



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING
CARRERA INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previo a la obtención del título de:

INGENIERO COMERCIAL

TEMA:

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LECTUMAS C.A. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”

AUTOR:

LEINNER ANDRÉS PILCO OCHOA

Riobamba – Ecuador

2017

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por el señor Leinner Andrés Pilco Ochoa, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez revisado su contenido, se autorizada su presentación.

Ing. Sonia Enriqueta Guadalupe Arias
DIRECTORA

Ing. Gladis Lucia Cazco Balseca
MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

Yo, Leinner Andrés Pilco Ochoa, 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 autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 27 de Marzo del 2017.

Leinner Andrés Pilco Ochoa

C.I. 060414130-9

DEDICATORIA

A mi Padre, quien es eje fundamental de mi vida, por ser siempre la fuente de mi inspiración de superación personal y profesional, quien me han enseñado el valor de sacrificio y perseverancia.

A mi hija, quien es el pilar más importante en mi vida y la motivación para seguir alcanzando mis objetivos.

A todas las personas importantes en mi vida, que siempre estuvieron dispuestas a brindarme su ayuda.

Leinner Andrés Pilco Ochoa

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer a Dios, por haberme dado la vida, salud y fortaleza necesaria para afrontar todos los obstáculos durante toda mi vida.

A mi padre, el hombre más valiente y maravilloso que he conocido, a ti te agradezco infinitamente por tu apoyo incondicional y por enseñarme a luchar por mis sueños.

A mi madre, el ser más sublime del mundo; a ti, te agradezco por tu amor y firmeza, por educarme como un hombre de bien.

Leinner Andrés Pilco Ochoa

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.....	xi
Índice de anexos.....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract.....	xiv
Introducción.....	1
CAPITULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema.....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	3
1.3 OBJETIVOS.....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivos Específicos:.....	4
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS.....	5
2.1.1 Antecedentes Históricos.....	5
2.1.2 Base Legal.....	5
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	6
2.2.1 Antecedentes de la Planificación Estratégica.....	6
2.2.2 Planificación Estratégica.....	7
2.2.3 Importancia de la Planificación.....	8
2.2.4 Estrategia.....	9
2.2.5 Tipos de Estrategias.....	9
2.2.6 Etapas de una Planificación Estratégica.....	10

2.2.7	Diagnóstico Situacional	11
2.2.7.1	Análisis Externo (El entorno)	11
2.2.7.2	Análisis Interno (La empresa).....	13
2.2.7.3	Cinco Fuerzas de Porter	13
2.2.7.4	Matriz FODA.....	15
2.2.8	Direccionamiento Estratégico.....	15
2.2.9	Antecedentes de la Administración	16
2.2.10	Definición e Importancia de la Administración.....	17
2.2.11	Características de la Administración.	18
2.2.12	Proceso Administrativo.....	19
2.2.13	Tipos de Gestión	21
2.2.14	Elementos de la Gestión	23
2.2.15	Evaluación e Indicadores de la Gestión	24
2.3	IDEA A DEFENDER	25
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		26
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	26
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	26
3.3	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	26
3.4	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	27
3.5	RESULTADOS	28
3.6	VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER	44
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		45
4.1	TÍTULO	45
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	45
4.2.1	Análisis Situacional	45
4.2.1.1	Análisis Externo.....	45
4.2.1.1.1	Macro entorno.....	45
4.2.1.1.1.1	Dimensión Económica.....	45
4.2.1.1.1.2	Dimensión Político Legal	47
4.2.1.1.1.3	Dimensión Social – Cultural.....	48
4.2.1.1.1.4	Dimensión Tecnológica - Ambiental	49
4.2.1.1.2	Microentorno	49
4.2.1.1.2.1	Clientes	50

4.2.1.1.2.2 Proveedores	51
4.2.1.1.2.3 Competencia	52
4.2.1.2. Análisis Interno	53
4.2.1.2.1 Recursos Tangibles	53
4.2.1.2.2 Talento humano	55
4.2.1.2.3 Recursos Intangibles	56
4.2.1.2.4 Procesos Internos	57
4.2.1.3 Matriz FODA	61
4.2.2 Direccionamiento Estratégico	63
4.2.3 Definición de Objetivos Estratégicos	63
4.2.4 Definición de metas e indicadores	65
4.2.5 Definición de Estrategias y Responsables	67
4.2.6 Mapa Estratégico	76
4.2.7 Tablero de Control o Comando	77
CONCLUSIONES	84
RECOMENDACIONES	85
BIBLIOGRAFÍA	86
ANEXOS	87

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No 1. : Nivel de Educación.....	28
Tabla No. 2: Años de Trabajo.....	29
Tabla No. 3: Conocimiento sobre los objetivos de la empresa.....	30
Tabla No. 4: Difusión de los principios y valores corporativos	31
Tabla No. 5: Valores que se aplican en la empresa	32
Tabla No. 6: Misión y visión de la empresa	33
Tabla No. 7: Instalaciones de la empresa	34
Tabla No. 8: Motivación en la empresa.....	35
Tabla No. 9: Ambiente laboral en la empresa	36
Tabla No. 10: La empresa facilita instrumentos e indumentaria de trabajo	37
Tabla No. 11: Cursos de Capacitación.....	38
Tabla No. 12: Satisfacción en el sueldo.....	39
Tabla No. 13: Puntualidad en el pago de sueldos	40
Tabla No. 14: Supervisión y evaluación del trabajo.....	41
Tabla No. 15: Implementación Gestión de estrategias	42
Tabla No. 16: Sugerencias de mejoramiento	43
Tabla No. 17: Análisis de la Dimensión Económica	46
Tabla No. 18: Análisis de la dimensión Político – Legal	47
Tabla No. 19: Análisis de la Dimensión Social – Cultural.....	48
Tabla No. 20: Análisis de la Dimensión Tecnológica - Ambiental	49
Tabla No. 21: Análisis de la Dimensión Clientes	50
Tabla No. 22: Análisis de la Dimensión Proveedores	51
Tabla No. 23: Análisis de la Dimensión Competencia.....	52
Tabla No. 24: Análisis de Recursos Tangibles	54
Tabla No. 25: Análisis del Talento Humano	55
Tabla No. 26: Análisis de los Recursos Intangibles	56
Tabla No. 27: Análisis procesos Internos	57
Tabla No. 28: Calificación de Factores Externos	58
Tabla No. 29: Calificación de Factores Internos	60
Tabla No. 30: Matriz FODA.....	62
Tabla No. 31: Objetivos Estratégicos	64

Tabla No. 32: Metas e Indicadores	65
Tabla No. 33: Cédulas de Indicadores	67
Tabla No. 34: Priorización de estrategias	69
Tabla No. 35: Estrategias Generales	73
Tabla No. 36: Tabla de Control o Comando.....	78

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1: Proceso Administrativo	19
Gráfico No. 2: Nivel de Educación.....	28
Gráfico No. 3: Años de trabajo	29
Gráfico No. 4: Conocimiento sobre los objetivos de la empresa.....	30
Gráfico No. 5: Difusión de los principios y valores corporativos	31
Gráfico No. 6: Valores que se aplican en la empresa	32
Gráfico No. 7: Misión y visión de la empresa	33
Gráfico No. 8: Instalaciones de la empresa	34
Gráfico No. 8: Motivación en la empresa.....	35
Gráfico No. 9: Ambiente laboral en la empresa	36
Gráfico No. 11: La empresa facilita instrumentos e indumentaria de trabajo	37
Gráfico No. 12: Cursos de Capacitación	38
Gráfico No. 13: Satisfacción en el sueldo.....	39
Gráfico No. 14: Puntualidad en el pago de sueldos.....	40
Gráfico No. 15: Supervisión y evaluación del trabajo.....	41
Gráfico No. 16: Implementación gestión de estrategias	42
Gráfico No. 17: Sugerencias de mejora	43
Gráfico No. 18: Mapa Estratégico	76

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta a los empleados	87
Anexo No. 2: Guía de entrevista a gerencia	90
Anexo No. 3: Ficha de Observación	92

RESUMEN

El diseño de estrategias para mejorar la gestión administrativa en la empresa Lectumas C.A. de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo, tiene como finalidad promover una cultura y filosofía corporativa, además de fomentar el progreso continuo dentro de la organización. Para el desarrollo de la investigación se realizó encuestas a los colaboradores; los resultados obtenidos permitieron determinar fortalezas como personal motivado y un adecuado ambiente laboral; también debilidades como ausencia de capacitación al personal, infraestructura e instalaciones inadecuadas, supervisión y evaluación de trabajo deficiente; por lo que, se diseñó estrategias como elaboración de manual de procedimientos, difusión adecuada de la misión y visión institucional, programación de actividades recreacionales, entrega oportuna de indumentaria, capacitaciones continuas, incentivos al mejor desempeño, entre otras; encaminadas a cumplir las metas y los objetivos como son: mejorar la satisfacción de los clientes, incrementar la productividad de los colaboradores, alcanzar la excelencia en la motivación y ambiente laboral entre otros; también se establecieron indicadores para controlar el cumplimiento de las actividades. De esta forma se concluye que las estrategias planteadas contribuirán al desarrollo organizacional de la empresa, involucrando a todo el personal. Por lo tanto se recomienda la aplicación de la propuesta en la empresa Lectumas C.A. para garantizar su constante crecimiento.

Palabras Clave: ESTRATEGIAS. GESTIÓN ADMINISTRATIVA. FODA.

Ing. Sonia Guadalupe Arias
DIRECTORA TRABAJO DE TITULACIÓN

ABSTRACT

The design of strategies to improve administrative management in the Company Lectumas C.A. at Riobamba City, Chimborazo Province, aims to promote a culture and corporate philosophy, in addition to promoting continuous progress within the organization. For the development of the research was carried out surveys to the collaborators, the obtained results allowed to determine strengths as motivated personnel and an adequate work environment; as well as weaknesses such as the lack of training of personnel inadequate infrastructure and facilities, monitoring and evaluation of poor work, and therefore, strategies were designed such as preparation of procedures manual, adequate dissemination of the mission and institutional vision, programming of recreational activities, delivery Timeliness of clothing, continuous training, incentives to better performance, among others; Aimed at meeting the goals and objectives such as: improving customer satisfaction, increasing employee Indicators were also established to monitor compliance with activities. In this way it is concluded that the strategies proposed will contribute to the organizational development of the company, involving all personnel. Therefore, the application of the proposal in the company Lectumas C.A.to ensures its constant growth.

Keywords: STRATEGIES. ADMINISTRATIVE MANAGEMENT. FODA.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de titulación es un diseño de estrategias para mejorar la gestión administrativa en la empresa Lectumas C.A. de la ciudad de Riobamba, con el fin de promover un crecimiento organizacional de forma constante.

En el primer capítulo se desarrolla el planteamiento del problema, así como la justificación para llevar a cabo la investigación, estableciendo límites de tiempo y lineamientos basados en el objetivo general y objetivos específicos.

En el segundo capítulo se realiza investigaciones referentes al marco teórico, iniciando con los antecedentes de la planificación, tipos de estrategias, análisis situacional, gestión administrativa, indicadores de gestión. Además se desarrolló la idea a defender que es fundamental para comprobar la eficacia del diseño de estrategias.

En el tercer capítulo se lleva a cabo el marco metodológico, en el que se analizan los datos recolectados obteniendo información real, basada en la investigación cualitativa y cuantitativa necesaria para el diseño de estrategias; se emplearon técnicas e instrumento como son la encuesta dirigida a los empleados de la empresa, entrevista al gerente y ficha de observación para estudiar a la competencia.

El cuarto capítulo se orienta al desarrollo de la propuesta, iniciando por el diagnóstico situacional en el que se realiza un análisis interno y externo; se formulan misión, visión y valores organizacionales; a partir de la elaboración de la matriz FODA se plantean objetivos estratégicos, junto con las metas y principalmente estrategias, las cuales tendrán un adecuado seguimiento mediante el empleo de indicadores; además se realizó un Tablero de Comando que permite controlar y evaluar los objetivos alcanzados.

Finalmente se redactaron conclusiones y recomendaciones como resultado de la investigación.

CAPITULO I: EL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas a nivel mundial presentan un constante crecimiento y desarrollo empresarial; aplicando diferentes modelos, enfoques y estrategias que les permiten mantenerse en el mercado competitivo de forma eficiente y eficaz, garantizando la excelencia en cada uno de los procesos y optimizando en lo posible sus recursos. El gran reto de los administradores o gerentes es diferenciarse de entre sus competidores, para ello es fundamental la elección oportuna de estrategias innovadoras que contribuyan al manejo sustentable y sostenible de la organización.

En el Ecuador, la crisis económica también está afectando a las empresas por lo que la planificación y diseño de estrategias empresariales permiten tomar decisiones correctas, para mantener un crecimiento sostenido considerando diferentes problemas reales del entorno como: ajustes políticos, problemas sociales, competencia directa, entre otros.

Lectumas C.A. es una empresa privada proveedora de servicios para la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.; su principal actividad es la revisión y control de medidores del consumo de energía eléctrica en la Provincia de Chimborazo, procurando brindar confianza y calidad para con sus colaboradores; sin embargo desde su puesta en marcha no ha presentado ningún proceso de mejora e innovación en el aspecto administrativo; lo cual conlleva a que en la empresa exista una gestión estratégica deficiente surgiendo otros problemas como: cultura corporativa deficiente, crecimiento limitado y pérdida de la competitividad empresarial, de ahí, la importancia de diseñar estrategias que permitan la mejora de la gestión administrativa, para identificar factores internos y externos necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

1.1.1 Formulación del Problema

¿De qué manera un Diseño de Estrategias contribuye a la mejora de la gestión empresarial en “LECTUMAS C.A.” en la ciudad de Riobamba?

1.1.2 Delimitación del Problema

La presente investigación se delimita en:

Tiempo: 1 Año (2017)

Espacio: “LECTUMAS C.A.” ubicada en las calles Colombia #23-11 y Colon

Acción: Diseño de estrategias para mejorar la gestión administrativa.

1.2 JUSTIFICACIÓN

Las empresas privadas buscan garantizar la excelencia en cada uno de los procesos para ser competitivos en el mercado; el diseño de una planificación basada en estrategias innovadoras aporta considerablemente para lograrlo.

Con esta investigación se reunirá toda la información importante y relevante relacionada a la planificación estratégica, sustentada por la contribución de Michael Porter considerado como padre de la estrategia competitiva, afirmando que es la base fundamental de toda empresa para alcanzar sus objetivos.

Cualquier empresa que no cuenta con algún tipo de formalidad en su gestión estratégica, se puede enfrentar a futuros problemas que causen un impacto significativo en la organización. El diseño de estrategias está basado en un diagnóstico minucioso cuyos resultados permiten realizar un análisis del entorno para la toma de decisiones acertadas proyectándose objetivos a corto, mediano y largo plazo, maximizando la eficiencia y calidad en los procesos, además de identificar oportunidades para el crecimiento de la organización; la aplicación de las estrategias debe estar entrelazada de forma permanente entre los directivos y los colaboradores de la empresa.

Lectumas C.A. se beneficiará del diseño de estrategias para mejorar la gestión administrativa, mediante el desarrollo de una cultura y filosofía interna, definición de objetivos enfocados en el crecimiento empresarial, satisfacción de clientes, innovación en los procesos administrativos con la cooperación de todo el personal, quienes también se verán beneficiados con la capacitación y desarrollo constante.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo General

Diseñar estrategias para mejorar la gestión administrativa en la empresa Lectumas C.A. de la ciudad de Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.3.2 Objetivos Específicos:

- Investigar los referentes teóricos relacionados al diseño de estrategias para la gestión de la empresa.
- Definir la metodología adecuada para la aplicación de estrategias administrativas.
- Establecer una propuesta estratégica que permita la mejora en la gestión administrativa de la empresa.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1 Antecedentes Históricos

La empresa Lectumas C.A. se constituyó por escritura pública otorgada ante el Notario Sexto del Cantón Riobamba, el 05 de Agosto del 2003; es autorizada por la Superintendencia de Compañías de la ciudad de Ambato, como persona jurídica, de nacionalidad ecuatoriana, el 08 de Octubre del 2003, con domicilio en la ciudad de Riobamba, provincia de Chimborazo, con un capital suscrito de USD1000.00; su objeto social es la prestación de servicios de mano de obra y ejecución de trabajos técnicos, mecánicos, obras civiles, de construcción, de instalación y provisión de equipos, materiales y maquinaria, asesoría técnica, tercerisadora de servicios. En el año 2008 cambia su objeto social mediante resolución aprobada por la Superintendencia de compañías, dedicando su principal actividad a la "...Toma de lecturas, recaudación, corte y reconexiones eléctricas, telefónicas y de agua potable..."

2.1.2 Base Legal

La empresa Lectumas C.A. tiene personería jurídica, con autonomía administrativa se rige por la Constitución de la Republica y la Ley de Compañías mediante resolución No 03.A.DIC.224 de 8 de Octubre del 2003 y resolución No. 08.A.DIC.471 de 20 de Noviembre del 2008, y el Código de Comercio.

