

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



TRABAJO DE GRADO:

DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SENIC DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.

PRESENTADO POR:

BONILLA BONILLA, MARYORIS OSMARIS.

BONILLA DIAZ, ANA MARIBEL.

MUNGUIA CHICAS, LUCERO DEL SOCORRO.

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, ABRIL 2018

SAN MIGUEL

EL SALVADOR

CENTROAMÉRICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

MAESTRO ROGER ARMANDO ARIAS
RECTOR

DR. MANUEL DE JESÚS JOYA
VICE - RECTOR ACADÉMICO

ING. NELSON BERNABÉ GRANADOS
VICE - RECTOR ADMINISTRATIVO

MAESTRO CRISTÓBAL HERNÁN RÍOS BENÍTEZ
SECRETARIO GENERAL

LIC. RAFAEL HUMBERTO PEÑA MARÍN
FISCAL GENERAL

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

AUTORIDADES

ING. JOAQUÍN ORLANDO MACHUCA GÓMEZ
DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ
VICEDECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNÁNDEZ
SECRETARIO

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

AUTORIDADES

LIC. CARLOS ALEXANDER DÍAZ

JEFE DE DEPARTAMENTO EN FUNCIONES

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

**COORDINADOR GENERAL DE PROCESOS DE GRADUACIÓN DE LA
CARRERA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

DOCENTE ASESOR

LIC. RAÚL ANTONIO QUINTANILLA PALACIOS

ASESOR METODOLÓGICO

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

AGRADECIMIENTO

A Dios por haberme otorgado la vida, la fortaleza, la salud; por permitirme albergar un sueño en mi vida, el cual terminando esta etapa de mi formación profesional es una etapa de su realización, por ser mi guía en cada paso que doy.

A mi familia por estar ahí en mis triunfos así como en aquellos momentos que sentí mis fuerzas flaquear, mostrándome su amor incondicional. Por apoyarme en cada proyecto que decido llevar a cabo, siendo ellos mi inspiración, mis ganas de superación. Mención a quien honor se lo merece a mi madre Juana Bonilla, que es la base fundamental de mi familia y mi ancla en los tiempos difíciles. Mis hermanos: José Bonilla, Humberto Bonilla, Elizabeth Bonilla, Yaneth Bonilla, Nohemi Bonilla y Haydee Bonilla, por ser mis cómplices, amigos, que siempre han estado cuando los he necesitado, apoyándome de todas las formas posibles en esta travesía que es mi vida.

A mis amigos, esos que decidieron permanecer a mi lado en los buenos tiempos así como en los no tan buenos, de los cuales he aprendido mucho; que me han apoyado y me han tenido infinita paciencia; algo que sí es seguro: les albergo en un lugar especial en mi corazón.

A mis compañeras de trabajo de graduación, Lucero Munguía y Ana Bonilla con las cuales compartí esta experiencia, gracias por la paciencia en esos momentos donde surgieron dificultades; se ganaron mi cariño y mi amistad.

A los docentes que he tenido en el transcurso de mi preparación académica, por sus consejos, por su motivación, incluyendo también a las personas que no fueron mis docentes pero me ayudaron en mi enseñanza, otorgándome sus conocimientos.

A todos y cada uno de ustedes mis más sinceros agradecimientos.

“Todo lo puedo en Cristo que me fortalece”. (Filipenses 4:13)

Maryoris Osmaris Bonilla Bonilla.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios porque su amor y bondad no tienen fin, por haberme acompañado y guiado a lo largo de mi carrera, por ser mi fortaleza en los momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

A mi familia y en especial a mi madre Benita Diaz por apoyarme en todo momento, por los valores que me ha inculcado, y por haberme dado la oportunidad de tener una excelente educación en el transcurso de mi vida, sobre todo por ser un excelente ejemplo de vida a seguir, a mis hermanos y demás familia por sus consejos y buenos deseos siempre para mi persona.

A mi amado esposo, Onis Avelar por su sacrificio y esfuerzo, por darme una carrera para nuestro futuro y por creer en mi capacidad, aunque hemos pasado momentos difíciles siempre ha estado brindándome su comprensión, cariño y amor.

A mis amigos y compañeros que a lo largo de este recorrido nos tocó sufrir y disfrutar de las experiencias, en especial a Reyna, Marisol, Evelyn, Jhonatan, Karla, Kathy y a la infaltable cúpula Anita, Mayra, Lucia, Juan, Pedro, Ronal, Ruben y Victor,

A mi grupo de tesis por darme la oportunidad de trabajar con ellas Maryoris Bonilla y Lucero Munguia, nuestro esfuerzo y sacrificios por realizar la tesis ya tuvo su recompensa.

Los desafíos son los que hacen la vida interesante, y superarlos es lo que hace la vida significativa. Joshua J. Marino

Ana Maribel Bonilla Diaz.

AGRADECIMIENTO

A Dios por permitirme tener salud para concluir mis metas.

A mi madre Milagro Chicas por ser un ejemplo a seguir de trabajo y colaboración con los demás.

A mi papá Alejandro Hernández por ayudarme y apoyarme siempre con sus consejos y su ejemplo de perseverancia, rectitud, integridad y ética.

A mis hermanos por la paciencia que me han tenido.

A mis maestros por compartir conmigo lo que saben y poder transferir sus conocimientos a mi vida.

Lucero del Socorro Munguía Chicas.

INDICE

Contenido	
INTRODUCCION	i
CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
1.1 Antecedentes del Problema	1
1.2 Situación Problemática	2
1.3 Enunciado del Problema	3
1.4 Justificación de la investigación	4
1.5 Delimitaciones de la investigación	5
1.5.1 Delimitación teórico	5
1.5.2 Delimitación temporal	5
1.5.3 Delimitación espacial.....	5
1.6 Objetivos de la Investigación	6
1.6.1 Objetivo General.....	6
1.6.2 Objetivos Específicos	6
1.7 Sistema de Hipótesis	7
1.7.1 Hipótesis General.....	7
1.7.2 Hipótesis Específicas	7
CAPITULO 2: MARCO DE REFERENCIA	8
2.1 Marco Histórico	8
2.1.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica	8
2.1.2 Evolución de la Planeación Estratégica	8
2.1.3 Antecedentes del Desempeño Organizacional.....	10
2.1.4 El SMS y la mensajería instantánea.....	11
2.1.5 Antecedentes de la empresa.....	12
2.2 Marco Normativo	13
2.2.1 Ley de Protección al Consumidor.....	13
2.2.2 Ley de Competencia	16
2.2.3 Código de Ética Publicitaria	18
2.2.4 Ley Especial Contra Los Delitos Informáticos y Conexos.....	19
2.3 Marco Teórico	22

2.3.1	Plan estratégico:	22
2.3.2	Importancia de la planificación estratégica:	22
2.3.3	Modelos de planeación estratégica:	22
2.3.4	Etapas de la planeación estratégica.....	28
	2.3.4.1 La formulación de la estrategia	28
	2.3.4.2 La implementación de la estrategia.....	28
	2.3.4.3 La evaluación de la estrategia	28
2.3.5	Desempeño organizacional	28
2.3.6	Diagnostico Organizacional.....	29
	2.3.6.1 Análisis FODA.....	29
	2.3.6.1.1 Fortalezas	29
	2.3.6.1.2 Oportunidades.....	29
	2.3.6.1.3 Debilidades	29
	2.3.6.1.4 Amenazas.....	30
	2.3.6.2 Cinco fuerzas competitivas de Porter.....	30
	2.3.6.2.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	30
	2.3.6.2.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	30
	2.3.6.2.3 Amenaza de nuevos integrantes potenciales.....	31
	2.3.6.2.4 Amenaza de productos sustitutos.....	31
	2.3.6.2.5 Rivalidad entre los competidores	32
2.3.7	Análisis Situacional:	32
2.3.8	Estrategias Organizacionales	32
	2.3.8.1 Estrategias Administrativas y Financieras	32
	2.3.8.2 Estrategias de marketing	33
	2.3.8.3 Estrategias de Recursos Humanos	33
2.3.9	Optimización desempeño organizacional	33
	2.3.9.1 Cadena de valor de servicios.....	34
	2.3.9.2 Cultura organizacional	39
	2.3.9.3 Clima organizacional	39
	2.3.9.4 Filosofía Empresarial	40
	2.3.9.4.1 Misión.....	40

2.3.9.4.2	Visión.....	41
2.3.9.4.3	Valores	41
2.3.10	Medidas de control.....	41
2.3.11	Cumplimiento de estrategias.....	42
CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		43
3.1	Tipo de investigación.....	43
3.2	Población	44
3.3	Muestra	45
3.4	Criterios para establecer la población en estudio.	45
3.4.1	Criterios de inclusión	45
3.5	Métodos y técnicas de investigación	45
3.5.1	Método de investigación	45
3.5.2	Técnicas de investigación	45
3.6	Instrumentos	46
3.7	Procedimiento para la Investigación	46
3.7.1	Validación de Instrumentos	46
3.7.2	Procedimiento para la Investigación.....	46
3.7.2.1	Investigación de Campo.....	46
CAPITULO 4: INVESTIGACION DE CAMPO Y DIAGNOSTICO.....		48
4.1	Análisis e interpretación de los resultados de la investigación.	48
4.1.1	Interpretación de la entrevista dirigida al Gerente de SENIC.	48
4.1.2	Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los empleados de SENIC.	51
4.1.3	Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los clientes de SENIC	71
4.2	Análisis Interno	89
4.2.1	Área Administrativa y Financiera.....	89
4.2.1.1	Planeación.....	89
4.2.1.2	Organización.....	89
4.2.1.3	Dirección	90
4.2.1.4	Control	90
4.2.1.5	Área Financiera.....	90
4.2.2	Área de Mercadotecnia.....	91

4.2.3 Área de Recursos Humanos.....	94
4.2.4 Tecnología.....	95
4.2.5 Estrategia Actual.....	95
4.2.6 Análisis de la cadena de valor de servicios.....	95
4.2.7 Fortalezas y Debilidades.....	99
4.3 Análisis del entorno competitivo (análisis de las cinco fuerzas de Porter)..	101
4.3.1 Amenaza de nuevos integrantes potenciales.....	101
4.3.2 Poder de negociación de los Compradores o Clientes.....	101
4.3.3 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	101
4.3.4 Servicios sustitutos.....	102
4.3.5 Rivalidad entre Competidores.....	102
4.3.6 Oportunidades y Amenazas.....	103
4.4. Análisis FODA.....	104
4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
4.5.1. Conclusiones.....	107
4.5.2. Recomendaciones.....	108
CAPITULO 5: PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SENIC, DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.....	109
Resumen Ejecutivo.....	110
1.1. Justificación.....	112
1.2. Objetivos de la propuesta.....	113
1.3. Áreas de aplicación.....	113
1.4. Beneficios esperados.....	113
1.5. Filosofía empresarial.....	114
1.5.1. Misión.....	114
1.5.2. Visión.....	114
1.5.3. Objetivos estratégicos y financieros.....	115
1.5.3.1. Objetivos estratégicos.....	115
1.5.3.2. Objetivos Financieros.....	115
1.5.4. Valores.....	116
1.5.5. Políticas.....	117

1.6. Desarrollo de estrategias.....	118
1.6.1. Programas funcionales y operativos	118
1.6.1.1. Estrategias administrativas	118
1.6.1.2. Estrategias de finanzas.....	134
1.6.1.3. Estrategias de Comercialización.....	139
1.6.1.4. Estrategias de desarrollo de servicio	143
1.6.1.5. Estrategias de recursos humanos	143
1.7. SEGUIMIENTO.....	154
1.7.1 Cronograma	154
1.7.2 Presupuesto	156
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	158
Libros	
Sitios web	
ANEXOS	

INTRODUCCION

La elaboración de un plan estratégico para la empresa SENIC, constituye una herramienta muy importante para mejorar el desempeño en la organización.

Así como la situación actual, obliga a las empresas de mensajería instantánea a ser más competitivas para satisfacer de manera eficiente cada una de las necesidades de los clientes atendidos, y así alcanzar los objetivos empresariales y por ende a que la empresa crezca económicamente.

El presente trabajo de investigación, contiene los siguientes capítulos:

El capítulo I del plan estratégico comprende: La situación problemática, planteamiento del problema, enunciado del problema, justificación de la investigación, delimitaciones (espacial, temporal y teórica), objetivos de la investigación: objetivos específicos y el sistema de hipótesis.

El capítulo II del plan estratégico comprende: el marco normativo el cual contiene las diversas leyes, códigos, políticas relacionadas a la investigación realizada. El marco histórico, en el cual se describirá el surgimiento de la empresa y los objetivos de la constitución de la misma. El marco teórico en el cual se presentan las variables e indicadores que constituye la investigación.

El capítulo III del plan estratégico comprende: metodología de la investigación, enfoque de la investigación, tipo de investigación, método de muestreo, población, tamaño de la muestra, técnicas de investigación, instrumentos para recopilar la información y procesar datos entre otros.

El capítulo IV nombrado de análisis e interpretación de resultados: el cual contiene la tabulación de datos recopilados de las encuestas dirigidas a los clientes y empleados, y la entrevista dirigida al propietario de la empresa SENIC.

El capítulo V comprende la propuesta del plan estratégico para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SENIC.

Además se presentaran las diversas fuentes de consulta y anexos se muestran:
Instrumentos de investigación.

CAPITULO 1: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Antecedentes del Problema

SENIC es una empresa familiar que se dedica actualmente a ofrecer el servicio de mensajería instantánea, lo cual incluye los siguientes paquetes: servicio de mensajes cortos y masivos, tex marketing, dominio y justice, streaming de audio, desarrollo de sistemas informáticos. Dicha empresa se encuentra ubicada en Col. San Pablo atrás de Metrocentro San Miguel, la empresa SENIC inicio sus operaciones en el año 2009 con la venta de hardware.

A finales del año 2011 la empresa entra en una etapa de crisis donde se ven afectados sus ingresos por falta de venta. Por lo que a principios del año 2012 la empresa SENIC decide cambiar su giro empresarial de ventas de hardware a servicios de mensajería instantánea que incluye variedad de multi-paquetes.

La empresa al paso del tiempo continúa sus operaciones de manera continua y deficiente ya que carece de la utilización de herramientas formales administrativas que garantice la eficiencia organizativa de la misma.

Así como también carece de una planeación formal y bien estructurada que optimice sus procesos operativos que den mayor auge a la empresa en el mercado entre ellos: el desempeño de los empleados, el dar a conocer la empresa, como también los productos que esta ofrece en el mercado para el público en general.

1.2 Situación Problemática

SENIC es una empresa familiar que al inicio de sus operaciones se dedicó a la venta de hardware, lo cual con el paso del tiempo la empresa tuvo la necesidad de cambiar el giro sin un estudio previo debido a que decayeron significativamente las ventas, por lo que se decidió optar por un nuevo giro que es el de servicio de mensajería instantánea, como una nueva opción de hacer ventas y continuar operaciones.

La empresa lleva tiempo operando intuitivamente y respondiendo a las exigencias del ambiente tanto interno como externo de forma reactivo, es decir, se actúa cuando las circunstancias se presentan ya que no se tiene la cultura de la planeación, por lo tanto la empresa pierde el control de la operatividad.

La empresa ha crecido continuamente a través de los años, pero no lo ha hecho de una manera planificada y organizada, lo que ha conllevado a tener dificultades en distintas áreas de la empresa ya que carece de herramientas administrativas y de organización que permita gestionar las diversas operaciones que se realizan diariamente de manera más efectiva.

Por lo cual una buena planeación estratégica administrativa permitirá que exista un mayor desempeño organizacional en cada una de las áreas de la empresa, ya que la dicha herramienta permitirá tomar decisiones más certeras y de manera oportuna.

1.3 Enunciado del Problema

¿En qué medida un Plan Estratégico mejorará el Desempeño Organizacional de SENIC en el departamento de San Miguel?

1.4 Justificación de la investigación

Es de gran importancia en el mundo actual tanto para las organizaciones y los gerentes poseer una definición clara de sus propósitos y de la forma en que desarrollan actividades para alcanzarlos, con el fin de poseer un parámetro para mejorar sus métodos y medir sus resultados. En el caso de la empresa en estudio SENIC la ausencia de ellos le ha llevado a implementar procesos sin una respectiva evaluación de manera adecuada y no se ha apreciado la importancia de la implementación de la planeación estratégica que conlleven a acciones estratégicas que podrían ser de mucha utilidad para el crecimiento empresarial de la misma.

Por ello la implementación de un plan estratégico para mejorar el desempeño de la empresa Senic muestra los siguientes beneficios:

Propietarios de la empresa: Les permitirá solventar las deficiencias de herramientas administrativas que ayuden a llevar una eficiente toma de decisiones del quehacer diario de la empresa así como también optimizar los recursos de la empresa.

Los clientes: Encontrarán empresas más competitivas en el mercado, ofreciendo mejores productos y adquiriendo servicios de calidad.

Estudiantes: Les servirá de herramientas para aplicar los diversos conocimientos estudiados en la clase respecto al área de negocios etc.

Sociedad: Sera una herramienta que sirva de apoyo para darle una mejor dirección a las empresas.

Empresas del mismo Rubro y más aún para SENIC: El plan estratégico permitirá desarrollarse competitivamente en sus productos, expandirse en el mercado y que en su entorno siendo una fuente de consulta que le permita la aplicación de la propuesta a corto, mediano y largo plazo.

1.5 Delimitaciones de la investigación

1.5.1 Delimitación teórico

Para la realización del Plan Estratégico, se tomó como base la teoría de la Planeación Estratégica.

1.5.2 Delimitación temporal

El estudio se llevó a cabo en seis meses, los cuales están comprendidos a partir del mes de Abril al mes de Septiembre de dos mil diecisiete.

1.5.3 Delimitación espacial

La investigación se lleva a cabo en la ciudad de San Miguel, donde se encuentran ubicados los clientes atendidos por la empresa SENIC.

1.6 Objetivos de la Investigación

1.6.1 Objetivo General

- ✚ Diseñar un Plan Estratégico para mejorar el desempeño organizacional en la empresa SENIC.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✚ Realizar un diagnóstico estratégico para conocer la situación actual de SENIC.
- ✚ Establecer estrategias que optimicen el desempeño en SENIC.
- ✚ Fijar medidas de control de las estrategias.

1.7 Sistema de Hipótesis

1.7.1 Hipótesis General

- ✚ A mayor implementación de un plan estratégico mayor será el desempeño de la empresa SENIC.

1.7.2 Hipótesis Específicas

- ✚ A mayor diagnóstico estratégico mayor conocimiento de la situación actual.
- ✚ El desarrollo de estrategias mejora la optimización del desempeño en SENIC.
- ✚ Las medidas de control garantizan el cumplimiento de la estrategias.

CAPITULO 2: MARCO DE REFERENCIA

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Antecedentes de la Planeación Estratégica

Por muchos años los militares utilizaban la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como termino que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos, sobre los recursos usados para obtener estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chadler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los recursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos".

2.1.2 Evolución de la Planeación Estratégica

La conceptualización de la planeación estratégica se da a partir de la administración científica, que tuvo como padres a F. Winslow Taylor y H. Fayol. Luego aparecen W. E. Deming y los gurús de la Calidad Total, J. Juran y P. Crosby, quienes a mediados del siglo pasado originaron el cambio más importante en la administración, convirtiéndose en los promotores del éxito japonés y de los países del sudeste asiático. Posteriormente, surge la administración estratégica empresarial en los años 60, y termina el mismo siglo con otro importante cambio en la administración con M. Hammer y J. Champy creadores del concepto de reingeniería, en la búsqueda de hacer más competitivas a las organizaciones. Se concluye con el mensaje de los imperativos modernos de R. Webber y la evolución de la estrategia desde una perspectiva de la

economía industrial a una con base en recursos de acuerdo con De Kluyver. (D'Alessio Ipinza, 2008)

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de los que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente como debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que esta es la tarea de un número enorme de programa de sustentación mayores y menores. Pero son una referencia útil para guiar el pensamiento y la acción de la empresa. Esta utilidad en la práctica y su importancia como guía en los planes justifican su consideración por separado como un plan para fines analíticos.

En la actualidad los gerentes hacen que el resto de la organización participe en el proceso de la formación de estrategias. El ambiente tan cambiante de las tres últimas décadas ha obligado a los ejecutivos a buscar ideas e innovaciones en todos los niveles de la organización para formar a sus compañías de una manera más competitiva. Debido a esta tendencia ha surgido un nuevo término para el proceso de planeación: “administración estratégica”. La administración estratégica involucra a los gerentes en la formulación implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. Henderson (1993), comenta que existen muchas posibilidades de que así las organizaciones cambien sus formas de trabajo, lo que le permite ampliar su ventaja.

Esto permite diferenciarse de sus rivales. Sin embargo cuando un competidor agresivo pone en marcha una estrategia de éxito, todos los otros negocios con los que se compete responden con igual previsión y dedicación de recursos. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como aspectos tácticos y operativos de corto plazo. Según Mintzberg (1997), la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos

son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos establecen metas que reflejan tanto la eficacia como la eficiencia, entre las metas estratégicas más comunes se encuentran diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad, calidad de los productos o servicios, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad. Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de la organización.

La estrategia que implementan las organizaciones es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades.

2.1.3 Antecedentes del Desempeño Organizacional

En los 226 años transcurridos entre el inicio de la sociedad industrial y los albores de la sociedad del conocimiento que reflejan las citas previas, la capacidad de crear organizaciones competentes y productivas ha sido una de las claves para el progreso social e individual.

Desde los orígenes de los registros históricos y antropológicos, los seres humanos han organizado sus sociedades en base a grupos con diversos grados de estructuración.

La aparición de la organización definida como grupos estructurados y orientados a fines productivos se remonta a los orígenes mismos de la civilización.

La evolución y la mejora del desempeño de las organizaciones humanas constituyen un factor vital para el progreso o atraso de sociedades e individuos así como para la creación de conocimientos científicos, tecnología y artes que determinan la expectativa y calidad de vida, prosperidad e ingreso, seguridad y libertades y derechos humanos.

El nivel de Desempeño de las organizaciones humanas ha progresado en forma discontinua, caracterizada por largos periodos de estancamientos interrumpidos por dramáticos y espectaculares saltos hacia delante provocados por la aplicación social de tecnologías revolucionarias, como la propulsión mecánica a vapor y mecanización de la sociedad industrial, la producción en serie y línea de ensamblaje de comienzos del siglo 20, la comercialización masiva de la postguerra y la globalización de la sociedad de conocimiento del siglo 21 a través del internet y el world wide web.

2.1.4 El SMS y la mensajería instantánea

El avance en los medios de comunicación, la tecnología y la moda, han llevado a las organizaciones a buscar nuevas formas de acercamiento con sus clientes, particularmente con los jóvenes quienes al verse bombardeados de imágenes a través de distintos soportes, se vuelven selectivos prestando atención únicamente a aquellos con los que realmente se identifican. Los mensajes de texto telefónicos y la mensajería instantánea a través de Internet, son hoy en día, valiosas herramientas que bien utilizadas, permiten a las empresas y otras organizaciones, dirigirse a este segmento de mercado de una manera efectiva y directa a través de un contacto “personal” y constante con el cliente.

Estrategias en el marketing móvil y la mensajería instantánea.

El marketing móvil y la mensajería instantánea, permiten a las empresas trabajar bajo dos estrategias básicas que tuvieron su origen en el marketing directo: “empujar” o “jalar” y ya con cierta habilidad, manejar ambas. En la estrategia de “empujar”, la organización es la que da el primer paso enviando mensajes a números móviles o a contactos de mensajería que obtuvo de una base de datos, mientras que en la de “jalar”, el cliente es quien realiza el primer contacto con la marca, regularmente atraído por la posibilidad de obtener un premio.

Enviar un mensaje –de texto o instantáneo- a una persona puede resultar molesto para quien lo recibe si no fue solicitado, por lo que es importante realizar campañas de marketing delicadas con las que el consumidor no se sienta invadido. Es posible que,

una vez teniendo una base de datos o una lista de contactos grande, se dejen llevar por la facilidad que utilizar estos medios representa. Sin embargo, el abusar de ellos puede traer consecuencias negativas a la compañía.

Para evitarlo, es necesario cumplir con algunas reglas que ayuden a lograr el resultado deseado. La principal de ellas es pedir permiso al usuario para emplear su número o dirección para enviarle información o promociones. El ahora llamado “permission marketing” invita a las organizaciones a utilizar de una manera prudente los medios disponibles.

2.1.5 Antecedentes de la empresa

SENIC es una empresa familiar que al inicio de sus operaciones se dedicó a la venta de hardware, lo cual con el paso del tiempo la empresa tuvo la necesidad de cambiar el giro sin un estudio previo debido a que decayeron significativamente las ventas.

Actualmente ofrece el servicio de mensajería instantánea lo cual incluye los siguientes paquetes: servicio de mensajes cortos y masivos, tex marketing, dominio y justice, streaming de audio, desarrollo de sistemas informáticos .Dicha empresa se encuentra ubicada en Col. San Pablo atrás de Metrocentro San Miguel, la empresa SENIC inicio sus operaciones en el año 2009 con la venta de hardware.

A finales del año 2011 la empresa entra en una etapa crisis donde se ven afectados sus ingresos por falta de venta. Por lo que a principios del año 2012 la empresa SENIC decide cambiar su giro empresarial de ventas de hardware a servicios de mensajería instantánea que incluye variedad de multi paquetes.

La empresa al paso del tiempo continúa sus operaciones de manera continua y deficiente ya que carece de utilización de herramientas formales administrativas que garantice la eficiencia organizativa de la misma.

Así como también carece de una planeación formal y bien estructurada que optimice sus procesos operativos que den mayor auge a la empresa en el mercado entre ellos:

el desempeño de los empleados, el dar a conocer la empresa como también los productos que esta ofrece en el mercado para el público en general.

2.2 Marco Normativo

2.2.1 Ley de Protección al Consumidor

Esta base legal nos permite orientar al empresario, así como también ha proteger efectivamente, a los consumidores ya que estos, al adquirir bienes y servicios, pueden encontrarse en una posición desigual o asimétrica frente el proveedor. Así mismo tiene por objeto promover y desarrollar la protección de los consumidores, disponiendo de su organización, competencia y sus relaciones con los órganos e instituciones del Estado y los particulares, cuando requiera coordinar su actuación. A continuación se mencionan algunos artículos relacionados a esta área:

CAPÍTULO II Derecho a la seguridad y a la calidad Obligaciones de los proveedores, **Art. 7.-** Los proveedores que desarrollen actividades de importación, producción, transformación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de bienes y prestación de servicios deberán, para no arriesgar la vida, la salud, la seguridad de las personas y el medio ambiente, observar las normas legales, reglamentarias o técnicas que se dictaren sobre la materia, así como facilitar el control, vigilancia e inspección de las autoridades competentes.

CAPÍTULO III Protección de los intereses económicos y sociales, Entrega diferida, **Art. 13.-** Los proveedores que desarrollen actividades de importación, producción, transformación, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de bienes y prestación de servicios deberán, para no arriesgar la vida, la salud, la seguridad de las personas y el medio ambiente, observar las normas legales, reglamentarias o técnicas que se dictaren sobre la materia, así como facilitar el control, vigilancia e inspección de las autoridades competentes.

CAPÍTULO IV Derecho a la información Obligación general de información, **Art. 27.-** En general, las características de los bienes y servicios puestos a disposición de los

consumidores, deberán proporcionarse con información en castellano, de forma clara, veraz, completa y oportuna, según corresponda, especialmente en los siguientes aspectos:

- a) El origen, composición y finalidad;
- b) La calidad, cantidad, peso o medida, en su caso, de acuerdo a las normas internacionales, expresadas de conformidad al sistema de medición legal o con indicación de su equivalencia al mismo;
- c) El precio, tasa o tarifa y en su caso, el importe de los incrementos o descuentos, los impuestos que correspondan y los costos adicionales por servicios, accesorios, financiamiento, prórroga del plazo u otras circunstancias semejantes;
- d) Fecha de caducidad de los bienes perecederos; y,
- e) Las instrucciones o indicaciones para su correcto uso o consumo, advertencias y riesgos previsibles.

Todo detallista deberá marcar en los empaques o envases de los productos, en carteles visibles o en cualquier otro medio idóneo, el precio de venta al consumidor. Las exigencias especiales se determinarán en las normativas de etiquetado, presentación y publicidad de los bienes o servicios, aplicables en cada caso, para garantizar el derecho de los consumidores a una información veraz, clara, completa y oportuna. En el caso de la comercialización de viviendas se deberá facilitar al comprador la documentación completa, suscrita por el vendedor, relativa a las características higiénico-sanitarias y constructivas de su vivienda y el cumplimiento de los estándares de construcción exigidos por las autoridades respectivas, así como el trazado de sus instalaciones. En el reglamento de esta ley se desarrollarán los términos de aplicación de este artículo.

