucro, mientras que en las economías colectivistas con dirección centralizada el fin de la empresa ha consistido en cumplir los objetivos asignados en un plan más general, de ámbito nacional, regional o local. La imagen que habitualmente se tiene de la empresa suele corresponderse con sus aspectos accidentales o externos y no con su verdadero contenido. Pero la empresa es algo más que un simple conjunto de bienes materiales, también se puede decir que la empresa es un sistema de coordinación central; una unidad de dirección o planificación. (p. 2)

### 2.2.1.1 Objetivo de las empresas

El objetivo fundamental es el de obtener utilidad o rentabilidad; mediante la prestación de servicios o la producción de un bien económico, que retribuya los valores consumidos para poder continuar con su actividad comercial contribuyendo al progreso de la sociedad.

### 2.2.1.2 Tipos de Empresa

El autor (Thompson, 2012), clasifica a las empresas según diversos criterios:

- **Según el Sector de Actividad**

**Empresas del Sector Primario:** También denominado extractivo, ya que el elemento básico de la actividad se obtiene directamente de la naturaleza: agricultura, ganadería, caza, pesca, extracción de áridos, agua, minerales, petróleo, energía eólica, etc.

**Empresas del Sector Secundario o Industrial:** Se refiere a aquellas que realizan algún proceso de transformación de la materia prima. Abarca actividades tan diversas como la construcción, la óptica, la maderera, la textil, etc.

**Empresas del Sector Terciario o de Servicios:** Incluye a las empresas cuyo principal elemento es la capacidad humana para realizar trabajos físicos o intelectuales. Comprende también una gran variedad de empresas, como las de transporte, bancos, comercio, seguros, hotelería, asesorías, educación, restaurantes, etc.

- **Según el Tamaño**

**Grandes Empresas:** Se caracterizan por manejar capitales y financiamientos grandes, por lo general tienen instalaciones propias, sus ventas son de varios millones de dólares, tienen miles de empleados de confianza y sindicalizados, cuentan con un sistema de administración y operación muy avanzado y pueden obtener líneas de crédito y préstamos importantes con instituciones financieras nacionales e internacionales.

**Medianas Empresas:** En este tipo de empresas intervienen varios cientos de personas y en algunos casos hasta miles, generalmente tienen sindicato, hay áreas bien definidas con responsabilidades y funciones, tienen sistemas y procedimientos automatizados.

**Pequeñas Empresas:** En términos generales, las pequeñas empresas son entidades independientes, creadas para ser rentables, que no predominan en la industria a la que pertenecen, cuya venta anual en valores no excede un determinado tope y el número de personas que las conforman no excede un determinado límite.

**Microempresas:** Por lo general, la empresa y la propiedad son de propiedad individual, los sistemas de fabricación son prácticamente artesanales, la maquinaria y el equipo son elementales y reducidos, los asuntos relacionados con la administración, producción, ventas y finanzas son elementales y reducidas y el director o propietario puede atenderlos personalmente.

- **Según la Propiedad del Capital**

**Empresa Privada:** La propiedad del capital está en manos privadas.

**Empresa Pública:** Es el tipo de empresa en la que el capital le pertenece al Estado, que puede ser Nacional, Provincial o Municipal.

**Empresa Mixta:** Es el tipo de empresa en la que la propiedad del capital es compartida entre el Estado y los particulares.

- **Según el ámbito de Actividad**

**Empresas Locales:** Aquellas que operan en un pueblo, ciudad o municipio.

**Empresas Provinciales:** Aquellas que operan en el ámbito geográfico de una provincia o estado de un país.

**Empresas Regionales:** Son aquellas cuyas ventas involucran a varias provincias o regiones.

**Empresas Nacionales:** Cuando sus ventas se realizan en prácticamente todo el territorio de un país o nación.

**Empresas Multinacionales:** Cuando sus actividades se extienden a varios países y el destino de sus recursos puede ser cualquier país.

- **Según la Forma Jurídica**

**Unipersonal:** El empresario o propietario, persona con capacidad legal para ejercer el comercio, responde de forma ilimitada con todo su patrimonio ante las personas que pudieran verse afectadas por el accionar de la empresa.

**Sociedad Colectiva:** En este tipo de empresas de propiedad de más de una persona, los socios responden también de forma ilimitada con su patrimonio, y existe participación en la dirección o gestión de la empresa.

**Cooperativas:** No poseen ánimo de lucro y son constituidas para satisfacer las necesidades o intereses socioeconómicos de los cooperativistas, quienes también son a la vez trabajadores, y en algunos casos también proveedores y clientes de la empresa.

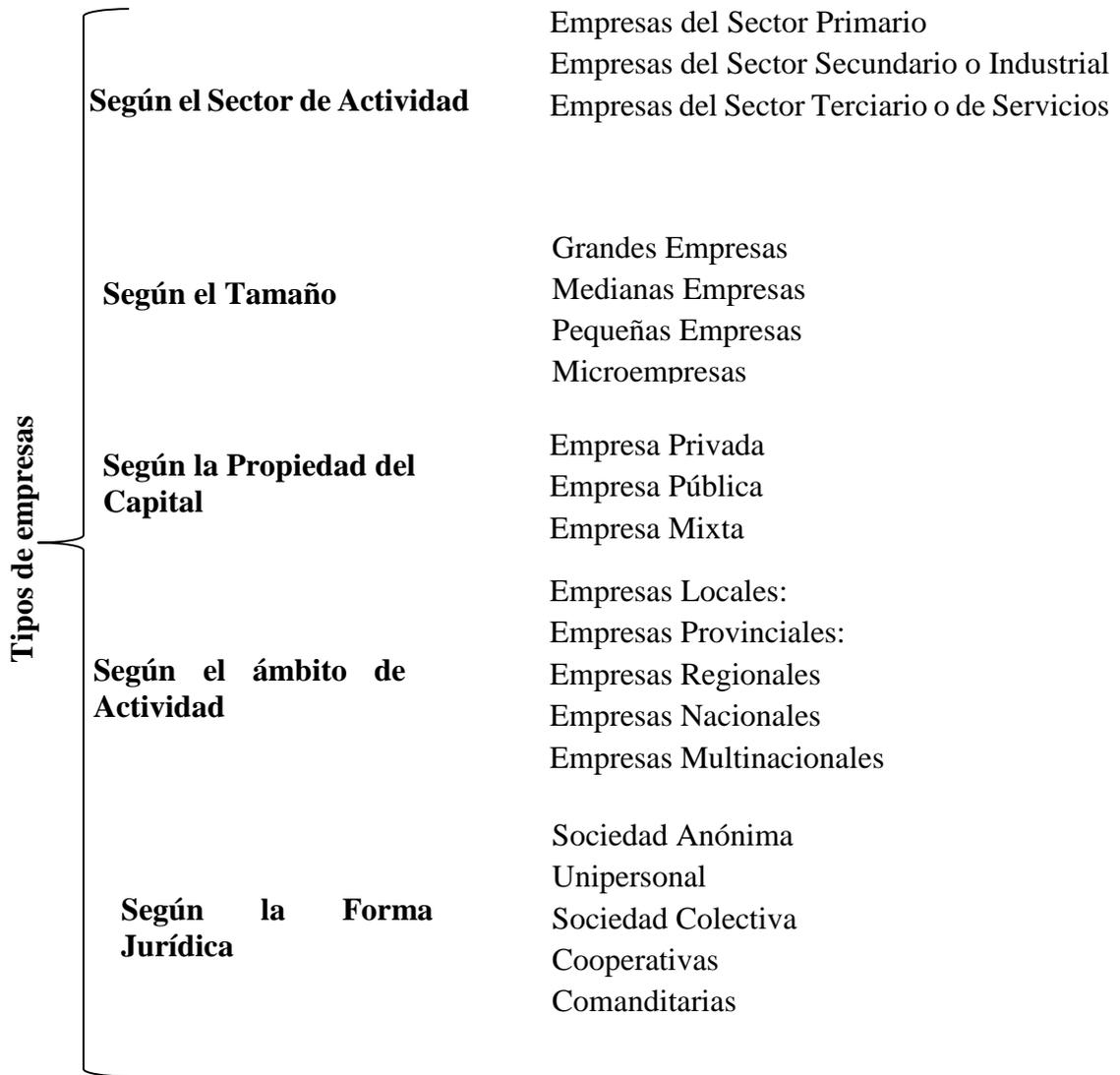
**Comanditarias:** Poseen dos tipos de socios: a) los colectivos con la característica de la responsabilidad ilimitada, y los comanditarios cuya responsabilidad se limita a la aportación de capital efectuado.

**Sociedad de Responsabilidad Limitada:** Los socios propietarios de éstas empresas tienen la característica de asumir una responsabilidad de carácter limitada, respondiendo solo por capital o patrimonio que aportan a la empresa.

**Sociedad Anónima:** Tienen el carácter de la responsabilidad limitada al capital que aportan, pero poseen la alternativa de tener las puertas abiertas a cualquier persona que desee adquirir acciones de la empresa. Por este camino, estas

empresas pueden realizar ampliaciones de capital, dentro de las normas que las regulan. (pp. 14-16)

**Gráfico N° 1: Tipos de empresas**



**Fuente:** (Thompson, 2012)  
**Elaborado por:** María Sasnalema

### 2.2.2 Administración

Según (Fred, 2011) define a la administración como:

Un medio para organizar, planear, integrar, crear, diseñar y mantener una actividad y un ambiente en el que las personas puedan trabajar en grupo con el fin

de obtener con eficiencia las metas seleccionadas, aplicando así la eficiencia y eficacia en todos los niveles, también se puede decir que es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se puede alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr. (p. 43)

En pocas palabras se puede decir que administrar es planear, organizar, dirigir y controlar todos los recursos pertenecientes a una organización o a una persona natural, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Esta actividad puede ser realizada por un individuo o grupo de individuos que se encargaran de mantener el orden y la organización de una empresa, de un pequeño negocio y hasta de una nación.

### **2.2.3 Proceso Administrativo**

Al proceso administrativo se considera como un conjunto de fases o pasos a seguir para darle solución a un problema administrativo, en él encontraremos asuntos de organización, dirección y control, para resolverlos se debe contar con una buena Planificación, un estudio previo y tener los objetivos bien claros para poder hacer del proceso lo más fluido posible, es así que (Fred, 2011) describe las etapas del proceso administrativo de la siguiente forma:

**Planificación:** Implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de cursos de acciones futuras a partir de diversas alternativas.

Existen varios tipos de planes, los cuales van desde los propósitos y objetivos generales, hasta las acciones más detalladas por emprender.

**Organización:** Es la parte de la administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa, la estructura es intencionada en el sentido de que se debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las

metas, asignación que debe hacerse a las personas con capacidades y motivaciones del personal disponible.

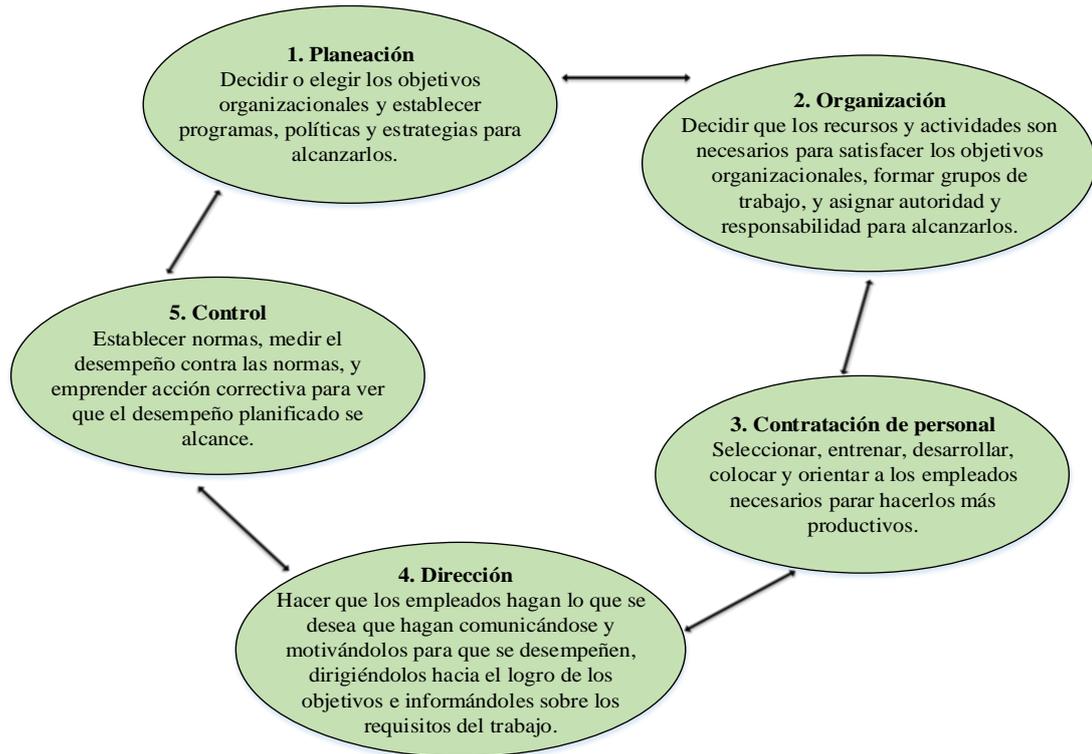
Se trata de determinar que recurso y que actividad se requieren para alcanzar los objetivos de la organización. Luego se debe de diseñar la forma de combinarla en grupo operativo, es decir crear la estructura de la empresa.

**Contratación del personal:** Implica llenar y mantener ocupados los puestos contenidos por la estructura organizacional. Esto se lleva a cabo mediante la identificación de los requerimientos de la fuerza de trabajo, la realización de un inventario del personal disponible y el reclutamiento, selección, ubicación, ascenso, evaluación, planificación de carrera, compensación y capacitación (o alguna otra forma de desarrollo) tanto de los candidatos a ocupar puestos como de los ocupantes de éstos en un momento dado, a fin de lograr la eficaz y eficiente realización de las tareas.

**Dirección:** Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

**Control:** Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de éstas. El control facilita el cumplimiento de objetivos. (pp. 21-25)

**Gráfico N° 2: Proceso Administrativo**



**Fuente:** (Fred, 2011)

**Elaborado por:** María Sasnalema

#### **2.2.4 Plan**

Según (Ossorio, 2003) el plan es “la toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.” (pág. 12)

Un plan no es solo un documento de perspectivas y previsiones, sino que es más eficaz para racionalizar la intervención, es decir sintetiza el posicionamiento actual y futuro de las empresas a nivel económico, financiero y organizacional.

#### **2.2.5 Planificación**

Para (Sallenave, 2005), la planificación consiste en:

Elegir un curso de acción y decidir por anticipado que es lo que debe hacerse, en qué secuencia, cuándo y cómo. “La Planificación proporciona la base para una acción efectiva que resulta de la habilidad de la administración para anticiparse y

prepararse para los cambios que podrían afectar los objetivos organizacionales. Es la base para integrar las funciones administrativas y es, en especial, necesaria para controlar las operaciones de la organización. (p. 19)

### 2.2.5.1 Principios de la Planificación

Según (Sallenave, 2005), menciona que la planificación tiene los siguientes principios:

**Racionalidad:** se requiere el establecimiento de objetivos claros y precisos encuadrados en el contexto de la realidad. Es la utilización de recursos para alcanzar no sólo una buena efectividad, sino una máxima eficiencia.

**Previsión:** En los planes debe presentarse los lapsos definidos en que se ejecutarán las diferentes actividades. Así mismo, se deberán prever y jerarquizar los recursos necesarios para su realización.

**Utilidad:** Los planes deben formar una integración orgánica, armónica y coherente a objeto de obviar la duplicidad de esfuerzos y el mal gasto de los recursos.

**Flexibilidad:** Los planes deben confeccionarse de manera tal que permitan su adaptabilidad a cualquier cambio que se suscite en el transcurso de su ejecución y más aun tratándose de planes relacionados con el hecho educativo, el cual se caracteriza por su intenso dinamismo.

**Continuidad:** Las metas jamás deben ser abandonadas, cumplidas unas, se perseguirán otras, de lo contrario iríamos en contra de los principios de racionalidad, eficiencia y planificación misma.

**Inherencia:** La planificación es inherente al hecho educativo. Se hace necesaria para alcanzar los fines, objetivos y metas de la educación. Una buena planificación nos permitirá el incremento de la calidad y la eficiencia de la educación desviándola definitivamente del camino del empirismo y de la improvisación. (p. 43)

### 2.2.5.2 Tipos de Planificación

Con respecto a los tipos de Planificación que existen, (Lema & Bárcena, 2012), definen los siguientes:

- **Planificación Estratégica**

Se enfoca hacia el interior de la organización encargándose de construir, modificar o adaptar el marco de las políticas, normas y reglas que habrán de regir a la empresa o institución con el fin de garantizar su funcionamiento de manera ordenada.