En la sección VI de la Ley de Compañías vigente en el Ecuador, explica la constitución de la Compañía Anónima con los siguientes artículos:

Art. 143.- La compañía anónima es una sociedad cuyo capital, dividido en acciones negociables, está formado por la aportación de los accionistas que responden únicamente por el monto de sus acciones.

Las sociedades o compañías civiles anónimas están sujetas a todas las reglas de las sociedades o compañías mercantiles anónimas.

Art. 145.- Para intervenir en la formación de una compañía anónima en calidad de promotor o fundador se requiere de capacidad civil para contratar. Sin embargo, no podrán hacerlo entre cónyuges ni entre padres e hijos no emancipados.

Art. 148.- La compañía puede constituirse en un solo acto (constitución simultánea) por convenio entre los que otorguen la escritura; o en forma sucesiva, por suscripción pública de acciones.

Art. 149.- Serán fundadores, en el caso de constitución simultánea, las personas que suscriban acciones y otorguen la escritura de constitución; serán promotores, en el caso de constitución sucesiva, los iniciadores de la compañía que firmen la escritura de promoción.

2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1 Antecedentes de la Planificación Estratégica

Desde tiempos antiguos se utilizaban tácticas de guerra por parte de los griegos haciendo referencia a la destrucción de sus enemigos. Uno de los principales estrategas de todos los tiempos Sun Tsu no conocía el término Planificación Estratégica, en su libro Arte de Guerra hablaba de una estrategia ofensiva que dice, "El general debe estar seguro de poder explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. No está vinculado a procedimientos determinados."

Más tarde, Nicolás Maquiavelo también explica la necesidad de la planeación para la realización de un buen gobierno. Hasta el siglo XIX la aplicación del pensamiento estratégico era limitada; con la Segunda Guerra Mundial la planificación estratégica era fundamental para enfrentar acciones bélicas arriesgadas e imprevistas. A inicios del siglo XX se menciona la palabra planificación y adquiere carácter científico, Taylor y Fayol (1899 y 1916 respectivamente), clásicos de la dirección moderna quisieron sustituir el empirismo en las empresas por un método científico en que la planificación interviniera como función e instrumento de la dirección.

En síntesis los negocios pueden ser analizados de forma subjetiva como una guerra ya que se enfrenta a diversos ejércitos (competidores), en el campo de batalla (mercado), con sus armas (productos y servicios) y estrategias (planes de negocios)

Todas las organizaciones pugnan por conocer las exigencias del mercado dinámico e incierto, esto conlleva a que los administradores se planteen decisiones creativas y estratégicas para comprender las tendencias de los diferentes agentes económicos (Chiavenato & Sapiro, 2011); es así que la Planificación Estratégica “consiste en el desarrollo de una misión clara de la compañía, de los objetivos institucionales, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de las estrategias funcionales. Una planificación sólida ayuda a la empresa a anticiparse a las exigencias del mercado y responder ante ellas con una adecuada preparación sistemática que permita adaptarse al mercado cambiante”. (Kaplan & Norton, 2010).

La planificación estratégica no es un modelo o estándar para desarrollar una empresa exitosa, sino es una guía que asegura el desarrollo continuo y sostenible de la organización mediante la formulación de estrategias eficientes y aplicables de acuerdo al entorno en el que se desarrolla.

2.2.2 Planificación Estratégica

La planificación estratégica es una herramienta que facilita la integración de los objetivos de la empresa con sus principales actividades mediante la implementación y administración de estrategias adecuadas enfocadas al desarrollo de la organización en un mercado competitivo y variable; además mediante el análisis del entorno se puede identificar oportunidades de negocio así como también riesgos que puedan afectar a la empresa.

La planificación estratégica es una herramienta de dirección que permite a todo tipo de empresas fundamentar sus decisiones en el largo plazo, garantizando así un crecimiento sustentable y duradero, creando nuevas oportunidades de desarrollo y mejorando la capacidad de adaptación a las circunstancias cambiantes del entorno. (Hernandez & Martinez, 2011)

La planificación estratégica tiene como base la realización de un análisis del contexto externo e interno en el que se desenvuelve la organización. Para el ambiente externo es necesario diferenciar factores del macroentorno, como son: económico, político, social, tecnológico, entre otros; y factores del microentorno para lo cual Michael Porter sugiere

la implementación de "Cinco Fuerzas" que una empresa puede intentar controlar y mediante las cuales se pretende lograr el cambio deseado. Entre ellas tenemos a los proveedores, la empresa en sí, intermediarios, clientes y públicos. A partir del análisis del Micro-ambiente nacen las fortalezas y las debilidades de la empresa.

De igual manera se analiza el ambiente interno, el cual es considerado como un macrosistema, en el que se analiza cada una de las áreas de la organización; los diferentes aspectos que hay que valorar son: producción, marketing, financiación y organización general.

2.2.3 Importancia de la Planificación

La planificación es una tarea fundamental para el funcionamiento y desenvolvimiento de la organización ya que se puede conocer en donde se está y a donde se quiere llegar, cuales son los objetivos y metas, cuales son los riesgos y las oportunidades. (Lerma y Krichner & S.); La planeación es una función administrativa que comprende el análisis de una situación, el establecimiento de objetivos, la formulación de estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, y el desarrollo de planes de acción que señalen cómo implementar dichas estrategias. Según DjAlma de Pinho diferentes estudios muestran que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registra un desempeño superior de las que no lo hacen.

La planeación o planificación es un proceso fundamental que involucra a todo el personal de la empresa y es primordial para lograr su éxito, ya que es la base para conocer la situación actual de la organización, proponer objetivos, plantear diferentes estrategias que sean pertinentes con las expectativas de la organización; además la planeación permite anticiparse a situaciones futuras que puedan afectar a la institución; por otro lado, organiza eficientemente las áreas, recursos y actividades de la empresa, reduciendo la incertidumbre y mejorando los niveles de eficiencia, eficacia y productividad; la implementación de un plan estratégico involucra la utilización de un sistema de procedimientos completo, flexible, consistente, continuo y estable.

2.2.4 Estrategia

La estrategia es el elemento fundamental de una planificación estratégica, en otras palabras es el fruto de un proceso estratégico. La estrategia es, de forma general, es un conjunto de pasos a seguir por parte de la organización, considerando que su adecuada y correcta aplicación, proporcionará en el futuro ganancias y ventajas en relación a la situación presente. La estrategia es una elección que implica a toda la empresa y que consiste, primero, en selección de entre varias alternativas la más conveniente y segundo, en tomar las mejores decisiones en base a esa elección.

El término estrategia (del griego *strátegos*) proviene de dos palabras griegas: *stratos* (ejército) y *ago* (en griego antiguo, liderar, cambiar de dirección). (Chiavenato & Sapiro, 2011).

La estrategia se puede definir "como un plan flexible que orienta la acción y decisiones de los directivos a través del tiempo, además se adapta de acuerdo a la evolución del entorno" (Hernandez & Martinez, 2011)

La estrategia es un modelo coherente, unificador e integrador de decisiones que determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción, y prioridades en la asignación de recursos, tratando de lograr una ventaja sostenible a largo plazo y respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas surgidas en el medio externo de la empresa, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades de la organización. (Colombia, 2012)

2.2.5 Tipos de Estrategias

Según Porter, (1980) se diferencian tres tipos de estrategias:

- **Estrategias Competitivas.**- Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de

competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión. (Porter, 1980).

- **Estrategias Comparativas.**- A estrategia comparativa por definición es la manera en que una compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el Mercado. Vale la pena resaltar tres aspectos de esta definición: primero la creación de valor se refiere a la generación de un desempeño financiero superior que provenga de diferentes actividades en el mercado, que creen ventajas corporativas; segundo: configuración, se refiere al enfoque de la corporación en múltiples mercados (diversificación, enfoque geográfico y barreras verticales), y tercero la coordinación, es el manejo de aquellas actividades y negocios que estén dentro de la jerarquía corporativa. (ADN, 2012)
- **Estrategias Operativas.**- La estrategia de operaciones – dicen Chase, Aquilano y Jacobs – se refiere a la elaboración de políticas y planes para la utilización de los recursos de la empresa en apoyo de la competitividad de la firma a largo plazo. La palabra “estrategia” implica siempre un proceso a largo plazo tendiente a fomentar la realización de cambios necesarios para la mejor adecuación y respuesta de la empresa ante los cambiantes requerimientos del contexto, o sea la realización de objetivos de carácter permanente en medio de circunstancias variables.

2.2.6 Etapas de una Planificación Estratégica

En la elaboración de una planificación estratégica según Ruiz, (2015) podemos distinguir cuatro etapas:

- **Diagnóstico Situacional.** Se analiza el entorno para determinar la posibilidad de desarrollo y adversidades que se puedan presentar, para ello trata de identificar, lo más objetivamente posible, las oportunidades (hechos a los que les puedo sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme). Asimismo es necesario la identificación, descripción y análisis evaluativo de forma objetiva de la situación actual de la organización, esto nos permitirá conocer cuáles son las fuerzas (capacidades, competencias o habilidades) que me permitirán aprovechar las

oportunidades y también nos ayudará a identificar bien las debilidades que pueden afectar crecimiento eficiente y sostenible de la empresa.

- **Formulación.** Está definido por el direccionamiento estratégico por la misión (mi razón de ser), la visión (cómo me veo en el futuro cercano, en 10 o 20 años) y la filosofía y valores (las creencias y la cultura de la empresa) tendré un contexto desde el cual podré formular la estrategia con sus tres componentes: objetivos, plan de acción para lograrlos y capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción.
- **Programación.** Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos.
- **Ejecución.** Se trata de llevar a cabo los programas, implementando las tareas. Coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento.

2.2.7 Diagnóstico Situacional

El diseño de estrategias para mejorar la gestión administrativa se inicia con el análisis de los diferentes agentes que causan un impacto positivo o negativo de forma directa o indirecta debido al constante evolución y dinamismo propio del entorno, los cuales necesitan ser analizados e interpretados empleando una serie de herramientas estratégicas que proporcionen información necesaria de cada factor. De esta forma se facilita así su respectivo análisis el cual debe ser objetivo para establecer líneas de planificación acertadas para desarrollarse de forma sustentable en el largo plazo.

2.2.7.1 Análisis Externo (El entorno)

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno o evaluación externa, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Por ejemplo, el descenso de natalidad afecta negativamente a fabricantes de juguetes, de ropa infantil, guarderías, etc. Los escenarios externos que debemos analizar son los siguientes:

- **Económico.** Se refiere a todas aquellas variables que miden, de alguna forma, la marcha de la economía. Por ejemplo: evolución del PIB, tasa de inflación, política monetaria, renta disponible, nivel de empleo, estado de demanda interior y exterior, etc. Los factores económicos afectan sobre el poder de compra y patrones de gasto de población.
- **Tecnológico.** Son los cambios que pueden generar el desarrollo de nuevas tecnologías industriales, comerciales, o de servicios, así como la aparición de nuevos productos o nuevos materiales. Por ejemplo: disponibilidad tecnológica, patentes, derechos, tecnologías sustitutas, especialización tecnológica, etc.
- **Demográfica.** Estudio de la población en cuanto a tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación, y otros aspectos estadísticos. Conocer la tasa de natalidad/ mortalidad, migraciones internas y externas, densidad de la población, etc.
- **Político Laboral.** Son las variables que dependen directamente de instituciones del Gobierno y corporaciones gremiales. Variables típicas de este escenario son: compromisos sectoriales, legislación laboral y normas de la Seguridad Social, disponibilidad de mano de obra calificada, etc.
- **Recursos Naturales.** Estudio de la escasez de materias primas, costo de energía, calentamiento global, contaminación ambiental, amenaza de nuevas enfermedades, catástrofes naturales, sustentabilidad.
- **Sociocultural.** Estudio de hábitos de las personas respecto de actitudes y supuestos, creencias y aspiraciones personales, movilidad entre clases, origen urbano o rural, composición de la fuerza de ventas, preocupación por el medio ambiente, estructura de la educación, etc. (Serrano, GESTIÓN COMERCIAL Y SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE, 2011)

2.2.7.2 Análisis Interno (La empresa)

Un análisis interno consiste en analizar los diferentes elementos o factores que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que ésta cuenta. Realizar un análisis interno tiene como objetivo identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, y así poder establecer objetivos, y posteriormente formular estrategias, que permitan capitalizar dichas fortalezas o superar dichas debilidades, pero que a la vez tengan en cuenta los recursos y capacidades de la empresa. Los aspectos internos que son necesarios para el análisis, en función de la importancia crítica del estudio son:

- En el área administrativa: objetivos, estrategias, políticas, valores, cultura, estructura, planeación, organización, dirección, control, etc.
- En el área de marketing: ventas, producto, precio, distribución, promoción, publicidad, servicio al cliente, etc.
- En el área de finanzas: liquidez, rentabilidad, capital de trabajo, activos, pasivos, patrimonio, flujo de efectivo, etc.
- En el área de recursos humanos: contratación, capacitación, remuneración, incentivos, liderazgo, motivación, desempeño, etc.
- En el área de producción: disposición de planta, adquisición de insumos, control de existencias, subcontratación, eficiencia, tecnología, etc.

Para cualquier decisión que implique un cambio es necesario hacer un diagnóstico de la empresa, así tenemos conocimiento profundo y detallado de la realidad actual.

2.2.7.3 Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión desarrollada por el profesor e investigador Michael Porter, que permite analizar una industria o sector, a través de la identificación y análisis de cinco fuerzas en ella. Siendo más específicos, esta herramienta permite conocer el grado de competencia que existe en una industria y, en el caso de una empresa dentro de ella, realizar un análisis externo que sirva como

base para formular estrategias destinadas a aprovechar las oportunidades y/o hacer frente a las amenazas detectadas.

Las cinco fuerzas que esta herramienta considera que existen en toda industria son:

- **Rivalidad entre competidores.**- Generalmente la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto. Una fuerte rivalidad entre competidores podría interpretarse como una gran cantidad de estrategias destinadas a superar a los demás, estrategias que buscan aprovechar toda muestra de debilidad en ellos, o reacciones inmediatas ante sus estrategias o movidas.
- **Amenaza de entrada de nuevos competidores.**- Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.
- **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.**- Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La presencia de productos sustitutos suele establecer un límite al precio que se puede cobrar por un producto (un precio mayor a este límite podría hacer que los consumidores opten por el producto sustituto).
- **Poder de negociación de los proveedores.**- Hace referencia al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y ser menos concesivos. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos.
- **Poder de negociación de los consumidores.**- Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones. Cualquiera que sea la industria, lo usual es que los compradores

siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado. Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones. (Porter, 1980).

2.2.7.4 Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo, comprende dos exámenes, tanto interno de la empresa, como externo del entorno; realiza una evaluación y diagnóstico integral de forma práctica y objetiva (Lerma y Krichner & S.).

La Matriz FODA son las siglas de: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas.

- Fortalezas son todas aquellas situaciones en las cuales la empresa presenta ventajas frente a productos y empresas de la competencia.
- Oportunidades es cuando una empresa tiene la posibilidad de alcanzar una posición que le permite estar por encima de la competencia.
- Debilidades son partes del negocio o situaciones en las cuales la empresa está en desventaja a la competencia.
- Amenazas son situaciones desfavorables para la empresa.

2.2.8 Direccionamiento Estratégico

Esta etapa consiste en obtener una perspectiva común que permita alinear criterios dentro de la organización. Los Componentes del Direccionamiento Estratégico son:

- Definición del negocio, la misión, la visión y la filosofía corporativa.
- Definir los Objetivos Corporativos de acuerdo a las características básicas que debe tener un objetivo.
- Establecer la principales Metas que la empresa aplicará para obtener los resultados.

- Definir las Estrategias Corporativas: de Ventaja Competitiva o Desarrollo, de Crecimiento y Competitivas; y las Estrategias Operativas.
- Diseñar un Mapa Estratégico acorde al Direccionamiento Estratégico propuesto para la empresa.
- Definir Indicadores de Gestión que nos permitan cuantificar la aplicación de las estrategias señaladas.
- Establecer y diseñar los principales Programas y Proyectos que la empresa implementará.

2.2.9 Antecedentes de la Administración

La administración ha existido desde que el hombre fue parte de las primeras sociedades, por lo tanto se le puede considerar como una fundamental herramienta para el desarrollo humano, ya que contribuyó a mejorar la calidad de vida de las personas y la capacidad de producción; así lo demuestran diferentes hechos históricos en los que el hombre utilizó la administración de forma consciente o inconsciente, desde el momento en que surgió la necesidad de realizar trabajos difíciles o pesados, también surgió la idea de organizarse para satisfacer aquellas necesidades.