CAPÍTULO V Garantías y responsabilidades sobre bienes y servicios, Garantía legal sobre bienes, **Art. 33.-** Las garantías ofrecidas por los proveedores sobre bienes y servicios, deberán expresarse claramente en el documento contractual o en documento anexo, que contendrá: las condiciones, formas y plazos de la garantía de uso o funcionamiento con que se adquiere el bien, las responsabilidades del consumidor, la forma en que puede hacerse efectiva y la individualización de las personas naturales o

jurídicas que la extienden y que las cumplirán. Sólo en tal caso podrá utilizarse la leyenda “garantizado”, en las diferentes formas de presentación del bien o servicio. Las garantías extendidas de conformidad con el inciso anterior, serán obligatorias para proveedores y consumidores, y no podrán implicar un límite o renuncia a las garantías otorgadas en la Ley o reglamentos técnicos respectivos. Las garantías ofrecidas por el fabricante o productor de los bienes y servicios, son obligatorias para sus distribuidores. En cualquier compraventa de bienes muebles nuevos no perecederos, el proveedor está obligado a garantizar al consumidor la calidad, cantidad, funcionamiento y seguridad de los mismos, acorde con el fin para el cual son fabricados. El plazo de la garantía, requisitos y procedimiento para hacerla valer se determinarán en la respectiva norma técnica.

Responsabilidad solidaria, **Art. 35.-** Las acciones u omisiones de quienes producen, importan, suministran, comercializan o facilitan productos o servicios que causen daños o perjuicios a los consumidores, darán lugar a la responsabilidad solidaria de tales proveedores, a menos que conste o se acredite que se han cumplido debidamente las exigencias y requisitos establecidos por leyes, reglamentos y normativas.

CAPÍTULO I Infracciones Principios de legalidad y culpabilidad **Art. 40.-** Las infracciones a las disposiciones de la presente ley y demás disposiciones aplicables en materia de consumo, imputables a los proveedores, serán sancionadas administrativamente, en los casos y en la forma que se regula en los artículos del presente título, sin perjuicio de las responsabilidades civiles, penales o de otro orden en que puedan incurrir. Comete infracción a las disposiciones de la presente ley el proveedor que, en la venta de un bien o en la prestación de un servicio, actuando con dolo o culpa, causa menoscabo al consumidor, debido a fallas o deficiencias en la calidad, cantidad, identidad, sustancia, procedencia, seguridad, peso o medida del respectivo bien o servicio.

CAPÍTULO II Medios Alternos de Solución de Conflictos Centro de Solución de Controversias y de los Medios Alternos de Solución de Conflictos, Denuncia, **Art. 109.-** Los consumidores que se consideren afectados en sus derechos o intereses

legítimos por actuaciones de proveedores de bienes o servicios que contravengan la ley, podrán presentar la denuncia ante la Defensoría a fin de que se resuelva administrativamente el conflicto. La denuncia podrá presentarse en forma escrita, verbal, telefónica, electrónica o por cualquier otro medio idóneo, debiendo contener al menos:

- a) La identificación y datos generales del denunciante;
- b) La identificación y datos generales del proveedor; c) Una descripción de los hechos que originaron la controversia; y
- d) La pretensión del denunciante.

Si la denuncia no cumple con los requisitos legales establecidos en el inciso anterior, la Defensoría prevendrá al interesado para que subsane las omisiones dentro del plazo de tres días, transcurridos los cuales declarará la admisión o la inadmisibilidad de la misma.

Si la denuncia fuera declarada inadmisibile, la resolución que se pronuncie será debidamente motivada y admitirá recurso de revocatoria, el cual se tramitará de acuerdo a las reglas del derecho común.

2.2.2 Ley de Competencia

Esta normativa se considera como la base legal y fundamental para promover, proteger y garantizar la competencia, mediante la prevención y eliminación de prácticas anticompetitivas que manifestadas bajo cualquier forma limiten o restrinjan la competencia o impidan el acceso al mercado a cualquier agente económico a efecto de incrementar la eficiencia económica y el bienestar del consumidor. Entre los artículos relacionados con esta área tenemos:

TÍTULO I, CAPÍTULO ÚNICO DISPOSICIONES GENERALES, Art. 2.- Quedan sujetos a las disposiciones de esta ley todos los agentes económicos, sean personas naturales, jurídicas, entidades estatales, municipales, empresas de participación estatal, asociaciones cooperativas, o cualquier otro organismo que tenga participación en las actividades económicas.

No obstante lo anterior, esta Ley no aplicará a las actividades económicas que la Constitución y las leyes reserven exclusivamente al Estado y los Municipios. En lo que no concierne a tales actividades, las instituciones y dependencias del Estado y los Municipios están obligados a acatar las disposiciones contenidas en la presente Ley.

Para los efectos de esta ley se considera agente económico toda persona natural o jurídica, pública o privada, dedicada directa o indirectamente a una actividad económica lucrativa o no.

TÍTULO II, DE LAS PRÁCTICAS ANTICOMPETITIVAS, CAPÍTULO I, DE LOS ACUERDOS ENTRE COMPETIDORES, Art. 25.- Se prohíben las prácticas anticompetitivas realizadas entre competidores las cuales, entre otras, adopten las siguientes modalidades:

- a) Establecer acuerdos para fijar precios u otras condiciones de compra o venta bajo cualquier forma;
- b) Fijación o limitación de cantidades de producción;
- c) Fijación o limitación de precios en subastas o en cualquier otra forma de licitación pública o privada, nacional o internacional, a excepción de la oferta presentada conjuntamente por agentes económicos que claramente sea identificada como tal en el documento presentado por los oferentes; y
- d) División del mercado, ya sea por territorio, por volumen de ventas o compras, por tipo de productos vendidos, por clientes o vendedores, o por cualquier otro medio.

CAPÍTULO II DE LAS PRÁCTICAS ANTICOMPETITIVAS ENTRE NO COMPETIDORES, Art. 26.- Se considerarán prácticas anticompetitivas no permitidas, entre otras, las siguientes:

- a) Venta condicionada, cuando un proveedor venda un producto bajo condición que el comprador adquiera otros productos del proveedor o empresas asociadas al proveedor;
- b) La venta o la transacción sujeta a la condición de no usar, ni adquirir, ni vender ni proporcionar los bienes o servicios disponibles y normalmente ofrecidos a terceros o por terceros; y

c) La concertación entre varios agentes económicos o la invitación a ellos para ejercer dicha práctica.

CAPÍTULO III DEL ABUSO DE LA POSICION DOMINANTE, Art. 30.- Se prohíben las acciones que constituyan abusos de la posición dominante de un agente económico en un mercado, entre otros, los siguientes casos:

a) La creación de obstáculos a la entrada de competidores o a la expansión de competidores existentes;

b) Cuando la acción tenga por finalidad limitar, impedir o desplazar en forma significativa de la competencia dentro del mercado;

c) La disminución de precios en forma sistemática, por debajo de los costos, cuando tenga por objeto eliminar uno o varios competidores, o evitar la entrada o expansión de éstos; y

d) La venta o prestación de servicios en alguna parte del territorio del país a un precio diferente a aquél al que se ofrece en otra parte del mismo territorio cuando la intención o el efecto sea disminuir, eliminar o desplazar competencia en esa parte del país.

2.2.3 Código de Ética Publicitaria

Este código regula los anuncios publicitarios, normas que se deben cumplir y como deben de cumplirse. Entre los artículos relacionados a esta área se encuentran:

TITULO II, NORMAS DE CONDUCTA GENERALES, CAPITULO I, RESPETABILIDAD, Art. 4.- Toda actividad publicitaria debe caracterizarse por el respeto a la dignidad de la persona y a su intimidad, al núcleo familiar, al interés social, a las autoridades constituidas, a las instituciones públicas y privadas y a los miembros patrios. El anuncio no debe favorecer o estimar ninguna clase de discriminación.

CAPITULO IV, INFORMACION CIENTIFICA, Art. 15.- El anuncio solo utilizara información científica pertinente o comprobable, no ficticia. Dicha información deberá ser expresada en forma clara para el consumidor.

2.2.4 Ley Especial Contra Los Delitos Informáticos y Conexos

La presente ley trata sobre las disposiciones que tienen por objeto proteger los bienes jurídicos de conductas delictivas cometidas por medio de tecnologías de la información y la comunicación. Entre los artículos relacionados a dicha área tenemos los siguientes: TÍTULO I DISPOSICIONES GENERALES, Objeto de la Ley. **Art. 1.-** La presente Ley tiene por objeto proteger los bienes jurídicos de aquellas conductas delictivas cometidas por medio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos en perjuicio de los datos almacenados, procesados o transferidos; los sistemas, su infraestructura o cualquiera de sus componentes, o los cometidos mediante el uso de dichas tecnologías que afecten intereses asociados a la identidad, propiedad, intimidad e imagen de las personas naturales o jurídicas en los términos aplicables y previstos en la presente Ley.

TÍTULO II DE LOS DELITOS, CAPÍTULO I, DE LOS DELITOS CONTRA LOS SISTEMAS TECNOLÓGICOS DE INFORMACIÓN, Acceso Indebido a Sistemas Informáticos, Art. 4.- El que intencionalmente y sin autorización o excediendo la que se le hubiere concedido, acceda, intercepte o utilice parcial o totalmente un sistema informático que utilice las Tecnologías de la Información o la Comunicación, será sancionado con prisión de uno a cuatro años.

Acceso Indebido a los Programas o Datos Informáticos, **Art. 5.-** El que a sabiendas y con la intención de usar cualquier dispositivo de la Tecnología de la Información o la Comunicación, accediera parcial o totalmente a cualquier programa o a los datos almacenados en él, con el propósito de apropiarse de ellos o cometer otro delito con éstos, será sancionado con prisión de dos a cuatro años.

Interferencia del Sistema Informático **Art. 6.-** El que intencionalmente y por cualquier medio interfiera o altere el funcionamiento de un sistema informático, de forma temporal o permanente, será sancionado con prisión de tres a cinco años. Se considerará agravada la interferencia o alteración, si ésta recayera en programas o sistemas informáticos públicos o en sistemas informáticos destinados a la prestación de servicios de salud, de comunicaciones, de provisión y transporte de energía, de medios de

transporte u otros de servicio público, o destinados a la prestación de servicios financieros, la sanción de prisión será de tres a seis años.

Daños a Sistemas Informáticos Art. 7.- El que destruya, dañe, modifique, ejecute un programa o realice cualquier acto que altere el funcionamiento o inhabilite parcial o totalmente un sistema informático que utilice las Tecnologías de la Información y la Comunicación o cualquiera de los componentes que las conforman, será sancionado con prisión de tres a cinco años.

Si el delito previsto en el presente artículo se cometiere de forma culposa, por imprudencia, negligencia, impericia o inobservancia de las normas establecidas, será sancionado con prisión de uno a tres años.

Si el delito previsto en el presente artículo se cometiere en contra de cualquiera de los componentes de un sistema informático que utilicen las Tecnologías de la Información y la Comunicación, que estén destinadas a la prestación de servicios públicos o financieros, o que contengan información personal, confidencial, reservada, patrimonial, técnica o propia de personas naturales o jurídicas, la sanción de prisión será de tres a seis años.

Posesión de Equipos o Prestación de Servicios para la Vulneración de la Seguridad Art. 8.- El que utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación posea, produzca, facilite, venda equipos, dispositivos, programas informáticos, contraseñas o códigos de acceso; con el propósito de vulnerar, eliminar ilegítimamente la seguridad de cualquier sistema informático, ofrezca o preste servicios destinados a cumplir los mismos fines para cometer cualquiera de los delitos establecidos en la presente Ley, será sancionado con prisión de tres a cinco años.

Violación de la Seguridad del Sistema Art. 9.- La persona que sin poseer la autorización correspondiente transgreda la seguridad de un sistema informático restringido o protegido con mecanismo de seguridad específico, será sancionado con prisión de tres a seis años. En igual sanción incurrirá quien induzca a un tercero para que de forma involuntaria, ejecute un programa, mensaje, instrucciones o secuencias

para violar medidas de seguridad. No incurrirá en sanción alguna quien ejecute las conductas descritas en los Arts. 8 y 9 inciso primero de la presente Ley, cuando con autorización de la persona facultada se realicen acciones con el objeto de conducir pruebas técnicas o auditorías de funcionamiento de equipos, procesos o programas.

CAPÍTULO II DE LOS DELITOS INFORMÁTICOS, Estafa informática Art. 10.- El que manipule o influya en el ingreso, el procesamiento o resultado de los datos de un sistema que utilice las Tecnologías de la Información y la Comunicación, ya sea mediante el uso de datos falsos o incompletos, el uso indebido de datos o programación, valiéndose de alguna operación informática o artificio tecnológico o por cualquier otra acción que incida en el procesamiento de los datos del sistema o que dé como resultado información falsa, incompleta o fraudulenta, con la cual procure u obtenga un beneficio patrimonial indebido para sí o para otro, será sancionado con prisión de dos a cinco años.

Se sancionará con prisión de cinco a ocho años, si las conductas descritas en el inciso anterior se cometieren bajo los siguientes presupuestos:

- a) En perjuicio de propiedades del Estado;
- b) Contra sistemas bancarios y entidades financieras; y,
- c) Cuando el autor sea un empleado encargado de administrar, dar soporte al sistema, red informática, telemática o que en razón de sus funciones tenga acceso a dicho sistema, red, contenedores electrónicos, ópticos o magnéticos.

CAPÍTULO III DELITOS INFORMÁTICOS RELACIONADOS CON EL CONTENIDO DE LOS DATOS, Manipulación de Registros, Art. 15.- Los Administradores de las Plataformas Tecnológicas de instituciones públicas o privadas, que deshabiliten, alteren, oculten, destruyan, o inutilicen en todo o en parte cualquier información, dato contenido en un registro de acceso, uso de los componentes de éstos, será sancionado con prisión de cinco a ocho años. Si las conductas descritas en el inciso anterior, favorecieren la comisión de otro delito, la sanción se agravará hasta en una tercera parte del máximo señalado.

2.3 Marco Teórico

2.3.1 Plan estratégico:

El plan estratégico constituye el soporte del que hacer de una empresa o institución, en la medida en que permite establecer objetivos, diseñar estrategias, acciones y procesos evaluativos acordes con las misión, proyectándose así las metas que se quieren alcanzar y a la consolidación de una identidad de la empresa.

2.3.2 Importancia de la planificación estratégica:

La planeación estratégica proporciona a los directivos y a los empleados una visión de lo que se puede lograr en un futuro para la empresa en la cual trabajan, así como la tranquilidad y sentido de pertenencia en la organización provocando una motivación y empuje hacia la participación activa, colaboración y trabajo en equipo buscando el logro de los objetivos planteados.

Hoy en día las empresas tienen que estar a la vanguardia de manera constante debido a este mundo ya tan globalizado, y aprovechar al máximo todos los recursos disponibles y alcanzables para su continuidad en el mercado.

La tecnología juega un papel muy importante en las organizaciones ya que esta le ayuda e impulsa a ser más eficiente en sus procesos así como en la obtención y/o creación de nuevos productos, por eso es muy importante mantener al personal en constante capacitación y buscar nuevas tecnologías que le ayuden a lograr una mejor eficiencia y eficacia, para lograr una mejor competitividad en el mercado en el cual esta, así como buscar la expansión de la misma.

2.3.3 Modelos de planeación estratégica:

Como una manera de analizar la planificación estratégica y sus elementos, a continuación se describen los modelos de planificación estratégica planteados por distintos autores. En primer lugar se presenta el Modelo de Planificación Estratégica de Fred David, el cual se desglosa en tres (3) etapas, con las siguientes fases:

1. Formulación de la estrategia

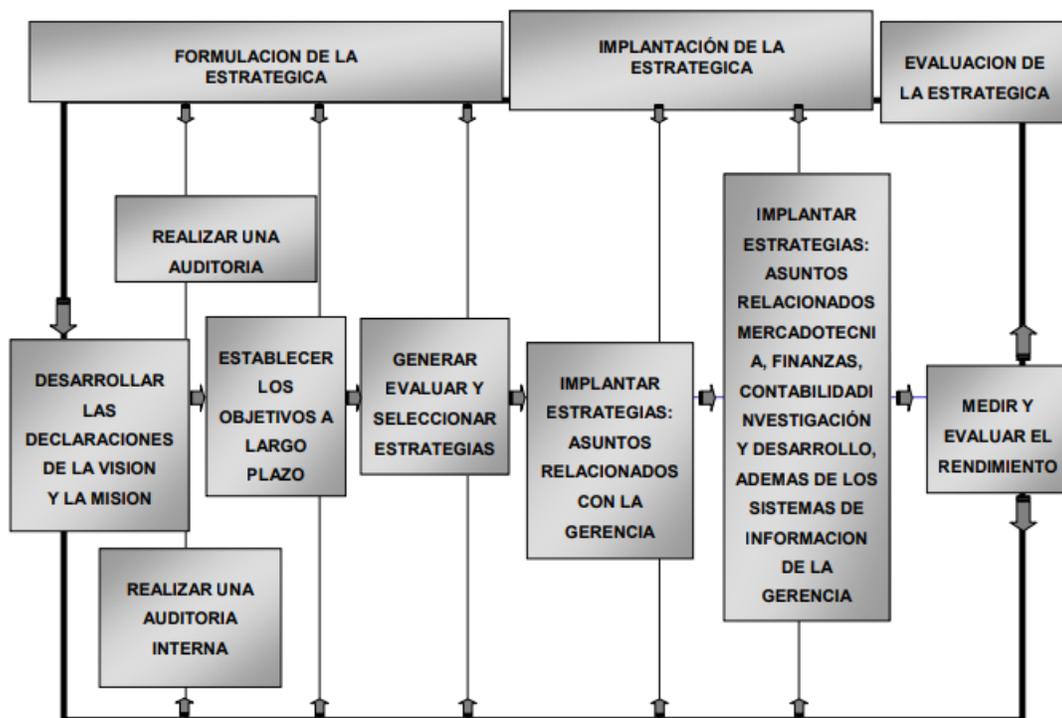
- a. Desarrollo de las declaraciones de la visión y la misión.
- b. Realización de una auditoría externa e interna.
- c. Establecimiento de los objetivos a largo plazo.
- d. Creación, evaluación y selección de las estrategias.

2. Implantación de estrategias

- a. Determinación de los asuntos relacionados con la gerencia.
- b. Determinación de los asuntos relacionados con la mercadotecnia, finanzas, contabilidad, investigación y desarrollo además de los sistemas de información de la gerencia.

3. Evaluación de la estrategia

- a. Medición y evaluación del rendimiento



Modelo Integral de Dirección Estratégica. Fuente: Conceptos de Administración Estratégica

David establece que las auditorías tanto externa como interna conllevan a la elaboración de la Matriz de Evaluación de Factores Externos y la Matriz de Evaluación de Factores Internos, para las cuales es necesaria la participación de los gerentes y empleados de la organización.

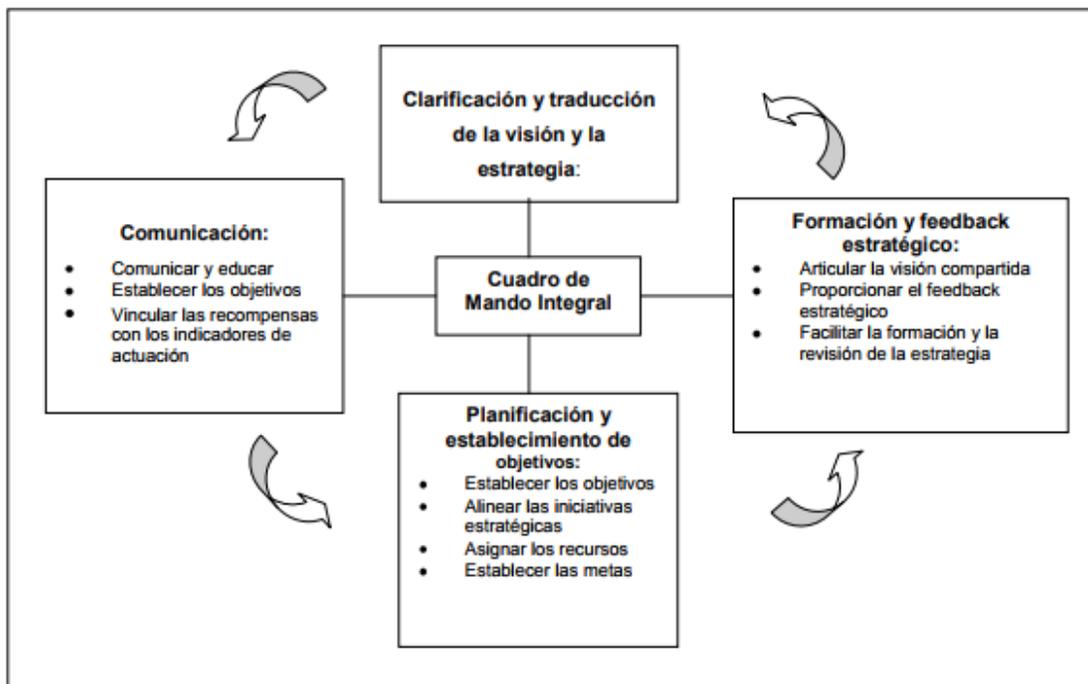
“La implantación de la estrategia se conoce a menudo como la etapa de acción estratégica, significa movilizar a los empleados y gerentes para poner en acción las estrategias formuladas.”¹ El autor considera esta etapa como la más exigente y que requiere de mayor disciplina, así como de una amplia motivación de los gerentes hacia sus empleados.

En la última etapa, evaluación de la estrategia, David manifiesta que los gerentes necesitan saber cuándo ciertas estrategias no funcionan adecuadamente; y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información. Del mismo modo, el autor plantea que en esta etapa existen tres actividades fundamentales: 1) la revisión de los factores externos e internos en que se basan las estrategias actuales; 2) la medición del rendimiento, y 3) la toma de medidas correctivas.

En segundo lugar, el Modelo Cuadro de Mando Integral, es un aporte de los investigadores Kaplan y Norton, quienes establecen que el plan estratégico empresarial debe estar contemplado dentro de un proceso de planificación estratégica, en el cual se utilicen herramientas que permitan a las organizaciones reflejar la estrategia del negocio. Asimismo los autores resaltan que este modelo es una herramienta útil en la construcción de los planes empresariales, la cual transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: financiera, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; permitiendo un equilibrio entre los objetivos a corto y mediano plazo, y entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

¹ Fred R. David, 2008, Conceptos de Administración Estratégica, 11ª Edición, México D.F, Editorial Litográfica Ingramex S.A

1. Clarificación y traducción de la visión y la estrategia a través del consenso.
2. Comunicación, referida a difundir y educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
3. Planificación y establecimiento de objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos, fijación de metas.
4. Formación y feedback estratégico, a través de la articulación de la visión compartida; para un feedback estratégico; lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.



El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción. Fuente: Kaplan, R. y Norton, D. (1997)

Las tres primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación. De acuerdo a Kaplan y Norton el Cuadro de Mando Integral es un modelo vertical de mando y control en donde el director general determina la dirección mientras que los directivos y empleados de primera línea llevan a cabo las órdenes y ponen en práctica el plan.

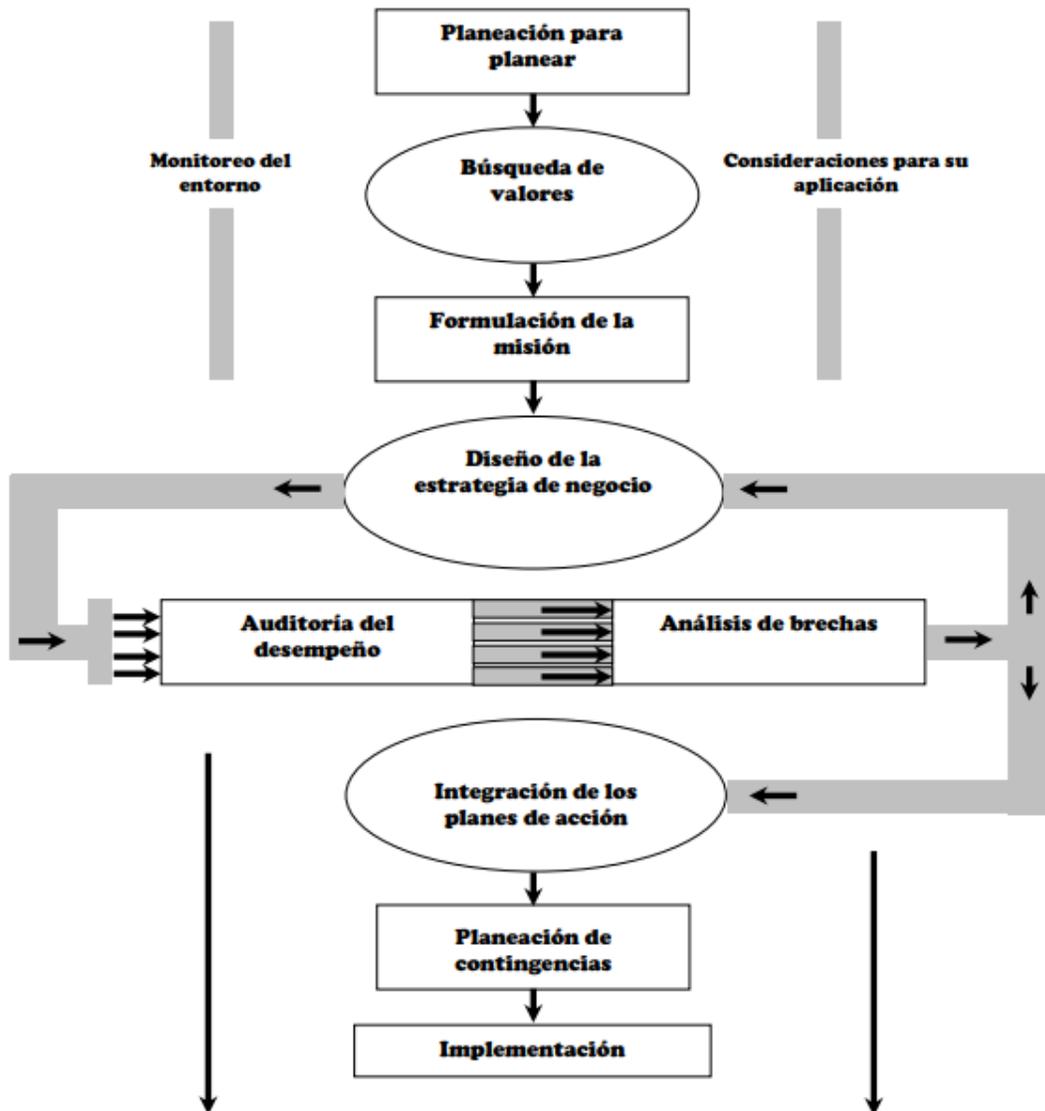
Y, por último, el Modelo de Planificación Estratégica Aplicada de Goodstein, Nolan y Pfeiffer es especialmente útil para organizaciones de pequeña y mediana magnitud. La

aplicación del Modelo implica nueve fases secuenciales, las cuales se describen a continuación ²

1. Planeación: es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.
2. Búsqueda de valores: es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros– de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.
3. Formulación de la misión: como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. Auditoria del desempeño: es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. Análisis de brechas: es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. Integración de los planes de acción: exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
8. Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.

² Gooddstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. , 2005, Modelo de Planeación Estratégica Aplicada.

9. Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos. Los autores expresan que decidir el curso futuro de una organización es la tarea de la alta gerencia, la cual no se puede ni se debe delegar.



Modelo de Planeación Estratégica Aplicada.

2.3.4 Etapas de la planeación estratégica³

El proceso de planeación estratégica consta de tres etapas: formulación, implementación y evaluación de la estrategia.

2.3.4.1 La formulación de la estrategia

Incluye desarrollar la visión y la misión, identificar las oportunidades y amenazas externas para la organización, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se habrán de seguir.

2.3.4.2 La implementación de la estrategia

Implica desarrollar una cultura que la apoye, crear una estructura organizacional eficaz, dar una nueva dirección a los esfuerzos de marketing, elaborar presupuestos, desarrollar y utilizar sistemas de información y vincular la remuneración del empleado con el desempeño de la organización. A la implementación de la estrategia suele denominársele la “etapa de acción “de la planeación estratégica.

2.3.4.3 La evaluación de la estrategia

Es la etapa final de la planeación estratégica. Los gerentes necesitan saber de inmediato que ciertas estrategias no están funcionando bien, y la evaluación de la estrategia es el principal medio para obtener esta información.

2.3.5 Desempeño organizacional

Entendemos el desempeño de una organización como un proceso gestionable que integra una serie de componentes, tales como el talento, la estructura, el ambiente de negocios y los resultados esperados en la organización. Esta concepción basada en componentes permite distinguir la importancia y el impacto de cada uno de ellos. El resultado, que es en buena medida la piedra de toque del resto de los elementos

³ Fred R. David, 2008, Conceptos de Administración Estratégica, 11ª Edición, México D.F, Editorial Litográfica Ingramex S.A

involucrados en el desempeño, es al mismo tiempo un elemento integrador de los componentes. Su definición da pertinencia a la estructura, al talento y define la forma en la que el contexto debe ser considerado.

