



**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENINSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TELANI S.A.  
UBICADA EN LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN  
SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013 - 2017”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: LUPE JOHANA SUÁREZ ALFONZO**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.**

**LA LIBERTAD - ECUADOR**

2013

**UNIVERSIDAD ESTATAL  
PENÍNSULA DE SANTA ELENA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TELANI S.A.  
UBICADA EN LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN  
SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013 - 2017”**

**TESIS DE GRADO**

Previa a la obtención del Título de:

**INGENIERA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**AUTOR: LUPE JOHANA SUÁREZ ALFONZO**

**TUTOR: LCDO. EDUARDO PICO GUTIÉRREZ, MSc.**

**LA LIBERTAD – ECUADOR**

2013

**La Libertad 30 de Noviembre del 2012**

**APROBACIÓN DEL TUTOR**

En mi calidad de Tutor del trabajo de investigación, del “Plan Estratégico para la empresa Telani S.A. Ubicada en la parroquia Santa Rosa, cantón Salinas, provincia de Santa Elena 2013 - 2017”, elaborado por la Srta. Lupe Johana Suárez Alfonzo egresada de la Carrera de Administración de Empresas, Escuela de Administración, Facultad de Ciencias Administrativas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, previo a la obtención del Título de Ingeniera en Administración de Empresas, me permito declarar que luego de haber orientado, estudiado y revisado, la apruebo en todas sus partes.

**Atentamente**

.....  
**Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.**  
**TUTOR**

## **DEDICATORIA**

A mis padres Rafael Suárez y Lupita Alfonzo, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su inquebrantable voluntad de estar a mi lado, por su apoyo mantenido a través del tiempo.

Todo este trabajo realizado ha sido posible gracias a ellos.

**Johana Suárez Alfonzo**

## **AGRADECIMIENTO**

Esta tesis de Ingeniería pudo ser realizada gracias al apoyo de los directivos de Telani S.A, la cual proporcionó la ayuda para ejecutar el presente trabajo.

Mi más amplio agradecimiento para el Lcdo. Eduardo Pico, director de esta tesis, por su valiosa orientación y apoyo para la conclusión del mismo y desde luego gracias a Dios; al invaluable apoyo e inspiración que generaron mis padres, hermanos y amigos, a quienes tengo presente; a mis maestros y a quienes siempre me han enseñado sus valiosos conocimientos.

A todos, mi mayor reconocimiento y gratitud.

**Johana Suárez Alfonzo**

## **TRIBUNAL DE GRADO**

---

Ing. Mercedes Freire Rendón, MSc.  
MSC.DECANA DE LA FACULTAD  
C.C.ADMINISTRATIVAS

---

Econ. Pedro Aquino Caiche, MSc.  
DIRECTOR DE ESCUELA DE  
ADMINISTRACIÓN

---

Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.  
PROFESOR-TUTOR

---

Ing. Viviana Medina Vergara, MBA.  
PROFESOR DEL ÁREA

---

Ab. Milton Zambrano Coronado, MSc.  
SECRETARIO GENERAL - PROCURADOR

**UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TELANI S.A. UBICADA EN  
LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE  
SANTA ELENA 2013 - 2017”**

Autora: Johana Suárez Alfonzo

Tutor: Lcdo. Eduardo Pico Gutiérrez, MSc.

**RESUMEN**

En la actualidad uno de los problemas que afrontan la empresa, es la falta de un Plan Estratégico y el desconocimiento en Gestión Administrativa, en razón de que los directivos no cumplen con los, fines, principios, objetivos y metas. Con el objetivo de mejorar la gestión administrativa de la empresa se presenta el siguiente trabajo que se define: **“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TELANI S.A. UBICADA EN LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013 - 2017”**. La investigación se haya fundamentado en la abstracción inicial del cual partió el desarrollo del conocimiento científico disponible sobre el tema de donde se conceptualiza a la gestión administrativa como la capacidad y el proceso de planificación, dirección, liderazgo y control, para la construcción, desarrollo y crecimiento de la empresa, centrada en las necesidades internas y externas; se toma en cuenta las estrategias, las mismas que son necesarias para tener una gestión de calidad. El desarrollo de la propuesta de cambio se fundamenta en las teorías modelos estructurados y estrategias, el mismo que se adecua a la realidad de la organización. En el desarrollo de la investigación se aplicó la evaluación cualitativa y cuantitativa para determinar el porcentaje de las características del objeto investigado mediante entrevistas y encuestas. Para lograr estos objetivos se efectuó una investigación cualitativa de campo utilizando el método Analítico, sintético, deductivo aplicando las técnicas de investigación como la entrevista y encuesta, que han permitido el proceso de descripción e interpretación cualitativa y cuantitativa de la información, permitiéndonos conocer los inconvenientes que de una u otra forma está afectando a la empresa. Finalmente para resolver los problemas detectados en el análisis realizado se propone la elaboración de un Plan Estratégico, el mismo que será de beneficio para los directivos de la empresa, colaboradores y la comunidad en general.

## INDICE GENERAL

PORTADA.....	I
APROBACIÓN DEL TUTOR.....	II
DEDICATORIA .....	III
AGRADECIMIENTO .....	IV
TRIBUNAL DE GRADO.....	V
RESUMEN.....	VI
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIII
INDICE DE ANEXOS.....	XIV
INTRODUCCIÓN .....	1
1. TEMA .....	3
2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. JUSTIFICACIÓN .....	8
3.1 Justificación Teórica.....	9
3.2 Justificación Metodológica.....	10
3.3 Justificación Práctica.....	10
4. OBJETIVOS .....	11
5. HIPOTESIS .....	12
6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES .....	12
<b>CAPÍTULO I</b> .....	15
MARCO TEÓRICO.....	15
1.1 ANTECEDENTES.....	15
1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	17
1.3 PLAN ESTRATÉGICO .....	19
1.3.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
1.3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	20



1.3.3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
1.3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA .....	22
1.3.5. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
1.3.6. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO .....	23
1.3.7. ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?.....	23
1.3.8. MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	24
1.3.8.1 MODELOS DEL PLAN ESTRATEGICO .....	24
1.3.8.2. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO .....	26
1.4. GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TELANI SA.....	45
1.4.1. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA. ....	45
1.4.2. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN .....	45
1.4.3. ELEMENTOS DE LA NUEVA GESTIÓN.....	46
1.4.4. PROCESO PARA LA GESTION ADMINISTRATIVA.....	47
1.4.5. LA EMPRESA TELANI S.A. ....	50
1.5 MARCO LEGAL .....	53
<b>CAPITULO II .....</b>	<b>55</b>
<b>METODOLOGÍA .....</b>	<b>55</b>
2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	56
2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	56
2.3.1 POR EL PROPÓSITO .....	56
2.3.2 POR EL NIVEL.....	57
2.3.3 POR EL LUGAR.....	57
2.3.4 POR LA DIMENSIÓN.....	58
2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN .....	58
2.4.1. Método Inductivo.....	58
2.4.2. Método Analítico .....	59
2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN.....	59

2.5.1. Entrevista .....	60
2.5.2 Encuesta .....	61
2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	62
2.6.1. Guía de entrevista. ....	62
2.6.2. Análisis FODA .....	62
2.6.3. El Cuestionario. ....	63
2.7. POBLACION Y MUESTRA .....	64
2.7.1. Población .....	64
2.7.2 Muestreo .....	64
2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS. ....	66
2.8.1 Procedimientos.....	66
2.8.2 Procesamiento y análisis.....	66
<b>CAPÍTULO III</b> .....	67
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	67
3.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA .....	68
3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS .....	71
3.3. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA. ....	92
1.2 CONCLUSIONES .....	94
3.5 RECOMENDACIONES .....	95
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	96
PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA“TELANI S.A.” .....	96
4.1 PRESENTACIÓN.....	96
4.2 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	98
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	99
4.3.1 ORGÁNICO FUNCIONAL. ....	100
4.4. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TELANI S.A.....	109
4.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA.....	109

4.5.1. Objetivo General.....	109
4.5.2. Objetivos Específicos .....	110
4.6. PRINCIPIOS Y VALORES .....	111
4.6.1. Principios .....	111
4.6.2. Valores .....	112
4.7 Aplicación de la Matriz MEFI y MEFE .....	113
4.8. ESTRATEGIAS .....	117
4.9. POLÍTICAS.....	121
4.10 REGLAS .....	125
4.11. PROGRAMAS .....	127
4.12. PROYECTOS TELANI S.A. ....	131
4.13. PROCEDIMIENTOS .....	142
4.14. MONITOREO Y SUPERVISIÓN .....	153
4.15 SEGUIMIENTO Y CONTROL.....	156
4.16. PRESUPUESTO .....	159
4.17.PLAN ANUAL OPERATIVO DE LA EMPRESA TELANI S.A. 2013 .....	170
4.18. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA .....	171
4.18. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA.....	172
BIBLIOGRAFIA .....	173
LINKOGRAFIA .....	176
ANEXOS .....	179

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1 Operacionalización De La Variable Dependiente.....	13
CUADRO 2 Operacionalización de la variable Dependiente .....	14
CUADRO 3 Diseño de matriz DAFO.....	33
CUADRO 4 Diseño de cronograma de proyectos .....	41
CUADRO 5 Recursos de Telani S.A .....	50
CUADRO 6 Personal de Telani S.A.....	64
CUADRO 7 Misión, Visión y Objetivos .....	72
CUADRO 8 Cambios en la empresa.....	73
CUADRO 9 Eficiencia y Eficacia .....	74
CUADRO 10 Tareas y Responsabilidades .....	75
CUADRO 11 Proyectos de Responsabilidad Social.....	76
CUADRO 12 Estrategias que se esta aplicando .....	77
CUADRO 13 Estrategias .....	78
CUADRO 14 Estructura Organizacional .....	79
CUADRO 15. Importancia de la Capacitación.....	80
CUADRO 16 Recursos Suficientes .....	81
CUADRO 17. Gestión Administrativa .....	82
CUADRO 18. Políticas que se esta aplicando .....	83
CUADRO 19 Liderazgo de los Directivos .....	84
CUADRO 20. Plan Estrategico.....	85
CUADRO 21 Frecuencia de Compras .....	86
CUADRO 22 Satisfacción del Servicio.....	87
CUADRO 23 Actividades se realizan con Eficiencia.....	88
CUADRO 24 Imagen Corporativa.....	89
CUADRO 25 Excelente Atención .....	90
CUADRO 26 Gestión Administrativa .....	91
CUADRO 27 Evaluación de factores internos (MEFI) .....	113
CUADRO 28. Evaluación de factores externo (MEFE).....	114
CUADRO 29. Matriz DAFO (Parte 1) .....	115
CUADRO 30 Matriz DAFO (Parte 2) .....	116
CUADRO 31 Cuadro representativo de Programas y Proyectos.....	126
CUADRO 32 Implementación y mejoramiento de infraestructura y equipos .....	127
CUADRO 33 Capacitación al personal de Telani S.A. ....	128
CUADRO 34 Plan de Marketing .....	129
CUADRO 35 Programa de Responsabilidad Social Empresarial.....	130

CUADRO 36 Evaluación De Desempeño .....	132
CUADRO 37. Incorporación De Un Software Contable.....	133
CUADRO 38. Capacitación De Estrategias De Venta.....	134
CUADRO 39. Construcción De Una Sala De Capacitación.....	135
CUADRO 40 Campaña De Publicidad Y Promoción .....	136
CUADRO 41 Concientización Sobre Educación Ambiental .....	137
CUADRO 42. Capacitación Sobre Desastres Naturales .....	138
CUADRO 43. Implementación De Un Laboratorio De Cómputo.....	139
CUADRO 44. Estudio De Mercado.....	140
CUADRO 45 Adquisición De Thermoking (Equipos Frigoríficos). .....	141
CUADRO 46. Diagramación .....	142
CUADRO 47 Procedimiento De Compra A Los Proveedores .....	143
CUADRO 48. Procedimiento De Ingreso De Producto.....	145
CUADRO 49. Procedimiento De Servicio Atención Al Cliente .....	147
CUADRO 50. Procedimiento De Despacho De Los Productos .....	149
CUADRO 51. Diagrama De Flujo De Registros De Documentos .....	151
CUADRO 52 Monitoreo Y Supervisión De Los Proyectos Y Programas .....	155
CUADRO 53. Seguimiento Y Control De Las Actividades Ejecutadas.....	158
CUADRO 54. Incorporación De Un Software Contable .....	159
CUADRO 55 Capacitación Sobre Estrategias De Venta.....	159
CUADRO 56 Evaluación De Desempeño .....	160
CUADRO 57 Construcción De Una Sala De Capacitación.....	161
CUADRO 58 Construcción De Una Sala De Capacitación.....	162
CUADRO 59 Campaña De Publicidad Y Promoción .....	163
CUADRO 60 Campaña De Publicidad Y Promoción .....	164
CUADRO 61 Capacitación Sobre Desastres Naturales .....	165
CUADRO 62 Implementación De Un Laboratorio De Cómputo.....	166
CUADRO 63 Estudio De Mercado.....	167
CUADRO 64 Adquisición De Thermoking.....	167
CUADRO 65 Presupuesto POA (parte 1).....	168
CUADRO 66 Presupuesto POA (parte 2).....	169
CUADRO 67 Plan Anual Operativo .....	170

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 Causa Y Efecto .....	18
GRÁFICO 2 Modelo Gerencia Estratégica De Quizhpe .....	24
GRÁFICO 3 Modelo De Kotler Philip .....	25
GRÁFICO 4. Ubicación Telani S.A .....	51
GRÁFICO 5. Organigrama Telani S.A.....	52
GRÁFICO 6 Misión, Visión y Objetivos.....	72
GRÁFICO 7 Cambios en la empresa .....	73
GRÁFICO 8 Eficiencia y Eficacia.....	74
GRÁFICO 9 Tareas y Responsabilidades.....	75
GRÁFICO 10 Proyectos de Responsabilidad Social .....	76
GRÁFICO 11 Estrategias que se esta aplicando.....	77
GRÁFICO 12 Estrategias.....	78
GRÁFICO 13 Estructura Organizacional .....	79
GRÁFICO 14 Importancia de la Capacitación. ....	80
GRÁFICO 15 Recursos Suficientes.....	81
GRÁFICO 16. Gestión Administrativa.....	82
GRÁFICO 17. Políticas que se esta aplicando.....	83
GRÁFICO 18 Liderazgo de los Directivos .....	84
GRÁFICO 19 Plan Estrategico .....	85
GRÁFICO 20 Frecuencia de Compras .....	86
GRÁFICO 21 Satisfacción del Servicio .....	87
GRÁFICO 22 Actividades se realizan con Eficiencia .....	88
GRÁFICO 23 Imagen Corporativa .....	89
GRÁFICO 24 Excelente Atención.....	90
GRÁFICO 25 Gestión Administrativa.....	91
GRÁFICO 26. Modelo Propuesto Para La Planificación Estratégica .....	98
GRÁFICO 27 Estructura Organizacional .....	99
GRÁFICO 28. Diagrama De Flujo Del Proceso De Compra .....	144
GRÁFICO 29 Diagrama De Flujo Del Proceso De Ingreso Del Producto .....	146
GRÁFICO 30. Diagrama De Flujo Del Proceso Del Servicio.....	148
GRÁFICO 31 Diagrama De Flujo Del Proceso De Despacho .....	150
GRÁFICO 32 Diagrama De Flujo De Registros De Documentos.....	152

## INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 Carta Aval .....	179
ANEXO 2 Certificado Del Personal De Telani S.A .....	180
ANEXO 3 Certificado Del Gerente General De Telani S.A.....	181
ANEXO 4 Certificado de Gramatólogo.....	182
ANEXO 5 Cotización .....	183
ANEXO 6 Fotos De Las Instalaciones De Telani S.A.....	184
ANEXO 7 Guía De Entrevista .....	191
ANEXO 8 Cuestionario De Encuesta. ....	192
ANEXO 9 Cuestionario De La Encuesta Dirigida A Clientes.....	194
ANEXO 10 Control de ingreso de Pesca .....	195

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación de tema: Plan Estratégico para La empresa Telani S.A. ubicada en la parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena 2013 – 2017, tiene como finalidad mejorar las deficiencias en su gestión, por parte de las autoridades se decide que la empresa debe involucrarse en un proceso de planificación estratégica, con la finalidad primordial de conocer su situación real mediante el análisis situacional y así conocer los factores que inciden en el desarrollo organizacional de la empresa.

La importancia de esta investigación es que permitirá al presidente de la empresa y personal, revisar los paradigmas en lo referente a la visión, misión, objetivos, propósitos, prioridades, estructura y las funciones para liderar ese cambio, transformación y desarrollo de la empresa. Se espera que el nuevo proceso a realizarse llegue a la raíz de los problemas a través de la aplicación del plan estratégico, para que mediante el mismo se procure que los objetivos sean definidos con claridad facilitando la consulta activa y la participación de todos los departamentos. Esta investigación constituye en una línea de análisis del aspecto gerencial y administrativo, el mismo que está estructurado en el marco contextual y cuatro capítulos que van a ser mencionados a continuación.

En el marco contextual de la investigación tenemos el problema de investigación su formulación y sistematización, el mismo que ha permitido plantear soluciones posibles en beneficio de la empresa; los objetivos generales y específicos que se persiguen en la investigación, la justificación del por qué resulta necesario realizar un trabajo tanto teórica, metodológico y practico. Además la hipótesis con su respectiva operacionalización de las variables dependiente e independiente.



En el primer capítulo tenemos el marco teórico que servirá para fundamentar científicamente la propuesta; se tomó en cuenta las dos variables, Plan Estratégico con el proceso, Análisis Situacional, Evaluación y Seguimiento. La segunda variable es la eficiente gestión administrativa con los Procesos, Planificación, Dirección, Control, Evaluación y Monitoreo, que clarifican las funciones que deben cumplir directivos y personal de la empresa y por último su fundamentación legal.

El segundo capítulo comprende las estrategias metodológicas, que se fundamentan en los respectivos diseños, modalidad, métodos tipos y técnicas de recolección de datos como: encuestas, entrevistas aplicadas al directorio y personal; y la muestra que se emplea para determinar la cantidad de encuestas a aplicar.

El tercer capítulo contiene, el procesamiento de datos, el análisis e interpretación de los datos obtenidos, de la población encuestada y entrevistada, de la cual cada análisis está estructurado por la parte esencial de la pregunta, el cuadro de frecuencia, la representación gráfica, y en base a los resultados obtenidos el análisis DAFO.

En el cuarto capítulo está el desarrollo de la propuesta de cambio y que se fundamenta en un modelo acorde a la realidad de la empresa Telani S.A, el mismo que consta con elementos como estructura organizacional, filosofía, visión, misión, objetivos, principios, valores, estrategias con sus cursos de acción, políticas, programas con sus respectivos procedimientos, proyectos, planificación operativa, monitoreo y supervisión, seguimiento y control; mediante la implementación de la propuesta se pretende solucionar los problemas detectados en la investigación.

Por último se encuentra la bibliografía y una serie de anexos como información complementaria, que se utilizó en el desarrollo de la planificación estratégica.

## **MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1. TEMA: “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TELANI S.A. UBICADA EN LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013 - 2017”**

### **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

#### **Planteamiento del problema**

En el mundo en que vivimos hoy en día exige de quienes dirigen la organizaciones los conocimientos o el uso de tecnología, pero sobre todo el manejo eficiente de información que le permiten una correcta toma de decisiones, para asegurar la permanencia de las empresas a largo plazo. El rol importante de toda organización es promover y mejorar la calidad de servicio en atención al cliente a través de una buena capacitación y administración de sus recursos humanos y materiales lo cual conlleva a una solida y consolidada optimización de los recursos.

Hoy en día los departamento de casi de todas la compañías poseen deficiencia laboral esto se debe a que los gerentes no prestan las debidas atenciones a las necesidades de sus colaboradores, como para corregir falencia administrativas. Tal es el caso de Telani S.A empresa dedicada al procesamiento de pesca. Entre los principales productos que la empresa procesa se encuentran: La botella, morenillo, picudillo, sardina, calamar, manteco, entre otros que son especialmente para carnada la cual es capturada por su propia flota pesquera y comercializada a nivel nacional, mientras que otras especies de pesca blanca son comercializados para su exportación mediante otra compañía exportadora con destino a Perú, Colombia, Costa Rica, Japón, España, entre otros.

TELANI S.A. mantiene actividades desde el año 1998, está compuesta por 80 colaboradores distribuidos de la siguiente manera: 5 en el área administrativa, 5 en el área de producción, 2 en el área de nutrición, 25 en el personal operativo y de 43 a 70 realizadoras que pueden variar, según la cantidad de pesca a procesar. Por más de una década Telani S.A. se encuentra en el mercado, ofreciendo los mejores productos a nivel nacional, pudiendo incrementar la participación en el exterior gracias al potencial de producción lo cual está en proyecto a realizar el respectivo proceso y exportación de una manera directa. Esta empresa se encuentra ubicada en un lugar estratégico como es el puerto pesquero Santa Rosa de Salinas, ciudadela la Concepción Avenida 48, a una cuadra de la empresa Promarosa, esta localidad posee aproximadamente 11.000 habitantes, que se sostiene fundamentalmente de la pesca.

La empresa se encuentra legalmente constituida e inscrita en la ciudad de Yaguachi, mediante escritura pública el 3 de marzo de 1998 y mediante registro mercantil el 6 de abril de 1998 resolución N05-6-dic y posteriormente se registró en la superintendencia de compañías el 14 de octubre del 2005. Telani S.A. al principio de sus actividades fue posesionándose en el mercado paulatinamente, logrando en la actualidad un reconocimiento local en el mercado nacional el mismo que se ve reflejado en la fidelidad de los clientes y a medida que pasa el tiempo siguen aumentando la demanda de sus productos, además es reconocida por la variedad de productos que ofrecen, precisando lograr oportunamente la diferenciación entre las demás empresas generando en un futuro, el prestigio y la confianza que se necesita para que identifiquen a todos los posibles clientes. Los nuevos esquemas gerenciales son reflejo de la forma de cómo la organización piensa y opera. Exige entre otros aspectos: un trabajador con el conocimiento para desarrollar y alcanzar los objetivos del negocio; un proceso flexible ante los cambios introducidos por la organización; una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo que satisfaga a quienes la lideran.

En la actualidad, las organizaciones con espíritu trascendente, utilizan el plan estratégico para lograr la eficiencia de un proceso de cambio, transformación y desarrollo, la eficacia, la excelencia de resultados y un alto grado de efectividad para hacer frente a las demás empresas con competencia que se pueda ofertar un servicio de calidad.

Las organizaciones hoy en día se encuentran insertas en la era de la información o del conocimiento como todos nosotros: la característica principal de esta época en la que estamos viviendo se da en la rapidez de los cambios, y en que estos son inesperados e imprevisibles.

Las causas centrales que se ha visto dentro de la empresa por la ausencia de un Plan Estratégico son las siguientes:

- Escaso liderazgo participativo.
- Ausencia de un Plan Estratégico para la empresa.
- Falta de un FODA.
- Ausencia de estrategias comerciales.
- Falta de un plan de capacitación para el personal que trabaja tanto en el área administrativa como operativa.
- Necesidad de organización y delegación de autoridad.
- Falta de comunicación entre departamentos.

Esta problemática no permitirá a la empresa cumplir con sus objetivos planteados y de continuar así podría presentar serios problemas de gestión, lo cual perjudicaría en la transcendencia de Telani S.A.

Para lo cual se requiere de un buen procedimiento a las necesidades antes mencionadas, y una vez detectado el problema se considera mejorar la administración, mediante la ejecución de un Plan Estratégico para Telani S.A, el mismo que demostrará como:

- Crear un Plan Estratégico de fortalecimiento, administrativo organizativo en función de la organización.
- Objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos y una guía para la toma de decisiones organizacionales.
- Se obtendrá una efectiva administración, que permita orientar al gerente cubrir todas las necesidades en el ámbito interno y externo a nivel general de toda la empresa.
- Mediante el Plan estratégico a proponer pretende cubrir todas las necesidades de la empresa permitiendo mejorar el control administrativo y sobre todo que se cumpla todas las expectativas del plan, por parte de Telani S.A.
- Seguimiento del proceso aplicar y evaluación de resultados.

El Plan Estratégico permitirá demostrar la consecución de las metas y estrategias a través de su difusión y explicación a todos los que conforman la empresa para poder crear un compromiso, logrando máxima eficiencia y eficacia organizacional.

Finalmente para resolver los problemas detectados en el análisis realizado proponemos la elaboración de un Plan Estratégico fundamentado en varios modelos con algunas variaciones, el mismo que será de beneficio para Telani S.A. Gerente, colaboradores y la comunidad, esto permitirá mejorar la gestión administrativa de la empresa y direccionar cada una de las acciones que se desea desempeñar o ejecutar, en donde garantizara el éxito de las tareas asignadas.

### **Formulación del problema.**

¿Cómo incidirá el Plan Estratégico en la gestión administrativa de la empresa Telani S.A. De la Parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia De Santa Elena?

### **Sistematización del problema**

¿De qué modo el Plan Estratégico puede ser una alternativa a los problemas en la toma de decisiones para la gestión administrativa de Telani S.A.?

¿Qué efecto crea el estudio del Plan Estratégico en la administración de la empresa Telani S.A.?

¿Cuáles son los factores del entorno que la empresa Telani S.A. toma como referencia para un diagnostico organizacional?

¿Cómo influirá el Plan Estratégico en la gestión administrativa de la empresa de producción?

¿Es necesario un Plan Estratégico en la Empresa Telani S.A, de la Parroquia Santa Rosa del Cantón Salinas?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Una vez definido el problema y visto la realidad de la empresa TELANI S.A. y en la que se desenvuelve en el mercado competitivo, al no poseer los instrumentos adecuados de planificación para alcanzar los fines, propósitos, objetivos y metas; hemos creído importante realizar la presente investigación: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “TELANI S.A” UBICADO EN LA PARROQUIA SANTA ROSA 2012-2017”. Con el fin de dar alternativas de solución a los problemas de la empresa el mismo que beneficiará tanto al propietario de Telani S.A como sus colaboradores y el consumidor final.

El trabajo de investigación nos ha permitido conocer los problemas por las que atraviesa Telani S.A como:

- Deficiencias a nivel organizacional.
- Carencia de un Plan Estratégico.
- Escasez de liderazgo participativo.
- Falta de comunicación y participación de los colaboradores en la toma de decisiones.
- No saber los objetivos centrales de la organización por parte de los Colaboradores.
- La carencia de un análisis FODA.
- Falta de delegación de responsabilidades.
- Ausencia de políticas tanto administrativas como de producción.

Al no contar la empresa con un Plan Estratégico, se dificulta la Gestión Administrativa, en la consecución de objetivos de la organización como: capacitación al personal para la convivencia social y el trabajo en equipo, esto ayudará al cumplimiento de la visión, misión, fines, propósitos, objetivos y metas de la empresa.

### **3.1 Justificación Teórica**

Por lo señalado Justifica, proponer un Plan Estratégico que ayude la Gestión Administrativa, fundamentados en los paradigmas de planificación propuesto por los autores como: G. A. Steiner, Kother Philip Y Chiavenato, Idalberto. La propuesta a aplicar tiene algunas variaciones, modelo que se adecua a Telani. Esto permitirá mejorar la comunicación entre los colaboradores, un adecuado clima organizacional y por ende una excelente atención al cliente. Los entendidos en planificación hacen referencia que la crisis organizacional ha provocado diferentes reacciones por parte de las empresas, unas han sido visionarias, otras reactivas y algunas desde la negación han perecido en su cometido.

G. A. Steiner. (1991) Nos dice: "planificación estratégica es el proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa." Pág. 98.

Este trabajo pretende contribuir al propietario y colaboradores de Telani S.A a que reflexionen sobre la importancia del plan estratégico, hacia la consecución de las necesidades básicas de la empresa. Su aplicación es factible porque permite una correcta toma de decisiones coincidiendo con los objetivos y políticas de la empresa.



### **3.2 Justificación Metodológica**

El proceso de un Plan Estratégico es un camino que debe ser desarrollado de manera correcta; el mismo que mediante su aplicación traerá muchos beneficios para la administración. De acuerdo a las estrategias metodológicas, la investigación estará enfocada en el diseño transversal, con una modalidad documental en los tipos de investigación, según el propósito básica; de acuerdo al nivel se realizo una investigación descriptiva y según el lugar se sustento en una investigación de campo con métodos: inductivo y analítico. Las técnicas que se plantean en esta investigación son la encuesta y entrevista. Las técnicas de recolección de datos serán dirigidas a los directivos y colaboradores responsables del funcionamiento de la empresa, donde se podrá apreciar e identificar los hechos y fenómenos que incurren en el plano laboral al interior de la Telani S.A, obteniendo de esta manera los datos importantes para la elaboración del plan estratégico.

### **3.3 Justificación Práctica.**

Telani S.A. ha tenido avances lentos en su desarrollo o evolución debido a la falta de planificación estratégica por parte de los directivos y por falta de compromiso de sus colaboradores. Por tal motivo se desea realizar un plan estratégico mediante la recopilación de información con la finalidad de poder resolver los diferentes problemas que posee la empresa y de tal forma se realicen de la mejor manera posible cada una de las actividades. Se realizará un trabajo eficiente y un control eficaz que permita a los que integran Telani S.A. tener a su disposición, todos los instrumentos de información pertinentes para una debida aplicación a nivel organizacional. Este trabajo pretende contribuir con los directivos y colaboradores de Telani S.A, para que reflexionen sobre la importancia de la Planificación Estratégica y apliquen en la Gestión Administrativa hacia los objetivos de la empresa.

## **4. OBJETIVOS**

### **Objetivo General.**

Diseñar un Plan Estratégico a través de la aplicación de herramientas administrativas que faciliten el mejoramiento de la gestión Administrativa de la empresa Telani S.A. de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

### **Objetivos Específicos.**

- Fundamentar el Plan Estratégico y su relación con la Administración mediante bases teóricas necesarias permitiéndoles a los colaboradores un claro horizonte del plan en acción.
- Establecer estrategias metodológicas que permitirá mediante las técnicas de investigación obtener resultados a los objetivos planteados.
- Realizar un diagnóstico organizacional mediante herramientas de investigación científica, identificando el tipo de gestión administrativa aplicado en la empresa Telani S.A.
- Realizar un Análisis de los resultados mediante la encuesta que determinen la situación actual de Telani S.A.
- Elaboración de un Plan Estratégico a las necesidades de la empresa Telani S.A. mediante actividades teóricas, prácticas y conceptos del investigador como modelo de acción permitiendo el mejoramiento de la administración de Telani S.A.

## **5. HIPOTESIS**

La Aplicación de un Plan Estratégico permitirá el mejoramiento de la gestión administrativa en la empresa Telani S.A. de la Parroquia Santa Rosa, Cantón Salinas, Provincia de Santa Elena.

## **6. OPERACIONALIZACIÓN DE LAS VARIABLES**

Es un proceso que se inicia con la definición de las variables en función de factores estrictamente medibles a los que se les llama indicadores. El proceso obliga a realizar una definición conceptual de las variables para romper el concepto difuso que ella engloba y así darle sentido concreto dentro de la investigación, luego en función de ello se procede a realizar la definición operacional cualitativamente de la misma para identificar los indicadores que permitirán realizar su medición de forma empírica y cuantitativa, al igual que cualitativamente.

### **VARIABLES:**

#### **VARIABLE INDEPENDIENTE:**

Plan Estratégico

#### **VARIABLE DEPENDIENTE:**

Gestión Administrativa de la empresa Telani S. A.

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE DEPENDIENTE

### CUADRO 1

Variable Dependiente	Definición	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<b>Gestión Administrativa de la empresa Telani</b>	<p>Acción que se realiza para la consecución de algo o la tramitación de un asunto, es acción y efecto de administrar.</p> <p>Es la capacidad de la empresa Telani para definir, alcanzar y evaluar sus propósitos con el adecuado uso de los recursos disponibles.</p> <p>Es coordinar todos los recursos disponibles para conseguir determinados objetivos.</p>	Planificación	<p>Planes operativos</p> <p>Planes de mejoramiento</p>	<p><b>¿La empresa posee planes de contingencia?</b></p>
		Organización	<p>Tipo Funciones</p> <p>Distribución Recursos</p>	<p><b>¿La estructura organizacional de la empresa está de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada colaborador?</b></p>
		Integración	<p>Capacitación</p> <p>Desarrollo</p> <p>Tipos Liderazgo</p>	<p><b>¿Se encuentran integrados adecuadamente todos los recursos para el cumplimiento de los objetivos de Telani?</b></p>
		Dirección	<p>Eficiencia</p> <p>Eficacia</p>	<p><b>¿Cómo califica el estilo de liderazgo por parte del gerente de Telani?</b></p>
		Control	<p>Evaluación</p> <p>Seguimiento</p>	<p><b>¿Se lleva un monitoreo de los planes a seguir?</b></p>
		Recursos	<p>Humanos</p> <p>Materiales</p> <p>Tecnológicos</p>	<p><b>¿Posee planes para la optimización de recursos?</b></p> <p><b>¿Son bien utilizados los recursos de Telani?</b></p>

Fuente: Paredes Garcés Wilson, Como hacer una tesis

## OPERACIONALIZACIÓN DE LA VARIABLE INDEPENDIENTE

**CUADRO 2**

Variable Independiente	Definición	Dimensiones	Indicadores.	Ítem.
<b>El Plan Estratégico</b>	Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.	Principios Directrices	Misión Visión Objetivos Valores	¿Con que frecuencia se cumplen los objetivos organizacionales al término de cada periodo de Telani ?  ¿Las metas que tiene Telani son realistas?
		Políticas	Crecimiento organizacional  Innovación	¿Están definidos las tareas y responsabilidades de los colaboradores de TELANI
		Programas	Proyectos Procedimientos	¿Cada que periodo realizan cambios en la empresa?
		Estrategias	Costo Diferenciación Comercialización	¿Se capacitan los colaboradores continuamente?  ¿La estrategia que se está aplicando funciona eficientemente?
		Líneas de acción	Alianzas estratégicas Responsabilidad  Competitividad empresarial	¿La empresa tiene proyectos de responsabilidad social?  ¿Telani Realiza alianzas estratégicas?