Si se pudiera repasar toda la historia de la humanidad encontraríamos que, los pueblos antiguos trabajaron unidos en agrupaciones formales ejemplo los ejércitos griegos y romanos, la iglesia católica romana, la compañía de las indias orientales, También las personas han escrito sobre cómo lograr que las organizaciones sean eficientes, mucho antes de que el término "administración" hubiera aparecido y se hubiera definido. Las sociedades se han ido transformando, ya que durante siglos se caracterizaron por poseer formas predominantes agrarias, donde la familia, los grupos informales y las pequeñas comunidades eran importantes; los judíos y los fenicios practicaron formas de comercio y empresas desde 100 A.C., e influyeron en Europa a través de constantes migraciones y actividad comercial.

Al finalizar la época feudal surgieron nuevas formas de administración ya que los siervos se convirtieron en trabajadores independientes creando talleres artesanales, gremios, sindicatos, corporaciones que regulaban salarios, horarios y otras condiciones de trabajo.

Con la llegada de la Revolución Industrial las maquinas reemplazaron la actividad del hombre, originando un sistema de fábricas de producción en masa aunque la administración aun no tenía bases científicas. Es así que en el siglo XX, Frederick Taylor inicia con las primeras investigaciones, por tal motivo es conocido como el padre de la administración; seguido de las teorías de Henry Fayol quien trabajo fundamentalmente en las reglas que rigen la administración y dirección de las empresas. Hernández y Pulido añaden que, "Fayol organizó la dirección, mientras que Taylor ordeno el trabajo y sus procesos; dicho en forma coloquial, el primero organizó la cabeza, mientras que el segundo, los pies y las manos". (Hernandez & Martinez, 2011)

2.2.10 Definición e Importancia de la Administración

Definición de Administración

La palabra "Administración", se forma del prefijo "ad", hacia, y de "ministratio". Esta última palabra viene a su vez de "minister", vocablo compuesto de "minus", comparativo de inferioridad, y del sufijo "ter", que sirve como término de comparación. La definición etimológica nos da la idea de que Administración de subordinación o que está bajo el mando o a disposición de otra persona.

Según algunos autores definen a la Administración de la siguiente forma:

Para Wilburg Jiménez Castro, la administración es una: "Ciencia compuesta de principios técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, mediante los cuales se alcanzan propósitos comunes que no se logran de manera individual en los organismos sociales".

Por su parte, Fremont E. Kast la define así, "Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra mediante: Dirección hacia objetivos, Participación de personas, Empleo de tácticas y Compromiso con la organización".

Henry Fayol señala que la Administración es, "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar".

Peterson and Plowman: “Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular”.

Según Idalberto Chiavenato, la administración es “el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos para lograr los objetivos organizacionales”.

Considerando las anteriores definiciones podemos sugerir a la Administración como el proceso sistemático y detallado de planificar, organizar, dirigir y controlar el uso de los recursos y actividades en todos los niveles de la empresa para alcanzar los objetivos organizacionales.

Importancia de la Administración

La administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa, ya que a través de aquella se logra la obtención de eficiencia, la optimización de los recursos y la simplificación del trabajo. Es importante la administración porque está promueve en las personas la eficiencia y la efectividad. Ayuda a mantener el personal motivado, equipo, materiales, recurso y relaciones humanas adecuadas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad. El mejoramiento es su consigna constante. La administración es importante porque se aplica en cualquier tipo de organización y en cualquier nivel jerárquico que busca el éxito, dependiendo para esto del elemento humano y material.

2.2.11 Características de la Administración.

Universalidad: Existe en cualquier grupo social y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial, el ejército, un hospital, una escuela, etc.

Valor Instrumental: Dado que su finalidad es eminentemente práctica, la administración resulta ser un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: mediante ésta se busca (GestioPolisExperto, 2013)

Amplitud de ejercicio: Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal.

Especificidad: Aunque la administración se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico.

Interdisciplinarietà: La administración es afín a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

Flexibilidad: los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante

Disciplina: Los miembros de una organización tienen que respetar las reglas y convenios que gobiernan la empresa. Esto será el resultado de un buen liderazgo en todos los niveles, de acuerdos equitativos (tales disposiciones para recompensar el rendimiento superior) y sanciones para las infracciones, aplicadas con justicia.

2.2.12 Proceso Administrativo

Proceso administrativo es el flujo continuo e interrelacionado de las actividades de planeación, organización, dirección y control, desarrolladas para lograr un objetivo común, aprovechando los recursos humanos, técnicos, materiales y de cualquier otro tipo (GestioPolisExperto, 2013).

Gráfico No. 1: Proceso Administrativo



Fuente: (Chiavenato, Introducción a la teoría general de la administración, 2012)

Planeación

La planeación es la proyección de la acción que define objetivos cuantitativos para periodos específicos. Consiste en saber qué se va a hacer por anticipado, cuál va a ser la dirección que se va a tomar para alcanzar los objetivos de la manera más eficiente. ¿Qué se desea conseguir (objetivos)? ¿Qué se va a hacer para alcanzarlo? ¿Quién y cuándo lo va a hacer? ¿Cómo lo va a hacer (recursos)? La planeación trata de crear un futuro deseado.

Robbins y De Cenzo afirman que planificar abarca la definición de las metas de la organización, el establecimiento de una estrategia general para alcanzar esas metas y el desarrollo de una jerarquía minuciosa de los planes para integrar y coordinar las actividades. Establecer metas sirve para no perder de vista el trabajo que se hará y para que los miembros de la organización fijen su atención en las cosas más importantes.

Organización

Fayol dice que "organizar la empresa es proveerla de todo lo útil y tanto material como capital y personal". La organización es un sistema que permite una utilización equilibrada de los recursos cuyo fin es establecer una relación entre el trabajo y el personal que lo debe ejecutar. Es un proceso en donde se determina qué es lo que debe hacerse para lograr una finalidad establecida o planeada, dividiendo y coordinando las actividades y suministrando los recursos.

Robbins explica que organizar es disponer el trabajo para conseguir las metas de la organización. Organizar incluye determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones.

Dirección

Fayol denomina a la función dirección como la capacidad para hacer funcional las áreas de la empresa para eso se requiere capacidades como el liderazgo, la motivación y la comunicación.

La dirección es la función que trata, a través de la influencia interpersonal, de lograr que todos los involucrados en la organización contribuyan al logro de sus objetivos. Se ejerce a través de tres subfunciones: el liderazgo, la motivación y la comunicación.

Finch, Freeman y Gilbert dicen que la dirección es el proceso para dirigir e influir en las actividades de los miembros de un grupo o una organización entera, con respecto a una tarea. La dirección llega al fondo de las relaciones de los gerentes con cada una de las personas que trabajan con ellos.

Control

El control es la función que efectúa la medición de los resultados obtenidos comparándolos con los esperados (planeados) con el fin de buscar la mejora continua.

Alegre, Berné y Galve sostienen que el control es la actividad de seguimiento encaminada a corregir las desviaciones que puedan darse respecto a los objetivos. El control se ejerce con referencia a los planes, mediante la comparación regular y sistemática de las previsiones y las consiguientes realizaciones y la valoración de las desviaciones habidas respecto de los objetivos. El control, pues, contrasta lo planeado y lo conseguido para desencadenar las acciones correctoras, que mantengan el sistema regulado, es decir, orientado a sus objetivos.

2.2.13 Tipos de Gestión

Gestión Administrativa

“Es la acción y efecto de gestionar o de administrar, es ganar, es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”

La Gestión administrativa es un proceso distintivo que consiste en planear, organizar, ejecutar y controlar, desempeñada tarea para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos.

El Diccionario de la Real Academia Española de la Lengua explica que administración es la acción de administrar (del latín *Administrativo* – ONIS).

Esta es una definición genérica que no dice mucho, un poco restringida, de carácter idiomático, realizada atendiendo a su significado etimológico, por lo que para tener una concepción más amplia del término debemos buscarla en la diversidad de definiciones hechas por un considerable número de tratadistas, por ejemplo Henri Fayol un autor muy trascendente, definió operativamente la administración diciendo que la misma consiste en "prever, organizar, mandar, coordinar y controlar , además consideró que era el arte de manejar a los hombres.

La gestión administrativa trata de un grupo de funciones en una empresa que se encuentran interrelacionadas entre sí. El planeamiento, organización, dirección y control, son actos simultáneamente realizados y por lo tanto se encuentran interrelacionado entre sí. Entonces tomamos a la gestión administrativa como el proceso de diseñar y mantener un ambiente laboral, el cual está formado por grupos de individuos que trabajan precisamente en grupo para poder llegar a cumplir los objetivos planteados.

Gestión de Desempeño

La gestión del desempeño se define como un proceso que permite orientar, seguir, revisar y mejorar la gestión de las personas para que estas logren mejores resultados y se desarrollen continuamente.

El objetivo fundamental de la gestión del desempeño es incrementar la eficacia de la organización mediante el conocimiento y aprovechamiento de los recursos, la mejora de los rendimientos personales y la orientación coordinada de estos hacia los objetivos generales. La Gestión del Desempeño es un proceso integrado y continuo que tiene tres fases: planificación, coaching y revisión. (Castellanos, 2011)

Gestión por Competencias

Es el manejo correcto de los recursos humanos con el fin de alcanzar una ventaja competitiva, mientras mejor esté integrado y capacitado el equipo humano, más cualidades se desarrollaran de cada uno de los integrantes garantizando en crecimiento organizacional en la empresa. Para la implementación de este enfoque es necesaria una dirección global capaz de motivar adecuadamente a los equipos de trabajo y dirigirlos

hacia el logro de objetivos planteados en función de las oportunidades del entorno. Esta herramienta estratégica es indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o “podrían hacer”. (Consultores, 2008)

Gestión Financiera

La gestión financiera consiste en administrar los recursos que se tienen en una empresa para asegurar que serán suficientes para cubrir los gastos para que esta pueda funcionar. En una empresa esta responsabilidad la tiene una sola persona: el gestor financiero. De esta manera podrá llevar un control adecuado y ordenado de los ingresos y gastos de la empresa.

Gestión de Procesos

La gestión de procesos o gestión basada en procesos es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. La gestión basada en procesos fue uno de los grandes aportes de la gestión de la calidad cuando nació como evolución del aseguramiento de la calidad.

En general, cualquier organización tiene establecida una gestión funcional, esto es, se trabaja en departamentos con una definición clara de la jerarquía y se concentra la atención en el resultado de las actividades de cada persona o cada departamento. Al adoptar un enfoque de gestión por procesos, no se elimina la estructura de departamentos de la organización pero se concentra la atención en el resultado de cada proceso y en la manera en que éstos aportan valor al cliente.

2.2.14 Elementos de la Gestión

Toda institución requiere de una planificación estratégica, de parámetros e indicadores en razón de sus necesidades de carácter social, de la rendición de cuentas, de demostrar

su gestión, de sus resultados y la del auditor a evaluar la gestión en cuanto a las cinco “E” estas son:

Economía.- Es el costo de educación en relación con otras instituciones, teniendo en cuenta la adecuada calidad de educación.

Eficiencia.- La eficiencia aumenta en la medida en que un mayor número de alumnos aprenden utilizando materiales, de allí sale la calidad.

Eficacia.- Es la relación entre los objetivos y metas programados, es decir entre los resultados esperados y los resultados reales de los proyectos, programas u otras actividades.

Ecología.- Son las condiciones, operación y prácticas relativas a los requerimientos ambientales a su vez el impacto en el que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión institucional de un proyecto, programa o actividad.

Ética.- Es la identidad de una institución expresada en la moral y en el comportamiento individual y grupal de los funcionarios de la institución, basada en sus deberes, en su ética, en las leyes, en las normas constitucionales de la ley de educación.

2.2.15 Evaluación e Indicadores de la Gestión

La evaluación del desempeño y gestión se lo realiza mediante el manejo de indicadores a nivel institucional se ha convertido en un reto organizacional, puesto que es la mejor herramienta para demostrar a los grupos de interés el cumplimiento de metas, objetivos, programas, y procesos.

En la planificación todas sus actividades pueden medirse con parámetros que enfocados a la toma de decisiones son señales para monitorear la gestión, así se asegura que las actividades vayan en el sentido correcto y permiten evaluar los resultados de una gestión frente a sus objetivos, metas, responsabilidades. Estas señales son conocidas como indicadores de gestión.

Para poder determinar los componentes y el desarrollo del modelo integral de gestión es importante tener en claro los índices de gestión los cuales ayudan a evaluar el rendimiento y el desempeño de la Institución.

Indicador de Eficacia

Sirven para establecer si los objetivos y metas programadas se cumplieron, generalmente son indicadores de resultados. Se mide con el grado en que se logran los objetivos y metas de un plan, es decir, cuanto de los resultados esperados se alcanzó. La eficacia consiste en concentrar los esfuerzos de la empresa en las actividades y procesos que realmente deben llevarse a cabo para el cumplimiento de los objetivos formulados.

Indicadores de Eficiencia

Este permite medir el óptimo uso de los recursos como insumos para la obtención de resultados. Se mide con el logro de un objetivo al menor costo unitario posible. En este caso estamos buscando un uso óptimo de los recursos disponibles para lograr los objetivos deseados.

Indicador de Efectividad

Este concepto involucra la eficiencia y la eficacia, es decir, el logro de los resultados programados en el tiempo y en los costos más razonables posibles. Supone hacer lo correcto con gran exactitud y sin ningún desperdicio de tiempo y dinero.

2.3 IDEA A DEFENDER

Un Diseño de estrategias para mejorar la Gestión Administrativa permitirá a la empresa “Lectumas C.A.” tener un crecimiento organizacional, implementando una adecuada cultura corporativa, involucrando a todo el personal de la empresa.

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de la presente investigación se empleará el método cuantitativo y cualitativo pues se analizarán los datos recolectados, los mismos que nos servirán como base para el diseño de estrategias; además se realizará entrevistas al personal administrativo de la empresa Lectumas C.A. para obtener información primordial para el adecuado desenvolvimiento del tema de trabajo de titulación.

3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se va aplicar es la exploratoria ya que tienen como finalidad sentar las bases y dar lineamientos generales que permitan que el estudio se encuentre lo más completo, con el objetivo de diagnosticar la situación, seleccionar las alternativas que permitan la solución a la situación del problema.

3.3 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

- **Método:** En la presente investigación se utilizará el método Inductivo – Deductivo, es aquel que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales, es decir del menor al mayor.
- **Técnicas:** En la presente investigación se utilizará la encuesta para recopilar información basada en un cuestionario previamente realizado, con esto se busca conocer la opinión o puntos de vista por parte de encuestado sobre un tema determinado; la entrevista se empleará para recopilar de información precisa mediante una conversación personal con los directivos de la empresa; la observación directa, se utilizará para observar atentamente hechos que permitan brindar mayor información para la investigación
- **Instrumentos:** Para cada técnica se utilizará su instrumento es decir para la encuesta se dispondrá de un cuestionario ya que se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables. Posibilita observar los hechos a través de la

valoración que hace de los mismos el encuestado, limitándose la investigación a las valoraciones subjetivas de éste.

Para la entrevista se utilizará una guía de entrevista en el cual debe constar una serie de preguntas con una estructuración profesional, todo dependerá de las condiciones psicológicas del investigado; la fidelidad a la hora de transcribir las respuestas y el nivel de confianza que tenga el entrevistado.

Para la observación directa se utilizará las denominadas fichas que consiste en registrar los datos que se van obteniendo en la investigación por lo cual constituye un valioso auxiliar en esa tarea, al ahorrar mucho tiempo, espacio y dinero.

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Para determinar la población de la presente investigación se consideró el número total de colaboradores de la empresa Lectumas C.A., el mismo que asciende a veinte y seis personas.

Muestra

Al tener una población finita de veinte y seis personas, no se empleará ningún cálculo matemático, ya que la muestra será el total de la población; es decir se realizarán 26 (veinte y seis) encuestas para el desarrollo de la investigación.

3.5 RESULTADOS

3.5.1 Trabajo de campo dirigido a los empleados de Lectumas C.A.

Para analizar la gestión administrativa en la Lectumas C.A. se realizó una encuesta en la cual participaron todos los colaboradores de la empresa.

Tabulación, análisis e interpretación de los datos.

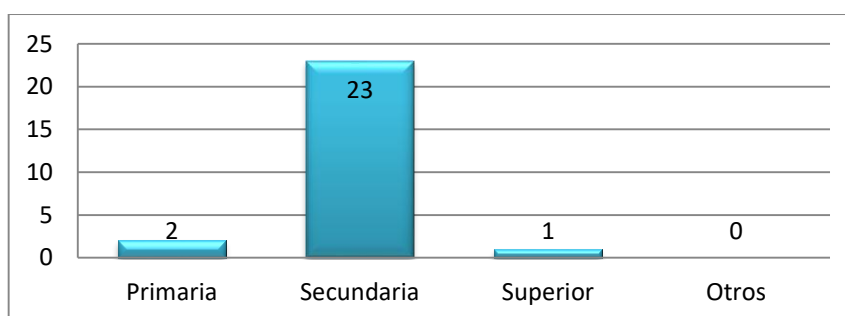
Tabla No 1. : Nivel de Educación

Variables	FA	FR
Primaria	2	8%
Secundaria	23	88%
Superior	1	4%
Otros	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 2: Nivel de Educación



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: La mayor parte de colaboradores poseen un nivel de educación secundaria, lo que se puede considerar como una fortaleza, ya que está de acuerdo con el perfil de trabajo.