- **Planificación Táctica**

El plan táctico consiste en el diseño y programación secuencial de acciones con el fin de asegurar una mejor coordinación y optimización continua del desempeño de actividades, funciones y tareas de la organización.

- **Planificación Operacional**

Se encarga de definir las acciones específicas que deberán desarrollarse para garantizar que las actividades cotidianas se realicen con eficiencia-eficacia y que la organización se aproxime día a día a cumplir con sus objetivos planteados a largo plazo. (pp. 15-17)

Coincidiendo con estos autores la Planificación estratégica está orientada al logro de los objetivos de toda la empresa, es ejecutada por altos niveles jerárquicos y su tiempo es a largo plazo; por otro lado la Planificación táctica se refiere a cada una de las principales áreas o departamentos de la empresa, es ejecutada por los ejecutivos de nivel medio, su tiempo es a mediano plazo; y la Planificación operacional se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones, es ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico y su tiempo es a corto plazo.

## **2.2.6 Planificación Estratégica**

La Planificación estratégica se concibe como el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro, también se puede decir, que la Planificación organizacional es uno de los cinco procesos fundamentales de apoyo a una gestión exitosa dentro de las organizaciones, a saber, planear, dirigir, organizar, ejecutar y controlar, es así que (García, 2007) menciona que:

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. En el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, las ventas, etc. Los indicadores entregan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. En las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, y el diseño de indicadores que permitan monitorear el curso de las estrategias, es un desafío permanente, además la Planificación estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las empresas en una misión, visión, objetivos, valores corporativos y actividades a realizarse en forma anual. (p. 76)

### **2.2.6.1 Importancia de la Planificación Estratégica**

Para (Thompson, 2012) la planificación es importante porque:

Tiene la capacidad de la dirección para forjar una serie de movimientos, tanto en el mercado como en su interior, que aleje a la empresa de sus rivales, incline la balanza a su favor, dando razones a los clientes para que prefieran sus productos o servicios, y produzca una ventaja competitiva sustentable sobre sus rivales (p. 15).

Para realizar una planificación estratégica se debe realizar las siguientes preguntas: ¿Cuál es la línea básica de nuestro negocio? - ¿Cuál es la filosofía y cuáles son los propósitos fundamentales? - ¿Cuáles son los objetivos de la empresa a corto y largo plazo? - ¿Están en equilibrio? - ¿Qué productos serán obsoletos? - ¿Cómo y cuándo deben ser sustituidos? - ¿Cuáles son las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas?, al contestar este cuestionamiento podremos orientar de mejor manera la elaboración de la planificación.

### **2.2.6.2 Objetivos de la Planificación Estratégica**

Según (García, 2007), afirma que los objetivos más importantes de la Planificación estratégica son:

- ✓ Diseñar el futuro que se desea para la entidad e identificar el medio o la forma como lograrlo.
- ✓ Identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la institución.
- ✓ Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que el entorno plantea a una organización en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Crear y mantener una estructura de organización que sea capaz de aportar un sistema de toma de decisiones oportuno y eficiente.
- ✓ Estar en condiciones de aprovechar las mejores oportunidades. (p.23)

### **2.2.6.3 Características de la Planificación Estratégica**

Según (García, 2007) establece las siguientes características:

- ✓ Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- ✓ Establece un marco de referencia a toda la organización.
- ✓ Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de Planificación.

- ✓ Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- ✓ Su parámetro es la eficiencia. Cuando nos referimos al proceso de Planificación , hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional, en otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la Planificación en lo general y más específicamente la Planificación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar. (p. 43)

#### **2.2.6.4 Proceso de Elaboración de una Planificación Estratégica**

Según (Perea, 2008), detalla los siguientes procesos:

**I. Organización del proceso. Presentación de la organización** ¿Quiénes somos?  
¿Qué hacemos?

- a. Tomar la decisión de planificar.
- b. Identidad de la organización.

**II. Análisis estratégico** ¿Dónde estamos?

- a. Análisis de los grupos de interés.
- b. Análisis de los valores.
- c. Análisis interno y externo.

**III. Formulación estratégica.** ¿Dónde queremos llegar? ¿Qué tenemos que hacer para lograrlo?

- a. Visión.

- b. Misión.
- c. Definición de objetivos.
- d. Definición de estrategias.
- e. Redacción del plan estratégico.

#### **IV. Implantación de estrategias** ¿Qué tenemos que hacer para aplicarlo?

#### **V. Control estratégico** ¿Qué estamos haciendo? (p. 16)

##### **2.2.6.5 Análisis estratégico**

De acuerdo a (Perea, 2008), menciona que el análisis estratégico es:

Un proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación a los factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permita a la dirección un diagnóstico y evaluación de su posición competitiva.

Los objetivos de este análisis son:

- ✓ Disponer de información fiable para construir el plan estratégico.
- ✓ Ayudar a identificar y analizar las tendencias de mayor impacto en el entorno de la organización.
- ✓ Crear un espacio para tratar los aspectos institucionales con mecanismos participativos,
- ✓ y fomentar la creatividad de los miembros de la organización.
- ✓ Establecer una cultura de la sistematización y evaluación. (p. 20)

## **Pasos para realizar análisis estratégico**

Es necesario vigilar y examinar el entorno, así como analizar a los competidores, dicha información es crítico para determinar las oportunidades y amenazas.

Existen dos niveles de entorno:

### **Análisis Externo**

(Martínez & Milla Gutiérrez, 2012) Con referencia al análisis externo señala que:

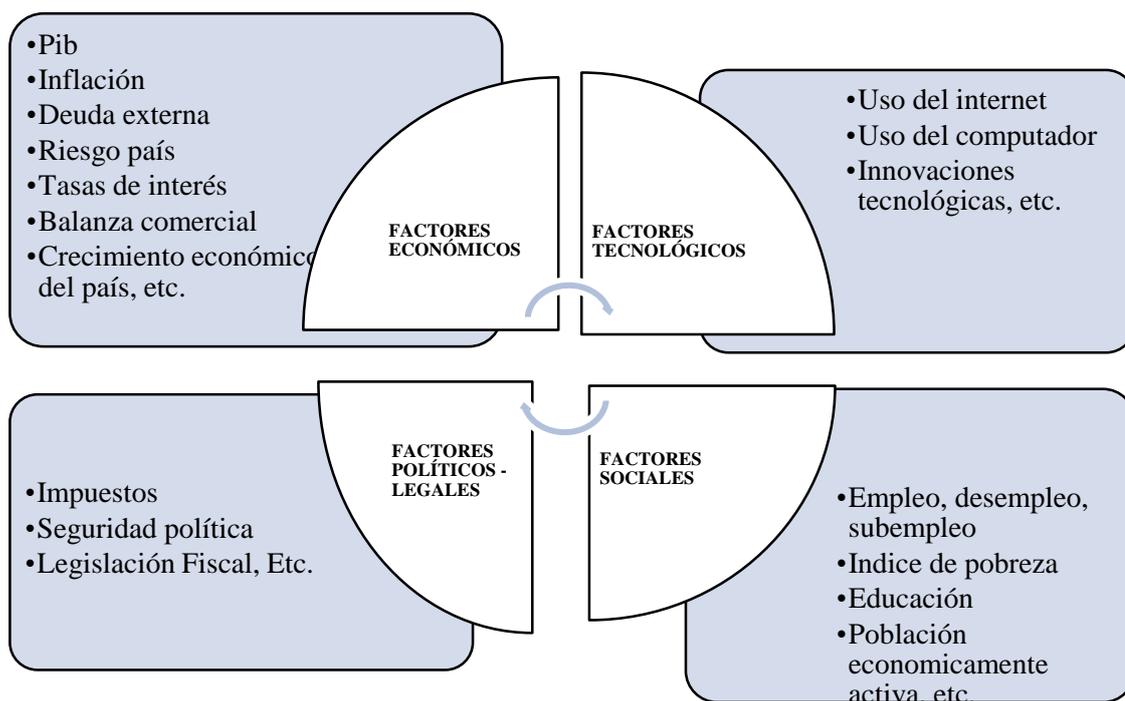
Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno de la empresa, por eso es importante realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la organización. El éxito o estabilidad de las empresas se debe en ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno.

Además es importante pronosticar, explorar y vigilar el entorno para que de esta manera se pueda detectar tendencias y acontecimientos claves del pasado, presente y futuro de la empresa.

La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis de los factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos (PEST), que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. (p. 34)

Se definirán cuatro factores claves que puedan tener una influencia directa sobre la evolución de la organización:

**Gráfico N° 3: Análisis Externo**



Fuente: (Martinez & Milla Gutiérrez, 2012)  
Elaborado por: María Sasnalema

**Factores Económicos:** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.

**Factor Político – Legal:** Aquellos que se refieren al uso o migración del poder.

**Factores Sociales:** Los que afectan el modo de vivir de la gente incluso sus valores.

**Factores Tecnológicos:** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software). (p. 34)

## **Análisis Interno de la Empresa**

Según (Serna, 1994), define al análisis interno como:

Un proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integra el siguiente análisis:

- **Capacidad Directiva**

Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, tales como Planificación, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

- **Capacidad Competitiva**

Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como: calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, precios, publicidad, lealtad de los clientes.

- **Capacidad Financiera**

Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas y debilidades financieras de la empresa tales como: rentabilidad, liquidez, deuda o capital, capacidad de endeudamiento, rotación de inventarios.

- **Capacidad Tecnológica**

Aquí se incluye todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales. Por tanto incluye, entre otras: infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, ubicación física, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, flexibilidad en la producción.

- **Capacidad de Talento Humano**

Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, remuneración, motivación. (pp. 22-23)

### **2.2.6.6 Formulación de la Planificación Estratégica**

De acuerdo a (Perea, 2008), indica que para la formulación de planificación estratégica se debe desarrollar el siguiente:

- ✓ Misión
- ✓ Visión
- ✓ Definición de los objetivos
- ✓ Definición de las estrategias
- ✓ La redacción del Plan Estratégico

#### **Misión**

La Misión trata sobre el beneficio que ofrecemos al cliente, se enfoca desde su perspectiva. La declaración de Misión describe el concepto de la organización, la naturaleza de nuestros servicios, por qué estamos en él, a quién servimos y los valores bajo los cuales pretendemos funcionar. Una organización sin Misión no tiene identidad, ni un camino claro sobre el dirigir sus pasos.

Por lo general se utilizan una serie de preguntas genéricas que ayudan a identificar los aspectos a incluir en la declaración de Misión todas estas preguntas podrían resumirse sin dificultad en tres cuestiones básicas: ¿qué hacemos?, ¿para quién lo hacemos?, ¿cómo lo hacemos?

#### **Visión**

La declaración de Visión es una representación de lo que creemos que el futuro debe ser para nuestra organización. Para nuestros clientes, trabajadores, voluntario.

La Visión debe ser: breve, fácil de captar y recordar, inspiradora, planteando retos para su logro, creíble y consistente con los valores estratégicos y la misión, clara respecto a lo que debe llegar a ser la organización.

### **Definición de los objetivos**

Los objetivos son los resultados preestablecidos, más o menos alejados en el tiempo, que pretendemos alcanzar con nuestra propia acción. Determinan los resultados finales deseados y nos dicen exactamente dónde estamos y dónde queremos estar en un determinado momento. Forman una jerarquía que abarca desde aquéllos más amplios a los más específicos y, a su vez, éstos pueden subdividirse en objetivos más específicos, y así sucesivamente. Es lo que se conoce como pirámide de objetivos, donde los generales están articulados en torno a objetivos específicos. Esto permite que los objetivos más generales puedan alcanzarse a través de sus objetivos específicos, más operativos, y que los objetivos más específicos queden enmarcados por los objetivos más generales. El objetivo más complejo y ambicioso se vuelve fácil de realizar gracias a su descomposición en objetivos más simples y accesibles.

### **Definición de estrategias**

Una vez analizado el contexto interno y externo, y fijada la misión, visión y priorizados los objetivos, debemos pasar a la elección de las estrategias adecuadas. Una estrategia es una línea, un camino, que indica y plantea como lograr una misión u objetivo para nuestra organización, muestra los pasos fundamentales que una organización debe dar para el logro de los objetivos:

### **La redacción del plan estratégico**

Una vez que tenemos realizado el análisis de la organización y del entorno, definida la misión, visión, objetivos y estrategias, pasaremos a la redacción del plan estratégico. En la redacción del plan estratégico ordenaremos y sistematizaremos la información de la que disponemos. Esta sistematización debe ser realizada por una persona o por un equipo reducido. Posteriormente deberá ser revisado, por el comité de planificación y después aprobado por la junta directiva. (p. 21-25)

### **2.2.6.7 Ventajas de la planificación estratégica**

El autor (Hernández, 2008); menciona que:

- ✓ La Planificación estratégica ofrece pautas congruentes para las actividades de la organización. Al servirse de ellas los gerentes dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación los ayuda a prever los problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.
- ✓ Ayuda a los gerentes a reconocer las oportunidades seguras y riesgosas, además de elegir entre ellas. El análisis cuidadoso que ofrece la planificación estratégica le suministra mayor cantidad de información que necesitan para tomar buenas decisiones.
- ✓ Reduce al mínimo la posibilidad de errores y sorpresas desagradables, ya que los objetivos, metas y estrategias sometidos a un estudio riguroso. (p. 31)

### **2.2.6.8 Desventajas de la planificación estratégica**

Según (Hernández, 2008); menciona que:

- ✓ La principal desventaja reside en el peligro de crear una enorme burocracia de planificadores que pueden perder contacto con los productos y clientes de la empresa.
- ✓ Algunas veces pasan años para recuperar la enorme inversión de tiempo, dinero y personal que puedan requerir un sistema de Planificación formal.
- ✓ La Planificación en ocasiones tiende a limitar la organización a la opción más racional y exenta de riesgos. (p. 31)

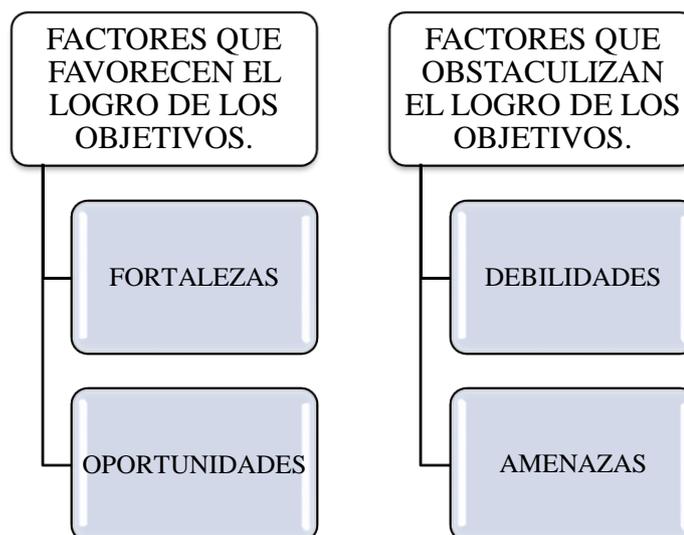
## 2.2.7 Análisis FODA

Según (Bravo, 2005) el análisis FODA, es:

Un instrumento que se utiliza para identificar y evaluar las fortalezas y debilidades de la organización (factores internos), así como las oportunidades y amenazas (factores externos). El proceso de realización de un análisis FODA ayuda a conseguir una comprensión común de la realidad, de esta manera resulta más fácil comprender e identificar los objetivos y necesidades, así como las posibles soluciones. (p. 139)

### 2.2.7.1 Componentes del Análisis FODA

Gráfico N° 4: Componentes Análisis FODA



**Fuente:** (Bravo, 2005)  
**Elaborado por:** María Sasnalema

(Bravo, 2005) Menciona que el análisis FODA, permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos que se había establecido inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar.

- Permite explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos. (p. 139)

#### **2.2.6.1.2.2 Definición de las variables del FODA**

(Bravo, 1994), define los siguientes conceptos sobre el Análisis FODA:

**Fortalezas.-** Se denomina fortalezas o “puntos fuertes” aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.

**Oportunidades.-** Se denomina oportunidades aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos.

**Debilidades.-** Se denomina debilidades o “puntos débiles” aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.

**Amenazas.-** Se denomina amenazas aquellas situaciones que se presentan en el entorno de las empresas y que podrían afectar negativamente las posibilidades del logro de los objetivos. (pp. 158-159)

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

La realización de una Planificación Estratégica para la empresa FERKONSA S.A. dedicada a la comercialización de materiales de construcción en el cantón Guamote provincia de Chimborazo ayuda a la consecución de los objetivos y a la toma de decisiones oportunas.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

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

El presente proyecto de investigación tiene un enfoque cuantitativo, porque se realiza la recolección de datos, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías.