Fuente: Paredes Garcés Wilson, Como hacer una tesis

## **CAPÍTULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 ANTECEDENTES**

La primera manifestación de carácter marítimo que tuvieron los pueblos aborígenes de la costa ecuatoriana con la construcción de pequeñas embarcaciones de balsa y consecuentemente también el inicio de la actividad pesquera, ocurrió alrededor del año 2500 A.C. La conquista terminó con la Liga de Mercaderes, pues las líneas de comunicación marítima en este sector del océano Pacífico pasaron al control de España y con ello terminó también la comercialización regional del Spondylus. La explotación pesquera se redujo a satisfacer las necesidades locales y se mantuvo en el contexto artesanal por varios siglos, lo cual abarcó tanto el periodo de la colonia como una gran etapa de la República y es solo a mediados del siglo XX que en la actividad pesquera ecuatoriana suceden dos hechos trascendentes. El primero hecho acontece que el Ecuador, junto con Chile y Perú, con el fin de precautelar la defensa de sus recursos naturales del mar, firmaron el 18 de agosto de 1952 la declaración de Santiago, proclamando como norma de su política internacional marítima la soberanía y jurisdicción exclusiva sobre el mar que baña sus costas hasta una distancia mínima de 200 millas náuticas.

El segundo hecho es el nacimiento del subsector pesquero industrial asociado a la captura, procesamiento y comercialización del atún y del camarón marino, con plantas que se instalaron en Manta y Posorja respectivamente. Más tarde, se agrega la pesca de los pelágicos pequeños destinados a enlatados (sardina y macarela) y harina de pescado. La actividad pesquera está presente a lo largo de toda la costa del país.

Los puertos pesqueros se ubican en la zona del golfo de Guayaquil, en las provincias de Santa Elena, Manabí y Esmeraldas. Santa Rosa es reconocida por ser uno de los principales puertos pesqueros artesanales del Cantón Salinas. Históricamente los habitantes de esta localidad han vivido en su gran mayoría de la actividad pesquera, comercial, la cual se caracteriza por la cantidad sorprendente en captura de especies marinas del mar (pesca blanca), en este sector existen alrededor de 4000 pescadores, que ejercen sus faenas en unas mil embarcaciones, su mayoría de fibra de vidrio y pocos barcos tipo nodrizas. La gran variedad de especies marinas capturadas en aguas ecuatorianas en la década de los 90 conllevó a la creación de varias empresas procesadora de estos productos, siendo una de ellas Telani S.A, fundada en el año 1998 en un lugar estratégico como es el puerto pesquero Santa Rosa de Salinas. Esta empresa inicio con un número de 30 colaboradores, actualmente cuenta con 80 colaboradores fijos y 30 colaboradores eventuales, esto se da según la cantidad de pesca a procesar. Por más de una década la empresa se encuentra en el mercado, ofreciendo los mejores productos tanto nacional como internacional, pudiendo incrementar la participación en el exterior gracias al potencial de producción.

En sus inicios Telani S.A. ha tratado de trascender, pero se ha visto enmarcado en un sinnúmero de dificultades, ya sea por falta de presupuesto, ausencia de capacitación, liderazgo, gestión deficiente por parte de sus colaboradores y falta de un control administrativo. La ausencia de Planificación Estratégica, ha originado que la administración realizada por los directivos de Telani S.A. tengan escasos justificativos para la consecución de las necesidades de la empresa.

Hoy en día las compañías se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en donde no tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito. Además de ser altamente competitivo el mercado también se encuentra cambiando continuamente.

## 1.2 ANÁLISIS SITUACIONAL

Las empresas en la actualidad se ven en la necesidad de tomar decisiones que les permitan adaptarse a dichos cambios y desarrollar a su vez la capacidad de competir en el mercado. De igual forma las compañías que pretendan dominar el mercado deben distinguirse de otras, aprovechando sus fortalezas internas y buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades. El reto de Telani S.A. es lograr asumir una posición de liderazgo, aquella que se preocupen y logren desarrollar al máximo sus ventajas competitivas, incrementar la capacidad de competir de una empresa es la clave para conseguir el éxito en la actualidad, sin embargo, existen empresas que no están consientes de la importancia de contar con una adecuada planificación estratégica, dichas empresas, por lo general, se ven superadas por sus competidores y desaparecen; las que logran sobrevivir se les hace difícil incrementar su participación en el mercado ya que caen en un estancamiento.

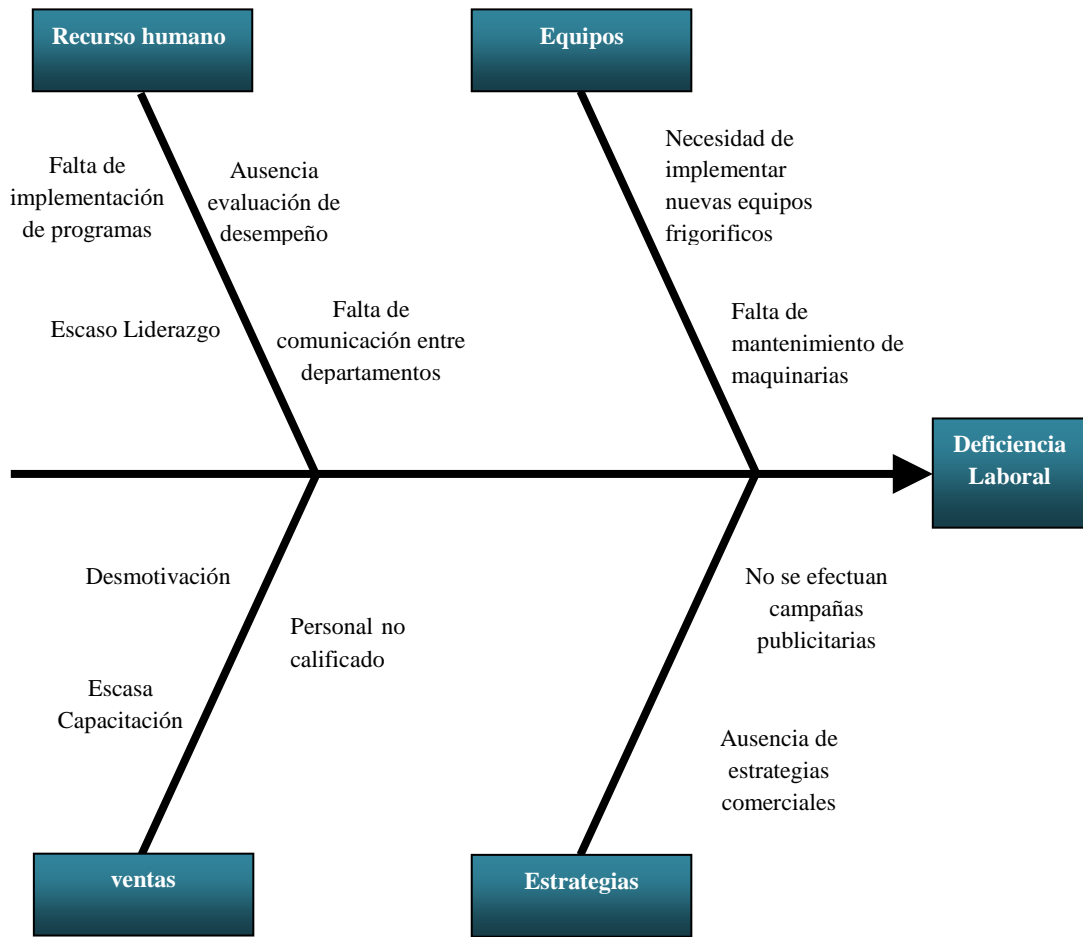
La empresa comercializadora de pescado Telani S.A. tiene como principal actividad fijar objetivos estratégicos y mantener una buena planificación a largo plazo tiene una mayor posibilidad de lograr un desarrollo óptimo en un mercado cambiante. Determinar dónde estará la organización en los próximos años es una de las ventajas que ofrece la planificación estratégica, además de identificar los recursos que serán necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados y permitirle a la organización prepararse para los posibles problemas que pudieran presentarse.

Telani S.A. con el fin de identificar las causas principales y secundarias que posee la empresa se realiza el presente diagrama de causa y efecto (espina de pescado) para lograr ampliar la visión de las posibles causas de un problema, enriqueciendo su análisis y la identificación de soluciones que permiten reconocer y recompensar a quien, o quienes, obtienen mejores resultados.



## CAUSA Y EFECTO

GRÁFICO 1



Fuente: Telani S.A.

Debido a las deficiencias existentes en los departamentos de la empresa, surge la necesidad de diseñar e implementar, un Plan Estratégico para Telani S.A. que corrobore y mejore la administración aplicando diferentes estrategias, programas y proyectos, desarrollados por los directivos y con el apoyo de los colaboradores, para lograr una mayor eficiencia y eficacia en la ejecución de las actividades que realiza la empresa.

## **1.3 PLAN ESTRATÉGICO**

### **1.3.1 FUNDAMENTACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

Gran parte de los procesos de planeación estratégica se conciben y se ejecutan deficientemente, pues no son usualmente creativos sino “históricos” o “repetitivos”, por lo que rara vez son estratégicos. Se toman decisiones, elaboran un documento, se archiva, y se hace más de lo mismo: seguirle la corriente al día a día. La función a ejecutar en el Plan Estratégico para la empresa Telani S.A, debe incidir en la toma de decisiones cotidianas de la organización. Si queremos que sea proceso de planeamiento estratégico y tenga éxito, además se debe establecer criterios para tomar las decisiones organizacionales diarias y debe suministrar el patrón frente al cual se puedan monitorear o evaluar dichas decisiones.

Dentro de los dos tipos de decisiones importantes que toman las empresas: las estratégicas y las dirigidas en forma estratégica. Se hace necesario que se incorpore al plan estratégico para Telani S.A, la alta gerencia para que se involucre estrechamente con las primeras puesto que es su función principal. El planeamiento estratégico exige establecer metas, objetivos claros y lograrlos durante periodos específicos, se centra en el proceso de planear más que en el documento producto de la planificación. El plan estratégico que se va a diseñar pretende confrontar las decisiones y el estilo de trabajo imperante, impulsando decisiones difíciles y retroalimentando el planeamiento, pues hablamos de un sistema vivo y simultáneo de planear-implementar-controlar. Es decir cuando se planifica estratégicamente no se precisa de enumerar acciones y programas detallados en tiempo y costo, sino que se requiere de poseer la capacidad para determinar un objetivo, vinculando así los recursos, las acciones necesarias para su alcance; valorando los resultados y consecuencias de esas decisiones.

### **1.3.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La Planificación Estratégica es un proceso a través del cual se desarrollan e implementan planes para alcanzar los propósitos y objetivos trazados por la alta dirección en un ámbito de negocios, mediante la creación de estrategias financieras, de recursos humanos, de tecnologías de la información y de marketing, entre otras.

Madoery O. (2007), “La planificación estratégica se define como un método sistemático para manejar el cambio y configurar el futuro. Es un enfoque de manejo de los recursos limitados en un medio económico de alto riesgo e incertidumbre. En definitiva, constituye un instrumento de gestión cuyo objetivo es servir de herramienta para transformar la realidad”. Pág. 47.

Según el autor da a entender que la planeación Estratégica constituye la primera etapa del proceso de gestión de las organizaciones. En los cambios que se realice se da la toma de decisiones porque gracias a la participación en el proceso, se logrará que los directivos como los trabajadores de la empresa, se comprometan a brindar su apoyo a la organización, se emplearía el trabajo en equipo, ya que la participación es clave para conseguir el compromiso con los cambios que se requieren.

Este trabajo de investigación propone implementar la Planificación Estratégica para la empresa Telani S.A, lo cual debe pasar por un proceso gerencial continuo de evaluación y formulación de la misión, identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (análisis DAFO): formulación de objetivos estratégicos: establecimiento de metas y formulación de programas y proyectos, con el propósito de dar respuesta a las necesidades de prevención y atención de la población. La planificación estratégica se basa en la sobrevivencia empresarial, en la capacidad de adaptación de ésta, a su entorno plantea objetivos en función de él.

### **1.3.3. IMPORTANCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

Zabala H. (2005), “Mediante la planeación se identifican áreas problemáticas, se elaboran alternativas y, de esta forma, se proyecta la acción. Al planear se prevén los problemas y se toman medidas correctivas antes de que estos se hagan críticos. La planeación precisa los resultados que quieren alcanzarse, se establecen planes concretos de acción. Con la planeación dotamos a la organización de instrumentos y mecanismo claros y precisos que orientan su desarrollo y contribuyan alcanzar mayores niveles de coordinación”. Pág. 25 -26.

En la actualidad las empresas, reconocen en gran porcentaje la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar, es por eso que Telani S.A, debe estar a la vanguardia de estos cambios ya que se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la misión de su organización estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Es también considerada como una actividad de alto nivel en el sentido que la alta gerencia debe participar activamente ya que ella desde su punto de vista más amplio, tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización. Además se requiere adhesión de la alta dirección para obtener y apoyar la aceptación en niveles más bajos, reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina, prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito. La planeación estratégica ha sido una herramienta que ha evolucionado, y comprende desde la plantación de procesos ya análisis situacional para incursionar en nuevos mercados. La estabilidad y funcionamiento de Telani S.A. se reduce cada vez mas y pasan a primer plano las situaciones de cambio, lo que exige una nueva mentalidad en los dirigentes. En esta batalla que vienen librando las empresas, por aportar cada día más divisas al país, resulta de mucha importancia que cada una de las empresas cuente y realice un Plan Estratégico.

#### **1.3.4. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

La planeación estratégica presenta las siguientes características dentro de una organización, las que se espera obtener para cumplir los objetivos de Telani S.A.

- Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.
- Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.
- Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.
- Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
- Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
- Establecer un esquema o modelo de trabajo (plan).

#### **1.3.5. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

**Contribución de los objetivos:** Cada plan y todos sus planes de apoyo deberán contribuir al logro del propósito y los objetivos de la empresa.

**Prevalecida de la planeación estratégica:** Indica que la planeación precede a todas las demás funciones administrativa.

**Extensión de la planeación estratégica:** Esta no es propia de un determinado grupo. Todos los jefes de acuerdo a sus responsabilidades realizan un plan de trabajo.

**Eficiencia de los planes estratégicos:** Se mide por su contribución al propósito y los objetivos. Con frecuencia los planes eficientes afectan el futuro de la organización.

### **1.3.6. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATÉGICO**

Robbins P. y Coulter M., (2005): “Los planes estratégicos son planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto. Los planes que especifican los detalles de cómo van alcanzarse las metas generales. Los planes estratégicos abarcan un plazo mayor y tienen un panorama más amplio de la organización. Los planes estratégicos también incluyen la formulación de metas”. Pág. 162.

Plan estratégico que se va a diseñar se refiere al plan maestro, en el que la alta dirección recoge las estratégicas corporativas que ha adoptado “hoy” (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos años (5 años horizonte habitual de un plan estratégico), para lograr que Telani S.A. sea competitiva y que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés.

### **1.3.7. ¿QUÉ ES Y PARA QUÉ SIRVE EL PLAN ESTRATÉGICO?**

El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, entre otros), definen cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

El plan estratégico es un instrumento muy útil para:

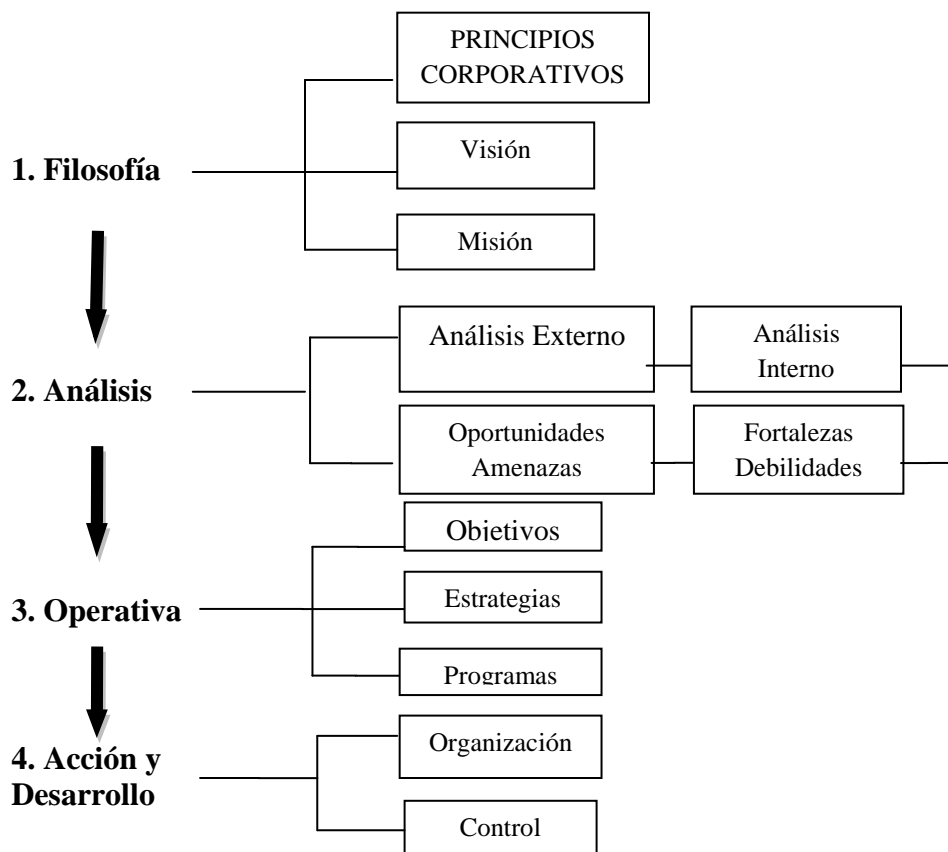
- Definir un proyecto de futuro sólido, consistente e ilusionante.
- Fijar los objetivos a largo plazo que nos comprometemos a conseguir.
- Gestionar la empresa según un plan y no según los cambios del mercado.
- Definir responsabilidades que deben compartir los que integran la empresa.

### 1.3.8. MODELOS Y ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO

#### 1.3.8.1 MODELOS DEL PLAN ESTRATEGICO

MODELO GERENCIA ESTRATÉGICA DE QUIZHPE, VÍCTOR H (2006).

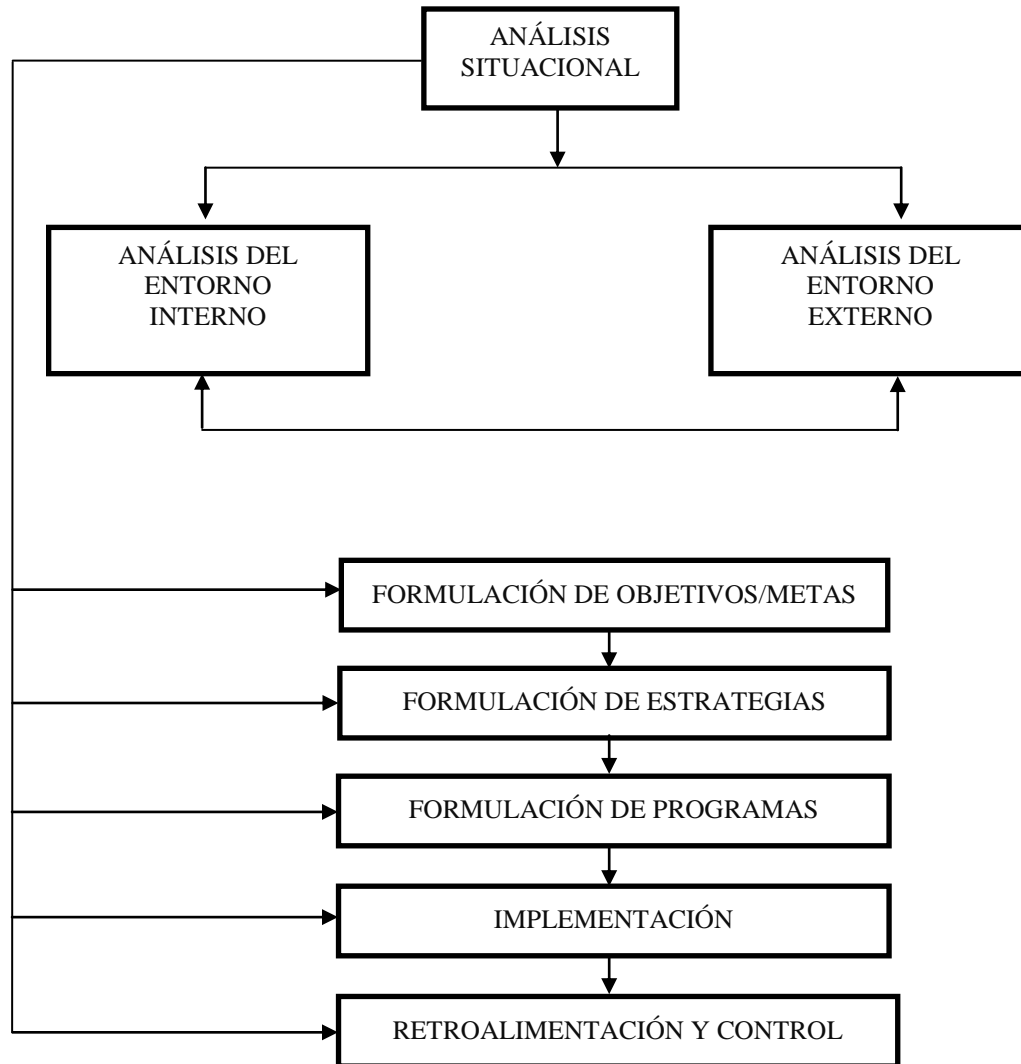
GRÁFICO 2



Fuente: QUIZHPE, Víctor H; Módulo de Planificación Estratégica, 2006. Pág. 68

Este modelo es de gran relevancia cuando se refiere a la evaluación y análisis de empresas ya que permite estudiar, evaluar y monitorear una organización, Centra su atención alrededor de los conceptos: misión, visión, estrategia. Este modelo formulado, evidencia la ausencia de integración entre los niveles estratégico, táctico y operativo.

**MODELO DE KOTLER PHILIP (2003).  
GRÁFICO 3**



**Fuente: KOTLER, Philip, (2003) Dirección de Marketing. Pág. 76**

Este modelo permite fijar objetivos y estrategias realistas y factibles en base al análisis del entorno en el cual se desenvuelve la empresa. En base a estos resultados formular micro-proyectos que permitan resolver la problemáticas los fenómenos detectados en una empresa de carácter público o privado.



### **1.3.8.2. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO**

El Plan Estratégico es una herramienta de gestión empresarial. Toda estrategia, al igual que los objetivos de la empresa, deben estar explicados y, por tanto, plasmados en soporte escrito. Además permite realizar un seguimiento mediante el monitoreo y supervisión sobre la marcha de la organización, y definir así las condiciones necesarias para su buen funcionamiento a largo plazo, La finalidad del Plan Estratégico es definir los objetivos y cuáles son las mejores acciones que deben llevarse a cabo para alcanzar dichos objetivos. Para desarrollar la planificación estratégica de Telani S.A, es imprescindible contar con un conjunto de elementos constituidos en base de fuentes primarias y secundarias entre las cuales se menciona:

- Filosofía
- Misión
- Visión
- Objetivos
- Valores corporativos
- Análisis FODA - DAFO
- Estrategias
- Cursos de acción
- Políticas
- Procedimientos
- Programas
- Proyectos
- Monitoreo y supervisión
- Seguimiento y control
- Planificación Operativa
- Presupuestación

## **1. FILOSOFÍA**

García B., (2005): La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización". Pág. 45.

La definición de una buena estrategia y sus objetivos busca que los colaboradores de Telani S.A, se comprometan desde el lado más intelectual, mientras que la filosofía establece un compromiso de tipo emocional. La elaboración de la filosofía empresarial no se trata de un simple ejercicio. Es necesaria para crear los valores fundamentales de Telani S.A, es decir, su cultura. Por ello, entraña un sistema de control social que resulta básico en situaciones que cambian con rapidez.

## **2. MISIÓN**

Para Sallenave. (2004): la definición de la misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concretar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. Pág. 106

La misión es una declaración relativamente duradera del propósito de una organización, que la diferencia de otras empresas similares. De alguna manera, se puede decir que la misión, sintetiza las motivaciones ideales que impulsan a trabajar en una compañía y se constituye en el alma de una organización. La misión responde a la pregunta ¿Por qué existimos?, constituyendo así en el objetivo primordial hacia donde se debe dirigir los planes y programas que se establezcan. ¿Cuál es el negocio? o ¿En qué negocio estamos?, son las preguntas más frecuentes en la misión, Además implica el identificar las necesidades y prever su posible evolución.

### **3. VISIÓN**

La visión empresarial contiene el sueño más ambicioso de la empresa; proporciona una visión compartida de deseo y una situación futura factible, así como el camino necesario para llegar hasta allí. Una visión bien formulada guía la ambición y creatividad personal, establece un clima fértil para cambios drásticos, refuerza la creencia de la empresa en el futuro. Los líderes de las organizaciones deben decidir en primer lugar, cuál es su propia visión de la organización para tal efecto deben formularse tres preguntas importantes:

- ¿Por qué estamos en el negocio?
- ¿Qué queremos lograr?
- ¿Cómo lo haremos?

La visión dependerá mucho de los valores y preferencias individuales de lo que deberá ser la empresa y como deberá funcionar. El futuro deseado refleja los ideales de la gente, sus fantasías o sueños que le gustaría termine la empresa. En consecuencia los directivos de Telani S.A. deben crear condiciones especiales donde describir un futuro deseado.

### **4. OBJETIVOS**

Un objetivo es un fin más concreto, más preciso, cuantificado o para un período de tiempo determinado. Los objetivos dentro del plan estratégico que se van a utilizar para hacer operativa la declaración de la misión, esto ayudará a proporcionar dirección y como la empresa puede cumplir o trasladar hacia los objetivos más altos de jerarquía de metas, la visión, y la misión. Si un objetivo pierde especificidad, no es útil, simplemente porque no hay manera de determinar si está ayudando a la empresa a avanzar hacia la misión y visión organizativa.

**4.1. Tipos de Objetivos:** Pueden ser generales o específicos, según su amplitud.

a) **Objetivos Generales:** Precisan la finalidad de la investigación, en cuanto a sus expectativas más amplias. Orienta la investigación. Son aquellos que expresan un logro amplio, son formulados como propósito general de estudio y son los planes globales que la empresa necesita plantear para mejorar la gestión administrativa, En un enunciado proposicional cualitativo, integral y terminal, y que, a su vez, entraña objetivos específicos. Tiene como atributos, el ser:

- **Cualitativo.-** También en él, lo esencial es la calidad. Pero, ya no es un valor, ni es permanente.
- **Integral.-** Ya que, cuando menos, integra a dos objetivos específicos.
- **Terminal.-** Al cumplirse su plazo, se acaba. No es permanente.

b) **Objetivos Específicos:** Son enunciados proposicionales desligados, descubiertos de un objetivo general, que sin excederlo, lo especifican. Estos objetivos representan los resultados en el plan estratégico que se desea conseguir, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse en un tiempo específico. Los objetivos específicos tienen como atributos, ser:

- **Cualitativos.-** Constituyen el último o menor nivel de propósito en lo esencial, es la calidad. Los objetivos específicos son cualitativos, el hecho de que, para precisarlos aún más, corresponda identificarlos, no lo hace cuantitativos.
- **Conductuales.-** Se centran en enunciar, lo que les corresponde hacer conductualmente, a los que asumen el propósito como responsabilidad.
- **Específicos.-** Sin exceder lo incluido en el objetivo general de que forman parte; precisan, detallan más finamente o completamente, partes del objetivo general.

## **5. VALORES CORPORATIVOS**

Martínez D. y Milla A., (2005): “Los valores corporativos definen el carácter de una empresa y describen aquello que la empresa representa, por lo tanto, suelen estar definidos como parte del conjunto de proposiciones que constituyen la identidad corporativa de la misma”. “Los valores dominantes aceptados por la empresa se pueden expresar en términos de rasgos de identidad de la organización. La concreción de los valores en criterios de actuación, actitudes y comportamientos coherentes en todas las áreas de actividad de la organización da lugar a una serie de principios que conforman la cultura empresarial.” Pág. 24.

Telani establecerá valores corporativos ya que estos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada empresa, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios. Específicamente estamos hablando de conceptos, costumbres, actuaciones, actitudes, comportamientos, o pensamientos que la empresa asume como normas o principios de conducta, o que se propone tener o lograr como una característica distintiva de su posicionamiento y sus variables competitivas. La empresa tiene, por si misma, características que la hacen diferentes a sus competidores.

Los valores predominantes en las sociedades, son la orientación al cliente, la importancia de la honestidad, la integridad a los principios éticos. Los compromisos son la calidad, innovación, la importancia de la protección del medio ambiente, entre otros valores son los que se desea implantar en este plan estratégico para contribuir con la sociedad y el medio ambiente. Elementos tales como: el tamaño, la propiedad, la imagen institucional, la ubicación geográfica, la estructura de la organización, son aspectos que se desea lograr diferenciar de las otras empresas.

## **6. ANÁLISIS DAFO**

Carrión J. (2007): “Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta y detectar fortalezas y debilidades, de ese modo diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades”. Pág.119.

Un análisis DAFO es un resumen de la situación global, Telani S.A, realizará el análisis que consiste en evaluar los factores interno y externo, este se basa en las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, toda esta información servirá para evaluar los argumentos presentados en el plan. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa bajo análisis y la estrategia genérica a emplear por la misma que más le convenga en función de sus características propias y de las del mercado en que se mueve.

### **a) DEBILIDADES**

Las debilidades son los factores internos negativos que influyen en la no consecución de los objetivos previstos. Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la empresa, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son también aspectos internos en los que debemos mejorar para lograr una posición más competitiva. Además se refieren, por el contrario, a todos aquellos elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización. Se pueden clasificar: aspectos del servicio que se brinda, aspectos financieros, de mercado, organizacionales, aspectos de control.

## **b) AMENAZAS**

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorable que pueden afectar negativamente la marcha de la empresa. Según las amenazas y conforme a ellas se deben tomar las medidas necesarias en el momento oportuno. Por consiguiente podemos decir que las amenazas son todas aquellas fuerzas externas de la empresa que pueden tener influencia desfavorable en sus actividades.

## **c) FORTALEZAS**

Son recursos de tipo interno que posee la empresa en mejores condiciones que su competencia y que hacen tener ventaja sobre los demás; por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. Además son considerados como aspectos internos en los que son fuertes y que deben mantener y mejorar para posicionarse adecuadamente en el mercado. Entonces las fortalezas son los factores internos considerados positivos los mismos que ayudan a conseguir los objetivos que persigue la empresa Telani S.A. Las fortalezas permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad. Ejemplos de fortalezas podrían ser: la diferenciación, las ventajas competitivas, suficientes recursos financieros, habilidades competitivas, imagen positiva ante los consumidores, liderazgo en el mercado, buena organización, economía de escala.

## **d) OPORTUNIDADES**

Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de los límites de una organización pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo). Son potencialmente favorables para la institución u organización que queremos estudiar. Entonces podemos concluir que las oportunidades son aquellas situaciones externas que tienen un impacto favorable.

La matriz DAFO es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En capítulos posteriores, se presenta el análisis DAFO de Telani S.A.

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno, para lograr los propósitos que emprende.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema.

Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso. A continuación la matriz:

### Diseño de Matriz DAFO

CUADRO 3

<b>MATRIZ DAFO</b>	<b>FORTALEZAS (F)</b>	<b>DEBILIDADES (D)</b>
	1	1
	2 Hacer lista de Fortalezas	2 Hacer lista de Debilidades
	3	3
	4	4
<b>OPORTUNIDADES (O)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO)</b>
1	1	1
2 Hacer lista de Oportunidades	2 Usar las fortalezas para aprovechar oportunidades	2 Minimizar debilidades Aprovechando Oportunidades
3	3	3
4	4	4
<b>AMENAZAS (A)</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA)</b>
1	1	1
2 Hacer lista de Amenazas	2 Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	2 Minimizar las debilidades y evitar amenazas
3	3	3
4	4	4

Fuente: KOTLER, Philip, (2003)



## **7. ESTRATEGIAS**

Navajo P., (2005):“Una estrategia es una línea, un camino, que indica y plantea como lograr una misión u objetivo para una organización”. El propósito de la estrategia, es “determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que llegue a ser la empresa”. Pág.110.

Las estrategias las podemos definir en forma amplia o en alguna manera para ciertos autores; los objetivos son parte de la estrategia. Para otros esta solo se refiere a los medios. Esta divergencia no es tal en la práctica puesto que los medios para alcanzar un objetivo constituyen, a su vez, objetivos. Algunos distinguen entre estrategia y táctica, siendo esta última una estrategia de menor jerarquía que se utilizan para orientarse en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La estrategia puede ser diseñada con antelación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa. Una estrategia bien formulada permite alcanzar los esfuerzos, asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

También es considerada como principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar. Una estrategia muestra cómo una empresa pretende llegar a los objetivos. Se pueden distinguir tres tipos de estrategias, de corto, mediano y largo plazos según el horizonte temporal. Término utilizado para identificar las operaciones fundamentales tácticas del aparato económico.

## **7.1. Estrategia de Crecimiento**

Se implementará este tipo de estrategia ya que es desarrollada mediante crecimiento interno, es decir, recurriendo a la inversión en nuevos equipos productivos, nuevas instalaciones, o acudiendo al crecimiento externo, esto es, la adquisición, fusión u otras alternativas. Están más orientadas a aumentar la participación de las empresas en el mercado o mercados en los que opera, a extender su ámbito de acción a otros mercados y/o a dotar a la empresa de nuevos productos. Un esquema de las diferentes estrategias de crecimiento que puede desarrollar de forma general cualquier tipo de empresa y clasifica las estrategias en cuatro modalidades:

**1. Estrategia de penetración en el mercado.** Se considera la posibilidad de crecer a través de la obtención de una mayor cuota de mercado en los productos y mercados en los que la empresa opera actualmente.

**2. Estrategia de desarrollo del mercado.** Esta estrategia implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o en comercializar el producto en otras áreas geográficas.

**3. Estrategia de desarrollo del producto.** La empresa puede también lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones (mayor calidad, menor precio, etc.) sobre los actuales.

**4. Estrategia de diversificación.** La empresa desarrolla, de forma simultánea, nuevos productos y nuevos mercados, teniendo en consideración, las oportunidades que se presentan para los consumidores que siempre esperan innovación.

## **7.2. Estrategia de Mejoramiento**

Las estrategias de mejoramiento solucionarán planes futuros a la empresa Telani S.A, mediante remedios rápidos y acciones preventivas que mejoren el atractivo conjunto de todos los servicios. Se constituye como una serie de programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos, pues el proceso debe ser progresivo. A través de esta estrategia se logrará ser más productivos y competitivos en el mercado nacional al cual pertenece la empresa, por otra parte se deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que la empresa crezca dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.