2.3.6 Diagnostico Organizacional

Un análisis profundo de la situación de la empresa señalará las decisiones de planeación que deben tomar.⁴

2.3.6.1 Análisis FODA

“Es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro”.⁵

2.3.6.1.1 Fortalezas

Las fortalezas son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.

2.3.6.1.2 Oportunidades

“Las oportunidades organizacionales, son todas aquellas actividades que la organización puede explotar, para extraer de ellas el máximo beneficio”.⁶

2.3.6.1.3 Debilidades

“Son las actividades que una organización si puede controlar y que desempeña con deficiencia, las cuales surgen de otras actividades empresariales, como la

⁴ Bateman, Snell, Administración Un nuevo panorama competitivo. Pág. 108

⁵ Arthur A. Thompson Jr. A.J. Strickland III, John E. Gamble. Administration Strategic Pág. 97

⁶ Ibídem ¹ Pág. 104

administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información gerencial”.⁷

2.3.6.1.4 Amenazas

“Las amenazas son situaciones negativas, externas al programa o proyecto, que pueden atender contra éste, por lo que llegado al caso, puede ser necesario diseñar una estrategia adecuada para poder sortearlas”.⁸

2.3.6.2 Cinco fuerzas competitivas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Potter del análisis competitivo es un enfoque muy usado para desarrollar estrategias en muchas industrias. La rivalidad entre las empresas existentes es intensa, los nuevos rivales pueden entrar en la industria con relativa facilidad, y tanto proveedores como clientes tienen un amplio margen de negociación.⁹

2.3.6.2.1 Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

2.3.6.2.2 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder que éstos disponen ya sea por su grado de

⁷ Fred R. David, 2008, Conceptos de Administración Estratégica, 11ª Edición, México D.F, Editorial Litográfica Ingramex S.A

⁸ Ibídem ²

⁹ Fred R. David, 2008, Conceptos de Administración Estratégica, 11ª Edición, México D.F, Editorial Litográfica Ingramex S.A, N° Pág. 100.

concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Algunos factores asociados a esta fuerza son:

- ✚ Tendencia del comprador a sustituir
- ✚ Evolución de los precios relativos de sustitución
- ✚ Los costos de cambio de comprador
- ✚ Percepción del nivel de diferenciación de productos
- ✚ Número de productos sustitutos disponibles en el mercado

2.3.6.2.3 Amenaza de nuevos integrantes potenciales

Algunos factores que definen esta fuerza son las siguientes:

Existencia de barreras de entrada, economía de escala, diferencias de producto en propiedad, valor de la marca, costes de cambio, requerimientos de capital, acceso a la distribución, ventajas absolutas del costo, ventajas en la curva de aprendizaje, represalias esperadas, acceso a canales de distribución, mejoras en la tecnología, demandas judiciales, acceso a canales de pre- distribución, expectativas sobre el mercado.

2.3.6.2.4 Amenaza de productos sustitutos

Los mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad.

Se pueden citar algunos factores relacionados con este tipo de fuerza.

Propensión del comprador a sustituir.

Precios relativos de los productos sustitutos.

Coste o facilidad de cambio del comprador.

Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.

Disponibilidad de sustitutos cercanos.

2.3.6.2.5 Rivalidad entre los competidores

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

2.3.7 Análisis Situacional:

El objetivo del análisis situacional es observar rápidamente el medio ambiente interno y externo de la organización para identificar consecuencias potenciales y prácticas de la organización.¹⁰

2.3.8 Estrategias Organizacionales

Las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.¹¹

2.3.8.1 Estrategias Administrativas y Financieras

Las estrategias administrativas, son el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Así mismo, las estrategias financieras son decisiones financieras en planeación y control de alto nivel; de suma importancia para la vida de la empresa y determinantes para la consecución de recursos y objetivos a largo plazo y deberán estar en correspondencia con la estrategia maestra que se haya decidido a partir del proceso de planeación estratégica de la organización.

¹⁰ Namakforoosh, Metodología de la investigación, segunda edición Pág. 64

¹¹ Fred R. David, 2008, Conceptos de Administración Estratégica, 11ª Edición, México D.F, Editorial Litográfica Ingramex S.A,

2.3.8.2 Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing consisten en acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado objetivo relacionado con el marketing.

Para poder diseñar las estrategias, en primer lugar debemos analizar nuestro público objetivo para que luego, en base a dicho análisis, podamos diseñar estrategias que se encarguen de satisfacer sus necesidades o deseos, o aprovechar sus características o costumbres.

Pero al diseñar estrategias de marketing, también debemos tener en cuenta la competencia (por ejemplo, diseñando estrategias que aprovechen sus debilidades, o que se basen en las estrategias que les estén dando buenos resultados), y otros factores tales como nuestra capacidad y nuestra inversión.

Para una mejor gestión de las estrategias de marketing, éstas se suelen dividir o clasificar en estrategias destinadas a 4 aspectos o elementos de un negocio: estrategias para el producto, estrategias para el precio, estrategias para la plaza (o distribución), y estrategias para la promoción (o comunicación).

2.3.8.3 Estrategias de Recursos Humanos

La estrategia de recursos humanos es el plan o el enfoque global que adopta una empresa para garantizar la contribución efectiva (eficiente y eficaz) de su personal con el propósito de cumplir la estrategia empresarial.

2.3.9 Optimización desempeño organizacional

Desde el punto de vista de la mejora del desempeño organizacional¹² se debe combinar los diferentes factores internos (rationales o informales) como también externos (clientes, mercado, tecnología, alianza y competencia).

¹² Mario Bernárdez, Desempeño Organizacional, Conceptos y Herramientas para la Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones.

2.3.9.1 Cadena de valor de servicios¹³

En su obra *Servucción* (1987), Pierre Eiglier y Eric Langeard, Eric nos ofreció su punto de vista sobre los elementos de un sistema de prestación de servicios: Cliente, soporte físico, personal en contacto, servicio, organización interna y otros clientes.

Agradeciendo el trabajo de los autores citados y tomando como base los elementos identificados, se pueden replantear y completar como se expondrá a continuación bajo la forma de eslabones (ex actividades) integrantes de una nueva cadena de valor, como planteara Michael Porter en su propuesta, aquí también todos los eslabones terminan dando forma satisfactor que se brinda y son fuente de posibles ventajas competitivas.



Los cambios más importantes que sufre la herramienta en su adaptación para su aplicación en empresas de servicios, radican en la organización de los eslabones primarios, los cuales aparecen absolutamente redefinidos y al mismo tiempo mostrando una clasificación adicional en lo que respecta a sus posibilidades de control.

¹³ Gustavo Alonso, 2008, Marketing de Servicios, Reinterpretando la Cadena de Valor, Palermo Business, Review, N°2

Por su parte los eslabones de apoyo, mínimamente modificados en lo que respecta a su propuesta original, detenta la función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, velando por el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

Permitiéndonos avanzar en la explicación de esta reformulación, los eslabones primarios ahora se dividen en controlables y no controlables, asumiendo todos un rol indisociable respecto del servicio que se presta.

Eslabones primarios controlables:

✚ Marketing y ventas

Conserva su vinculación a tareas de impulsión, como la publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. Y desarrollo de propuestas comerciales, pero ubicadas ahora como punto de origen de la prestación.

Como hemos visto, las características propias de los servicios no permiten su almacenamiento ni forma física, esto significa que la prestación recién tiene lugar una vez contratada por el cliente. De esta manera, si no se logran ventajas competitivas en el eslabón de marketing y ventas es posible que la prestación de servicios nunca se concrete.

✚ Personal de contacto

El personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente es, por excelencia, uno de los elementos más importantes a considerar en pos de cuidar la calidad del servicio que se brinda.

Haciendo una analogía con la herramienta original de Porter, detenta una injerencia similar a la de la transformación de las entradas en productos finales. Responsable permanente (aunque no absoluto) de la variabilidad del servicio, según sean las particularidades del servicio que se preste, el personal de contacto es el portador de buena parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.

Soporte físico y habilidades

Entendemos por soporte físico a todos aquellos elementos que en mayor o menor medida toman parte en la prestación; en un banco las boletas de depósito, tarjetas de crédito y débito, formularios, etc.; en un restaurante, la vajilla, cubiertos, mesas, manteles, etc. Todos de la experiencia que se ofrece al cliente.

Por otra parte, así como el soporte físico ofrece lo suyo, en la era del conocimiento y la información, las habilidades, competentes e idóneas alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación, se convierte en variables insoslayables para la generación de ventajas competitivas sostenibles.

Prestación

Por prestación debemos entender el concepto mismo del servicio, a la solución que ofrece, a lo que resuelve. En tal sentido, la concepción de la prestación debe ajustarse todas las veces que resulte pertinente, manteniéndola siempre atenta a la evaluación de los cambiantes deseos y necesidades del público que se atiende.

Ser capaz de ofrecer una prestación diferencial, un servicio superador, una experiencia de mayor valor, dependerá fundamentalmente de disponer siempre el concepto que mejor responda a los requerimientos del target. Un servicio brindado sobre la base de una prestación mal definida como concepto deja lugar a la competencia para operar sobre esa brecha sin rellenar.

Eslabones primarios no controlables:

Clientes

Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Así cada nuevo cliente sujeto de la prestación tiene en sus manos la posibilidad de contribuir o no... ¡a la calidad que él mismo termina percibiendo!.

Un mismo cliente muy posiblemente no sea el mismo cliente si nos vuelve a elegir y seguramente no será igual al próximo, aunque si seguirá siendo un eslabón a tener en cuenta (se podrá entender el porqué de su categoría de no controlable).

En este marco, el fluir de conversaciones que se establezcan entre clientes, personal de contacto, prestación y demás eslabones, contribuirán en forma sinérgica o no a la construcción del emergente deseado y brindado.

Otros clientes

También existen modelos de prestación de servicios en los cuales se da la convivencia de varios clientes en el mismo momento y lugar, ya se trate de una sala de espera, el hall de un hotel, la fila en un banco o el mostrador de una casa de comida rápidas. Motivo por el cual aparece otro condimento cuya sazón incide también directamente en la calidad de la prestación.

Son estos eslabones primarios los responsables más directos en lo que respecta a la función de brindar el mejor servicio posible. Así las cosas, cada uno de estos eslabones se erige en una fuente de ventajas competitivas, en tanto y en cuanto seamos capaces de maximizar la contribución de cada de ellos al todo como emergente.

Eslabones de Apoyo:

Los eslabones de apoyo desempeñan la no menos importante función de contribuir al montaje del escenario en el cual tendrá lugar la prestación del servicio, cuidando el establecimiento de las mejores condiciones posibles.

Dirección General y Recursos Humanos

La cultura de servicio al cliente debe derramarse por toda la empresa. De una vez y para siempre se debe dejar de pensar que el marketing es tarea exclusiva del departamento de marketing, entonces las demás áreas deben pensar solo en su tarea específica en lugar de pensar en el cliente. El modelo de los comportamientos estancos respecto de los cuales nos alertara Ortega y Gasset, está más que perimido y resulta absolutamente extemporáneo a las condiciones y exigencias de los mercados de hoy.

No tiene sentido si quiera pensar si el cliente tiene o no la razón. El cliente es mucho más que eso, el cliente es la razón del negocio, y es tarea de la Dirección General, en forma conjunta a la gestión del factor humano, contribuir a sentar los pilares de una cultura motivada comprendida, compartida y comprometida.

Organización interna y tecnología

Involucra la departamentalización de la empresa y el ordenamiento de sus funciones con la intención de facilitar la prestación del servicio, así como los procesos, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores y de mayor valor.

Alineada a los objetivos de gestión definidos por la Dirección General y según los lineamientos incluidos en la visión, la organización interna debe conllevar su realización en forma coherente, consistente, homogénea y coordinada.

La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas.

Infraestructura y ambiente

En el modelo original de Porter la actividad infraestructura incluye aspectos más vinculados al eslabón anterior, en esta nueva propuesta se cambia el sentido. Aquí, infraestructura y ambiente se refieren al espacio físico en el cual tienen lugar la prestación o bien donde suceden algunos de los momentos de verdad entre la organización y el cliente.

Abastecimiento

Respecta a la adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, servicios de capacitación, espacios publicitarios, seguros de salud, y todos los demás elementos indispensables para la prestación del servicio a la altura de las expectativas del target.

Margen de servicio

El margen de servicio es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como de la totalidad de las conversaciones que entre ellos deban tener lugar.

El margen de servicio es el resultante, es lo que el cliente percibe, lo que vibra, lo que el cliente vive, lo que el cliente experimenta.

El margen de servicio es lo que se hace y lo que se ofrece. Es el servicio y su diferencial de valor que lo hace único. Es lo que provoca el “gracias” de quien nos compra. Es el vínculo real y emocional que hace que nuestro cliente no quiera dejar de comprarnos, nunca, porque no encontrara jamás otra experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada para satisfacerlo y deleitarlo.

2.3.9.2 Cultura organizacional

La cultura organizativa puede facilitar la implantación de la estrategia si existe una fuerte coherencia entre ambas o, por el contrario, impedir o retrasar su puesta en práctica. Si aceptamos la premisa de que la estrategia empresarial, además de conducir a la empresa hacia la realización de determinados objetivos económicos, le sirve de guía en su constante búsqueda para mejorar su funcionamiento, se puede deducir, por tanto, que la cultura puede influir, y de hecho influye, sobre los resultados de la actividad de la empresa.

2.3.9.3 Clima organizacional

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe tiene con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando el Clima Organizacional.

El clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros de la organización. Está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional.

Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

Debido a los efectos que tiene el clima sobre la satisfacción de las necesidades psicológicas y sociales de su personal y sobre el logro de los objetivos de la organización, consideran que la gerencia debe poner una cuidadosa atención sobre esta cualidad.¹⁴

2.3.9.4 Filosofía Empresarial

“Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. Para desarrollarlos, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección”.¹⁵

2.3.9.4.1 Misión

Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe. Así mismo es la determinación de la/las funciones básicas que la empresa va a desempeñar en un entorno determinado para conseguir tal misión.

En la misión se define: la necesidad a satisfacer, los clientes a alcanzar, productos y servicios a ofertar.

Las características que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible.

¹⁴ Chruden, H. y Sherman, A., 1999, Administración de Personal, México. Compañía Editorial Continental, S.A.

¹⁵ www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pd.pag 3

2.3.9.4.2 Visión

“La visión de una empresa es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse”.¹⁶

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles y ayuda a trabajar por un motivo y en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio.

2.3.9.4.3 Valores

Son los cimientos de la organización que tienden a tener carácter de permanencia. Es la búsqueda de un bien absoluto que le da significado y sentido a las cosas, así mismo se busca que el sistema de valores soporte la razón de ser, la misión le brinda dinámica a los comportamientos institucionales y la visión de lo que se espera en el futuro.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social.

2.3.10 Medidas de control

El control es una etapa primordial en la administración, pues, aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El concepto de control es muy general y puede ser utilizado en el contexto organizacional para evaluar el desempeño general frente a un plan estratégico.

¹⁶ <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

2.3.11 Cumplimiento de estrategias.

En las empresas que se desarrollan planes estratégicos es necesario llevar acabo ciertas medidas que permitan verificar el cumplimiento de dichas estrategias, es decir evaluar que todo lo planeado se esté dando de la manera que se desea o necesita.

CAPITULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de investigación

El modelo de la investigación es mixta CUALI-CUANTITATIVA

El enfoque cualitativo se utiliza porque “Utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación”.¹⁷

El enfoque cualitativo también se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes, y después, para refinarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” y no siempre la secuencia es la misma, varía de acuerdo con cada estudio en particular

Se utiliza el enfoque cuantitativo porque “Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”¹⁸

Este enfoque es de mucha utilidad por qué parte de una idea, que va acotándose y, una vez delimitada, se derivan objetivos y preguntas de investigación, se revisa la literatura y se construye un marco o una perspectiva teórica. De las preguntas se establecen hipótesis y determinan variables; se desarrolla un plan para probarlas; se miden las

¹⁷ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, Metodología de la investigación., 5ª Ed. Mac Graw Hill.

¹⁸ *Ibíd*em³

variables en un determinado contexto; se analizan las mediciones obtenidas, y se establece una serie de conclusiones respecto de las hipótesis.

El tipo de investigación que se está realizando es de alcance *Descriptivo y Correlacional*; es de tipo descriptivo porque “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se sometan a un análisis”.¹⁹

Es de mucha utilidad por que permitirá conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de la población a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, involucradas en la investigación.

Como también es de tipo Correlacional permitirá saber cómo se puede comportar un concepto o una variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. El propósito de este tipo de estudio es “evaluar la relación que existe entre dos o más conceptos, categorías o variables”²⁰ (en un contexto particular).

De acuerdo a las características del tema el estudio que se ha realizado es de tipo correlacional, ya que existen dos variables, la cuales fueron estudiadas a lo largo del proceso investigativo. Por la naturaleza de esta investigación, ambas variables están juntamente relacionadas y por lo tanto una causara el efecto de variabilidad con respecto a las acciones de la otra.

3.2 Población

La población lo representan los empleados de la empresa SENIC, contando con tres empleados y el propietario, y sus clientes de los cuales se maneja una cartelera de diez clientes de los cuales solo cuatro se tomaran en cuenta para el estudio por que los clientes restantes adquieren los servicios de SENIC eventualmente.

¹⁹ Metodología de la investigación. Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio, 5ª Ed. Mac Graw Hill.

²⁰ *Ibíd*em ⁴

3.3 Muestra

No es necesario aplicar el cálculo de la muestra porque el número de la población es relativamente pequeño, es decir el propietario, tres empleados y cuatro clientes permanentes. (CENSO)

3.4 Criterios para establecer la población en estudio.

3.4.1 Criterios de inclusión

- ✚ Ser empleado de SENIC.
- ✚ Ser cliente permanente de SENIC.

3.5 Métodos y técnicas de investigación

3.5.1 Método de investigación

El método implementado es el hipotético deductivo ya que tiene varios pasos esenciales como: la observación del fenómeno a estudiar, la creación de una hipótesis para explicar dicho fenómeno, la deducción de consecuencias o proposiciones más elementales que la propia hipótesis, y la verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia. Este método obliga al científico a combinar la reflexión racional o momento racional (la formación de hipótesis y la deducción) con la observación de la realidad o momento empírico (la observación y la verificación).

3.5.2 Técnicas de investigación

Las técnicas que se utilizaron en la investigación son: La entrevista y la encuesta.

La entrevista: Es una técnica para obtener datos que consisten en un diálogo entre dos personas: El entrevistador "investigador" y el entrevistado; se realiza con el fin de obtener información de parte de este, que es, por lo general, una persona entendida en la materia de la investigación. Esta técnica se le implementara solamente al gerente de la empresa.

La encuesta: La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. Esta técnica está dirigida al personal de la empresa.

3.6 Instrumentos

Se utilizó una *guía de entrevista* la cual se dirigió únicamente al gerente la cual consta de 24 preguntas. (Anexo 1)

Se utilizaron cuestionarios dirigidos a los empleados y clientes de la empresa los cuales constan de 20 y 18 preguntas cerradas respectivamente. (Anexo 2 y 3)

3.7 Procedimiento para la Investigación

3.7.1 Validación de Instrumentos

La validación de los instrumentos se llevó a cabo mediante dos procedimientos complementarios: una es la evaluación cualitativa y la determinación de la consistencia interna. La validación cualitativa fue concretada a través de la consulta a expertos: docentes especialistas actuaran como jueces externos que juzgaran críticamente los enunciados permitiendo realizar los ajustes necesarios. La consistencia interna se determinó de acuerdo con la bibliografía referenciada en el marco teórico.

3.7.2 Procedimiento para la Investigación.

3.7.2.1 Investigación de Campo

La información que se obtuvo del gerente, empleados y clientes fue a través de la entrevista y encuestas, para lo cual el grupo investigador se presentó en los diferentes puntos clave, en el caso del gerente y los clientes se realizaron citas previas para que nos brindaran un poco de su tiempo, los empleados se les tomo la información en las instalaciones de la empresa mientras laboraban se les solicitó permiso al propietario para que les permitiera suspender por un momento las actividades.

Al estar encuestando a los diferentes elementos, el grupo investigador explico a estos la finalidad de esta y las instrucciones de llenado, así mismo estuvo pendiente de los encuestados por si en algún momento surge alguna duda por parte de los encuestados.

CAPITULO 4: INVESTIGACION DE CAMPO Y DIAGNOSTICO

4.1 Análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

4.1.1 Interpretación de la entrevista dirigida al Gerente de SENIC.

Nº	PREGUNTA	RESPUESTA	INTERPRETACIÓN
1	¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?	No, a lo largo del tiempo he implementado planes, pero no formales.	No hay Plan estratégico.
2	¿Está su empresa desarrollando alguna de las siguientes estrategias? - Liderazgo en costos-bajo costo - Liderazgo en costos-mejor valor - Diferenciación -Enfoque: bajo costo -Enfoque: mejor valor	- Enfoque: bajo costo -Liderazgo: bajo costo	Las estrategias tienen que ir enfocadas a reducir costo sin alterar la calidad.
3	¿Lleva alguna programación de actividades para el área de administración?	No se lleva Programación formal, si metas, pero no programadas.	No se tienen organizadas las actividades administrativas.
4	¿Establece objetivos para realizar las actividades en SENIC?	Sí, hay objetivos claros que alcanzar.	Objetivos establecidos.
5	Si su respuesta a la pregunta anterior fue "SI" ¿Quiénes participan en el establecimiento de los objetivos y a cada cuánto tiempo se establecen los nuevos objetivos?	Principalmente yo, pero tomo en cuenta la opinión de los empleados, a más tardar cada dos semanas se analizan y Establecer nuevos objetivos.	El gerente formula los objetivos a alcanzar, a un corto periodo.
6	¿Tiene establecida una misión la empresa?	Si, salir con los compromisos, no hay misión formal	No hay una misión establecida.
7	¿Tiene establecida una visión la empresa?	No, no hay visión del futuro.	No hay visión establecida.

8	¿Tiene establecido valores la empresa?	No hay valores establecidos, si Practicamos pero no están establecidos.	No hay valores establecidos.
9	¿Puede Mencionar las fortalezas que tiene su empresa?	Capaz, conocemos el mercado, flexible, es abierta a los clientes.	Se tiene una buena base en las fortalezas, para empezar a establecer estrategias.
10	¿Puede Mencionar cuales son las debilidades de la empresa?	No bien organizada, no hay objetivos a largo plazo, es un poco impuntual e irresponsable. dependemos de terceros para nuestro negocio en el producto principal.	Se conocen bien las debilidades de la empresa para empezar a mejorarlas.
11	¿Puede mencionar las oportunidades que posee la empresa?	Crecimiento, hay mercado para nuestro producto.	Se tiene claro el segmento de mercado al que se quiere llegar.
12	¿Mencione cuáles son las amenazas que posee la empresa?	Que nuestro proveedor de nuestro producto principal, deje de proveerlo.	No se tiene Poder de negociación con el proveedor.
13	¿De qué forma se da a conocer en el mercado?	No hay forma actual, solo visitamos.	Solamente publicidad de puerta en puerta.
14	¿Cuál es el segmento de mercado al que le presta servicio la empresa?	Pequeña y mediana empresa.	Segmento de mercado bien definido.
15	¿Cuál es el porcentaje de mercado que cubre actualmente la empresa?	no está estimado, quizá un 1%	La empresa tiene un porcentaje de mercado ganado muy limitado.
16	¿Tiene la empresa poder de negociación con los compradores?	si podemos negociar con los compradores	Poder de negociación con los compradores.
17	¿Tiene la empresa poder de negociación con los proveedores?	No podemos negociar con proveedores.	No se posee poder de negociación con el proveedor.
18	¿Considera que la empresa se sentiría amenazada ante nuevos integrantes en la industria?	Si, nos sentiríamos amenazados.	La industria tiene fácil acceso, haciendo que los que ya están dentro estén con la amenaza de que se pierda mercado ganado.

19	¿Afectaría los niveles de ventas de la empresa la amenaza de productos sustitutos?	sí, porque de nuestro producto principal depende el 90 % de ventas	La adquisición de productos sustitutos haría perder mercado a la Empresa.
20	¿Posee la empresa un clima organizacional adecuado?	Si, actualmente hay buena relación.	Se posee un buen clima organizacional.
21	¿Cuáles son las medidas de control que implementa dentro de la organización?	el alcance de metas, este únicamente	Control escaso.
22	¿La empresa lleva sus operaciones con capital propio o tiene algún tipo de financiamiento?	no tiene Financiamiento, actualmente está funcionando con los ingresos.	Capital propio.
23	¿Tiene un proceso establecido para realizar el reclutamiento y selección del personal?	No tengo un proceso claro de reclutamiento.	No hay proceso establecido para contratar personal.
24	¿Evalúa y/o Capacita regularmente a los empleados?	Si capacito pero no formalmente, y no tengo actualmente forma de evaluarlos.	No hay capacitación formal ni evaluación del desempeño.

Fuente: Investigación de campo

4.1.2 Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los empleados de SENIC.

Pregunta N° 1

¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?

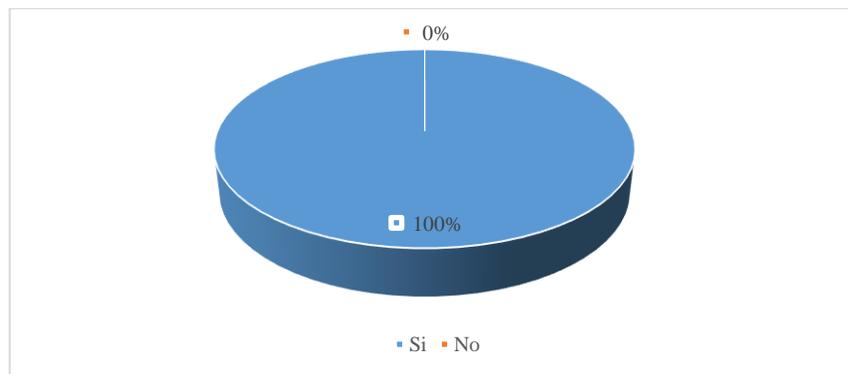
Objetivo: saber si la empresa tiene un plan estratégico para el desarrollo de sus operaciones.

Tabla N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 1



Análisis: Según los empleados encuestados, el 100% dice que la empresa SENIC implementa estrategias.

Interpretación: Todos los empleados están conscientes de que la empresa implementa estrategias para operar.

Pregunta N° 2

¿A observado usted que la empresa opera a través de actividades programadas para el área de administración?

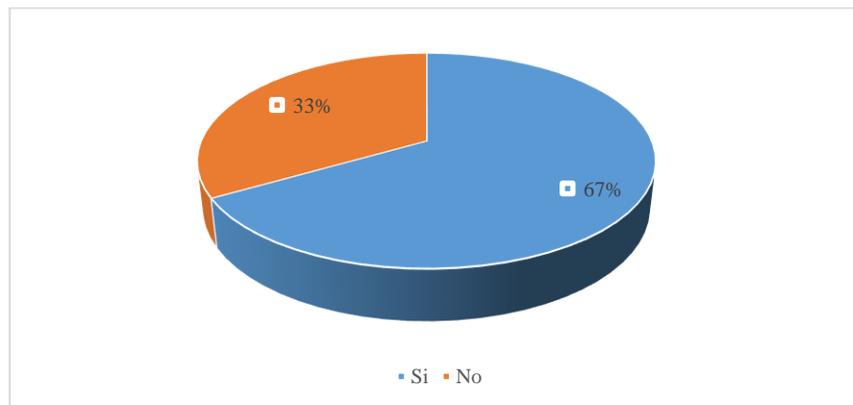
Objetivo: saber si la empresa opera con actividades programadas en el área de administración.

Tabla N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico N° 2



Análisis: El 67% de los empleados contestaron que si ha observado que la administración opera con actividades programadas, y el 33% dice que no.

Interpretación: La mayoría de los empleados tienen en conocimiento de que la gerencia organiza las actividades a realizar.

Pregunta N° 3

¿Considera usted que la empresa desarrolla un adecuado desempeño administrativo?

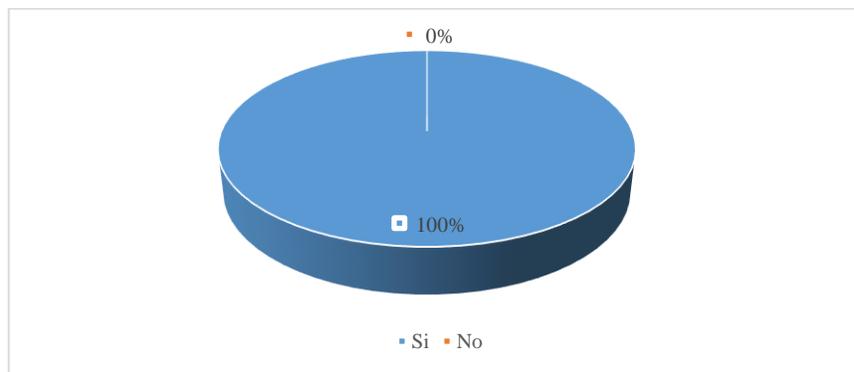
Objetivo: conocer si el desempeño de SENIC es el adecuado según los empleados.