La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación, aplicando este concepto la investigación cualitativa se aplicará para realizar los encuestas aal personal de la empresa y la matriz FODA.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

En el desarrollo del presente trabajo de investigación se aplicó los siguientes tipos de investigación:

#### **3.2.1 Investigación Descriptiva**

A través de esta investigación se recogió datos en base a la hipótesis planteada, se resumió la información de manera cuidadosa y luego se analizará minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan a la presente investigación.

#### **3.2.2 Investigación Documental**

Mediante la investigación documental se realizó la revisión de la literatura de los libros, revistas electrónicas y sitios web, con el cual se desarrollara el marco teórico para sustentar científicamente la investigación sobre la planificación estratégica.

### 3.2.3 Investigación Bibliográfica

Utilizando la investigación Bibliográfica, se hizo uso de lectura y consulta de libros, tesis, folletos, revistas, boletines, leyes, reglamentos y cualquier otro tipo de información escrita que se considere importante y necesaria para realizar la investigación.

### 3.2.4 Investigación de Campo

Utilizando esta investigación se recogió información a través de la visita a la entidad utilizando las técnicas de investigación como es la observación, encuestas, cuestionarios.

### 3.2.5 Investigación de Explicativa

Se utilizó esta investigación para la comprobación de hipótesis; esto es, identificación y análisis de las causales (variable independiente) y sus resultados, los que se expresan en hechos verificables (variable dependiente).

## 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

### 3.3.1 Población

La población es la totalidad de los elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer inferencia; de acuerdo a este concepto la población para esta investigación son 6 trabajadores y 1 administrador los cuales serán objeto de estudio.

**Tabla N° 1:** Población

<b>Cargo</b>	<b>Numero</b>
Vendedor	1
Auxilia de Bodega	1
Administrador del Local	1
Chofer	2
Jefe de Administración	1
Auxiliar Contable	1
<b>Total Población</b>	<b>7</b>

**Fuente:** Entrevista Administrador

**Elaborado por:** María Sasnalema

### **3.3.2 Muestra**

Debido al número reducido de la población no se aplicará ninguna fórmula para determinar la muestra por lo tanto se utilizara la totalidad de la población.

## **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

### **3.4.1 Métodos**

En el proceso de investigación, Planificación Estratégica de la empresa FERKONSA S.A, se aplicó los siguientes métodos:

#### **3.4.1.1 Método Deductivo**

Para el presente trabajo de investigación se aplicó el método deductivo para la recolección de la información partiendo de los conceptos, principios, definiciones, leyes o normas generales que ayudarán a conformar la revisión de literatura con la cual se desarrollará el marco teórico y este sustentara científicamente la planificación estratégica.

#### **3.4.1.2 Método Inductivo**

Este método se utilizó para probar la hipótesis debido a que este utiliza el razonamiento para obtener resultados que parten de hechos particulares aceptando como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general.

### **3.4.2 Técnicas de Investigación**

A continuación las técnicas de investigación que se utilizó en el desarrollo de trabajo de investigación:

#### **Encuesta**

Son una serie de preguntas dirigidas a un grupo de personas con el fin de recopilar información. Esta técnica fue utilizada para la recolección de datos primarios.

## **Entrevista**

La entrevista como técnica nos permitió realizar un análisis detallado, logrando extraer datos y opiniones del gerente y la contadora de la entidad, procesándolas posteriormente en función de los objetivos perseguidos.

## **Observación Directa**

Esta técnica se aplicó al efectuar visitas frecuentes a las instalaciones de la empresa para tener una idea amplia de cómo se generan las actividades, identificar los principales problemas con la finalidad de realizar un diagnóstico para realizar la planificación estratégica.

## **Análisis**

Consistió en la separación y evaluación crítica, objetiva y minuciosa de los elementos o partes que forman una operación, actividad, transacción o proceso, con el propósito de establecer su propiedad y conformidad con criterios normativos y técnicos.

### **3.4.3 Instrumentos de la Investigación**

#### **Cuestionario**

Este instrumento de investigación consistió en un cuestionario diseñado y estructurado con preguntas cerradas dirigidas a las autoridades y trabajadores de la entidad objeto de estudio, con la finalidad de recabar información para respaldar la opinión acerca del examen ejecutado.

#### **Guía de entrevista**

Esta técnica de investigación se aplicó para realizar entrevistas durante el desarrollo de la investigación, estas se realizó al gerente propietario de la empresa FERKONSA S.A con la finalidad de conocer los procesos que realiza.

### 3.5 RESULTADOS

#### ENCUESTAS APLICADAS AL TALENTO HUMANO DE LA DE LA EMPRESA FERKONSA S.A.

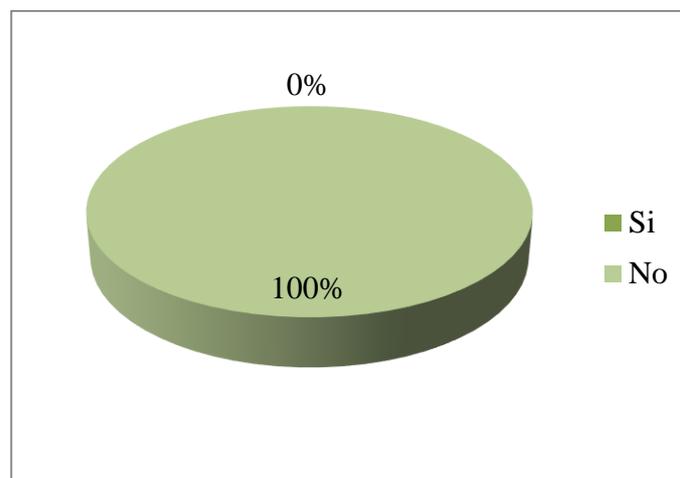
##### 1. ¿Conoce la misión y visión de la empresa donde labora?

**Tabla N° 2:** Talento Humano que conoce la Misión y Visión

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Talento Humano  
Elaborado por: María Sasnalema

**Gráfico N° 5:** Talento Humano que conoce la Misión y Visión



Fuente: Tabla N° 2  
Elaborado por: María Sasnalema

#### Análisis e Interpretación

Del total de la población encuestada, el 100% mencionaron que la entidad no posee misión y visión que orienten las actividades empresariales. Es indispensable conocer el horizonte hacia donde el personal debe orientar sus esfuerzos, y la razón de ser de la ferretería, se considera que es necesario elaborar la filosofía empresarial que incluya misión, visión, políticas, valores y principios organizacionales.

2. ¿Existe un plan de capacitación anual para el talento humano de la ferretería?

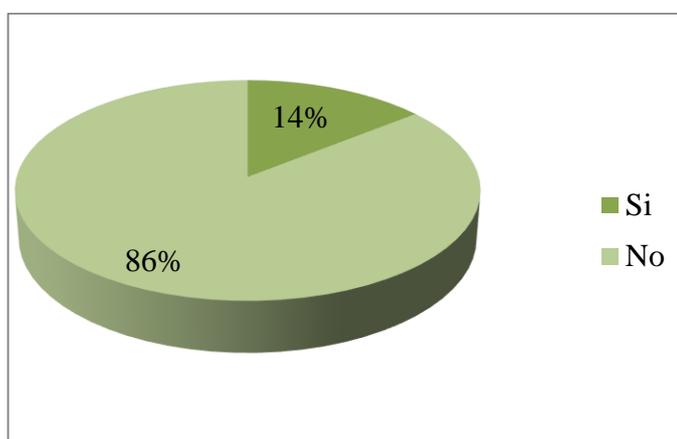
**Tabla N° 3: Existencia de un plan de capacitación**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	1	14%
No	6	86%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Fuente: Encuesta Talento Humano

Elaborado por: María Sasnalema

**Gráfico N° 6: Existencia de un plan de capacitación**



Fuente: Tabla N° 3

Elaborado por: María Sasnalema

### **Análisis e Interpretación**

El 86% de los encuestados mencionaron que la Empresa FERKONSA S. A., no cuenta con un plan anual de capacitación anual para el talento humano, mientras que el 14% respondieron que si existe dicho plan de capacitación. La inexistencia de un plan anual de capacitación incide que el talento humano no se encuentre actualizado en sus conocimientos, por ende existe errores en los procesos de la entidad, de ahí que es necesario emprender la elaboración de un plan anual de capacitación que involucre a las diferentes áreas operativas.

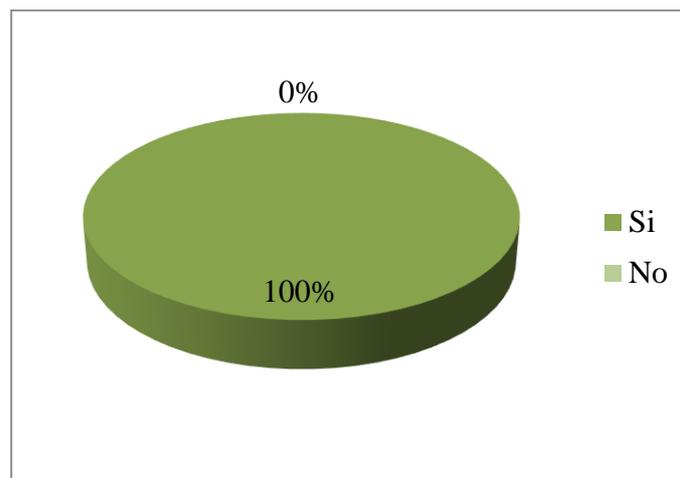
3. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

**Tabla N° 4:** Cumplimiento de los objetivos de la empresa

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Talento Humano  
**Elaborado por:** María Sasnalema

**Gráfico N° 7:** Cumplimiento de los objetivos de la empresa



**Fuente:** Tabla N° 4  
**Elaborado por:** María Sasnalema

### **Análisis e Interpretación**

El 100% de los encuestados mencionaron que las actividades que realizan desde sus puestos de trabajo conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa, sin embargo al no existir una planificación estratégica no existe metas y objetivos estratégicos establecidos, que sirvan como horizonte hacia donde llegar y permitan mejorar la competitividad así como estar a la vanguardia, innovándose de manera continua y acertada al igual que sus colaboradores para mantenerse y crecer en mercado.

**4. ¿La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?**

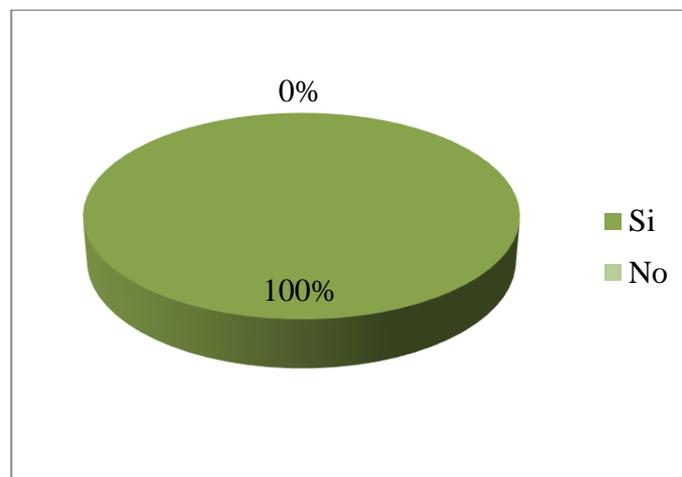
**Tabla N° 5:** Áreas de trabajo adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Talento Humano

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Gráfico N° 8:** Áreas de trabajo adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa



**Fuente:** Tabla N° 5

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Análisis e Interpretación**

El 100% de los encuestados mencionaron que la división de las áreas de trabajo es adecuada para el buen funcionamiento de la empresa. El entorno físico laboral constituye un elemento fundamental en el rendimiento y desarrollo de las tareas diarias en la entidad. Los puestos de trabajo ya sean compartidos o individuales, abiertos o cerrados, deben ser pensados y diseñados teniendo en cuenta el bienestar de los empleados, la cultura y los objetivos corporativos.

5. ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?

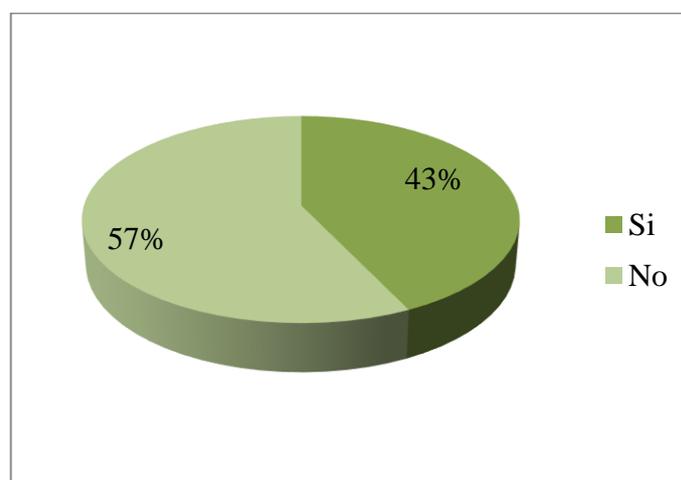
**Tabla N° 6:** Desarrollo de sus habilidades

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	3	43%
No	4	57%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Talento Humano

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Gráfico N° 9:** Desarrollo de sus habilidades



**Fuente:** Tabla N° 6

**Elaborado por:** María Sasnalema

### **Análisis e Interpretación**

El 57% del talento humano de la empresa FERKONSA S. A. mencionó que su puesto de trabajo permite desarrollar al máximo todas sus habilidades, mientras que el 43% respondió que solo se limitan a cumplir con sus tareas encomendadas, no existe investigación para mejorar los procesos. Los trabajadores deben desarrollar habilidades como: capacidad de análisis, la tolerancia a la tensión, la dirección de trabajo en equipo, la visión de negocio, la innovación y el liderazgo, es muy importante para ser competitivo en el campo laboral.

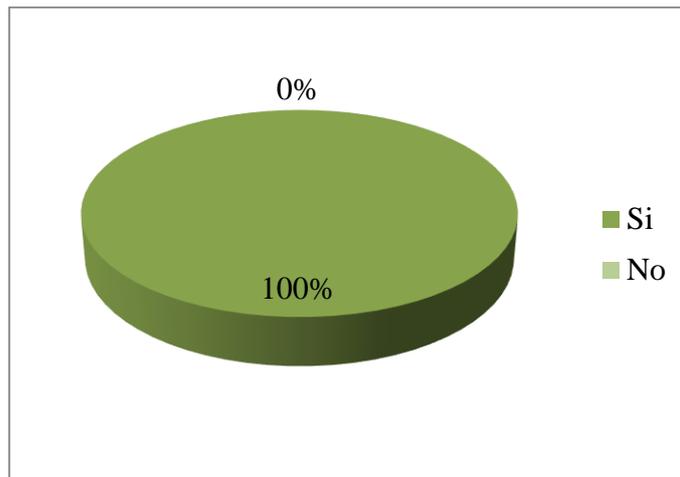
6. ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?

**Tabla N° 7:** Personal suficiente para llevar a cabo todas las operaciones

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Talento Humano  
**Elaborado por:** María Sasnalema

**Gráfico N° 10:** Personal suficiente para llevar a cabo todas las operaciones



**Fuente:** Tabla N° 7  
**Elaborado por:** María Sasnalema

### **Análisis e Interpretación**

El 100% del talento humano encuestado mencionó que el personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas las operaciones, es decir no existe sobrecarga de trabajo a ningún trabajador. Es importante que las actividades se repartan de una manera adecuada cuantificando el número de trabajadores necesarios para cubrir los puestos de trabajo definidos en el organigrama, esto contribuye a que el talento humano sea más productivo.

7. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?