## **7.3. Estrategia de Cambio**

Son la clave del éxito o fracaso del proceso de transformación, una vez que se han reformulado los procesos de Telani S.A, con el soporte de la mejor tecnología y diseñado una adecuada estructura organizativa. El principal objetivo de la estrategia es la evaluación y planificación del proceso de cambio para asegurar que, si éste se lleva a cabo, se haga de la forma más eficiente, siguiendo los procedimientos establecidos y asegurando la calidad y continuidad del servicio. La estrategia puede ser diseñada con anticipación o ser emergente, cuando surge de las acciones emprendidas sin una definición explícita previa una estrategia bien formulada permite alcanzar los esfuerzos asignar los recursos de una organización, y adopta una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores. Está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación de una serie de fases, acciones y estrategias.

## **8. CURSOS DE ACCIÓN**

Torres A. (2006): “Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto”. Pág. 55.

### **Características de los cursos de acción**

- Son las actividades más importantes que se tienen que implementar a lo largo del año.
- Tienen un responsable y una fecha de ejecución.
- Son medibles y evaluables.
- Tienen que ser consistentes con la estrategia y con el objetivo planeado.
- Pueden ser de corto o mediano plazo.

Es decir que los resultados de la programación son los planes de acción que guían las actitudes de quienes trabajan en la empresa para de esta manera alcanzar los objetivos que la empresa tiene planteado. Los cursos de acción son primordiales en la organización ya que nos conduce a implementar actividades a mediano o a largo plazo, así mismo pueden modificarse en el transcurso del año. También podemos manifestar que los cursos de acción pueden ser medibles y evaluados por los directivos de la organización, con una visión clara para el cumplimiento de objetivos.

## 9. POLÍTICAS

Gil M., (2007): Las políticas, son "el objetivo en acción", el objetivo fija las metas, en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse conseguir las, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas. Pág. 207.

Las políticas que se diseñarán en este plan van hacer definidos como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

**9.1. Política general de la empresa:** Una política general no se define sobre todos los aspectos de la actividad de la empresa, porque podría producir rigidez y obstaculizar el normal funcionamiento de la misma. Frecuentemente se define sobre los puntos de mayor importancia y sobre aquellos aspectos que requieren alternativas a largo plazo. Sobre aspectos a través de importancia secundaria o sobre los que son posibles reorientaciones rápidas no es aconsejable definir una política a largo plazo. Los aspectos a través de los que se define la política general de una empresa pueden ser fundamentalmente los siguientes:

**9.2. Política de producto o servicio.** El conjunto de atributos físicos o psicológicos que el consumidor considera que tiene un determinado bien o servicio para satisfacer sus deseos o necesidades. Según esto, cualquier cambio en la apariencia física (diseño, color, tamaño) por pequeño que sea crea un nuevo producto o servicio. Por lo tanto, dos productos o servicios serán iguales cuando lo sean sus atributos, y desiguales en caso contrario. Es la más importante, puesto que el producto o servicio es el soporte económico de la vida de la empresa.

**9.3. La política de personal.** Determina las necesidades, el mismo que tendrá la empresa en el futuro, su información, su situación, su asignación a las diversas actividades de la empresa, su contratación e incluso su reducción entonces decimos que las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas. Estas políticas pueden ser bien un reflejo o una deducción de la política general de la empresa. Los procedimientos se dan en todos los niveles de una empresa, pero son lógicamente más numerosos en los niveles de operaciones, a diferencia de las políticas, que se forman en los altos niveles.

## **10. PROCEDIMIENTOS**

Los procedimientos permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades rutinarias y específicas; se establecen de acuerdo con la situación de cada empresa y de su estructura organizacional. A través de los procedimientos se puede establecer el orden cronológico que deben seguirse en la realización de un trabajo. Su establecimiento, básicamente corresponde al nivel operativo. Los procedimientos diseñados en este plan se representan mediante diagramas lo cual permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades; La importancia de los procedimientos radica en:

- Determina el orden lógico que deben seguir las actividades.
- Promueve la eficiencia y especialización.
- Delimita responsabilidades, evitan duplicidades.
- Determina como deben ejecutarse las actividades, y también cuándo y quiénes deben realizarlas.
- Son aplicables en actividades que se presentan repetitivamente.

## 11. PROGRAMAS

Gil M., (2007): “Los programas son aquellos planes en los que no solamente se fijan los objetivos y la secuencia de operaciones, sino principalmente el tiempo requerido para realizar cada una de sus partes. También pueden ser a corto y a largo plazo, tácticos y operativos. Suelen considerarse a corto plazo, hasta un año. Los que exceden de un año suelen considerarse como programas a largo plazo”. Pág. 216.

Los programas aplicables a esta empresa se tienen que analizar los aspectos más importantes para poder lograr los objetivos que se hayan propuesto; no debe ser rígido y debe evitar la pérdida de iniciativa de los colaboradores que lo llevan a cabo. En la programación se detallarán las actividades, el tiempo de ejecución, los responsables los recursos que se utilizan, de manera específica, y responsable a la siguiente interrogante: ¿Qué va a realizar? ¿Quién lo va a realizar? ¿Cuándo?, ¿Con qué recursos?, en síntesis, los programas, ya sean tácticos y operativos, son parte de una estructura compleja y por lo tanto es necesario que se den a conocer y que se informen cada una de sus partes, ya que determinados programas se subordinan y afectan a otros, y todos se interrelacionan con el plan general de la organización dándole un esquema en donde se establece la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos de la empresa Telani S.A, el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

Entonces los programas, en común son otra forma de planeación, busca evitar el caos y la incoherencia propia de la actividad fortuita o improvisada de la dirección, el control y la coordinación de las actividades de una empresa. De acuerdo a lo mencionado se define como una serie de pasos empleados por la organización que permiten establecer la secuencia para efectuar las actividades.

## 12. PROYECTOS

Thompson J., (2009): “Un proyecto se refiere a un conjunto articulado y coherente de actividades orientadas a alcanzar varios objetivos siguiendo una metodología definida, que precisa de un equipo de personas idóneas, así como de otros recursos cuantificados en forma de presupuesto, que prevé el logro de determinados resultados sin contravenir las normas y buenas prácticas establecidas, y cuya programación en el tiempo responde a un cronograma con una duración limitada”. Pág. 29.

Los Proyectos que se plantean en este trabajo van a dar soluciones a una serie de problemas que afecta a la empresa lo cual requerirá de una secuencia de actividades que se desarrollará durante un determinado tiempo. Entonces decimos que Proyecto es un componente del proceso de Planificación, constituye un instrumento importante, pues al utilizarlo permite alcanzar crecimiento y desarrollo en mayor grado, expresado ello entre otros por: una mayor producción, más empleos, mejor salud. Así podemos decir que un proyecto es un encargo específico, dirigido y que realiza una organización a un grupo interno o externo de personas, que se configura para su ejecución. A continuación se presenta el diseño del proyecto donde se podrá apreciar de una manera más detallada la planificación de cómo se llevaran a cabo cada uno de ellos.

### DISEÑO DEL CRONOGRAMA DE PROYECTOS

CUADRO 4

PROYECTO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
Nombre del proyecto	Descripción de las actividades principales para la realización del proyecto	Fecha de inicio y terminación del proyecto	Los logros que se desean alcanzar	Dirigentes del proyecto	Valor del proyecto

Fuente: Paredes Garcés Wilson, Como hacer una tesis.



### **13. MONITOREO Y SUPERVISIÓN**

El monitoreo y supervisión es de suma importancia en los procesos que se van a realizar tanto en programas y proyectos, ya que se vigila ante, durante y después todas las actividades que estas requieren para el logro de los objetivos, el monitoreo y supervisión proporciona información sistemática, uniforme y fiable, permitiendo comparar los resultados con lo que se planificó. A diferencia de la supervisión, el monitoreo se puede efectuar con el análisis de la información, enviada por los diferentes niveles, sin ir al terreno, su objetivo es identificar logros y problemas, determinar su importancia, analizar sus causas, y adoptar medidas pertinentes en forma inmediata. Representa al proceso que evalúa la calidad del control en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran.

### **14. SEGUIMIENTO Y CONTROL**

Se debe realizar un exhaustivo seguimiento y control de todos los procesos, tanto de recopilación de datos sobre el funcionamiento real del proyecto y su incorporación al programa, así como la obtención de los informes pertinentes para que el presidente de la empresa y el personal implicado este informado de los cambios ocurridos frente a la programación de trabajos inicial. El sistema de seguimiento y control (SSC) tiene como fin conocer la marcha, evaluar el nivel de cumplimiento y propiciar la suficiente información que permita hacer correctivos al proyecto, sistematizar y capitalizar las experiencias. El sistema de seguimiento y control se incorpora como un elemento esencial en la gestión de planificación de la empresa social (pública o privada), a través de la cual se gerencia responsablemente y valora los planes, programas y proyectos, ajustando las estrategias a los logros intermedios cuando se observen las desviaciones con respecto a los objetivos planteados, o cuando se prevé que el cumplimiento de estos.

## **15. PLANIFICACIÓN OPERATIVA**

Robert E. Quinn, (2005): La planificación operativa es importante tanto para el directivo como para los subordinados, por tres motivos. En primer lugar, traduce el futuro al presente, al ofrecer un mapa detallado de cómo “llegar de aquí allá” si utilizamos los mapas como metáfora, podemos decir que los planes estratégicos son los mapas nacionales o globales y los planes operativos son los caminantes. Cada uno tiene propósitos específicos y no podemos prescindir de ninguno de ellos, debido a que cada uno de los componentes es importante en su desarrollo.

En segundo lugar se requiere la participación de los empleados para incrementar la comprensión de los objetivos, de su unidad de trabajo (y de la organización). Involucra a los empleados en el proceso de planificación operativa no solo incrementa su nivel de conocimiento y comprensión de estos objetivos, sino que también tiende a reducir la resistencia a los cambios generados por los planes nuevos o modificados.

El tercer motivo para utilizar la planificación operativa es que permite clarificar las prioridades organizativas y de la unidad de trabajo. Como se comprobará, gran parte de la planificación operativa está relacionada con la programación y el establecimiento de los calendarios y puntos de referencia. Pág. 28.

En la planificación operativa que se ejecutará en la empresa, la participación de los colaboradores incrementará su comprensión de los objetivos de su unidad de trabajo y de la organización. Involucra a los colaboradores en el proceso de planificación operativa no solo incrementa su nivel de conocimiento, sino que también tiende a reducir su resistencia a los cambios continuos generados por los planes nuevos que se han realizado o modificados paulatinamente.

La planeación operativa también implica el diseño de la forma de realizar la actividad principal de la empresa, ajustándose a la ejecución de las tareas que ella requiere y a su gestión, enlazándose en este último caso, con la planeación estratégica y táctica, por tanto, en organizaciones bien administradas, existe una relación directa entre la planeación estratégica y la planeación que los administradores llevan a cabo en todos los niveles como centros de responsabilidad y de procesos, alcance de todos los objetivos marcados lo más eficaz y eficientemente para que estos sean posibles.

## **16. PRESUPUESTACIÓN**

Se la denomina al cálculo anticipado de los ingresos y gastos de una actividad económica durante un período, por lo general en forma anual. Es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que, debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización. El presupuesto es el instrumento de desarrollo anual de las empresas cuyos planes y programas se formulan por término de un año. Elaborar un presupuesto permite a las empresas, los gobiernos, las organizaciones, establecer prioridades y evaluar la consecución de sus objetivos. Las funciones de los presupuestos son:

1. Se relaciona con el control financiero de la organización.
2. Es el proceso de descubrir qué es lo que se está haciendo, comparando los resultados con sus datos presupuestados para verificar los logros o remediar las diferencias.
3. Desempeñar roles preventivos como correctivos dentro de la organización.

## **1.4. GESTION ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA TELANI SA.**

### **1.4.1. LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA.**

La gestión se ha definido según P.P. Fernández, (2006): como “el óptimo aprovechamiento de los recursos disponibles: humanos, económicos y materiales para lograr los objetivos establecidos. Además, apunta que los aspectos más importantes de la gestión son el de planificar, organizar dirigir liderar y evaluar.” Pág. 15.

Se desprende de esta concepción que no puede existir una buena gestión sin conocer e identificar unos objetivos bien definidos y formulados, por lo que resulta necesario que las políticas, los principios de actuación y su desarrollo teórico, sean utilizados como base para la posterior elaboración de fines, objetivos, planes, hipótesis, estrategias entre otros.

La gestión administrativa supone la coordinación de los desempeños, planificación y ejecución, en este caso de los colaboradores de Telani S.A, en el que se busca la rentabilidad y calidad. Además va a permitir a la empresa prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.

### **1.4.2. ELEMENTOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN**

Toda empresa requiere de una planificación estratégica, de parámetros indicadores en razón de sus necesidades de carácter social, de la rendición de cuentas, de demostrar su gestión, de sus resultados y la del auditor a evaluar la gestión en cuanto a las cinco “E” estas son:

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

**Economía.-** Es el costo de los productos que se venden en relación con otras empresas, teniendo en cuenta la calidad del producto.

**Eficiencia.-** La eficiencia aumenta en la medida que un mayor número de colaboradores se capacita realiza mejor su trabajo y de allí sale la calidad.

**Ecología.-** Son las condiciones, operación y prácticas relativas a los requerimientos ambientales, a su vez el impacto en el que deben ser reconocidos y evaluados en una gestión , es por esto que se está implementando proyectos de responsabilidad social..

**Ética.-** Es la identidad de la empresa expresada en la moral y en el comportamiento individual y grupal de los colaboradores, basada en sus deberes, en su ética, en las leyes y en las normas.

### **1.4.3. ELEMENTOS DE LA NUEVA GESTIÓN**

La coordinación en la gestión y ejecución de programas es un elemento indispensable, pero lo es aún más cuando la propuesta del instrumento tiene como base integrar el ámbito social. Es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupo los colaboradores cumplen eficientemente objetivos específicos. Es un proceso muy particular, consistente en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, desempeñados para terminar y alcanzar los objetivos señalados como el uso de seres humanos y otros recursos. La nueva gestión requiere de factores que pasan por: La necesidad de renovación o no de lo que debe permanecer dentro del conjunto de valores de la organización.

#### **1.4.4. PROCESO PARA LA GESTION ADMINISTRATIVA**

Un proceso para la gestión administrativa es el conjunto de pasos o etapas necesarios para llevar a cabo una actividad o lograr un objetivo. Proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas sucesivas a través de la cual se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral. Según Koontz & O'Donnell. Etapas: Planeación, organización, integración, dirección y control.

##### **1. PLANEACIÓN**

La planeación consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Para la realización de este plan estratégico se realizó el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se definió el problema y sus orígenes, luego se deben analizar las experiencias pasadas y se embozan planes y programas. Ya que las operaciones administrativas en la organización, integración de personal, dirección y control están diseñadas para apoyar el logro de los objetivos de la empresa, la planeación lógicamente antecede a la ejecución de todas las demás funciones administrativas. Aunque en la práctica todas las funciones se combinan como un sistema de acción, Además el presidente de la empresa debe planear con el fin de saber que tipos de relaciones de organización y aptitudes personales se necesitan, junto con los cursos que los subordinados seguirán y los tipos de control que deberán aplicarse. Todas las demás funciones administrativas deben planearse para que sean eficaces, la planeación y el control son inseparables, son los gemelos idénticos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, ya que no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección correcta, así los planes proporcionan los estándares de control.

## **2. ORGANIZACIÓN**

La organización es la segunda fase del proceso administrativo. A través de ella el sistema establece la división del trabajo y la estructura necesaria para su funcionamiento. Con sus principios y herramientas, se establecen los niveles de autoridad y responsabilidad, en esta etapa Telani S.A. debe definir las funciones, los deberes y las dependencias de los colaboradores. Organizar es agrupar y ordenar las actividades necesarias para alcanzar los fines establecidos creando unidades administrativas, asignando en su caso funciones, autoridad, responsabilidad y jerarquía, estableciendo las relaciones que entre dichas unidades debe existir. Organización es la coordinación de las actividades de todos los individuos que integran una empresa con el propósito de obtener el máximo de aprovechamiento posible de elementos materiales, técnicos y humanos.

### **INTEGRACION**

La integración es la obtención y el agrupamiento de los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social. La integración que se plantea en este plan estratégico es través del cual el administrador y los funcionarios de la empresa eligen y se ponen en contacto con los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes de la empresa. Incluye seleccionar personal competente para los puestos de la organización, orientar al nuevo personal para que se familiarice con el trabajo, adiestrar mediante la instrucción práctica, y desarrollar para mejorar los conocimientos, actitudes y capacidades, la Función de la integración consiste en dotar al organismo social de los diversos recursos que requiere para lograr la eficiencia en el desempeño al momento de planear y organizar.

### **3. DIRECCIÓN**

Consiste en propiciar actuaciones de los subordinados, dirigidas hacia el logro de objetivos deseados: delegar autoridad y definir los resultados esperados, motivar al personal para que realice la actividad deseada, coordinar esfuerzos, superar diferencias y conflictos, estimular la creatividad y la innovación facilitando el cambio. La dirección se encarga de orientar, comunicar, capacitar y motivar al recurso humano de la empresa para que desempeñen efectivamente su trabajo, esta etapa del proceso administrativo, llamada también ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa. La importancia de la Dirección es un ingrediente necesario para la administración de éxito y está estrechamente relacionada con el liderazgo. Estos dos elementos son el aspecto interpersonal de la administración.

### **4. CONTROL**

El control es un proceso mediante el cual la gestión administrativa se cerciora si lo que ocurre concuerda con lo que supuestamente debiera ocurrir, de lo contrario, será necesario que se hagan los ajustes necesarios. El control tiene como objeto cerciorarse de que los hechos vayan de acuerdo con los planes y metas establecidos.

Las actividades básicas que comprende el proceso de control son: Establecimiento de indicadores y estándares de control (ventas, costos, productividad, competitividad, calidad); medir y juzgar lo que se ha realizado (análisis de datos estadísticos, informes contables, de producción); comparar lo realizado contra lo planeado para definir si existen diferencias (evaluación, inspección y localización de fallas), y establecer medidas correctivas (ajustes para alcanzar lo planeado).



### 1.4.5. LA EMPRESA TELANI S.A.

Telani S.A. se encuentra ubicada en el puerto pesquero de Santa Rosa, cantón Salinas, provincia de Santa Elena. Esta empresa se dedica a la compra y venta de pescado, calamar entre otros, presta servicios de alquiler de cámaras frigoríficas, también facilita el pescado como carnada para los pescadores de los diferentes puertos. Se encarga de la comercialización de pescado a nivel nacional y también mediante una compañía intermediaria exportadora, su destino final es Japón, Estados Unidos.

#### 1.4.5.1. RECURSOS

Para que una empresa pueda lograr sus objetivos, es necesario que cuente con una serie de recursos, Telani S.A posee lo siguientes:

#### RECURSOS DE TELANI S.A.

CUADRO 5

RECURSOS DE "TELANI" S.A.					
R. Humano	R. Técnico	R. Financiero	M. Prima	Materiales	Instalaciones
Operativo	Alquiler de Bodegas		Hielo	Montacargas	Cámara de frío
			Insumos	Bombas de Inyección	Cámara de mantenimiento.
Técnico	Camiones distribuidores	Créditos Hipotecarios	Cartones	Guantes térmicos	Túneles
nutricionista			Fundas	Sacos	Bodegas
		Dinero en efectivo	Etiquetas	Sunchos	Dep. de Mantenimiento de Maquinaria
				Guantes de lana	Dep. Administrativo
				equipos de frío	Dep. Operativo
					Dep. de Nutrición
					Planta Procesadora
					Camiones

Fuente: Telani S.A.

### 1.4.5.2. LOCALIZACIÓN DE TELANI S.A.

La empresa Telani S.A tiene su planta de producción localizada junto al mar en la calle 60 y avenida 48 de la parroquia Santa Rosa del cantón Salinas provincia de Santa Elena.

#### UBICACIÓN TELANI S.A.

GRÁFICO 4.

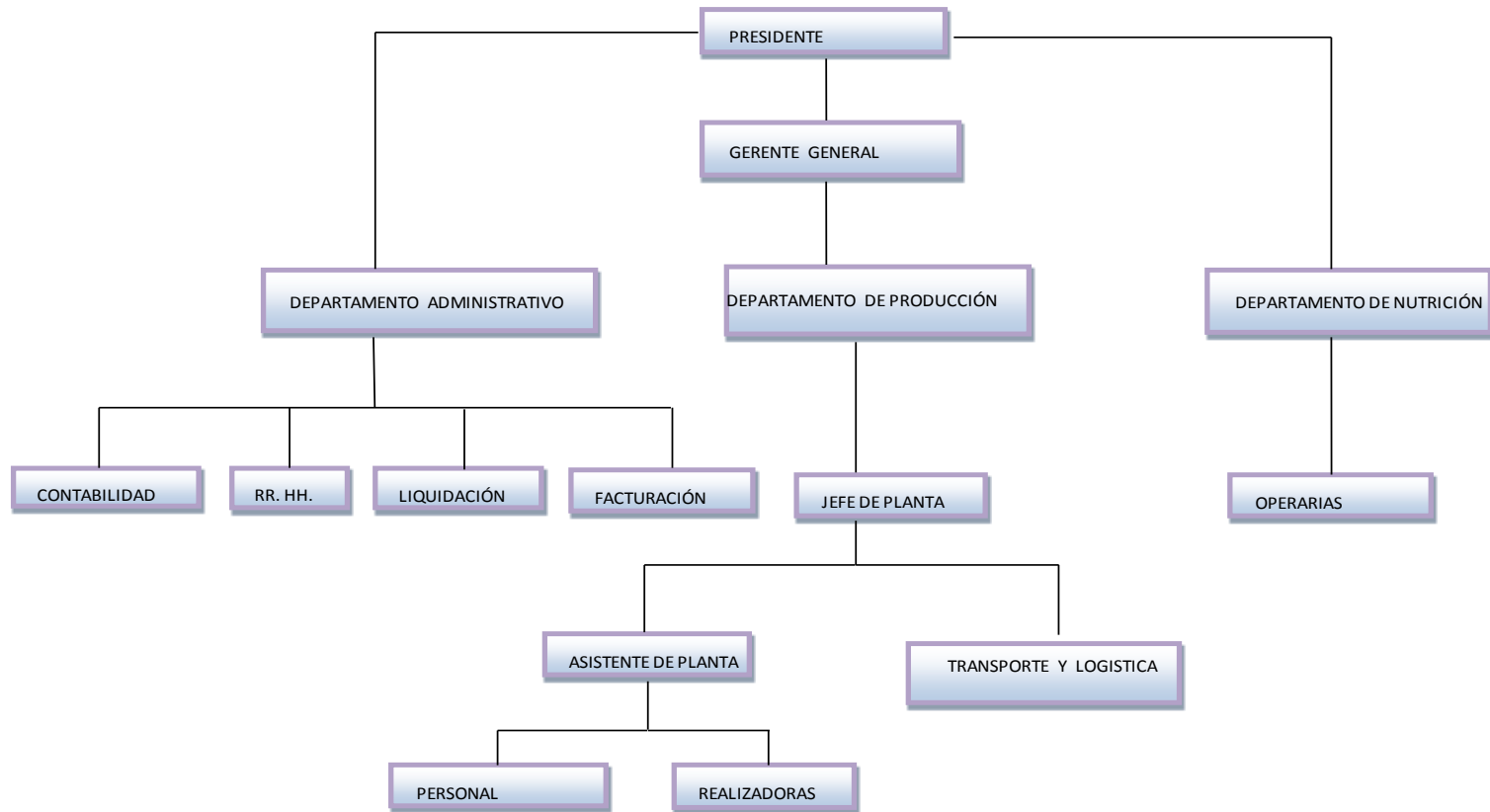


Fuente: Telani S.A

### 1.4.5.3. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE TELANI S.A

#### ORGANIGRAMA TELANI S.A.

GRÁFICO 5.



Fuente: Telani S.A

## **1.5 MARCO LEGAL**

Las leyes y reglamentos bajo los cuales operan las empresas pesqueras como Telani S.A, incluyen los acuerdos legales internacionales. Las reformas a la legislación primaria se realizan a través de Decreto Ejecutivo.

### **Identificación Según Código Internacional Industrial Uniforme (Ciiu).**

La actividad que realiza la empresa está identificada con el código 15120 que corresponde a la elaboración de pescado y productos de pescado, según el Código Internacional Industrial Uniforme (CIIU).

### **Legislación Primaria.**

Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero: promulgado en 1974; establece las políticas y normas generales de la actividad pesquera de Ecuador. La actividad pesquera en Ecuador se rige por la Ley de Pesca y Desarrollo Pesquero emitida mediante Decreto Ley 178 y publicada en el Registro Oficial 497 del 19 de febrero de 1974 y sus modificaciones se publican en el Registro Oficial 252 el 19 de agosto de 1985.

### **Ley Orgánica Del Régimen De La Soberanía Alimentaria**

Según título III de la Producción y comercialización agroalimentaria Capítulo I, art. 16. Producción pesquera y acuícola.- El Estado fomentará la producción pesquera y acuícola sustentable, y establecerá las normas de protección de los ecosistemas. Las tierras ilegalmente ocupadas y explotadas por personas naturales o jurídicas, camaroneras y acuícolas, serán revertidas al Estado, si no solicita su regularización en el plazo de un año, con el fin de garantizar procesos y recuperación del manglar.

## **ESTRUCTURA DEL SECTOR PESQUERO ECUATORIANO.**

**Sector público:** El sector público pesquero ecuatoriano está constituido por: el Ministerio de Comercio Exterior, Industrias, Pesca y Competitividad, la Subsecretaría de Recursos Pesqueros, el Consejo Nacional de Desarrollo Pesquero, el Instituto Nacional de Pesca y la Dirección General de Pesca.

**Sector privado:** Está integrado por el conjunto de cámaras y asociaciones que agrupan al sector industrial y artesanal respectivamente y que en conjunto explotan los recursos pesqueros:

Cámara Nacional de Pesquería.

Cámara Nacional de Acuicultura (CNA).

Federación Nacional de Cooperativas Pesqueras del Ecuador (FENACOPEC).

Asociación de Armadores de Buques Pesqueros (ASEARBAPESCA).

Asociación de Atuneros del Ecuador (ATUNEC).

Asociación de Exportadores de Pesca Blanca (ASOEXPEBLA).

## **CONSTITUCIÓN DE TELANI S.A.**

La empresa “Telani S.A.” de Sociedad Anónima, fue constituida en la Provincia del Guayas, cantón Yaguachi, esta empresa se encuentra legalmente constituida e inscrita mediante escritura pública con fecha 3 de marzo de 1998 y mediante registro mercantil el 6 de abril de 1998 según resolución N05-6-dic, luego procedió y se registró en la superintendencia de compañías el 14 de octubre del 2005. Para tal efecto se convocó a una junta de accionistas en los que integraron los socios fundadores y personal administrativo, el Sr. José Moncada que fue elegido como Presidente de la compañía y como Gerente General al Sr. Jonathan Moncada.

## **CAPITULO II**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN**

El propósito de esta óptica metodológica es asegurar que el Plan estratégico para la empresa Telani S.A. alcance altos niveles de coherencia interna e integridad. En este sentido, en los diseños representan una combinatoria de componentes tácticos y estratégicos. Etimológicamente, Diseño significa plan, programa o hace referencia a algún tipo de anticipación de aquello que se pretende "conseguir", es decir, la construcción de un objeto de estudio. El diseño de investigación se plasma en un documento con características especiales, lenguaje científico, ubicación temporal, lineamientos globales y provisión de recursos. Es la estructura a seguir en una investigación en el que se ejerce el control de la misma, a fin que se generarán resultados confiables, se establece entonces que el diseño de la investigación se refiere al plan o estrategia que se desarrolla para obtener la información que se requiere para la investigación.

El diseño guía, que se debe hacer para alcanzar los objetivos de la empresa Telani S.A, y para contestar las interrogantes de conocimiento que se han planteado. Este instrumento tuvo el propósito de brindar una orientación clara al desarrollar un plan estratégico para la empresa Telani S.A, en cuanto a los aspectos científicos y técnicos en la elaboración y desarrollo de procesos de investigación científica es por su naturaleza, un conocimiento de tipo instrumental , es un saber hacer con el conocimiento disciplinar para producir ideas, constructores nuevos, modelos teóricos, procesos de innovación, en definitiva evidencia teórica y empírica que contribuyó a una mejor comprensión de la realidad y facilitó la detección y resolución de problemas concretos.

## **2.2 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Según la modalidad de estudio se sustentó en una investigación documental debido a que se ve la necesidad de profundizar, consultar y deducir enfoques, teorías, conceptualizaciones y criterios de diversos autores sobre una cuestión determinada, basándose en documentos libros o publicaciones, para poder realizar y desarrollar el marco teórico del tema de investigación. Este tipo de modalidad de investigación se realizó apoyándose en fuentes de carácter documental, esto es en documentos de cualquier especie. Como subtipos de esta investigación están la investigación bibliográfica, la hemerográfica y la archivista; la primera se basa en la consulta de libros, la segunda en artículos o ensayos de revistas y periódicos, y la tercera en documentos que se encuentran en archivos, como cartas, oficios, expedientes, entre otros. En la estructura del proyecto factible, debe constar las siguientes etapas: diagnóstico, planteamiento y fundamentación teórica de la propuesta, procedimiento metodológico, actividades y recursos necesarios para su ejecución; análisis y conclusiones sobre la viabilidad y realización del proyecto; y en caso de su desarrollo, la ejecución de la propuesta y evaluación tanto del proceso como de sus resultados.

## **2.3 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **2.3.1 POR EL PROPÓSITO**

#### **Investigación Básica:**

La investigación Básica sirvió como base para detectar las falencias que existen en la empresa Telani S.A. El fin de las investigaciones básicas es robustecer la teoría existente. Muchas veces se realizan estudios que tienen aspectos combinados, por lo que pueden clasificarse como un recurso analítico para estimular al investigador a clarificar sus objetivos, más que como una disyuntiva para optar alternativas.

### **2.3.2 POR EL NIVEL**

#### **Investigación Descriptiva.**

Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Desde el punto de vista científico, mediante este estudio se describió y comprobó en forma sistemática las características actuales de Telani S.A. mediante la realización de una de las técnicas de investigación, como es en este caso la encuesta que se la realizó a los colaboradores de la empresa, ya que mediante la realización de la misma, se realizaron el análisis y representación estadística sobre los posibles problemas que enfrenta Telani S.A.

### **2.3.3 POR EL LUGAR.**

#### **Investigación Documental - Bibliográfica:**

La investigación documental ayudó a realizar el análisis de la información escrita sobre el Plan Estratégico, en el que se apoyo en fuentes de carácter documental, que se revisó y se tomó en cuenta documentos de cualquier especie como expedientes, revistas, libros, documentales las nuevas páginas web y los demás documentos electrónicos, puesto que esto sirvió de mucha ayuda para transcribir la información que se necesitó para la realización del plan estratégico.



### **Investigaciones de Campo:**

Mediante la investigación de campo se observaron el fenómeno en su medio natural; en este caso todos los colaboradores de Telani S.A. la información se recolectaron en el lugar específico donde acontecieron los hechos. Se utilizó datos de fuente secundaria en ciertas ocasiones y situaciones. La investigación de campo permitió realizar la recolección de datos en la empresa Telani S.A. mediante las técnicas de investigación que se aplicó directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

#### **2.3.4 POR LA DIMENSIÓN**

##### **Investigación Transversal.**

Se requirió la investigación transversal para obtener la información del objeto de estudio (población y muestra) una única vez en el momento dado esta investigación puede ser descriptiva o explicativa. Su aplicación está sustentada en la encuesta realizada al personal de Telani S.A.

#### **2.4. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN**

##### **2.4.1. Método Inductivo**

El método inductivo fue necesario aplicarlo, ya que permitió observar y describir los hechos que ocurren y así poder analizarlos, estableciéndose como consecuencia definiciones claras de cada uno de los conceptos investigados. En este caso la inducción va de lo particular a lo general, se empleó este método inductivo cuando de la observación de los hechos particulares se obtuvo proposiciones generales, es decir que establece un principio general una vez realizado el estudio y análisis de hechos y fenómenos en particular.

### **2.4.2. Método Analítico**

El Método del análisis en una de las parte de este trabajo se aplica en los resultados de las encuestas aplicadas, ya que se requiere del análisis estadístico de estos resultados para proceder al desarrollo y ejecución de planes y programas, con este método se logró observar y penetrar en cada una de las partes de un objeto. Antes de emprender el análisis y resolución de los resultados, fue preciso darse cuenta de la naturaleza de la misma. Acerca de un mismo objeto se logró examinar y tratar de descubrir, o bien su esencia.

### **2.5. TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN**

Se diseñó un instrumento, para obtener la información, que permitió dar respuesta a los objetivos planteados y las preguntas directrices. Los fines de estos instrumentos de recolección de datos se caracterizaron en el objeto de investigación y determinó la factibilidad de la propuesta. Las técnicas de recolección de datos de fuente primaria que se utilizó en la investigación son:

- Entrevista
- Encuesta

Esto permitió obtener la información para realizar el análisis del medio interno de la empresa. Para la investigación se utilizó la recopilación de datos e información existente en la empresa Telani S.A, como son: textos, manuales, documentos oficiales, folletos y demás documentos relativos al tema.

### **2.5.1. Entrevista**

La entrevista de este trabajo estuvo orientada a establecer contacto directo con las personas que se consideran fuentes de información. Es una de las técnicas más usuales en ciencias sociales. Puede definirse como la relación que se establece entre el investigador y los sujetos de estudio. A diferencia de la encuesta, que se ciñe en un cuestionario, la entrevista, si bien puede apoyarse en un cuestionario muy flexible, la entrevista tiene como propósito obtener información más espontánea y abierta.

Durante la entrevista se logró profundizar la información de interés para la ejecución del plan estratégico. Es una técnica cualitativa, primaria, estadística, personal y directa que suele aplicarse en investigaciones de naturaleza exploratoria. La entrevista, como técnica cualitativa de información, persigue unos propósitos bien definidos. Los pasos de la entrevista. Son: planeación, ejecución, control y cierre. A continuación los objetivos de la entrevista y son:

- Obtener información sobre el objeto de estudio.
- Describir con objetividad situaciones o fenómenos.
- Interpretar hallazgos.
- Plantear soluciones.