Tabla N° 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 3



Análisis: El 100% de los empleados contestaron afirmativamente a que la empresa tiene un adecuado desempeño administrativo, dando un 0% a una respuesta negativa.

Interpretación: Todos los empleados concuerdan que en la empresa hay un excelente desempeño administrativo.

Pregunta N° 4

¿Está utilizando la empresa alguna estrategia?

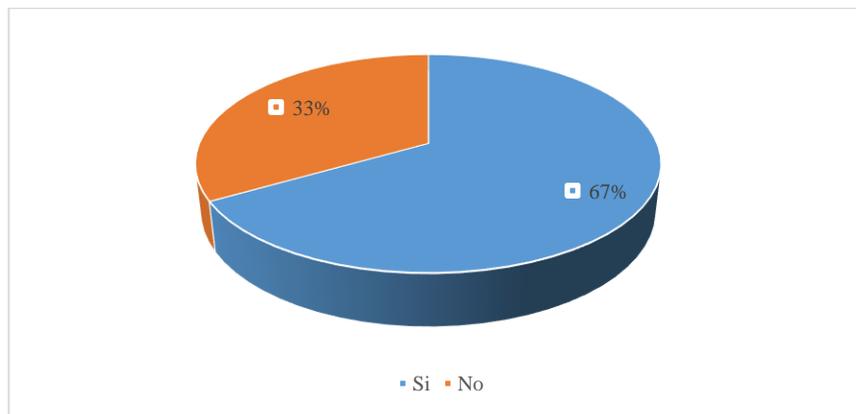
Objetivo: Saber si la empresa utiliza actualmente estrategias

Tabla N° 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 4



Análisis: El 67% de los empleados dice reconocer que la empresa desarrolla estrategias y el 33% dice que no.

Interpretación: La mayoría de los empleados conoce de la existencia de desarrollo de estrategias para operar.

Pregunta N° 5

¿Conoce usted la misión de la empresa?

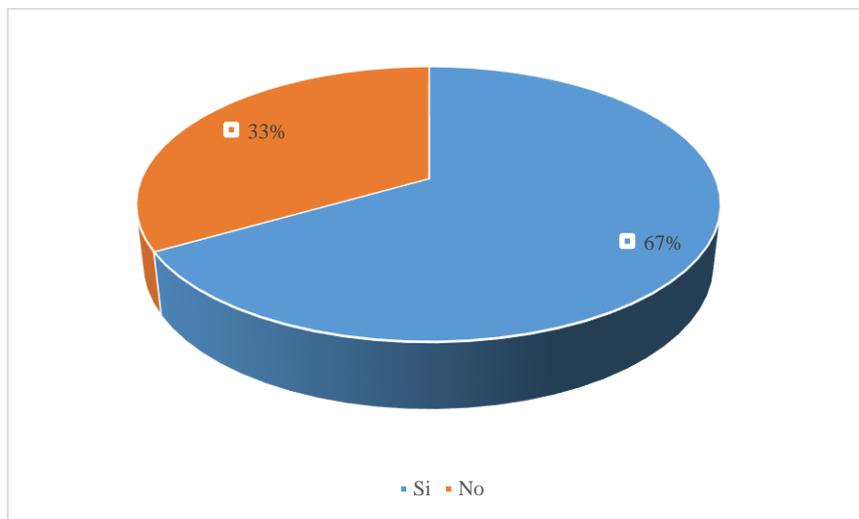
Objetivo: saber si los empleados tienen conocimiento de la misión de la empresa.

Tabla N° 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 5



Análisis: El 67% de los empleados dice conocer la misión de la empresa, mientras el 33% dice no conocerla.

Interpretación: La mayoría de los empleados conocen la misión de la empresa.

Pregunta N° 6

¿Conoce usted la visión de la empresa?

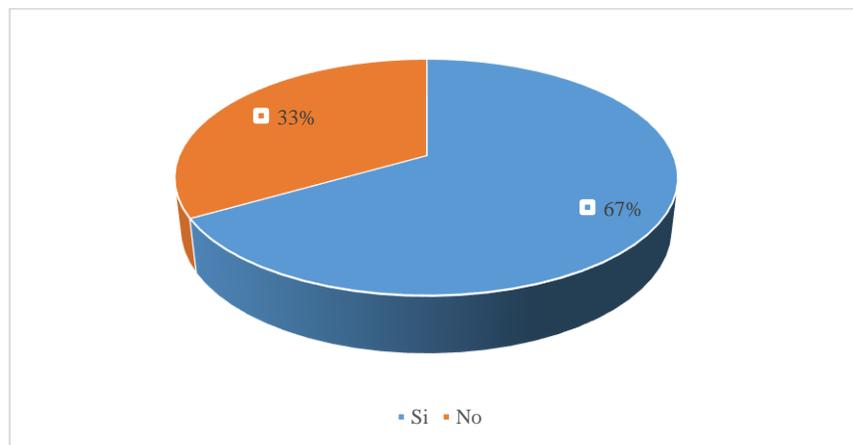
Objetivo: saber si los empleados tienen conocimiento de la visión de la empresa.

Tabla N° 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 6



Análisis: El 67% de los empleados dice conocer la visión de la empresa, y un 33% dice no conocerla.

Interpretación: La mayoría de los empleados conocen la visión de la empresa.

Pregunta N° 7

¿Sabe usted cuales son los valores de la empresa?

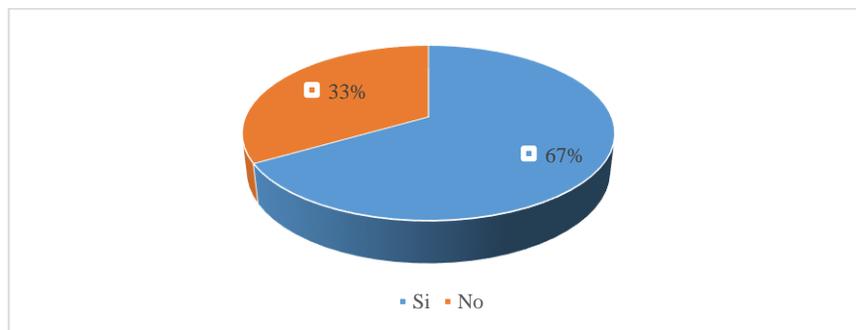
Objetivo: saber si los empleados tienen conocimiento de los valores de la empresa

Tabla N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 7



Análisis: El 67% de los empleados dice que si conoce los valores de la empresa en cambio el 33% dice que no los conoce.

Interpretación: La mayoría de los empleados conocen los valores que tiene la empresa.

Pregunta N° 8

¿Conoce los objetivos con los cuales trabaja la empresa?

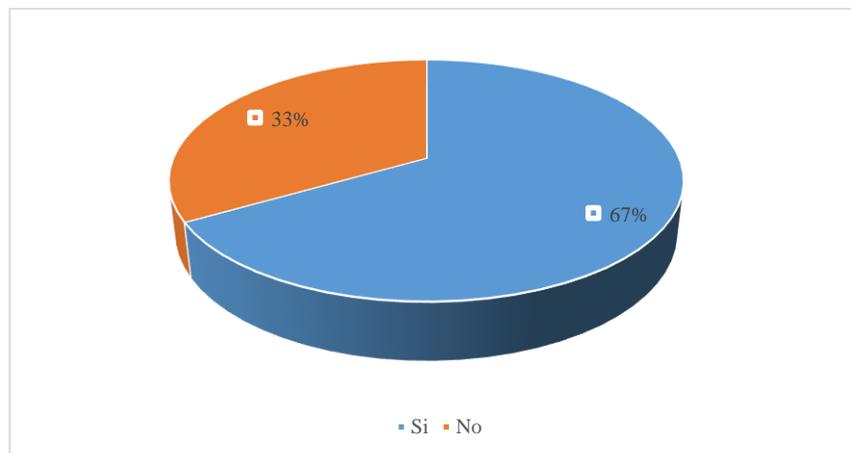
Objetivo: saber si los empleados tienen conocimiento de los objetivos con los cuales trabaja la empresa.

Tabla N° 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 8



Análisis: El 67% de los empleados contestaron afirmativamente a conocer los objetivos que la empresa se traza, y el 33% contestó que no.

Interpretación: La mayoría de los empleados conocen los objetivos con los que la empresa trabaja.

Pregunta N° 9

¿Tiene la empresa establecida la estrategia organizacional?

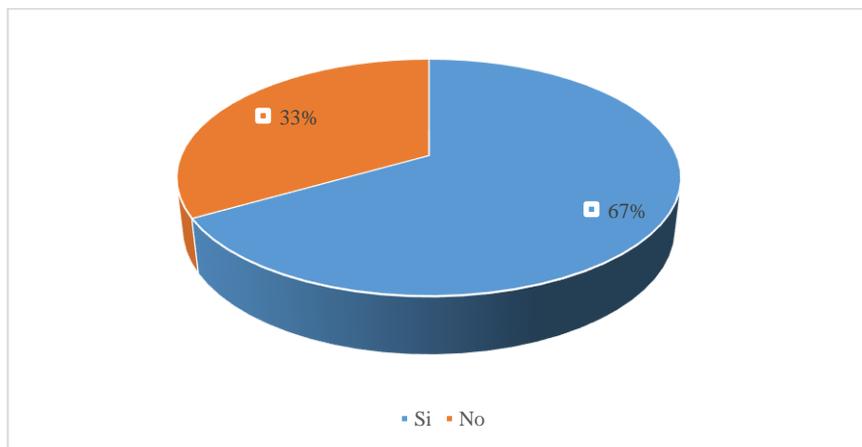
Objetivo: conocer si la empresa tiene establecida una estrategia organizacional

Tabla N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 9



Análisis: El 67% de los empleados contestaron que afirmativamente a que la empresa tiene una estrategia general, y un 33% contestó que la empresa no tiene estrategia general.

Interpretación: La mayoría de los empleados dice conocer la estrategia general que la empresa implementa.

Pregunta N° 10

¿Considera usted que se encuentra el personal idóneo para cada puesto?

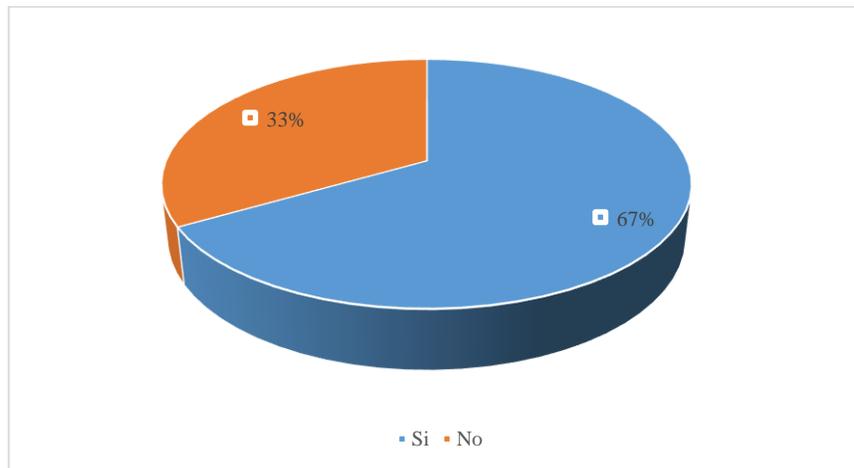
Objetivo: conocer si la empresa cuenta con el personal idónea para cada puesto

Tabla N° 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 10



Análisis: El 67% de los empleados contesta afirmativamente a que se encuentra el personal idóneo en cada puesto, y el 33% dice contesta que no.

Interpretación: La mayoría de los empleados considera que cada persona está ubicada en el puesto que mejor desempeña.

Pregunta N° 11

¿La empresa capacita al personal regularmente?

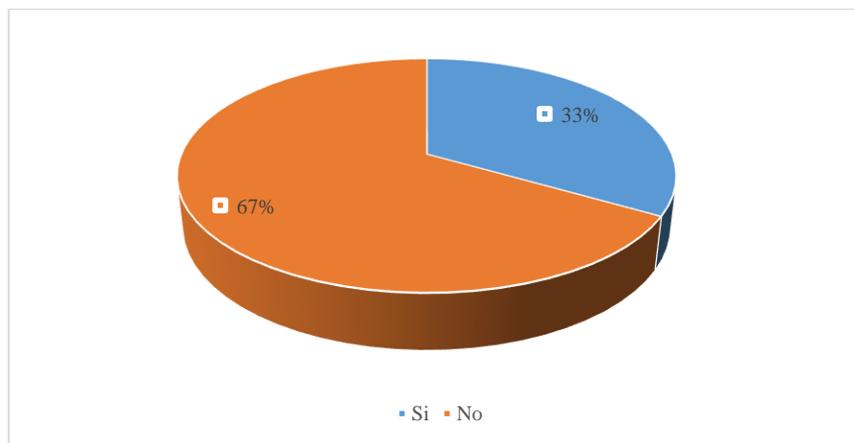
Objetivo: saber si la empresa capacita a su personal regularmente

Tabla N° 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 11



Análisis: El 67% de los empleados contestaron que no se capacita regularmente y un 33% dice que sí.

Interpretación: la mayoría de los empleados afirman que no reciben capacitación por parte de la empresa para desarrollar su empleo.

Pregunta N° 12

¿Sabe usted si la empresa cuenta con una cultura organizacional establecida?

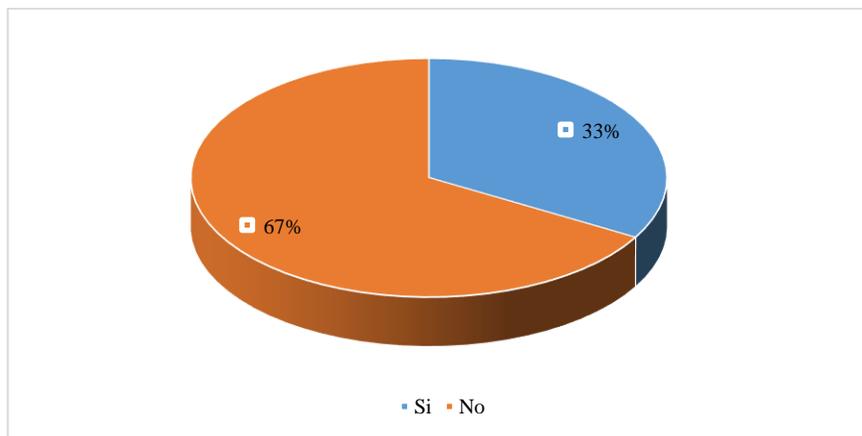
Objetivo: saber si los empleados de Senic perciben una cultura organizacional establecida

Tabla N° 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 12



Análisis: El 33% de los empleados contestaron afirmativamente a que la empresa tiene una cultura organizacional establecida y el 67% respondió negativamente a la interrogante.

Interpretación: La mayoría de los empleados están concordes de que no se tiene una cultura organizacional establecida.

Pregunta N° 13

¿Considera que existe un buen clima organizacional en la empresa?

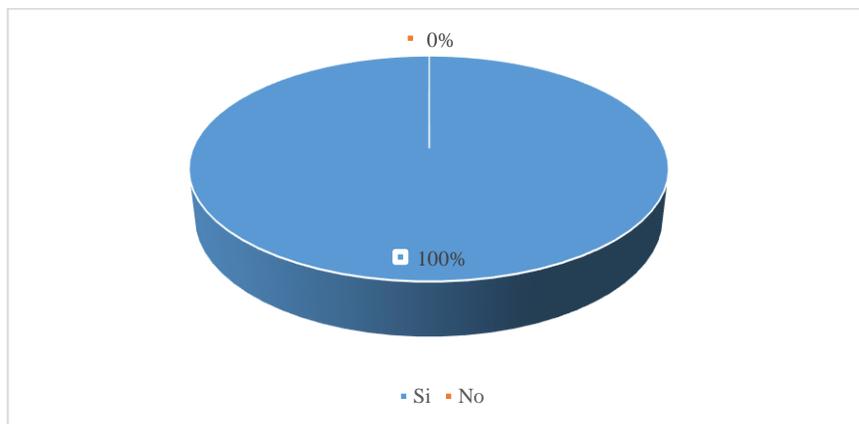
Objetivo: saber si la empresa brinda a sus empleados un buen clima organizacional

Tabla N° 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 13



Análisis: El 100% de los empleados afirma que hay un buen clima laboral, 0% dice que no.

Interpretación: Todos los empleados afirman que trabajan en un buen clima laboral dentro de la empresa.

Pregunta N° 14

¿Cuenta actualmente la empresa con un diagnostico organizacional?

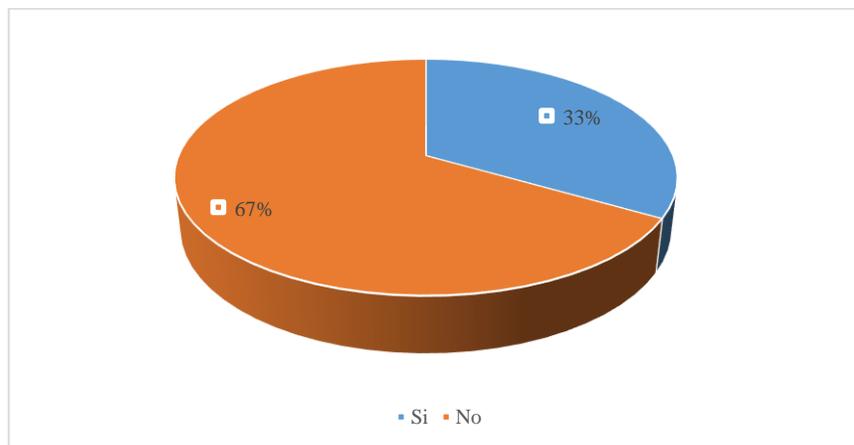
Objetivo: saber si la empresa cuenta con un diagnostico organizacional

Tabla N° 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	33%
No	2	67%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 14



Análisis: El 67% de los empleados contestaron que no, y un 33% contesta que si se desarrolla un diagnostico organizacional.

Interpretación: La empresa no desarrolla un diagnostico organizacional.

Pregunta N° 15

¿Conoce usted las fortalezas de la empresa?

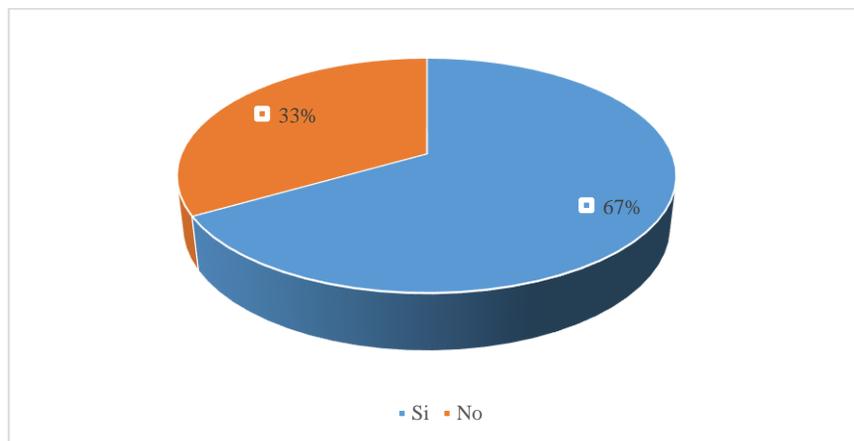
Objetivo: conocer si el empleado tiene conocimiento de las fortalezas de la empresa

Tabla N° 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 15



Análisis: El 67% de los empleados respondió que no conoce las fortalezas de la empresa, y 33% contestó de que si las conoce.

Interpretación: Los empleados no conocen las fortalezas que tiene la empresa.

Pregunta N° 16

¿Sabe usted cuales son las debilidades de la empresa?

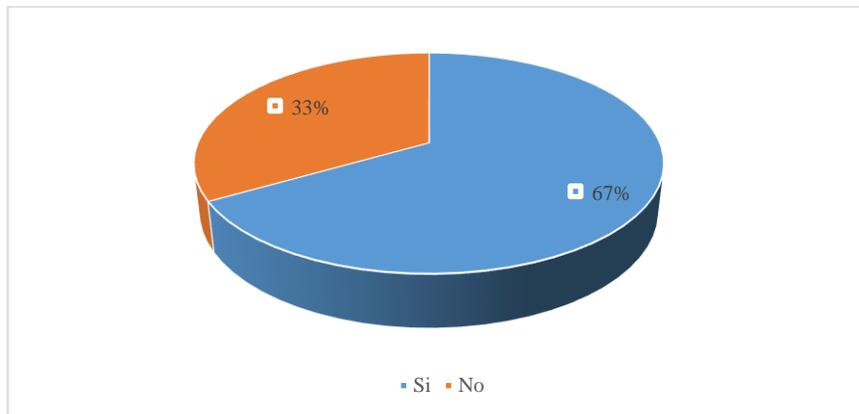
Objetivo: conocer si el empleado tiene conocimiento de las debilidades de la empresa.

Tabla N° 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 16



Análisis: El 67% de los empleados contestó que si conoce las debilidades de la empresa, mientras el 33% contestó que no las conoce.

Interpretación: La mayoría de los empleados conoce las debilidades que tiene la empresa.

Pregunta N° 17

¿Conoce usted las oportunidades que posee la empresa?

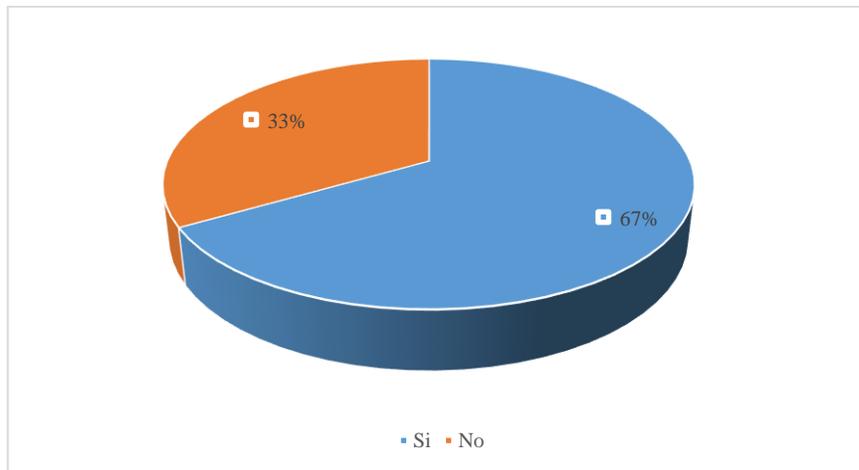
Objetivo: conocer si el empleado tiene conocimiento de las oportunidades de la empresa.

Tabla N° 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 17



Análisis: El 67% de los empleados contestaron que si conocen las oportunidades de la empresa, y un 33% contestó que no las conoce.

Interpretación: La mayoría de los empleados conocen las oportunidades que tie en la empresa para mejorar.

Pregunta N° 18

¿Sabe usted cuales son las amenazas que posee la empresa?

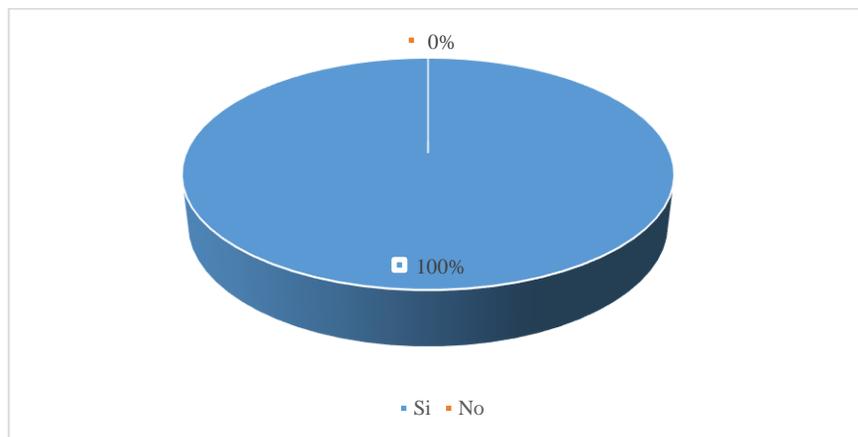
Objetivo: conocer si el empleado tiene conocimiento de las amenazas de la empresa

Tabla N° 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	100%
No	0	0%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 18



Análisis: El 100% de los encuestados contestaron que si conocen las amenazas de la empresa, dando un 0% a que no las conocen.

Interpretación: Los empleados conocen las amenazas que tiene la empresa en la industria.

Pregunta N° 19

¿A observado usted que la empresa opera a través de actividades programadas para el área de mercadotecnia?

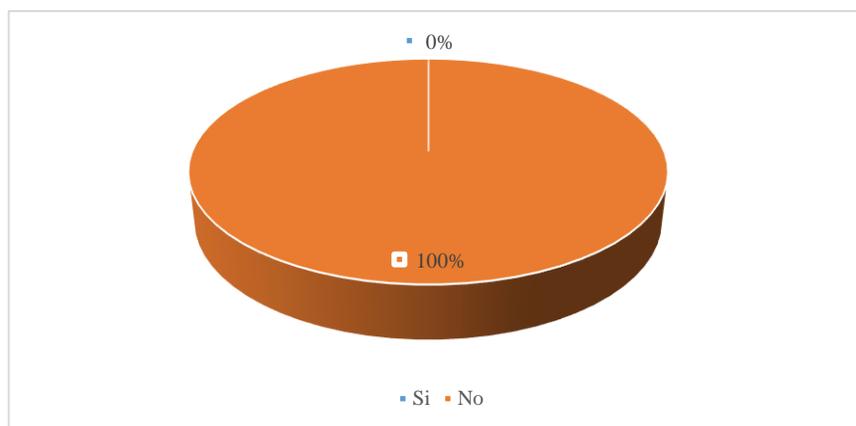
Objetivo: saber si la empresa opera a través de actividades programadas para el área de mercadotecnia.

Tabla N° 19

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	3	100%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 19



Análisis: El 100% de los empleados encuestado respondió que no ha observado que realice tareas programadas en mercadotecnia, dejando un 0% a la respuesta de un si.

Interpretación: Los empleados están conscientes de que n se realiza actividades programadas en mercadotecnia que beneficie a la empresa.

Pregunta N° 20

¿Cree usted que la participación en el mercado por parte de la empresa es adecuada?

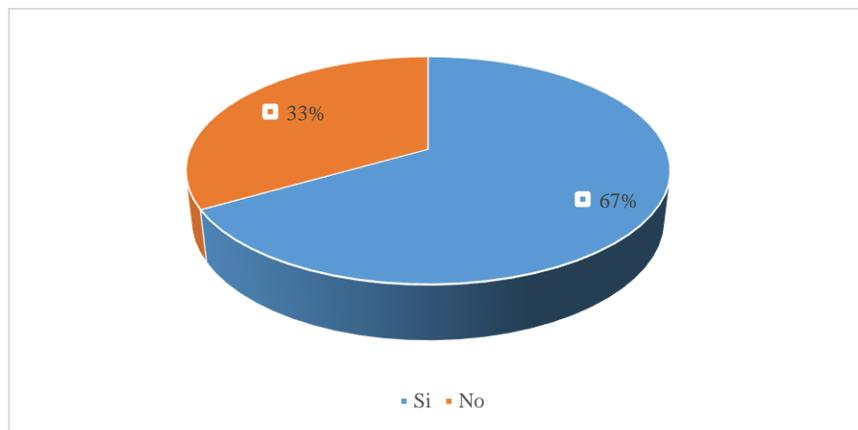
Objetivo: saber si los empleados perciben adecuada la participación de la empresa en el mercado que se desarrolla.

Tabla N° 20

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	67%
No	1	33%
Total	3	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 20



Análisis: El 67% de los empleados contestaron afirmativamente a que la empresa tiene una adecuada participación en el mercado, y un 33% dice que no.

Interpretación: Los empleados concuerdan que la empresa tiene una buena participación en el mercado.

4.1.3 Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los clientes de SENIC

Pregunta N° 1

¿Considera usted que la cantidad de empresas que prestan este servicio son equivalentes a las necesidades de consumo en el mercado?

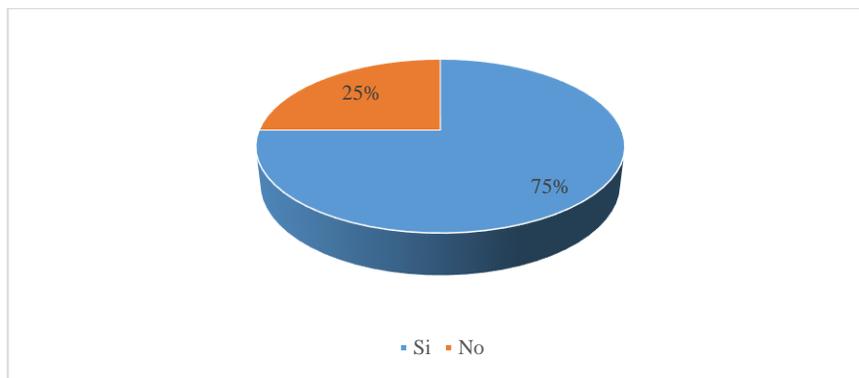
Objetivo: saber si las empresas que existen en el mercado satisfacen la demanda.