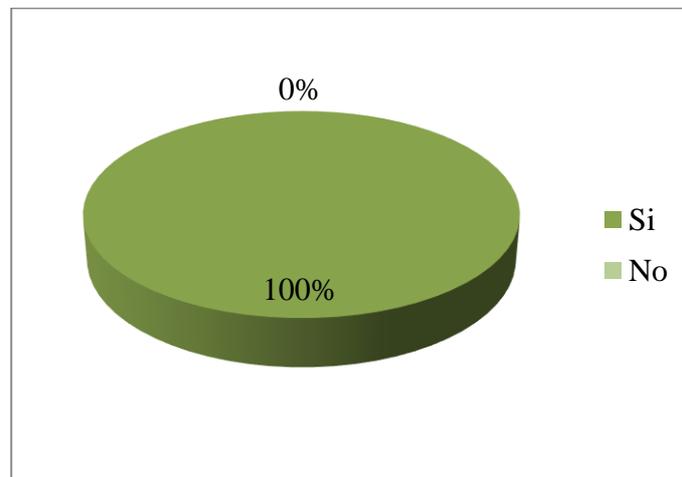
**Tabla N° 8:** Comunicación frecuente entre el Talento Humano y el jefe

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	7	100%
No	0	0%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Talento Humano

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Gráfico N° 11:** Comunicación frecuente entre el Talento Humano y el jefe



**Fuente:** Tabla N° 8

**Elaborado por:** María Sasnalema

### **Análisis e Interpretación**

El 100% del talento humano respondieron que la comunicación con sus superiores es frecuente, una buena comunicación entre el trabajador y empleador ayuda motivar, corregir errores para alcanzar los objetivos de la empresa. Es importante y necesario que los administradores conozcan las técnicas básicas de comunicación, pero sobre todo desarrollen las habilidades comunicativas tales como el empleo de un vocabulario correcto, saber escuchar y preguntar las necesidades y sugerencias de los empleados.

**8. ¿La relación entre sus compañeros de trabajo es buena?**

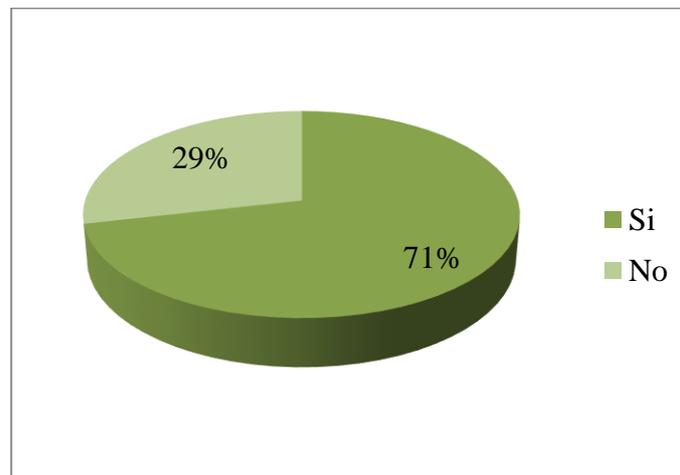
**Tabla N° 9:** Relación buena entre compañeros de trabajo

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	5	71%
No	2	29%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Talento Humano

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Gráfico N° 12:** Relación buena entre compañeros de trabajo



**Fuente:** Tabla N° 9

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Análisis e Interpretación**

El 71% de los trabajadores considera que para sentirse feliz y productivo en el entorno laboral es fundamental mantener una buena relación tanto con sus compañeros como con sus jefes, el 29% mencionaron que no existe trabajo en equipo y compañerismo, es importante establecer políticas que permitan buenas relaciones entre los empleados, la ausencia de estas causan alta rotación del talento humano, baja productividad, dificultades en la comunicación y conflictos.

## 9. ¿La ferretería ofrece incentivos para incrementar su desempeño?

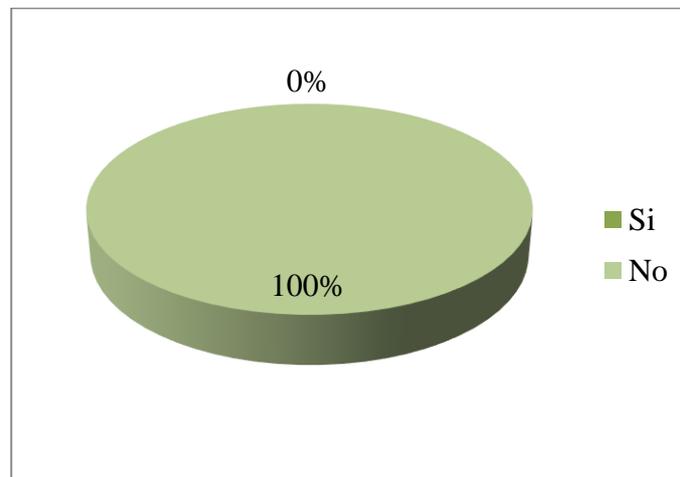
**Tabla N° 10:** Incentivos para incrementar el desempeño

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Talento Humano

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Gráfico N° 13:** Incentivos para incrementar el desempeño



**Fuente:** Tabla N° 10

**Elaborado por:** María Sasnalema

### **Análisis e Interpretación**

El 100% del talento humano encuestado menciona que la ferretería FERKONSA S. A., no incentiva a los trabajadores. Los trabajadores motivados son más productivos porque se sienten parte de la empresa por ende su trabajo lo realizan con mayor eficacia, esto hace que se consiga un mayor rendimiento laboral y mayores beneficios económicos, aumentando de esta manera la rentabilidad, razón por la cual es importante que la entidad establezca un plan de incentivos.

## 10. ¿La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo?

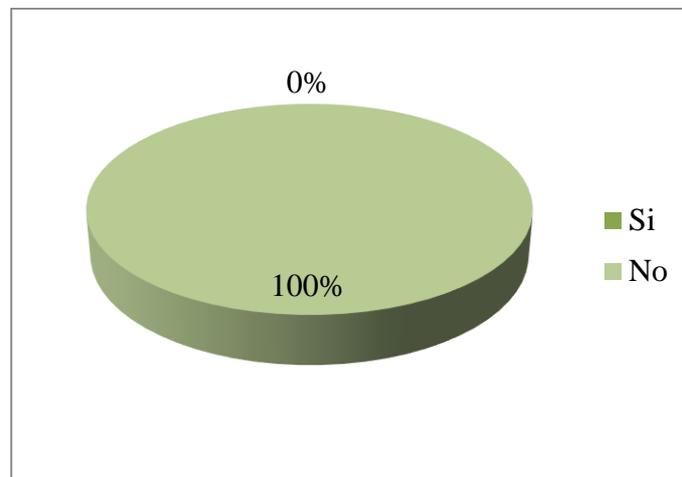
**Tabla N° 11:** Aporta con ideas para mejorar su trabajo

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	7	100%
<b>Total</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta Talento Humano

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Gráfico N° 14:** Aporta con ideas para mejorar su trabajo



**Fuente:** Tabla N° 11

**Elaborado por:** María Sasnalema

### Análisis e Interpretación

El 100% de los encuestados mencionaron que no participan con ideas para mejorar las actividades de sus puestos de trabajo, mientras más ideas existan para una planificación, ésta será exitosa, debido a que la lluvia de ideas permite identificar y eliminar las debilidades que existen en la empresa, también permite aumentar la productividad del talento humano al ser tomados en cuenta se sienten motivados y parte de la entidad, esto permite mayor crecimiento empresarial y cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, también mejora la rentabilidad.

## CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

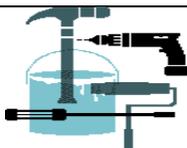
### 4.1 TÍTULO

Planificación Estratégica, de la empresa FERKONSA S. A., dedicada a la comercialización de materiales de construcción, en el cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

### 4.2 GENERALIDADES

#### 4.2.1 Identificación de la Empresa

Tabla N° 12: Datos generales de la ferretería

<b>Razón Social:</b>	FERKONSA S. A.
<b>Sector:</b>	Actividad Comercial
<b>Representante legal:</b>	Miguel Santillán
<b>Dirección:</b>	Barrio Asociación San Agustín Nuevo Paraíso
<b>Teléfono:</b>	<b>Fax:</b> 03-2916-292 <b>Cell:</b> 0994373682 – 0994596549
<b>E-Mail:</b>	masventas.ferreteria@gmail.com
<b>Logotipo:</b>	

**Fuente:** Ferretería FERKONSA S.A.

**Elaborado por:** María Sasnalema

#### 4.2.2 Base Legal

La ferretería FERKONSA S. A. es una entidad obligada a llevar contabilidad con Registro Único de Contribuyentes 0691741710001, sujeta a los siguientes lineamientos:

- ✓ Ley Orgánica del Régimen Tributaria Interno
- ✓ Reglamento de la ley Orgánica de Régimen Tributaria Interno
- ✓ Ley de Seguridad Social.

- ✓ Código de Trabajo.

### 4.3 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

#### 4.3.1 Matriz de Implicados

Los implicados son personas naturales o jurídicas que pueden constituirse en:

**Aliados (A):** Aquellas personas naturales o jurídicas que con su accionar posibilitan mejorar el desarrollo de una empresa.

**Oponentes (O):** Aquellas personas naturales o jurídicas que con su accionar disminuyen el desarrollo de una empresa.

**Tabla N° 13:** Matriz de implicados

<b>IMPLICADOS</b>	<b>CRITERIOS O INDICADORES</b>
Asamblea Nacional	<b>A:</b> Crea leyes en favor del sector comercial.
Gobierno	<b>O:</b> Obliga a cumplir y actuar bajo leyes establecidas, en el caso de la empresa, tener al día los permisos de funcionamientos, cumplir con las obligaciones tributarias, sanitarias, laborales, etc.
Clientes Externos	<b>A:</b> Compran el producto <b>O:</b> Exigen calidad en los productos, excelencia en la atención, precios razonables, productos innovadores, descuentos y facilidades de pago (Crédito). <b>O:</b> Cambian de empresa y/o producto.
Clientes Internos.	<b>A:</b> Son quienes están directamente involucrados en la venta del producto y en contacto directo con el cliente, en gran medida de ellos depende el éxito de la entidad, por lo tanto se debe otorgar salarios justos, buen trato, ambiente y condiciones de trabajo agradable.
Competidores	<b>A:</b> Innovación de productos o servicios son la fuente motivadora de la innovación, obligan a estar a la vanguardia

	de los cambios, de lo contrario la empresa quedaría obstaculizada y absorbida por la competencia. <b>O:</b> Competencia desleal.
Proveedores	<b>A:</b> Personas que proveen los productos

**Fuente:** Ferretería FERKONSA S.A.

**Elaborado por:** María Sasnalema

#### 4.3.2 Matriz FODA

**Tabla N° 14:** Matriz FODA

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<b>F1:</b> Local propio <b>F2:</b> Experiencia en el mercado <b>F3:</b> Solvencia económica <b>F4:</b> Productos a precios negociables con relación al mercado y de buena calidad <b>F5:</b> Variedad de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes <b>F6:</b> Adecuada atención a los clientes	<b>D1:</b> Falta de publicidad en los diferentes medios de comunicación <b>D2:</b> Inventario desactualizado <b>D3:</b> No tiene visión, misión y objetivos <b>D4:</b> Falta de capacitación al personal <b>D5:</b> Talento Humano no se encuentra comprometido con la entidad <b>D6:</b> Inadecuada administración de los recursos materiales
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>O1:</b> Aprovechar los espacios publicitarios en los medios de comunicación <b>O2:</b> Alianzas estratégicas entidades públicas y privadas <b>O3:</b> La empresa no utiliza ningún canal de distribución <b>O4:</b> Adquisición de nueva tecnología <b>O5:</b> Millones de personas usan las redes sociales a nivel mundial <b>O6:</b> Convenios con empresas constructoras	<b>A1:</b> Ingreso de productos importados a muy bajos precios <b>A2:</b> Empresas que comercializan productos similares a precios más bajos <b>A3:</b> Inestabilidad para la inversión por falta de información <b>A4:</b> Incremento del nivel de pobreza en los habitantes <b>A5:</b> Disminución del sector de la construcción <b>A6:</b> Competencia desleal

**Fuente:** Ferretería FERKONSA S.A.

**Elaborado por:** María Sasnalema

### 4.3.3 Formulación de Estrategias

**Tabla N° 15:** Formulación de estrategias FO, FA, DO y DA

	<b>FORTALEZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	<b>F1:</b> Local propio <b>F2:</b> Experiencia en el mercado <b>F3:</b> Solvencia económica <b>F4:</b> Productos a precios negociables con relación al mercado y de buena calidad <b>F5:</b> Variedad de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes <b>F6:</b> Adecuada atención a los clientes	<b>D1:</b> Falta de publicidad en los diferentes medios de comunicación <b>D2:</b> Inventario desactualizado <b>D3:</b> No tiene visión, misión y objetivos <b>D4:</b> Falta de capacitación al personal <b>D5:</b> Talento Humano no se encuentra comprometido con la entidad <b>D6:</b> Inadecuada administración de los recursos materiales
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS – FO</b>	<b>ESTRATEGIAS – DO</b>
<b>O1:</b> Aprovechar los espacios publicitarios en los medios de comunicación <b>O2:</b> Alianzas estratégicas entidades públicas y privadas <b>O3:</b> La empresa no utiliza ningún canal de distribución	Posicionar los productos en el mercado nacional Posicionar a la ferretería en el sector de la construcción Realizar campañas de publicidad utilizando las redes sociales	Realizar alianzas estratégicas con empresas constructoras o unidades educativas. Elaborar la misión, visión y objetivos que direccionen el negocio Capacitar al talento humano

<p><b>O4:</b> Adquisición de nueva tecnología</p> <p><b>O5:</b> Millones de personas usan las redes sociales a nivel mundial</p> <p><b>O6:</b> Convenios con empresas constructoras</p>		<p>Realizar un control de entrada y salida de materiales</p> <p>Realizar una reestructuración y revalorización del inventario de la ferretería</p>
<b>AMENAZAS – A</b>	<b>ESTRATEGIAS – FA</b>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>
<p><b>A1:</b> Ingreso de productos importados a muy bajos precios</p> <p><b>A2:</b> Empresas que comercializan productos similares a precios más bajos</p> <p><b>A3:</b> Inestabilidad para la inversión por falta de información</p> <p><b>A4:</b> Incremento del nivel de pobreza en los habitantes</p> <p><b>A5:</b> Disminución del sector de la construcción</p> <p><b>A6:</b> Competencia desleal</p>	<p>Convenios y alianzas estratégicas con distintos sectores productivos y actores sociales</p> <p>Fidelizar a los clientes a través de servicios de postventa</p> <p>Investigar y analizar los precios de la competencia</p> <p>Preparar propuestas de asesoría y asistencia técnica al dirigida al sector de la construcción</p>	<p>Capacitación al personal con la finalidad de mejorar sus competencias laborales.</p> <p>Plan de selección del personal.</p> <p>Presentar la misión visión y objetivos de la ferretería</p> <p>Realizar e implementar un manual de funciones y responsabilidades para cada empleado</p> <p>Construir un organigrama funcional determinando las funciones que debe cumplir la ferretería</p>

**Fuente:** Matriz FODA de la ferretería FERKONSA S.A.

**Elaborado por:** María Sasnalema

#### 4.3.4 Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE)

**Tabla N° 16:** Matriz EFE

<b>N°</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PES O</b>	<b>IMPACT O</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1	Aprovechar los espacios publicitarios en los medios de comunicación	0,1	4	0,4
2	Alianzas estratégicas entidades públicas y privadas	0,09	4	0,36
3	La empresa no utiliza ningún canal de distribución	0,05	3	0,15
4	Adquisición de nueva tecnología	0,07	3	0,21
5	Millones de personas usan las redes sociales a nivel mundial	0,1	4	0,4
6	Convenios con empresas constructoras	0,1	4	0,4
<b>N°</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>PES O</b>	<b>IMPACT O</b>	<b>PESO PONDERADO</b>
1	Ingreso de productos importados a muy bajos precios	0,09	1	0,09
2	Empresas que comercializan productos similares a precios más bajos	0,09	1	0,09
3	Inestabilidad para la inversión por falta de información	0,08	2	0,16
4	Incremento del nivel de pobreza en los habitantes	0,07	2	0,14
5	Disminución del sector de la construcción	0,07	1	0,07
6	Competencia desleal	0,09	1	0,09
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,56</b>

**Fuente:** Matriz FODA de la ferretería FERKONSA S.A.

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Tabla N° 17:** Calificación matriz EFE

Peso	Sin importancia 0,0		
	Muy importante 1,0		
Impacto	Amenaza importante 1	Oportunidad importante 4	
	Amenaza menor 2	Oportunidad Menor 3	

**Fuente:** (Brenes Bonilla, 1988)

**Elaborado por:** María Sasnalema

### **Análisis:**

El total del peso ponderado de la empresa ferretera FERKONSA S. A. es de 2.56, lo cual indica que se encuentra por encima del promedio ponderado, esto significa que la empresa ha aprovechado al máximo las oportunidades existentes minimizando las amenazas a las que está expuesta.

Las amenazas consideradas importantes tenemos: Ingreso de productos importados a muy bajos precios, empresas que comercializan productos similares a precios más bajos, disminución del sector de la construcción y competencia desleal.