En síntesis el investigador debe estar en la capacidad de poder manejar esta técnica ya que esto le es de gran ayuda al momento de realizar su investigación. La Entrevista que se aplicó tuvo como objetivo obtener datos relevantes, para indagar los problemas que posee Telani S.A. Los Tipos de Entrevistas son: la estructurada y la no estructurada. En el presente trabajo se realizó una entrevista estructurada, que es la que se utilizó en el trabajo de investigación; donde se plantearon preguntas y en el mismo orden a cada uno de los participantes.

Se realizaron entrevistas estructuradas a las principales autoridades de la empresa Telani S.A. como: presidente , gerente general, personal Administrativo, jefes departamentales , con el fin de conocer sus criterios con respecto a la Gestión Administrativa de la empresa, la opinión como autoridades sobre la planificación implantada, sus fortalezas y debilidades, la apreciación de la participación del personal, a su cargo, su eficiencia y capacidades.

### **2.5.2 Encuesta**

La Encuesta es una de las principales técnicas cuantitativas que se utilizó en el plan estratégico empleada habitualmente en la obtención de información primaria. Entonces se la considera como una técnica primaria de obtención que obtiene la información sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, que garantizan que la información proporcionada por una muestra. La encuesta puede ser analizada mediante métodos cuantitativos y los resultados sean con determinados errores y confianzas a una población. El estudio se efectuó mediante la encuesta personal de Telani S.A, en este tipo de encuesta existe un contacto directo entre el entrevistador y el entrevistado, con el fin de obtener la información requerida para la realización de los proyectos y programas que se realiza.

Este contacto se efectuó con los clientes de la localidad y todos los colaboradores de Telani S.A. se realizaron en el departamento correspondiente, puede darse en el domicilio del encuestado, en su lugar de trabajo, en un establecimiento, en la calle, o en cualquier otro lugar público. Esta técnica permite un elevado porcentaje de respuestas, ya que el contacto directo ayuda a conseguir una mayor colaboración. Además, como la conversación se realiza cara a cara, en las respuestas no pueden influir terceras personas. Se realizó la encuesta cara a cara o profundidad debido a que este, se adapta al proceso de recolectar datos de manera eficiente, lo que otorga información primaria para plantear soluciones al problema.

## **2.6 INSTRUMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.6.1. Guía de entrevista.**

En el presente trabajo, la guía de la entrevista se elaboró realizando una lista de ideas generales las cual debió cubrir cada informante, para indagar sobre los problemas que presenta Telani S.A, el entrevistador utilizó estas guías para asegurarse que los temas claves sean explorados , el entrevistador decidió como enunciar las preguntas y cuando. Es importante destacar que esta herramienta es funcional tanto para el área de recursos humanos en lo que corresponde a la selección de personal; así como en entrevistas que se lleven a cabo para recolectar información que será útil en el análisis.

La guía de entrevista sirve solamente para recordar que se deben hacer preguntas sobre ciertos temas. El empleo de guías presupone un grado de conocimiento sobre las personas que uno intenta estudiar. Este tipo de guías es útil cuando el investigador ya ha aprendido algo sobre los informantes a través del trabajo de campo, entrevistas preliminares u otra experiencia. Esta guía puede ser revisada a medida que se realizan entrevistas adicionales. Otra forma de cuidar que no se omita información importante es la elaboración de las guías de entrevista.

### **2.6.2. Análisis FODA**

El análisis FODA, ayudó a los administradores a coordinar varias fuentes de información en un marco de trabajo más amplio. La formulación de estrategias desarrolla un análisis FODA para utilizar las fortalezas de la empresa, capitalizar las oportunidades, contrarrestar las amenazas y disminuir las debilidades internas de Telani S.A, este análisis se realizó en base a los resultados de la entrevista y encuesta.

### 2.6.3. El Cuestionario.

El cuestionario se elaboró a través de la Escala de Likert, la misma que consiste en formular proposiciones relativas a una serie de atributos y que el entrevistado exprese su grado de acuerdo o desacuerdo. Este cuestionario se elaboró con preguntas cerradas en donde el entrevistado puede elegir en una escala de varias categorías que pueden ser 3, 5, 7, 9 u 11. Cada categoría se puntúa con un número que se le asigna. La escala de likert es el formato más popular para las escalas de actitudes, porque facilitó a los investigadores la elaboración e interpretación, y porque a los consumidores les resulta fácil de responder, estos marcan o escriben el número correspondiente a su nivel de “acuerdo” o “desacuerdo” con cada una de las declaraciones, en una serie que describe la actitud objeto de la investigación. La escala contiene el mismo número de opciones de acuerdo/desacuerdo a cada lado de la opción neutral como por ejemplo:

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Dudoso	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

Una de las ventajas de la escala de likert es que brinda al investigador la posibilidad de considerar por separado las respuestas a cada declaración, o de combinar las respuestas para obtener una calificación general. La escala de likert es un método de escala bipolar que mide tanto el grado positivo como neutral y negativo de cada enunciado. Dentro de las técnicas de recolección de datos se optó por las encuestas basadas en entrevistas cara a cara o personales, y el tipo de entrevistas estructuradas, instrumentos por los cuales nos servirán determinar soluciones del problema.

## 2.7. POBLACION Y MUESTRA

### 2.7.1. Población

La población estuvo constituido por el personal de Telani S.A, en este caso 110 colaboradores y 240 clientes, en su totalidad 350 es la población, argumenta es la población objetivo para investigar el objeto de estudio, así como, los criterios básicos de determinación de la muestra considerada para la investigación. La población y universo es de 350 personas de la misma que hace la referencia o muestra para ver el número de encuestas aplicar al personal y los clientes de Telani S.A.

### Población a Encuestar

CUADRO 6

DEPARTAMENTOS	N° DE COLABORADORES
Área Administrativa y Producción	10
Área Operativa	25
Área de Nutrición	2
Realizadoras	73
Clientes	397
<b>Total Población</b>	<b>507</b>

Fuente: Telani S.A.

### 2.7.2 Muestreo

El muestreo es una herramienta de la investigación científica. Su función básica radica en determinar que parte de una realidad en estudio que se la denomina población o universo, debe examinarse con la finalidad de realizar deducciones sobre dicha población. El error que se comete debido al hecho de que se obtienen conclusiones sobre cierta realidad a partir de la observación de sólo una parte de ella, se denomina error de muestreo.

## TAMAÑO DE LA MUESTRA

$$n = \frac{N(p.q)}{(N-1)(e/K)^2 + p.q}$$

n = Tamaño muestra

N = Universo N = 60.053

p = 0.5

q = 0.5

E = 5% (0,05)

K = 2

p = Variable positiva

q = Variable negativa

E = 5% máximo de error admisible

K = Constante

$$n = \frac{60,053 (0.5*0.5)}{(60,053-1)(0.05/2)^2 + 0.5*0.5}$$

$$n = \frac{60,053 (0.25)}{(60,052) (0.000625) + 0.25}$$

$$n = \frac{15013.25}{37.5325 + 0.25}$$

$$n = \frac{15013.25}{37.7825}$$

397.35 = 397 Encuestas a clientes

110 Encuestas al personal de Telani S.A

507 Total encuestas

**Nota:** Una vez aplicada la fórmula de la muestra tomando en cuenta que el total del tamaño de la muestra es grande se aplicó la investigación al total de la población o universo, cuya muestra es de 397 personas, las mismas que fueron dirigidas a los clientes de Telani S.A. y 110 encuestas a todo el personal de la empresa.



## **2.8 PROCEDIMIENTOS Y PROCESAMIENTO DE LOS DATOS.**

### **2.8.1 Procedimientos.**

El objetivo del análisis de datos es suministrar información significativa para la toma de decisiones; el análisis nos permite estudiar las variables individuales estableciendo una descripción (Estadística descriptiva) de la muestra para proporcionar medidas resumidas y comportamiento de los encuestados y entrevistados. Una vez levantado la información de campo, en lo que respecta a nuestras técnicas aplicadas como la entrevista y la encuesta se procedió a la tabulación en forma manual de cada una de las preguntas y alternativas planteadas en los instrumentos, ya que la cuantificación y su tratamiento estadístico nos permitió llegar a conclusiones en relación a la hipótesis planteada.

### **2.8.2 Procesamiento y análisis**

Los resultados que se obtuvo con la aplicación de instrumentos, fueron tabulados y organizados para el procesamiento a través de una base de datos computarizada. Posteriormente se obtuvo resultados como son: distribución de frecuencias, porcentajes, para lo cual se guiaron con los siguientes pasos:

- Recolección de datos a través de encuestas, entrevistas.
- Se determinó cada ítem la frecuencia y el porcentaje de opinión
- Se agrupó las respuestas de acuerdo con las dimensiones del estudio.
- Se analizó en términos descriptivos los datos que se obtengan.
- Se interpretó los resultados, para dar respuesta a los objetivos.

## **CAPÍTULO III**

### **ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

En el presente capítulo observaremos los instrumentos de recolección de datos aplicados en la presente investigación, resaltando la entrevista y la encuesta. Las entrevistas fueron realizadas con las personas que dirigen la empresa, primordialmente con quienes conforman; Presidencia, José Moncada Arévalo; Gerente General, Jonathan Moncada Morales; en el departamento Administrativo conformados por Ing. Javier Panchana como contador; Shirley de la Cruz, como Jefe de Recursos Humanos; Carlos Tomalá, departamento de liquidación; Holger Beltrán en el área de Facturación, y Vicente Moncada Arévalo como Jefe de Planta, quienes ofrecieron toda la información necesaria sobre el funcionamiento de la empresa, así como los pro y los contra en lo que respecta a la gestión desarrollada, también los logros que ha tenido la empresa, que han conseguido y sobre todo manifestando su opinión sobre la planificación estratégica.

Para tener una información conjunta sobre la entrevista realizada a los directivos de Telani S.A, se procedió a realizar un análisis de las preguntas efectuadas que se realizaron a los directivos de Telani S.A. La finalidad de este análisis, es conocer fundamentalmente, el nivel de eficiencia y efectividad de la fuerza de trabajo, las necesidades reales de formación y capacitación de esta fuerza laboral, al interior de Telani S.A, para luego tomar los correctivos necesarios, y así poder reorientar a la empresa.

### **3.1 ANÁLISIS DE LA ENTREVISTA**

#### **1. Estrategias y planes de acción para lograr los objetivos organizacionales en Telani S.A.**

Según los datos que se obtuvo en la entrevista realizada al personal de Telani S.A. refleja que 3 de los 7 entrevistados, coincidieron que se plantean estrategias de productividad, mientras que 1 opino que se plantean estrategias de diferenciación, otro de costos, como para las de crecimiento, los entrevistados nos supieron expresar que se deberían aplicar estas estrategias siempre y cuando realicen un monitoreo para que funcionen adecuadamente.

#### **2. Evaluaciones en el desempeño del personal de Telani S.A.**

Según las opiniones vertidas por 4 de los 7 entrevistados, manifiestan que no se realizan las evaluaciones de desempeño, otros de los entrevistados expresaron, que se realiza mensualmente mediante una hoja de reporte diaria, donde se controla al personal y con esto se hace un reporte mensual de las actividades de los colaboradores. Otro expresa que se evalúan de manera informal, es decir se auditan entre ellos y lo realizan continuamente y Otro piensa que el encargado de realizar esta tarea a los colaboradores es el gerente.

#### **3. Eficiencia y Efectividad de Recursos**

Se puede analizar que 3 de los 7 entrevistados, definió que está indeciso sobre cómo se maneja la eficiencia y efectividad de los recursos de Telani, mientras que 4 de los 7 entrevistados supieron responder que probablemente no se están utilizando adecuadamente los recursos de la empresa, pues existen ciertas deficiencias, una de las cuales es en el mal uso y falta de mantenimiento de ciertas maquinarias.

#### **4. Se logra eficacia al momento de realizar las labores.**

En su mayor parte es decir cinco de los entrevistados coincidieron en su opinión al manifestar que probablemente no existe eficacia, pues los colaboradores tiene falta de motivación para llegar al cumplimiento de los objetivos organizacionales; uno de los entrevistados considera que probablemente si existe eficacia al momento de realizar las labores indicando que existen altibajos. Otro de los entrevistados manifestó que está indeciso pues el objetivo es mejorar buscando el máximo rendimiento de los colaboradores, para ser eficaces.

#### **5. Mediante la implementación de planes de trabajo se ejecutaran las actividades de forma ordenada y controlada en TELANI S.A.**

En la entrevista, 2 colaboradores manifestaron que probablemente si esté de acuerdo en la implementación de planes de trabajo, mientras que la mayor parte de los entrevistados que fueron 7 considera que definitivamente si, pues está seguro de que con la implementación de estos planes se lograra realizar las actividades de forma ordenada y controlada, además mejorará el clima organizacional para un mejor desempeño de sus funciones y eliminar conflictos entre colaboradores.

#### **6. Los recursos que obtiene la empresa alcanzan para implementar nuevas estrategias.**

Expresados los resultados, se determina que 4 de los 7 entrevistados considera que están totalmente de acuerdo en que los recursos que se obtiene de la empresa alcanzan para la implementación de nuevas estrategias, ya que estoy ayudaría al crecimiento organizacional, 2 colaboradores consideran que está de acuerdo pues manifiestan que la empresa es rentable y puede invertir para mejorar a la organización, mientras que 1 manifiesta que es esta en duda pues considera que la empresa tiene bajos presupuesto y no está seguro de que tan confiables sean.

## **7. Sistemas de control en los programas y proyectos de TELANI S.A.**

En lo que respecta a los sistemas de control en los programas y proyectos que tiene Telani S.A los entrevistados expresaron varias alternativas, se puede observar que uno de ellos que manifestó que los sistemas de control es necesario antes de ejecutarlos pues considera que con una adecuada planificación es suficiente, otro expresa que se debe realizar este control después de su ejecución para así determinar las falencias que existieron, mientras que 5 de los entrevistados desmiente categóricamente a las anteriores alternativas, pues considera que para un eficiente control en los programas y proyectos es necesariamente realizarlos antes, durante y después.

## **8. La elaboración de un Plan Estratégico ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos.**

Según los resultados obtenidos en el presente ítem, tenemos que un entrevistado está de acuerdo en que un plan estratégico ayuda a mejorar el desempeño de los colaboradores, y con una mayor parte de 6 de 7 entrevistados, coinciden y mencionan que están totalmente de acuerdo, pues considera que es muy importante que se elabore un plan estratégico ya que no solo ayudaría a mejorar el desempeño de los colaboradores, sino a toda la organización y ayudaría al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

### **3.2. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LAS ENCUESTAS**

Para la realización de esta investigación, la encuesta se presentó como el método más idóneo para recolectar la información tanto a los clientes de Telani S.A, como al personal que labora en la empresa, en sus diferentes áreas, Presidencia, Gerencia, departamento Administrativo, departamento de producción, que es el que se compone del mayor porcentaje de trabajadores del total de la empresa, por ser la parte operativa, que incluye a los operarios de los diferentes servicios que presta la empresa y el área de nutrición que es la que se encarga de la alimentación de los colaboradores.

A todos los encuestados se les realizó una serie de preguntas que consecutivamente fueron tratadas cuantitativamente, procediendo a realizar la tabulación de los datos, para lo cual se procedió a codificar tanto las preguntas como las respuestas del cuestionario, y que tuvieron una escala de apreciaciones de valores que iban en un intervalo de más a menos aplicando así el modelo de escala de likert, pues se requiere que el participante considere solo una declaración a la vez, en donde la escala va de un extremo a otro. Es posible examinar una serie de declaraciones y sin embargo, solo hay una sola serie de respuestas uniformes de donde puede elegir el participante.

Posteriormente fueron ubicadas en una matriz de vaciado de datos que contiene la numeración con un total de 110 que fue el personal que pertenece a la empresa y 397 a los clientes; de manera ordenada se colocó todos los ítems que representan a las preguntas efectuadas a los encuestados y sus respectivas respuestas codificadas. Al final se puede observar el total respuestas en cada una de las alternativas emitidas por los encuestados, los cuales permitieron realizar los cuadros y los gráficos estadísticos en los que claramente se logró realizar los análisis respectivos de cada pregunta e interpretación de la información.

## ENCUESTAS REALIZADAS A COLABORADORES DE TELANI S.A.

### 1. Misión, Visión y objetivos organizacionales al término de cada periodo.

#### MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

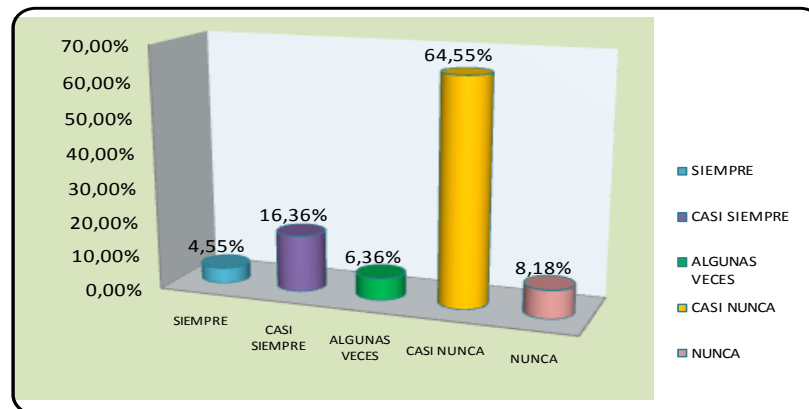
CUADRO 7

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	5	4,55%
CASI SIEMPRE	18	16,36%
ALGUNAS VECES	7	6,36%
CASI NUNCA	71	64,55%
NUNCA	9	8,18%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

#### MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS

GRÁFICO 6



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

Dado los resultados representados en el gráfico n° 6, en referencia al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa tenemos que un 64,55% representados en 71 colaboradores de Telani S.A. consideran que casi nunca se cumplen los objetivos, misión y visión de la empresa pues ellos consideran que es debido a la falta de recursos e innovación, mientras que con una minoría representados en 4,55% considera que siempre se cumplen estos objetivos.

2. Con que frecuencia se realizan cambios en la empresa Telani S.A.

**CAMBIOS EN LA EMPRESA**

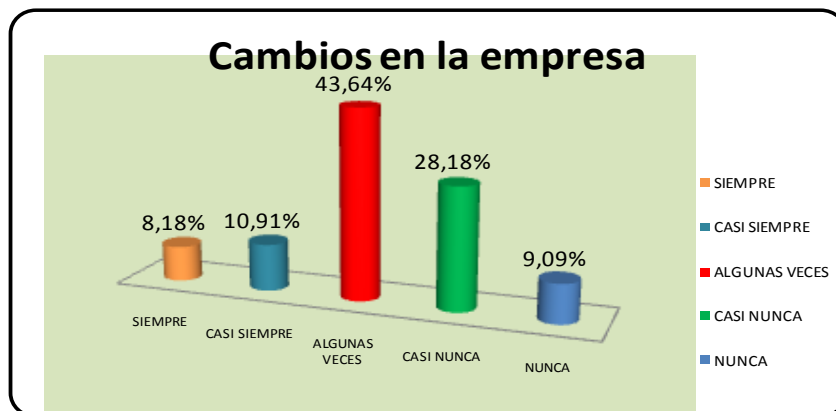
**CUADRO 8**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SIEMPRE	9	8,18%
CASI SIEMPRE	12	10,91%
ALGUNAS VECES	48	43,64%
CASI NUNCA	31	28,18%
NUNCA	10	9,09%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

**CAMBIOS EN LA EMPRESA**

**GRÁFICO 7**



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

Según los resultados que arrojaron las encuestas realizadas a los colaboradores de Telani S.A, y reflejados en el grafico nº10, un 43,64% consideran que algunas veces se realizan cambios en la organización pero que no son muy frecuentes y esto perjudica a la empresa ya que puede quedar obsoleta, perder competitividad y salir del mercado; mientras que con un 8,18% considera que siempre la empresa está a la vanguardia de los nuevos cambios, para mejorar el rendimiento del colaborador y por consiguiente de la empresa.



### 3. Las actividades y programas se realizan con eficiencia y eficacia

#### EFICIENCIA Y EFICACIA

CUADRO 9

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	7	6,36%
Probablemente si	8	7,27%
Indeciso	25	22,73%
Probablemente no	53	48,18%
Definitivamente no	17	15,45%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

#### EFICIENCIA Y EFICACIA

GRÁFICO 8



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

Según las opiniones vertidas en la encuesta se obtuvo los siguientes resultados: con un 48,18% que representa a 53 colaboradores consideran que las actividades que se realizan en Telani S.A. probablemente no se realizan con eficiencia y eficacia pues supieron expresar que esto se originaría a falencias que tiene la organización como falta de motivación al personal, incorporación de nuevos elementos tecnológicos, falta de capacitación, entre otros; un 22,73% se encuentra indeciso; y con un 6,36% expresa que definitivamente si pues consideran que las actividades se realizan con eficiencia y eficacia.

#### 4. Están definidos las tareas y responsabilidades

### TAREAS Y RESPONSABILIDADES

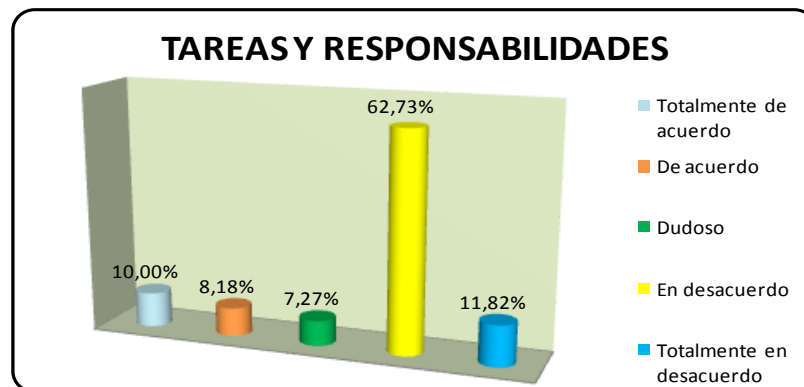
CUADRO 10

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	11	10,00%
De acuerdo	9	8,18%
Dudoso	8	7,27%
En desacuerdo	69	62,73%
Totalmente en desacuerdo	13	11,82%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

### TAREAS Y RESPONSABILIDADES

GRÁFICO 9



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

Conforme los resultados de la encuesta sobre si están definidos las tareas y responsabilidades, el resultado de la encuesta fue: un 62,73% que representa a 69 de 110 colaboradores manifestaron que están en desacuerdo, pues consideran que no están bien definidas las funciones y responsabilidades, ya que existen operarios que a veces no saben a quién dirigirse y que deberían implementarse un folleto donde estén bien definidas las funciones; con un 8,18% expresaron que si tiene bien definidas las tareas y responsabilidades; mientras que un 7,27% está en duda.

## 5. Telani S.A. tiene proyectos de Responsabilidad Social

### PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

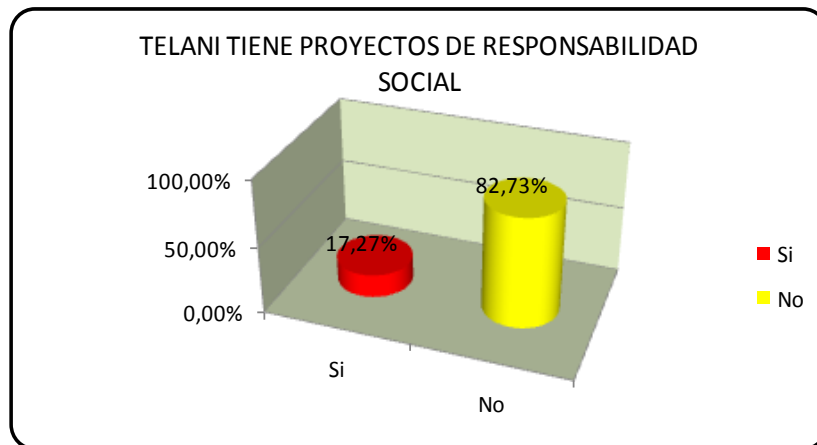
CUADRO 11

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	19	17,27%
No	91	82,73%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

### PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

GRÁFICO 10



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

Hoy en día las empresas apuntan a ser socialmente responsable, amigable con el medioambiente y económicamente factible, es por tal razón que se indagó si Telani S.A. tiene proyectos de responsabilidad Social y según el análisis estadístico demuestran que un 17,27% que representa a 19 de 110 colaboradores considera que la empres si tiene proyectos de responsabilidad social mientras que un 82,73% que representa a 91 de 110 colaboradores demuestran en gran parte que no tiene proyectos que ayuden a la comunidad o medio ambiente, pues consideran que deberían implementar un proyecto de protección y cuidado ambiental ya que lo que se quiere generar es conciencia y respeto al medio ambiente.

**6. La estrategia que se está aplicando funciona eficientemente.**

**ESTRATEGIAS QUE SE ESTA APLICANDO**

**CUADRO 12**

<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Definitivamente si	6	5,45%
Probablemente si	6	5,45%
Indeciso	14	12,73%
Probablemente no	62	56,36%
Definitivamente no	22	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

**ESTRATEGIASQUE SE ESTA APLICANDO**

**GRÁFICO 11**



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

De acuerdo a la opinión del personal de Telani considera, con una gran mayoría reflejado en 56,36% que representa a 62 de 110 colaboradores supo aportar que probablemente no se están aplicando las estrategias eficientemente pues dicen que ciertas estrategias no están bien planteadas lo cual origina desorden en la organización y deficiencia en la producción y consideran que la empresa necesita cambios, implementación de nuevas estrategias; mientras que con un 5,45% definitivamente si, pues ellos consideran que si están ejecutando eficientemente.

7. Dentro de las estrategias a mencionar cual considera que es la más importante que debe aplicar a la empresa.

## ESTRATEGIAS

CUADRO 13

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
De Productividad	33	30,00%
Diferenciación	25	22,73%
De Costo	23	20,91%
De Crecimiento	29	26,36%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

## ESTRATEGIAS

GRÁFICO 12



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

De acuerdo a la población encuestada refleja los resultados: un 30% que una de las estrategias que se debería aplicar es la estrategia de productividad ya que según los encuestados hace falta realizar algunos cambios en esta área, con un 20,91% expresa que la estrategia en que se deberían enfatizar es la estrategia de costos, de acuerdo a estos datos se enfatiza que las cuatros estrategias mencionadas son de relevancia para la aplicación en la empresa.

**8. La estructura organizacional de la empresa está de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada colaborador.**

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

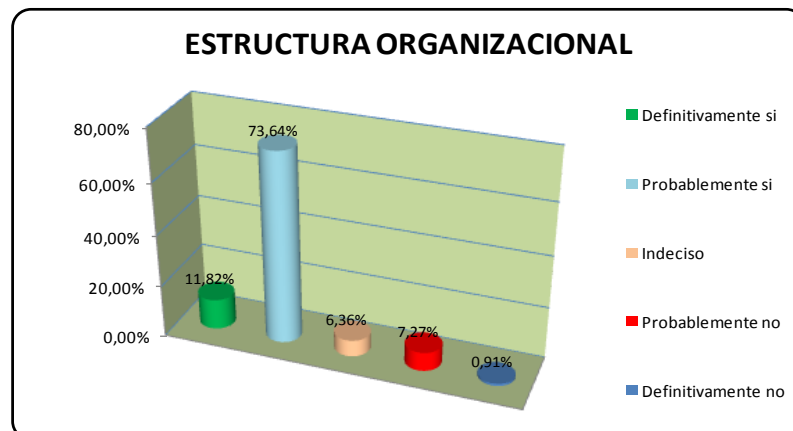
**CUADRO 14**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	13	11,82%
Probablemente si	81	73,64%
Indeciso	7	6,36%
Probablemente no	8	7,27%
Definitivamente no	1	0,91%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**GRÁFICO 13**



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

En base a los datos reflejados en la tabla y el gráfico n° 13, demuestran que un 73,64% que representa a 81 colaboradores consideran que probablemente si están acordes las responsabilidades y funciones con la estructura de la empresa, mientras que con un 0,91% expresa que definitivamente no están acorde a las funciones, pues consideran que existe sobrecarga de trabajo, cuando suscitan imprevistos los colaboradores no saben a quien dirigirse.

## 9. Capacitación continua de los colaboradores de TELANI S.A.

### IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

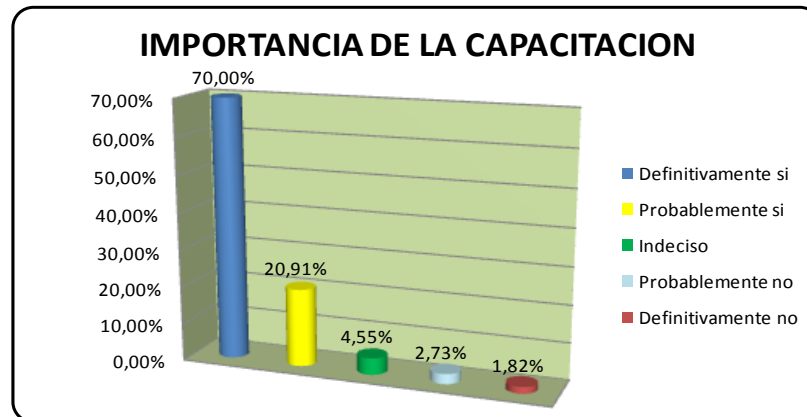
CUADRO 15.

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	77	70,00%
Probablemente si	23	20,91%
Indeciso	5	4,55%
Probablemente no	3	2,73%
Definitivamente no	2	1,82%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

### IMPORTANCIA DE LA CAPACITACIÓN

GRÁFICO 14.



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

De acuerdo a la opinión del personal, considera con un 70% que definitivamente si, pues considera de mucha relevancia la capacitación continua, pues supieron expresar que cada vez los nuevos avances, la tecnología y otros factores necesitan de actualizar sus conocimientos para la una realización efectiva de las labores, y con un 1,82% definitivamente no, pues no le da mucha importancia a la capacitación, esto puede deberse a varios factores como miedo o desconocimiento.

**10. Dispone Telani S.A. con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos para desempeñar efectivamente sus actividades laborales.**

**POSEE RECURSOS SUFICIENTES**

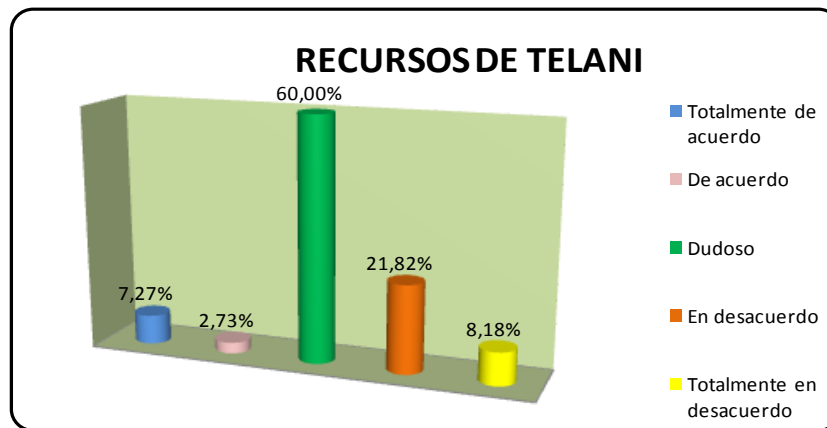
**CUADRO 16**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	8	7,27%
De acuerdo	3	2,73%
Dudoso	66	60,00%
En desacuerdo	24	21,82%
Totalmente en desacuerdo	9	8,18%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

**POSEE RECURSOS SUFICIENTES**

**GRÁFICO 15**



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

Según el análisis estadístico demuestran que: un 60% que representa a 66 de 110 colaboradores manifestaron que están en duda, pues existen ciertos contratiempos con ciertas maquinarias que requiere de la adquisición de nuevos equipos de trabajo; mientras que con un 2,73% refleja que está de acuerdo y considera que cuenta con todos los recursos.



## 11. Gestión Administrativa de TELANI S.A.

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

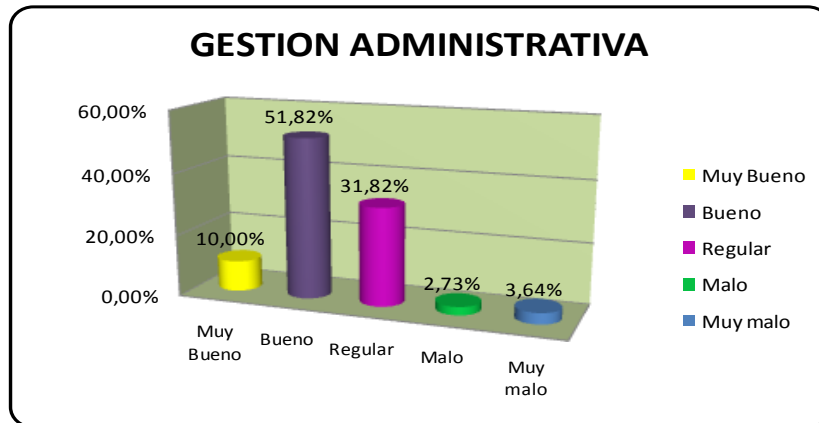
CUADRO 17.

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	11	10,00%
Bueno	57	51,82%
Regular	35	31,82%
Malo	3	2,73%
Muy malo	4	3,64%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

GRÁFICO 16.



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

Como se observa en el gráfico n°16, los resultados obtenidos, en esta pregunta nos reflejan que 57 colaboradores de los encuestados que representa a un 51,82% considera a la gestión administrativa como bueno; con un 31,82% considera que es regular pues existen ciertas falencia que se debe corregir siendo esto uno de los parámetros para buscar el cambio y la transformación de la empresa esto se origina por desconocimiento de las actividades de Telani S.A por parte de los colaboradores; Mientras que con un 2,73% supieron expresar que la gestión administrativa es mala.

**12. Políticas que se aplican actualmente en la organización son las adecuadas para su desarrollo organizacional**

**POLÍTICAS QUE SE APLICAN ACTUALMENTE**

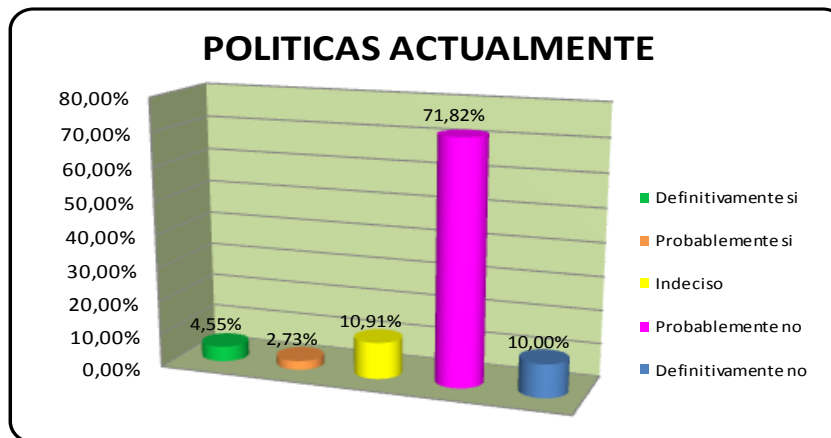
**CUADRO 18.**

<b>VALORACIÓN</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Definitivamente si	5	4,55%
Probablemente si	3	2,73%
Indeciso	12	10,91%
Probablemente no	79	71,82%
Definitivamente no	11	10,00%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

**POLÍTICAS QUE SE APLICAN ACTUALMENTE**

**GRÁFICO 17.**



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

Dado los resultados en esta pregunta supieron responder, con un 71,82% coincidieron en que probablemente no están de acuerdo con ciertas políticas impartidas, consideran que existen parámetros que deben modificarse y que la empresa debe ser más flexible; mientras que un 2,73% nos expresa que probablemente sí está de acuerdo con las políticas impartidas actualmente.