Tabla N° 1

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 1



Análisis: El 75% de los clientes responden afirmativamente a que la cantidad de empresas existente son equivalentes a las necesidades, el 25% responden negativamente.

Interpretación: Las empresas que hay en el mercado en su mayoría suplen las necesidades de los consumidores existentes.

Pregunta N° 2

¿Conoce usted si SENIC posee una buena participación en el mercado?

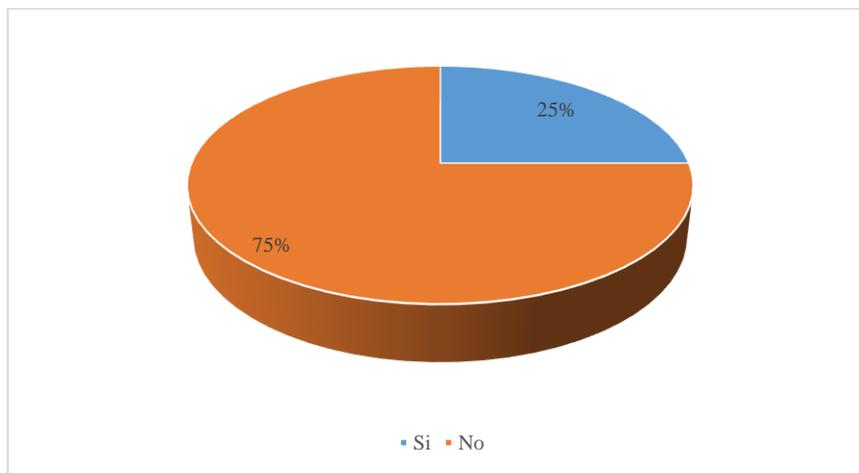
Objetivo: conocer la participación de la empresa en el mercado.

Tabla N° 2

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	1	25%
No	3	75%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 2



Análisis: Del 100% de los clientes el 25% contestó afirmativamente y un 75% respondió negativamente sobre el conocimiento que ellos poseen sobre la participación que tiene Senic en el mercado.

Interpretación: Los resultados muestran un mayor grado de desconocimiento sobre la participación de Senic en el mercado.

Pregunta N° 3

¿De los siguientes canales de distribución, por medio de cual usted adquiere el servicio de la empresa?

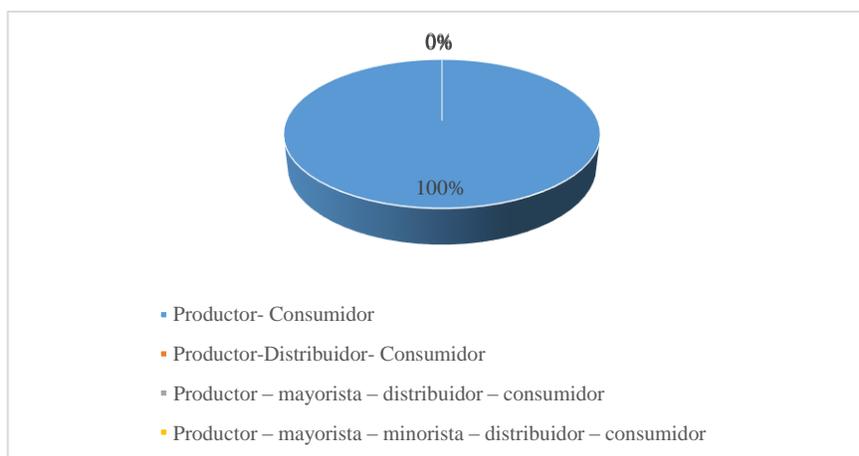
Objetivo: saber cuál es el canal de distribución que utiliza la empresa para brindar sus servicios.

Tabla N° 3

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Productor- Consumidor	4	100%
Productor-Distribuidor- Consumidor	0	0%
Productor – mayorista – distribuidor – consumidor	0	0%
Productor – mayorista – minorista – distribuidor – consumidor	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 3



Análisis: El 100% de los encuestados concuerdan que el canal de distribución que utilizan para hacer uso de los servicios de la empresa es por productor consumidor.

Interpretación: el canal de distribución de la empresa Senic es por medio de productor consumidor.

Pregunta N° 4

¿Sabe usted si la empresa cuenta con un guía de información de los servicios que ofrece y del historial de la empresa?

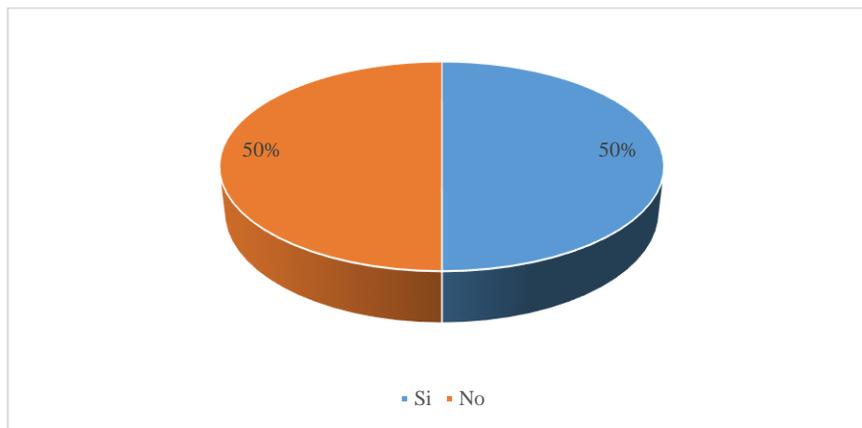
Objetivo: saber si la empresa brinda información referente a los servicios que ofrece y del historial de la empresa.

Tabla N° 4

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	2	50%
No	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 4



Análisis: El 50% de los clientes responden afirmativamente de saber que hay una persona a cargo de dar información de los servicios, mientras que el otro 50% responde que no sabe.

Interpretación: No todos los clientes saben a quién buscar para pedirle información de los servicios que ofrece la empresa.

Pregunta N° 5

¿Estaría usted dispuesto a adquirir servicios sustitutos?

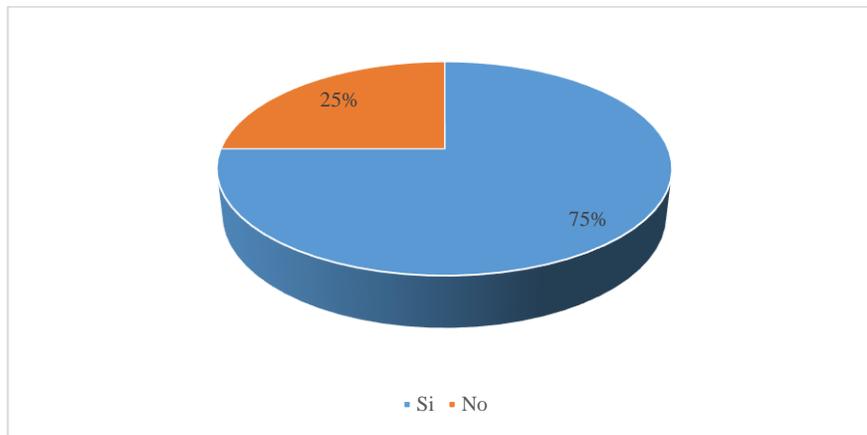
Objetivo: conocer si los clientes están dispuestos a adquirir productos sustitutos.

Tabla N° 5

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 5



Análisis: el 75% de los encuestados manifestaron que si adquirirían productos o servicios sustitutos, mientras que un 25% manifestó no estar dispuesto.

Interpretación: en su mayoría los clientes están dispuestos a adquirir servicios sustitutos.

Pregunta N° 6

¿Los precios de los servicios que ofrece la empresa le parecen accesibles para la adquisición?

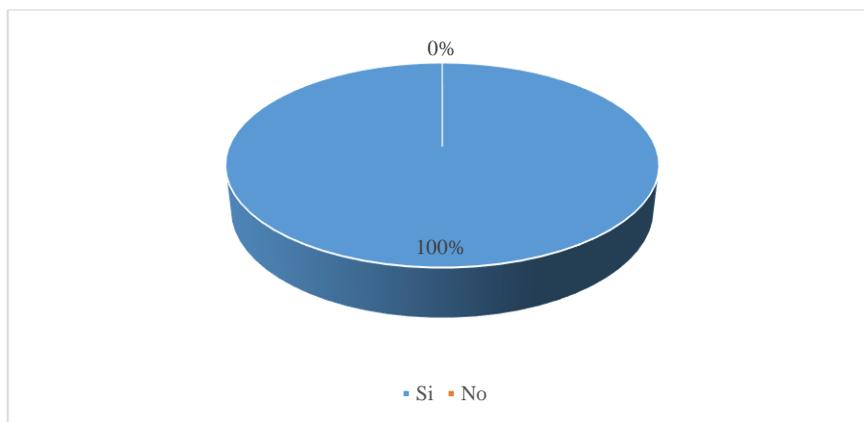
Objetivo: conocer si los precios a los que se ofrece los servicios la empresa son accesibles para la adquisición.

Tabla N° 6

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 6



Análisis: Del 100% de los clientes encuestados el 100% respondió de manera afirmativa sobre la adquisición de servicios que ofrece Senic

Interpretación: El resultado muestra que los servicios que ofrece la empresa son accesibles para sus clientes.

Pregunta N° 7

¿Considera usted que la ubicación de la empresa le es accesible para adquirir los servicios?

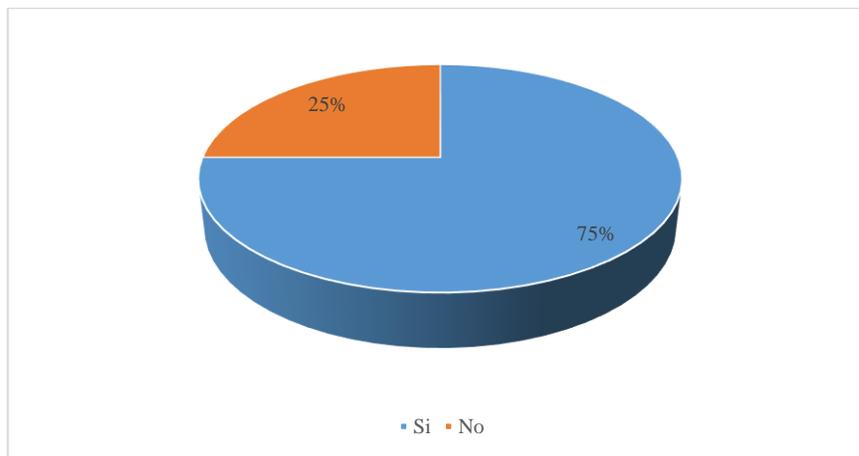
Objetivo: saber si la ubicación de la empresa es accesible a sus clientes.

Tabla N° 7

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 7



Análisis: El 75% de los clientes responde afirmativamente a que la ubicación de la empresa es accesible y el otro 25% responde de que no.

Interpretación: La mayoría de los clientes encuentra accesible la ubicación de la empresa.

Pregunta N° 8

¿Cree usted que los servicios de la empresa ofrecen una diferencia exclusiva en comparación de otras empresas?

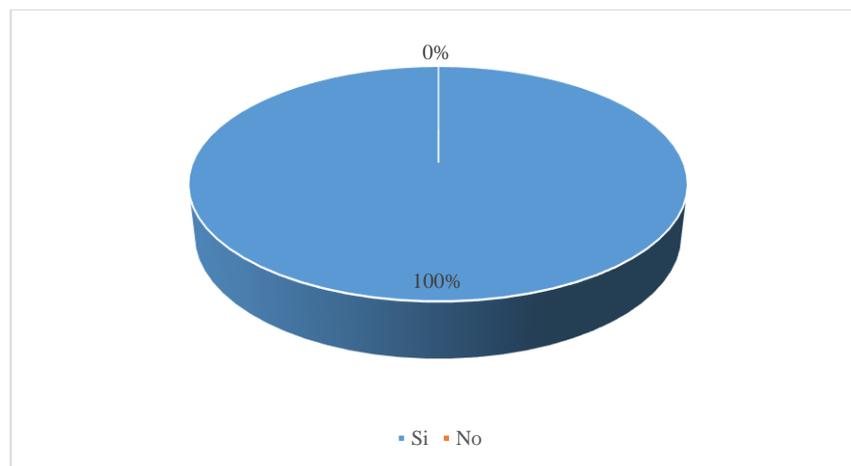
Objetivo: saber si los servicios que ofrece la empresa se diferencian de los de las otras empresas.

Tabla N° 8

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 8



Análisis: El 100% de los clientes respondió de manera afirmativa sobre los servicios que la empresa posee ofrecen una diferencia exclusiva en comparación de otras empresas.

Interpretación: Los servicios que la empresa brinda a sus clientes poseen una diferencia exclusiva en comparación de otras empresas.

Pregunta N° 9

¿Considera que SENIC satisface eficientemente sus gustos y preferencias con los servicios que esta ofrece?

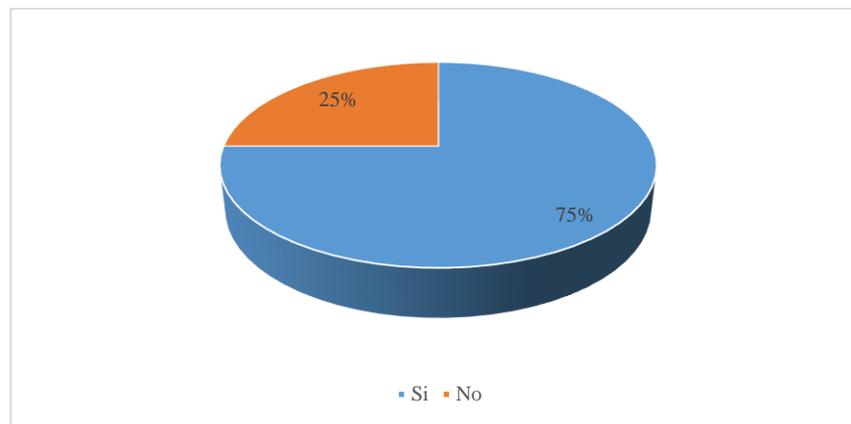
Objetivo: saber si la empresa satisface los gustos y preferencias de los clientes.

Tabla N° 9

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	3	75%
No	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico N° 9



Análisis: El 75 % de los encuestados respondió de manera afirmativa así como también el 25% respondió de manera negativa sobre la satisfacción de los gustos y preferencias de los clientes

Interpretación: la mayoría de los clientes están satisfechos con los servicios que la empresa les ofrece mientras una minoría dice que la empresa no satisface sus gustos.

Pregunta N° 10

¿Volvería a adquirir nuestros servicios?

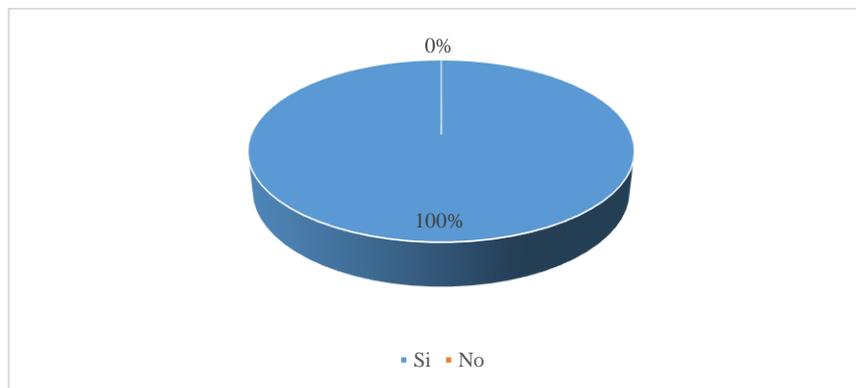
Objetivo: saber si los clientes están dispuestos a adquirir nuestros servicios nuevamente.

Tabla N° 10

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 10



Análisis: El 100% de los clientes responde que si volvería a adquirir los servicios de la empresa, dando un 0% a la respuesta negativamente.

Interpretación: Los clientes están satisfechos con los servicios que ofrece la empresa al aceptar que volverían a adquirir los servicios de la empresa.

Pregunta N° 11

¿Con que frecuencia adquiere nuestros servicios?

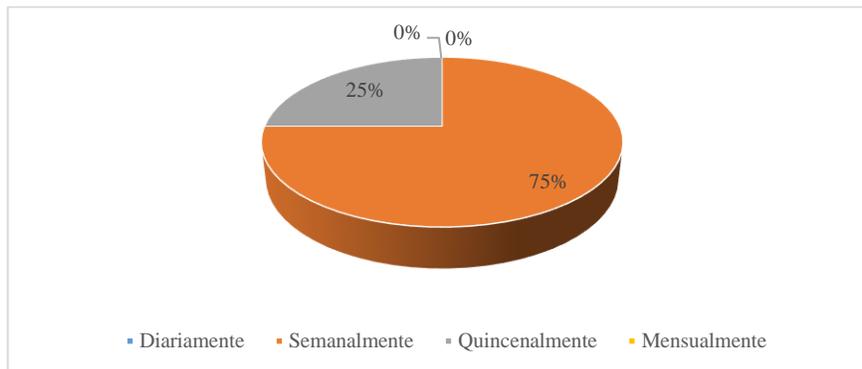
Objetivo: conocer con qué frecuencia adquieren nuestros servicios los clientes.

Tabla N° 11

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Diariamente	0	0%
Semanalmente	3	75%
Quincenalmente	1	25%
Mensualmente	0	0%
Anualmente	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 11



Análisis: Del 100% de los encuestados un 75% respondió que adquiere los servicios de manera quincenal mientras que un 25% adquiere el mismo mensualmente.

Interpretación: Los datos reflejan que los servicios en un buen número son adquiridos de manera quincenalmente por los clientes de Senic.

Pregunta N° 12

¿Recomendaría nuestra empresa y servicios con familiares, amigos y conocidos?

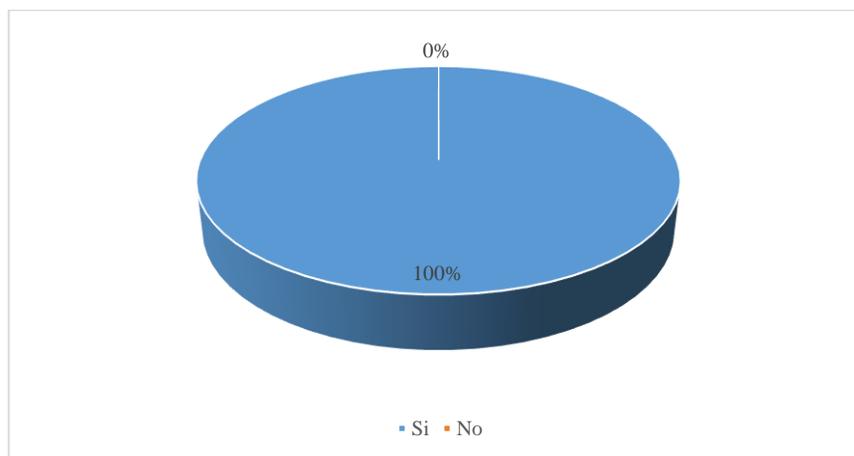
Objetivo: saber si nuestros clientes nos recomendarían a sus familiares, amigos o conocidos.

Tabla N° 12

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo.

Gráfico N° 12



Análisis: El 100% de los encuestados respondió de manera afirmativa sobre que recomendaría la empresa a sus familiares, amigos y conocidos.

Interpretación: El resultado muestra que la empresa es bien recomendada por sus clientes encuestados en su totalidad.

Pregunta N° 13

¿Considera usted que al momento de realizar la compra del servicio se le atendió de una forma eficiente?

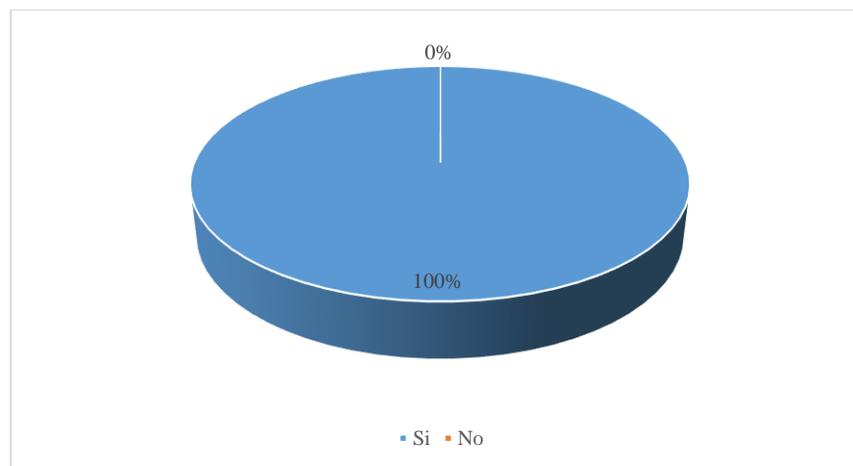
Objetivo: conocer si se les atiende de forma eficiente a los clientes al momento de realizar la compra de los servicios.

Tabla N° 13

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 13



Análisis: El 100% de los clientes responde que si se le atendió eficiente, dando un 0% a una respuesta negativa.

Interpretación: La empresa atiende eficiente a los clientes, es decir, ofrece un servicio que satisface las expectativas de los clientes.

Pregunta N° 14

¿Porque medio publicitario tuvo conocimiento de nuestra empresa y sus servicios?

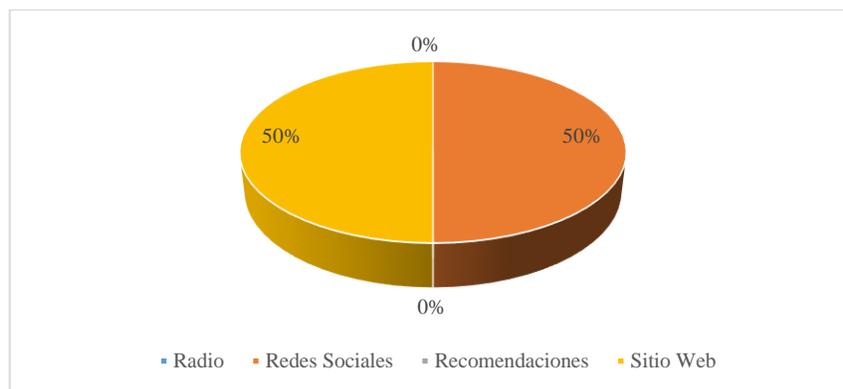
Objetivo: saber por qué medio tuvo conocimiento el cliente de los servicios de la empresa.

Tabla N° 14

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Radio	0	0%
Redes Sociales	2	50%
Recomendaciones	0	0%
Sitio Web	2	50%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 14



Análisis: El 50% respondió que tuvo conocimiento de los servicios de la empresa a través de redes sociales mientras el otro 50% corresponde a sitio web.

Interpretación: El resultado muestra que existe un buen número de clientes que conoció los servicios que ofrece SENIC a través de redes sociales así como también sitio web que posee la empresa.

Pregunta N° 15

¿Cuenta la empresa con un buzón de quejas y sugerencias?

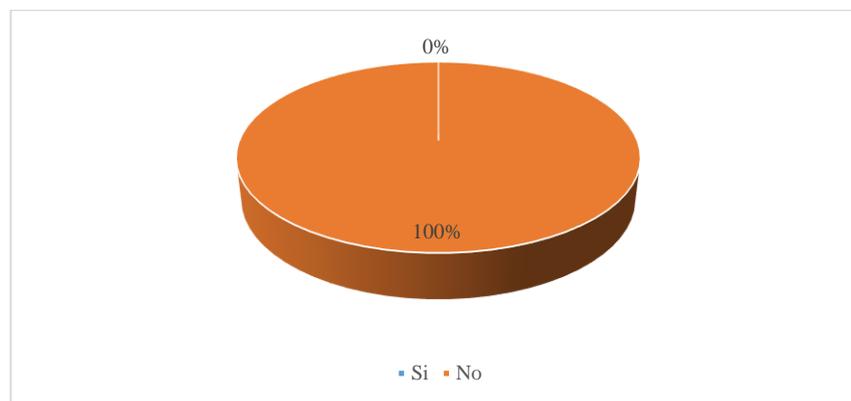
Objetivo: saber si el cliente puede dar a conocer sus quejas y sugerencias hacia la empresa.

Tabla N° 15

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0%
No	4	100%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 15



Análisis: El 100% de los clientes responde que no se tiene buzón de quejas y sugerencia en la empresa, dando un 0% a la respuesta afirmativa.

Interpretación: La empresa no tiene buzón de quejas y sugerencias.

Pregunta N° 16

¿Le ofrece la empresa garantías por la adquisición de sus servicios?

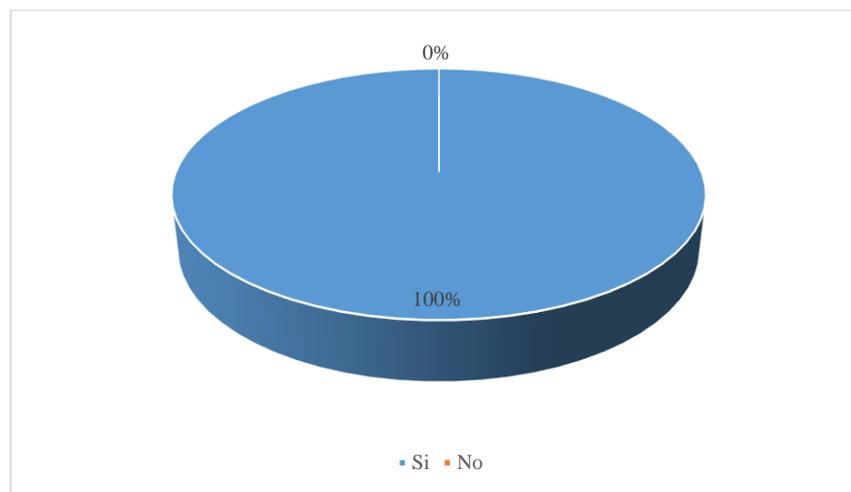
Objetivo: conocer si la empresa ofrece garantías por la adquisición de sus servicios a sus clientes.

Tabla N° 16

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 16



Análisis: El 100% de los clientes encuestados manifestaron que la empresa les ofrece garantías por la adquisición de sus servicios.

Interpretación: todos los clientes manifiestan que la empresa les ofrece garantías por el servicio que les brinda.

Pregunta N° 17

¿Cómo clasifica la imagen de la empresa?

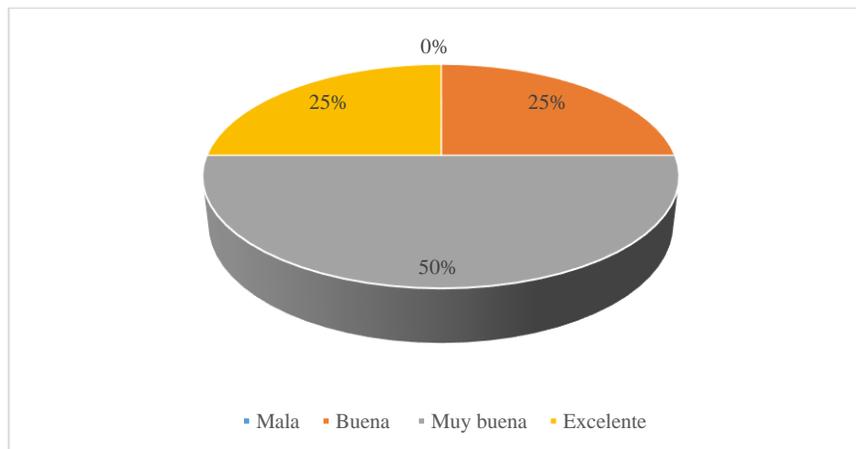
Objetivo: conocer cómo perciben la imagen de la empresa los clientes.

Tabla N° 17

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Mala	0	0%
Buena	1	25%
Muy buena	2	50%
Excelente	1	25%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 17



Análisis: Del 100% de los encuestados un 25% considera que posee una buena imagen, un 50% considera que posee muy buena imagen, un 25% excelente imagen.

Interpretación: El resultado muestra que la mayoría de clientes percibe que la empresa tiene muy buena imagen y el resto corresponden a que tiene buena y excelente imagen.

Pregunta N° 18

¿Ha recibido algún tipo de promoción o descuento por la adquisición de los servicios?

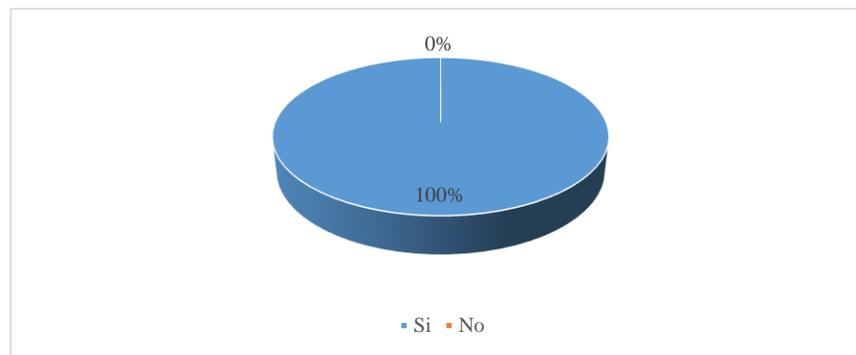
Objetivo: saber si el cliente a recibido promociones o descuentos por la adquisición de los servicios de la empresa.