Las oportunidades que se han identificado para la ferretería son: Millones de personas usan las redes sociales a nivel mundial, Las TIC son instrumentos que sirven para crear, comunicar e intercambiar información del proveedor al cliente o viceversa, la empresa no utiliza ningún canal de distribución, es decir realiza la venta directo al consumidor final, aprovechar los espacios publicitarios en los medios de comunicación, esta oportunidad no es aprovechada por la entidad; alianzas estratégicas entidades públicas y privadas, realizar convenios con empresas constructoras.

#### 4.3.5 Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

**Tabla N° 18:** Matriz EFI

N°	FORTALEZAS	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
1	Local propio	0,08	4	0,32
2	Experiencia en el mercado	0,08	4	0,32
3	Solvencia económica	0,07	3	0,21
4	Productos a precios negociables con relación al mercado y de buena calidad	0,09	4	0,36
5	Variedad de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes	0,09	4	0,36
6	Adecuada atención a los clientes	0,09	4	0,36
N°	DEBILIDADES	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
1	Falta de publicidad en los diferentes medios de comunicación	0,08	1	0,08
2	Inventario desactualizado	0,09	1	0,09
3	No tiene visión, misión y objetivos	0,09	1	0,09
4	Falta de capacitación al personal	0,08	1	0,08
5	Talento Humano no se encuentra comprometido con la entidad	0,09	2	0,18
6	Inadecuada administración de los recursos materiales	0,07	1	0,07
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,52</b>

**Fuente:** Matriz FODA de la ferretería FERKONSA S.A.

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Tabla N° 19:** Calificación matriz EFI

Peso	Sin importancia 0,0		
	Muy importante 1,0		
Impacto	Debilidad importante	1	Fortaleza menor 3
	Debilidad menor	2	Fortaleza importante 4

**Fuente:** (Brenes Bonilla, 1988)

**Elaborado por:** María Sasnalema

### **Análisis:**

El peso ponderado total es de 2.52, lo que indica que la empresa ferretera FERKONSA S. A. está por encima de la media, mostrando así una posesión estratégica a adecuada, es decir está aprovechando sus fortalezas para minimizar las debilidades.

Las fortalezas importantes identificadas en la empresa son: Posee un local propio, tiene experiencia en el mercado, los productos son vendidos a precios negociables con relación al mercado y son de buena calidad, posee una gran variedad de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes y la atención a los clientes es adecuada.

Las debilidades consideradas importantes son: la ferretería no realiza publicidad en los diferentes medios de comunicación, lo cual no permite posesionarse en el mercado; el inventario se encuentra desactualizado existe productos que están en stock hace bastante tiempo y no son exhibidos para la venta, además existe productos con defecto los cuales no han sido dados de baja; la ferretería no tiene visión, misión y objetivos, debido a la falta de estos elemento la entidad no tiene un horizonte hacia dónde dirigirse; no existe un plan de capacitación para el talento humano, razón por la cual existe personal con conocimientos desactualizados, lo recursos materiales no son administrados de manera eficiente.

#### 4.3.6 Identificación de la Competencia

La competencia es un elemento que ha motivado la innovación constante de los productos ofertados en la Empresa FERKONSA S.A., a pesar de ello el incremento en los últimos años de la oferta y la ampliación de productos en los competidores actuales, ha llevado a la empresa a concentrarse en estrategias de precio para garantizar un producto de calidad y que represente ingresos relevantes al negocio. Entre los principales competidores tenemos:

**Tabla N° 20:** Competencia de FERKONSA S. A.

<b>Competencia</b>	<b>Dirección</b>
Centro Ferretero Guayracaja	Av. Circunvalación
Ferretería La Voluntad de Dios	Simón Bolívar y Manabí
Ferretería Sanipatin	Cajabamba
Ferretería Los Shyris	Panamericana antigua

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** María Sasnalema

#### Matriz de Perfil Competitivo

Para realizar la matriz de perfil competitivo se ha tomado como principales competidores de la Empresa FERKONSA S. A. a las siguientes empresas: Centro Ferretero Guayracaja y Ferretería La Voluntad de Dios debido a su posicionamiento en el mercado en el cantón Guamate, la Ferretería Sanipatin aunque se encuentra ubicada en Cajabamba también representa una gran competencia. A continuación se presentan los factores claves del éxito utilizados para elaborar la matriz del perfil competitivo:

**Tabla N° 21:** Elementos a evaluar en la matriz de perfil competitivo

Local propio
Experiencia en el mercado
Solvencia económica
Productos a precios negociables con relación al mercado y de buena calidad
Variedad de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes
Adecuada atención a los clientes

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** María Sasnalema

**Tabla N° 22:** Matriz de perfil competitivo

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	FERRETERÍA FERKONSA S. A			CENTRO FERRETERO GUAIRACAJA			FERRETERÍA LA VOLUNTAD DE DIOS			FERRETERÍA SANIPATIN		
	Peso	Impacto	Peso Ponderado	Peso	Impacto	Peso Ponderado	Peso	Impacto	Peso Ponderado	Peso	Impacto	Peso Ponderado
Local propio	0,11	4	0,44	0,11	4	0,44	0,11	1	0,11	0,11	4	0,44
Experiencia en el mercado	0,14	4	0,56	0,14	4	0,56	0,14	2	0,28	0,14	4	0,56
Publicidad	0,15	2	0,30	0,15	4	0,60	0,15	1	0,15	0,15	1	0,15
Alianzas estratégicas	0,19	1	0,19	0,19	4	0,76	0,19	1	0,19	0,19	1	0,19
Variedad de productos de acuerdo a las preferencias de los clientes	0,20	3	0,60	0,20	2	0,40	0,20	3	0,60	0,20	3	0,60
Adecuada atención a los clientes	0,21	4	0,84	0,21	4	0,80	0,21	4	0,84	0,21	2	0,42
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>18</b>	<b>2,93</b>	<b>1</b>	<b>22</b>	<b>3,60</b>	<b>1</b>	<b>12</b>	<b>2,17</b>	<b>1</b>	<b>15</b>	<b>2,36</b>

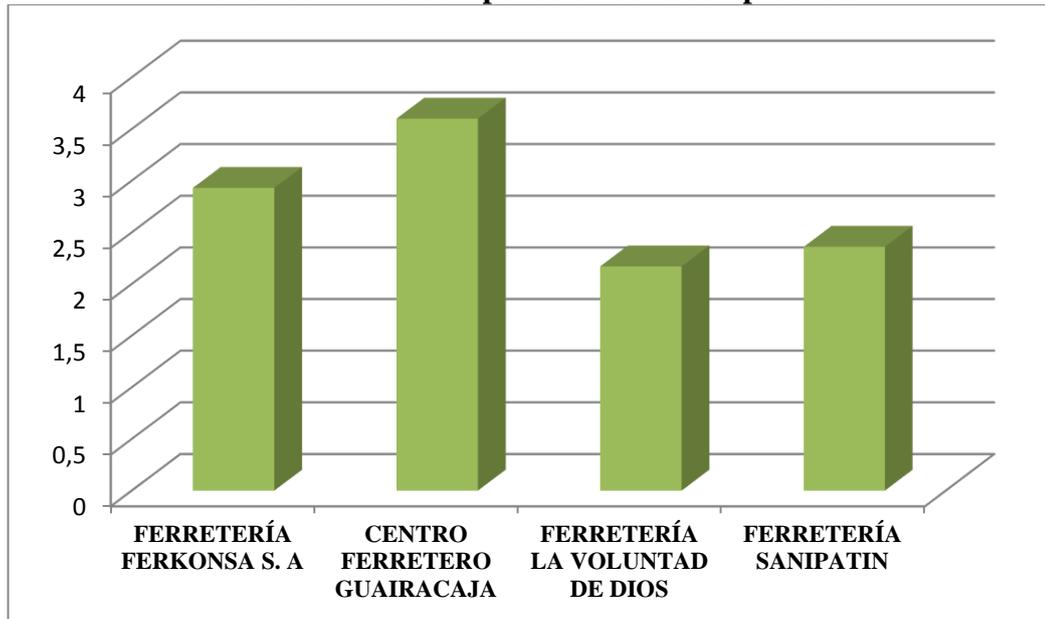
**Fuente:** Investigación de campo  
**Elaborado por:** María Sasnalema

**Tabla N° 23:** Calificación matriz perfil competitivo

Peso	Sin importancia 0,0	
	Muy importante 1,0	
Impacto	Debilidad importante 1	Fortaleza Menor 3
	Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4

**Fuente:** (Brenes Bonilla, 1988)  
**Elaborado por:** María Sasnalema

**Gráfico N° 15: Comparación de la competencia**



**Fuente:** Matriz de perfil competitivo

**Elaborado por:** María Sasnalema

Al analizar la Matriz de Perfil Competitivo se evidenció que el factor crítico de mayor importancia para la empresa FERKONSA S. A es la adecuada atención a los clientes, debido a que tiene un peso de 0.21; también presenta debilidades importantes y menores como: la entidad no realiza alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, no utiliza los medios de comunicación o papeles volantes para realizar publicidad de sus productos.

Podemos observar que el Centro Ferretero Guayracaja es la empresa más fuerte en todos los aspectos evaluados, con un peso total ponderado de 3,60; seguido de la ferretería Sanipatin se encuentra con un peso total ponderado de 2.36; y en último lugar se encuentra la ferretería La Voluntad de Dios, con un peso total ponderado de 2.17.

## **4.4 FUNDAMENTOS ESTRATÉGICOS**

### **4.4.1 Reseña Histórica**

La empresa FERKONSA S. A. se creó en el año 2005, como una idea del señor Miguel Santillán y surgió por la necesidad de cubrir el campo ferretero y materiales de construcción en general. Empezó como una empresa bastante pequeña y con pocos productos, pero al paso de los años fue creciendo hasta el punto de convertirse como una

de las ferreterías predilectas del cantón Guamote y de todas sus comunidades. Esta ferretería hoy en día cuenta con una gran variedad de productos de buena calidad, a precios bastante cómodos y competitivos, ayudado de una buena atención a los clientes, haciendo que estos queden satisfechos con el buen servicio brindado.

La ferretería procura una atención diferente a sus clientes, sobre todo en cuanto a la entrega de productos en el mismo lugar de las construcciones, lo que constituye una especie de valor agregado de gran ayuda para el usuario y esto ha sido la base para el éxito de esta empresa.

Como ya se ha mencionado, la ferretería brinda, de manera gratuita, el transporte de materiales, en su afán de ofrecer calidad en servicio y atención al cliente, así como la eliminación de los costos de transporte ya que están incluidos como parte de la oferta, ventaja a la que se suma la oportunidad de entrega de materiales en las construcciones o lugares de redistribución.

#### **4.4.2 Misión**

La propuesta para establecer la misión de la empresa FERKONSA S.A. forma parte del direccionamiento estratégico que se promueve, para definir la misión es indispensable responder las siguientes preguntas:

##### **¿Quiénes somos?**

Somos una empresa dedicada a la comercialización de productos y materiales para la construcción.

##### **¿Qué vamos hacer?**

Comercializar productos y materiales para el sector de la construcción.

##### **¿Cómo vamos hacer?**

Comercializando productos de calidad a un costo accesible, buscar proveedores de productos de calidad, tener una variedad de productos acorde a la necesidad del sector de

la construcción, brindar una atención de calidad a nuestros clientes, contar con talento humano eficiente, administrar los recursos de manera eficiente económica y eficaz.

### **¿Para qué vamos hacer?**

Para entregar un mayor número de productos, individualmente o en paquetes, a costos competitivos, mediante una atención a los clientes de forma personalizada.

Para posesionar a la empresa en el mercado.

### **¿Con qué vamos hacer?**

Utilizando recursos financieros, materiales y Talento Humano.

*Ofrecer una amplia gama de productos y materiales para la construcción, brindando ventajosas opciones de compra a sus clientes. Para, de esa manera, poder entregar un mayor número de productos, individualmente o en paquetes, a costos competitivos y mediante una atención personalizada que le permite evaluar la satisfacción de sus clientes.*

#### **4.4.3 Visión**

La visión que se plantea para la empresa FERKONSA S. A., representa el rumbo que orientará las decisiones estratégicas y visualizará el futuro de la entidad, para definir la visión es indispensable responder las siguientes preguntas:

#### **¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?**

Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en la venta de materiales de construcción y ferretería en general.

#### **¿Cómo seremos en el futuro?**

Para el año 2020 abarcar el mercado de la provincia de Chimborazo, ofertando productos de calidad con precios competitivos.

Superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes.

Obtendremos un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.

#### **¿Qué haremos en el futuro?**

Mejorar la atención al cliente, Incrementar nuevas líneas de productos para la construcción.

#### **¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?**

Capacitación al Talento Humano, Incrementar el inventario con variedad de productos, Seleccionar proveedores comparando precios y calidad de los productos, realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.

*Mantener un sólido posicionamiento y liderazgo comercial en cuanto a la venta de materiales de construcción y ferretería en general, superando las perspectivas de calidad y servicio de nuestros clientes, gracias al apoyo incondicional de un comprometido equipo de trabajo, permitiéndonos así sostener un alto grado de responsabilidad social y comercial que nos garantice solidez financiera y crecimiento sostenible.*

#### **4.4.4 Valores Organizacionales**

Los valores organizacionales serán un marco de referencia para todas las decisiones y acciones de los administradores de la ferretería, es decir regirán la operación general y el proceso estratégico, por lo cual se aspira sean reconocidos por los clientes y por la sociedad en su conjunto.

A continuación se detallan los principales valores organizacionales de esta propuesta, los cuales han sido establecidos como precedentes para regir la conducta de todos los miembros de la empresa FERKONSA S. A:

**Ética y Compromiso:** Nos dedicamos a nuestro trabajo en un marco de honestidad, profesionalismo y coherencia, cumpliendo con las obligaciones estipuladas en los reglamentos internos de la entidad.

**Participación y Trabajo en Equipo:** Creemos que la mejor forma de lograr un objetivo común es fomentar la participación, la cooperación y el trabajo en equipo.

**Respeto por el Medio Ambiente, la Seguridad y la Salud:** Procuramos hacer un uso racional de los recursos naturales, preservando el medio ambiente y la biodiversidad, sin comprometer el futuro de las generaciones venideras. Consideramos prioritario seguir los máximos estándares de seguridad en todas nuestras actividades, a fin de preservar la integridad de nuestros colaboradores y de la comunidad en su conjunto.

**Mejora Continua:** Encaramos nuevos desafíos en forma constante y trabajamos para mejorar continuamente nuestros sistemas de gestión y calidad, en busca de la excelencia.

**Excelencia:** Desarrollar las mejores prácticas en todos los ámbitos en que se desarrolla la empresa.

**Compromiso:** Predisposición a dar lo mejor de cada uno en todos los proyectos emprendidos.

**Respeto:** Reconocer y considerar al otro como a uno mismo.

#### **4.4.5 Reglamento Interno de Trabajo de Ferkonsa S.A.**

### **CAPÍTULO I**

#### **DEL REGLAMENTO EN GENERAL Y REQUISITOS A LOS QUE DEBEN SUJETARSE LOS EMPLEADOS**

**Artículo 1.-** FERKONSA S.A., con el objeto de cumplir con lo dispuesto en el Código de Trabajo, dicta el siguiente Reglamento Interno de Trabajo que regulará las relaciones entre ella, en la que en este documento se le denominará FERKONSA S.A.,

EMPLEADOR, y los empleados o trabajadores que laboren para ella y a quienes en este instrumento se denominará indistintamente los EMPLEADOS o los TRABAJADORES.

**Artículo 2.-** FERKONSA S.A. es una empresa legalmente constituida según las leyes de la República del Ecuador que se dedica a brindar servicio de VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE ARTICULOS DE FERRETERIA, su domicilio en la Provincia Chimborazo Cantón de Guamote Barrio: Aso San Agustín Nuevo Paraíso y la máxima autoridad es el Gerente General, el cual es su Representante Legal y el único autorizado para obligarla con respecto a terceros.

En las relaciones con sus EMPLEADOS, representará y obligará al EMPLEADOR únicamente el Gerente General o quien hiciere sus veces, según el estatuto social vigente. Los EMPLEADOS recibirán disposiciones de sus superiores inmediatos debiendo a éstos respeto y obediencia.

**Artículo 3.-** Tanto FERKONSA S.A. como los EMPLEADOS se sujetarán de manera estricta al fiel cumplimiento de las disposiciones de este Reglamento, que debe ser obligatoriamente conocido por los EMPLEADOS actuales y por los que ingresen el EMPLEADOR.

