



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ESCUELA DE INGENIERÍA EN MARKETING

CARRERA: INGENIERÍA COMERCIAL

TRABAJO DE TITULACIÓN

Previa a la obtención del título de:

INGENIERA COMERCIAL

TEMA:

“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ADMINISTRATIVO PARA LA MICROEMPRESA DE PRODUCCIÓN DE ADOQUINES DE LA PARROQUIA LICAN, CANTÓN RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO.”

AUTORA:

NOEMI ELIZABETH LLAMUCA TARQUI

RIOBAMBA – ECUADOR

2016

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que el presente trabajo de titulación ha sido desarrollado por la Srta. NOEMI ELIZABETH LLAMUCA TARQUI, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

Ing. Pedro Rubén De La Cruz Fernández

DIRECTOR

Ing. Mónica Isabel Izurieta Castelo

MIEMBRO

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD

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

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

Riobamba, 19 de febrero del 2016

Noemí Elizabeth Llamuca Tarqui

CC: 060366188-5

DEDICATORIA

Espere largo tiempo para poder al fin escribir estas palabras, ha habido tantas dificultades, barreras e inconvenientes que debí enfrentar y vencer para llegar hasta este momento, y con las palabras de David, en el salmo 19, resonando dentro de mí: *“Bien has hecho con tu siervo, Oh Jehová, conforme a tu palabra. Enséñame buen sentido y sabiduría, Porque tus mandamientos he creído. Bueno me es haber sido humillado, Para que aprenda tus estatutos”*.

Permítanme dedicar esta memoria, a usted Papá, por haberme sobrellevado durante todo este tiempo, por haber hecho posible este final, que es también un nuevo inicio en mi vida. No hubiera podido lograrlo sin usted.

A ti hijo mío, Caleb por regalarme un poco del tiempo que te pertenecía y muchas veces con lágrimas en tus ojos aceptaste que tu madre te dejara para cumplir esta meta que hoy he alcanzado.

Pero por sobre todas las cosas siempre estará mi agradecimiento al Dios de mi salvación, quien me guio por el camino correcto y a luz de quien quiero seguir caminando.

Gracias te damos, oh Dios, gracias te damos,

Pues cercano está tu nombre;

Los hombres cuentan tus maravillas.

Sal. 71:1

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas a las que me gustaría agradecer; su amistad, apoyo y compañía en el transcurso de esta etapa de mi vida.

Agradezco a Dios por acompañarme y ser mi fortaleza, para que fuera posible alcanzar esta meta, por proveerme de todo lo necesario para salir adelante y por todo lo que me ha dado.

A mi padre Segundo Llamuca mil gracias por el apoyo incondicional que me brinda, por todos los sacrificios que tuvo que hacer a lo largo de mi formación académica, así como su amor incondicional y comprensión en los momentos difíciles que tuvimos.

A mis hermanos por todo el apoyo brindado, por su comprensión y cariño, en especial a Elías y Adalguiza por su amor, su ayuda en los momentos difíciles y sobre todo confiar en mí cuando pensaba que no podía seguir, más que una hermana, es mi madre.

A mis sobrinos por recibirme cada vez que llegaba a casa con un abrazo y un beso.

A mi esposo, gracias amor por tu apoyo y amor infinito.

A mis amigos y familiares que de una u otra forma siempre me apoyaron.

A todos mil gracias.

ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación del tribunal	ii
Declaración de autenticidad	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice general.....	vi
Índice de tablas	ix
Índice de gráficos.....	x
Índice de anexos.....	xi
Resumen ejecutivo	xii
Summary.....	xiii
Introducción	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Formulación del Problema	3
1.1.2. Delimitación del Problema.....	3
1.2. JUSTIFICACIÓN	4
1.3. OBJETIVOS	5
1.3.1. Objetivo General	5
1.3.2. Objetivos Específicos	5
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO.....	6
2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	6
2.1.1. Antecedentes Históricos.....	6
2.1.1.1. Microempresa de Producción de Adoquines de la Parroquia Lican.....	6
2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	10
2.2.1. ADMINISTRACIÓN	10
2.2.2. GESTIÓN.....	13
2.2.3. MODELO DE GESTIÓN	13
2.2.3.1. Características de un modelo	14
2.2.3.2. Tipos de modelos de gestión.....	15
2.2.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	19
2.2.4.1. Importancia del Modelo de Gestión Administrativo	20