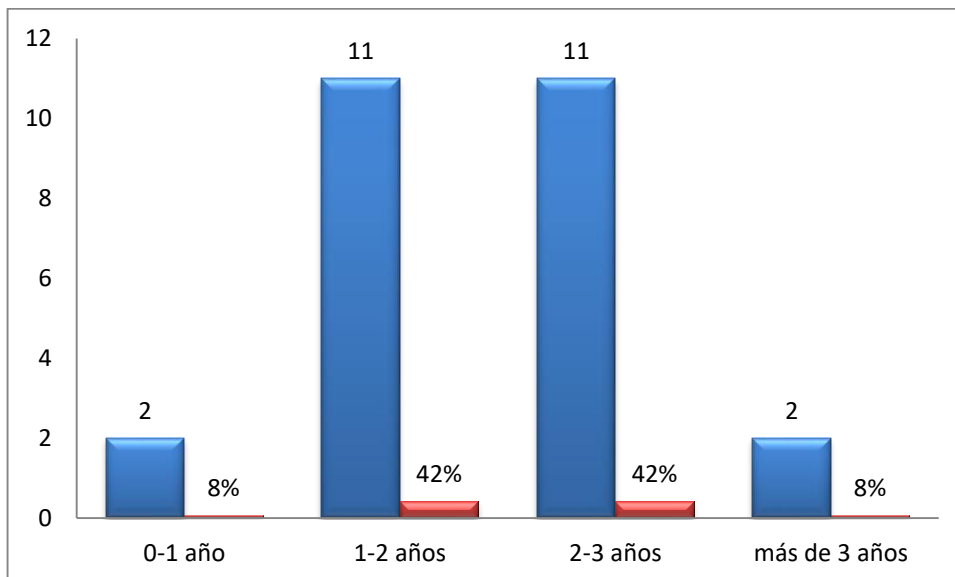
Tabla No. 2: Años de Trabajo

Variables	FA	FR
0-1 año	2	8%
1-2 años	11	42%
2-3 años	11	42%
más de 3 años	2	8%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 3: Años de trabajo



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: Se evidencia que la empresa Lectumas C.A. ha brindado a sus colaboradores cierta estabilidad laboral, lo que conlleva a tener un buen ambiente laboral, considerándolo así como una fortaleza.

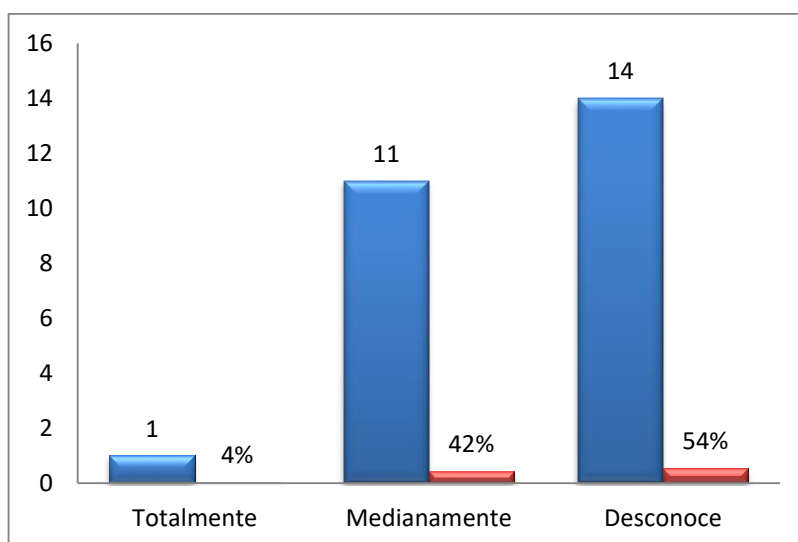
Tabla No. 3: Conocimiento sobre los objetivos de la empresa

Variables	FA	FR
Totalmente	1	4%
Medianamente	11	42%
Desconoce	14	54%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 4: Conocimiento sobre los objetivos de la empresa



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: Podemos analizar que en la empresa Lectumas C.A., la mayoría de colaboradores desconocen los objetivos institucionales, esto se debe a la ausencia de un proceso de inducción y capacitación al personal.

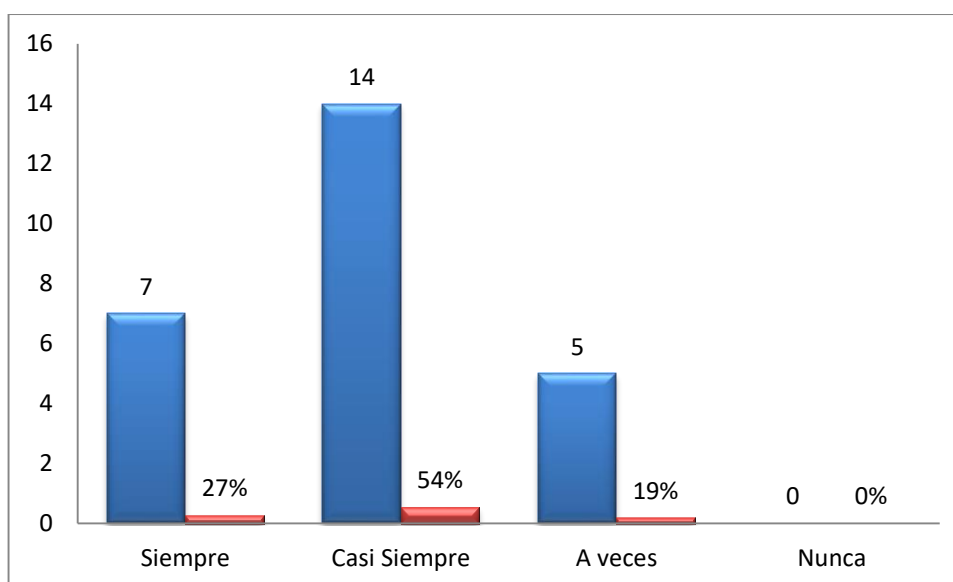
Tabla No. 4: Difusión de los principios y valores corporativos

Variables	FA	FR
Siempre	7	27%
Casi Siempre	14	54%
A veces	5	19%
Nunca	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 5: Difusión de los principios y valores corporativos



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: Los colaboradores coinciden que en la empresa se promueven ciertos valores aunque formalmente no están descritos.

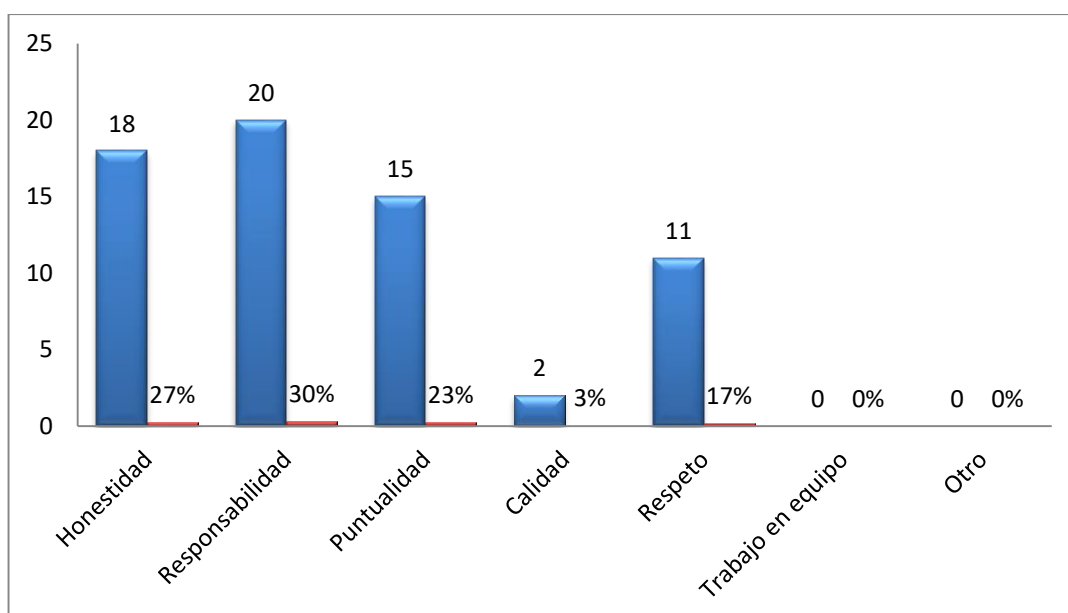
Tabla No. 5: Valores que se aplican en la empresa

Variables	FA	FR
Honestidad	18	27%
Responsabilidad	20	30%
Puntualidad	15	23%
Calidad	2	3%
Respeto	11	17%
Trabajo en equipo	0	0%
Otro	0	0%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: El autor

Gráfico No. 6: Valores que se aplican en la empresa



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: Entre los colaboradores sobresalen valores como la honestidad, responsabilidad, puntualidad; los cuales serán empleados para el desarrollo de los valores corporativos en la presente investigación.

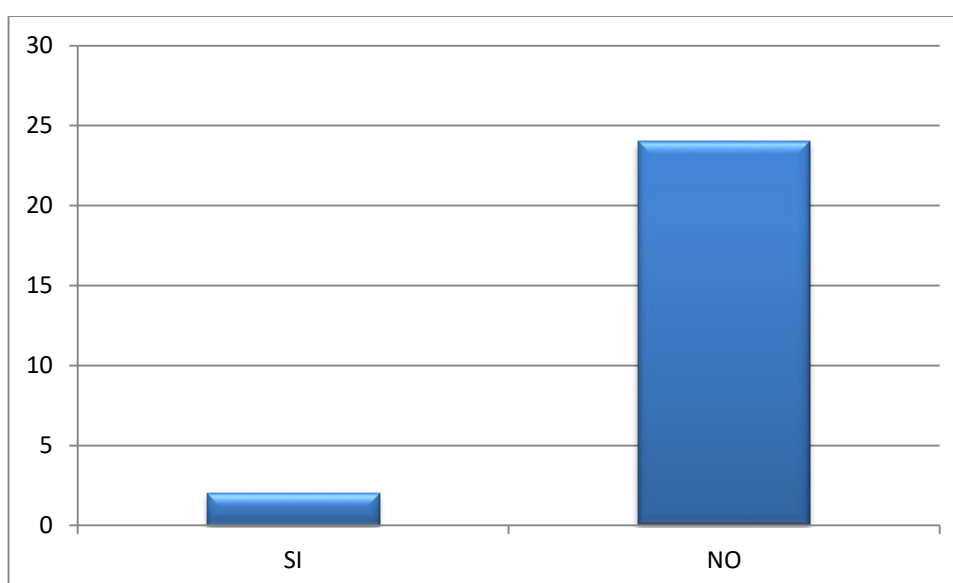
Tabla No. 6: Misión y visión de la empresa

Variables	FA	FR
SI	2	8%
NO	24	92%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 7: Misión y visión de la empresa



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: Todos los colaboradores de la empresa desconocen la misión y visión de la empresa, este resultado es racional ya que no se han desarrollado, por tal motivo es considerado como una debilidad.

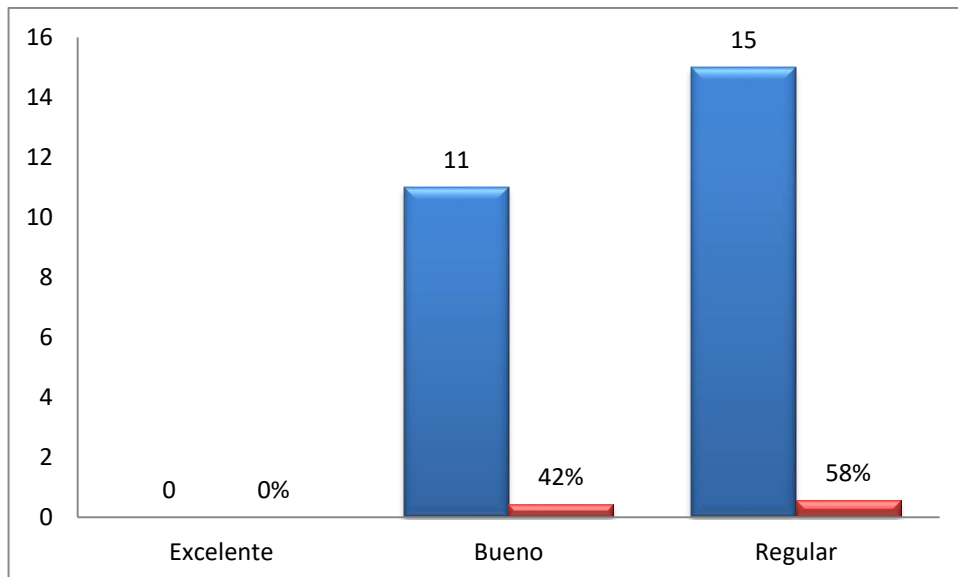
Tabla No. 7: Instalaciones de la empresa

Variab les	FA	FR
Excelente	0	0%
Bueno	11	42%
Regular	15	58%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 8: Instalaciones de la empresa



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: La mayor parte de los colaboradores coinciden que las instalaciones de la empresa no son adecuadas, por lo que este factor será considerado como debilidad.

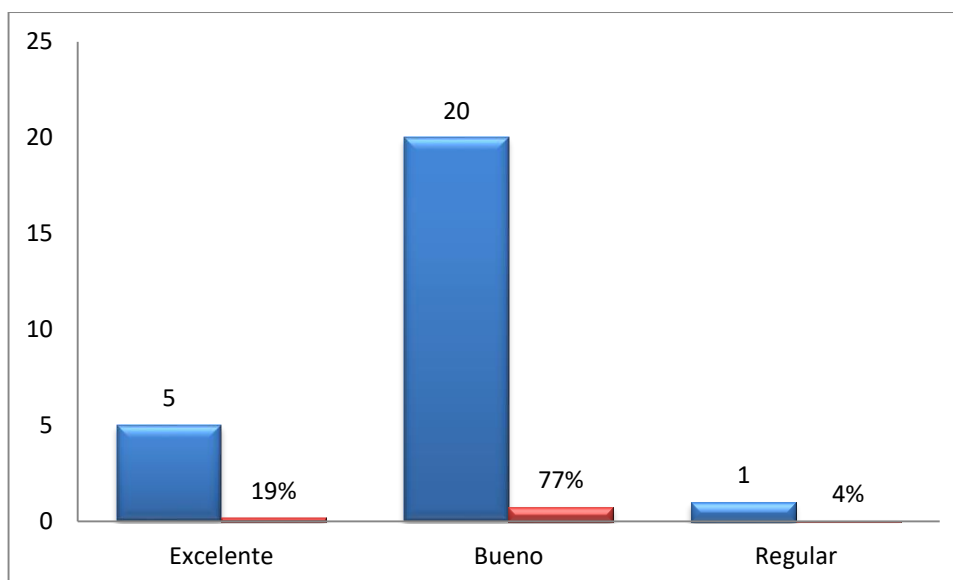
Tabla No. 9: Motivación en la empresa

Variables	FA	FR
Excelente	5	19%
Bueno	20	77%
Regular	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 8: Motivación en la empresa



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: La motivación en la empresa está en el rango de bueno a excelente, puede ser considerada como una fortaleza aunque es necesario realizar acciones para mejorar aún más este aspecto.

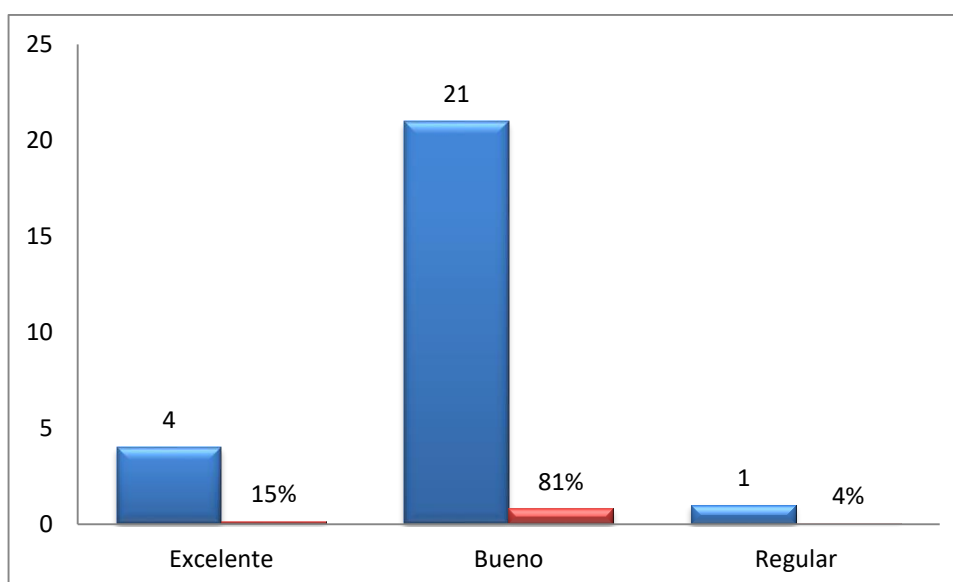
Tabla No. 10: Ambiente laboral en la empresa

Variables	FA	FR
Excelente	4	15%
Bueno	21	81%
Regular	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 9: Ambiente laboral en la empresa



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: La mayor parte de los colaboradores consideran que el ambiente laboral es bueno, puede ser considerado como fortaleza pero el objetivo es alcanzar la excelencia.