Tabla N° 18

Alternativas	Frecuencia	Porcentaje
Si	4	100%
No	0	0%
Total	4	100%

Fuente: Investigación de campo

Gráfico N° 18



Análisis: el 100% de los encuestados reflejan que han recibido promociones y descuentos por la adquisición de los servicios de la empresa.

Interpretación: la empresa ofrece promociones y descuentos por la adquisición de los servicios.

4.2 Análisis Interno

4.2.1 Área Administrativa y Financiera

4.2.1.1 Planeación

Objetivo: La empresa no tiene un objetivo de negocio establecido; solo pretende comercializar sus servicios que consolide su participación en el mercado.

Misión: Actualmente la empresa no cuenta con una misión establecida. El propietario sólo dirige el negocio tratando de lograr de ofrecer un buen servicio a los consumidores.

Visión: la empresa SENIC no tiene formalmente una visión establecida que los pueda orientar hacia lo que quieren lograr en el futuro.

Estrategias: Las estrategias que implementan son manejadas de forma empírica, debido a que en la empresa no se realiza ningún tipo de planeación formal, es decir, no tienen un plan estratégico.

Valores: La empresa tiene establecidos valores, los cuales son: calidad, responsabilidad, honestidad, equidad, superación y respeto. Mas sin embargo no los tiene por escrito.

4.2.1.2 Organización

SENIC no tiene personalidad jurídica y actúa bajo el régimen jurídico de persona natural; es una empresa familiar.

Unidad de mando: El negocio es dirigido por el ingeniero Eder de Jesús Vásquez, quien es el propietario y gerente de la empresa.

Centralización: Las actividades y la toma de decisiones están centralizadas en la gerencia.

Organigrama: La empresa no cuenta con un esquema en el que se establezca la estructura organizacional del negocio.

Departamentalización: La empresa no cuenta con departamentos establecidos.

Cultura Organizacional: No se tiene una cultura organizacional bien establecida, solo se cuenta con valores, los cuales no están por escrito donde los empleados puedan leerlos para poder practicarlo.

4.2.1.3 Dirección

En la actualidad la empresa SENIC está siendo coordinada por su propietario, quien se encarga de dirigir el negocio y busca guiar los esfuerzos y auspiciar la motivación de sus empleados a fin de que sus empeños se orienten al logro del mejoramiento del desempeño de la empresa.

Comunicación: Existe buena comunicación entre el dueño y sus empleados, se realiza de manera directa y verbal; por lo tanto se da de manera informal, porque para notificar cualquier decisión se hace de manera directa al empleado por medio del propietario.

Toma de decisiones: Las decisiones son tomadas por el propietario.

Supervisión: En SENIC no hay un mecanismo para supervisar las operaciones.

4.2.1.4 Control

El control en la empresa se da a través del proceso de vigilar las operaciones y actividades, asegurando que se están cumpliendo como el propietario lo ha establecido y corrigiendo cualquier error significativo.

También la empresa lleva control de planillas.

4.2.1.5 Área Financiera

La empresa mantiene como recurso financiero las finanzas generada internamente con los ingresos que obtiene por la venta de los servicios que ofrece.

Flujo de efectivo: La empresa por medio del ofrecimiento de sus servicios obtiene los ingresos necesarios para su funcionamiento y así mantenerse en el mercado.

Fuentes de financiamiento: Actualmente la empresa está operando con capital propio, generado de la comercialización de sus servicios. La empresa no ha acudido a ninguna fuente de financiamiento externo a solicitar crédito.

Contabilidad: Se cuenta con un sistema de contabilidad formal para la declaración del IVA. Actualmente el despacho encargado de llevar el registro de la contabilidad es el DESPACHO CONTABLE ZAVALA.

Presupuestos: No tiene control formal presupuestario establecido; solo hace estimaciones presupuestarias empíricas.

Análisis financiero: No hace uso de las razones financieras para medir o cuantificar su realidad económica y financiera.

4.2.2 Área de Mercadotecnia

Investigación de mercado: La empresa no ha realizado investigaciones al mercado de servicios tecnológicos; no se da a la tarea de investigar el mercado competitivo, es decir, no indaga sobre las estrategias de la competencia, se enfocan solamente en su función comercial procurando crear servicios de calidad, variedad y bajo costo.

Ventas: Las ventas que realiza la empresa son a consumidor final y no tiene distribuidores para sus servicios.

Clientes Fieles: Los servicios que ofrece la empresa son de calidad porque ese es su objetivo primordial satisfacer las expectativas de los clientes, y es por ello que cuenta clientes leales.

Servicios:

❖ Text marketing:

Servicio de mensajes cortos, es un servicio de envío de mensajes que se incluye en Internet y sistemas de comunicaciones de dispositivos móviles. Este servicio es muy usado en redes de comunicación celular, como redes 3G, por ejemplo.

Esta técnica se refiere a cuando una empresa envía mensajes de texto al celular de su prospecto con información de algún tipo, generalmente ofertas y promociones con respecto a un servicio. Esta es la técnica de *marketing* móvil más utilizada por las empresas de publicidad.

Para SENIC el envío masivo de mensajes cortos es el servicio principal ya que se estima ser uno de los servicios más vendidos y que generan una buena participación en el mercado, es un producto que se encuentra en vía de crecimiento y al que deben apostarle para el mantenimiento del crecimiento para que no pase a ser un servicio que genere problemas en el mercado.

❖ **Aplicaciones Informáticas:**

Se denomina aplicación informática a un programa o conjunto de programas que se instala en un ordenador o dispositivo con capacidad de computación y que permite al usuario realizar una tarea específica con este dispositivo.

El desarrollo de aplicaciones informáticas se considera como el segundo servicio más vendido, pues generan márgenes de ganancias muy representativos y poseen una muy buena participación en el mercado.

❖ **Dominios:**

Simplificándolo mucho, el dominio sería el nombre único y exclusivo que se le asigna a tu página web en Internet

Gracias al dominio que has vinculado a tu página web, aquellos usuarios que te busquen en Internet por el nombre de tu web te encontrarán fácilmente y podrán acceder a tu contenido.

El dominio es clasificado como el servicio menos vendido, ya que no cuenta con una buena participación en el mercado y no genera utilidades significativas.

Precios:

❖ **Text Marketing**

PEQUEÑA EMPRESA	Cantidad de mensajes	Tipos de Contrato
		1 Mes
	500	\$30.00
	1000	\$50.00
	2000	\$60.00
	5000	\$100.00

EMPRESARIAL	SMS POR	Tipo de contrato
		1 MES
	8,000	\$115.00
	10,000	\$130.00
	15,000	\$150.00
	20,000	\$200.00
	45,000	\$300.00
	60,000	\$325.00

Plaza: El lugar donde actualmente está ubicada la empresa es una ventaja, debido a que la zona es un lugar transitable y muy conocido por las personas, aunque se ve afectado por que el local no está debidamente identificado haciéndoles difícil a los clientes ubicar el lugar aunque este se encuentre en un lugar transitable.

Publicidad: La empresa no utiliza medios de publicidad para dar a conocer a los consumidores sus servicios.

Promoción: Hasta el momento la empresa realiza promociones solo por el servicio de text marketing que consiste el ofrecer más mensajitos por el mismo precio las cuales llamen la atención de las personas para adquirir los servicios.

4.2.3 Área de Recursos Humanos

Reclutamiento: no se realiza reclutamiento formal el propietario lo hace a través de recomendaciones que los mismos empleados le hacen o recomendaciones de conocidos. También el dueño toma en cuenta las personas interesadas que se abocan a la empresa, de esta manera, no incurre en gastos por reclutamiento.

Selección: La empresa no realiza procedimientos formales de selección de personal.

Contratación: En el momento de contratar personal; el propietario establece ciertos requisitos que son necesarios para poder aspirar a un puesto en esta empresa, lo que busca es contar con recurso humano idóneo para cumplir con sus obligaciones.

Introducción: Al personal seleccionado el propietario le brinda la información de las actividades que realizara, pero no tiene un manual de bienvenida.

Integración de los recursos: El área de servicios posee los recursos, materiales y el recurso humano necesario para la prestación de los servicios que ofrece SENIC.

Capacitación: La empresa no cuenta con programas de capacitación para sus empleados.

Horarios de trabajo: Su horario de atención en la empresa es de 8:00 am a 5:00 pm.

Sueldos y salarios: El salario para los trabajadores es el mínimo y/o de acuerdo a desempeño o experiencia.

Volumen de personal: Cuenta con 3 empleados los cuales están distribuidos: dos ingenieros en sistemas que se encargan de realizar las operaciones para dar los servicios y 1 como asistente del gerente que ayuda a coordinar el trabajo.

Nivel de experiencia: Personas con suficiente experiencia laboral.

Evaluación del desempeño: No se tiene un proceso formal de evaluación de la eficiencia de los empleados.

Relaciones laborales: Existe un buen clima organizacional entre el propietario y los trabajadores, y entre los trabajadores también.

4.2.4 Tecnología

Es una parte fundamental para el funcionamiento de la empresa ya que todos los servicios que ofrece se dan a través de la tecnología.

4.2.5 Estrategia Actual

La empresa actualmente no está utilizando ninguna estrategia de negocio específica.

4.2.6 Análisis de la cadena de valor de servicios

➤ **Eslabones primarios controlables**

Marketing y ventas

Solamente publicidad de puerta en puerta, ya que el gerente es el que ofrece el servicio a aquellas empresas a las cuales les puede interesar la adquisición de los servicios.

Personal de contacto

El personal de contacto es desarrollado por el propietario que a su vez es el gerente, él se encarga de dar a conocer los servicios que ofrece la empresa y cerrar las negociaciones.

Soporte físico y habilidades

En la empresa SENIC es importante recalcar que el soporte físico es vital para ofrecer los servicios a sus clientes entre los que tenemos mobiliarios y equipos de oficina (computadoras, modem, teléfonos) etc.

Así como también el soporte físico referente a la localización de la empresa para mayor comodidad de sus clientes. En la empresa se contratan empleados idóneos a sus puestos personal calificado académicamente en áreas de sistemas informáticos para poder solventar de manera eficiente las diversas inquietudes que tengan los clientes en el servicio que ofrece SENIC.

Prestación

Cabe señalar que la prestación que la empresa ofrece a sus usuarios es una prestación diferenciada ya que se proporciona a los clientes el contacto de la empresa para que ellos informen cualquier inconveniente de los servicios adquiridos.

Así como también dependiendo de la problemática que se le presente al cliente la empresa tiene como respuesta de manera efectiva un soporte técnico vía sistema a través de la herramienta (team viewer), como también de manera personal (realizada por el técnico o programador del sistema) según sea la necesidad para solucionar de manera oportuna fallas en el sistema y ofrecer el mejor servicio a los clientes.

➤ **Eslabones primarios no controlables**

Clientes

Así como el personal de contacto, los clientes constituyen la otra variable humana que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta en la empresa SENIC está de acuerdo a cada una de las exigencias de los mismos ya que cada cliente que la empresa posee tendrá diversas preferencias en servicios recibir.

Es por ello que en la empresa Senic ofrece variedad de servicios para sus clientes para cubrir sus necesidades establecer mejores lazos de comunicación entre cliente y empresa para lograr una mejor percepción de los clientes sobre el servicio de la empresa. Así como también cabe señalar que la percepción de los clientes hacia la empresa podrá variar de un cliente a otro.

Otros Clientes

La empresa Senic ofrece a sus clientes condiciones favorables para el momento que se presenten más de un cliente en las instalaciones dándoles atención con sentido de urgencia para resolver cada una de sus necesidades ya sea porque va adquirir un servicio nuevo o adicional al que ya posee (cliente nuevo , frecuente) etc.

➤ **Eslabones de Apoyo**

 **Dirección General y Recursos Humanos**

En la empresa Senic la dirección general es ejercida por el propietario de la empresa el cual se encarga de las directrices generales de la empresa a sus empleados para una mejor realización del servicio teniendo como prioridad que el cliente es la parte fundamental del éxito de SENIC.

 **Organización interna y tecnología**

Senic cuenta con organización para el correcto funcionamiento de la empresa dentro de las cuales mencionaremos las siguientes:

Organización financiera y administrativa: La cual es realizada por el propietario y otras por la secretaria administrativa de la empresa (gestión de cobros, depósitos a cuentas etc).

Así como también la organización tecnológica: Es llevada a cabo en parte por el propietario de la empresa así como también por el ingeniero en sistemas de la empresa que es personal calificado.

 **Infraestructura y ambiente**

Desde el momento en que el cliente entra en contacto con la empresa, ésta tiene la obligación de hacer todo lo posible para satisfacerlo, desde el ambiente que se pueda percibir del local hasta la forma de atenderle.

Abastecimiento

La empresa Senic cuenta con abastecimiento de manera oportuna de parte de sus proveedores dentro de las cuales se encuentran las siguientes:

Proveedor	Insumo
Tigo	Chips, recargas electrónicas.
Movistar	Chips, recargas electrónicas
Claro	Internet residencial y telefonía fija.

La tabla anterior muestra los insumos servicios que necesita SENIC para cubrir las necesidades de sus clientes de manera efectiva.

➤ **Margen de servicio**

El margen de servicio es el resultante, es lo que el cliente percibe, lo que vibra, lo que el cliente vive, lo que el cliente experimenta. Es por ello que la empresa SENIC busca la mejora continua para brindar a sus clientes un plus de valor agregado del servicio que ofrece a través del programa de fidelización de clientes para satisfacer las necesidades de los mismos. Busca atender al cliente lo mejor posible sobre sus dudas (precios, horarios de atención, servicios que ofrece la empresa etc) y comentarios sobre el servicio.

4.2.7 Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas y debilidades de la empresa son las siguientes:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación entre patrono y trabajador. - Buena delegación de autoridad y responsabilidades. - Contabilidad formal. <p><u>Finanzas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Capital financiero propio. -Buen historial crediticio. <p><u>Mercadeo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad al negociar con los clientes - Buena ubicación - canal de distribución directo. -Precios accesibles. -Diversidad de servicio. -Promociones en la venta de servicios. - Fidelización de clientes. <p><u>Servicios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Bajos costos en la prestación del servicio - Calidad del servicio - Buen soporte físico y tecnológico - Buen soporte técnico <p><u>Recurso Humano</u></p>	<p><u>Administración.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay mecanismos de evaluación de desempeño. - No se realizan diagnósticos organizacionales. - No hay organigrama - No hay supervisión formal. - Actividades administrativas no programadas. <p><u>Finanzas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -No hace uso de las razones financieras. - No realiza presupuestos formales. <p><u>Mercadeo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -No realiza investigación de mercados -No hace uso de medios publicitarios. - No están formalmente establecidas las estrategias de mercadeo. <p><u>Servicios</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Fallas en el sistema - Des configuración en los programas - Dependencia de internet para prestar el servicio. <p><u>Recurso Humano.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -No hay incentivos motivacionales.

<ul style="list-style-type: none"> -Buenas relaciones laborales entre compañeros -Capital humano con experiencia en el área. - Buen clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> -No utiliza procedimientos formales para el reclutamiento, selección, y evaluación del personal. -No hay capacitaciones para los empleados.
--	--

Elaborado por: Grupo de Investigación

Realizar un análisis interno tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa e identificar sus fortalezas y debilidades, y así establecer objetivos en base a dichos recursos y capacidades, y formular estrategias que le permiten potenciar o aprovechar dichas fortalezas, y reducir o superar dichas debilidades.

En el área Administrativa SENIC tiene fortalezas fuertes como lo es la buena relación que tiene el propietario con los empleados, a pesar de ello existen muchas deficiencias o debilidades administrativas entre ellas esta que no realizan las actividades en base a una programación es decir realizan las actividades conforme a lo que se presente en el día.

En el área financiera la empresa cuenta con capital propio pero no lleva una programación para las actividades financieras es decir no realiza presupuestos de ningún tipo, no tiene conocimiento exacto del margen de ganancia.

En mercadotecnia la empresa posee fortalezas importantes como la forma directa de ofrecer sus servicios el canal de distribución directa es una ventaja al igual que la accesibilidad en los precios, una de las debilidades más influyentes es que la empresa no tiene establecidas estrategias de mercadotecnia.

En la prestación eficiente y la calidad de los servicios es una fortaleza que la empresa tiene, a pesar de ello existen debilidades que no pueden ser controlables por la empresa como la desconfiguración de los programas o las fallas con los proveedores de internet.

SENIC tiene debilidades en cuanto al personal se refiere, como la falta de incentivos ya sea en especie o monetario que ayude a motivar a los empleados, a pesar de ellos en SENIC existe un buen clima organizacional.

4.3 Análisis del entorno competitivo (análisis de las cinco fuerzas de Porter)

4.3.1 Amenaza de nuevos integrantes potenciales

La introducción a la industria es de fácil acceso, esto hace que las empresas que ya están operando dentro de este tipo de industria se vean amenazadas de perder parte del mercado ganado por el ingreso de nuevas empresas.

4.3.2 Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Si los compradores están bien organizados, esto hace que sus exigencias sean cada vez más altas y que exijan incluso una reducción de precios notable.

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que las empresas compitan entre ellos; todo a expensas de lo rentable de la industria. De este mismo modo la empresa SENIC se ve en la necesidad de negociar con sus clientes y tener una mayor flexibilidad en cuanto a: precios, tiempo de entrega y servicios brindados y su calidad.

La empresa SENIC se enfoca en fidelizar a los clientes al brindarles los mejores precios y un mejor servicio para cubrir cada una de sus exigencias convirtiéndose esto en una ventaja sobre el poder de negociación de la compra.

4.3.3 Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial con aumentar los precios actuales o disminuir la calidad de los productos

Los proveedores con los que cuenta SENIC mayormente son empresas telefónicas de las cuales se encuentran las siguientes:

Claro con el que tienen un contrato de 18 meses de internet residencial.

Tigo ya que a través de ellos se adquieren recargas electrónicas para poder activar paquetes de mensajes ilimitados los cuales necesita SENIC para ofrecer el servicio a sus clientes.

Últimamente se ha estado utilizando **Movistar** para ver cuál funciona mejor.

Por lo tanto la forma de operar se puede decir que posee un poder de negociación con el proveedor dominante ya que la empresa es libre de elegir la compañía telefónica que mejor beneficios o mejor servicio brinde, al no tener estas empresas conocimiento de que SENIC les está adquiriendo el servicio.

4.3.4 Servicios sustitutos

La adquisición de servicios sustitutos hace perder mercado a la Empresa entre ellos se encuentran los siguientes: páginas web, correo electrónico, Facebook, son herramientas que utilizan los clientes de SENIC para hacerles saber sus promociones o descuentos a sus clientes cuando no desean hacer uso de los servicios de mensajería masiva de la empresa.

4.3.5 Rivalidad entre Competidores.

Cabe mencionar que existe una fuerte rivalidad entre los competidores que posee el sector donde participa la empresa SENIC entre ellos empresas telefónicas (TIGO), empresas de tecnologías.

4.3.6 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades y amenazas de la empresa son las siguientes:

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><u>Competencia.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Precios competitivos -Pocos competidores a nivel local. -Mercado considerablemente grande. - Conocimiento del mercado - Garantía de servicios 	<p><u>Competencia.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrada de nuevos competidores a la industria. - Servicios sustitutos. - Poca participación en el mercado. <p><u>Proveedores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No se tiene poder de negociación con el proveedor

Elaborado por: Grupo de Investigación

Dentro de la organización es vital llevar a cabo un análisis continuo y a fondo para visualizar con anticipación las oportunidades y amenazas que se pueden presentar en un futuro. Esto se debe analizar a tiempo, para poder dar solución de forma eficiente.

SENIC posee oportunidades respecto a la competencia como lo son los precios competitivos y la existencia de pocos competidores a nivel local, otra de las oportunidades que la empresa debe aprovechar es el tamaño grande del mercado en que se encuentra y la buena garantía que ofrece del servicio que presta, algunas de las amenazas que afectan a la empresa es la entrada de los nuevos competidores a la industria al igual que los productos sustitutos y la poca participación que tiene en el mercado, una amenaza que afecta a la empresa es la falta de negociación con el proveedor.

4.4. Análisis FODA

El cuadro que se presenta a continuación muestra los factores que se consideran las fortalezas y debilidades de los recursos de la empresa SENIC, así como sus oportunidades y amenazas.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación entre patrono y trabajador. - Buena delegación de autoridad y responsabilidades. - Contabilidad formal. <p><u>Finanzas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Capital financiero propio. -Buen historial crediticio. <p><u>Mercadeo.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Flexibilidad al negociar con los clientes - Buena ubicación - canal de distribución directo. 	<p><u>Competencia.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Precios competitivos -Pocos competidores a nivel local. -Mercado considerablemente grande. - Conocimiento del mercado - Garantía de servicios 	<p><u>Administración.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No hay mecanismos de evaluación de desempeño. - No se realizan diagnósticos organizacionales. - No hay organigrama - No hay supervisión formal. <p><u>Finanzas.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -No hace uso de las razones financieras. - Actividades administrativas no programadas. - No realiza presupuestos formales. 	<p><u>Competencia.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> -Entrada de nuevos competidores a la industria. - Servicios sustitutos. - Poca participación en el mercado. <p><u>Proveedores.</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - No se tiene poder de negociación con el proveedor

<p>-Precios accesibles.</p> <p>-Diversidad de servicio.</p> <p>-Promociones en la venta de servicios.</p> <p>- Fidelización de clientes.</p> <p><u>Servicios</u></p> <p>- Bajos costos en la prestación del servicio</p> <p>- Calidad del servicio</p> <p>- Buen soporte físico y tecnológico</p> <p>- Buen soporte técnico</p> <p><u>Recurso Humano</u></p> <p>-Buenas relaciones laborales entre compañeros</p> <p>-Capital humano con experiencia en el área.</p> <p>- Buen clima organizacional.</p>		<p><u>Mercadeo.</u></p> <p>-No realiza investigación de mercados</p> <p>-No hace uso de medios publicitarios.</p> <p>- No están formalmente establecidas las estrategias de mercadeo.</p> <p><u>Servicios</u></p> <p>- Fallas en el sistema</p> <p>- Des configuración en los programas</p> <p>- Dependencia de internet para prestar el servicio.</p> <p><u>Recurso Humano.</u></p> <p>-No hay incentivos motivacionales.</p> <p>-No utiliza procedimientos formales para el</p>	
--	--	--	--

		reclutamiento, selección, y evaluación del personal. -No hay capacitaciones para los empleados.	
--	--	--	--

Elaborado por: Grupo de Investigación

4.5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.5.1. Conclusiones

Según los resultados podemos concluir:

- ✚ La empresa SENIC ubicada en la ciudad de San Miguel, no cuenta con un plan estratégico como herramienta administrativa, que contribuya a su direccionamiento estratégico. Lo cual se fundamenta con los resultados de la entrevista preliminar realizada al propietario de la empresa.
- ✚ Se determinó que la empresa no realiza estudios sobre su ambiente interno y externo para examinar su situación actual y futura y según la encuesta a los empleados, la realización de un diagnóstico organizacional permite establecer las fuerzas competitivas de la empresa, lo cual se comprueba con la investigación de campo.
- ✚ La empresa no cuenta con una Misión, que implique desarrollar un enunciado claro del tipo de negocio en el que planea estar. Tampoco tiene una Visión, que proporcione una perspectiva sobre la dirección del negocio. En la actualidad la empresa no tiene Valores establecidos, como cimientos que dirijan las actividades del negocio. Esto se comprueba con la investigación de campo fundamentada en las preguntas No. 5, 6 y 7 del cuestionario dirigido a empleados; quienes expresaron no conocer misión, visión y valores de la empresa.
- ✚ La empresa no utiliza una estrategia para el desempeño organizacional, ni actividades funcionales programadas; mas sin embargo la implementación de una estrategia empresarial es importante para el direccionamiento y posicionamiento de una empresa, ya que es la que muestra en términos generales el rumbo que el negocio debe seguir en un periodo determinado.
- ✚ Senic no tiene actualmente ningún tipo de plan de supervisión y medidas de control forma para las áreas del negocio y por ende no realiza seguimiento y control de este, la realización de actividades de seguimiento facilita el control de los planes operativos en la empresa.

4.5.2. Recomendaciones

En base a las conclusiones del estudio se propone lo siguiente:

- ❖ Es conveniente elaborar un plan estratégico para ser utilizado por el propietario de la empresa, el cual tendrá como propósito contribuir al direccionamiento estratégico del negocio y a mejorar el desempeño organizacional. Dicho plan implica el desarrollo de diferentes estrategias funcionales y operativas que ayuden a mejorar el funcionamiento y operatividad de la empresa.
- ❖ Se recomienda que el plan estratégico sea abordado iniciando con analizar el negocio a través del FODA y luego, se continúe fortaleciendo las áreas específicamente como: la administrativa, financiera, servicios, recursos humanos y mercadeo; para que tenga un mejor desempeño organizacional.
- ❖ Es recomendable que la empresa diseñe e implemente una filosofía empresarial que le permita orientar el comportamiento organizacional y le permita identificarse en la industria de servicios tecnológicos de la zona Oriental.
- ❖ La empresa debe implementar un plan de acción que plasme las actividades en cada una de las áreas de la empresa diseñando una estrategia de negocio y estrategias funcionales para que pueda crecer, atraer y satisfacer a los clientes, compitiendo con éxito. Para el propietario es importante implementar estrategias en todas las áreas para mantenerse en el mercado de la zona oriental.
- ❖ Es importante que el empresario visualice su empresa con más proyección de abarcar y atraer a más clientes, y debe de expandirse en el área de mercadeo, publicidad en los medios de comunicación con más rating de audiencia, acordando siempre el grupo objetivo a quien quiere llegar.

**CAPITULO 5: PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR EL
DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA SENIC,
DEPARTAMENTO DE SAN MIGUEL, AÑO 2017.**



DIRECCIÓN: Col. San Pablo, Calle Santa Marta, Pol.20 # 21 San Miguel, San Miguel

TELÉFONO: 2635-0109

EMAIL: gruposenic@gmail.com

DIRECTOR GENERAL: Eder de Jesús Vásquez

ESTRUCTURA LEGAL: Persona Natural

Resumen Ejecutivo

Algunas empresas afrontaron una serie de problemas, que pueden resolverse por medio de técnicas administrativas, es así que comenzaron a preocuparse por desarrollar nuevas técnicas administrativas permitiendo adaptarlas a sus empresas.

La tarea de la Administración es organizar el cambio, se trata sobre todo de un problema humano que tiene un contenido técnico y que se proyecta hacia el futuro.

Precisamente porque las oportunidades y los problemas inherentes al cambio penetran en el futuro, las empresas han tenido cada vez más la necesidad de formular un planeamiento empresarial formal.

Es por ello, que a finales de los cincuenta las empresas desarrollaron un nuevo enfoque: PLANEACION ESTRATEGICA, que surge como resultado de la experimentación, el error y el intercambio de experiencias.

Desde entonces, la Planeación Estratégica se ha perfeccionado, al grado que en la actualidad todas las empresas cuentan con este sistema.

Con la Planeación Estratégica las empresas se convierten en un verdadero canal de comunicación muy útil en todos sus niveles; capacitan a los directivos porque los obliga a responder constantes preguntas sobre su empresa y el medio, brinda seguridad y motivación en todo el personal para asegurar el logro de los objetivos.

Resulta necesario entonces, que la empresa SENIC establezca un proceso de Planeación Estratégica, que no sea rígido, sino que por el contrario sea flexible a las diferentes condiciones del negocio; así se pueden determinar las siguientes partes de la propuesta:

El diseño del plan estratégico que comprende la justificación de la propuesta, objetivos, áreas de aplicación y beneficios esperados. El establecimiento de estrategias donde se muestra la filosofía empresarial, misión, visión, objetivos estratégicos y financieros, valores y las políticas propuestas a la empresa. El desarrollo de estrategias donde se

presentan los programas funcionales y operativos para el área administrativa, comercialización, servicios, finanzas y recursos humanos. Al final se presenta el control y evaluación del plan estratégico propuesto.

1.1. Justificación

La importancia radica básicamente en que el propietario de la empresa SENIC de la ciudad de San Miguel, inicie una nueva forma de administrar y organizar las áreas de la empresa en base a un plan descrito y definido sobre el desempeño organizacional, utilizando estrategias funcionales y operativas para que pueda crecer, atraer y satisfacer a los clientes, desenvolviéndose mejor en un mercado tan cambiante y dinámico.

Al aplicar un plan estratégico para mejorar su desempeño organizacional la empresa lograra permanecer y posicionarse en el mercado local a través del desarrollo de un plan que combina variables administrativas, financieras, mercadológicas, servicios y de recursos humanos, de uso eficaz para confrontar las necesidades organizacionales que tiene SENIC.