### 13. Liderazgo de los directivos de Telani S.A.

#### LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

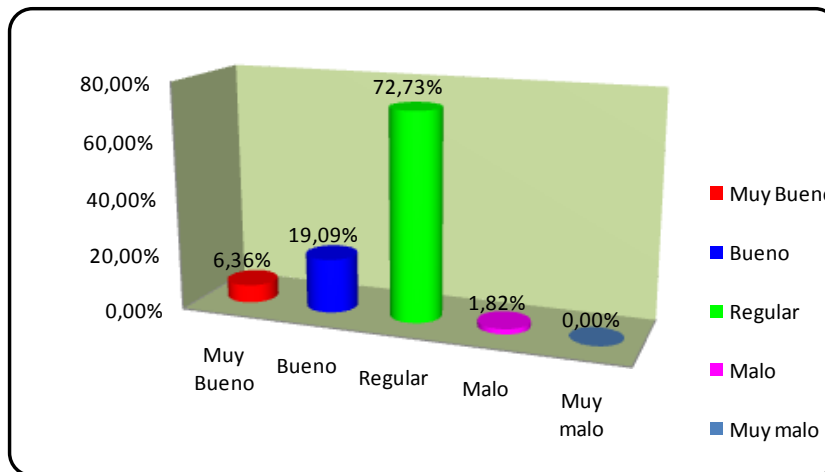
CUADRO 19

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy Bueno	7	6,36%
Bueno	21	19,09%
Regular	80	72,73%
Malo	2	1,82%
Muy malo	0	0,00%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

#### LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

GRÁFICO 18



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

Los resultados obtenidos en este ítem nos reflejan que el 72,73% equivalente a 80 encuestados nos dan respuesta y nos sirven de orientación para que analicemos del porque califican al estilo de liderazgo en la empresa como regular, e inclusive una pequeña parte de la población el 1,82% también lo consideran malo, dándonos a entender que los empleados no están acorde con el estilo de dirección que tienen los altos directivos, siendo esto uno de los parámetros para buscar el cambio y la transformación de la empresa.

**14. El plan estratégico ayuda a mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.**

**EL PLAN ESTRATÉGICO**

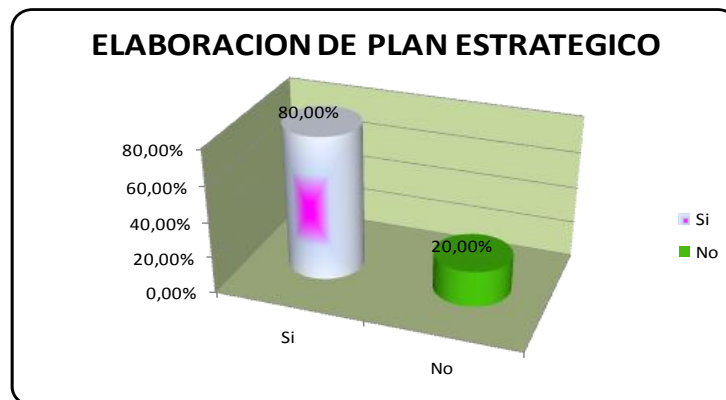
**CUADRO 20.**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	88	80,00%
No	22	20,00%
<b>TOTAL</b>	<b>110</b>	<b>100%</b>

Fuente: Colaboradores TELANI S.A

**EL PLAN ESTRATÉGICO**

**GRÁFICO 19**



Fuente: Colaboradores TELANI S.A

Según los resultados obtenidos, tomados del personal de la Telani S.A, 88 encuestados representados en un 80%, manifiesta que la empresa no cuenta con un plan estratégico por tanto consideran de mucha importancia la elaboración de este plan, siendo esto preocupante, porque toda empresa debe poseer su planificación estratégica; por el contrario 22 colaboradores reflejados en un 20% afirma que si lo tiene, pero esto se dice porque no están al tanto de lo que aporta y significa el plan estratégico en una empresa.

## ENCUESTAS REALIZADAS A LOS CLIENTES DE TELANI S.A.

### 1. Frecuencia que realiza compras en Telani S.A?

#### FRECUENCIA DE COMPRAS

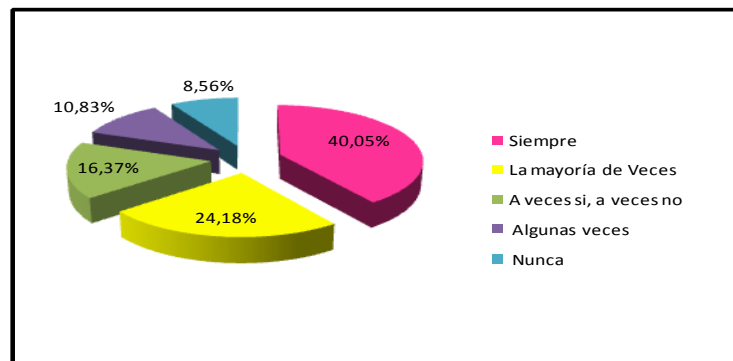
CUADRO 21

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Siempre	159	40,05%
La mayoría de Veces	96	24,18%
A veces si, a veces no	65	16,37%
Algunas veces	43	10,83%
Nunca	34	8,56%
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes TELANI S.A

#### FRECUENCIA DE COMPRAS

GRÁFICO 20



Fuente: Clientes TELANI S.A

Según los resultados obtenidos reflejan que: un 40,05% que representa a 159 de los clientes coincidieron en que siempre Adquieren los productos y alquiler de frigoríficos de Telani S.A, ya que el producto es de buena calidad; y con 8,56% contestó que nunca efectúan compras en la empresa pues desconocen de la existencia de la empresa y deberían implementar campañas publicitarias para que se dé a conocer la empresa.

## 2. ¿Usted se siente satisfecho del servicio que presta la empresa Telani S.A?

### SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

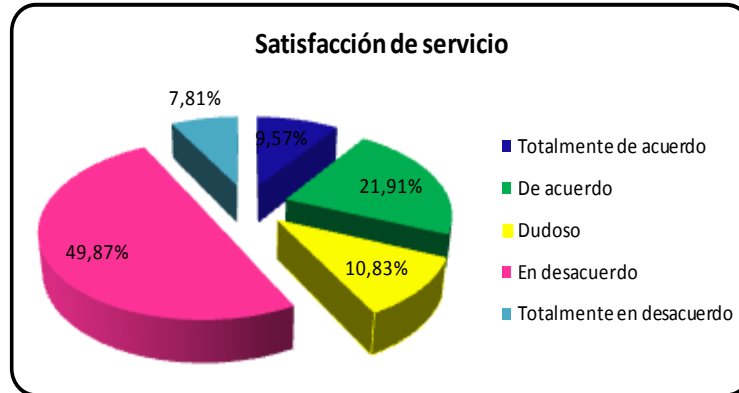
CUADRO 22

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Totalmente de acuerdo	38	9,57%
De acuerdo	87	21,91%
Dudoso	43	10,83%
En desacuerdo	198	49,87%
Totalmente en desacuerdo	31	7,81%
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes TELANI S.A

### SATISFACCIÓN DEL SERVICIO

GRÁFICO 21



Fuente: Clientes TELANI S.A

Según los resultados obtenidos en la encuesta a los clientes sobre la satisfacción del servicio, nos supieron responder que un 9,57% está totalmente de acuerdo, pues considera que el servicio es excelente; por lo contrario, con una mayoría de 49,87% se encuentra en total desacuerdo sobre la satisfacción del servicio pues consideran que los servicios no son tan eficientes y recomiendan que capaciten al personal para que brinde una mejor atención.

**3 ¿Considera usted que las actividades y programas de Telani S.A. se realizan con eficiencia y eficacia?**

**ACTIVIDADES SE REALIZAN CON EFICACIA**

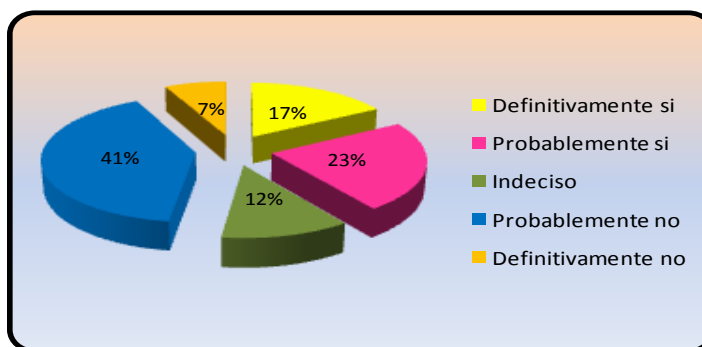
**CUADRO 23**

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	67	16,88%
Probablemente si	92	23,17%
Indeciso	48	12,09%
Probablemente no	161	40,55%
Definitivamente no	29	7,30%
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes TELANI S.A

**ACTIVIDADES SE REALIZAN CON EFICACIA**

**GRÁFICO 22**



Fuente: Clientes TELANI S.A

Según los resultados obtenidos de la encuesta, refleja que un 16,88% que representa a 67 clientes de Telani S. A considera que definitivamente sí realizan las actividades con eficiencia y eficacia; un 12,09% se encuentra indeciso, pues consideran que en ciertos departamentos existe eficiencia, y un 40,55% dice que probablemente no se realizan las actividades con eficacia, pues consideran que a veces existen inconvenientes como la tardanza de realizar una compra.

#### 4.- ¿Considera usted que Telani S.A. proyecta una buena imagen corporativa?

### IMAGEN CORPORATIVA

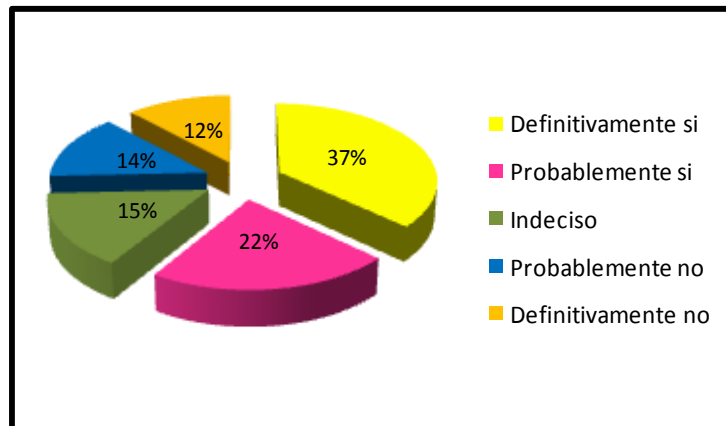
CUADRO 24

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Definitivamente si	146	36,78%
Probablemente si	88	22,17%
Indeciso	61	15,37%
Probablemente no	54	13,60%
Definitivamente no	48	12,09%
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes TELANI S.A

### IMAGEN CORPORATIVA

GRÁFICO 23



Fuente: Clientes TELANI S.A

Dados los resultados obtenidos en la encuesta nos supieron responder los clientes que: un 37% que representa a 146 personas consideran que definitivamente si proyecta una buena imagen corporativa la empresa, mientras que con un 12% definitivamente no, pues expresa que deberían cambiar e innovar la imagen corporativa de la empresa, crear proyectos que beneficien tanto la empresa, colaboradores y los clientes.



5.- Considera que la atención que le brinda el personal que labora en la empresa es la adecuada?

### EXCELENTE ATENCIÓN

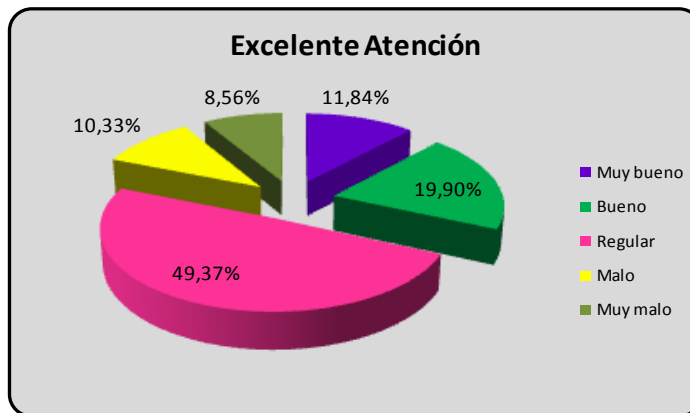
CUADRO 25

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	47	11,84%
Bueno	79	19,90%
Regular	196	49,37%
Malo	41	10,33%
Muy malo	34	8,56%
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes TELANI S.A

### EXCELENTE ATENCIÓN

GRÁFICO 24



Fuente: Clientes TELANI S.A

En lo que respecta a la atención al cliente los resultados obtenidos fueron: con un 11,84% representado en 47 clientes consideran que brindan una muy buena atención; un 19,90% considera que la atención es buena; mientras que un 49,37% supo responder que es regular pues la atención que se le debe brindar no es la adecuada y recomiendan que deben capacitar a los vendedores.

## 6. ¿Cómo califica usted la Gestión Administrativa de Telani S.A?

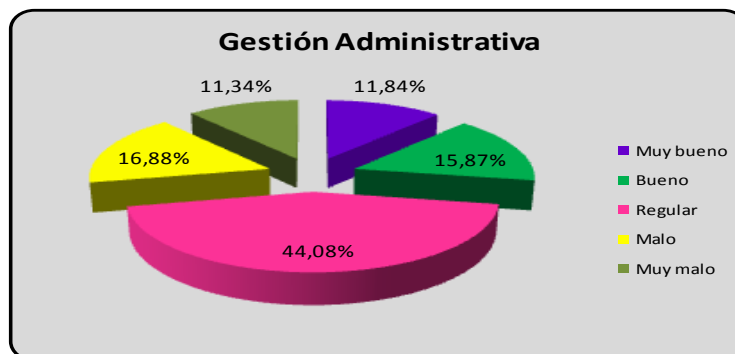
### GESTIÓN ADMINISTRATIVA

CUADRO 26

VALORACIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Muy bueno	47	11,84%
Bueno	63	15,87%
Regular	175	44,08%
Malo	67	16,88%
Muy malo	45	11,34%
<b>TOTAL</b>	<b>397</b>	<b>100%</b>

Fuente: Clientes TELANI S.A

### GESTIÓN ADMINISTRATIVA GRÁFICO 25



Fuente: Clientes TELANI S.A

Expresados los resultados como se observa en el gráfico n° 25 refleja que; un 11,84% que representa a 47 clientes, califica de muy bueno la gestión Administrativa que realiza Telani S.A pues se ha notado un rápido crecimiento a nivel organizacional; mientras que un 44,08% considera de regular la gestión administrativa, pues consideran que es falta de recursos tecnológicos, personal capacitado y liderazgo por parte de los directivos de la empresa, que estén a la vanguardia de los cambios que se presentan.

### **3.3. ANÁLISIS SITUACIONAL FODA.**

#### **Análisis Interno.**

En el proceso de Planificación Estratégico, el análisis interno es uno de los primeros elementos que intervienen y se lo ha realizado para saber ¿Qué fortalezas y debilidades tenemos? Lo que nos da la pauta para saber hasta dónde es capaz de llegar la empresa. Después de obtener los resultados de la entrevista y encuesta se logró detectar las fortalezas y debilidades, las que van a permitir dar las alternativas de solución y cambio a su vez definir acciones estrategias y políticas para el desarrollo de la empresa. a continuación las fortalezas y debilidades.

#### **Fortalezas**

1. Amplia Infraestructura
2. Productos de calidad
3. Canales de distribución
4. Capacidad instalada con tendencia a la modernización
5. Personal dispuesto al cambio.
6. Capacidad negociadora
7. Buena ubicación geográfica.

#### **Debilidades**

1. Ausencia de un plan estratégico
2. Gestión y liderazgo administrativo poco eficiente
3. Bajo rendimiento en las tareas asignadas
4. Ausencia de programas de capacitación
5. Falta de proyectos de responsabilidad social
6. Ausencia de evaluaciones de desempeño
7. Carencia de comunicación entre departamentos.

## **Análisis Externo.**

En nuestro entorno se dan continuos cambios que nos permite ingresar en un área competitiva, es por esta razón quienes están inmerso en la sociedad, dan a conocer que la interrelación es de vital importancia para poder tener una mejor integración con el entorno, es por ello que Telani S.A debe darse cuenta y prestar la atención necesaria al ambiente externo para su mejor desarrollo en el mercado. Al tener los resultados nos permitirá trazar un perfil de la empresa y al conocer sus Oportunidades y Amenazas, nos permitirá definir sus orientaciones y medidas que han de tomarse para alcanzar los objetivos estratégicos previstos.

### **Oportunidades**

1. incorporación de programas sobre las relaciones departamentales
2. Adaptar un control y monitoreo sobre los Proceso.
3. Implementación de tecnología de punta.
4. Incrementos de beneficios laborales para mejorar procesos.
5. Aprovechar eficientemente recursos existentes.
6. incorporar proyectos de responsabilidad social.
7. Debilitamiento de competidores

### **Amenazas**

1. Situación económica a nivel nacional
2. Cambios gubernamentales
3. Desinterés de los Colaboradores sobre las metas de la empresa.
4. Desastres naturales que afecten acceso mercado
5. Incremento barreras arancelarias
6. Competencia altamente capacitada
7. Migración de profesionales por búsqueda de mejores sueldos.

## **1.2 CONCLUSIONES**

1. Las evaluaciones de desempeño en Telani S.A suelen ser confundidas con reportes o controles diarios a los colaboradores, o con apreciaciones que pueden dar los jefes departamentales unos a otros; por lo tanto se observa la carencia de este proceso importante para medir el desempeño del colaborador.
2. La Empresa Telani S.A. carece de una Planificación Estratégica, lo que ha incidido en que la gestión administrativa desplegada en el transcurso del tiempo por parte de sus directivos ha sido deficiente.
3. Se determinó que la empresa carece de propuestas sobre proyectos de responsabilidad social, que puedan crear conciencia ecológica y permita fomentar una cultura ambientalista.
4. El liderazgo implantado por los directivos de la empresa Telani S.A. es regular y a su vez autoritaria, incidiendo esto en la ausencia de comunicación y buenas relaciones humanas con los colaboradores de esta empresa.
5. Ausencia de programas de capacitación en las diversas áreas de la empresa para los colaboradores, tanto en la parte administrativa, en el área de producción, así como en el área de comercialización por parte de los directivos de Telani S.A.
6. Las actividades realizadas por Telani S.A. carecen de eficacia y eficiencia, incidiendo en que las acciones efectuadas por sus directivos y trabajadores no sean desarrolladas de forma efectiva, con proyección futurista para el bien de la empresa y de quienes desarrollan sus actividades en la empresa.

### **3.5 RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda que se dedique el tiempo necesario para la elaboración, aprobación e implementación de las evaluaciones de desempeño en Telani, pues mediante los resultados que arrojan se puede valorar el desempeño que ha tenido el empleado durante un período y si su trabajo ha aportado al desarrollo de la empresa.
2. Comprometer a los directivos y colaboradores para contar con un Plan Estratégico tomando en cuenta la imagen de la empresa, el establecimiento de objetivos claros, estrategias y políticas acorde a su administración.
3. Considerar la participación de los colaboradores y personal administrativo para promover iniciativas en el desarrollo de proyectos de responsabilidad social que vinculen la conciencia colectiva.
4. Implantar el estilo de liderazgo participativo propuesto, con el fin de mejorar las relaciones humanas y ambiente laboral, promoviendo la comunicación para una buena convivencia social entre los directivos y colaboradores quienes conforman la organización.
5. Establecer programas y proyectos de capacitación a los directivos y colaboradores en las diferentes áreas de la empresa, que aporten a la formación y adiestramiento de todos los participantes con el fin de optimizar su desempeño laboral.
6. Se sugiere la aplicación inmediata del Plan Estratégico propuesto en base al trabajo de investigación ejecutado, esto permitirá a los colaboradores desempeñarse eficientemente para la consecución de sus objetivos.

## CAPÍTULO IV

### PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “TELANI S.A.” UBICADA EN LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013 – 2017.



#### 4.1 PRESENTACIÓN

La globalización demanda muchas oportunidades en la actualidad, razón por la cual las empresas no deben quedarse en la inercia emprendiendo métodos que ayuden a mejorar la productividad, siendo uno de esto el desarrollo y ejecución de un Plan Estratégico para la empresa Telani S.A; con la aplicación del plan estratégico se espera a partir de la propuesta, mejorar la Gestión Administrativa, la misma que les permitirá a los dirigentes de la empresa realizar una gestión competitiva, logrando visualizar de una manera integrada el futuro de la organización, convirtiéndose en una empresa líder y de competencia a nivel nacional. Una vez que se ha planteado a los colaboradores de la organización en cuanto a implementar un proceso de calidad, que tendiente a satisfacer las necesidades, se debe proceder a revisar este proceso desde el punto de vista de la planificación estratégica de la empresa, puesto que es parte fundamental para el mejoramiento a nivel organizacional. Con la propuesta del plan estratégico se plantea el mejoramiento de la gestión administrativa, para que sea el soporte de la solución de los frecuentes problemas por los que atraviesa la empresa como: escasas de liderazgo participativo, colaboradores sin capacitación, insuficiente equipamiento e implementos en la parte operativa entre otros.

Para desarrollar esta propuesta, primero que todo tomará en cuenta la situación actual de la compañía y se realizará un diagnóstico detallado de todas sus unidades; luego, de acuerdo a este estudio preliminar se procederá a plantear propuestas de mejoramiento, y mediante estrategias diferenciadas se planteará salidas posibles a las dificultades actuales. Con la aplicación del plan estratégico pretendemos generar alternativas de desarrollo para que la empresa Telani S.A. sea una empresa con un personal competitivo, actualizados en innovaciones instructivas, con un ambiente confortable, equipamiento tecnológico actualizado, y un estilo de liderazgo que promuevan la comunicación entre todos quienes conforman la empresa.

El plan estratégico se convertirá entonces en una respuesta al reto histórico de recuperar el protagonismo de la empresa y el pensamiento optimista de los colaboradores, donde se ve la necesidad de crear, implementar proyectos y programas que incrementen la capacidad de Telani S.A, comprometidos todos por el desarrollo de la empresa.

Creemos conveniente que sirva de referente el instructivo, a fin de que genere el compromiso participativo de todos sus integrantes en función del desarrollo sustentable de la empresa y que mediante su desarrollo se realice una correcta planificación estratégica, a fin de prever los cambios que depara el entorno y adelantarse a ellos, posibilitando de esta manera estar siempre acorde con el dinamismo con el que se está desarrollando la sociedad en este nuevo siglo, sobre en lo que respecta al ámbito empresarial.

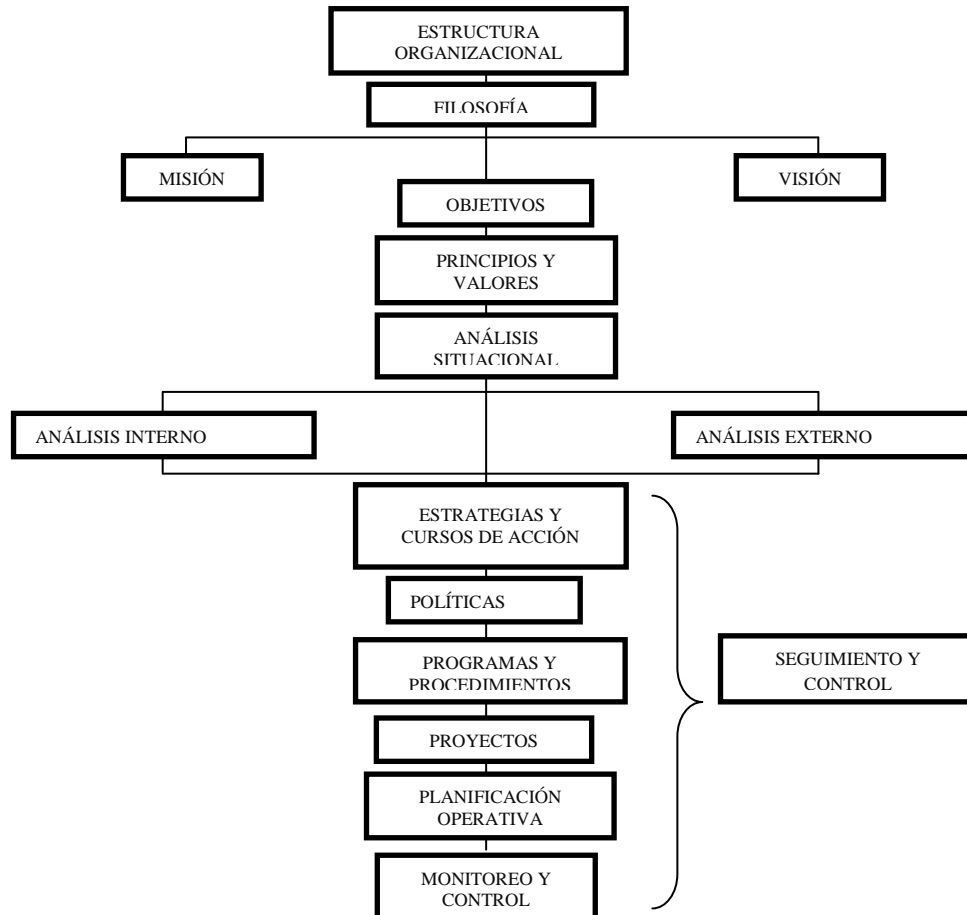
Con la aplicación del plan estratégico se espera a partir de la propuesta, Mejorar la Gestión Administrativa, la misma que le permitirá al presidente de Telani S.A realizar una gestión competitiva, logrando visualizar de una manera integrada el futuro de la organización, convirtiéndose en una empresa líder a nivel nacional.



**4.2 MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA TELANI S.A.  
BASADA EN LOS AUTORES QUIZHPE VÍCTOR Y KOTLER PHILIP.**

**MODELO PROPUESTO PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.**

**GRÁFICO 26.**

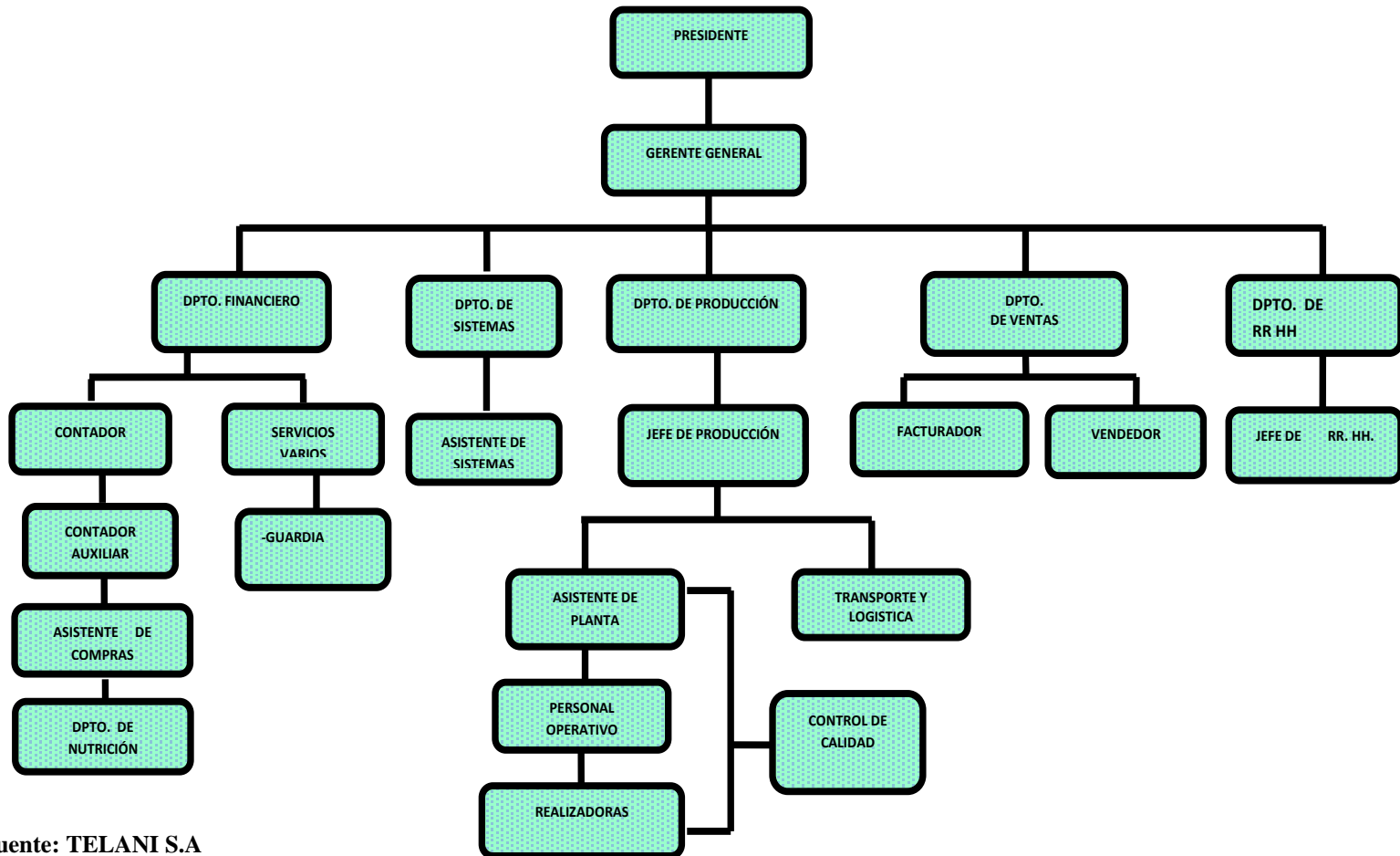


**Fuente: Quizhpe Víctor Y Kotler Philip.**

Para la elaboración de la propuesta se ha creído necesario fundamentar en varios modelos y con algunas variaciones sustentadas en modelos de planificación estratégica propuesto por los siguientes autores: Quizhpe Víctor y Kotler Philip. Esta propuesta se observa que es apropiado para la empresa Telani S.A. En conclusión, el modelo de la planificación Estratégica permite que la empresa utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de sus oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas, para el alcance de sus objetivos.

### 4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

GRÁFICO 27



Fuente: TELANI S.A

### **4.3.1 ORGÁNICO FUNCIONAL.**

De acuerdo a la Estructura Organizacional se presenta a continuación la descripción de las funciones de cada uno de los puestos de Telani S.A:

#### **Presidente**

#### **Perfil**

- Capacidad de toma de decisiones
- Inteligencia para resolver problemas que se presenten.
- Tener don de mando.
- Experiencia en las actividades del puesto.
- Liderazgo

#### **Funciones**

- Representar legalmente a la empresa.
- Autorizar con su firma los acuerdos, actas, resoluciones y toda la documentación oficial correspondiente.
- Autorizar las adquisiciones de bienes, servicios o ejecución.
- Supervisar la marcha administrativa de la empresa en coordinación con los colaboradores y jefes departamentales
- Evaluar y dirigir la estrategia corporativa; establecer los planes de acción principales, la política de seguimiento, control y manejo del servicio y los planes de negocios; controlar la implementación de los mismos; y supervisar los principales gastos, inversiones y adquisiciones.
- Evaluar las instalaciones y los recursos principales de la organización.
- Establecer y hacer cumplir las políticas y procedimientos.

## **Gerente General**

### **Perfil**

- Edad: de 30 a 35 años
- Sexo indistinto
- Estudios profesionales en administración o carreras afines.
- Capacidad para coordinar grupos de trabajo.
- Estudios profesionales en administración o carreras afines.
- Experiencia en las actividades del puesto.

### **Funciones**

- Desarrollar, administrar y controlar el plan de trabajo y presupuesto anual del área de Recursos Humanos. Compras, Contabilidad y Producción los mismos que deberán estar alineado con la estrategia de la Administración.
- Revisar y confirmar que los saldos de las cuentas bancarias de la empresa estén conformes con los saldos de los registros de control.
- Coordinar acciones que aseguren la integridad, desarrollo y cumplimiento de las metas definidas para el funcionamiento de Telani S.A.
- Autorizar los gastos e inversiones hasta las cuantías determinadas por el Presidente de la empresa.
- Presentar los informes requeridos por el presidente sobre las actividades administrativas, financieras y técnicas de los trabajos llevados a cabo, así como de la situación financiera de los proyecto.
- Cumplir y hacer cumplir las políticas y reglamentos y otras normas aplicables a la empresa Telani S.A. nombrar y remover al personal administrativo y Operativo, conceder licencias y vacaciones al personal.

## **Contador General**

### **Perfil**

- Estudios profesionales con título C.P.A.
- Experiencia mínima de dos años.
- Competencias técnicas en las áreas de contabilidad.
- Profesional, técnicamente sólido, confiable, proactivo.
- Capacidad de sistematizar el proceso contable.

### **Funciones**

- Preparar anualmente el Plan Contable de la empresa, estableciendo las metas y objetivos del Departamento de Contabilidad; coordinar su aprobación con el Presidente y la Gerencia General, difundirlo, implementarlo y controle su cumplimiento.
- Coordinar con los distintos departamentos de la Empresa la elaboración de los presupuestos departamentales anuales para integrar el presupuesto Operativo de la empresa.
- Definir los procedimientos y políticas de la Contabilidad General o Analítica aplicando las Normas Ecuatorianas de Contabilidad (NEC), para el registro de operaciones o dinámicas contables del sistema, preparación y presentación de los Estados Financieros.
- .SRI, revisar y Firmar las Declaraciones y Anexos por las operaciones gravadas con el IVA, Retención en la Fuente del Impuesto a la Renta y Declaración del Impuesto a la Renta, en la forma y plazos que se establezcan en la Ley de Régimen Tributario Interno (LRTI) y su Reglamento.