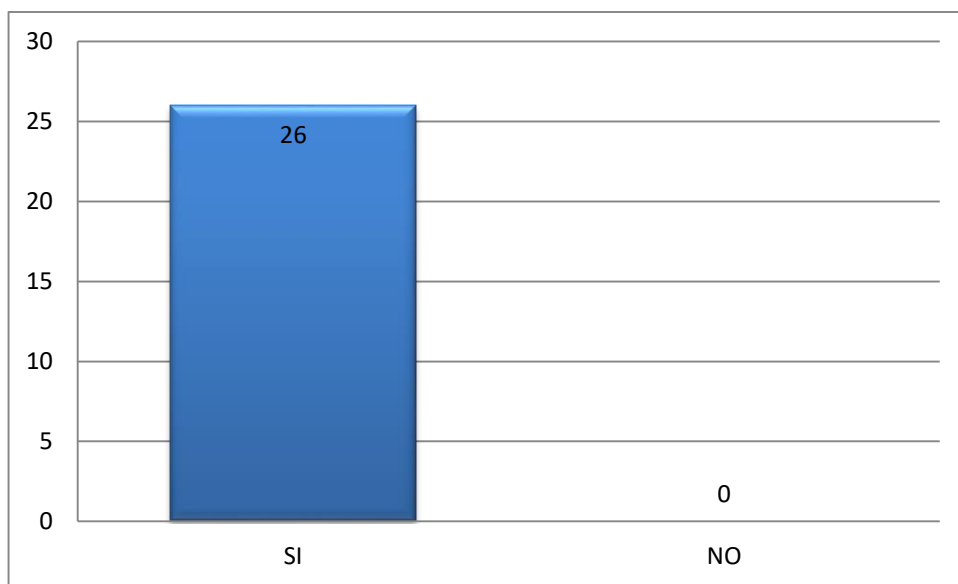
Tabla No. 10: La empresa facilita instrumentos e indumentaria de trabajo

Variables	FA	FR
SI	26	100%
NO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 11: La empresa facilita instrumentos e indumentaria de trabajo



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: La entrega de indumentaria e instrumentos podemos considerarla como una fortaleza ya que todos los colaboradores manifestaron su satisfacción en este aspecto.

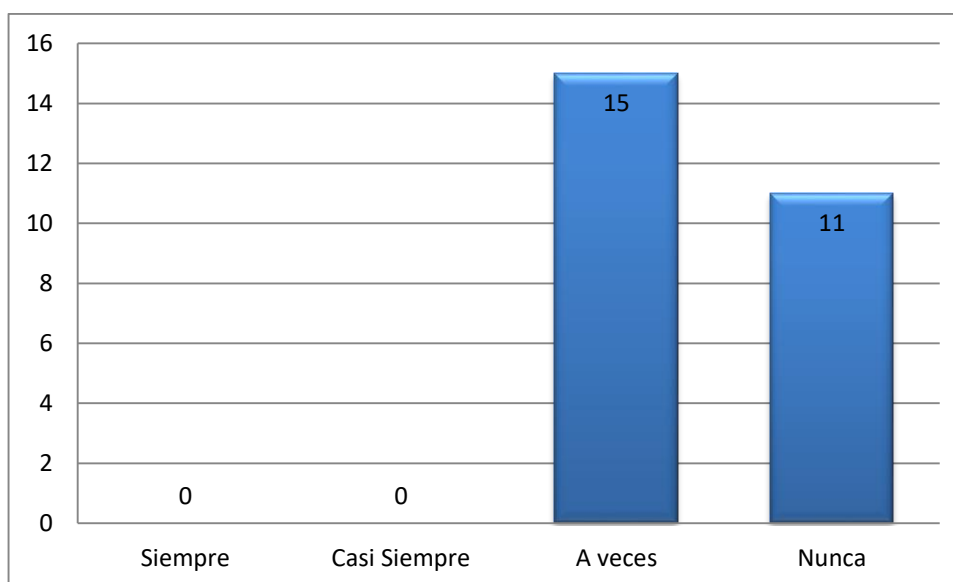
Tabla No. 11: Cursos de Capacitación

Variables	FA	FR
Siempre	0	0%
Casi Siempre	0	0%
A veces	15	58%
Nunca	11	42%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 12: Cursos de Capacitación



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: La mayoría de los colaboradores coinciden que no han recibido curso de capacitación por lo que este factor será considerado como debilidad para la empresa.

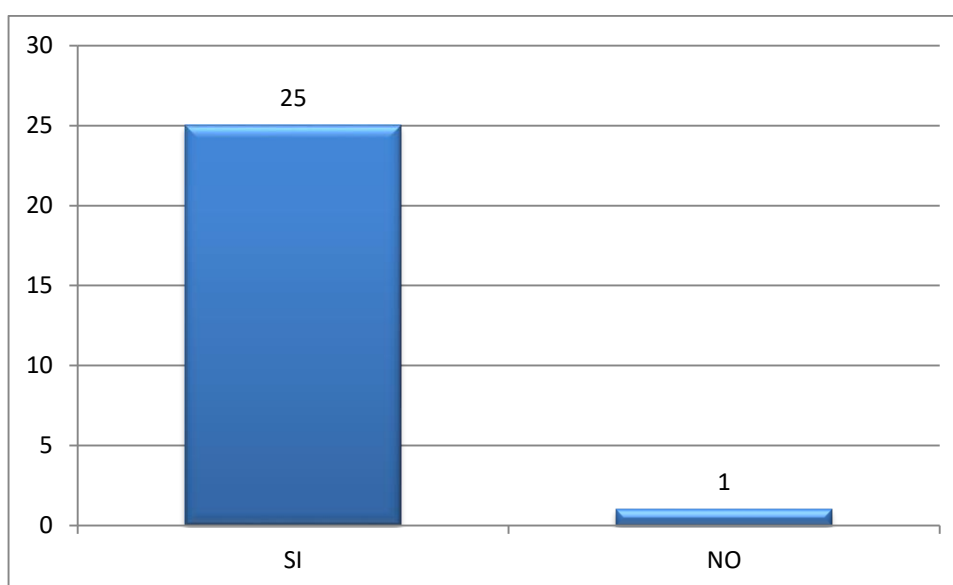
Tabla No. 12: Satisfacción en el sueldo

Variables	FA	FR
SI	25	96%
NO	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 13: Satisfacción en el sueldo



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: Casi todos los colaboradores están satisfechos con su remuneración, por tal razón se puede considerar como una fortaleza,

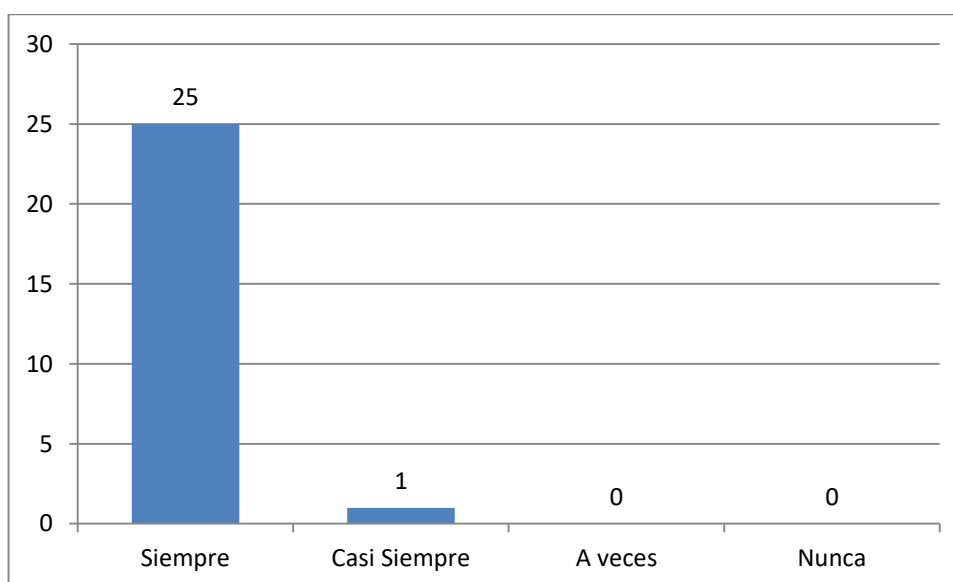
Tabla No. 13: Puntualidad en el pago de sueldos

Variables	FA	FR
Siempre	25	96%
Casi Siempre	1	4%
A veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 14: Puntualidad en el pago de sueldos



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: Casi el total de personas encuestadas con un 96% consideran que el pago de los sueldos se los realiza con puntualidad, esa una fortaleza para la empresa ya que promueve un buen ambiente laboral,

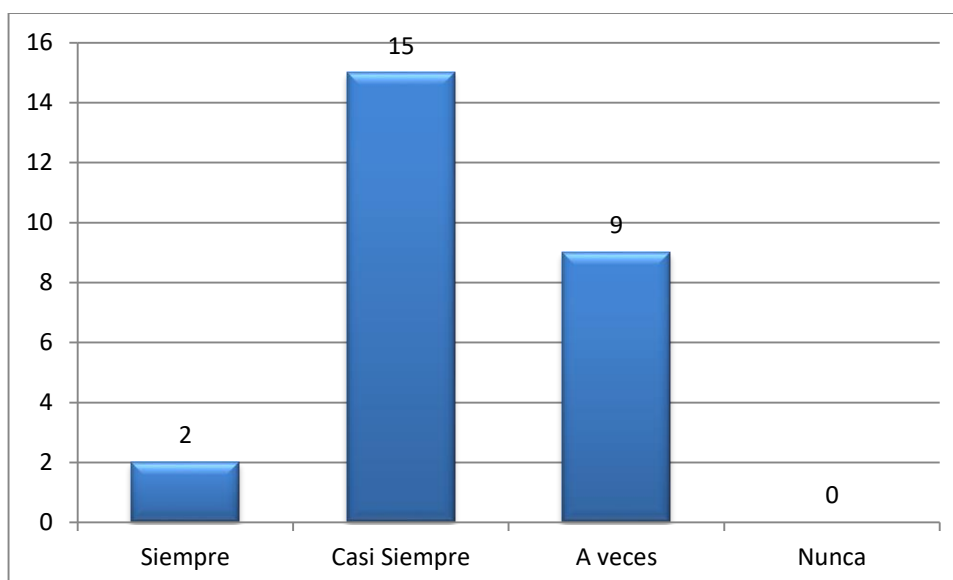
Tabla No. 14: Supervisión y evaluación del trabajo

Variables	FA	FR
Siempre	2	8%
Casi Siempre	15	58%
A veces	9	35%
Nunca	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 15: Supervisión y evaluación del trabajo



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: Según los resultados, es un aspecto que se debe mejorar en la empresa, se puede considerar como debilidad ya que la falta de evaluación y supervisión podría afectar en el cumplimiento de objetivos.

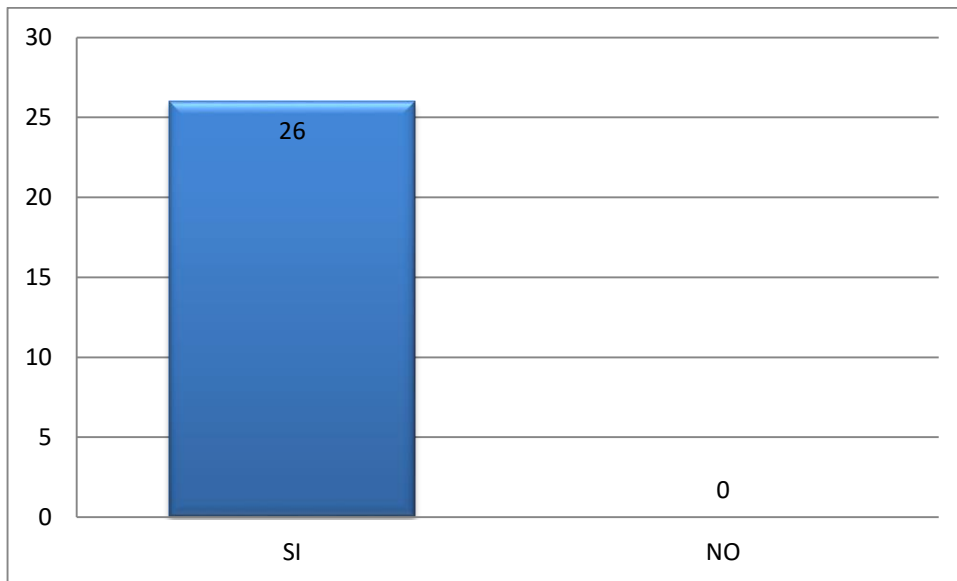
Tabla No. 15: Implementación Gestión de estrategias

Variables	FA	FR
SI	26	100%
NO	0	0%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 16: Implementación gestión de estrategias



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: Todos los colaboradores manifiestan la predisposición y buena voluntad para involucrarse en un proceso de evolución administrativa en la empresa Lectumas C.A.

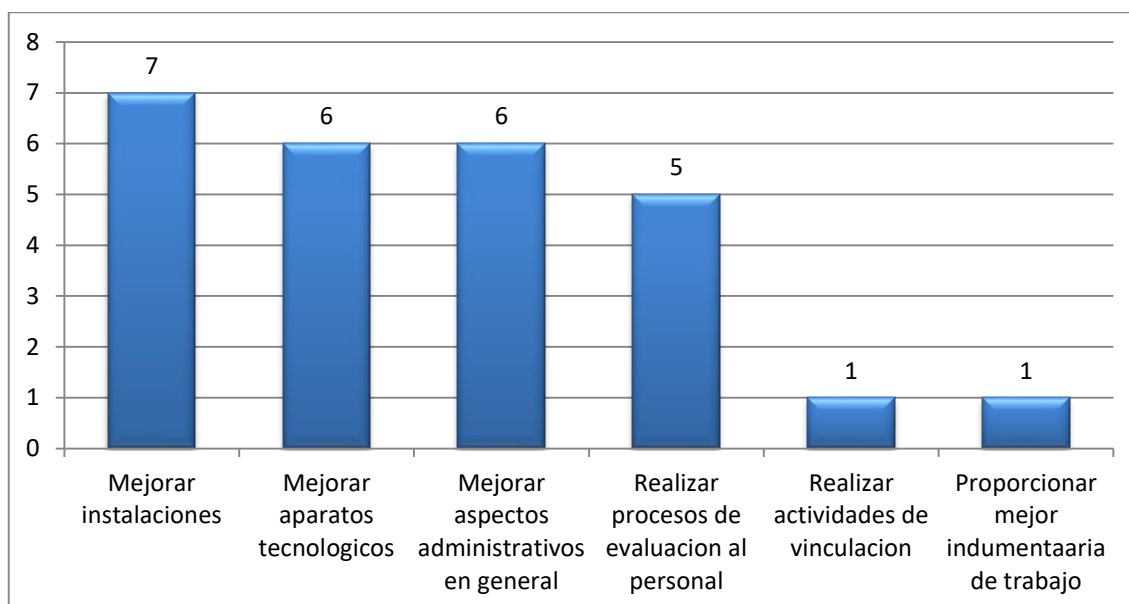
Tabla No. 16: Sugerencias de mejoramiento

Variables	FA	FR
Mejorar instalaciones	7	27%
Mejorar aparatos tecnológicos	6	23%
Mejorar aspectos administrativos en general	6	23%
Realizar procesos de evaluación al personal	5	19%
Realizar actividades de vinculación	1	4%
Proporcionar mejor indumentaria de trabajo	1	4%
TOTAL	26	100%

Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Gráfico No. 17: Sugerencias de mejora



Fuente: Encuesta Colaboradores (Noviembre 2016)

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa

Análisis e Interpretación: Entre los aspectos más sobresalientes, los colaboradores desean mejoras en las instalaciones, equipos tecnológicos y procesos de evaluación. Estos datos están relacionados con el ambiente y la motivación laboral por tal motivo el objetivo será alcanzar la excelencia en estos aspectos.

3.6 VERIFICACIÓN DE LA IDEA A DEFENDER

La idea a defender planteada anteriormente está fundamentada en el trabajo de campo ya que a través de la encuesta se pudo determinar que los colaboradores consideran importante la implementación de un diseño de estrategias que permita asegurar el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Lectumas C.A., esta idea se podrá verificar de la siguiente manera:

Realizar un análisis situacional, para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitirán proponer objetivos estratégicos basados en el crecimiento empresarial, fomentando una cultura corporativa y generando satisfacción en los clientes; mediante la formulación de estrategias adecuadas, las cuales serán evaluadas mediante el desarrollo de indicadores.