De esta manera cobra relevancia el plan estratégico como herramienta para mejorar el desempeño organizacional, ya que es la culminación de un proceso de compartición de información y conocimiento entre los responsables de la empresa, que aumenta el sentimiento de pertenencia a un proyecto común al que todos han aportado su parte y cuyo éxito es el de todos.

Esta fuerza es tan eficaz que se puede convertir en un elemento vital para superar la problemática, ya que permite una mayor orientación y organización en la prestación de los servicios al cliente, logrando una mejor y mayor cobertura en la atención a los consumidores, en la calidad de los servicios y en la aplicación de promociones para el desarrollo y expansión de la empresa, incrementando así su desempeño organizacional, siendo, por tanto, la planeación estratégica una herramienta para la supervivencia de la empresa.

1.2. Objetivos de la propuesta

General

Proporcionar a la empresa SENIC un plan estratégico que contenga estrategias funcionales y operativas que permita mejorar el funcionamiento administrativo.

Específicos

- ❖ Diseñar estrategias funcionales y operativas a la empresa SENIC de la ciudad de San Miguel para fortalecer el área administrativa, financiera, recursos humanos, servicios y mercadeo.
- ❖ Implementar un plan estratégico que sea entendible y fácil de aplicar por el propietario de la empresa.
- ❖ Definir una filosofía empresarial que le permita al propietario orientar el comportamiento organizacional e identificarse en la industria.
- ❖ Diseñar acciones que plasme las actividades de cada una de las áreas de la empresa, mediante el establecimiento de estrategias funcionales y operativas; para que pueda crecer, atraer y satisfacer a los clientes, compitiendo con éxito.

1.3. Áreas de aplicación

El plan estratégico está dirigido específicamente al área administrativa, servicios, finanzas, recursos humanos y mercadeo. Está diseñado por estrategias que orientan el rumbo a seguir para el desempeño eficiente y eficaz del negocio, esto permite generar acciones que concreten a mejorar todas las áreas de la empresa con el fin de un mejor desempeño organizacional.

1.4. Beneficios esperados

- ❖ Una adecuada planificación administrativa para mejorar desempeño de las actividades realizadas por la empresa.
- ❖ Integración del área de administración, finanzas, servicios, recursos humanos y mercadeo.

- ❖ Aumento en la participación de mercado.
- ❖ Fortalecimiento del desempeño administrativo de la empresa a largo plazo.

1.5. Filosofía empresarial

1.5.1. Misión

“Proporcionar las tecnologías más innovadoras a medida de las necesidades empresariales, con el objetivo de incrementar su competitividad y productividad. Para ello implementamos soluciones prácticas adaptadas a sus necesidades y desarrollamos nuevas soluciones creativas. Nuestra base parte del aprovechamiento de las nuevas redes.”

1.5.2. Visión

“Queremos estar comprometidos con los problemas de nuestros clientes de forma transparente y eficaz para convertirnos en su socio de confianza. En nuestra visión queremos ser una empresa de referencia, que camina con el cambio de la tecnología y la sociedad, dando a conocer las posibilidades de los estándares y tecnologías libres. Esta labor se debe desempeñar de forma ética y satisfactoria para nosotros, nuestros clientes y el resto de la sociedad”

1.5.3. Objetivos estratégicos y financieros

1.5.3.1. Objetivos estratégicos

- ❖ Integrar las áreas de servicios, mercadotecnia, recursos humanos y finanzas en el año 2018.
- ❖ Mejorar el área administrativa durante los próximos cinco años.
- ❖ Ser una empresa de mayor preferencia en el mercado nacional en el año 2022, aumentando nuestro nivel competitivo al ofrecer servicios de calidad, precios accesibles y buen servicio a los consumidores.
- ❖ Aumentar nuestro número de clientes en un 30% en un año, sin disminuir los índices de calidad en el servicio a clientes actuales.
- ❖ Aumentar la participación de mercado a nivel local en un 3% en cinco años.
- ❖ Mejorar continuamente los procesos en la prestación de los servicios, logrando reducir los costos del servicio para ofrecer precios accesibles a los consumidores.
- ❖ Promover el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines de la empresa.
- ❖ Evaluar el desempeño general de la empresa en los siguientes cinco años para lograr la eficiencia y eficacia que conlleve a la satisfacción total del cliente y a la adquisición de más utilidades para la empresa.

1.5.3.2. Objetivos Financieros

- ❖ Continuar trabajando durante tres años con un 100% de capital propio generado de los ingresos por ventas realizadas.
- ❖ Mantener una situación económica favorable para la empresa, durante cinco años, mediante un control formal de la administración de los recursos.

1.5.4. Valores

- ❖ **Aprendizaje:** Adquirimos conocimientos y desarrollamos habilidades al realizar nuestro trabajo, con el transcurso del tiempo.
- ❖ **Visión a futuro:** Construir el futuro hacia donde nos dirigimos, lo que dependerá de lo que se realice en el presente.
- ❖ **Responsabilidad:** En el trabajo todos son parte de un equipo y existen responsabilidades y compromisos que cumplir, la cual siempre de una forma u otra las obligaciones están enlazadas unos con otros.
- ❖ **Excelencia:** Trabajar de la mejor manera, realizando las funciones con eficacia y eficiencia.
- ❖ **Calidad:** Tanto en los productos, servicios y en todo lo que hacemos.
- ❖ **Honestidad:** El comportamiento que debemos demostrar en las labores diarias debe realizarse con respeto, sinceridad y discreción, conforme a las reglas establecidas.
- ❖ **Prudencia:** Mostrarse con la debida discreción ante cualquier circunstancia que se presente.
- ❖ **Espíritu de servicio:** Trabajar constantemente con esmero, dedicación y el deseo de servir a la sociedad.
- ❖ **Justicia:** Respetar la verdad y poner en práctica el derecho a toda persona, que se respeten sus derechos, que le sea reconocido lo que le corresponde o las consecuencias de su comportamiento.
- ❖ **Lealtad:** Estamos comprometidos al compromiso y fidelidad de la empresa defendiendo lo que creemos, aun entre las circunstancias cambiantes que se presenten en el diario vivir.

1.5.5. Políticas

- ❖ Empresa comprometida a mejorar continuamente los procesos en la prestación de los servicios con el fin de lograr la satisfacción de sus clientes a través de la venta de los servicios con excelentes estándares de calidad.
- ❖ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos.
- ❖ Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- ❖ Existencia de un agradable ambiente de trabajo.
- ❖ Capacitación constante a todo el personal.
- ❖ Realizar evaluaciones periódicas a todas las actividades de la empresa.
- ❖ Absténgase de hacer bromas pesadas o hacer comentarios vulgares en horas de trabajo, ya que genera mala imagen para el negocio.
- ❖ Respete el horario de comida para que sus compañeras/os también puedan ingerir sus alimentos en el tiempo establecido.
- ❖ Todo permiso deberá comunicarse al menos dos días de anticipación, en cualquier caso; solicitarlo al jefe o encargado en ese momento.
- ❖ Respetar la hora de salida.
- ❖ Mantener limpio y ordenado el local.
- ❖ Cuidar su área y herramientas de trabajo.
- ❖ Registrar los ingresos de ventas que se producen durante el día.

1.6. Desarrollo de estrategias

1.6.1. Programas funcionales y operativos

Las estrategias funcionales aportan al cumplimiento de los objetivos estratégicos y de negocio. En estas estrategias se da a conocer cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional a fin de maximizar la productividad de dichos recursos. Las estrategias operativas son todas aquellas acciones que se planean y que tienen como propósito respaldar a las estrategias funcionales. Como parte de la propuesta se definió la estructura organizacional de la empresa, porque es la que va a determinar las áreas funcionales en las que se necesita concentrarse. Asimismo se definió la filosofía empresarial (misión, visión, objetivos) de la empresa.

1.6.1.1. Estrategias administrativas

ESTRATEGIA FUNCIONAL

“Desarrollar e implementar un modelo de planeación estratégica para integrar las áreas de servicios, mercadotecnia, recursos humanos y administrativo y finanzas”

Con esta estrategia se pretende que la empresa inicie una nueva forma de comercializar sus servicios en base a un plan descrito y definido sobre sus nuevas formas de competir en el mercado, utilizando diferentes estrategias para crecer, atraer y satisfacer a los clientes, desenvolviéndose mejor en un mercado tan cambiante y dinámico.

Asimismo con esta estrategia se desarrolla la estructura organizacional y se plantea la estructura a seguir para la elaboración de los distintos manuales administrativos, manual de bienvenida para una mejor inducción del personal, manual de funciones para un mejor perfil de puestos (en el cual se ha detenido brevemente para proponer los perfiles de cada puesto), manual de procedimientos y políticas y la evaluación periódica del entorno de la empresa.

ESTRATEGIA OPERATIVA

Las acciones que se planean desarrollar y que tienen como propósito respaldar a la estrategia funcional son las siguientes:

1. Diseño de la estructura organizativa de la empresa.
2. Diseño de la estructura del manual de bienvenida, descripción de puestos, políticas y procedimientos.
3. Evaluación periódica del entorno y desempeño de la empresa

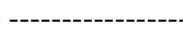
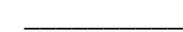
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA

Se propone que la empresa esté conformada por tres áreas fundamentales, es decir por la área administrativa, área de desarrollo de servicio y área de comercialización. Se pretende que esta estructura defina a la empresa con los respectivos niveles de responsabilidad y autoridad, buscando la racionalización de funciones, procedimientos y canales de comunicación, facilitando un mejor desarrollo de las actividades.

A continuación se presenta el organigrama propuesto a la empresa:



SIMBOLOGIA:

- a)  Representa las unidades administrativas de la empresa
- b)  Representa la autoridad de asesoría o los órganos de staff.
- c)  Representa la autoridad lineal conferida del gerente a los departamentos.

Podemos observar la existencia de los niveles de autoridad, así:

- **Nivel estratégico:** Conformado por el administrador general.
- **Nivel medio y operativo:** Lo integran las distintas personas que laboran en las áreas de desarrollo de servicio y mercadeo.

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO.

ADMINISTRADOR GENERAL:

Es un cargo que ocupa el propietario de la empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones representar a la empresa frente a terceros y además se encarga de planificar, establecer estrategias, delegar autoridad y responsabilidad a las distintas áreas de la empresa. En concreto algunas de sus funciones son: supervisar, administrar, dirigir y representar legalmente a la empresa, organizar al personal, preparar, planes para actividades requeridas a, corto, mediano y largo plazo, entre otras.

Se encarga de controlar las actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los trabajadores. Así como la planificación y ejecución de capacitaciones a los trabajadores, con el propósito de proporcionarle los conocimientos y herramientas necesarias para mejorar su desempeño y productividad. Otras de sus funciones son la de dirigir y manejar los procesos relacionados con los pagos de salarios, y permisos.

Está encargado de administrar racionalmente la adquisición, el uso y la aplicación de los recursos financieros de la empresa, velando siempre por la preservación de su patrimonio. Esta área es de vital importancia, ya que trabaja con base en constantes movimientos de dinero, es decir encargándose ésta área de la obtención de fondos y del suministro del capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos para cada uno de los departamentos con el objeto que puedan funcionar debidamente.

Entre sus principales funciones están las siguientes: mantener el control permanente de las cuentas por pagar; en caso que las hubiere, supervisar la recaudación de ingresos por ventas, mantener el registro contable actualizado, coordinar, supervisar y controlar la contabilidad de la empresa, realizar las declaraciones y pagos de impuestos, realizar los respectivos informes y estados financieros, entre otras.

ASISTENTE ADMINISTRATIVA:

Llevar diariamente los reportes de ventas, controlar y registrar la facturación diaria de ventas, informar al área administrativa las ventas diarias que realiza, activación de paquetes de mensajería, control de chips, llevar control de marcaje de entradas y salidas, llevar control de planilla, negociar con clientes cuando sea necesario, atender las llamadas.

MERCADEO:

Está encargado de brindar una mayor comunicación de los beneficios del servicio al mercado, ampliar el número de clientes, fomentar la identificación del servicio a través de distintivos comerciales, entre otras.

DESARROLLO DE SERVICIO:

Se encarga de supervisar, las fases del proceso de desarrollo del servicio, que este cumpla con las especificaciones técnicas.

Las funciones del área de desarrollo del servicio de la empresa se encargan de: dirigir y controlar el proceso de desarrollo, controlar, las actividades relacionadas con la calidad del servicio, vigilar el cumplimiento estricto de la calidad del servicio en el proceso, presentar reportes diarios, de novedades y problemas que se presenten.

MANUAL DE BIENVENIDA

El manual de bienvenida es un soporte de comunicación imprescindible en el plan de acogida y de gran utilidad para cualquier colaborador, ya sea trabajador eventual, becario o directivo.

Debe resumir la cultura corporativa de la organización; incluye toda la información necesaria y útil para que la integración en el puesto y en la empresa sea lo más positiva posible.

ESTRUCTURA DEL MANUAL DE BIENVENIDA

- ❖ INTRODUCCION
- ❖ OBJETIVOS DEL MANUAL
- ❖ CARTA DE BIENVENIDA
- ❖ HISTORIA DE LA EMPRESA
- ❖ FILOSOFIA DE LA EMRESA
- ❖ NUESTROS SERVICIOS
- ❖ ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LA EMPRESA
- ❖ USO DE LOS BIENES DE LA EMPRESA
- ❖ COGIGO DE CONDUCTA
- ❖ REGLAMENTO INTERNO
- ❖ DISPOICIONES PRELIMINARES
- ❖ REQUISITOS DE LOS VACANTES
- ❖ HORARIO DE TRABAJO
- ❖ FECHAS DE PAGO
- ❖ DESCANSO SEMANAL
- ❖ ASUETOS
- ❖ VACACIONES
- ❖ AGUINALDOS
- ❖ DERECHOS, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LOS TRABAJADORES.
- ❖ OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA
- ❖ BOTIQUIN
- ❖ LICENCIAS, INCAPACIDADES Y PRESTACIONES.
- ❖ FORMACION
- ❖ INCAPACIDADES
- ❖ DISPOCISIONES FINALES, PUBLICIDAD Y VIGENCIAS.
- ❖ CAUSAS PRINCIPALES DE DESPIDO
- ❖ DISTRIBUCION DE ESPACIO FISICO

MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

El Manual Descriptivo de Puestos es un instrumento técnico de trabajo, el cual se usa comúnmente en las empresas e instituciones con el fin de mejorar la gestión de la administración de recursos humanos. Este instrumento permite fundamentar el programa de reclutamiento y selección de personal, orientar a los jefes del tipo de tareas que deben realizarse en los diferentes puestos y procesos de trabajo, determinar el personal requerido cuando existan plazas vacantes, aplicar debidamente una política de ascensos, realizar reestructuraciones de las dependencias con el objeto de lograr un mejor aprovechamiento del personal y servir de base al mantenimiento del sistema de salarios.

ESTRUCTURA DEL MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

- ❖ INTRODUCCION
- ❖ ANTECEDENTES HISTORICOS
- ❖ OBJETIVOS DEL MANUAL
- ❖ MISION
- ❖ VISION
- ❖ CODIGO DE TRABAJO
- ❖ LINEAMIENTOS DE APLICACIÓN
- ❖ ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

❖ DESCRIPCION DE PUESTO DE GERENTE

	“SENIC”		Fecha: 04/2018
	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO		Pág. 1/4
Título del Puesto: GERENTE GENERAL			
Dependencia: Ninguna			
Puestos bajo su dependencia: Asistente administrativo			
Relaciones de Trabajo			
Internas:		Externas:	
<ul style="list-style-type: none"> -Asistente administrativo - Área de mercadeo - Desarrolladores de servicios 		<ul style="list-style-type: none"> - Clientes -Proveedores 	
Función General:			
Representar a la empresa frente a terceros y además se encarga de planificar, establecer estrategias, delegar autoridad y responsabilidad a las distintas áreas de la empresa.			
Funciones Específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> - Supervisar, administrar, dirigir y representar legalmente a la empresa. - Organizar al personal. - Preparar planes para actividades requeridas a corto, mediano y largo plazo. - Se encarga de controlar las actividades relacionadas con los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de los trabajadores. - Organizar la planificación y ejecución de capacitaciones a los trabajadores - Dirigir y manejar los procesos relacionados con los pagos de salarios, y permisos. - Administrar racionalmente la adquisición, uso y la aplicación de los recursos financieros de la empresa. 			
Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> -Ingeniero en Sistemas Informáticos -Ambos sexos -Mayor de edad - Buena presentación - Dos años de experiencia en desarrollo de sistemas informáticos 			
Condiciones Ambientales:		Buenas condiciones de trabajo	
Riesgos:		Ninguno	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

❖ DESCRIPCION DE PUESTO DE ASISTENTE ADMINISTRATIVO

	“SENIC”	Fecha: 02/2018
	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO	Pág. 2/4
Título del Puesto: Asistente Administrativos		
Dependencia: Administrador General		
Puestos bajo su dependencia: Ninguno		
Relaciones de Trabajo		
Internas:	Externas:	
-Administrador General - Área de mercadeo - Desarrolladores de servicios	- Clientes -Proveedores	
Función General:		
Llevar la programación de las actividades administrativas al día, y apoyar al área de mercadeo y desarrollo de servicios en lo que fuere necesario.		
Funciones Específicas:		
<ul style="list-style-type: none"> - Llevar control del marcaje de las entradas y salidas - Llevar control de planilla - Negociar con los clientes cuando sea necesario - Atender las llamadas - Realizar reportes de ventas diarias - Informar a la gerencia las ventas diarias 		
Requisitos:		
<ul style="list-style-type: none"> -Bachiller -Ambos sexos -Mayor de edad - Buena presentación - No es necesaria experiencia 		
Condiciones Ambientales:	Buenas condiciones de trabajo	
Riesgos:	Ninguno	
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:

❖ DESCRIPCION DE PUESTO DE MERCADEO

	“SENIC”		Fecha: 02/2018
	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO		Pág. 3/4
Título del Puesto: Mercadeo			
Dependencia: Administrador General			
Puestos bajo su dependencia: Ninguno			
Relaciones de Trabajo			
Internas:		Externas:	
<ul style="list-style-type: none"> -Administrador General - Asistente administrativo - Desarrolladores de servicios 		<ul style="list-style-type: none"> - Clientes -Proveedores -Radios -Telecomunidoras 	
Función General:			
Realizar la publicad correspondiente de la empresa por todos los medios, realizar los estudios de mercado correspondiente.			
Funciones Específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> -Diseñar los mecanismos de publicad de los servicios de la empresa -Realizar los estudios de mercados necesarios -Tener contacto con la radio y telecomunidoras 			
Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> -Técnico o Licenciatura en Mercadeo -Ambos sexos -Mayor de edad - Buena presentación - No es necesaria experiencia 			
Condiciones Ambientales:		Buenas condiciones de trabajo	
Riesgos:		Ninguno	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

❖ DESCRIPCION DE PUESTO DE DESARROLLADORES DE SISTEMA

	“SENIC”		Fecha: 02/2018
	MANUAL DE ANALISIS Y DESCRIPCION DE PUESTO		Pág. 4/4
Título del Puesto: Desarrollador de Servicio			
Dependencia: Administrador General			
Puestos bajo su dependencia: Ninguno			
Relaciones de Trabajo			
Internas:		Externas:	
<ul style="list-style-type: none"> -Administrador General - Asistente administrativo - Área Mercadeo 		<ul style="list-style-type: none"> - Clientes -Proveedores 	
Función General:			
Desarrollar los diferentes programas para la prestación de los servicios			
Funciones Específicas:			
<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar las aplicaciones - Dar mantenimiento a las aplicaciones y programas - Dar soporte a los clientes - Operacionalizar el text marketing - Mantenimiento del equipo de trabajo 			
Requisitos:			
<ul style="list-style-type: none"> -Técnico o Ing. Sistemas Informativos -Ambos sexos -Mayor de edad - Buena presentación - No es necesaria experiencia 			
Condiciones Ambientales:		Buenas condiciones de trabajo	
Riesgos:		Ninguno	
Elaborado por:		Revisado por:	Autorizado por:

MANUAL DE POLÍTICAS

Documento que incluye las intenciones o acciones generales de la administración que es probable que se presenten en determinadas circunstancias.

Las políticas son la actitud de la administración superior. Las políticas escritas establecen líneas de guía, un marco dentro del cual el personal operativo pueda obrar para balancear las actividades y objetivos de la dirección superior según convenga a las condiciones del organismo social.

ESTRUCTURA DEL MANUAL DE POLITICAS

- ❖ INTRODUCCION
- ❖ JUSTIFICACIÓN
- ❖ CONCEPTO
- ❖ IMPORTANCIA
- ❖ OBJETIVOS DEL MANUAL
- ❖ INSTRUCCIONES PARA USO DEL MANUAL
- ❖ NORMAS PARA SU MANTENIMIENTO Y ACTUALIZACION
- ❖ POLITICAS DE LA EMPRESA
- ❖ POLITICAS DEL PROPIETARIO
- ❖ POLITICAS DE DESARROLLADORES

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Un manual de procedimientos es un instrumento administrativo que apoya el quehacer cotidiano de las diferentes áreas de una empresa.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

ESTRUCTURA DEL MANUAL DEL PROCEDIMIENTOS

- ❖ INTRODUCCION
- ❖ JUSTIFICACION
- ❖ CONCEPTO
- ❖ IMPORTANCIA
- ❖ OBJETIVOS
- ❖ INSTRUCCIONES PARA SU USO
- ❖ NORMAS PARA SU ACTUALIZACIÓN Y MANTENIMIENTO
- ❖ SIMBOLOGIA DE LOS PROCEDIMIENTOS:
 - Departamento
 - Nombre del puesto
 - Nombre del procedimiento
 - Objetivo
 - Políticas
 - Normas
 - Unidades que intervienen
- ❖ DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PRESTACION DEL SERVICIO
- ❖ DIAGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE PRESTACION DEL SERVICIO

- ❖ FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE PRESTACION DEL SERVICIO:
 - Departamento
 - Nombre del puesto
 - Nombre del procedimiento
 - Objetivo
 - Políticas
 - Normas
 - Unidades que intervienen
- ❖ DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO: COMPRA DE INSUMOS
- ❖ DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRA
- ❖ FLUJOGRAMA DE PROCEDIMIENTO DE COMPRA:
 - Departamento
 - Nombre del puesto
 - Nombre del procedimiento
 - Objetivo
 - Políticas
 - Normas
 - Unidades que intervienen
- ❖ DESCRIPCION DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
- ❖ DIAGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCIÓN DE PERSONAL.
- ❖ FLUJOGRAMA DEL PROCEDIMIENTO DE SELECCION DE PERSONAL

EVALUACIÓN PERIÓDICA DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

Se recomienda que el administrador general (propietario) realice análisis interno y externo del entorno de la empresa; por lo menos una vez al año, mediante la aplicación de la matriz FODA y encuestas de evaluación a la competencia. El diagnóstico interno puede realizarlo junto a los empleados donde tendrán que definir cuáles son los puntos más fuertes y débiles de la empresa. Para analizar el entorno se propone el siguiente formulario para evaluar las actividades de la competencia:

INFORME DE LA COMPETENCIA	
NOMBRE DEL EVALUADOR:	_____
MES:	_____
AÑO:	_____
1. ¿Qué promociones está ofreciendo?	_____ _____
2. ¿Cuáles son los precios y ofertas de los productos que está ofreciendo?	_____ _____
3. ¿Qué actividades de publicidad realizan?	_____ _____
Comentarios:	_____ _____
4. ¿Qué canales de distribución está utilizando?	_____ _____
5. ¿Cómo consideran los clientes la calidad de sus productos?	_____ _____ _____
FIRMA DEL EVALUADOR:	_____
FECHA:	_____

El objetivo de la encuesta es conocer las estrategias de mercadotecnia que utilizan las empresas que se consideran competencia de SENIC, a través de información proporcionada por investigadores; estos pueden ser los vendedores o empleados de la empresa.

La importancia de esta encuesta radica en obtener información de las estrategias implementadas por la competencia. Esto le servirá para evaluarlas y tomar decisiones correctas para poder contrarrestarlas.

EVALUACIÓN SEMESTRAL DEL DESEMPEÑO

Es el proceso mediante el cual una organización mide la contribución que le aporta un empleado.

Formulario de Evaluación

Datos personales		
Nombre del Evaluado: _____		
Puesto que desempeña: _____		
Ausencias: _____		
Permanencia o antigüedad: _____		
Permisos y bajas temporales: _____		
Indicación: Se calificara con una escala del 1 al 10 siendo el 10 la mayor nota evaluada		
Desempeño de tareas:		
Nº	Pregunta	Nota
1	Conocimientos técnicos del puesto.	
2	Organización.	
3	Solución de problemas.	
4	Habilidad Administrativa.	
5	Habilidad comunicativa.	
6	Cumplimiento y aceptación de la autoridad.	
7	Disciplina personal.	
Desempeño Organizacional:		
8	Asistencia al trabajo.	

9	Rendimiento laboral.	
10	Manejo adecuado de las herramientas de trabajo.	
11	Iniciativa Personal.	

La evaluación se realizará semestralmente.

Se suman los puntos y se saca un promedio.

Si en la primera evaluación el promedio del empleado tiene una nota de 1 a 4 se le hace una amonestación verbal, si en la segunda evaluación el empleado obtiene la misma categoría se le hará una amonestación escrita y si el problema continúa en la tercera evaluación se despedirá a dicho empleado.

Si el promedio es de 5 a 7 se le harán la sugerencia en los puntos que debe de mejorar.

Si el promedio es de 8 a 10 a este empleado se le felicitara.

1.6.1.2. Estrategias de finanzas

ESTRATEGIA FUNCIONAL

“Control eficiente de los recursos financieros”

Con esta estrategia se busca principalmente mantener una situación económica y financiera favorable para la empresa, controlando el buen uso de los recursos a través de la aplicación de diferentes medidas en el área financiera.

ESTRATEGIA OPERATIVA

MEDIDAS DE CONTROL EN EL AREA FINANCIERA

Diseñar una serie de presupuestos de operación que contribuyan a una mejor planificación de las actividades con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos y planes del negocio.

Implementar presupuestos trimestrales de operación que se comparen con los resultados financieros trimestrales y que permitan realizar las acciones correctivas necesarias.

Realizar análisis trimestrales de lo presupuestado con lo real para la toma de decisiones.

Establecer control de costos que permita realizar análisis de costo/beneficio y programar actividades orientadas a la reducción de los costos.

Identificar inversiones que se puedan realizar en la empresa y que permitan generar rendimientos; es decir, obtener los recursos y la solvencia económica para invertir en la consecución de los planes de negocio propuestos.

Utilización del apalancamiento financiero, en el momento que la empresa decida aumentar sus niveles de proporción de servicios, ampliar sus instalaciones o cualquier actividad de inversión que se decida realizar en cuanto a la empresa.

DISEÑO DE PRESUPUESTOS DE OPERACIÓN PROPUESTOS

A continuación se presentan algunos presupuestos importantes de los cuales la empresa podría hacer uso.

PRESUPUESTO DE VENTAS

TRIMESTRE	I	II	III	IV	TOTALES
Ventas(unidades)					
X	X	X	X	X	
Precio de venta	\$	\$	\$	\$	\$
=					
Venta(\$)	\$	\$	\$	\$	\$

El presupuesto de ventas para su realización requerirá de establecer las respectivas ventas de la empresa en unidades estas a su vez multiplicarlas por respectivo precio de venta obteniendo como resultado final el presupuesto de ventas en dólares.

PRESUPUESTOS GASTOS DE OPERACIÓN

GASTOS DE VENTA		\$
Comisiones	\$	
Gastos de Publicidad	\$	
Gastos Misceláneos de Venta	\$	
+GASTOS DE ADMON		\$
Salarios de Oficina		
Suministros de oficina		
Viajes y entretenimiento		
Gastos admón. misceláneos		
TOTAL GASTOS DE OPERACIÓN		\$

El presupuesto de gastos de operación estará conformado los por gastos de venta el cual comprende:

Comisiones: Son las que la empresa otorgara a los empleados como un incentivo adicional a su salario establecido.

Gastos de publicidad: Se refiere a los gastos que la empresa incurrirá para impulsar su fuerza de ventas.

Gastos Misceláneos de Venta: Se refiere a los gastos que no son muy frecuentes en la empresa relacionada con la venta.

Así como también el presupuesto de ventas estará conformado por gastos de admón. el cual comprende:

Salarios de oficina: Está formado por asistente administrativa, gerente general, mercadeo y desarrollador de sistema.

Suministros de oficina: Estos serán de importancia para el funcionamiento oficial de la empresa incluye clips, lapiceros, papelería, tinta para impresor, tarjetas de visita etc.

Viajes y entretenimiento: Serán los que proporcione la empresa el empleado para su recreación como premio a su eficiente labor.

Gastos misceláneos de admón.: Se refiere aquellos gastos que no son tan frecuentes en la admón. de la empresa.

También la sumatoria del total de gastos de admón. y gastos de venta nos dará como resultado el total de gastos de operación.