## **Contador Auxiliar**

### **Perfil**

- Manejo de paquetes utilitarios; Windows y Microsoft Office: Word, Excel.
- Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia en el área de registro de asientos contables.
- Estudio superior, 5 semestres como mínimo en el área de contabilidad.
- Habilidad para efectuar cálculos con rapidez y precisión.

### **Funciones**

- Llevar un control adecuado sobre el manejo de las cuentas por pagar y por cobrar de los clientes que posee Telani S.A.
- Control de los ingresos y gastos de todas las áreas departamentales.
- Cancelación oportuna de los proveedores.
- Realizar informe diario de las recaudaciones realizadas.
- Mantener de forma ordenada, clara y honesta los archivos correspondientes que se encuentre a cargo.
- Manejo de caja chica y cobranza.
- Realizar un informe semanal de las actividades realizadas.
- Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe.
- Transcribe información contable en un microcomputador.
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- Examina y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- Participa en la elaboración de inventarios.
- Transcribe y accesa información operando un computador.
- Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral.

## **Asistente de Sistemas**

### **Perfil**

- Experiencia laboral previa: Un mínimo de dos años de experiencia en el área de sistemas.
- Nivel de estudios: Título de tercer nivel, Ingeniero en sistemas
- Habilidades y conocimiento de manejo de redes
- Proactivo, enfocado a resultados, solución de problemas, y toma de decisiones.

### **Funciones**

- Mantener y administrar las redes, sistemas y equipos computacionales de la Telani S.A.
- Velar por la integridad de la información almacenada en equipos computacionales de propiedad de la empresa, además de elaborar y ejecutar los planes de contingencia necesarios.
- Responsabilizarse del mantenimiento de los equipamientos computacionales y sus tecnologías asociadas que estén en usos de la empresa.
- Efectuar la administración racional de equipos computacionales.
- Autorizar y gestionar compras de equipamiento computacional.
- Recopilar, actualizar y mantener datos e información sobre las actividades de la Telani S.A, con la finalidad de que ésta sea útil en la toma de decisiones.
- Crear medios sociales informáticos que permitan dar a conocer a la comunidad sobre las actividades que realiza la empresa.
- Cumplir otras tareas que el presidente de la empresa le encomiende, de acuerdo a la naturaleza de sus funciones y del Marco Legal.

## **Jefe De Producción.**

### **Perfil**

- Experiencia de 3 a 4 años como jefe de producción.
- Alto grado de liderazgo. Indispensable don de mando, comunicación asertiva, proactivo, enfocado a resultados, solución de problemas, trabajo en equipo y toma de decisiones.
- Habilidades y conocimiento de manejo de personal, control de personal, supervisión de actividades.
- Conocimiento de computación.
- Nivel de estudios: Título de tercer nivel, Ingeniero o licenciatura en administración de empresas.

### **Funciones**

- Responsabilidad sobre el funcionamiento del área productiva de la empresa y sobre el cumplimiento de los objetivos y políticas establecidas por el Gerente General y/o el equipo gerencial.
- Optimizar y planificar los recursos productivos de la empresa para obtener un crecimiento progresivo de la productividad a la vez que se respetan los condicionantes y especificaciones de calidad.
- Elaborar el Presupuesto de planes de Producción, de mantenimiento y de seguridad industrial en base a los recursos financieros, materiales y humanos que dispone la Empresa.
- Diseñar e implementar políticas medioambientales.
- Establecer la capacidad instalada de la Planta para la producción de los productos de la Empresa.



## **Facturador**

### **Perfil**

- Bachiller en especialización de contabilidad (indispensable)
- Universidad parcial o en proceso de tercer año o sexto semestre en especialización Administración de Empresas, Contabilidad y Auditoría, Ing. Finanzas, Ingeniería Comercial o afines.
- De 1 a 2 años de experiencia comprobable como cajera o afines.
- Edad entre 24 a 30 años.
- Conocimientos Adicionales.
- Atención al Cliente interno y externo, reporte y cuadro de caja, facturación, comunicación efectiva, conocimientos sólidos de utilitarios.
- Trabajo en equipo Comunicación (excelente atención y servicio al Cliente).

### **Funciones**

- Planificar y programar las ventas de los productos de acuerdo con el presupuesto de ventas, zonas y/o sectores establecidos por la gerencia.
- Proyectar y confirmar las visitas tanto para la venta, Cobranza, captación de nuevos clientes, retiro de devoluciones.
- Facturar con sus respectivas retenciones.
- Manejo de proyecciones de flujos de caja
- Atender a los clientes de manera cordial, eficaz y eficiente.  
Consistencia de comprobantes emitidos
- Realizar todas aquellas funciones inherentes a su cargo que le sean asignadas por su jefe inmediato.

## **Vendedor**

### **Perfil**

- Actitudes positivas.
- Habilidades personales y para ventas.
- Conocimientos de la empresa, de los productos y servicios que la empresa comercializa y del mercado.
- Experiencia para encontrar clientes.
- Poseer Habilidades Comunicacionales para relacionarse fácilmente con las personas.
- Poseer Inteligencia Emocional para afrontar situaciones desafiantes.
- Tener creatividad para generar nuevas oportunidades y captar nuevos clientes.
- Destrezas para generar y cultivar relaciones con los clientes.

### **Funciones**

- Cumplir con las cuotas de venta (objetivos).
- Desarrollo de los nuevos mercados programados.
- Mantener o mejorar la imagen corporativa en las relaciones con los clientes.
- Comunicar errores en los procesos y/o proponer mejoras.
- Abrir canales de distribución.
- Planificar visitas comerciales y/o cumplir tiempos.
- Comunicar adecuadamente a los clientes la información que la empresa preparó para ellos acerca de los productos.
- Asesorar a los clientes acerca de cómo los productos o servicios que ofrece pueden satisfacer sus necesidades.

## **Jefe De Recursos Humanos**

### **Perfil**

- Requiere grado universitario, en Administración de Empresas, o en Administración de Recursos Humanos.
- Experiencia mínima de 4 años en trabajos relacionados con el área de Administración de Recursos Humanos.
- Habilidad para el manejo de equipo de oficina.
- Responsabilidad por materiales, equipo, bienes muebles e inmuebles.

### **Funciones**

- Identificar los perfiles (conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores) que deberán tener estas personas, así como determinar cuáles deben ser los sistemas de retribución más.
- Anticipar de forma proactiva las necesidades de personal y vacantes que se generaren en la organización para disponer de las personas adecuadas en tiempo y plazo determinados.
- Gestionar los procesos relacionados con la incorporación, integración, mantenimiento, rotación del personal de la organización.
- Facilitar la incorporación e integración de nuevos colaboradores.
- Estimular, involucrar y fidelizar a los colaboradores para favorecer su compromiso con la organización, a través del salario digno.
- Establecer las características del desempeño y evaluación.
- Desarrollar sus competencias para que cada vez sean mejores profesionales.
- Definir e Impulsar su desarrollo y crecimiento de la organización.
- Aplicar las medidas disciplinarias vigentes en la Empresa.

#### **4.4. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE TELANI S.A.**

##### **1. FILOSOFÍA**

Telani S.A. tiene como filosofía resaltar la forma de pensar y actuar de todos los miembros de la empresa bajo un marco de valores definidos, porque están convencidos que la motivación continua permite al talento humano ser más creativo y permite alcanzar mayor productividad ofreciendo un producto de alta calidad que satisfaga las necesidades de los clientes.

##### **2. MISIÓN**

Telani S.A. tiene como misión comercializar productos del mar, que satisfaga a los clientes, logrando el crecimiento, rentabilidad y solidez empresarial y generando fuentes de trabajo bajo el contexto de responsabilidad social.

##### **3. VISION**

Ser líderes en el mercado nacional, incrementando y fortaleciendo la cartera de clientes, con promoción constantemente del desarrollo profesional de los colaboradores, mejorando continuamente los procesos para garantizar con esto altos índices de productividad y productos de calidad.

#### **4.5. OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

##### **4.5.1. Objetivo General**

Liderar el mercado nacional, optimizando los recursos existentes mediante la utilización de técnicas administrativas, comerciales y productivas, que permitan la diversificación de productos que satisfagan las necesidades de los clientes.

#### **4.5.2. Objetivos Específicos**

- Propender al constante progreso de la empresa, mejorando los parámetros de eficiencia y eficacia en el manejo de sus recursos, mediante el trabajo constante de quienes conforman Telani S.A.
- Mejorar la gestión productiva de Telani, a través de mecanismos administrativos, permitiendo ser efectivos en el campo empresarial a nivel organizacional.
- Integrar a la empresa recurso humano calificado, aplicando permanentemente programas de capacitación y gestión del talento humano que coadyuven al desarrollo integral de la empresa, brindando beneficios y mejorando la calidad de vida de los trabajadores.
- Mejorar la comunicación y relaciones humanas de la empresa, mediante la formación de equipos de trabajo, que permita la consecución de objetivos de la empresa.
- Realizar inversiones que permitan ampliar el mercado y adquirir tecnología innovadora maximizando la producción y diversificando los productos.
- Lograr el cumplimiento de objetivos trazados mediante la planeación, ejecución, monitoreo y evaluación de los procesos.
- Ejecutar un proyecto de responsabilidad social, ambiental mediante la colaboración de los trabajadores de Telani S.A. que permita disminuir los problemas sociales y la contaminación del ecosistema.

## **4.6. PRINCIPIOS Y VALORES**

### **4.6.1. Principios**

#### **Liderazgo**

Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

#### **Equidad**

Reflejada en las decisiones tomadas en beneficio exclusivo de los colaboradores a nivel general; en el trato al personal en todas sus áreas departamentales.

#### **Orden**

Manejo administrativo que proporcione un nuevo enfoque en los diferentes procesos realizados por el personal de la empresa, que se dan en beneficio de la organización para trabajar en base a políticas, proyectos, planes y programas.

#### **Servicio**

Telani S.A busca desarrollar una cultura de trabajo orientada a todos sus clientes, se trata de interpretar el sentir de los colaboradores de la empresa e incorporar sus expectativas a los diferentes proyectos y programas de la organización.

#### **Cultura Ambientalista**

Fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad social y su vinculación directa con el medio ambiente que debemos cuidarlo todos.

## **4.6.2. Valores**

### **Responsabilidad**

La responsabilidad en el cumplimiento de todos los proyectos y programas propuestos por el órgano de administración. Además la responsabilidad de todos los miembros de la empresa en el cumplimiento de los compromisos adquiridos por cada uno de sus integrantes.

### **Confianza**

La confianza es el fundamento de toda relación humana. Nadie puede caminar junto al otro sin tener la certeza de que puede confiar en él. Sin confianza es imposible avanzar y crecer. Confianza en la empresa y en todos los colaboradores que trabajen por el bienestar de todos y que será el resultado de un ambiente laboral libre de temores y resentimientos.

### **Honestidad:**

Administrar las relaciones comerciales y laborales con transparencia en todos los actos es lo que siempre se ha caracterizado Telani S.A. como empresa y lo que ha permitido gozar de la confianza de los clientes, proveedores y colaboradores.

### **Lealtad**

Ser fieles en todo momento con los proveedores, promover el desarrollo profesional y contribuir con el bienestar socioeconómico de las familias de los colaboradores y de la población del sector donde se opera, es una actividad que llena de satisfacción en el trato como en la asignación de actividades a realizar.

#### 4.7 Aplicación de la Matriz MEFI y MEFE

##### Evaluación de Factores Internos (MEFI)

**CUADRO 27.**

	<b>Factores críticos para el éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Calificación</b>	<b>Total Ponderado</b>
<b>FORTALEZAS</b>	1. Amplia Infraestructura	0,07	4	0,28
	2. Productos de Calidad	0,10	4	0,40
	3. Canales de Distribución	0,04	3	0,12
	4. Capacidad instalada con tendencia a la modernización	0,08	4	0,32
	5. Personal dispuesto al cambio.	0,04	4	0,16
	6. Capacidad Negociadora	0,06	4	0,24
	7. Buena ubicación geográfica	0,07	4	0,28
<b>DEBILIDADES</b>	1. Ausencia de un plan estratégico	0,10	1	0,10
	2. Gestión y Liderazgo administrativa poco eficiente	0,07	1	0,07
	3. Bajo rendimiento en las tareas asignadas.	0,08	2	0,16
	4. Ausencia de programas de capacitación.	0,10	1	0,10
	5. Falta de Proyectos de Responsabilidad Social.	0,07	1	0,07
	6. Ausencia de evaluaciones de Desempeño.	0,05	2	0,10
	7. Carencia de comunicación entre departamentos.	0,07	2	0,14
	<b>Total (MEFI)</b>	<b>1,00</b>		<b>2,54</b>

Fuente: Análisis DAFO – TELANI S.A

Mediante la matriz MEFI se obtuvo el resultado de 2,54 lo que significa que la Empresa Telani S.A. es internamente fuerte pero se debe mejorar esas debilidades para ser sólidamente fuertes a nivel organizacional.



## Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

**CUADRO 28.**

Factores críticos para el éxito		Peso	Calificación	Total Ponderado
<b>OPORTUNIDADES</b>	1.incorporación de programa sobre las relaciones departamentales	0,10	3	0,30
	2.Adaptar un monitoreo y control sobre los Procesos.	0,08	3	0,24
	3.Implementación de tecnología de punta.	0,10	4	0,40
	4.Incrementos de beneficios laborales para mejorar procesos.	0,07	3	0,21
	5.Aprovechar eficientemente recursos existentes.	0,15	4	0,60
	6.incorporar proyectos de responsabilidad social.	0,09	3	0,27
	7.Debilitamiento de competidores	0,04	2	0,08
<b>AMENAZAS</b>	1.Situación económica a nivel nacional	0,06	1	0,06
	2.Cambios gubernamentales	0,06	2	0,12
	3.Desinterés de los Colaboradores en lo que concierne a las metas de la empresa.	0,08	3	0,24
	4.Desastres naturales que afecten acceso mercado	0,05	2	0,10
	5.Incremento barreras arancelarias	0,05	2	0,10
	6.Competencia Altamente capacitada.	0,04	2	0,08
	7. Migración de profesionales por búsqueda de mejores sueldos.	0,03	3	0,09
	<b>Total (MEFE)</b>	<b>1,00</b>		<b>2,89</b>

Fuente: Análisis DAFO – TELANI S.A

El resultado en la aplicación MEFE es de 2,89 lo que nos indica que tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo como empresa, contrarrestando las amenazas que posee Telani S.A.

## MATRIZ DAFO

**CUADRO 29.**

<b>FACTORES EXTERNOS</b>	<b>FACTORES INTERNOS</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Amplia Infraestructura</li> <li>2. Productos de Calidad</li> <li>3. Canales de Distribución</li> <li>4. Capacidad instalada con tendencia a la modernización</li> <li>5. Personal Dispuesto al Cambio.</li> <li>6. Capacidad Negociadora</li> <li>7. Buena ubicación geográfica</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausencia de un plan estratégico</li> <li>2. Gestión y liderazgo administrativo poco eficiente</li> <li>3. Bajo rendimiento en las tareas asignadas.</li> <li>4. Ausencia de programas de capacitación.</li> <li>5. Falta de proyectos de Responsabilidad Social</li> <li>6. Ausencia de evaluaciones de Desempeño</li> <li>7. Carencia de comunicación entre departamentos.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. incorporación de programa sobre las relaciones departamentales</li> <li>2. Adaptar un monitoreo y control sobre los Procesos.</li> <li>3. Implementación de tecnología de punta.</li> <li>4. Incrementos de beneficios laborales para mejorar procesos.</li> <li>5. Aprovechar eficientemente recursos existentes.</li> <li>6. incorporar proyectos de responsabilidad social.</li> <li>7. Debilitamiento de competidores</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incorporación de un software para mejorar el sistema administrativo aprovechando la capacidad instalada con tendencia a la modernización. (O3-F4)</li> <li>2. Ejecutar proyectos de responsabilidad social contando con el personal dispuesto al cambio. (O6-F5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. monitorear y controlar los procesos para aumentar el rendimiento de las tareas asignadas. (O2-D3)</li> <li>2. Establecer y fortalecer canales de comunicación efectivos entre departamentos mediante la incorporación de programas (D7-O1)</li> </ol>	

**Fuente: Análisis DAFO – TELANI S.A**

**MATRIZ DAFO**

**CUADRO 30**

<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<p>1.Situación económica a nivel nacional</p> <p>2.Cambios gubernamentales</p> <p>3.Desistees de los Colaboradores en lo que concierne a las metas de la empresa.</p> <p>4.Desastres naturales que afecten acceso mercado</p> <p>5.Incremento barreras arancelarias</p> <p>6.Competencia Altamente capacitada.</p> <p>7. Migración de profesionales por búsqueda de mejores Sueldos.</p>	<p>1.Aprovechar la amplia infraestructura para la creación de la sala de capacitación para contrarrestar la competencia altamente capacitada.(F1-A6)</p> <p>2.Desarrollar programas de educación ambiental contando con el peronal dispuesto al cambio para prevenir riesgos sobre desastres naturales. (F5-A3)</p>	<p>1.Implementar la capacitación continua ayudara a los colaboradores a ser eficientes y mejorar sus condiciones económicas (D4-A7).</p> <p>2. Con la evaluación del desempeño aumentara el rendimiento y el interes de los colaboradores (D6-D3-A3)</p>

**Fuente: Análisis DAFO – TELANI S.A**

## **4.8. ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO**

**Establecer un programa de evaluación de desempeño de los colaboradores de la empresa Telani S.A.**

#### **Cursos de acción**

1. Elaboración de la evaluación del desempeño con indicadores específicos en cada puesto de trabajo.
2. Definir el instrumento y fecha de evaluación de desempeño previamente analizados por el presidente de la compañía.
3. Garantizar que la evaluación del desempeño laboral se efectúe con bases en parámetros previamente establecidos.
4. Presentar al presidente de la empresa el informe sobre los resultados obtenidos en las evaluaciones y calificaciones con base en los informes de evaluación.

### **ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO**

**Implementación de programas de capacitación ayudará a los colaboradores a ser eficientes.**

#### **Cursos de acción**

1. Invitación del programa de capacitación por parte de la empresa.
2. Presentación de la capacitación en el cronograma mensual de actividades, clasificado según el área departamental.
3. Presentación de Informe sobre las actividades durante la capacitación.

## **Establecer y fortalecer canales de comunicación efectiva entre departamentos.**

### **Cursos de acción**

1. Establecer y mantener una adecuada relación y comunicación formal entre departamentos.
2. Reuniones permanentes con los jefes departamentales donde se dé a conocer los objetivos, programas, proyectos de la empresa.
3. Enviar a todos los departamentos la planificación de cada mes de la empresa Telani S.A.
4. Monitoreo y análisis de la información sobre la empresa.

## **Definir formas de monitoreo, seguimiento y evaluación a los resultados parciales en cada año de gestión.**

### **Cursos de acción**

1. Establecer un cronograma sobre las actividades de la empresa concernientes al mes en curso.
2. El departamento administrativo y financiero debe realizar los correspondientes análisis contable y de gestión sobre los resultados parciales de cada periodo.
3. Elaboración de un documento que permita conocer el análisis financiero y de gestión para que posteriormente el representante de la empresa pueda realizar la evaluación.
4. El presidente de la empresa mediante la presentación del análisis financiero y de gestión desarrolle medidas de corrección en busca del desarrollo de la organización.
5. Evaluación de resultados a través de la matriz de seguimiento y evaluación.

**Desarrollar programas sobre educación ambiental para estudiantes de escuela, colegios y gremios barriales que incluya visitas a las instalaciones de la empresa.**

#### **Cursos de acción**

1. Desarrollar el formato sobre las charlas del cuidado del medio ambiente.
2. Realizar un cronograma en fechas específicas que se pueda realizar estas charlas.
3. Enviar las respectivas invitaciones a las instituciones para que sean participe de este programa.
4. Supervisar que el programa se lleve de acuerdo a las especificaciones planteadas.

#### **ESTRATEGIA DE CAMBIO**

**Incorporación de un software contable mejorar los procesos administrativos.**

#### **Cursos de acción**

1. Realizar las respectivas cotizaciones sobre un software que se adecue a las necesidades que requiere Telani S.A.
2. Presentar la cotización más conveniente al contador y este a su vez informe al presidente de la empresa por medio del gerente general para su correspondiente aprobación.
3. Adquisición e implementación del nuevo sistema Administrativo para mejorar la eficiencia en los procesos.
4. Inducción al personal administrativo sobre el adecuado funcionamiento del software para evitar contratiempos.
5. Monitoreo y supervisión del sistema sobre el funcionamiento del sistema.

## **Construcción de una sala de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores.**

### **Cursos de acción**

1. Proponer proyectos de infraestructura factibles sobre construcción de la sala de capacitación.
2. Presentación de los proyectos para un previo análisis ante el representante legal de la empresa.
3. Realizar reunión entre presidente y arquitecto sobre el proyecto viable y para que considere la ejecución de la sala de capacitación.
4. Gestión oportuna para la ejecución de proyectos propuestos por la empresa Telani S.A.

## **Implementación de un laboratorio de computo en la escuela fiscal “Manuela Cañizares” de la Parroquia Santa Rosa.**

### **Cursos de acción**

1. Presentar la propuesta al Presidente de la empresa.
2. Presentar cotizaciones de las distintas ofertas de equipos de cómputo.
3. Realizar reunión entre el Presidente de la empresa y jefe financiero en el cual se otorgue el respectivo presupuesto para la inversión del proyecto.
4. Comunicar al rector de la escuela sobre el proyecto a ejecutar.
5. Proveer a la escuela de un equipo tecnológico, fomentando la motivación e interacción de los niños de la Escuela Fiscal Manuela Cañizares.
6. Seguimiento y evaluación del proyecto que se esté ejecutando acorde a las especificaciones que se planteó.

## **4.9. POLÍTICAS**

Las políticas presentadas se establecen para promover las buenas relaciones entre los que conforman la empresa lo cual facilitará la consecución de las estrategias y objetivos del plan estratégico.

### **POLITICA GENERAL DE LA EMPRESA**

Crear un ambiente organizacional amigable y agradable con la finalidad de fomentar el trabajo en equipo y fortalecer las relaciones entre la empresa y cada uno de sus colaboradores.

#### **A) Políticas de Producción**

- Monitorear que los procedimientos sea cumplido a cabalidad con la finalidad de que los procesos sean realizados con eficiencia.
- Establecer estándares de calidad para la compra de materia prima directa e indirecta inmersas en el proceso.
- Evaluación periódica del rendimiento de los trabajadores de este departamento.
- Convocar a reuniones periódicas de trabajo a todos los integrantes del departamento.
- Capacitar regularmente al personal con la finalidad de actualizar conocimientos y mejorar los procesos productivos.
- Informar al jefe inmediato si existe alguna anomalía sobre los procesos.
- Considerar que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo de trabajo.
- Hacer que el grupo y equipos de trabajo tome las decisiones dentro de los límites prescritos.



## **B) Políticas del Departamento Financiero**

- Desarrollar y establecer el sistema de administración integral de los recursos financieros de la empresa, en cumplimiento a las disposiciones legales en la materia.
- Generar información financiera de los registros contables de la empresa bajo los principios de confiabilidad, relevancia y comprensibilidad, de acuerdo a las políticas y normas que rigen en materia contable y tributaria.
- Todos los registros contables deben estar acordes con las Normas Ecuatorianas de Contabilidad.
- Suministrar de manera oportuna y eficiente la información financiera y administrativa de la empresa.
- Planificación trimestral de la política tributaria de la empresa.
- Programar, ejecutar y efectuar el seguimiento al presupuesto de ingresos y gastos de la empresa, de manera eficiente y bajo los principios y la normatividad establecidas por el gobierno nacional y la empresa.
- Auditoria anual Contable y administrativa.
- Control interno y externo de procedimientos.
- Administrar y controlar la disponibilidad de las cuentas bancarias de cheques y de inversión, para mantener la liquidez suficiente para hacer frente a los compromisos de realización inmediata y evitar la generación de recursos ociosos.
- Capacitación continúa del personal administrativo y contable.
- Adoptar las normas y procedimientos para el manejo y control de los activos fijos de la empresa.
- Administrar y custodiar los recursos financieros de la empresa, de manera eficiente, segura y eficaz.
- Vigilar que la documentación soporte de la salida de efectivo cumpla con los requisitos de carácter fiscal y de control interno.

### **C) Políticas del Departamento de Ventas**

- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos considerando que el fin de la empresa es el excelente servicio.
- Capacitar al personal sobre estrategias de ventas y marketing.
- Verificar la información proporcionada por los clientes existentes.
- Controlar que las políticas de crédito, sean beneficiosas para la empresa
- Actualización de forma continúa la base de datos de clientes existente.
- Cumplimientos de los procedimientos de ventas establecidos por la gerencia.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de venta.
- El departamento de ventas debe mantener una relación directa con el departamento de producción a fin de contar con suficiente inventario para cubrir la demanda.
- Llevar un adecuado control y pronóstico de ventas.
- Todas las compras las podrán realizar los Compradores Autorizados por el Cliente, los pagos deberán ser en efectivo y sólo se aceptaran cheques de las cuentas registradas y autorizadas.
- Todo servicio adicional a la venta tiene costo. El departamento de producción y Ventas están autorizados para su cobro respectivo.
- No se aceptan cambios ni devoluciones de ventas. Salvo algunas excepciones muy bien justificadas en las cuales se aplicará un descuento del 5% del valor, previa verificación del estado del producto en cuestión por el departamento de producción, administrativo y su autorización por contabilidad. El ejecutivo de ventas encargado del cliente deberá guiarlo en este proceso hasta su término.
- Realizar publicidades periódicamente por los distintos medios de comunicación.
- Establecer comisiones para los vendedores de acuerdo a metas de volumen de ventas mensuales.

#### **D) Políticas del Departamento de Recursos Humanos**

- Contratar personal con experiencia y calidad humana.
- El proceso de selección debe comprender tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quién deberá contratarse.
- Todo empleado al ingresar a deberá tener dos meses de prueba.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, ya que permite a la empresa triunfar en los distintos mercados nacionales.
- Mantener y aumentar la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad; así como también, ahorrarle esfuerzos y preocupaciones a sus colaboradores.
- Evaluar el desempeño, promocionando el desarrollo del liderazgo a partir de programas formales de evaluación, basados en una cantidad razonable de informaciones respecto a los colaboradores y a su desempeño en el cargo asignado.
- Los sueldos serán cancelados de la siguiente forma: el 50% en la quincena y la diferencia el fin de mes, luego de firmar el correspondiente rol de pago.
- Se cumplirá con el pago de todos los beneficios de ley.
- Realizar cada trimestre las evaluaciones de desempeño a los colaboradores o cuando así lo requiera la empresa.
- Responder ética y socialmente a los desafíos que presenta la sociedad en general y reducir al máximo las tensiones o demandas negativas que la sociedad pueda ejercer sobre la organización.
- Diagnosticar y prevenir las enfermedades ocupacionales a partir del estudio y el control de dos variables: el hombre y su ambiente de trabajo; así como también brindar y capacitar servicios de primeros auxilios para evitar accidentes en la planta.

#### **4.10 REGLAS**

- Asistir puntualmente al área de trabajo
- Presentar la identificación al ingresar a la empresa
- Todo el personal deberá seguir cabalmente los procedimientos establecidos por la Gerencia.
- Prohibido ingerir alimentos durante la jornada de trabajo
- Los colaborador debe someterse al control de entradas y salidas de la empresa
- Utilizar uniformes y el respectivo equipo de protección durante el proceso productivo.
- Ningún trabajador podrá tomar material o producto sea quien sea sin previa requisición
- Prohibido el ingreso y consumo de bebidas alcohólicas dentro del laboratorio
- Solicitar permisos de 3 a 2 días con anticipación del día solicitado esta solicitud de permiso o abandono temporal del puesto de trabajo deberá ser notificada a su jefe inmediato superior, quien otorgara su autorización si lo considera pertinente.
- La inasistencia sin previa justificación será sancionada con el descuento de tres días, exceptuando casos fortuitos.
- Mantener la comunicación de cualquier problema directamente con el jefe inmediato
- Realizar su trabajo, no metiéndose en espacios de los demás
- Mantener limpio el área de trabajo para la aceptación del público.
- Al tener 3 faltas injustificadas o entrar con 2 horas después sin justificar se le sancionará, directamente en la matriz.
- Tener la menor cantidad posible de consumo en devolución.
- Respetar los horarios de salida.
- La limpieza de las áreas de trabajo deberá ser responsabilidad del encargado de turno.

**CUADRO REPRESENTATIVO DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS**

**CUADRO 31**

PROGRAMAS	PROYECTOS	NIVEL			CRONOGRAMA					COSTOS	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLES E INVOLUCRADOS	
		P	E	EV	2013	2014	2015	2016	2017	Estimado	Propio	Autogestión	Créditos	Responsables	Involucrados
Implementación y mejoramiento de infraestructuras y equipos	Construcción de una sala de capacitación	-				-					-			Directivos de Telani S.A	Colaboradores
	incorporación de un software contable	-			-						-			Directivos de Telani S.A	Colaboradores
	Adquisición de una cámara frigorífica	-							-				-	Directivos de Telani S.A	Colaboradores
Capacitación al personal de Telani S.A.	Evaluación de Desempeño	-			-						-			Jefe de Recursos Humanos	Colaboradores
	Proyecto de Capacitación sobre estrategias de ventas	-			-						-			Personal Administrativo	Colaboradores
	Proyecto de capacitación en desastres naturales	-					-				-			Personal Administrativo	Colaboradores
Plan de Marketing	Publicidad y Promoción	-				-					-			Departamento de Ventas	Colaboradores
	Estudio de mercado	-						-			-			Departamento de Ventas	Colaboradores
Programas de Responsabilidad Social Empresarial	capacitación sobre educación ambiental para estudiantes de escuela, colegios y gremios barriales	-					-				-			Personal Administrativo	Colaboradores
	Implementación de un laboratorio de cómputo en la escuela fiscal "Manuela Cañizares"	-						-			-			Directivos de Telani S.A	Estudiantes de escuela "Manuela Cañizares"

**Fuente: TELANI S.A**

#### 4.11. PROGRAMAS

##### Programa 1: Implementación y mejoramiento de infraestructura y equipos.

**Objetivo:** Incorporar equipos e infraestructura de Telani S.A. mediante recursos propios de la empresa para mejorar el desempeño de los colaboradores y la imagen corporativa de la empresa.

**CUADRO 32**

Período Realización Lugar	Responsable	Dirigido a:	Recursos
Enero 2013 -2017	Jefe Departamento RR.HH.	Colaboradores Telani S.A.	Materiales de construcción. Equipos

Fuente: Telani S.A.

##### Beneficios:

- Agilizará los procesos administrativos
- Mejora la imagen corporativa de la empresa
- Incrementa los sistema de producción
- Amplia infraestructura para capacitar a nuevo personal

##### Cronograma:

Años	2013	2014	2015	2016	2017
<b>Proyectos</b>					
Software contable					
sala de capacitación					
Cámara frigorífica					

Fuente: Telani S.A.

**Programa 2: Capacitación al personal de Telani S.A.**

**Objetivo:** Integrar al recurso humano de Telani S.A, aplicando permanentemente programas de capacitación que coadyuven al desarrollo integral de la empresa, brindando beneficios y mejorando la calidad de vida de los trabajadores.

**CUADRO 33**

Período Realización Lugar	Responsables	Dirigido a:	Recursos
Febrero 2013-2015	Jefe Departamento RR.HH.  Capacitadores Profesionales	Colaboradores Telani S.A.	Computador Audiovisuales Folletos Hojas Lápices Refrigerio

**Fuente:** Telani S.A.

**Beneficios:**

- Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- Mejora la relación jefes-trabajadores.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Contribuye a la formación de líderes y dirigentes.
- Eliminar los temores de incompetencia en los trabajadores

**Cronograma:**

Años	2013				2014	2015	2016	2017
Proyectos de Capacitación	MESES							
	Abril	Mayo	Octubre	Noviembre				
Evaluación de desempeño								
Estrategias de venta								
Desastres Naturales.								

**Fuente:** Telani S.A.

**Programa 3: Plan de Marketing**

**Objetivo:** Dar a conocer los productos que ofrece la empresa mediante distintos medios publicitarios para lograr reconocimiento a nivel nacional.

**CUADRO 34**

Período Realización Lugar	Responsables	Dirigido a:	Recursos
Enero 2014-2016	Jefe Departamento De Ventas	Clientes de Telani S.A.	Computador Folletos Pancartas Hojas Lápices

Fuente: Telani S.A.

**Beneficios:**

- Ampliar nuevos mercados
- Comportamiento de la competencia
- Fidelizar los clientes
- Incorporación de nuevas estrategias competitivas
- Mejora el posicionamiento en el mercado

**Cronograma:**

Proyectos	Años		
	2014	2015	2016
Año			
Publicidad y promoción			
Estudio de mercado			

Fuente: Telani S.A.



#### Programa 4: Programa de Responsabilidad Social Empresarial

**Objetivo:** Contribuir con la comunidad por medio de proyectos sociales Para lograr disminuir la contaminación ambiental.

**CUADRO 35**

Período Realización Lugar	Responsables	Dirigido a:	Recursos
Enero 2015-2016	Directivos de Telani S.A.	Comunidad en General.	Audiovisuales Folletos Hojas Lápices  Equipos de Computación

Fuente: Telani S.A.

#### Beneficios:

- Crear Concientización a la comunidad en lograr disminuir la contaminación ambiental.
- Contribuir con el desarrollo sostenible de la comunidad.
- Incentivar a la creación de brigadas parroquiales para mejorar la calidad de vida de la población.
- Mejorar la educación de los estudiantes por medio de equipos computacionales.

#### Cronograma:

Proyectos	Años		
	20 14	2015	2016
Concientización sobre educación Ambiental			
Equipos de computación para escuela			

Fuente: Telani S.A.

#### **4.12. PROYECTOS TELANI S.A.**

Estos proyectos se refieren a todas las acciones que deben realizarse para cumplir con una necesidad definida. Los proyectos son una acción temporal que tiene principio y fin, que utiliza recursos identificados (humanos y materiales) durante su ejecución, y que tiene un costo; deberá tener recursos presupuestados y una hoja de balance independiente a la de la compañía, referentes a los resultados esperados del proyecto.

Los proyectos tienen como objetivo aprovechar los recursos para mejorar los recursos ya existentes, llegar a la efectividad, mejorar las condiciones de trabajo, tanto de Telani S.A. como las del personal que conforma la empresa, pudiendo estos ser a corto, mediano o a largo plazo.