Para mejorar la planeación en la gestión administrativa se definirá la misión y visión institucional, además de la formulación de objetivos y programación de actividades.

Para mejorar la organización en la gestión administrativa se establecerán responsabilidades a los colaboradores como entrega de informes, asignación de recursos, plazos de entrega, entre otros.

Para mejorar la dirección en la gestión administrativa se diseñarán estrategias para incentivar la motivación y optimizar el ambiente laboral entre los colaboradores.

Para mejorar el control en la gestión administrativa se realizarán constantes controles y evaluaciones del desempeño y cumplimiento de objetivo por parte del personal.

Para alcanzar la consecución de todos los elementos de la gestión administrativa es necesario establecer responsables que garanticen el adecuado el seguimiento oportuno de los objetivos estratégicos.

CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1 TÍTULO

“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA EN LA EMPRESA LECTUMAS C.A. DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO”

4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA

4.2.1 Análisis Situacional

4.2.1.1 Análisis Externo

Con el análisis externo identificaremos y evaluaremos oportunidades que se pueden aprovechar por la empresa para obtener beneficios; así como amenazas que se pueden eliminar o reducir su impacto en la organización.

4.2.1.1.1 Macro entorno

Analizaremos los factores que influyen directamente en el giro de la empresa como inflación, factores políticos- legales, económicos, sociales, ambientales, y que puedan afectar directa o indirectamente.

4.2.1.1.1.1 Dimensión Económica

En la dimensión económica analizamos a las variables que reflejan el comportamiento económico de nuestro país. Entre estas variables podemos mencionar a la inflación, tasa de desempleo, exportaciones, globalización, producto interno bruto, indicadores del sistema financiero, mercado de capitales, entre otros.

Tabla No. 17: Análisis de la Dimensión Económica

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Inflación	A diciembre del 2016, el Ecuador tiene una tasa de inflación mensual de 0.16% y una inflación total anual de 1.12%.	Amenaza	Alto	Banco Central del Ecuador
Producto Interno Bruto	La economía ecuatoriana luego de presentar un decrecimiento de -1.6% del PIB en el primer trimestre del 2016, presentó un incremento de este indicador a 0.6% en el segundo trimestre.	Amenaza	Medio	Banco Central del Ecuador
Precio de barril del petróleo	El precio del petróleo a Enero del 2017 se encuentra en 52.81USD.	Amenaza	Bajo	Banco Central del Ecuador

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.1.2 Dimensión Político Legal

Este aspecto está relacionado por las decisiones y políticas gubernamentales que pueden afectar positiva o negativamente a la empresa.

Tabla No. 18: Análisis de la dimensión Político – Legal

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Cambios en las políticas de gobierno	Elecciones presidenciales	Amenaza	Alto	Diario El Comercio
Ley de Compañías	Control y cumplimiento de aspectos relacionados con la constitución de la empresa.	Oportunidad	Alto	Superintendencia de Compañías
Normativa Legal	Supervisión y regulación de aspectos relacionados con los contratos de trabajo.	Oportunidad	Alto	Código de Trabajo
Ley de Seguridad Social	Control y seguimiento para garantizar la seguridad de los trabajadores	Oportunidad	Alto	Legislación de Seguridad Social IESS

Fuente: Leyes y Reglamento del Ecuador

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.1.3 Dimensión Social – Cultural

En el aspecto social – cultural analizamos a un cierto grupo de personas que influenciados por sus valores o cultura mantienen un cierto comportamiento en situaciones básicas de la sociedad.

Tabla No. 19: Análisis de la Dimensión Social – Cultural

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Tasa de Desempleo	En diciembre de 2016, el desempleo a nivel nacional se ubicó en 5.2%. Respecto del mismo mes de 2015, existe un incremento de 0.4 puntos porcentuales.	Amenaza	Medio	Banco Central del Ecuador
Nivel de Educación	En la ciudad de Riobamba el nivel de educación, se encuentra en los siguiente niveles: Primario 29%, Secundaria 21%, Educación Básica 8%, Bachillerato 7%, Superior 21%.	Oportunidad	Alto	INEC
Pobreza	Para finales del año 2016, el porcentaje de pobreza en el Ecuador se redujo a 32.1% en relación al año 2015 que finalizó en 32.9%.	Amenaza	Alto	INEC

Fuente: INEC – Banco Central del Ecuador

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.1.4 Dimensión Tecnológica - Ambiental

En este factor nos referimos a los posibles avances tecnológicos o aparición de nuevos productos con desarrollos tecnológicos, industriales o comerciales; en el sector ambiental consideramos la posibilidad de desastres o fenómenos naturales.

Tabla No. 20: Análisis de la Dimensión Tecnológica - Ambiental

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Restricción en Importaciones	Incremento de precios a la importación de productos tecnológicos debido a las salvaguardas que se extendieron hasta Junio 2017.	Amenaza	Medio	Diario El Comercio
Condiciones climáticas	Restricciones y dificultad para el desempeño de las actividades laborales.	Amenaza	Alto	Diarios de la localidad

Fuente: Diarios de la localidad

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.1.2 Microentorno

En el micro entorno estudiamos aquellos factores más cercanos a la empresa, a partir de los cuales se puede identificar la capacidad para satisfacer las necesidades de sus clientes.

4.2.1.1.2.1 Clientes

En este caso, el principal cliente de la empresa Lectumas C.A. es la Empresa Eléctrica Riobamba S.A.

Tabla No. 21: Análisis de la Dimensión Clientes

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Cumplimiento de Objetivos	La entrega de reportes mensuales se debe entregar en un periodo máximo de doce días, no existe un cronograma detallado.	Oportunidad	Alto	Anexo 2 (Entrevista a gerencia)
Satisfacción del Cliente	El cumplimiento de la entrega total en los reporte mensuales debe ser superior al 90%	Oportunidad	Alto	Anexo 2 (Entrevista a gerencia)

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.1.2.2 Proveedores

Los principales proveedores de la empresa Lectumas C.A. son aquellos que proporcionan indumentaria de trabajo, materiales y equipos tecnológicos.

Tabla No. 22: Análisis de la Dimensión Proveedores

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Cumplimiento de exigencias específicas por parte de los proveedores	Garantizar que los materiales, instrumentos, equipos y vestimenta cumplan con los requisitos necesarios para el desarrollo de las actividades.	Oportunidad	Bajo	Entrevista Gerencia (Anexo No.2)
Compromiso y responsabilidad de los proveedores	Establecimiento de acuerdos con los proveedores para garantizar equipos de calidad que permitan cumplir con los objetivos de la empresa	Oportunidad	Medio	Entrevista Gerencia (Anexo No.2)

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.1.2.3 Competencia

Los principales competidores de la empresa Lectumas C.A. son: Servipelek S.A., Incelec S.A., Modeservic S.A.

Tabla No. 23: Análisis de la Dimensión Competencia

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Número de competidores	Existen tres empresas que brindan los mismos servicios que la empresa Lectumas C.A. en la ciudad de Riobamba, las cuales son considerados como competencia: Servipelek S.A.	Amenaza	Medio	Ficha de Observación (Anexo No.3)
Infraestructura y equipos	La infraestructura como equipos tecnológicos de la competencia es considerada muy bueno, ya que utilizan equipos de última generación para el desarrollo de las actividades.	Amenaza	Alto	Ficha de Observación (Anexo No.3)

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.2. Análisis Interno

En el análisis interno buscamos conocer los recursos y capacidades que tiene la empresa para identificar sus fortalezas y debilidades que permitan diseñar estrategias basándose sujetas a la realidad de la empresa.

4.2.1.2.1 Recursos Tangibles

Para realizar el análisis interno es importante determinar las potencialidades de la empresa, sobre todo de aquellos factores que permiten diferenciarse de las demás organizaciones generando una ventaja competitiva; así los recursos tangibles pueden ser mobiliario, vehículos, oficinas, equipos.

Tabla No. 24: Análisis de Recursos Tangibles

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Infraestructura y espacio físico	Según el trabajo de campo el 58% de los trabajadores califican a las instalaciones de la empresa de forma regular.	Debilidad	Alto	Encuestas a colaboradores (Tabla No. 7)
Instrumentos e indumentaria adecuada	Según el trabajo de campo todos los encuestados consideran que se les ha proporcionado los instrumentos e indumentaria necesaria para el desarrollo de sus actividades	Fortaleza	Alto	Encuesta a colaboradores (Tabla No. 10)
Equipos Tecnológicos	Facilita el desempeño de actividades laborales aunque no existen equipos para todo el personal.	Debilidad	Alto	Registro de Vienes

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.2.2 Talento humano

Hace referencia a los colaboradores de la empresa específicamente al personal operativo y administrativo.

Tabla No. 25: Análisis del Talento Humano

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Nivel de educación de los colaboradores	El 88% de los colaboradores tienen un nivel de educación secundaria	Debilidad	Bajo	Encuestas a colaboradores (Tabla No. 1)
Estabilidad laboral	En su mayoría el personal de la empresa Lectumas C.A. ha garantizado la estabilidad, ya que ha mantenido su nómina de trabajo sin mayores cambios en los últimos tres años	Fortaleza	Alto	Nómina de Trabajadores
Colaboradores con beneficios de ley	Contratos de trabajo basados en el Código de trabajo, cumpliendo con todos los beneficios de ley	Fortaleza	Alta	Encuestas a colaboradores (Tabla No. 12)
Supervisión y evaluación de Trabajo	El 35% de los colaboradores consideran que A Veces se realizan procesos de supervisión y evaluación.	Debilidad	Media	Encuestas a colaboradores (Tabla No. 14)

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.2.3 Recursos Intangibles

En este punto analizamos los recursos que no pueden ser percibidos físicamente pero tienen gran impacto en el desarrollo de la organización.

Tabla No. 26: Análisis de los Recursos Intangibles

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Empleados motivados	Según el trabajo de campo, el 77% de los colaboradores consideran que la motivación en la empresa es Buena.	Fortaleza	Alta	Encuestas a colaboradores (Tabla No. 8)
Ambiente Laboral	Según el trabajo de campo el 81% de los colaboradores consideran que el ambiente laboral en la empresa es Bueno	Fortaleza	Media	Encuestas a colaboradores (Tabla No. 9)

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.2.4 Procesos Internos

Estudiamos y analizamos a los procesos que realiza la empresa para su adecuado funcionamiento.

Tabla No. 27: Análisis procesos Internos

Factor	Justificación	Connotación	Comportamiento	Fuente
Proceso de selección a empleados	No se ha definido un proceso específico para esta actividad	Debilidad	Medio	Entrevista a gerencia (Anexo No. 2)
Conocimiento de objetivos empresariales	No existe un proceso formal, ya que apenas el 4% de los colaboradores conocen totalmente los objetivos de la empresa	Debilidad	Alto	Encuestas a colaboradores (Tabla No. 3)
Difusión de Misión y visión de la empresa	No se han definido apropiadamente la misión y visión de la empresa	Debilidad	Alto	Encuestas a colaboradores (Tabla No. 4)
Estructura organizativa en la empresa	No se ha definido	Debilidad	Alto	Entrevista a gerencia (Anexo No. 2)
Cursos de capacitación	Según al estudio de campo el 42% de los colaboradores consideran que Nunca se han realizados cursos de capacitación	Debilidad	Alto	Encuestas a colaboradores (Tabla No. 11)

Fuente: Trabajo de Campo

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

Una vez realizado el análisis interno y externo de la empresa, se procede a evaluar cada uno de los aspectos para la elaboración de la matriz FODA, con los factores más determinantes.

Tabla No. 28: Calificación de Factores Externos

Factor	Oportunidad			Amenaza			Probabilidad de Ocurrir		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Inflación				X			X		
Producto Interno Bruto					X				X
Precio de barril del petróleo						X			X
Cambios en las políticas de gobierno				X			X		
Ley de Compañías	X							X	
Normativa Legal	X						X		
Ley de Seguridad Social	X						X		
Tasa de Desempleo					X		X		
Nivel de Educación	X							X	
Pobreza				X				X	
Restricción en Importaciones					X		X		
Condiciones climáticas				X			X		

Cumplimiento de Objetivos	X						X		
Satisfacción del Cliente	X						X		
Cumplimiento de exigencias específicas por parte de los proveedores			X						X
Compromiso y responsabilidad de los proveedores	X							X	
Número de competidores					X			X	
Infraestructura y equipos				X			X		

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

Tabla No. 29: Calificación de Factores Internos

Factor	Fortaleza			Debilidad			Probabilidad de Ocurrir		
	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Infraestructura y espacio físico				X				X	
Instrumentos e indumentaria adecuada	X						X		
Equipos Tecnológicos				X			X		
Nivel de educación de los colaboradores						X			X
Estabilidad laboral	X						X		
Colaboradores con beneficios de ley	X						X		
Supervisión y evaluación de Trabajo					X		X		
Empleados motivados	X							X	
Ambiente Laboral		X						X	

Proceso de selección a empleados					X			X	
Conocimiento de objetivos empresariales				X			X		
Difusión de Misión y visión de la empresa				X			X		
Estructura organizativa en la empresa				X			X		
Cursos de capacitación				X			X		

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.1.3 Matriz FODA

Con la matriz FODA vamos a conocer la situación actual de la empresa Lectumas C.A., permitiendo tener un diagnóstico preciso para la correcta toma de decisiones y formulación de estrategias.

Tabla No. 30: Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Instrumentos e indumentaria adecuada 2. Estabilidad laboral garantizada 3. Colaboradores cuentan con beneficios de ley 4. Empleados motivados 5. Ambiente Laboral optimo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley de Compañías 2. Normativa Legal 3. Ley de Seguridad Social 4. Nivel de Educación adecuado 5. Cumplimiento de Objetivos aceptable 6. Satisfacción del Cliente 7. Compromiso y responsabilidad de los proveedores
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Infraestructura y espacio físico reducido 2. Equipos tecnológicos en menor cantidad 3. Supervisión y evaluación de Trabajo deficiente 4. Proceso de selección a empleados inadecuado 5. No existe un adecuado conocimiento de objetivos empresariales por parte del personal 6. Escasa difusión de misión y visión de la empresa 7. No existe estructura organizativa en la empresa 8. Cursos de capacitación mínimos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Alto porcentaje de inflación 2. Cambios drásticos en las políticas de gobierno 3. Pobreza 4. Tasa de Desempleo elevada 5. Restricción en Importaciones tecnológicas 6. Condiciones climáticas cambiantes. 7. Número de competidores 8. Infraestructura y equipos de la competencia

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.2 Direccionamiento Estratégico

Misión

“Somos una empresa privada encargada de garantizar el adecuado control y seguimiento del consumo de energía eléctrica en la Provincia de Chimborazo, actuando con responsabilidad social y contribuyendo al desarrollo socioeconómico mediante la honestidad, trabajo en equipo, eficiencia y puntualidad.”

Visión

“Para el año 2018, seremos una empresa líder, con una adecuada gestión organizativa que brinde servicios de calidad con equipos tecnológicos renovados, contando con talento humano capacitado y comprometido, para beneficio de nuestros clientes.”

Valores

- a) **Responsabilidad.-** En cada una de nuestras acciones actuamos con seriedad, en consecuencia con nuestros deberes y derechos.
- b) **Honestidad.-** Realizamos las actividades con transparencia y rectitud ya que son la base en la relación con nuestros clientes.
- c) **Trabajo en Equipo.-** Con el apoyo de todos los colaboradores buscamos el logro de los objetivos institucionales
- d) **Eficiencia.-** Nuestras actividades están encaminadas a desarrollarse con calidad y eficiencia, para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.
- e) **Puntualidad.-** Compromiso de cumplir a tiempo con nuestras obligaciones.

4.2.3 Definición de Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos se basan en los factores más importantes considerados en el diagnóstico situacional para el desarrollo de estrategias que permitan mejorar la gestión administrativa de la empresa Lectumas C.A.

Tabla No. 31: Objetivos Estratégicos

FACTOR ESTRATÉGICO (FODA)	CONNOTACIÓN	OBJETIVO ESTRATÉGICO
Indumentaria e Instrumentos adecuados	Fortaleza	Continuar facilitando la entrega de indumentaria e instrumentos al personal.
Ambiente Laboral óptimo	Fortaleza	Mantener en niveles óptimos el ambiente laboral en la empresa.
Empleados motivados	Fortaleza	Alcanzar la excelencia en la motivación del personal
Satisfacción del Cliente aceptable	Oportunidad	Aumentar el porcentaje de satisfacción en el cliente
Cumplimiento de Objetivos aceptable	Oportunidad	Incrementar el porcentaje de cumplimiento en las actividades laborales
Infraestructura y espacio físico reducido	Debilidad	Mejorar la infraestructura y espacio físico de la empresa
Equipos tecnológicos en menor cantidad	Debilidad	Proveer de equipos tecnológicos modernos a todo el personal
Supervisión y evaluación de Trabajo deficiente	Debilidad	Realizar procesos continuos de supervisión y evaluación al personal
Proceso de selección a empleados inadecuado	Debilidad	Definir un proceso específico de selección de personal.
No existe un adecuado conocimiento de objetivos empresariales por parte del personal	Debilidad	Mejorar el proceso de inducción al personal
Ineficiente difusión de misión y visión de la empresa	Debilidad	Mejorar la difusión de misión y visión de la empresa.