2.2.4.2.	Planificación Estratégica	20
2.2.4.3.	Proceso de planificación estratégica.....	21
2.2.4.3.1.	Análisis de Situación	21
2.2.4.3.2.	La Visión	29
2.2.4.3.3.	La Misión.....	29
2.2.4.3.4.	Objetivos.....	30
2.2.4.3.5.	Implementación	31
2.2.4.3.6.	Control.....	31
2.3.	IDEA A DEFENDER	32
2.4.	VARIABLES	32
2.4.1.	Variable Independiente	32
2.4.2.	Variable Dependiente.....	33
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		33
3.1.	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	33
3.2.	TIPOS DE INVESTIGACIÓN	34
3.3.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	34
3.4.	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS	34
3.4.1.	Métodos.....	34
3.4.2.	Técnicas.....	35
3.4.3.	Instrumentos.....	36
3.5.	RESULTADOS	36
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		48
4.1.	TÍTULO	49
4.2.	INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA	49
4.3.	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	49
4.3.1.	Fase 1: Construcción del concepto estratégico	50
4.3.1.1.	Análisis	50
4.3.1.2.	Análisis FODA	61
4.3.1.3.	Misión.....	61
4.3.1.4.	Visión	61
4.3.1.5.	Políticas	62
4.3.1.6.	Valores.....	63
4.3.1.7.	Organigrama estructural	65
4.3.1.8.	Estrategias.....	65

4.3.1.9.	Cadena de Valor	65
4.3.1.10.	Balance Score Card	78
4.3.2.	Fase 2: Fijación de objetivos, metas e indicadores estratégicos	67
4.3.2.1.	Objetivos.....	67
4.3.2.2.	Metas	67
4.3.2.3.	Indicadores estratégicos.....	68
4.3.3.	Fase 3: Desarrollo de las estrategias	70
4.3.3.1.	Primera Estrategia: IMAGEN CORPORATIVA.....	70
4.3.3.2.	Segunda Estrategia: MARKETING MIX	74
4.3.3.3.	Tercera Estrategia: PLAN DE CAPACITACIÓN	81
4.3.3.4.	Plan de acción.....	84
	CONCLUSIONES	85
	RECOMENDACIONES.....	86
	BIBLIOGRAFÍA	87
	ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Comunidades del proyecto.....	9
Tabla No. 2. Presupuesto	9
Tabla No. 3. Presupuesto Total (5 años).....	9
Tabla No. 4. Inserción del proyecto en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial	10
Tabla No. 5. Pasos del análisis interno	22
Tabla No. 6. Factores de Análisis del Entorno	23
Tabla No. 7. Pasos del análisis externo	24
Tabla No. 8. Contexto de la matriz DOFA	26
Tabla No. 9. Sexo	36
Tabla No. 10. Edad	37
Tabla No. 11. Modelo de gestión administrativa.....	38
Tabla No. 12. Evaluación de objetivos	39
Tabla No. 13. Control de desempeño de empleados.....	40
Tabla No. 14. Ingreso a la microempresa	41
Tabla No. 15. Canales de información	42
Tabla No. 16. Logro de objetivos	43
Tabla No. 17. Personal que informe	44
Tabla No. 18. Conocimientos y experiencia.....	46
Tabla No. 19. Estructura administrativa	47
Tabla No. 20. Resultados	47
Tabla No. 21. Población de la Parroquia Licán	51
Tabla No. 22. Tipo de vivienda	53
Tabla No. 23. Población que ha trabajado	55
Tabla No. 24. Actividades productivas de la Parroquia Licán	55
Tabla No. 25. Demanda actual y futura del consumo de adoquines.....	59
Tabla No. 26. Oferta	60
Tabla No. 27. Demanda insatisfecha	60
Tabla No. 28. FODA.....	61
Tabla No. 29. Balance Score Card.....	78
Tabla No. 30. Estrategias	68