FERKONSA S.A. exhibirá este Reglamento en un lugar visible para todos. Su desconocimiento no exime de responsabilidad ni podrá ser alegado de ninguna manera como excusa.

**Artículo 4.-** El EMPLEADOR no reconocerá como oficial y obligatoria ninguna comunicación, circular, correspondencia, permiso, etc., que no sea enviado por el Gerente General, Jefes o las personas que éstos designaren para el efecto.

**Artículo 5.-** El EMPLEADOR se reserva la potestad exclusiva de solicitar y contratar nuevos empleados a sus servicios, según las políticas establecidas para tal efecto.

**Artículo 6.-** Entre el EMPLEADOR y los EMPLEADOS que sean seleccionados se celebrarán los contratos de trabajo previstos en la Ley. Los contratos se efectuarán de acuerdo a las necesidades y modalidades del trabajo y la naturaleza del mismo. Los

empleados serán ubicados en el trabajo y departamento que el EMPLEADOR creyere conveniente y que expresamente conste en el contrato de trabajo.

**Artículo 7.-** El contrato de trabajo se realizará por escrito y tendrá necesariamente un periodo de prueba de noventa días.

La terminación del contrato por conclusión del plazo fijo debe realizarse previo desahucio, según el procedimiento previsto en el Código del Trabajo.

El EMPLEADOR podrá contratar la prestación de servicios calificados. En tal caso, ni la entidad prestadora de servicio ni el personal de ésta destinado para la prestación del servicio guardarán relación de dependencia laboral con FERKONSA S.A.

Los aumentos de remuneración y/o ascensos que el EMPLEADOR conceda a sus empleados, se entenderán incorporados al contrato vigente, mediante Acciones de Personal Internas emitidas por el EMPLEADOR y aceptadas por el empleado, sin que por ello se modifiquen las demás condiciones y estipulaciones del Contrato de Trabajo.

El EMPLEADOR se reserva el derecho de celebrar cualquier tipo de contrato previsto en el Código de Trabajo cuando lo estimare conveniente y necesario para el desarrollo de sus actividades. Igualmente el EMPLEADOR podrá celebrar contratos civiles para determinadas actividades y en este caso, ni los contratistas ni sus trabajadores serán considerados trabajadores y obreros de FERKONSA S.A.. Para los efectos del Código del Trabajo, leyes del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y más disposiciones conexas.

**Artículo 8.-** Para la suscripción del contrato individual de trabajo, la persona que ha sido aceptada, como consecuencia del proceso de selección, deberá presentar la documentación que se describe más adelante en los primeros cinco días. La falta de presentación oportuna de estos documentos o cualquier otro que se disponga en el momento darán lugar a la no contratación del postulante:

- Cédula de identidad que acredite mayoría de edad;
- Libreta militar o documento equivalente (para varones);

- Récord Policial (actualizado);
- Carnet del IESS (si fuera afiliado);
- Tres fotografías tamaño carnet;
- Certificados de Honorabilidad;
- Certificados de Trabajo anteriores, si los tuviere;
- Carnet ocupacional para los ciudadanos extranjeros.

El EMPLEADOR está facultado para solicitar referencias sobre un aspirante a empleado o sobre un empleado, así como para averiguar la veracidad o autenticidad de los certificados, títulos y demás documentos presentados.

El postulante deberá permitir y facilitar el proceso de levantamiento de informe completo de antecedentes personales y laborales. La información del postulante será administrada de manera reservada y confidencial para el único propósito del cumplimiento de los derechos y obligaciones que impone la contratación laboral.

**Artículo 9.-** Los EMPLEADOS estarán en la obligación de reportar por escrito a la EMPLEADOR todo cambio que se refiera a los siguientes datos:

- Dirección domiciliaria;
- Número de teléfono propio o de referencia;
- Fallecimiento de hijo o cónyuge u otra persona que constituya carga familiar;

**Artículo 10.-** En caso de falsedad al proporcionar los datos indicados en los artículos 5, 8 y 9 del presente Reglamento Interno o de presentación de certificados alterados o falsos, del EMPLEADOR podrá separar al empleado que incurra, terminando su contrato de manera inmediata, sin necesidad de desahucio o visto bueno previo, según lo dispuesto en el numeral segundo del Artículo 310 del Código del Trabajo.

**Artículo 11.-** Ningún empleado podrá considerar terminado su contrato, sino cuando hubiere sido notificado por el funcionario del EMPLEADOR designado para el efecto o por la Autoridad de Trabajo en caso de visto bueno o desahucio.

**Artículo 12.-** El Gerente General o Jefes podrán verificar en cualquier tiempo las distribuciones de las labores del personal de FERKONSA S.A. de acuerdo a la capacidad y rendimiento del empleado y a las necesidades de la empresa. Previo consentimiento expreso del empleado y si las necesidades del EMPLEADOR lo ameritan se podrá realizar movilizaciones de puestos dentro de las oficinas de una misma u otra ciudad.

## **CAPÍTULO II**

### **HORARIO DE TRABAJO Y MÁS DISPOSICIONES DE FERKONSA S.A.**

**Artículo 13.-** La Jornada de trabajo será de ocho horas diarias, cuarenta horas semanales. Todos los EMPLEADOS del EMPLEADOR deberán laborar cumpliendo de manera estricta con el horario fijado, aceptando las modificaciones que se hicieren en el futuro, autorizadas debidamente por las autoridades de trabajo.

El EMPLEADOR previa autorización y aprobación de la Dirección Regional del Trabajo de Quito se reserva los derechos de variar los horarios de trabajo o de establecer turnos de trabajo de conformidad con las disposiciones legales sobre la materia y conforme a las necesidades y naturaleza del trabajo a la conveniencia del EMPLEADOR, comunicándole al personal con su debida anticipación.

Los empleados que tuvieren relaciones de confianza y dirección, no tendrán derecho al pago de horas suplementarias, de conformidad con el Artículo 58 del Código del Trabajo.

No se consideran horas extraordinarias ni suplementarias las que se tuvieren que laborar para compensar los días que por disposición de autoridad competente haya sido de descanso obligatorio, o como consecuencia de sus propios errores, negligencias debidamente comprobado, permisos o postergación del trabajo.

**Artículo 14.-** El EMPLEADOR podrá establecer sistemas de registros para controlar asistencias y puntualidad, en cuyo caso los EMPLEADOS deberán someterse a dicho control.

**Artículo 15.-** Previo acuerdo de las partes, las horas de trabajo que excedan de las ocho horas diarias, con el fin de completar el número de horas de la jornada de cuarenta horas

semanales de labor, según el horario aprobado, no se considerará como horas suplementarias u horas extras para efecto de pago.

En el caso de que el EMPLEADO labore más de las ocho horas diarias y en jornada nocturna o los días de descanso obligatorio, el pago de la remuneración se efectuará con los recargos previstos en los artículos 49 y 55 del Código del Trabajo.

**Artículo 16.-** El EMPLEADO que no estuviere conforme con el pago de su remuneración total, incluidos los descuentos de Ley u otros descuentos por obligaciones adquiridas por el Empleado, presentará dentro del plazo de cinco días su reclamación a Recursos Humanos, quien estará obligado a explicar fundamental el descuento o hacer la rectificación dentro del término de cuarenta y ocho horas, caso contrario, se entenderá que existe conformidad del EMPLEADO con la remuneración recibida.

**Artículo 17.-** Cuando el empleado no pueda concurrir al EMPLEADOR por enfermedad u otra causa justa, deberá comunicar oportunamente al Jefe Inmediato.

En caso de enfermedad, el EMPLEADO deberá comunicar al Jefe Inmediato este particular dentro de los tres días siguientes de la enfermedad.

La enfermedad, calamidad doméstica y/o causa justa podrá ser comprobada a satisfacción del EMPLEADOR, para determinar la validez o no de la justificación.

Las ausencias al trabajo por enfermedad debidamente comprobada con certificados médicos a satisfacción del EMPLEADOR, serán pagadas al cien por cien (100 %) de la remuneración básica, únicamente durante los tres primeros días; los restantes días corresponde al subsidio de enfermedad que satisface el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Con excepción del caso previsto en el numeral 9, 27 y 30 del Artículo 42 del Código del Trabajo; y, de los permisos autorizado del EMPLEADOR única y exclusivamente con la comprobación satisfactoria de ser motivadas por calamidad doméstica o fuerza mayor, del EMPLEADOR pagará el 100% de la remuneración, todas las demás ausencias al trabajo serán sin pago. La ausencia del trabajo por más de tres días consecutivos sin justificación dentro de un periodo mensual de labor comprobada, dará derecho al

EMPLEADOR a dar por terminado el contrato como lo dispone el Artículo 172 del Código del Trabajo, previo Visto Bueno de la Autoridad del Trabajo.

Ante la falta de notificación o de entrega de certificado médico, al EMPLEADOR registrará la falta como injustificada, dando lugar a las sanciones pertinentes.

La obtención de permiso por parte del empleado mediante justificaciones o certificados falsos, alterados o que fueran fruto de engaño será falta grave, que será sancionada según lo dispuesto por el presente Reglamento Interno.

**Artículo 18.-** Tres faltas repetidas e injustificadas de puntualidad y/o atrasos en el mismo mes serán motivo para una amonestación verbal y el correspondiente descuento de la remuneración por el tiempo de inasistencia u atraso; a la cuarta falta repetida e injustificada de puntualidad corresponderá una amonestación escrita y a partir de la quinta falta repetida e injustificada de puntualidad corresponderá a dar por terminada la relación de trabajo, mediante Visto Bueno de conformidad con lo señalado en el numeral primero del Artículo 172 del Código de Trabajo. Se considerará falta de puntualidad al hecho de llegar al lugar de trabajo con atraso, pasada la hora que se haya determinado para la entrada, o, no estar listo a la hora de inicio del trabajo.

**Artículo 19.-** Ningún empleado podrá salir de su lugar de trabajo durante las horas de labor sin permiso del superior correspondiente. Este permiso se concederá únicamente por razones propias de trabajo, enfermedad o calamidad doméstica, requerimiento de autoridad, ejercicio de sufragio y en general todos los casos permitidos por la Ley. El abandono de trabajo sin permiso, constituirá falta grave al Reglamento Interno de Trabajo para los efectos de Ley y el presente Reglamento.

**Artículo 20.-** FERKONSA S.A. solo concederá permisos en los casos establecidos por el Código del Trabajo, plenamente comprobadas las causales, a satisfacción al EMPLEADOR. Todo permiso que se tome y que no esté contemplado en la ley, será sancionado.

**Artículo 21.-** Los EMPLEADOS que controlen combinaciones de cajas fuertes, archivos, valores, software, etc., deberán justificar su ausencia con la mayor anticipación posible

directamente al jefe inmediato, quien determinará la persona que lo reemplace en estas funciones.

**Artículo 22.-** FERKONSA S.A. reconocerá los días de descanso obligatorio de conformidad con el Artículo 65 del Código del Trabajo.

**Artículo 23.-** Para los efectos del Artículo 172, numeral 5 del Código del Trabajo, habrá ineptitud manifiesta del empleado para la labor u ocupación a la cual se comprometió, si el trabajo realizado no concuerda con los estándares normales de desempeño del resto de los EMPLEADOS del respectivo departamento, según los resultados del proceso de Evaluación del Desempeño.

**Artículo 24.-** Todos los EMPLEADOS están obligados a observar rigurosamente las instrucciones, medidas y precauciones ordenadas por el EMPLEADOR, políticas respecto a la prevención de enfermedades y accidentes, así como en el manejo de máquinas, herramientas e instrumentos de trabajo para evitar accidentes, sin perjuicio del EMPLEADOR pueda reclamar al EMPLEADO el pago de indemnizaciones por los daños y perjuicios causados a las máquinas, herramientas o instrumentos de trabajo por las vías legales que considere pertinente. El incumplimiento de esta obligación será falta grave para los efectos previstos en este Reglamento y en la Ley.

Si por la desobediencia de una de las disposiciones de precaución por parte de algún empleado se suscitare un accidente, se entenderá que el mismo ha sido causado por culpa grave del empleado y por lo tanto, el EMPLEADOR no tendrá responsabilidad alguna, imputándose tal acción exclusivamente al empleado.

**Artículo 25.-** El Jefe Inmediato llevará un registro de todos los accidentes de trabajo suscitados el EMPLEADOR, con indicaciones del nombre, fecha, naturaleza y circunstancias en que ocurrió; nombres de los testigos presenciales, los que suscribirán una sintética exposición del hecho.

**Artículo 26.-** En caso de faltantes de dinero en efectivo u otros, el personal no podrá retirarse de su jornada de trabajo mientras no se hayan balanceado tales defectos y el jefe responsable haya acordado que el trabajo está concluido o autorice la salida. El no

acatamiento a esta disposición constituirá causal de amonestación escrita, según lo previsto en este Reglamento.

**Artículo 27.-** Los empleados a cuyo cargo se hallan valores o dinero cuando por cualquier circunstancia deban abandonar su puesto aunque sea por pocos minutos, deberán dejar con las debidas seguridades los valores o dinero a su cargo y bajo su responsabilidad personal, estando prohibido el encargo de los valores a terceras personas. El no acatamiento a esta disposición constituirá causal de amonestación escrita, al tenor de lo que prescribe el presente Reglamento.

### **CAPÍTULO III**

#### **REMUNERACIONES**

**Artículo 28.-** Los sueldos y salarios que se pacten con los trabajadores no podrán ser inferiores a los mínimos legales y deberán cumplir con las disposiciones previstas para el efecto en los artículos 79 y subsiguientes del Código del Trabajo.

**Artículo 29.-** Las remuneraciones podrán ser canceladas previo consentimiento del empleado, mediante efectivo, cheque, depósito bancario o cualquier otro sistema que el EMPLEADOR fije para el efecto y podrá ser pagado directamente al empleado o a la persona designada por él, de conformidad con el artículo 86 del Código del Trabajo.

**Artículo 30.-** Los aumentos y revisiones salariales que realice el empleador en forma voluntaria e individual, durante la vigencia del contrato de trabajo, serán imputables a cualquier aumento o revisión salarial que ponga en vigencia el poder público durante el mismo lapso y en cualquier forma que lo haga.

## CAPÍTULO IV

### DE LA SEGURIDAD DE LA INFORMACIÓN

**Artículo 31.-** Los archivos de información, red y computadoras de FERKONSA S.A. son indispensables para la operación exitosa del EMPLEADOR. FERKONSA S.A., protegerá estos activos del uso impropio o desautorizado, robo, modificación accidental o desautorizada, divulgación, transferencia o destrucción.

Todo empleado que tenga o pudiera tener acceso a un sistema o sistemas de computación, programas, datos o información en cualquier medio, tiene la responsabilidad de proteger estos activos y de garantizar la seguridad, contabilidad, disponibilidad, confidencialidad e integridad de la información de FERKONSA S.A., de sus clientes y de las actividades que tienen que ver con el procesamiento de esa información, además de cumplir con las leyes de derechos de autor vigentes en el Ecuador y con los acuerdos de licencia para uso de software celebrados por FERKONSA S.A. con terceros.

Es obligatorio para todo empleado guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos o servicios en cuya elaboración intervenga directa o indirectamente, o de los que tenga conocimiento por su razón de trabajo o acceso a esta información. Cada empleado deberá firmar un compromiso de confidencialidad y responsabilidad sobre el aseguramiento de la información, luego de la inducción recibida para este efecto.

El incumplimiento de las disposiciones previstas en el presente Reglamento, de las leyes o las obligaciones asumidas contractualmente relacionadas con la protección de la información y la propiedad intelectual son causas de acciones disciplinarias que pueden incluir la terminación del contrato, según lo dispuesto en el Artículo 310 del Código del Trabajo, sin perjuicio de las acciones legales civiles o penales.