No existe estructura organizativa en la empresa	Debilidad	Diseñar un organigrama estructural adecuado para la empresa.
Cursos de capacitación escasos.	Debilidad	Mejorar el desarrollo de cursos de capacitación para el personal.

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.4 Definición de metas e indicadores

A continuación mencionaremos las metas para el año 2017, junto a cada indicador lo que permitirá realizar una evaluación y seguimiento de los objetivos para su adecuado cumplimiento.

Tabla No. 32: Metas e Indicadores

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	METAS	INDICADORES
Continuar facilitando la entrega de indumentaria e instrumentos al personal de la empresa.	Mantener la entrega de indumentaria e instrumentos en el 100% de empleados	Calificación opción SI, Pregunta 10, Anexo 1
Alcanzar la excelencia en el ambiente laboral en la empresa.	Lograr que un 80% de los empleados consideren que el ambiente laboral es excelente	Calificación opción Excelente, Pregunta 9, Anexo 1.
Alcanzar la excelencia en la motivación del personal	Lograr que el 100% del personal se encuentre motivado de forma excelente.	Calificación opción Excelente, Pregunta 8, Anexo 1.
Aumentar el porcentaje de satisfacción en el cliente	Mejorar la eficiencia en la entrega de reportes mensuales	Entrega Trabajo total menor 10 días
Incrementar el porcentaje de cumplimiento en las actividades laborales	Alcanzar el 95% de cumplimiento efectivo en el trabajo total	$CT = TE/TT * 100$
Mejorar la infraestructura	Lograr un 90% de aceptación	Suma de las




y espacio físico de la empresa	por parte del personal a las instalaciones y espacio físico de la empresa	calificaciones de la opción 1 y 2, Pregunta 7, Anexo 1.
Proveer de equipos tecnológicos modernos a todo el personal	Alcanzar en un 100% que cada colaborador cuente con un equipo tecnológico.	#colaboradores = #eq. tecnológicos
Realizar procesos continuos de supervisión y evaluación al personal	Lograr que el 100% del personal considere que se realizan procesos de supervisión y evaluación constante.	Calificación Opción Siempre, Pregunta 14, Anexo 1.
Definir un proceso específico de selección de personal.	Documentar un proceso básico de selección de personal	Anexo 2
Mejorar el proceso de inducción al personal	Incrementar al 100% el número de empleados que identifiquen los objetivos institucionales de la empresa	Calificación opción 1, Pregunta 3, Anexo 1.
Mejorar la difusión de misión y visión de la empresa.	Alcanzar en un 80% que el personal identifique la misión y visión de la empresa	Calificación opción Si, Pregunta 6, Anexo 1.
Diseñar un organigrama estructural adecuado para la empresa.	Establecer niveles jerárquicos para elaborar un organigrama estructural	Anexo 2
Mejorar el desarrollo de cursos de capacitación para el personal.	Lograr en un 90% que el personal considere que se realizan cursos de capacitación en la empresa	Suma calificación opción 1 y 2, Pregunta 11 Anexo 1.

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

Cédulas de Indicadores

Para el mejor seguimiento a los indicadores es necesario, diseñar cédulas de indicadores donde se detalla información específica para cada uno.

Tabla No. 33: Cédulas de Indicadores

Indicadores	Periodicidad de cálculo	Señales gráficas			Responsable del indicador
					
Instrumentos e Indumentaria	Anual	100% - 95%	94% - 90%	89% - ...	Gerencia - RRHH
Ambiente Laboral	Anual	80% - 78%	77% - 75%	74% - ...	Gerencia
Motivación del Personal	Anual	100% - 95%	94% - 90%	89% - ...	Gerencia
Satisfacción del Cliente	Mensual	9 días	10 días	11 días	Gerencia
Cumplimiento de actividades	Mensual	95% - 93%	92% - 90%	90%-88%	Gerencia
Infraestructura y espacio físico	Anual	90% - 85%	85% - 80%	80% - ...	Gerencia
Equipos Tecnológicos	Anual	100% - 95%	94% - 90%	89% - ...	Gerencia
Supervisión y Evaluación	Trimestral	100% - 95%	94% - 90%	89% - ...	Gerencia
Selección al personal	Anual	100%	75%	50%	RRHH
Inducción al personal	Anual	100% - 95%	94% - 90%	89% - ...	Asistente
Misión y Visión	Anual	80% - 78%	77% - 75%	75% - ...	Asistente
Organigrama estructural	Anual	100%	75%	50%	Gerencia
Capacitación del personal	Semestral	90% - 85%	85% - 80%	80% - ...	Gerencia

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.5 Definición de Estrategias y Responsables

Para alcanzar las metas establecidas es necesario formular estrategias que permitan la cumplimiento de las mismas, a continuación detallamos las más importantes.

1. Crear un manual de procedimientos para el proceso de selección del personal.
2. Definir un proceso de inducción al personal de la empresa.

3. Informar al personal acerca de la función que la ha sido asignada en la empresa y lo que ésta espera de su desempeño.
4. Realizar una campaña para difundir la misión y visión de la empresa entre todo el personal.
5. Promover la participación activa de los colaboradores en la difusión de los valores institucionales.
6. Realizar programas de recreación y convivencia con los colaboradores de la empresa.
7. Entregar canastas navideñas al personal de la empresa.
8. Felicitar al personal por fechas especiales mediante la consolidación una base de datos con información de los colaboradores.
9. Realizar un plan de capacitación al personal operativo sobre seguridad y riesgos laborales.
10. Proporcionar oportunamente la indumentaria y equipo necesario para el desempeño de las actividades laborales.
11. Invertir en la adquisición de equipos tecnológicos (Tablet), que cumplan con los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades laborales.
12. Adquirir la licencia del software que será implementado en los equipos tecnológicos.
13. Capacitar al personal para el adecuado uso de los equipos tecnológicos.
14. Coordinar una reunión mensual con cada colaborador para supervisar su trabajo.
15. Realizar procesos de evaluación al personal de forma periódica en cuanto al cumplimiento laboral.
16. Incentivar el desempeño y cumplimiento, al personal con mejor evaluación.
17. Definir sanciones moderadas al personal por incumplimiento de trabajo.
18. Diseñar un cronograma para la entrega puntual de los informes de trabajo a cada colaborador.
19. Definir el organigrama estructural, el mismo que será publicado en un lugar visible de la empresa.
20. Buscar alternativas para la implementación de un nuevo espacio físico o re distribuir el existente.

Para cumplir los objetivos estratégicos es necesario priorizar las estrategias, lo cual detallamos en el siguiente cuadro:

Tabla No. 34: Priorización de estrategias

Objetivos Estrategias	Instrumentos e Indumentaria	Ambiente Laboral	Motivación del Personal	Satisfacción del Cliente	Cumplimiento de Actividades	Infraestructura y espacio físico	Equipos Tecnológicos	Supervisión y Evaluación	Selección del Personal	Inducción al Personal	Misión y Visión	Organigrama estructural	Capacitación del Personal	TOTAL
	1. Crear un manual de procedimientos para el proceso de selección del personal.									X				
2. Definir un proceso de inducción al personal de la empresa.										X				1
3. Informar al personal acerca de la función que la ha sido asignada en la empresa y lo que ésta espera de su desempeño.			X							X				2
4. Realizar una campaña para difundir la misión y visión de la empresa entre todo el personal.		X									X			2

5. Promover la participación activa de los colaboradores en la difusión de los valores institucionales.			X	X										2
6. Realizar programas de recreación y convivencia con los colaboradores de la empresa.		X	X											2
7. Entregar canastas navideñas al personal de la empresa.			X											1
8. Felicitar al personal por fechas especiales mediante la consolidación una base de datos con información de los colaboradores.			X											1
9. Realizar un plan de capacitación al personal operativo sobre seguridad y riesgos laborales.												X		1

<p>10. Proporcionar oportunamente la indumentaria y equipo necesario para el desempeño de las actividades laborales.</p>	X		X											2
<p>11. Invertir en la adquisición de equipos tecnológicos (Tablet), que cumplan con los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades laborales.</p>			X	X		X								3
<p>12. Adquirir la licencia del software que será implementado en los equipos tecnológicos.</p>			X	X		X								3
<p>13. Capacitar al personal para el adecuado uso de los equipos tecnológicos.</p>				X		X						X		3

14. Coordinar una reunión mensual con cada colaborador para supervisar su trabajo.								X							1
15. Realizar procesos de evaluación al personal de forma periódica en cuanto al cumplimiento laboral.								X							1
16. Incentivar el desempeño y cumplimiento, al personal con mejor evaluación.			X					X							2
17. Definir sanciones moderadas al personal por incumplimiento de trabajo.		X													1
18. Diseñar un cronograma para la entrega puntual de los informes de trabajo a cada colaborador.				X	X			X							3

19. Definir el organigrama estructural, el mismo que será publicado en un lugar visible de la empresa.													X	1
20. Buscar alternativas para la implementación de un nuevo espacio físico o redistribuir el existente.		X				X								2

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

A continuación, realizamos la tabla de estrategias para cada objetivo estratégico, asignando un responsable:

Tabla No. 35: Estrategias Generales

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS	RESPONSABLES
Continuar facilitando la entrega de indumentaria e instrumentos al personal de la empresa.	Proporcionar oportunamente la indumentaria y equipo necesario para el desempeño de las actividades laborales.	Gerencia
Alcanzar la excelencia en el ambiente laboral en la empresa.	Realizar una campaña para difundir la misión y visión de la empresa entre todo el personal. Realizar programas de recreación y convivencia con los colaboradores de la empresa. Definir sanciones moderadas al personal por incumplimiento de trabajo. Buscar alternativas para la implementación de	Gerencia

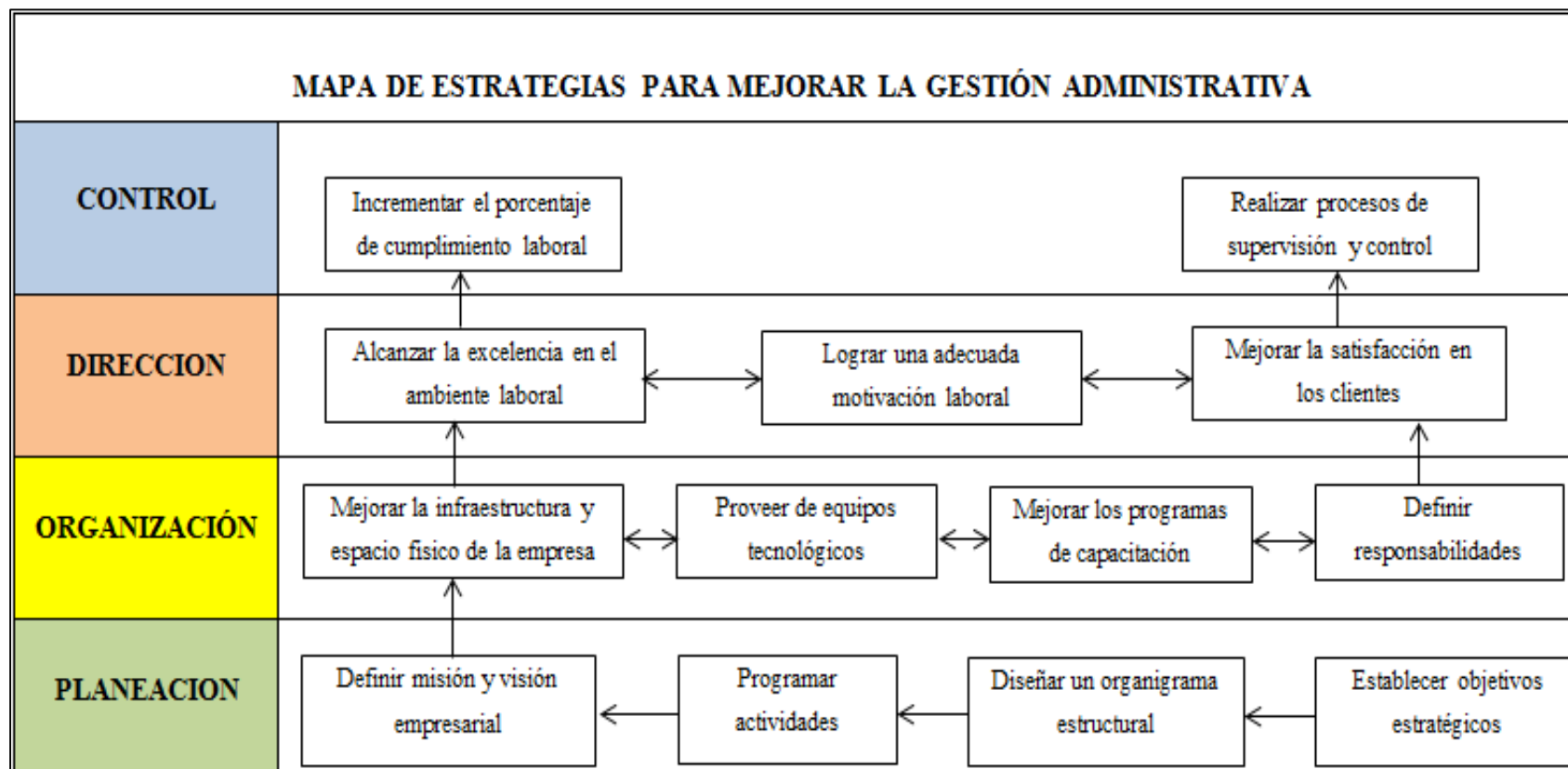
	un nuevo espacio físico o re distribuir el existente.	
Alcanzar la excelencia en la motivación del personal	<p>Informar al personal acerca de la función que la ha sido asignada en la empresa y lo que ésta espera de su desempeño.</p> <p>Promover la participación activa de los colaboradores en la difusión de los valores institucionales.</p> <p>Realizar programas de recreación y convivencia con los colaboradores de la empresa.</p> <p>Entregar canastas navideñas al personal de la empresa.</p> <p>Felicitar al personal por fechas especiales mediante la consolidación una base de datos con información de los colaboradores.</p> <p>Proporcionar oportunamente la indumentaria y equipo necesario para el desempeño de las actividades laborales.</p> <p>Buscar alternativas para la implementación de un nuevo espacio físico o re distribuir el existente.</p>	Gerencia Asistente
Aumentar el porcentaje de satisfacción en el cliente	<p>Invertir en la adquisición de equipos tecnológicos (Tablet), que cumplan con los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades laborales.</p> <p>Adquirir la licencia del software que será implementado en los equipos tecnológicos.</p> <p>Diseñar un cronograma para la entrega puntual de los informes de trabajo a cada colaborador.</p>	Gerencia
Incrementar el porcentaje de cumplimiento en las actividades laborales	<p>Promover la participación activa de los colaboradores en la difusión de los valores institucionales.</p> <p>Invertir en la adquisición de equipos tecnológicos (Tablet), que cumplan con los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades laborales.</p> <p>Adquirir la licencia del software que será implementado en los equipos tecnológicos.</p> <p>Capacitar al personal para el adecuado uso de los equipos tecnológicos.</p> <p>Diseñar un cronograma para la entrega puntual de los informes de trabajo a cada colaborador.</p>	Gerencia

Mejorar la infraestructura y espacio físico de la empresa	Buscar alternativas para la implementación de un nuevo espacio físico o re distribuir el existente	Junta de accionistas
Proveer de equipos tecnológicos modernos a todo el personal	Invertir en la adquisición de equipos tecnológicos (Tablet), que cumplan con los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades laborales. Adquirir la licencia del software que será implementado en los equipos tecnológicos. Capacitar al personal para el adecuado uso de los equipos tecnológicos.	Gerencia
Realizar procesos continuos de supervisión y evaluación al personal	Coordinar una reunión mensual con cada colaborador para supervisar su trabajo. Realizar procesos de evaluación al personal de forma periódica en cuanto al cumplimiento laboral. Incentivar el desempeño y cumplimiento, al personal con mejor evaluación. Diseñar un cronograma para la entrega puntual de los informes de trabajo a cada colaborador	Gerencia
Definir un proceso específico de selección de personal.	Crear un manual de procedimientos para el proceso de selección del personal.	Gerencia - Asistente
Mejorar el proceso de inducción al personal	Definir un proceso de inducción al personal de la empresa. Informar al personal acerca de la función que la ha sido asignada en la empresa y lo que ésta espera de su desempeño.	Gerencia - Asistente
Mejorar la difusión de misión y visión de la empresa.	Realizar una campaña para difundir la misión y visión de la empresa entre todo el personal.	Gerencia - Asistente
Diseñar un organigrama estructural adecuado para la empresa.	Definir el organigrama estructural, el mismo que será publicado en un lugar visible de la empresa.	Gerencia - Asistente
Mejorar el desarrollo de cursos de capacitación para el personal.	Realizar un plan de capacitación al personal operativo sobre seguridad y riesgos laborales. Capacitar al personal para el adecuado uso de los equipos tecnológicos.	Gerencia - Asistente

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.6 Mapa Estratégico

Gráfico No. 18: Mapa Estratégico



Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

4.2.7 Tablero de Control o Comando

Esta herramienta nos permite realizar un monitoreo de diagnóstico, control y cumplimiento permanente de las metas e indicadores. En ella se describe la misión y visión de la institución, objetivos estratégicos, indicadores, las metas con su línea de base, planificación y ejecución; así como las estrategias o acciones de mejora que se prevé ejecutar.