PRESUPUESTO FLUJO DE EFECTIVO

ENTRADAS DE EFECTIVO	MES 1	MES 2	MES 3
Ventas al contado	\$	\$	\$
TOTAL	\$	\$	\$
SALIDAS DE EFECTIVO			
Gastos de admón. y de ventas	\$	\$	\$
TOTAL	\$	\$	\$
FLUJO(TOTAL 1-TOTAL 2)	\$	\$	\$
+SALDO INICIAL	\$	\$	\$
=SALDO FINAL	\$	\$	\$
(-) SALDO MINIMO	\$	\$	\$
= Excedente o Faltante	\$	\$	\$

La elaboración del presupuesto de flujo de efectivo comprende la sumatoria de entradas de efectivo- salidas de efectivo respectivas flujo total más saldo inicial (dará saldo final- saldo mínimo obtendremos el sobrante o faltante de efectivo en la empresa).

PRESUPUESTO ESTADO DE RESULTADOS

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADOS SENIC

RUBRO	AÑOS PROYECTADOS						
	2016	Base Pronostico	2017	Base Pronostico	2018	Base Pronostico	2019
INGRESOS							
REBAJAS DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS							
INGRESOS NETOS							
COSTO DE VENTA O SERVICIOS							
UTILIDAD BRUTA							
GASTOS DE ADMINISTRACION							
GASTO DE VENTA							
GASTOS FINANCIEROS							
(-)GASTO DE OPERACIÓN							
UTILIDAD OPERADA DE OPERACIÓN							
OTROS INGRESOS							
OTROS GASTOS							
GANANCIA(PERDIDA) ANTES DE IMPUESTO Y RESERVAS							
RESERVA LEGAL							
IMPUESTO SOBRE LA RENTA							
UTILIDAD O PERDIDA NETA DEL EJERCICIO							

BALANCE GENERAL

ACTIVO	
Saldo en bancos	\$
Deudores	\$
Existencias	\$
Equipo	\$
TOTAL ACTIVO	\$
PASIVO Y CAPITAL	\$
Dividendos	\$
Acreedores	\$
Préstamo	\$
PASIVO TOTAL	\$
Capital	\$
(+)Utilidad Retenida	\$

El balance general para su elaboración deberá sumarse el total de activos, pasivo total para obtener el total del pasivo más capital y así verificar la situación económica de la empresa en un momento determinado.

1.6.1.3. Estrategias de Comercialización

ESTRATEGIA FUNCIONAL

“Posicionamiento en el mercado actual”

Con esta estratégica mercadológica se pretende que la empresa logre posicionar sus servicios en el amplio mercado en el que se desenvuelve, para ello debe de influir en las mentes de los consumidores reales y potenciales, esto se lograra a través de la Innovación en la prestación de los servicios para un mejor posicionamiento.

Por medio de la creación de un eslogan publicitario, diseño de logo para tarjetas de presentación, utilización de publicidad para sus productos, mantener sus precios bajos y mejorar los canales de distribución.

ESTRATEGIA OPERATIVA

SERVICIO

Creación de eslogan y un logo publicitario para la promoción de los servicios. El costo en el que la empresa incurrirá será mínimo \$ 4.20 aproximadamente. Para la elaboración de 100 tarjetas de presentación anual con el logo y el eslogan propuesto ya que solamente se incurrirá en el costo del papel.

ESLOGAN PROPUESTO

“JUSTO LO QUE TU EMPRESA NECESITA”

DISEÑO PROPUESTO PARA TARJETAS DE PRESENTACION



Envia promociones, cupones, ofertas, tips, saludos, recordatorios de pago, consejos, confirmaciones, anuncios...

Diseño de páginas Web, Hosting , Dominios, Streaming RADIO Y TV,
Programación de Sistemas WEB

llamanos al + 503 2635-0109

PUBLICIDAD

Se recomienda a la empresa darle publicidad a sus servicios, a través de diferentes medios de comunicación, ya que solo cuenta con el medio de Facebook para darle publicidad a sus servicios. Los anuncios serán por la Radio La Chévere con una cuña de 15 segundos por el precio de \$1.00. Transmitiéndolo 6 veces al día, 30 días al mes, y se transmitirán en los meses de Abril, Junio, Septiembre y Noviembre. El anuncio radial será creado por DJ de la radio teniendo este un costo de \$45.00. Así que el total de los gastos publicitarios por \$225.00.

COTIZACIONES DE CUÑAS RADIALES

RADIOS	Radio caliente 90.1 FM	Radio pantera 98.1 FM	Radio la chévere 100.9 FM	Radio Remanente 92.5 FM
PRECIOS DE CUÑAS	\$48.00	\$50.00	\$45.00	\$46.50
PRECIO DE REPRODUCCIÓN	\$1.75	\$1.50	\$1.00	\$1.25
REPRODUCCION DIARIA	\$10.50	\$9.00	\$6.00	\$7.50
REPRODUCCION MENSUAL	\$315.00	\$270.00	\$180.00	\$225.00
GASTOS DE CUÑA Y REPRODUCCION MENSUAL	\$363.00	\$320.00	\$225.00	\$271.50
GASTOS ANUALES	\$1,089.00	\$960.00	\$675.00	\$814.50

El anuncio radial será creado por DJ de la radio teniendo este un costo de \$45.00. Así que el total de los gastos publicitarios por \$225.00 mensual, y \$675.00 anual.

Se propone la primer cuña radial:

Nuestro principal enfoque es promover tu marca, enviando, decenas, cientos y miles de mensajes a celulares de cada departamento de El Salvador.

Por tal razón en SENIC, nos disponemos a promover Marcas (Hoteles, restaurantes, centros comerciales, universidades, colegios, sitios web, etc.), Servicios, Productos, Ventas, Campañas informativas, Campañas políticas.

Pregunta por nuestros planes, a precios accesibles. Llámanos al: 7787-9766 o 2635-0109, visita nuestra página web www.senic.es o síguenos en FB como SENIC EL SALVADOR. También puedes visitar nuestras instalaciones Col. San Pablo, Calle Santa Marta, Pol.20 # 21 San Miguel, San Miguel.

PLAZA

El 100% de los servicios se pretenden prestar por medio del canal de distribución directo a los clientes, En esta estrategia no se incurriría ningún costo pues solo se deberá mantener un estricto control en la prestación de los servicios y en su proceso.

PROMOCION

Las promociones serán las siguientes:

- Por la adquisición de una aplicación o programa, la primera visita de mantenimiento será gratuita.
- Descuento por referido: en el servicio de text marketing, se dará un 10% de descuento al cliente que nos lleve un cliente referido por él.

Las visitas tienen un precio de \$15.00, por 10 clientes que se les brinde el servicio genera un costo de \$150.00 anual.

El costo máximo estimado para diez clientes referidos sería de \$325.00

Cantidad SMS	Tipo de contrato	Descuento 10%	Totales
500	\$ 30.00	10%	\$ 3.00
1000	\$ 50.00	10%	\$ 5.00
2000	\$ 60.00	10%	\$ 6.00
5000	\$ 100.00	10%	\$ 10.00
8000	\$ 115.00	10%	\$ 11.50
10000	\$ 130.00	10%	\$ 13.00
15000	\$ 150.00	10%	\$ 15.00
20000	\$ 200.00	10%	\$ 20.00
45000	\$ 300.00	10%	\$ 30.00
60000	\$ 325.00	10%	\$ 32.50

Cantidad clientes referidos	Costo máximo estimado	Total
10	\$32.50	\$ 325.00

1.6.1.4. Estrategias de desarrollo de servicio

ESTRATEGIA FUNCIONAL

“Control del servicio proporcionado”

ESTRATEGIA OPERATIVA

Esta estrategia comprenderá la constante evaluación del servicio prestado; con lo cual se pretende lograr mayor control y supervisión del servicio.

1.6.1.5. Estrategias de recursos humanos

ESTRATEGIA FUNCIONAL

“Creación e implementación de normas internas de trabajo”

ESTRATEGIA OPERATIVA

Normas internas de trabajo

- ❖ Cumplir con el horario de trabajo asignado
- ❖ Respetar a los compañeros de trabajo dentro y fuera de la empresa

- ❖ Se prohíben el uso de armas dentro del trabajo
- ❖ Prohibido el uso de celulares en horas laborales
- ❖ Se prohíben las visitas en horarios de trabajo con fines personales.
- ❖ No se permitirán empleados en estado de embriagues o bajo la influencia de narcóticos o drogas enervantes mientras estén ejerciendo su cargo.
- ❖ Los permisos deberán solicitarse con anticipación
- ❖ Se prohíbe usar un lenguaje inadecuado dentro del área de trabajo
- ❖ El personal debe presentarse 15 minutos antes a la empresa.

ESTRATEGIA FUNCIONAL

“Técnicas seguridad”

ESTRATEGIA OPERATIVA

Esta estrategia ayudara a la empresa a obtener mejor prevención de accidentes laborales.

TECNICAS DE SEGURIDAD EN EL AREA DE TRABAJO

SEÑALIZACIONES PREVENTIVAS

NOMBRE	SEÑAL
Señal de información en caso de emergencia de incendios.	
Señal de precaución utilizada para prevenir accidentes, por piso mojado.	
Es considerada una señal de salvamento o socorro la cual señala la ubicación del botiquín en caso de accidentes leves.	
El uso de ventiladores de techo y de piso para evitar insolaciones por el clima caliente.	

Las áreas de trabajo deberán estar limpias, ordenadas y desinfectadas para evitar contaminaciones.



Para dirigirse hacia la zona de trabajo los empleados tienen que cruzar las escaleras para llegar al segundo piso de las instalaciones, para lo cual se les señala el debido cuidado con los escalones.



Señalar la ruta de evacuación en caso de sismo e incendio, para salvaguardar la vida de los empleados.



ESTRATEGIA FUNCIONAL

“Implementación de capacitaciones para el personal”

ESTRATEGIA OPERATIVA

Con la creación de capacitaciones cada 6 meses para el personal ayudara al crecimiento personal y laboral, además de ser un incentivo por el nuevo conocimiento que adquirirán.

FLUJO DE PROGRAMA DE CAPACITACION



CALENDARIZACION DEL PROGRAMA DE CAPACITACION PARA LA EMPRESA SENIC

MODULO 1 Y 2	<ul style="list-style-type: none">• Año 2018• Tema 1: Atención y servicio al cliente.• Tema 2: Asistencia Técnica.
MODULO 3 Y 4	<ul style="list-style-type: none">• Año 2019• Tema 1: Técnicas de supervisión.• Tema 2: Eficiencia y eficacia en el servicio.
MODULO 5 Y 6	<ul style="list-style-type: none">• Año 2020• Tema 1: Pasión por mi empresa (compromiso e identificación con la empresa).• Tema 2: Ética y valores.
MODULO 7 Y 8	<ul style="list-style-type: none">• Año 2021• Tema 1: Creatividad y nuevas ideas de servicio.• Tema 2: Comunicación y marketing digital.
MODULO 9 Y 10	<ul style="list-style-type: none">• Año 2022• Tema 1: Diseño y desarrollo web.• Tema 2: Innovación y proyectos tecnológicos.

Módulos	Encargado de la capacitación
Módulo 1: Atención y servicio al cliente Módulo 2: Asistencia técnica	Gerente de la empresa Desarrollador del servicio (interno)
Módulo 3: Técnicas de supervisión Módulo 4: Eficiencia y efectividad en servicios.	Gerente de la empresa Gerente de la empresa
Módulo 5: Pasión por mi empresa (Compromiso e identificación con la Empresa). Módulo 6: Ética y Valores	Gerente de la empresa Capacitador externo
Módulo 7: Creatividad y nuevas ideas de servicio. Módulo 8: Comunicación y marketing digital.	Gerente de la empresa y desarrollador del servicio. Área de mercadeo (interno)
Módulo 9: Diseño y desarrollo digital Módulo 10: Innovación y proyectos tecnológicos.	Desarrollador del sistema (interno) Desarrollador del sistema (interno)

DESARROLLO DE LA CAPACITACION PARA EL PERSONAL DE SENIC

	Nombre de la Empresa:	
	Fecha de inicio:	Fecha de finalización:
	Hora de inicio:	Hora de finalización:
Nombre de la Capacitación:		
Objetivos:		
N°	Nombre del colaborador	Expectativa
Nombre del capacitador:		
Elaboro:	Reviso:	Autorizo:
Firma: _____	Firma: _____	Firma: _____
Comentarios:		

VALOR DE LA INVERSIÓN DE LA CAPACITACIÓN

Módulos	Papelería	Refrigerio	Honorarios	Total
Módulo 1: Atención y servicio al cliente Módulo 2: Asistencia técnica	\$15	\$15	\$30	\$60
Módulo 3: Técnicas de supervisión Módulo 4: Eficiencia y efectividad en servicios.	\$10	\$15	\$0.00	\$25
Módulo 5: Pasión por mi empresa (Compromiso e identificación con la Empresa). Módulo 6: Ética y Valores	\$10	\$10	\$30	\$50
Módulo 7: Creatividad y nuevas ideas de servicio. Módulo 8: Comunicación y marketing digital.	\$15	\$10	\$45	\$70
Módulo 9: Diseño y desarrollo digital Módulo 10: Innovación y proyectos tecnológicos.	\$15	\$10	\$60	\$85

ESTRATEGIA FUNCIONAL

“Creación de una solicitud de empleo”

ESTRATEGIA OPERATIVA

Con la creación de una solicitud de empleo se lograra obtener una mayor seriedad en el proceso de reclutamiento del personal ya que por medio de la solicitud de empleo un aspirante se postula a un puesto de trabajo en la empresa.

Esta herramienta le ayudara a SENIC a conocer el perfil de la persona que se está postulando a ocupar sus vacantes facilitando así la elección del candidato idóneo.

Manteniendo la atención en las características que realmente son operativas para el puesto, entre ellas:

Preparación académica: la educación recibida constituye un indicador decisivo para la evaluación de los candidatos. Identificando candidatos con formación académica que se relacione con el puesto en forma operativa. Los grados académicos no garantizan eficiencia en el desempeño de ciertas funciones.

Antecedentes Laborales: Los empleos anteriores permiten saber si el solicitante es una persona estable o si cambia de una ocupación a otra con frecuencia. Tener un antecedente sobre el desempeño laboral proporciona datos sobre las responsabilidades y experiencias del candidato.

Referencias: Aunque es un elemento subjetivo, las referencias revelan aspectos importantes del candidato.

SOLICITUD DE SENIC				FOTO	
1. DATOS PERSONALES					
Apellido Paterno		Apellido Materno		Nombres	
Fecha Nacimiento	De	Municipio	Departamento	País	
Domicilio:			Teléfono:		
Estado Civil:		Correo Electrónico		Edad:	
2. DATOS FAMILIARES (CONYUGE, HIJOS Y DEPENDIENTES)					
Nombres		Parentesco		Edad	
				Fecha Nacimiento	De
3. EDUCACION Y FORMACION ACADEMICA					
NIVEL INSTITUCION AÑO GRADO ALCANZADO					
Básica:					
Media:					
Superior:					
Técnico:					
Otro:					
4. EXPERIENCIA LABORAL					
Cargo		Empresa		Tiempo Laborado	
				Motivo De Retiro	
5. REFERENCIAS LABORALES					
Nombre		Cargo		Empresa	
				Dirección Y Tel.	
6. REFERENCIAS PERSONALES					
Nombre		Parentesco		Dirección y Tel	

1.7. SEGUIMIENTO

1.7.1 Cronograma

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	2018				2019				2020				2021				2022			
		Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre				Trimestre			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Presentación del documento al propietario.	Grupo de Trabajo																				
Reunión para explicar el plan estratégico para mejorar el desempeño organizacional de SENIC	Grupo de Trabajo																				
Implementación del Plan Estratégico para el Área de Administración	Propietario y empleados																				
Implementación del Plan Estratégico para el Área de Finanzas	Propietario y empleados																				
Implementación del Plan Estratégico para el Área de Mercadotecnia	Propietario y empleados																				

Implementación del Plan Estratégico para el Área de Servicio	Propietario y empleados			■		■		■	■		■		■		■		■		■	
Implementación del Plan Estratégico para el Área de Recurso Humano	Propietario y empleados				■		■		■		■		■		■		■		■	

1.7.2 Presupuesto

PRESUPUESTO DE GASTOS DE OPERACIÓN PARA CINCO AÑOS EMPRESA SENIC

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTALES
Gastos Mercadológicos:						
Publicidad	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$900.00	\$4,500.00
Promoción	\$475.00	\$475.00	\$475.00	\$475.00	\$475.00	\$2,375.00
Elaboración de tarjetas de presentación	\$4.20	\$4.20	\$4.20	\$4.20	\$4.20	\$21.00
Total de gastos mercadológicos	<u>\$1,379.20</u>	<u>\$1,379.20</u>	<u>\$1,379.20</u>	<u>\$1,379.20</u>	<u>\$1,379.20</u>	<u>\$6,896.00</u>
Gastos Administrativos						\$0.00
Papelería en general	\$42	\$42	\$42	\$42	\$42	\$210.00
Total de gastos administrativos	<u>\$42</u>	<u>\$42</u>	<u>\$42</u>	<u>\$42</u>	<u>\$42</u>	<u>\$210.00</u>
Gastos de Recursos Humanos						\$0.00
Capacitaciones Anuales	\$60	\$25	\$50	\$70	\$85	\$290.00
Implementos de Seguridad	\$185	\$87	\$87	\$87	\$87	\$533.00
Total de gastos de recursos humanos	\$245	\$112	\$137	\$157	\$172	<u>\$823.00</u>
Total de gastos de operación del plan	<u>\$1,666.20</u>	<u>\$1,533.20</u>	<u>\$1,558.20</u>	<u>\$1,578.20</u>	<u>\$1,593.20</u>	<u>\$7,929.00</u>

En el apartado anterior, se muestra un presupuesto general de lo que la empresa tendrá que invertir al implementar el plan estratégico propuesto. Cada uno de los gastos está estimado tomando en cuenta el plan en sí. Al final se obtiene un total de gastos resultantes al poner en marcha la operación del plan durante los cinco años que se pretende ejecutar.

MEDIDAS DE CONTROL DEL PLAN ESTRATEGICO

Para ello se elaboraran los siguientes informes:

- Informes semestrales de seguimiento del plan.

Se asignara un encargado de cada área estratégica que a su vez elaborará durante el año dos informes de seguimiento, estos informes darán cuenta del estado de ejecución de las estrategias del plan, serán entregados a mitad y a final del ejercicio. El último de estos informes servirá también para la elaboración de la memoria anual. El informe se presentará al propietario de la empresa.

- Memoria anual de ejecución de las acciones operativas

El responsable de cada área estratégica presentará cada año al propietario de la empresa la memoria de las acciones operativas, esta memoria recogerá la información necesaria para evaluar el grado de avance global de la ejecución del plan, así como la información detallada de las acciones más relevantes y de los impactos que han producido.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Libros

Arthur A. Thompson Jr. A.J. Strickland III, John E. Gamble. Administration Strategic
Pág. 97

Bateman, Snell, Administración Un nuevo panorama competitivo. Pág. 108

Chruden, H. y Sherman, A., 1999. Administración de Personal. México. Compañía
Editorial Continental, S.A.

Fred R. David, Conceptos de Administración Estratégica, 11ª Edición, México D.F,
Editorial Litográfica Ingramex S.A

Goodstein D, Nolan T. y Pfeiffer J. (2005), Modelo de Planeación Estratégica
Aplicada.

Gustavo Alonso, 2008, Marketing de Servicios, Reinterpretando la Cadena de Valor,
Palermo Business, Review, N°2

Mario Bernárdez, Desempeño Organizacional, Conceptos y Herramientas para la
Mejora, Creación e Incubación de Nuevas Organizaciones.

Namakforoosh, Metodología de la investigation, segunda edicion.

Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado, Pilar Baptista Lucio,
Metodología de la investigación., 5ª Ed. Mac Graw Hill.

Sitios web

<http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

<http://www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pd.pag> 3

ANEXOS

Operacionalización De Variables

Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores
<p><u>GENERAL:</u></p> <p>-Diseñar un Plan Estratégico Estrategias para mejorar el desempeño en la empresa SENIC.</p>	<p><u>GENERAL:</u></p> <p>-A mayor implementación de un plan estratégico mayor será el desempeño de la empresa SENIC.</p>	<p>VI: Diseño de un plan estratégico</p>	<p>Planeación</p> <p>Planificación estratégica</p> <p>Etapas de la planificación estratégica</p>
		<p>VD: Desempeño organizacional.</p>	<p>Efectividad Organizacional</p> <p>Eficacia Organizacional</p> <p>Reclutamiento y selección del personal</p> <p>Evaluación del desempeño</p>
<p><u>ESPECIFICOS:</u></p> <p>-Realizar un diagnóstico estratégico para conocer la situación actual de SENIC</p>	<p><u>ESPECIFICAS:</u></p> <p>-A mayor diagnóstico estratégico mayor conocimiento de la situación actual.</p>	<p>VI: Diagnostico Estratégico</p>	<p>Análisis FODA</p> <p>Cinco fuerzas de Potter</p>
		<p>VD: Conocimiento de la Situación actual</p>	<p>Objetivos</p> <p>Estrategias</p> <p>Medidas de desempeño</p>
<p>-Establecer Estrategias que optimicen el</p>	<p>-El desarrollo de estrategias mejorará la optimización del</p>	<p>VI: Desarrollo de estrategias organizacionales.</p>	<p>Selección de estrategias:</p> <p>- Estrategias Administrativas</p>

Desempeño en SENIC.	desempeño en SENIC.		- Estrategias Mercadeo Estrategias de RR.HH Implementación de estrategias
		VD: Optimización de desempeño organizacional.	Cadena de Valor de Servicios Cultura organizacional Clima organizacional Filosofía empresarial
-Fijar medidas de control de las Estrategias Organizacionales	-Las medidas de control garantiza el cumplimiento de la estrategias	VI: Medidas de control	Memoria anual de ejecución de las acciones operativas Informes semestrales de seguimiento del plan.
		VD: Cumplimiento de Estrategias	Revisar los factores externos e internos que son la base de las estrategias actuales, Medir el desempeño y Realizar acciones correctivas.



ENTREVISTA AL GERENTE

Anexo 1

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Nº Fecha

Nosotros estudiante egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre Plan estratégico para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SENIC de la Ciudad de San Miguel.

Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación

Objetivo: Obtener información interna de la empresa que permita el análisis cuali-cuantitativo de la empresa SENIC.

Indicación: Marcar con una X la respuesta que usted considere conveniente.

Sexo: F M Edad: ____ Zona: Rural
Urbana

1. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?

2. ¿Está su empresa desarrollando alguna de las siguientes estrategias?

- Liderazgo en costos-bajo costo
- Liderazgo en costos-mejor valor
- Diferenciación
- Enfoque: bajo costo
- Enfoque: mejor valor

3. ¿Lleva alguna programación de actividades para el área de administración?

4. ¿Establece objetivos para realizar las actividades en SENIC?

5. Si su respuesta a la pregunta anterior fue "SI" ¿Quienes participan en el establecimiento de los objetivos y a cada cuánto tiempo se establecen los nuevos objetivos?

6. ¿Tiene establecida una misión la empresa?

7. ¿Tiene establecida una visión la empresa?

8. ¿Tiene establecido valores la empresa?

9. ¿Puede Mencionar las fortalezas que tiene su empresa?

10. ¿Puede Mencionar cuales son las debilidades de la empresa?

11. ¿Puede mencionar las oportunidades que posee la empresa?

12. ¿Mencione cuáles son las amenazas que posee la empresa?

13. ¿De qué forma se da a conocer en el mercado?

14. ¿Cuál es el segmento de mercado al que le presta servicio la empresa?

15. ¿Cuál es el porcentaje de mercado que cubre actualmente la empresa?

16. ¿Tiene la empresa poder de negociación con los compradores?

17. ¿Tiene la empresa poder de negociación con los proveedores?

18. ¿Considera que la empresa se sentiría amenazada ante nuevos integrantes en la industria?

19. ¿Afectaría los niveles de ventas de la empresa la amenaza de productos sustitutos?

20. ¿Posee la empresa un clima organizacional adecuado?

21. ¿Cuáles son las medidas de control que implementa dentro de la organización?

22. ¿La empresa lleva sus operaciones con capital propio o tiene algún tipo de financiamiento?

23. ¿Tiene un proceso establecido para realizar el reclutamiento y selección del personal?

24. ¿Evalúa y/o Capacita regularmente a los empleados?



ENCUESTA DIRIGIDA A EMPLEADOS Anexo 2

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Nº Fecha

Nosotros estudiante egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre Plan estratégico para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SENIC de la Ciudad de San Miguel.

Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación

Objetivo: Obtener información interna de la empresa que permita el análisis cuali-cuantitativo de la empresa SENIC.

Indicación: Marcar con una X la respuesta que usted considere conveniente.

Sexo: F M
Urbana Edad: ____ Zona: Rural

1. ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico?
Sí No
2. ¿A observado usted que la empresa opera a través de actividades programadas para el área de administración?
Sí No
3. ¿Considera usted que la empresa desarrolla un adecuado desempeño administrativo?
Sí No
4. ¿Está utilizando la empresa alguna estrategia?
Sí No
5. ¿Conoce usted la misión de la empresa?

Sí No

6. ¿Conoce usted la visión de la empresa?

Sí No

7. ¿Sabe usted cuales son los valores de la empresa?

Sí No

8. ¿conoce los objetivos con los cuales trabaja la empresa?

Sí No

9. ¿Tiene la empresa establecida la estrategia organizacional?

Sí No

10. ¿Considera usted que se encuentra el personal idóneo para cada puesto?

Sí No

11. ¿La empresa capacita al personal regularmente?

Sí No

12. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con una cultura organizacional establecida?

Sí No

13. Considera que existe un buen clima organizacional en la empresa?

Sí No

14. ¿Cuenta actualmente la empresa con un diagnostico organizacional?

Sí No

15. ¿Conoce usted las fortalezas de la empresa?

Sí No

16. ¿Sabe usted cuales son las debilidades de la empresa?

Sí No

17. ¿Conoce usted las oportunidades que posee la empresa?

Sí No

18. ¿Sabe usted cuales son las amenazas que posee la empresa?

Sí No

19. ¿A observado usted que la empresa opera a través de actividades programadas para el área de mercadotecnia?

Sí No

20. ¿Cree usted que la participación en el mercado por parte de la empresa es adecuado?

Sí No



CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES Anexo 3

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Nº Fecha

Nosotros estudiante egresados de la carrera Administración de empresas estamos realizando una investigación sobre Plan estratégico para mejorar el desempeño organizacional de la empresa SENIC de la Ciudad de San Miguel.

Por lo que le solicitamos nos brinde información necesaria para la investigación

Objetivo: Obtener información externa que permita el análisis cualitativo de la empresa SENIC.

Indicación: Marcar con una X la respuesta que usted considere conveniente.

Sexo: F M Edad: ____ Zona: Rural
Urbana

1. ¿Considera usted que la cantidad de empresas que prestan este servicio son equivalentes a las necesidades de consumo en el mercado?

Sí No

2. ¿Conoce usted si SENIC posee una buena participación en el mercado?

Sí No

3. ¿De los siguientes canales de distribución, por medio de cual usted adquiere los productos de la empresa?

Productor – consumidor

Productor – distribuidor – consumidor

Productor – mayorista – distribuidor – consumidor

Productor – mayorista – minorista – distribuidor – consumidor

4. ¿Sabe usted si la empresa cuenta con un guía de información de los productos que ofrece y del historial de la empresa?

Sí No

5. ¿Estaría usted dispuesto a adquirir servicios sustitutos?

Sí No

6. ¿Los precios de los servicios que ofrece la empresa le parecen accesibles para la adquisición?

Sí No

7. ¿Considera usted que la ubicación de la empresa le es accesible para adquirir los servicios?

Sí No

8. ¿Cree usted que los servicios de la empresa ofrecen una diferencia exclusiva en comparación de otras empresas?

Sí No

9. ¿Considera que SENIC satisface eficientemente sus gustos y preferencias con los servicios que esta ofrece?

Sí No

10. ¿Volvería a adquirir nuestros servicios?

Sí No

11. ¿Con que frecuencia adquiere nuestros servicios?
Diariamente Semanalmente Quincenalmente
Mensualmente Anualmente
12. ¿Recomendaría nuestra empresa y servicios con familiares, amigos y conocidos?
Sí No
13. ¿Considera usted que al momento de realizar la compra del servicio se le atendió de una forma eficiente?
Sí No
14. ¿por que medio publicitario tuvo conocimiento de nuestra empresa y sus servicios?
Radio TV Redes Sociales
Vallas Publicitarias Recomendaciones
Sí No
15. ¿Cuenta la empresa con un buzón de quejas y sugerencias?
Sí No
16. ¿Le ofrece la empresa garantías por la adquisición de sus servicios?
Sí No
17. ¿Cómo clasifica la imagen de la empresa?
Mala Buena Muy Buena Excelente
18. ¿Ha recibido algún tipo de promoción o descuento por la adquisición de los servicios?
Sí No