## **CAPÍTULO V**

### **DE LAS OBLIGACIONES DE LOS EMPLEADOS**

**Artículo 32.-** Son obligaciones de los EMPLEADOS, además de las constantes en el Código del Trabajo, contrato individual y este Reglamento, las siguientes:

- a) Cuidar su propia seguridad y la de sus compañeros de trabajo debiendo cumplir con las normas del EMPLEADOR.
- b) Cumplir y sujetarse estrictamente a las normas, disposiciones e instrucciones que den los respectivos funcionarios del EMPLEADOR, ya sea en forma directa, en circulares, instructivos y políticas. El empleado será responsable de los perjuicios que su desobediencia acarree al EMPLEADOR. La violación a este artículo será causal para ser sancionado con multa de hasta el 10% de la remuneración de los EMPLEADOS de acuerdo a la gravedad de la falta.
- c) Decir la verdad en toda ocasión. La violación a esta disposición constituirá causal de amonestación escrita.
- d) Cumplir con la labor para la cual se comprometió el empleado, según los parámetros de eficiencia preestablecidos por FERKONSA S.A., realizar los procesos de acuerdo a las instrucciones y normas técnicas y de calidad que se han impartido, y cumplir con las disposiciones de control interno dictadas por el EMPLEADOR. El incumplimiento de esta disposición constituirá causal de amonestación escrita; pero si el empleado no cumpliere con los parámetros de eficiencia preestablecidos, por causas atribuidas a la responsabilidad de éste, la Empresa podrá dar por terminada la relación laboral, previo Visto Bueno del Inspector de Trabajo, según lo establecido en el numeral 5 del Artículo 172 del Código de Trabajo.
- e) Todo el personal deberá dar estricta atención a las reglas de apariencia e imagen dictadas por FERKONSA S.A., que son las siguientes:
  - Presentarse aseado
  - Cabello cortado adecuadamente
  - Peinados sencillos
  - Manos siempre limpias y arregladas

- f) Permanecer durante la jornada de trabajo en el puesto o lugar donde lo desempeña, según lo determinen sus funciones. El desacato a esta disposición será considerado falta leve.
- g) Mantener limpio y ordenado su puesto de trabajo. El incumplimiento de esta disposición será considerado falta leve.
- h) Cuidar debidamente los activos del EMPLEADOR que sean asignados al EMPLEADO para el ejercicio de sus funciones, entendiéndose los mismos como: dinero, valores y pertenencias de FERKONSA S.A., ya sean éstas equipos, maquinas, vehículos, herramientas, software e información del EMPLEADOR con el objeto de conservarlos a buen recaudo y en perfecto estado de funcionamiento. El EMPLEADO deberá dar aviso al jefe inmediato de cualquier desperfecto o anomalía que ocurriera en los mismos. El EMPLEADO deberá también cuidar que no se desperdicie el material de trabajo que recibe para su labor. El incumplimiento a esta disposición constituirá causal de amonestación escrita.

Terminada la relación de trabajo con el EMPLEADOR, o, cuando ésta lo solicite, el EMPLEADO deberá entregar los activos del EMPLEADOR que hubieren sido entregados para el ejercicio de sus funciones.

Los daños imputables a descuido o negligencia del Empleado una vez comprobada deberán ser indemnizados por éste, en los casos y en la medida que lo disponga la autoridad competente.

- i) Proporcionar informes y reportes veraces a los superiores jerárquicos. El no cumplimiento constituirá causal de amonestación escrita.
- j) Manejar de manera responsable y adecuada las cuentas y deudas personales con Instituciones bancarias o financieras, tarjetas de crédito u otros acreedores. El no cumplimiento constituirá causal de amonestación escrita.
- k) Dar a conocer a su jefe inmediato de cualquier irregularidad o incorrección que conozca. El incumplimiento de esta obligación constituirá causal de amonestación escrita.
- l) Hacer conocer al jefe inmediato todo aquello que a su juicio pueda perjudicar o entorpecer la marcha normal de su trabajo.

- m) Asistir y con la debida puntualidad a los eventos formativos, educacionales o de capacitación que se relacionen con las funciones desempeñadas y/o los que el EMPLEADOR convoque. El no cumplimiento constituirá causal de amonestación escrita.
- n) Someterse a todas las medidas de Seguridad, Higiene y Medicina Preventiva que imponga el EMPLEADOR. El no cumplimiento de esta disposición será considerada falta grave.
- o) De ocurrir cualquier accidente de trabajo, aun el más leve o de apariencia insignificante, el empleado afectado deberá comunicar de inmediato a su jefe directo. La falta a esta disposición constituirá causal de amonestación escrita, según el presente Reglamento Interno.
- p) Al separarse de FERKONSA S.A., el EMPLEADO deberá entregar su puesto y devolver identificaciones, tarjetas de presentación, manuales, documentos y demás implementos de propiedad del EMPLEADOR que se le hayan entregado para el ejercicio de las funciones.

**Artículo 33.-** Además de las prohibiciones constantes en el Código del Trabajo, especialmente en el artículo 46, al empleado le estará especialmente prohibido, siendo causales para la terminación del contrato previo Visto Bueno, lo siguiente:

- a) Cometer algún acto que signifique abuso de confianza, fraude, robo de tecnología, software u otros actos que impliquen comisión de delito, contravención penal o constituirse en cómplice o encubridor (de los mismos. El EMPLEADOR se reserva el derecho de ejercer acciones civiles y penales que la Ley señale en estos casos, sin perjuicio de la acción laboral que corresponda.
- b) Participar en huelgas declaradas ilegales, manifestaciones o marchas políticas.
- c) Promover o participar injustificadamente en cualquier forma de suspensiones arbitrarias de trabajo durante la jornada respectiva de labores.
- d) Alterar, suplantar, sustraer o destruir registros, comprobantes y otros documentos de FERKONSA S.A., para lo cual no esté autorizado.
- e) Beneficiar a familiares, amigos, otros empleados o clientes, a través de los sistemas de facturación, en perjuicio del EMPLEADOR y violando las políticas, parámetros y procedimientos establecidos.

- f) Suscribir documentos u obligar a FERKONSA S.A. sin la autorización del Representante Legal o quien haga sus veces, según el estatuto social del EMPLEADOR.
- g) Ejecutar cualquier acto que cause daño a las pertenencias de FERKONSA S.A., así como realizar cualquier acto que afecte el software de las computadoras, introduciendo virus, etc. que ponga en peligro la seguridad o integridad de la información o del personal del EMPLEADOR.
- h) Introducir en cualquier horario y en cualquiera de las instalaciones del EMPLEADOR drogas, estupefacientes o bebidas alcohólicas, consumirlos en su interior o presentarse al trabajo bajo sus efectos.
- i) Ingerir bebidas alcohólicas durante la jornada de trabajo. Así mismo, se les prohíbe presentarse a su trabajo o a cualquiera de las instalaciones del EMPLEADOR, en cualquier momento, bajo los efectos del alcohol, estado de embriaguez o bajo el efecto de sustancias estupefacientes. En tales casos, no se les permitirá la entrada, constituyendo falta grave de desobediencia a este Reglamento para los efectos de la Ley. Todo esto en virtud de lo previsto en el literal c) del Artículo 46 del Código del Trabajo, a fin de evitar perjuicios a FERKONSA S.A., a los compañeros de trabajo y a los clientes.
- j) Hacer afirmaciones calumniosas contra FERKONSA S.A., sus funcionarios, empleados o sus actividades.
- k) Tomar arbitrariamente bienes del EMPLEADOR o utilizar vehículos de la misma con propósitos o fines diferentes para los cuales se haya destinado, sin estar expresamente autorizado por el superior jerárquico.
- l) Solicitar préstamos, ayudas económicas, donaciones u obsequios a clientes, empleados, distribuidores y proveedores del EMPLEADOR.
- m) Aceptar obsequios de parte de proveedores.
- n) Aceptar comisiones por parte de proveedores, socios de negocios, clientes o la competencia.
- o) Cometer actos de índole personal que atenten contra la moral y las buenas costumbres.
- p) Propiciar peleas con superiores, compañeros o clientes dentro de las instalaciones del EMPLEADOR o fuera de ellas.
- q) Negarse a trabajar en las labores, funciones u horarios a los que estuviere destinado el EMPLEADO.

- r) Portar armas o ingresar explosivos dentro de las instalaciones de FERKONSA S.A. salvo aquellas personas que por sus funciones tengan autorización para hacerlo.
- s) Solicitar favores de naturaleza sexual para sí o para terceros haciendo prevalecer una situación de superioridad laboral, con el anuncio expreso o tácito de causar a la víctima un mal relacionado con las legítimas expectativas que pueda tener en el ámbito de la relación. Ejercer este tipo de práctica o presión dará derecho al EMPLEADOR a dar por terminado el contrato, previo Visto Bueno de la Autoridad de Trabajo, sin perjuicio de las acciones civiles y penales que la Ley señala en estos casos.
- t) Trabajar en relación de dependencia en otra empresa. El empleado podrá realizar de manera eventual, previa notificación escrita al jefe inmediato y al Departamento de Recursos Humanos, trabajos de docencia o consultoría, siempre que no se refieran a áreas específicas del negocio de FERKONSA S.A. ni tengan vínculo con la competencia. En tales actividades queda prohibido el uso de 'información, documentos, materiales, equipos, medios magnéticos, electrónicos, ópticos, etc. que sean propiedad de FERKONSA S.A.
- u) Ingresar a las instalaciones del EMPLEADOR fuera de las horas de oficina sin estar debidamente autorizado. El no cumplimiento de esta disposición será considerado falta leve.
- v) Introducir en las instalaciones del EMPLEADOR y transmitir o almacenar por cualquier medio: literatura, imágenes, signos o símbolos inconvenientes que fuera lesiva al prestigio y valores de FERKONSA S.A., a la moral y las buenas costumbres. El no acatamiento constituirá causal de amonestación escrita.
- w) Utilizar lenguaje ofensivo hacia compañeros de trabajo, superiores o clientes. El no cumplimiento constituirá causal de amonestación escrita.
- x) Fingir enfermedad u otra condición física. El no acatamiento de esta disposición constituirá causal de amonestación escrita.
- y) Alterar los turnos de trabajo y encargar, sin autorización, a otra persona la realización de su labor. El incumplimiento de esta disposición constituirá causal de amonestación escrita, según el Reglamento Interno de FERKONSA S.A.
- z) Ocupar el tiempo de trabajo en asuntos personales y que no fueren inherentes a las labores del EMPLEADOR. El incumplimiento de esta disposición será considerado falta leve.

- aa) Utilizar en asuntos personales papeles, sobres o formularios que lleven el logotipo de FERKONSA S.A. El no cumplimiento de esta disposición constituirá causal de amonestación escrita.
- bb) Abusar en el uso, para asuntos personales, de herramientas de trabajo o sistemas que, por sus funciones, se encuentren a su disposición. El incumplimiento de esta disposición constituirá causal de amonestación escrita.
- cc) Fumar en las instalaciones del EMPLEADOR, excepto en áreas específicamente designadas para el efecto. El no acatamiento de esta disposición será considerado falta leve.

## **CAPÍTULO VI**

### **OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES DEL EMPLEADOR**

**Artículo 34-** Serán obligaciones del empleador, a más de las establecidas en el artículo 42 del Código del Trabajo, las siguientes:

- a) Respetar a los trabajadores y promover la armonía en los puestos de trabajo, tanto con el personal de la empresa como con los clientes;
- b) Observar de manera estricta las medidas de seguridad e higiene, en respaldo del personal y de los clientes;
- c) Defender los intereses morales y materiales de los trabajadores y el personal de los clientes;
- d) En caso de que el daño o deterioro de una maquina o productos sea de causa de fuerza mayor o caso fortuito, o por el normal uso de la misma, la empresa absorberá el perjuicio;
- e) Suscribir los documentos necesarios, en respaldo del trabajador, cuando se produzcan los casos indicados en el literal anterior;
- f) Dotar la ropa de trabajo, distintivo de la empresa y mas implementos de seguridad, de acuerdo a la función de cada trabajador;
- g) Notificar al trabajador las novedades fuera de lo normal que se den en su puesto de trabajo;
- h) Realizar el seguimiento de los trámites y labores encargadas al trabajador hasta su total cumplimiento.

- i) Pagar la remuneración completa al personal femenino que se haya acogido a la licencia por maternidad que trata el artículo 152 del Código del Trabajo, siempre y cuando no tenga derecho al subsidio por maternidad dispuesto en la Ley de Seguridad Social.
- j) Conceder permiso a sus trabajadores en los casos siguientes:
  - a) Con derecho a remuneración:
    - 1. Un día para el ejercicio del sufragio.
    - 2. Cuando requiera de atención médica. En este caso, el permiso no podrá exceder de cuatro horas.
    - 3. Hasta por un año, con derecho a remuneración por seis meses a los trabajadores que laboraren cinco años más en la empresa, cuando se hayan hecho acreedores a una beca de estudios en el extranjero. En este caso, el trabajador se halla obligado a laborar por lo menos dos años luego de culminados sus estudios de beca.
    - 4. Tres días, en caso de fallecimiento del cónyuge o un pariente dentro del segundo grado de consanguinidad o afinidad.
  - b) Sin derecho a remuneración:
    - 1. Para desempeñar comisiones de las respectivas asociaciones de trabajadores si las hubiere.

**Artículo 35.-** Serán prohibiciones al empleador las previstas en el artículo 44 del Código del Trabajo y que se citan a continuación:

- a) Imponer multas que no se hallaren previstas en el respectivo reglamento interno, legal mente aprobado;
- b) Retener más del diez por ciento (10%) de la remuneración por concepto de multas;
- c) Exigir al trabajador que compre sus artículos de consumo en tiendas o lugares determinados;
- d) Exigir o aceptar del trabajador dinero o especies como gratificación para que se le admita en el trabajo, o por cualquier otro motivo;
- e) Cobrar al trabajador interés, sea cual fuere, por las cantidades que le anticipe por cuenta de la remuneración;
- f) Obligar al trabajador, por cualquier medio, a retirarse de la asociación a que pertenezca o a que vote por determinada candidatura;

- g) Imponer colectas o suscripciones entre los trabajadores;
- h) Hacer propaganda política o religiosa entre los trabajadores;
- i) Sancionar al trabajador con la suspensión del trabajo;
- j) Inferir o conculcar el derecho al libre desenvolvimiento de las actividades estrictamente sindicales de la respectiva organización de trabajadores;
- k) Obstaculizar, por cualquier medio, las visitas o inspecciones de las autoridades de trabajo a los establecimientos o centros de trabajo, y la revisión de la documentación referente a los trabajadores que dicha autoridades practicare;
- l) Recibir en trabajo o empleos a ciudadanos remisos que no hayan arreglado su situación militar. El empleador que violare esta prohibición, será sancionado con multa que se impondrá de conformidad con lo previsto en la Ley de Servicio Militar Obligatorio, en cada caso.

## **CAPÍTULO VII**

### **ACCIONES DISCIPLINARIAS O SANCIONES**

**Artículo 36.-** Constituyen faltas de disciplina, la inobservancia de las obligaciones y prohibiciones previstas en el presente Reglamento Interno.

**Artículo 37.-** Serán consideradas faltas graves, todas las transgresiones que cometa cualquiera de los EMPLEADOS a las disposiciones que el presente Reglamento señala o sanciona como tales.

**Artículo 38.-** Las transgresiones que cometiere cualquiera de los EMPLEADOS a las disposiciones de este Reglamento y a la de los Artículo 45 y 46 del Código del Trabajo serán sancionadas con amonestaciones o terminación del contrato, según sea el caso y de acuerdo con lo establecido en la Ley y en el presente Reglamento.

Las sanciones aplicables serán las siguientes:

- a) Amonestación verbal;
- b) Amonestación escrita;
- c) Multa que no podrá exceder del 10% de la remuneración; y

d) Terminación del contrato de acuerdo con lo establecido en la Ley y este Reglamento;

La amonestación verbal se aplicará cuando el trabajador en forma expresa o tácita cometa alguna falta leve a las obligaciones que le impone el contrato, el Reglamento Interno del EMPLEADOR o la Ley;

La amonestación escrita procederá cuando se haya amonestado al trabajador en los términos indicados en el literal anterior e incurra nuevamente en la misma falta, o, cuando éste haya incurrido en las causas señaladas para amonestación escrita por el presente Reglamento Interno.

Las multas procederán cuando los EMPLEADOS no cambiaren su actitud y por ningún motivo acataren las disposiciones contempladas en el presente Reglamento.

El hecho de que el trabajador en tres ocasiones dentro de un periodo mensual de labor reciba amonestación escrita será falta o desobediencia grave al Reglamento Interno; en consecuencia el EMPLEADOR podrá terminar la relación laboral previo Visto Bueno de la Autoridad del Trabajo.

La terminación del contrato de trabajo se efectuará en los casos que de acuerdo con la Ley o este Reglamento explícitamente se indique que son causales de Visto Bueno, siguiendo el procedimiento previsto en el Código del Trabajo.

El EMPLEADOR se reserva el derecho de seguir la acción correspondiente por daños y perjuicios causados por el trabajador por la inobservancia de este Reglamento Interno.

## **CAPÍTULO VIII**

### **VACACIONES**

**Artículo 39.-** Los trabajadores gozarán del derecho a vacaciones, en la forma establecida en el Artículo 69 del Código del Trabajo vigente, aclarándose que la modalidad y épocas de vacaciones, se sujetarán al Artículo 73 del Código del Trabajo de no existir tal

señalamiento, en todo caso, a los turnos, fechas y meses que fije el EMPLEADOR tomando en cuenta en la medida de lo posible, la preferencia del trabajador.