Tabla No. 36: Tabla de Control o Comando

LECTUMAS C.A.

DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

ESTRATEGIA CORPORATIVA:

Misión

“Somos una empresa privada encargada de garantizar el adecuado control y seguimiento del consumo de energía eléctrica en la Provincia de Chimborazo, actuando con responsabilidad social y contribuyendo al desarrollo socioeconómico mediante la honestidad, trabajo en equipo, eficiencia y puntualidad.”

Visión

“Para el año 2018, seremos una empresa líder, con una adecuada gestión organizativa que brinde servicios de calidad con equipos tecnológicos renovados, contando con talento humano capacitado y comprometido, para beneficio de nuestros clientes.”

ESTRATEGIA FUNCIONAL:

Objetivos	Indicadores	Línea de Base	Metas		Estrategias
			Planificación	Ejecución	
Continuar facilitando la entrega de indumentaria e instrumentos al personal de la empresa.	Calificación opción SI, Pregunta 10, Anexo 1	100%	100%		Proporcionar oportunamente la indumentaria y equipo necesario para el desempeño de las actividades laborales.
Alcanzar la excelencia en el ambiente laboral en la empresa.	Calificación opción Excelente, Pregunta 9, Anexo 1.	15%	80%		Realizar una campaña para difundir la misión y visión de la empresa entre todo el personal. Realizar programas de recreación y convivencia con los colaboradores de la empresa. Definir sanciones moderadas al personal por incumplimiento de trabajo. Buscar alternativas para la implementación de un nuevo espacio físico o re distribuir el existente.

Alcanzar la excelencia en la motivación del personal	Calificación opción Excelente, Pregunta 8, Anexo 1.	19%	100%		<p>Informar al personal acerca de la función que la ha sido asignada en la empresa y lo que ésta espera de su desempeño.</p> <p>Promover la participación activa de los colaboradores en la difusión de los valores institucionales.</p> <p>Realizar programas de recreación y convivencia con los colaboradores de la empresa.</p> <p>Entregar canastas navideñas al personal de la empresa.</p> <p>Felicitar al personal por fechas especiales mediante la consolidación una base de datos con información de los colaboradores.</p> <p>Proporcionar oportunamente la indumentaria y equipo necesario para el desempeño de las actividades laborales.</p> <p>Buscar alternativas para la implementación de un nuevo espacio físico o re distribuir el existente.</p>
Aumentar el porcentaje de satisfacción en el cliente	Entrega Trabajo total menor 10 días	12 días	9 días		<p>Invertir en la adquisición de equipos tecnológicos (Tablet), que cumplan con los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades laborales.</p> <p>Adquirir la licencia del software que será implementado en los equipos tecnológicos.</p>

					Diseñar un cronograma para la entrega puntual de los informes de trabajo a cada colaborador.
Incrementar el porcentaje de cumplimiento en las actividades laborales	$CT = TT - TE / TT * 100$	95%	95%		<p>Promover la participación activa de los colaboradores en la difusión de los valores institucionales.</p> <p>Invertir en la adquisición de equipos tecnológicos (Tablet), que cumplan con los requerimientos necesarios para el desarrollo de las actividades laborales.</p> <p>Adquirir la licencia del software que será implementado en los equipos tecnológicos.</p> <p>Capacitar al personal para el adecuado uso de los equipos tecnológicos.</p> <p>Diseñar un cronograma para la entrega puntual de los informes de trabajo a cada colaborador.</p>
Mejorar la infraestructura y espacio físico de la empresa	Suma de las calificaciones de la opción 1 y 2, Pregunta 7, Anexo 1.	42%	90%		Buscar alternativas para la implementación de un nuevo espacio físico o re distribuir el existente
Proveer de equipos tecnológicos modernos a	$\#colaboradores = \#eq. tecnológicos$	50%	100%		Invertir en la adquisición de equipos tecnológicos (Tablet), que cumplan con los requerimientos necesarios para el desarrollo

todo el personal					de las actividades laborales. Adquirir la licencia del software que será implementado en los equipos tecnológicos. Capacitar al personal para el adecuado uso de los equipos tecnológicos.
Realizar procesos continuos de supervisión y evaluación al personal	Calificación Opción Siempre, Pregunta 14, Anexo 1.	66%	100%		Coordinar una reunión mensual con cada colaborador para supervisar su trabajo. Realizar procesos de evaluación al personal de forma periódica en cuanto al cumplimiento laboral. Incentivar el desempeño y cumplimiento, al personal con mejor evaluación. Diseñar un cronograma para la entrega puntual de los informes de trabajo a cada colaborador
Definir un proceso específico de selección de personal.	Anexo 2	0	100%		Crear un manual de procedimientos para el proceso de selección del personal.
Mejorar el proceso de inducción al personal	Calificación opción 1, Pregunta 3, Anexo 1.	0	100%		Definir un proceso de inducción al personal de la empresa. Informar al personal acerca de la función que la ha sido asignada en la empresa y lo que ésta espera de su desempeño.
Mejorar la difusión de misión y visión de la	Calificación opción Si, Pregunta 6,	8%	80%		Realizar una campaña para difundir la misión y visión de la empresa entre todo el personal.

empresa.	Anexo 1.				
Diseñar un organigrama estructural adecuado para la empresa.	Anexo 2	0%	100%		Definir el organigrama estructural, el mismo que será publicado en un lugar visible de la empresa.
Mejorar el desarrollo de cursos de capacitación para el personal.	Suma calificación opción 1 y 2, Pregunta 11 Anexo 1.	58%	90%		Realizar un plan de capacitación al personal operativo sobre seguridad y riesgos laborales. Capacitar al personal para el adecuado uso de los equipos tecnológicos.

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)

CONCLUSIONES

- El diseño de estrategias es la base fundamental para el desarrollo y crecimiento de las empresas, ya que encamina al cumplimiento de sus objetivos institucionales; es una herramienta que al aplicarse en la organización permite realizar un análisis situacional para establecer objetivos estratégicos que se llevaran a cabo mediante la formulación de metas y estrategias, involucrando a todo el personal de la empresa.
- Para la consecución de este diseño de estrategias, se han empleado múltiples técnicas de recolección y levantamiento de información, como son: entrevista, encuesta y ficha de observación; a partir de los cuales se desarrolló el diagnóstico situacional, es decir el análisis del macro y micro entorno de la empresa, llegando a la elaboración de una Matriz FODA, concluyendo que en Lectumas C.A. existen fortalezas como: personal motivado, ambiente laboral aceptable, entrega de indumentaria e instrumentos adecuada; de igual manera existen debilidades como son: Infraestructura y espacio físico inadecuado, supervisión y evaluación de trabajo deficiente, cursos de capacitación escasos.
- La propuesta planteada permite a la empresa Lectumas C.A. mejorar su gestión administrativa, mediante la formulación de objetivos estratégicos los cuales se llevaran a cabo mediante el cumplimiento de metas como mejorar la eficiencia en el cumplimiento de objetivos, mejorar la satisfacción del cliente; para ello se definieron indicadores y estrategias con su respectivo responsable, elaborando así un tablero de control o comando que permitirá a la empresa Lectumas C.A. dar seguimiento al logro de resultados en el mediano y largo plazo.

RECOMENDACIONES

- Ejecutar de forma permanente un análisis o diagnóstico situacional que permita implementar nuevas estrategias para garantizar un crecimiento continuo en la organización.
- Aplicar la herramienta del Tablero de Comando, ya que permite controlar y evaluar el cumplimiento de los objetivos estratégicos, metas, indicadores establecidos para mejorar la gestión administrativa de la empresa Lectumas C.A.
- Realizar constantes investigaciones que permitan el desarrollo de la gestión en las diferentes áreas de la empresa como Financiero y Contable, para promover el crecimiento en conjunto de toda la organización.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración Séptima Edición*. Mexico: McGraw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica. Fundamentos y Aplicaciones Segunda Edición*. México: McGraw Hill.
- Drucker, P. F. (1984). *Introducción a la administración*. Sao Paulo: Pioneira.
- Hernandez, S., & Martinez, P. (2011). *Fundamentos de Gestión Empresarial*. Mexico: McGraw Hill.
- Lerma y Krichner, A., & S., B. (2012). *Planeación Estratégica*. México: Alfaomega.
- Porter, M. (1980). *Estrategias Competitivas*. Mexico: Continental.
- Serrano, M. J. (2011). *Gestión comercial y servicio de atención al cliente*. España: Paraninfo.
- GestioPolisExperto. (2013). *Proceso Administrativo*. Recuperado el 05 de Julio de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/que-es-proceso-administrativo/>
- Matriz FODA (2015). *Análisis FODA*. Recuperado el 20 de Octubre de 2015, de <https://www.google.com.ec/>
- Lodeiro, F. (2013). *Estrategia Empresarial y Corporativa*. Recuperado el 25 de 06 de 2015, de <http://www.academiadeinversion.com/estrategia-empresarial-estrategia-corporativa-definiciones-diferencia-ejemplos/>
- Castellanos, J. (2011). *Gestión del Desempeño en las organizaciones*. Recuperado el 05 de 10 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/concepciones-gestion-desempeno-organizaciones/>
- Universidad Nacional de Colombia (2012). *Planeación Estratégica*. Recuperado el 25 de 06 de 2015 de Virtual.unal.edu.co.
- Consultores Ernst y Young (2008). *Gestión por Competencias*. Recuperado el 05 de 10 de 2016, de <https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Matriz FODA (2015). *Definición Matriz FODA*. Recuperado el 01 de 07 de 2015, de <http://www.matrizfoda.com/>

ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta a los empleados

OBJETIVO: La siguiente encuesta tiene como objetivo, analizar los procesos de gestión administrativa que se desarrollan en la empresa Lectumas C.A.

1. ¿Cuál es su nivel de educación?

Primaria____ Secundaria____ Superior____ Otros____

2. ¿Cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa Lectumas C.A.?

0 a 1 año _____ 1 a 2 años _____ 2 a 3 años _____ Más de 3 años____

3. ¿Conoce los objetivos que tiene la empresa Lectumas C.A.?

Totalmente____ _ Medianamente____
Desconoce____

4. ¿La empresa Lectumas C.A. ha difundido valores y principios corporativos en los colaboradores?

Siempre____ Casi Siempre____ A veces____
Nunca____

5. De los siguientes valores, ¿Cuáles considera Ud. se aplican en la empresa Lectumas C.A.?

Honestidad	
Responsabilidad	
Puntualidad	
Calidad	
Respeto	
Trabajo en Equipo	
Otro ¿Cuál?	

6. Conoce la misión y visión de la empresa Lectumas C.A.

Sí____ No____

7. Las instalaciones (Oficinas) de la empresa Lectumas C.A, Ud. las considera:

Excelentes_____ Buenas_____ Regulares_____

8. ¿La motivación que usted recibe en la empresa Lectumas C.A. para realizar su trabajo, la considera?

Excelente_____ Buena_____ Regular_____

9. El ambiente laboral en la empresa Lectumas C.A. Ud. lo considera

Excelente_____ Buena_____ Regular_____

10. ¿Le facilitan los instrumentos e indumentaria adecuada para el desenvolvimiento de sus actividades en la empresa Lectumas C.A.?

Sí _____ No_____

11. ¿La empresa Lectumas C.A. facilita cursos de capacitación, para el mejoramiento de su desempeño?

Siempre_____ Casi Siempre_____ A veces_____
Nunca_____

12. ¿El sueldo que usted percibe, está acorde con el trabajo que desarrolla en la empresa Lectumas C.A.?

Sí _____ No_____

13. ¿El pago de su sueldo se lo realiza puntualmente y en su totalidad?

Siempre_____ Casi Siempre_____ A veces_____
Nunca_____

14. ¿Existe la supervisión y evaluación de trabajo en cuanto a calidad y servicio en el desarrollo de sus actividades?

Siempre_____ Casi Siempre_____ A veces_____
Nunca_____

16. Estaría Ud. de acuerdo en la implementación de estrategias para mejorar la Gestión Administrativa en la empresa Lectumas C.A.

Sí____ No____

15. ¿Usted como empleado de la empresa Lectumas C.A., qué sugerencias puede brindar para el mejoramiento de la misma?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo No. 2: Guía de entrevista a gerencia

La presente entrevista tiene por finalidad recoger información de la empresa Lectumas C.A., la cual fue realizada al Sr. Marco Sinche, gerente de la empresa, con las siguientes preguntas:

1. ¿Desde qué año funciona la empresa Lectumas C.A.?

La Empresa Lectumas fue creada el 5 de Agosto del año 2003.

2. ¿Cuál es la actividad económica de la empresa Lectumas C.A.?

La empresa se dedica a la prestación de servicios para la Empresa Eléctrica Riobamba S.A. mediante la toma de lecturas del consumo de medidores de energía eléctrica en la provincia de Chimborazo.

3. ¿Con cuántos colaboradores trabajan en la empresa Lectumas C.A.?

Actualmente existen un total de 26 trabajadores en el área operativa y 3 en el área administrativa.

3.1 Están afiliados los trabajadores al Seguro Social

Claro que sí, cada trabajador cuenta con todos los beneficios de ley.

4. ¿La empresa Lectumas C.A. una planificación anual para el desarrollo de sus actividades?

No, no existe una planificación formal o documentada.

5. ¿Existen objetivos estratégicos, misión, visión, organigrama estructural en la empresa Lectumas C.A.?

Si existen objetivos pero son diseñados de forma sencilla, y han sido documentados simplemente en las resoluciones de la Junta de Accionistas. En los demás temas, a pesar de que la empresa tiene varios años en funcionamiento, no ha existido una administración formal, más bien ha sido un poco empírica pero aun así nos hemos mantenido trabajando.

6. Se da a conocer a los empleados cuales son los objetivos de la empresa.

Al inicio de la contratación a los empleados se les da a conocer cuáles son las expectativas de ambas partes, las principales funciones y como se llevan a cabo los diferentes procesos.

7. ¿Existe un manual de funciones para los empleados?

Actualmente se está desarrollando un manual de funciones ya que es un requisito para el proceso de contratación con la EERSA

8. ¿La empresa gestiona la contratación de los trabajadores mediante algún proceso de selección?

No, ya que se han mantenido los mismos trabajadores por varios años y no existen cambios de personal con regularidad.

9. ¿Cuenta con el equipo tecnológico adecuado para el desarrollo de las actividades laborales?

Actualmente existen diez equipos adecuados para el trabajo pero por su costo, no tenemos disponibilidad para todo el personal.

10. A su criterio como considera el ambiente laboral en la empresa

Según comentarios de los colaboradores y el mío propio el ambiente laboral es bueno existe no solo relación de trabajo sino también entre todos, por lo que no ha existido mayores problemas.

11.- Como se mide la eficiencia en la empresa.

Es la entrega puntual del trabajo mensual ya que existe un tiempo máximo para la entrega, cada empleado tiene alrededor de doce días para entregar progresivamente el trabajo.

12. Existe algún margen de error en la entrega de los reporte finales.

Si, en la provincia existen alrededor de 160000 medidores considerando el sector rural y urbano, actualmente existe un porcentaje de error de entre el 5% y 10%.

13. En cuanto a los proveedores ¿Cómo es la relación con la empresa?

Con los proveedores de indumentaria existe buena relación ya que nos facilitan formas de pago además que garantizan las especificaciones necesarias en cada producto.

Anexo No. 3: Ficha de Observación

FICHA DE OBSERVACIÓN A LA COMPETENCIA

Fecha: 15de Enero del 2017

Lugar: Riobamba

Hora de Inicio:09H00 am

Hora Final: 13H00 pm

No. de Competidores	Nombre	Ubicación	Infraestructura	Equipos Tecnológicos	Observación
1	Servipelek S.A.	Alejandro Carrión y Ricardo Descalzi	Muy buena	Excelente	Equipos y software modernos
2	Incelec S.A.	Quito	Buena	Excelente	Ninguna
3	Modeservic S.A.	Quito	Buena	Buenas	Instalaciones amplias

Elaborado por: Leinner Andrés Pilco Ochoa (Enero 2017)