Como en toda empresa privada o pública la empresa Telani S.A para los posteriores cinco años tendrá en cuenta tres proyectos propuestos en el presente Plan Estratégico que corresponden a infraestructura de sus instalaciones como es la construcción de la sala de capacitación, incorporar un sistema contable para el personal administrativo y equipar una sala de computación para una escuela aledaña a la empresa, entre otros proyectos.

Los proyectos fueron desarrollados mediante una matriz en donde se especifican el nombre, objetivo que persigue cada uno, las actividades que deberán realizar como parte de la gestión de los directivos para su ejecución, fecha de inicio y culminación de la obra, los resultados que se esperan conseguir y quiénes serán los responsables de llevarlos a cabo. A continuación se presentan los proyectos propuestos en el Plan Estratégico donde se podrá apreciar de una manera más detallada la planificación de cómo se llevaran a cabo cada uno de ellos.

**PROYECTO2013: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.**

**CUADRO 36**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
Evaluación de desempeño	Detectar el potencial de desarrollo de los colaboradores mediante una valoración, generando el incremento de eficiencia y eficacia para el cumplimiento de los objetivos.	<p>Selección de un instrumento de evaluación</p> <p>Capacitación del evaluador</p> <p>Definir factores, puntajes, distribución de puntajes, definición de criterios, a fin de que no existan inconvenientes.</p> <p>Informar a los colaboradores y los parametros a evaluar</p> <p>Aplicación de la evaluación.</p> <p>Informes de resultados</p> <p>Comunicación de los resultados.</p>	Abril 2013 hasta Mayo 2013	<p>Para la organización: Estimula la productividad y mejora las relaciones humanas en el trabajo.</p> <p>Para el Presidente: mejora el comportamiento de los subordinados.</p> <p>Para el subordinado: Mejora el desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades Identifica a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades, ahora o en el futuro</p> <p>Beneficia al Presidente de la empresa.</p>	<p>Presidente de la empresa</p> <p>Jefe de RR.HH.</p>	\$ 4.840,00

**Fuente: Telani S.A.**



**PROYECTO 2013: CAPACITACIÓN DE ESTRATEGIAS DE VENTA.**

**CUADRO 38.**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
Capacitación sobre estrategias de venta	Implementar nuevas estrategias de venta mediante el aprendizaje de la capacitación para lograr maximizar las ventas.	<p>Presentación del proyecto para su aprobación</p> <p>Contratar a capacitadores profesionales.</p> <p>Definir el programa de capacitación de acuerdo a las necesidades de la empresa.</p> <p>Convocar a los colaboradores sobre la capacitación.</p> <p>Ejecutar el programa de capacitación.</p> <p>Evaluar los resultados antes, durante y después del programa.</p>	<p>Octubre 2013 hasta</p> <p>Noviembre 2013</p>	<p>Propicia y fortalece el conocimiento para el mejor desempeño de las actividades de ventas.</p> <p>Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas</p> <p>Incremento de ventas y calidad del trabajo</p> <p>Permite el logro de metas individuales.</p> <p>Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.</p> <p>Beneficia al Personal de ventas.</p>	<p>Jefe de Ventas</p> <p>Capacitadores profesionales</p>	<p>\$ 1.570,00</p>

**Fuente: Telani S.A.**

**PROYECTO2014: CONSTRUCCIÓN DE UNA SALA DE CAPACITACIÓN.**

**CUADRO 39.**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
<b>Construcción de la sala de capacitación</b>	Construir una sala de capacitación mediante el financiamiento de la empresa, para mejorar las capacidades de los colaboradores.	<p>Proponer proyectos de infraestructura</p> <p>Presentación del proyecto para su aprobación</p> <p>Revisión del proyecto y planos respectivos por el presidente</p> <p>Adquisición de los recursos materiales.</p> <p>Ejecución y supervisión de la obra.</p> <p>Adquisición de los recursos para la ejecución de los proyectos.</p>	Marzo 2014 hasta Agosto 2014	<p>Mejora la infraestructura de la empresa.</p> <p>Excelente equipamiento de muebles e inmuebles para que las conferencias se realicen de manera efectiva.</p> <p>Colaboradores motivados.</p> <p>Acceso a realizar continuas capacitaciones</p> <p>Inversión a mediano o largo plazo.</p> <p>Beneficia a todos los colaboradores</p>	<p>Presidente de la empresa</p> <p>Jefe Financiero</p> <p>Maestro de Obra</p>	\$ 16.401,71

**Fuente: Telani S.A.**

**PROYECTO 2014: CAMPAÑA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.**

**CUADRO 40**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
<b>Campaña de Publicidad y Promoción</b>	Implementar campañas publicitarias mediante distintos medios de comunicación para ser reconocidos a nivel nacional.	<p>Diseño del proyecto</p> <p>Presentación del proyecto para su aprobación.</p> <p>Selección de medios de comunicación.</p> <p>Ejecución del proyecto mediante la difundición de actividades y promociones por distintos medios de comunicación.</p> <p>Supervisión y control de la campaña publicitaria</p> <p>Entrega de informe de resultados sobre la campaña al Gerente General.</p>	<p>Octubre 2014</p> <p>Hasta</p> <p>Diciembre 2014</p>	<p>Reconocimiento a nivel nacional.</p> <p>Difusión a nivel internacional por medio de la pagina web.</p> <p>Promueve el incremento de ventas.</p> <p>Aumento de cartera de clientes.</p> <p>Cercanía al cliente.</p> <p>Mantenimiento e imagen de la empresa en la mente del consumidor.</p> <p>Beneficia a toda la empresa.</p>	<p>Jefe de ventas.</p>	<p>\$ <b>9.400,00</b></p>

**Fuente: Telani S.A.**

**PROYECTO 2015: CONCIENTIZACIÓN SOBRE EDUCACIÓN AMBIENTAL.**

**CUADRO 41**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
<b>Concientización sobre educación ambiental</b>	<b>Objetivos:</b> Realizar un ciclo de talleres, y charlas de educación ambiental, mediante un manejo integral de recursos, para mejorar calidad de vida a la comuna Santa Rosa .	Diseñar el proyecto Presentación del proyecto para su aprobación. Adquisición de los recursos materiales que se utilizará para el taller. Invitar a las distintas unidades educativas, gremios barriales. Confirmar los invitados al taller. Ejecución del taller. Evaluar sobre los temas del taller dictados	Febrero 2015  Hasta  Noviembre del 2015	Concientización a los población sobre la contaminación ambiental.  Disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero  Compromiso con la comunidad para disminuir los efectos del medio ambiente.  Mejora la imagen corporativa de la empresa.	Jefe de RR.HH	\$ 10.551,00

**Fuente: Telani S.A.**



**PROYECTO 2015: CAPACITACIÓN SOBRE DESASTRES NATURALES.**

**CUADRO 42.**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
<b>Concientización sobre educación ambiental</b>	<b>Objetivos:</b> Realizar un ciclo de talleres, y charlas de educación ambiental, mediante un manejo integral de recursos, para mejorar calidad de vida a la comuna Santa Rosa .	Diseñar el proyecto Presentación del proyecto para su aprobación. Adquisición de los recursos materiales que se utilizará para el taller. Invitar a las distintas unidades educativas, gremios barriales. Confirmar los invitados al taller. Ejecución del taller. Evaluar sobre los temas del taller dictados	Febrero 2015  Hasta  Noviembre del 2015	Concientización a los población sobre la contaminación ambiental.  Disminución de las emisiones de gases de efecto invernadero  Compromiso con la comunidad para disminuir los efectos del medio ambiente.  Mejora la imagen corporativa de la empresa.  Beneficia a toda la comunidad de Santa Rosa.	Jefe de RR.HH	\$ 10.551,00

**Fuente: Telani S.A.**

**PROYECTO 2016: IMPLEMENTACIÓN DE UN LABORATORIO DE CÓMPUTO.**

**CUADRO 43.**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
<b>Adquisición de equipos de computación para donación a escuela</b>	Contribuir con la educación de la escuela Fiscal "Manuela Cañizares" mediante la incorporación de equipos tecnológicos para mejorar los conocimientos de los estudiantes.	Diseño del proyecto Presentación del proyecto	Enero 2016 hasta Julio 2016	Cumplimiento con el programa R.S.E.	Presidente de la empresa  Jefe Financiero  Asistente de Sistemas	\$ 14.058,60
		Revisión del proyecto y las respectivas cotizaciones.		Contribuir en mejorar la calidad de educación de los estudiantes.		
		Adquisición de recursos tecnológicos para ejecutar el proyecto.		Motivación e interacción de los beneficiarios del proyecto.		
		Contratación del docente que impartirá las clases.		Estudiantes preparados para enfrentar los desafíos en la era de los conocimientos tecnológicos		
		Implementación de los equipos en la institución educativa.		Estudiantes preparados para enfrentar los desafíos en la era de los conocimientos tecnológicos		
Monitoreo y supervisión continua sobre la utilización adecuada de los equipos.	Benefician a estudiantes de escuela "Manuela Cañizares"					

**Fuente: Telani S.A.**

**PROYECTO 2016: ESTUDIO DE MERCADO.**

**CUADRO 44.**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
<b>Estudio de mercado</b>	Desarrollar un estudio de mercado mediante las técnicas metodológicas para liderar el mercado nacional	Determinar las necesidades que tienen los consumidores actuales y potenciales.	Septiembre 2016 hasta Noviembre 2016	Obtención de nuevos clientes	Jefe de ventas	\$ 3.950,000
		Diseñar el formato del instrumento de investigación		Mayor flexibilidad para responder a las necesidades cambiantes del cliente		
		Presentación del proyecto para la correspondiente aprobación por la autoridad competente.		Conocimiento de gustos y preferencias del cliente		
		Adquisición del recurso humano, técnico y material.		Mejora las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización		
		Realización de la encuesta.		Conoce las debilidades de la competencia	Encuestadores	
		Análisis de resultados		Crecimiento de la organización dentro del mercado		
		Presentación de resultados a la autoridad competente para la toma de decisiones.		Análisis del comportamiento pasado y se proyecta a futuro la demanda		
				Beneficia al Presidente de la empresa y Departamento de ventas.		

**Fuente: Telani S.A.**

**PROYECTO 2017: ADQUISICIÓN DE THERMOKING (EQUIPOS FRIGORIFICOS).**

**CUADRO 45**

PROYECTO	OBJETIVO	ACTIVIDADES	FECHA DE INICIO Y TERMINACIÓN	RESULTADOS	RESPONSABLES	COSTOS
Adquisición de Thermoking (equipos Frigoríficos)	Incorporar equipos frigoríficos mediante un financiamiento propio para lograr aumentar la producción.	<p>Presentación del proyecto para su aprobación</p> <p>Asesoramiento de los equipos frigoríficos.</p> <p>Selección del equipo que este acorde a las necesidades de la empresa.</p> <p>Adquisición del equipo.</p> <p>Instalación y adecuación del equipo en la planta.</p> <p>Inducción del personal operativo y su funcionamiento.</p> <p>Monitoreo y supervisión sobre la eficacia del equipo frigorífico.</p>	<p>Junio 2017 hasta Octubre 2017</p>	<p>Mayor capacidad de congelamiento del producto.</p> <p>Mejor calidad del producto.</p> <p>Incremento del servicio de congelamiento.</p> <p>Eficacia en el proceso de producción.</p> <p>Incremento de ventas.</p> <p>Beneficia al personal operativo</p>	<p>Presidente de la empresa</p> <p>Jefe Financiero</p> <p>Jefe de Producción</p>	<p>\$ 57.400,00</p>

**Fuente: Telani S.A.**

### 4.13. PROCEDIMIENTOS








Para establecer los procedimientos de la empresa Telani S.A, se seguirá el orden de las acciones requeridas permitiendo de esta manera realizar un trabajo de forma correcta.

### DIAGRAMACIÓN

Se utilizara la diagramación hacia las actividades diarias tanto del proceso como el ingreso de dinero, de esta manera se llevará un control adecuado y se dará agilidad a los respectivos trámites que realiza la empresa.

### DIAGRAMACIÓN

CUADRO 46.

SÍMBOLO	REPRESENTA
	Inicio o termino
	Actividad
	Documento
	Decisión o Alternativa
	Archivo
	Conector de página
	Conector

Fuente: Paredes Garcés Wilson, Como hacer una tesis.

**PROCEDIMIENTO DE COMPRA A LOS PROVEEDORES.**

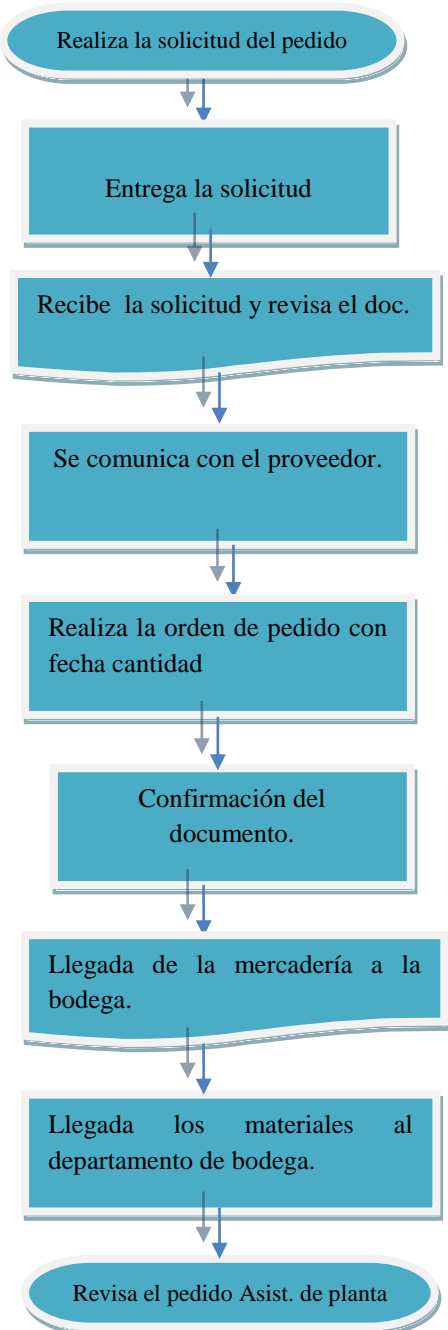
**CUADRO 47**

El presente desarrollo se realiza con los encargados de realizar el pedido.		
ACTORES		ACCIÓN
<b>Asistente de Planta</b>	1	Realiza la solicitud de pedido
	2	Recibe la solicitud por parte del asistente y la revisa.
<b>Jefe de Producción</b>	3	Se comunica con los proveedores para confirmar el precio y el stock del producto.
	4	Realiza la orden de pedido con fecha cantidad y el nombre del respectivo proveedor y luego se envía el documento por fax.
<b>Asistente de Planta</b>	5	Se realiza la confirmación después de 15 minutos si el documento ha sido recibido por parte del proveedor.
<b>Jefe de Producción</b>	6	El proceso para la llegada de la mercadería a las bodegas tiene una duración de 1 día, después de haber realizado la orden de pedido.
<b>Personal Operativo</b>	7	Una vez llegado el producto esta es entregada al jefe de producción para que realice su inspección y almacenamiento, acorde con la factura o guía de remisión.

Fuente: Telani S.A.

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE COMPRA DEL PRODUCTO**

**GRÁFICO 28.**



**Fuente: Telani S.A.**

**PROCEDIMIENTO DE INGRESO DE PRODUCTO A LA PLANTA.**

**CUADRO 48.**

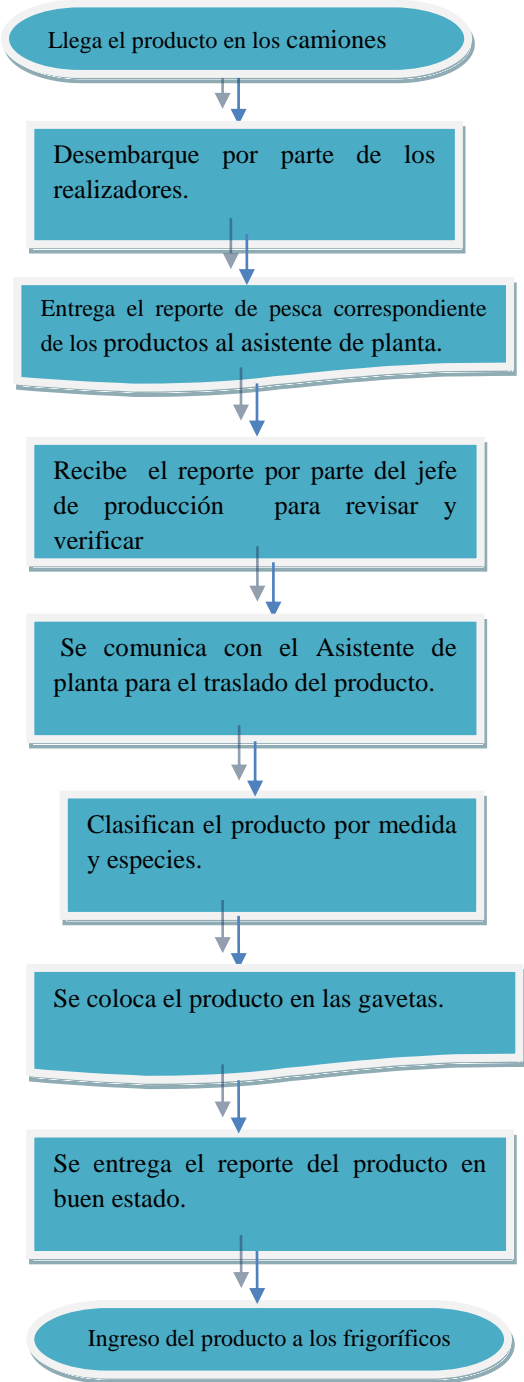
El presente desarrollo se realiza para la clasificación del producto por tamaño y clase.		
ACTORES		ACCIÓN
<b>Jefe de Bahía</b>	1	Llega el producto a la planta
	2	Entrega el reporte de pesca correspondiente de los productos.
<b>Jefe de planta</b>	3	Recibe el reporte por parte del jefe de bahía para revisar y verifica que sea el correcto.
	4	Se comunica con el Asistente de planta para el correspondiente traslado del producto a la fábrica.
<b>Realizadores</b>	5	Clasifican el producto por medida y especies.
	6	Ingreso del producto a los frigoríficos.

Fuente: Telani S.A.



**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE INGRESO DEL PRODUCTO**

**GRÁFICO 29**



**Fuente: Telani S.A.**

**PROCEDIMIENTO DE SERVICIO ATENCION AL CLIENTE**

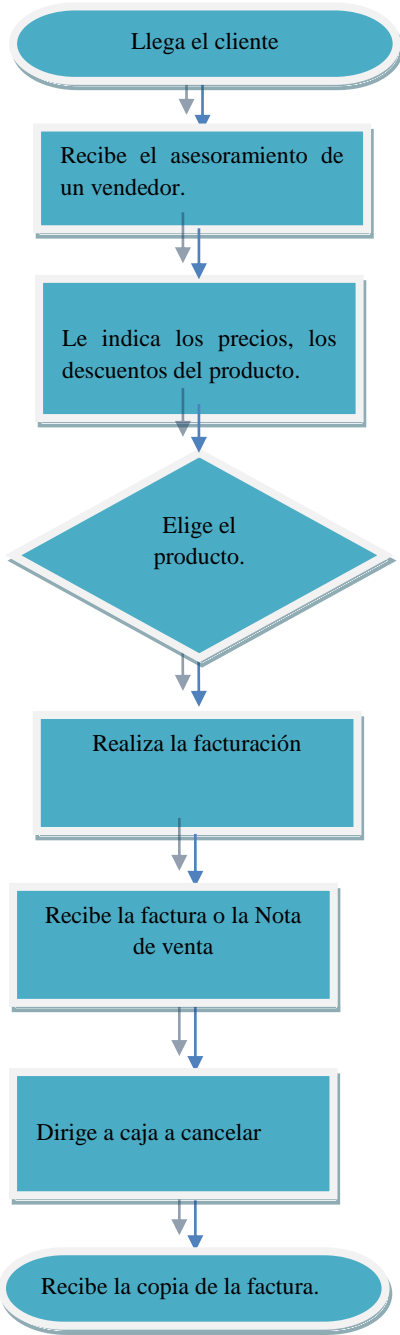
**CUADRO 49.**

El presente desarrollo se realiza con el servicio de atención al cliente.		
ACTORES		ACCIÓN
<b>Cliente</b>	1	Llega del cliente.
<b>Vendedor</b>	2	Le indica los precios, los descuentos y la variedad de producto por medida.
<b>Cliente</b>	3	Elige el producto, medida, precio.
<b>Vendedor</b>	4	Se comunica con el Depart. de Ventas confirmando el producto si tiene en stock.
<b>Cliente</b>	5	Procede a realizar la factura con la descripción del producto y los precios.
	6	Recibe la factura o la Nota de venta si esta correcta.
	7	Dirige a caja a cancelar y recibe la copia para que retire en Bodega.

Fuente: Telani S.A.

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DEL SERVICIO DE ATENCION AL CLIENTE.**

**GRÁFICO 30.**



**Fuente: Telani S.A.**

**PROCEDIMIENTO DE DESPACHO DE LOS PRODUCTOS.**

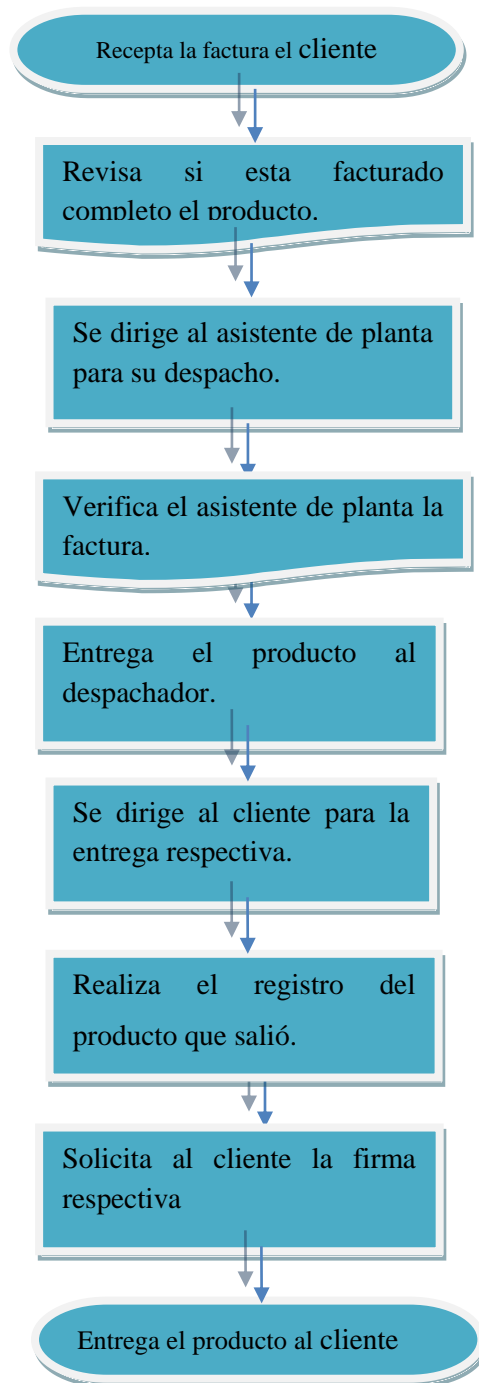
**CUADRO 50.**

El presente desarrollo se realiza con la persona que receipta la factura de compra del producto por parte de los vendedores y la entrega del producto.		
ACTORES		ACCIÓN
<b>Despachador</b>	1	Receipta de la factura por parte del cliente.
	2	Revisa en el sistema si el producto está completo.
<b>Bodeguero</b>	3	Se dirige al bodeguero para la entrega del producto.
	4	Entrega el producto al despachador.
<b>Despachador</b>	5	Se dirige al cliente para la entrega respectiva.
	6	Solicita al cliente la firma respectiva en la cual consta que el producto ha sido entregado.
	7	El despachador realiza el registro del producto de entrega.
<b>Cliente</b>	8	Recibe el producto y verifica si esta completo de acuerdo con la factura.

Fuente: Telani S.A.

**DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE DESPACHO DEL PRODUCTO.**

**GRÁFICO 31**



**Fuente: Telani S.A.**

## PROCEDIMIENTO DE REGISTROS DE DOCUMENTOS

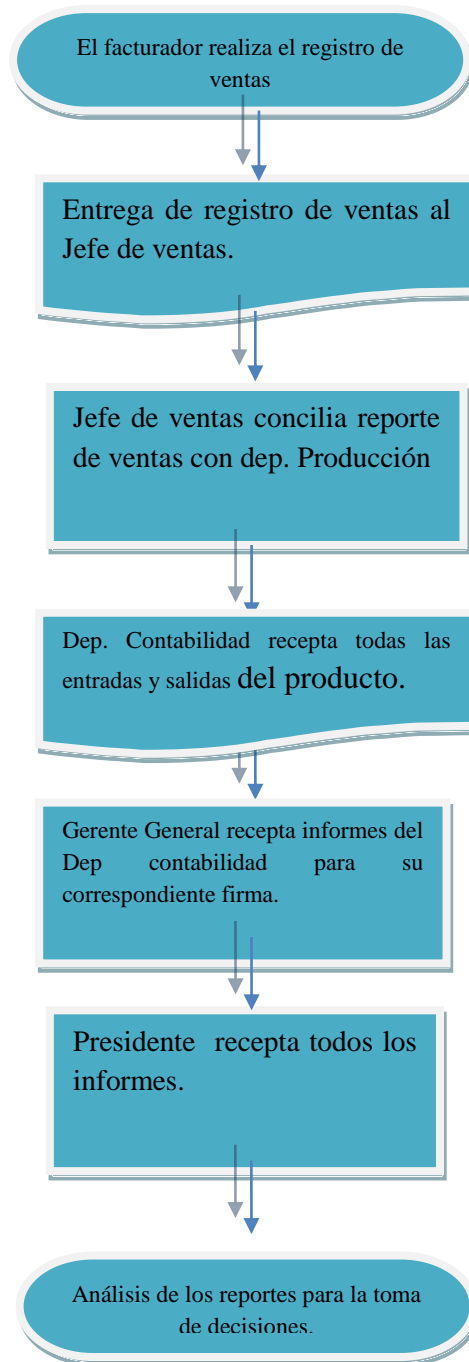
**CUADRO 51.**

El presente desarrollo se realiza con la persona que receipta la factura de compra del producto por parte de los vendedores y la entrega del producto.		
ACTORES		ACCIÓN
<b>Facturador</b>	1	Ingresa la factura en su registro de ventas y entrega el reporte de ventas.
<b>Jefe de Ventas</b>	2	Recibe el reporte de ventas y concilia con el reporte del jefe de producción.
<b>Departamento de Contabilidad</b>	3	Recibe un reporte de todas las entras y salidas del producto para su correspondiente registro.
<b>Gerente General</b>	4	Recibe un reporte de del departamento de contabilidad para su correspondiente firma.
<b>Presidente</b>	6	Receipta todos los informes de los balances del día.

Fuente: Telani S.A.

## DIAGRAMA DE FLUJO DE REGISTROS DE DOCUMENTOS

### GRÁFICO 32



Fuente: Telani S.A.

#### **4.14. MONITOREO Y SUPERVISIÓN**

El monitoreo y supervisión es un conjunto de actividades de gestión que va a permitir a la empresa Telani S.A. verificar si los programas y proyectos van marchando según lo planificado de acuerdo a esto se va controlando el avance de los programas y proyectos en su ejecución. Para lograr resultados exitosos en cada uno de ellos se va a ejecutar.

Mediante el monitoreo y supervisión el presidente de la empresa y colaboradores conocerán cada una de sus labores fomentando el trabajo en equipo estableciendo comunicación con cada uno de ellos.

El monitoreo en la empresa Telani S.A, se debe constituir no solo como un instrumento de supervisión administrativo (verificación de actividades, metas), sino como una herramienta de gestión que permite tomar decisiones estratégicas sobre la base de un análisis del entorno y observación del avance y cumplimiento, de los objetivos propuestos en los planes.

#### **CONTENIDO DE LA MATRIZ DE MONITOREO Y SUPERVISIÓN DE LOS PROGRAMAS Y PROYECTOS OPERATIVOS**

**Código de actividad/ Proyecto.-** Identificación de la actividad o proyecto.

**Metas Programadas.-** Son los logros cuantitativos o cualitativos que se consideró alcanzar con determinados recurso y periodo de tiempo.

Estas deben tener correspondencia con la información de la columna de “cronograma de ejecución” establecida en los planes operativos.



**Metas Ejecutadas.-** Son los logros cuantitativos o cualitativos alcanzados en relación a la meta programada, pudiendo expresarse en unidades físicas o porcentajes de avance.

**Tiempo Planteado.-** Hace referencia al tiempo para llevar a efecto un plan, programa, proyecto o actividad.

**Tiempo Ejecutado.-** Expresa el tiempo efectivamente utilizando en la ejecución del plan, programa, proyecto o actividad. Los informes trimestrales en cuanto al tiempo registrarán el efectivamente utilizado.

**Grado Programado.-** Corresponde a los recursos provenientes de fuentes, sean éstas fiscales, de autogestión, criterios externos, criterios internos, recursos pre asignados, asistencia técnica y donaciones, destinadas a financiar las acciones, productos, programas, proyectos o planes de la empresa.

**Gasto utilizado.-** Registra los recursos efectivamente utilizados en el cumplimiento de acciones, productos, programas, proyectos y planes.

**Promedio.-** Se refiere al promedio de las columnas de los indicadores. Este promedio debe incluir a todas las actividades incluidas las que por cualquier razón no se cumplió.

**Observaciones.-** En esta columna las instituciones deberán apoyarse para registrar los comentarios, novedades o situaciones inherentes al nivel de cumplimiento de las acciones, productos, planes, programas y proyectos.

## MONITOREO Y SUPERVISIÓN DE LOS PROYECTOS Y PROGRAMAS

### CUADRO 52

Empresa:.....

Periodo de Evaluación: Desde.....Hasta.....

N°	PROYECTOS	METAS		TIEMPO		PRESUPUESTO		INDICADORES			OBSERVACIONES
	/PROGRAMAS	Programadas	Ejecutadas	Programadas	Ejecutadas	Programadas	Ejecutadas	Efectividad	Eficacia	Eficiencia	
						Total:	Total:	Promedio:	Promedio:	Promedio:	

Fuente: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

#### 4.15 SEGUIMIENTO Y CONTROL

El seguimiento, control y evaluación se efectuará sobre la base de indicadores establecidos en el POA. Estos permitirán conocer los niveles de efectividad, eficacia y eficiencia logrados por cada unidad, de acuerdo a la aplicación de las siguientes relaciones:

**Indicador de Efectividad.-** Expresa la relación entre lo logrado y lo programado, en cuanto a metas.

$$\text{Indicadoresdeefectividad} = \frac{\text{Metalograda}}{\text{MetaProgramada}} = \text{x100}$$

**Indicador de Eficacia.-** Es la relación entre las metas logradas y programadas, teniendo en cuenta el tiempo real de ejecución de la actividad o proyecto.

$$\text{Indicadoresdeeficacia} = \frac{(\text{Metalograda}) (\text{Tiempoplaneado})}{(\text{Metaprogramada}) (\text{Tiemporeal})} = \text{x100}$$

La eficacia, además, puede expresarse en la relación de efectividad por el tiempo planeado sobre el tiempo realmente utilizado para el cumplimiento de la meta.

$$\frac{\text{Indicadoresdeeficacia} \times \text{Tiempoplaneado}}{\text{Tiemporeal}}$$

**Indicador de Eficiencia.-** Entendido como la relación entre el tiempo, los recursos invertidos y los logros obtenidos. Alcanza su mayor nivel al hacerse un uso óptimo de los recursos disponibles, alcanzando los logros esperados.

## **Indicadores de eficiencia**

$$= \frac{(\text{Metalograda}) (\text{Tiempoplaneado})(\text{Gastoprogramado})}{(\text{Metaprogramada}) (\text{Tiemporeal})(\text{Gastoutilizado})} = x100$$

De igual forma, la eficiencia relaciona la eficacia con los gastos programados sobre los gastos realmente empleados en el logro efectivo de la meta.

### **Indicador de Eficacia x Gasto programado** **Gasto utilizado**

En caso de que los tiempos de ejecución y los recursos utilizados sean “cero”, no se deberá calcular los indicadores de eficacia y eficiencia, debiendo explicar en la columna de observaciones las causas o motivos de tal situación.

Para el cálculo de estos indicadores la empresa deberá aplicar las fórmulas de acuerdo a las actividades que cada proyecto y programa que identifica en la matriz.

**Promedio.-** Se refiere al promedio de las columnas de los indicadores. Este promedio debe incluir a todas las actividades incluidas las que por cualquier razón no se cumplió.

**Observaciones.-** En esta columna los colaboradores deberán apoyarse para registrar los comentarios, novedades o situaciones inherentes al nivel de cumplimiento de las acciones, planes, programas y proyectos.

Para un control eficaz las actividades se reportarán mediante este cuadro, todos los responsables en este proceso de cambio, coordinarán el seguimiento efectivo del plan estratégico.

Previa a convocatorias a reunión en la empresa, se presentarán los respectivos reportes, para dar a conocer los avances de las actividades, así mismo impulsarán el proceso de planificación, para que en cualquier momento los coordinadores encargados generen informes sobre la situación de los programas y proyectos del plan, de esta forma se conocerán los resultados obtenidos de los programas y proyectos de la empresa Telani S.A.