El EMPLEADOR realizará un cronograma que será presentado a los trabajadores los primeros meses del año en el cual establecerá por departamento, los períodos de vacaciones en los cuales los trabajadores podrán disponer de sus vacaciones.

El trabajador que requiera hacer uso de sus vacaciones deberá presentar una solicitud con treinta días de anticipación al período en el que piensa ausentarse. Si el período no corresponde al cronograma elaborado por el EMPLEADOR, el jefe inmediato del trabajador analizará la solicitud y decidirán sobre el particular.

El empleado que desee hacer uso de la facultad que le concede el Artículo 75 del Código del Trabajo, esto es, no hacer uso de las vacaciones hasta por tres años consecutivos, a fin de acumularlas en el cuarto, tendrá que comunicarlo por escrito por lo menos con quince días de anticipación a su jefe inmediato. El EMPLEADOR hará constar para el siguiente año, su periodo de vacaciones acumuladas.

Si el EMPLEADOR necesita hacer uso de la facultad que le concede el Artículo 74 del Código del Trabajo, esto es, negar la vacación de un año, para acumularla necesariamente a la del año siguiente, cuando sea difícil reemplazar al trabajador por corto tiempo, por la naturaleza de sus labores, lo comunicará al empleado por escrito con la debida anticipación.

**Artículo 40.-** EMPLEADOR como LOS EMPLEADOS, tienen la obligación de sujetarse y respetar las disposiciones constantes en la Ley y en el presente Reglamento Interno de Trabajo. En todo lo que no estuviese prescrito en este Reglamento, las partes se sujetarán a las disposiciones establecidas en el Código del Trabajo.

**Artículo 41.-** Los beneficios voluntarios de carácter transitorio que FERKONSA S.A. otorgue a sus EMPLEADOS pueden ser rectificadas o suprimidos cuando a juicio de FERKONSA S.A., hubieren cambiado o desaparecido las circunstancias que determinaron la creación de esos beneficios; por tanto, no se considerarán incorporados al contrato de trabajo como adicionales ni como derecho adquirido por la costumbre, sino

que conservarán su calidad de beneficios o ventajas transitorias, sujetas a posible modificación y suspensiones futuras. En ningún caso estos beneficios voluntarios transitorios podrán ser considerados como derecho adquirido.

**Artículo 42.-** FERKONSA S.A. se reserva el derecho de reglamentar los servicios de sus departamentos, dictando disposiciones e instrucciones que no se opongan a las leyes del trabajo y al presente instrumento.

**Artículo 43.-** El presente Reglamento de Trabajo entrará en vigencia desde la fecha de aprobación por parte de la Dirección Regional del Trabajo de Quito y será exhibido por el EMPLEADOR conforme manda la Ley. Si por razones de cualquier índole fuera necesario introducir reformas al presente Reglamento Interno, éstas se someterán al mismo trámite de aprobación y publicidad.

#### **4.4.6 Políticas Organizacionales**

Las políticas organizacionales de la empresa FERKONSA S. A. que a continuación presentamos, tienen como finalidad crear un entorno óptimo para el desarrollo de la empresa, es una de las vías más prácticas para hacer operativas las estrategias, proporcionando la orientación precisa para los administradores de la entidad.

#### **Políticas Estructurales y Financieras**

- ✓ El departamento administrativo (Gerente propietario) siempre debe establecer medidas para mejorar el uso de sus recursos económicos y materiales.
- ✓ FERKONSA S. A. debe tener un control constante de inventarios y cartera de clientes.
- ✓ Realizar un plan operativo anual con la finalidad de establecer los objetivos a lograr en cada ejercicio económico.

#### **Políticas con Clientes**

- ✓ Brindar un trato justo y esmerado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos, considerando que la finalidad de la ferretería es lograr la satisfacción del cliente.
- ✓ Los integrantes de la empresa deberán atender al cliente con responsabilidad, esmero, calidez y buen trato.
- ✓ Entregar productos de calidad a todos los clientes sin diferencia de raza, nivel socio económico o creencia política o religiosa.

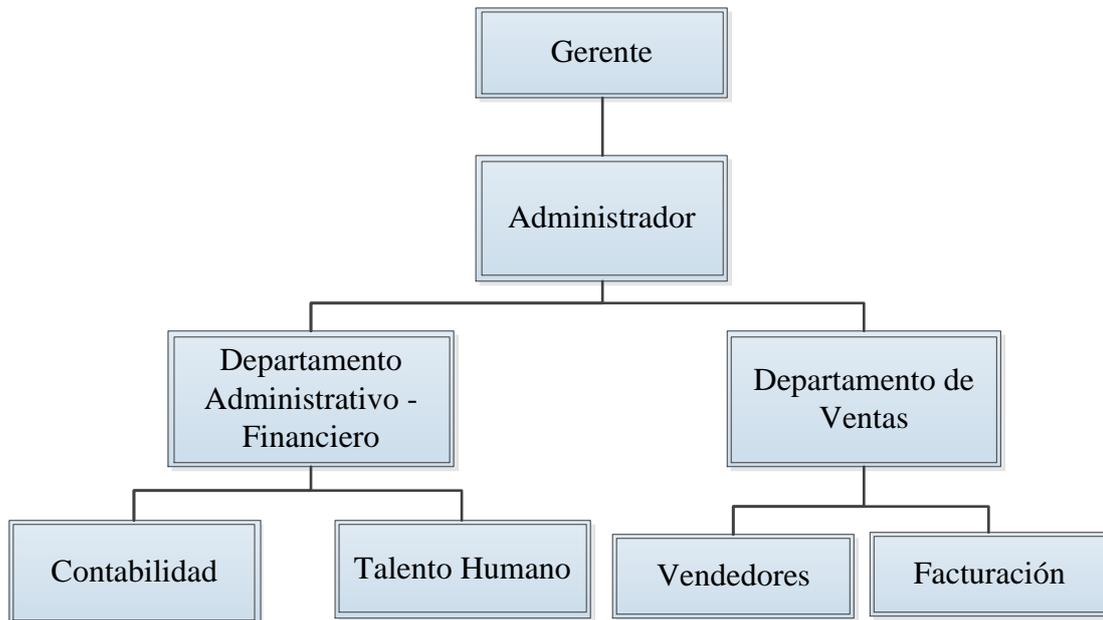
### **Políticas del Talento Humano**

- ✓ Impulsar el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y competencias del talento humano de FERKONSA S. A., mediante programas de inducción y capacitación periódica en la actividad que desempeña.
- ✓ Incluir en el plan operativo anual un presupuesto destinado a incentivos, bonificaciones especiales, premios o reconocimientos, por el buen desempeño del personal en la ejecución de las diferentes actividades de trabajo.

#### **4.4.7 Organigrama Estructural Propuesto**

Se propone la implementación de un organigrama estructural para FERKONSA S. A., el cual describe los niveles jerárquicos de arriba hacia abajo y los canales formales de comunicación, con la finalidad de fortalecer la estructura interna de la entidad para contribuir al desarrollo.

**Gráfico N° 16:** Organigrama estructural propuesto



**Fuente:** Ferretería FERKONSA S.A.

**Elaborado por:** María Sasnalema

## 4.5 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

### 4.5.1 Objetivo

- ✓ Aumentar la competitividad de la empresa FERKONSA S. A., en el mercado de la provincia de Chimborazo, para el año 2020.

### 4.5.2 Estrategias

Fortalecer la competitividad empresarial a través de la optimización de los procesos internos

Realizar una campaña de promoción y publicidad, tendientes a posicionar los productos en la provincia de Chimborazo.

Realizar alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas.

### **4.5.3 Acciones**

1. Realizar alianzas estratégicas con instituciones del sector público y privado.
2. Realizar alianzas estratégicas con empresas dedicadas al sector de la construcción.
4. Promover la nueva imagen empresarial con productos de alta calidad que posicionen el nombre de la empresa a nivel local, regional y nacional.
5. Alcanzar un mayor nivel de desarrollo y excelencia en el mercado del sector de la construcción.
6. Diseñar, editar y distribuir un catálogo de productos que oferta la empresa FERKONSA S. A.

### **4.5.4 Proyectos**

Firma de convenios y alianzas estratégicas.

Posesionar los productos de la empresa FERKONSA S. A.

**Tabla N° 24:** Objetivos, estrategias y programas a largo plazo

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Aumentar la competitividad en el mercado de la provincia de Chimborazo, realizando alianzas estratégicas para el año 2020.	1. Identificar y conocer las características del socio estratégico potencial.	01/01/2018	31/12/2020	Personal de Marketing	Administrador	Administrador
	2. Realizar un análisis riguroso de las empresas de la competencia.	01/01/2018	31/12/2020	Personal de Marketing		
	3. Determinar los factores competitivos que representan oportunidades o amenazas para la firma.	01/01/2018	31/12/2020	Personal de Marketing		
Posesionar los productos de la empresa FERKONSA S. A.	1. Realizar una campaña de promoción y publicidad, tendientes a posicionar los productos en la provincia de Chimborazo	01/06/2018	31/12/2020	Personal de Marketing	Administrador	Administrador

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** María Sasnalema

## **4.6 PLAN OPERATIVO**

### **4.6.1 Objetivo**

- ✓ Realizar programas de capacitación para el talento humano de la empresa FERKONSA S. A., en el año 2018.
- ✓ Contar con Talento Humano idóneo para que la atención y servicio a los clientes sea de calidad, en el año 2018.
- ✓ Diseñar e implementar la estructura organizacional para la empresa FERKONSA S. A., en el año 2019.

### **4.6.2 Estrategias**

Establecer programas de capacitación con la finalidad de mejorar sus competencias laborales.

Realizar un Plan de Selección para el personal que ingrese a la entidad.

Realizar e implementar un manual de funciones y responsabilidades para área de trabajo de la ferretería.

### **4.6.3 Acciones**

1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del talento humano de la empresa FERKONSA S. A.
2. Definición de metas generales para el programa de capacitación.
3. Definiciones de Factores Claves:
  - ✓ ¿A quién capacitar?
  - ✓ ¿Cuáles estrategias educativas utilizar?

- ✓ ¿Qué secuencia lógica de actividades y eventos de capacitación aplicar?
  - ✓ ¿Qué tipo de financiamiento se puede lograr para las actividades y eventos de capacitación?
4. Asignación de tiempos y responsables para realizar las capacitaciones.
  5. Diseñar un plan de proceso de selección de personal, que permita el ingreso de personal idóneo y competente a la entidad.
  6. Cumplir con los procesos del plan de selección de personal.
  7. Realizar un manual de funciones y responsabilidades para cada área de trabajo.
  8. Monitorear el cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en el manual de funciones.

#### **4.6.4 Proyectos**

Capacitación al personal de la empresa FERKONSA S.A. con la finalidad de mejorar sus competencias laborales.

Plan de selección del personal

Manual de funciones y responsabilidades

**Tabla N° 25:** Objetivos, estrategias y programas a corto plazo

Objetivos	Actividades principales	Tiempo		Talento Humano	Ejecuta	Coordina
		Inicial	Culmina			
Realizar programas de capacitación para el talento humano de la empresa FERKONSA S.A., en el año 2018.	1. Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación del personal.	01/06/2017	31/12/2018	Personal con conocimiento en los temas de capacitación	Administrador	Administrador
	2. Establecer temas, tiempos y personas responsables de cada evento de capacitación.	01/06/2017	31/12/2018	Personal con conocimiento en los temas de capacitación.		
	3. Ejecutar los eventos de capacitación al personal administrativo y operativo.	01/08/2017	31/12/2018	Personal con conocimiento en los temas de capacitación		
Contar con Talento Humano idóneo para que la atención y servicio a los clientes sea	1. Elaborar un manual de reclutamiento y selección de personal	01/09/2017	31/12/2018	Personal administrativo	Administrador	Administrador
	2. Establecer controles para hacer cumplir con el manual de reclutamiento y selección de personal	01/09/2017	31/12/2018	Personal administrativo		

de calidad, en el año 2018.	3. Supervisar la correcta aplicación de manual.	01/09/2017	31/12/2018	Personal administrativo		
Diseñar e implementar la estructura organizacional para la empresa FERKONSA S.A., en el año 2019.	1. Realizar un manual de funciones y responsabilidades	01/01/2018	31/12/2019	Personal administrativo	Administrador	Administrador
	2. Monitorear el cumplimiento de las funciones y responsabilidades descritas en el manual de funciones	01/01/2018	31/12/2019	Personal administrativo		
	3. Establecer controles para el cumplimiento y aplicación del manual	01/01/2018	31/12/2019	Personal administrativo		

**Fuente:** Investigación de campo

**Elaborado por:** María Sasnalema

## CONCLUSIONES

- ✓ Al realizar el diagnóstico situacional, se observó y analizó que la empresa FERKONSA S. A. carece de un direccionamiento estratégico, debido a que en las encuestas realizadas a los empleados se confirmó que la empresa no ha implementado cambios significativos en lo referente a su gestión administrativa y no cuenta con un organigrama funcional definido que distinga niveles jerárquicos por departamentos.
- ✓ La empresa no cuenta con un documento en donde se defina en forma clara las funciones, tareas y procesos que el personal debe ejecutar para su trabajo, razón por la cual se realiza una propuesta de Planificación Estratégica para esta empresa; para asignar funciones específicas por departamentos lo que permitirá generar orden y control en los procesos llevados a cabo por la empresa.
- ✓ En la Planificación Estratégica propuesta se estableció: la misión, visión, valores organizacionales, políticas, la estructura organizacional con la finalidad de establecer una mejora en la utilización de los recursos, tanto humanos y económicos.

## **RECOMENDACIONES**

- ✓ Es indispensable evaluar la situación interna y externa de la ferretería para identificar procesos que no están generando valor al negocio, y poder tomar decisiones correctivas, con la finalidad de posesionar en el mercado la empresa y poder competir con las demás entidades dedicadas a la misma actividad económica.
- ✓ La Planificación Estratégica no debe quedar en papeles pues el monitoreo de ciertas estrategias planteadas en esta investigación ayudarán a tener una visión clara del camino que debe seguir la empresa.
- ✓ Los administrativos de la empresa FERKONSA S.A. deben socializar la Planificación Estratégica con todos los empleados para que sean partícipes de la misión, visión, valores, principios organizacionales, objetivos y proyectos establecidos con el fin de comprometerlos a cumplir con cada uno de ellos y de esta manera mejorar el rendimiento de la entidad y mantener una supervisión constante de todas las actividades y reforzar los equipos de trabajo que se describen en el organigrama funcional propuesto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Armijos, D. (2009). *Manual de planificación estratégica*. México DF: ILPES/CEPAL.
- Bravo, J. (2005). *Estrategias para el desarrollo de la comunicación profesional*. México: Limusa.
- Chiavenato, I., & Arao, S. (2010) *Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones*. 2ª Ed. México DF: McGraw-Hill.
- Fred, D. (2011). *Conceptos de administración estratégica*. México DF: Prentice Hall.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. 9ª Ed. México DF: Pearson Educación.
- García, M. (2007). *Términos Estratégicos*. San Luis Potosi: Universitaria Potosina.

## ANEXOS



### ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA CENTRO DE APOYO RIOBAMBA

**Objetivo:** El fin de este cuestionario es para realizar el trabajo de titulación cuya finalidad es hacer un Diagnóstico Organizacional dentro de la Empresa. La información aquí escrita se manejará de forma confidencial.

Estimado colaborador, agradezco su tiempo y colaboración.

Por favor, marque con una X su respuesta, en caso de que su respuesta sea negativa poner porque.

#### 1. ¿Conoce la misión de la empresa donde labora?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

#### 2. ¿Conoce la visión de la empresa?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

#### 3. ¿Le han informado sobre la filosofía que sigue la empresa?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

#### 4. ¿Cree que las actividades que realiza conllevan al cumplimiento de los objetivos de la empresa?

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

**5. ¿La división de las áreas de trabajo son adecuadas para el buen funcionamiento de la empresa?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

**6. ¿Su puesto permite que desarrolle al máximo todas sus habilidades?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

**7. ¿El personal con el que cuenta la empresa es suficiente para llevar a cabo todas sus operaciones?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

**8. ¿La comunicación entre usted y su jefe es frecuente?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

**9. ¿La confianza entre sus compañeros de trabajo es buena?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

**10. ¿La compañía ofrece incentivos para incrementar su desempeño?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_

**11. ¿La organización solicita sus ideas para mejorar su trabajo?**

SI ( ) NO ( )

¿Por qué no? \_\_\_\_\_