**SEGUIMIENTO Y CONTROL DE LAS ACTIVIDADES EJECUTADAS.**

**CUADRO 53.**

Programa	Proyecto	Actividad	Área	Tiempo		%	
				Inicio	Final	Cumplimiento	Avance
<b>Observación:</b>							

Fuente: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo

#### 4.16. PRESUPUESTO

#### PROYECTO 2013: INCORPORACIÓN DE UN SOFTWARE CONTABLE

**CUADRO 54.**

DESCRIPCIÓN	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Computadoras	8	900	7200
Materiales de electricidad			400
Técnico en sistemas			600
Total		28700	8200

#### PROYECTO 2013: CAPACITACIÓN SOBRE ESTRATEGIAS DE VENTA

**CUADRO 55**

DESCRIPCIÓN	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Facilitadores y Expositores	2	300	600
<b>SUB TOTAL</b>	<b>600</b>		
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Infocus	1	600	600
Materiales de oficina	10	5	50
Transporte y logística	5		
<b>SUB TOTAL</b>	<b>650</b>		
<b>RECURSOS TÉCNICOS</b>			
Material didactico	10	30	300
tes de evaluación	10	1	10
Actas de rendimiento	10	1	10
<b>SUB TOTAL</b>	<b>320</b>		
<b>PRESUPUESTO</b>			
RECURSOS HUMANOS			600
RECURSOS MATERIALES			650
RECURSOS TÉCNICOS			320
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>1570</b>

**PROYECTO 2013: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE COLABORADORES DE LA EMPRESA TELANI S.A.**

**CUADRO 56**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Equipo de coordinación y logística	1	300	300
<b>SUB TOTAL</b>			<b>300</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Equipos de cómputo audio y video	1	600	600
Materiales de oficina	10	5	50
Transporte	20	2	40
Alimentación	20	2	40
<b>SUB TOTAL</b>			<b>730</b>
<b>RECURSOS TÉCNICOS</b>			
Página web	1	4000	4000
Programa - Radios	3	500	1500
Radio Amor	3	500	1500
Radio Ritmo	3	500	1500
Impresión hojas volantes	1500	0,1	150
<b>SUB TOTAL</b>			<b>8650</b>
<b>PRESUPUESTO</b>			
RECURSOS HUMANOS			300
RECURSOS MATERIALES			450
RECURSOS TÉCNICOS			8650
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>9400</b>

**PROYECTO 2014: CONSTRUCCIÓN DE UNA SALA DE CAPACITACIÓN**

**CUADRO 57**

Pág. 1 de 2

DESCRPCIÓN	UNID.	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
<b>INSTALACION DE OBRA</b>				
TRAZADO Y REPLANTEO	M2.	40	0,55	22
DEMOLICION DE PARED	M2.	10	3,8	38
<b>OBRAS DE HORMIGON ARMADO</b>				
PILARES	M3.	1,48	495,6	733,488
PLINTOS	M3.	0,95	438,5	416,575
RIOSTRAS	M3.	1,45	438,5	635,825
PILARETES - DINTELES	ML.	15	19,2	288
CONTRAPISO	M2.	38	21,5	817
VIGAS	M3.	1,55	421,6	653,48
<b>ALBAÑILERIA</b>				
PAREDES DE BLOQUES ROCAFUERTE PL-9	M2.	42	11,05	464,1
ENLUCIDO INTERIOR Y EXTERIOR	M2.	84	5	420
FILOS, RAYAS	ML.	25	2,05	51,25
CUADRADA DE BOQUETES	ML.	15	2,4	36
<b>PINTURA</b>				
PINTURA DE CAUCHO INTERIOR	M2.	58	7,5	435
PINTURA DE CAUCHO EXTERIOR	M2.	25	7,95	198,75
PINTURA DE CAUCHO EN TUMBADO	M2.	38	8,6	326,8
<b>INSTALACION SANITARIA</b>				
PUNTOS DE AGUA POTABLE	PTO.	1	43	43
DISTRIBUCION DE AGUA POTABLE	ML.	25	12,5	312,5
ACOMETIDA AGUA POTABLE	ML.	15	18,6	279
<b>SUBTOTAL</b>				<b>\$ 6.170,77</b>



**PROYECTO 2014: CONSTRUCCIÓN DE UNA SALA DE CAPACITACIÓN**

**CUADRO 58**

Pág. 2 de 2

DESCRIPCIÓN	UNID.	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
<b>INSTALACION ELECTRICA</b>				
PUNTO DE LUZ DE 110V.	PTO.	10	34,6	346
PUNTO TOMACORRIENTE 110V.	PTO.	6	31,6	189,6
PUNTO DE TOMACORRIENTE 240V	PTO.	1	56,6	56,6
PANEL DE BREAKERS 2-4 G.E.	U.	1	560	560
BREAKERS 1P-20 AMP.	U.	5	7,5	37,5
BREAKERS 1P-30 AMP.	U.	5	8,6	43
LAMPARAS FLUORESCENTES 2x40W.	U.	8	35,5	284
DICROICOS EXTERIOTES	U.	1	8,95	8,95
ACOMETIDA ELECTRICA GENERAL	ML.	25	38,6	965
VARILLA PUESTA A TIERRA	U.	1	31,54	31,54
TABLERO MEDIDOR	U.	1	320	320
<b>OBRAS DE ALUMINIO Y VIDRIO</b>				
VENTANAS ALUMINIO Y VIDRIO	M2.	4	95,6	382,4
<b>CARPINTERIA</b>				
PUERTAS	U.	3	145	435
<b>REVESTIMIENTO</b>				
CUBIERTA	M2	48	100	4800
<b>REVESTIMIENTO</b>				
CERAMICA PISO	M2	36	26,5	954
CERAMICA PARED	M2	17	24,55	417,35
<b>VARIOS</b>				
LIMPIEZA Y DESALOJO GENERAL	GLB.	1	400	400
SUBTOTAL				<b>10.230,94</b>
SUBTOTAL PAG 1 (+)				6.170,77
TOTAL (PAG. 1 + PAG.2)				<b>16.401,71</b>

**PROYECTO 2014: CAMPAÑA DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN**

**CUADRO 59**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>CANT.</b>	<b>COSTO UNIT.</b>	<b>COSTO TOTAL</b>
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Equipo de coordinación y logística	1	300	300
<b>SUB TOTAL</b>			<b>300</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Equipos de cómputo audio y video	1	600	600
Materiales de oficina	10	5	50
Transporte	20	2	40
Alimentación	20	2	40
<b>SUB TOTAL</b>			<b>730</b>
<b>RECURSOS TÉCNICOS</b>			
Página web	1	4000	4000
Programa - Radios	3	500	1500
Radio Amor	3	500	1500
Radio Ritmo	3	500	1500
Impresión hojas volantes	1500	0,1	150
<b>SUB TOTAL</b>			<b>8650</b>
<b>PRESUPUESTO</b>			
RECURSOS HUMANOS			300
RECURSOS MATERIALES			450
RECURSOS TÉCNICOS			8650
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>9400</b>

**PROYECTO 2015: CAPACITACIÓN SOBRE EDUCACIÓN AMBIENTAL**

**CUADRO 60**

Descripción	Cant.	Costo Unitario	Costo Total
Capacitadores	27	15	405
Lunch	15	2	30
Pomas PET 500 Agua	2500	0,25	625
Copias de Folletos	2500	0,02	50
Marcadores Permanentes	40	0,6	24
Refrigerios	1500	1	1500
Tricticos	2000	0,25	500
Marcadores Acrílicos	20	0,6	12
Infocus		450	450
Tachos de basura	2000	3	6000
Fundas	30	2,5	75
Impresiones	2000	0,02	40
Hojas volantes	2000	0,05	100
Esferos (cajas)	50	6	300
Papel bond	60	0,3	18
Maquillaje para dramatizado	8	1,5	12
Mimos	8	10	80
Pintura	10	7	70
Material didáctico	50	3	150
Brochas	20	3,5	70
Compra de Titeres	5	8	40
<b>TOTAL</b>			<b>10551</b>

**PROYECTO 2015: CAPACITACIÓN SOBRE DESASTRES NATURALES**

**CUADRO 61**

<b>Descripción</b>	<b>Cant.</b>	<b>Costo Unitario</b>	<b>Costo Total</b>
Capacitadores	2	90	180
Lunch	125	2	250
Esferos	75	0,3	22,5
Block de notas	200	1	200
marcadores Acrilico	25	0,6	15
Marcadores permanentes	25	0,6	15
Papel periodico	25	0,25	6,25
Cinta de papel	3	1,25	3,75
Alcohol	20	0,5	10
Espaladrapo	50	0,25	12,5
Gasa	100	0,25	25
Agua oxigenada	20	0,5	10
tijeras	35	0,6	21
Guantes	3	5	15
Inyecciones	50	0,3	15
Suero	50	1,5	75
Mertiolate	25	0,4	10
Botellas de Agua	350	0,3	105
	<b>TOTAL</b>		<b>991</b>

**PROYECTO 2016: IMPLEMENTACIÓN DE UN LABORATORIO DE CÓMPUTO EN LA ESCUELA FISCAL “MANUELA CAÑIZARES” DE LA PARROQUIA SANTA ROSA.**

**CUADRO 62**

<b>Recursos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>Recursos Humanos</b>			
Maestro Computación (Meses)	10	300	3000
Mantenimiento Mensual	12	100	1200
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 4.200,00</b>
<b>Recursos Materiales</b>			
Regleta	10,00	4,00	40,00
Pizarra	1,00	65,00	65,00
Resmas de Papel	48,00	3,00	144,00
Cd´s (Cajas 100 u.)	10,00	12,00	120,00
Marcadores	12,00	0,80	9,60
Cartucho Tinta	24,00	25,00	600,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 978,60</b>
<b>Recursos Técnicos</b>			
Computadora	10,00	550,00	5.500,00
Muebles para equipos	10,00	70,00	700,00
Silla	20,00	15,00	300,00
Impresora	5,00	150,00	750,00
Instalador del Laboratorio	1,00	300,00	300,00
Ayudantes de instalación	2,00	100,00	200,00
Conectores de Red	50,00	2,00	100,00
Cable de Red (Metros)	200,00	1,40	280,00
Switch	1,00	150,00	150,00
Servicio Internet	12,00	50,00	600,00
<b>Subtotal</b>			<b>\$ 8.880,00</b>
Presupuesto			
Recursos Humanos			4.200,00
Recursos Materiales			978,60
Recursos Técnicos			8.880,00
<b>Total General</b>			<b>\$ 14.058,60</b>

**PROYECTO 2016: ESTUDIO DE MERCADO**

**CUADRO 63**

DESCRIPCIÓN	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Facilitadores	2	500	1000
Encuestadores	50	20	1000
<b>SUB TOTAL</b>	<b>2000</b>		
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Infocus	1	600	600
Materiales de oficina	50	2	100
Transporte y logística	50	10	500
<b>SUB TOTAL</b>	<b>1200</b>		
<b>RECURSOS TÉCNICOS</b>			
Material de encuesta	5000	0,15	750
<b>SUB TOTAL</b>	<b>750</b>		
<b>PRESUPUESTO</b>			
RECURSOS HUMANOS			2000
RECURSOS MATERIALES			1200
RECURSOS TÉCNICOS			750
<b>TOTAL GENERAL</b>			<b>3950</b>

**PROYECTO 2017: ADQUISICIÓN DE THERMOKING  
(EQUIPOS FRIGORIFICOS)**

**CUADRO 64**

RUBRO	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
Thermoking (Contenedor)	2	42500	85000,00
Materiales de electricidad	2	3500	7000,00
Técnico en electricidad	2	2500	5000,00
Total		48500	97000,00

**PRESUPUESTO POA**

**CUADRO 65**

Pág. 1

DESCRIPCIÓN	CANT.	COSTO UNIT.	COSTO TOTAL
<b>PROYECTO: ADQUISICIÓN DE UN SOFTWARE</b>			
Computadoras	8	900	7200
Materiales de electricidad			400
Técnico en sistemas			600
<b>Total Proyecto Adquisición de software</b>		28700	<b>\$ 8.200,00</b>
<b>PROYECTO: CAPACITACIÓN DE VENTAS</b>			
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Facilitadores y expositores	2	300	600
<b>SUB TOTAL</b>			<b>600</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Infocus	1	600	600
Materiales de oficina	10	5	50
<b>SUB TOTAL</b>			<b>650</b>
<b>RECURSOS TÉCNICOS</b>			
Material didactico	10	30	300
tes de evaluación	10	1	10
Actas de rendimiento	10	1	10
<b>SUB TOTAL</b>			<b>320</b>
<b>PRESUPUESTO</b>			
RECURSOS HUMANOS			600
RECURSOS MATERIALES			650
RECURSOS TÉCNICOS			320
<b>Total Proyecto Capacitación en ventas</b>			<b>\$ 1.570,00</b>

**PRESUPUESTO POA**

**CUADRO 66**

Pág. 2

<b>PROYECTO: EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>			
<b>RECURSOS HUMANOS</b>			
Facilitadores y expositores	2	250	500
<b>SUB TOTAL</b>			<b>500</b>
<b>RECURSOS MATERIALES</b>			
Infocus	1	600	600
Materiales de oficina	110	2	220
<b>SUB TOTAL</b>			<b>820</b>
<b>RECURSOS TÉCNICOS</b>			
Material didactico	110	30	3300
tes de evaluación	110	1	110
Actas de rendimiento	110	1	110
<b>SUB TOTAL</b>			<b>3520</b>
<b>Total Proyecto de evaluación de desempeño</b>			<b>\$ 4.840,00</b>
Total Proyecto Adquisición de software			\$ 8.200,00
Total Proyecto Capacitación en ventas			\$ 1.570,00
Total Proyecto de evaluación de desempeño			\$ 4.840,00
<b>TOTAL PRESUPUESTO DEL PLAN OPERATIVO ANUAL</b>			<b>\$ 14.610,00</b>



#### 4.17.PLAN ANUAL OPERATIVO DE LA EMPRESA TELANI S.A. 2013

CUADRO 67

												
<b>TELANI S.A.</b> <b>PLAN OPERATIVO ANUAL 2013</b>												
PROGRAMAS	PROYECTOS	INDICADOR DE ÉXITO	NIVEL			Financiamiento (\$)			RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	PRESUPUESTO	OBSERVACIONES
			P	E	EV	PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS				
Implementación y mejoramiento de infraestructura y equipos	Incorporación de un software contable	Elección del sistema que este acorde a las necesidades de la empresa.	-			-			Presidente de la empresa.	Colaboradores	\$ 8.200,00	
		Inducción al personal sobre el manejo del sistema.							Jefe financiero.			
Capacitación al personal de Telani S.A.	Evaluación de Desempeño	Monitoreo y supervisión sobre el funcionamiento del sistema.							Analista en sistema.	Analista en sistemas		
		Selección del instrumento de evaluación.							Presidente de la empresa.			
Capacitación al personal de Telani S.A.	Proyecto de Capacitación sobre estrategias de ventas	Capacitación del Evaluador	-			-			Jefe de RR.HH.	Colaboradores	\$ 4.840,00	
		Análisis de resultados.										
Capacitación al personal de Telani S.A.	Proyecto de Capacitación sobre estrategias de ventas	Contratar capacitadores profesionales.	-			-			Jefe de ventas	Vendedores	\$ 1.570,00	
		Ejecución del proyecto							Capacitadores profesionales			
		Evaluación antes, durante y después de la capacitación								Personal Administrativo		
<b>TOTAL INVERSIÓN DE PRESUPUESTOS DE PROYECTOS 2013</b>											<b>\$ 14.610,00</b>	

Fuente: Telani S.A.

#### **4.18. CONCLUSIONES DE LA PROPUESTA**

Al finalizar este trabajo se puede concluir que la Planificación Estratégica constituye un sistema gerencial fundamental para el desarrollo de la empresa Telani S.A porque permite a los colaboradores ejecutar de manera eficiente y eficaz cada una de las actividades, mediante una debida planificación y control.

Mediante las estrategias metodológicas permitió establecer las técnicas de investigación para logra obtener resultados a los objetivos planteados.

Es tan necesario conocer los factores tanto interno como externo que nos rodean y que van a influir en el desarrollo de la empresa e iniciativa, el análisis FODA ayudó a definir las estrategias de crecimiento y mejoramiento las cuales sirven como base para alcanzar el desarrollo empresarial de la empresa Telani S.A.

Mediante los resultados obtenidos de la encuesta realizada a los colaboradores de Telani S.A. Se logró definir que carece de evaluaciones de desempeño; por lo tanto se observa la falta de este proceso importante para medir el desempeño del colaborador.

Es de mucha importancia que los colaboradores tengan conocimiento de las políticas establecidas en la empresa ya que son guías que permiten tomar decisiones para llevar a cabo las actividades y la administración de manera planificada y organizada para el logro de los objetivos y para el cumplimiento de las metas en un determinado tiempo.

Toda empresa debe realizar programas y proyectos en función de sus actividades ya que se logrará que los colaboradores de la empresa brinden un servicio de calidad de esta manera una excelente atención al cliente siendo esto esencial para el progreso de Telani S.A.

#### **4.18. RECOMENDACIONES DE LA PROPUESTA**

Para lograr ser competitivo es necesario responder a los constantes cambios del entorno es preciso la ejecución del plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios.

Se recomienda a Telani S.A aplicar las estrategias metodológicas para lograr obtener los resultados sobre la gestión administrativa en cuanto a la empresa y sus colaboradores.

Se sugiere a la empresa adoptar el análisis de FODA que es una herramienta analítica que facilita sistematizar la información que posee la organización sobre la gestión administrativa propuesto en el Capítulo III, el cual detalla las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que rodean a Telani S.A, con el fin de definir su capacidad de los colaboradores y sus recursos.

Se recomienda implementar las evaluaciones de desempeño en Telani S.A. continuamente, ya que se puede valorar el desempeño que ha tenido el colaborador durante el período de trabajo.

Efectuar convocatorias a los colaboradores dando a conocer de esta manera el cumplimiento de las políticas y que conozcan que son parte fundamental para el progreso y desarrollo de la empresa.

Se sugiere que se realicen los programas y proyectos con un equipo de colaboradores capacitados y orientado en las actividades que realiza la empresa Telani S.A.

## **BIBLIOGRAFIA**

- 1.- ACOSTA RUBÉN (2005) Gestión y administración de organizaciones. Editorial Paidotribo, España.
  
- 2.-ÁLVAREZ MARTÍN (2006) Manual De Planeación Estratégica. Panorama Editorial, México
  
- 3.- BALLVÉ A. M. Y DEBELJUH P. (2006 )Misión y valores. Grupo Editorial Planeta, Buenos Aires.
  
- 4.- BERNAL CESAR (2006) Metodología de la investigación. Prentice Hall, Colombia.
  
- 5.- CAMPOY DANIEL M. (2006) Gestión Emprendedora: Estrategias y Habilidades para el Emprendedor Actual. Ideas Propias, España.
  
- 6.- CARRIÓN M. y JUAN (2007) Estrategia: de la visión a la acción, ESIC Editorial, España.
  
- 7.- CUMMINGS y WORLEY (2007) Desarrollo organizacional y cambio International Thompson Editores, México.
  
- 8.- CHARLES W. y GARETH R. J. (2009) Administración Estratégica Mac Graw Hill, México.

- 9.- FRANCÉS ANTONIO (2006) Estrategia y planes para empresa CMI, Prentice Hall, México.
- 10.-GIL ESTALLO M. (2007) Cómo crear y hacer funcionar una empresa, Profit Editorial, España.
- 11.-HERNÁNDEZ ABRAHÁN (2005) Formulación y evaluación de proyectos de inversión, International Thompson Editores, México.
- 12.- HERNÁNDEZ ROBERTO (2006) Metodología de la investigación, Editorial Limusa, México.
- 13.-MARTÍNEZ P. y GUTIÉRREZ M. (2005)La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del CMI, Ediciones Díaz de Santos, España.
- 14.- MÉNDEZ CARLOS (2006) Metodología, Editorial Limusa, Colombia.
- 15.- MIRANDA JUAN JOSÉ (2006) Gestión de proyectos, Editores, Colombia.
- 16.- MUÑIZ LUIS(2010) Guía práctica para mejorar un plan de negocio, Editores, Colombia.
- 17.- OBREGÓN D. y SARAH A. (2008) Planeación para el desarrollo humano. Bases metodológicas para su instrumentación, Centro de Estudios andaluces, España.

- 18.-PAREDES WILSON (2009) Como hacer una tesis, Editorial Bigcopy. Ecuador
- 19.-QUIN ROBERT (2006) Cuerpo Superior de Administradores de la Junta Andalucía, Editorial Madrid, España.
- 20.-RAMPERSAD HUBERT K. (2006) El cuadro de mando personal: una guía para equilibrar trabajo y vida.
- 21.- ROBBINSSTEPHEN (2005) Administración, Prentice Hall, México
- 22.- RODRÍGUEZ JOSÉ (2007) Gestión de proyectos informáticos, Editorial UOC, Barcelona.
- 23.- RODRÍGUEZ JOAQUÍN (2006) Estudio de sistemas y procedimientos administrativos, International
- 24.- SAINZ DE VICUÑA J.M. (2008) Thompson Editores, México el plan de marketing en la práctica, ESIC Editorial, España.

## **LINKOGRAFIA**

Metodología de la investigación (s/f) disponible en URL.  
[http://www.librosparadescargargratis.com/metodologia-de-la-investigacion-por  
Hernández- Sampieri -Roberto/](http://www.librosparadescargargratis.com/metodologia-de-la-investigacion-por-Hernandez-Sampieri-Roberto/)

Administración estratégica(s/f) disponible en URL.  
<http://es.wikipedia.org/wiki/Administraci%C3%B3n>.

Investigación de mercados(s/f) disponible en URL.  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_de\\_mercados](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados).

Estadísticas de la población (s/f) disponible en URL.  
<http://www.gruposantaelena.com>.

Metodología de la investigación (s/f) disponible en URL. [http://profesores.fi-  
b.unam.mx/jlfl/Seminario\\_IEE/Metodologia\\_de\\_la\\_Inv.pdf](http://profesores.fi-b.unam.mx/jlfl/Seminario_IEE/Metodologia_de_la_Inv.pdf).

Modelos de Presupuestos (s/f) disponible en URL.  
[http://www.emac.gov.ec/?q=system/files/PRESUPUESTO%20INGRESOS%202011.  
pdf](http://www.emac.gov.ec/?q=system/files/PRESUPUESTO%20INGRESOS%202011.pdf).

Planificación estratégica (s/f) disponible en URL.  
<http://www.fpa.mma.gob.cl/documentos/documento.php?idDocumento=1048222>.

Tesis diseño del Plan estratégico (s/f) disponible en Url

[http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin\\_ac/Cap2.PD](http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/human/san%20martin_ac/Cap2.PD)

Elementos del plan estratégico (s/f) disponible en URL.

<http://es.scribd.com/doc/7099642/Objetivo-general-y-objetivos-especificos>

Desarrollo de proyectos (22/07/2006) disponible en URL.

<http://www.slideshare.net/acsoriam/proyectos-de-desarrollo-social-presentation>

Clasificación de proyectos ( 15/03/2008) disponible en URL.

<http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/04/clasificacion-de-losproyectos.html>

Investigación De Mercados (s/f) disponible en URL.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n\\_de\\_mercados](http://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n_de_mercados).

Planificación Estratégica (s/f) disponible en URL.

<http://www.find-docs.com/bajar-gratis-libros-de-planificación-estratégica-pdf.html>

[http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion\\_Estrategica.html#\\_Toc189968933](http://www.infomipyme.com/Docs/GT/Offline/administracion/Planificacion_Estrategica.html#_Toc189968933)



**ANEXOS**

**ANEXOS**  
**CARTA AVAL**  
**ANEXO 1**

**TELANI S.A.** 

DIRECCIÓN: Avenida 48 y calle 60  
Telfs. (593-04) 2777934  
(593-04) 2777284  
Telefax. (593-04) 2776744  
Cel. 099778124  
Email: telani\_sa@hotmail.com  
SANTAROSA - SALINAS - ECUADOR

La Libertad, 9 de Abril del 2012

Ing. Mercedes Freire  
DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
UNIVERSIDAD PENÍNSULA DE SANTA ELENA

De mis consideraciones:

Yo, Jonathan Moncada Morales, autorizo a la Srta. Lupe Johana Suarez Alfonzo con cédula de Identidad No. 0922863204, egresado de la Carrera de Ingeniería en Administración de Empresas, perteneciente a la Facultad de Ciencias Administrativas; el presente documento como carta aval para el levantamiento de información, en cuanto al desarrollo de su tema de tesis :

**"PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TELANI S.A UBICADA EN LA  
PARROQUIA SANTA ROSA DEL CANTÓN SALINAS 2012 -2016"**

Esperando que mi autorización sea acogida de la mejor manera me despido

Atentamente,

**TELANI S.A.**  
RUC 09971444347001

  
Jonathan Moncada Morales  
GERENTE GENERAL

GERENTE GENERAL

# CERTIFICADO DEL PERSONAL DE TELANI S.A.

## ANEXO 2



DIRECCIÓN: Avenida 48 y calle 60  
Telfs. (593-04) 2777934  
(593-04) 2777284  
Telefax.(593-04) 2776744  
Cel. 099778124  
Email: telanisa@live.com  
SANTA ROSA - SALINAS - ECUADOR

Santa Rosa, 19 de Noviembre del 2012

### CERTIFICADO

A quien pueda interesar

Por medio de la presente certifico que la Srta. Johana Suárez Alfonzo egresado de la Carrera Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena, dio a conocer a los que integran la Empresa Telani S.A. sobre el "Plan Estratégico 2013 - 2017" en la reunión celebrado el día 6 de noviembre a las 11:00 am del presente año, en donde aportaron sus ideas, opiniones y sugerencias en el desarrollo de los programas y estrategias, puntos esenciales en la elaboración del presente trabajo de investigación.

En honor a la verdad testificamos que pudimos ser participes del Plan Estratégico 2013 -2017" estando de acuerdo con su realización por consiguiente autorizamos a Johana Suárez Alfonzo hacer uso de este certificado según le sea conveniente.

Atentamente

Nombre y apellido	Cargo o función
1. <u>CAROLINA SUAREZ ALFONZO</u>	<u>LICUACIONES</u>
2. <u>Shirley de la Cruz</u>	<u>Asistente Administrativa</u>
3. <u>[Firma]</u>	<u>Jacturación</u>
4. <u>Jonathan Torrecada</u>	<u>Gerente General</u>
5. _____	_____

# CERTIFICADO DEL GERENTE GENERAL DE TELANI S.A

## ANEXO 3

**TELANI S.A.**   
DIRECCIÓN: Avenida 48 y calle 60  
Telfs. (593-04) 2777934  
(593-04) 2777284  
Telefax. (593-04) 2776744  
Cel. 099778124  
Email: telanisa@live.com  
SANTA ROSA - SALINAS - ECUADOR

Santa Rosa, 15 de Noviembre del 2012

### CERTIFICADO

A quien pueda interesar

Por medio de la presente certifico que la Srta. Johana Suárez Alfonso elaboró el Plan Estratégico para la Empresa TELANI S.A. en conjunto con el personal administrativo, Shirley de la Cruz, como Jefe de Recursos Humanos Carlos Tomalá, como Contador Auxiliar; Holger Beltrán en el área de Facturación, y demás áreas departamentales, por lo cual testifico haber revisado cada punto según los elementos que lo conforman estando de acuerdo con su realización.

Por consiguiente autorizo a Johana Suárez Alfonso hacer uso de este certificado según le sea conveniente.

Atentamente  
  
**TELANI S.A.**  
RUC - 0997444343001  
Jonathan Montado Morales  
GERENTE GENERAL

Sr. José Moncada  
Presidente - TELANI S.A.

## CERTIFICADO DEL GRAMATÓLOGO

### ANEXO 4

Lic. Carmen Merchàn Borbor  
COMUNICADORA SOCIAL  
No. REGISTRO SE 024

#### CERTIFICO

Tengo bien certificar, la revisión del texto de tesis con el tema "PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA TELANI S.A. UBICADA EN LA PARROQUIA SANTA ROSA, CANTÓN SALINAS, PROVINCIA DE SANTA ELENA 2013 - 2017" de la autoría de LUPE JOHANA SUÁREZ ALFONZO, portadora de la cédula de identidad No 0922863204, egresada de la carrera de Administración de Empresas de la Universidad Estatal Península de Santa Elena. La misma que, nota pulcritud en la escritura en todas sus partes; la acentuación es precisa. Se utiliza signos de puntuación de manera acertada en todos sus ejes, la temática evita los vicios de dicción; hay concentración y exactitud en las ideas, La sinonimia es correcta; se maneja con conocimiento y precisión la morfosintaxis. El lenguaje es pedagógico, sencillo y directo; por lo tanto es de fácil comprensión.

La Libertad, Enero del 2013.

Atentamente,



Lcda. Carmen Merchàn Borbor  
C.I. 0911985133



**FOTOS DE LAS INSTALACIONES DE TELANI S.A.**

**EXTERIORES DE TELANI**

**ANEXO 6**



**PERSONAL ADMINISTRATIVO**



## RECOLECTANDO INFORMACIÓN



## AREA OPERATIVA





**PRODUCTO LISTO PARA TRASLADAR A LA CAMARA DE MANTENIMIENTO.**



**PRODUCTO LISTO EL TRASLADO A LAS BODEGAS DE LAS CAMARAS DE MANTENIMIENTO**



**CAMARAS DE MANTENIMIENTO (PARTE EXTENA)**



**CAMARA DE MANTENIMIENTO (PARTE INTERNA)**



**PRODUCTOS EMPAQUETADOS LISTO PARA LA VENTA**



**THERMO KING (PARTE INTERNA)**



**MOTOR DEL EQUIPO DE VENTILACIÓN DE LA CAMARA DE  
MANTENIMIENTO**



**GAVETAS PARA CONGELACIÓN DEL PRODUCTO**



## CAMION DISTRIBUIDOR



## PLANTA GENERADORA DE ELECTRICIDAD





**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**GUÍA DE ENTREVISTA  
ANEXO 7**

Entrevista estructurada con el propósito de conocer la opinión respecto a la elaboración del Plan Estratégico para la Empresa TELANI S.A.

1. ¿Se plantea Telani S.A estrategias y planes de acción para la consecución efectiva de los objetivos organizacionales?
2. ¿Se realizan evaluaciones dentro de la empresa para conocer el desempeño de los operarios y personal administrativo de TELANI S.A?
3. ¿Se manejan con eficiencia y efectividad todos los recursos que posee la empresa TELANI S.A?
4. ¿Se logra eficacia al momento de realizar las labores teniendo en mente el cumplimiento de los objetivos de TELANI S.A?
5. .- ¿Cree usted que mediante la implementación de planes de trabajo se ejecutaran las actividades de forma ordenada y controlada en TELANI S.A?
6. ¿Considera usted que los recursos que obtiene la empresa alcanzan para implementar nuevas estrategias?
7. ¿De acuerdo a su criterio cree usted que deberían existir sistemas de control en los programas y proyectos de TELANI S.A.
8. ¿Considera usted que la elaboración de un Plan Estratégico ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales?



**UNIVERSIDAD ESTATAL PENÍNSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**ANEXO 8.  
CUESTIONARIO DE ENCUESTA**

Con la finalidad de obtener información para mejorar la gestión administrativa en TELANI S.A, se realiza la presente encuesta al personal Administrativo y Operativo que permita la elaboración del Plan Estratégico 2013-2017

**Ítems**

**1.- ¿Se cumplen los objetivos organizacionales al término de cada periodo?**

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

**2.- ¿Con que frecuencia se realizan cambios en la empresa?**

- Siempre
- Casi Siempre
- Algunas veces
- Casi nunca
- Nunca

**3.- ¿Cree usted que las actividades y programas de TELANI S.A se realizan con eficiencia y eficacia?**

- |   |   |
|---|---|
| Definitivamente si <input type="checkbox"/> | Probablemente no <input type="checkbox"/>   |
| Probablemente si <input type="checkbox"/>   | Definitivamente no <input type="checkbox"/> |
| Indeciso <input type="checkbox"/>           |   |

**4.- ¿Están definidos las tareas y responsabilidades de los colaboradores de TELANI S.A.?**

- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Dudoso
- En desacuerdo
- Totalmente en desacuerdo

**5.- ¿TELANI S.A. tiene proyectos de Responsabilidad Social?**

- Si  No

**6.- ¿La estrategia que se está aplicando funciona eficientemente?**

- |   |   |
|---|---|
| Definitivamente si <input type="checkbox"/> | Probablemente no <input type="checkbox"/>   |
| Probablemente si <input type="checkbox"/>   | Definitivamente no <input type="checkbox"/> |
| Indeciso <input type="checkbox"/>           |   |

**7.- ¿La estructura organizacional de la empresa está de acuerdo a las funciones y responsabilidades de cada colaborador?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

**8.- ¿Considera usted importante la capacitación continua de los colaboradores de TELANI S.A.?**

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

**9.- ¿Dispone TELANI S.A. con todos los recursos materiales, técnicos y tecnológicos necesarios para desempeñar efectivamente sus actividades laborales?**

Totalmente de acuerdo	<input type="checkbox"/>
De acuerdo	<input type="checkbox"/>
Dudoso	<input type="checkbox"/>
En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>

**10.- ¿Cómo califica usted la Gestión Administrativa de TELANI S.A. ?**

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy Malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>		

**11.- ¿Cómo califica el estilo de liderazgo por parte de los directivos de Telani S.A?**

Muy bueno	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Malo	<input type="checkbox"/>
Muy malo	<input type="checkbox"/>

**12. ¿Considera que con la elaboración de un plan estratégico ayudaría a establecer, delimitar y mejorar el desempeño laboral y el cumplimiento de los objetivos organizacionales?**

Si	<input type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
----	--------------------------	----	--------------------------



ANEXO 9 CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA DIRIGIDA A CLIENTES



UNIVERSIDAD ESTATAL PENINSULA DE SANTA ELENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS  
CARRERA INGENIERIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

CUESTIONARIO

Con la finalidad de obtener información adecuada para nuestro proyecto de investigación de la empresa Telani S.A. se realizará la siguiente encuesta. Para ello es importante que nos conceda unos minutos para responder de una manera sincera las siguientes preguntas. ¡Gracias! por su valioso tiempo.

1. ¿Con que frecuencia realiza compras en Telani S.A?

Siempre	<input type="checkbox"/>	Algunas veces	<input type="checkbox"/>
La mayoría de Veces	<input type="checkbox"/>	Nunca	<input type="checkbox"/>
A veces si, a veces no	<input type="checkbox"/>		

2. ¿Usted se siente satisfecho del servicio que presta Telani S.A?

Totalmente de Acuerdo	<input type="checkbox"/>	En desacuerdo	<input type="checkbox"/>
De Acuerdo	<input type="checkbox"/>	Totalmente en desacuerdo	<input type="checkbox"/>
Dudoso	<input type="checkbox"/>		

3. ¿Considera usted que las actividades y programas de Telani S.A. se realizan con eficiencia y eficacia?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>	Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>	Definitivamente no	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>		

4.- ¿Considera usted que Telani S.A. proyecta una buena imagen corporativa?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

5. ¿Usted considera que la atención que le brinda el personal que labora en la empresa es la adecuada?

Definitivamente si	<input type="checkbox"/>
Probablemente si	<input type="checkbox"/>
Indeciso	<input type="checkbox"/>
Probablemente no	<input type="checkbox"/>
Definitivamente no	<input type="checkbox"/>

6. ¿Cómo califica usted la Gestión Administrativa de Telani S.A?

Muy bueno	<input type="checkbox"/>	Malo	<input type="checkbox"/>
Bueno	<input type="checkbox"/>	Muy Malo	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>		