Tabla No. 31. Objetivos y Metas	68
Tabla No. 32. Indicador: Porcentaje de posicionamiento de la imagen corporativa	69
Tabla No. 33. Indicador: Porcentaje de capacitación del personal	69
Tabla No. 34. Adoquín tipo tabasco	74
Tabla No. 35. Cuña radial	79
Tabla No. 36. Responsables.....	81
Tabla No. 37. Programa del plan de capacitación	83
Tabla No. 38. Presupuesto	84
Tabla No. 39. Plan de acción estratégico.....	85

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Límites parroquia Lican.....	3
Gráfico No. 2. Localización del Proyecto.....	4
Gráfico No. 3. Proceso administrativo.....	12
Gráfico No. 4. Eficiencia, efectividad y eficacia	13
Gráfico No. 5. Fases de la aplicación del BSC	16
Gráfico No. 6. Estructura del Cuadro de Mando Integral.....	16
Gráfico No. 7. Modelo de Gestión de K. Eric Sveiby	17
Gráfico No. 8. Modelo de SINGER.....	18
Gráfico No. 9. Etapas del Modelo de SINGER	19
Gráfico No. 10. Proceso de planificación estratégica	21
Gráfico No. 11. Sexo	37
Gráfico No. 12. Edad	38
Gráfico No. 13. Modelo de gestión administrativa.....	39
Gráfico No. 14. Evaluación de objetivos	40
Gráfico No. 15. Control de desempeño de empleados	41
Gráfico No. 16. Ingreso a la microempresa	42
Gráfico No. 17. Canales de información	43
Gráfico No. 18. Logro de objetivos	44
Gráfico No. 19. Personal que informe	45
Gráfico No. 20. Conocimientos y experiencia.....	46

Gráfico No. 21. Estructura administrativa	47
Gráfico No. 22. Fases de la aplicación del BSC para la propuesta.....	49
Gráfico No. 23. Mapa de Ubicación de la Microempresa	52
Gráfico No. 24. Organigrama estructural	65
Gráfico No. 25. Cadena de Valor	65
Gráfico No. 26. Tonos de colores	70
Gráfico No. 27. Logotipo Microempresa “AdoLicán”	70
Gráfico No. 28. Hoja membretada.....	71
Gráfico No. 29. Sobre	72
Gráfico No. 30. Tarjeta de identificación	73
Gráfico No. 31. Tarjeta de presentación	74
Gráfico No. 32. Valla al ingreso de la parroquia Licán	77
Gráfico No. 33. Hoja volante.....	78
Gráfico No. 34. Publicidad radial	79
Gráfico No. 35. Publicidad en prensa escrita.....	80
Gráfico No. 36. Publicación en prensa	80

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta aplicada.....	87
Anexo No. 2:Acta de compromiso.....	89
Anexo No. 3:Fotografías.....	92

RESUMEN EJECUTIVO

El diseño de un modelo de gestión administrativo para la microempresa de producción de adoquines de la parroquia Lican, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo tiene como objetivo establecer propuestas estratégicas que contribuyan al fortalecimiento y mejoramiento continuo de la microempresa.

El modelo de gestión administrativo se realizó en base análisis tanto del micro como macro entorno, los cuales también incluyeron un análisis de mercado, de la oferta y demanda, para lograr establecer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, en el diseño de todo el modelo de gestión se aplicó el método de Balanced ScoreCard que está compuesto de tres fases que son: construcción del concepto estratégico, la segunda fijación de objetivos, metas, indicadores estratégicos, y finalmente una tercera fase de desarrollo de las estrategias.

Los resultados son que la microempresa de producción de adoquines, cuenta con un estudio técnico que avala su creación, funcionamiento y desarrollo, ya que se demuestra que es completamente sustentable, y que cumple con el objetivo primordial por lo que fue creada, el beneficio a la comunidad de Licán.

Se recomienda la aplicación íntegra del modelo de gestión administrativo que permitirá brindar lineamientos estratégicos, objetivos, metas así como planes de acción para lograr el desarrollo institucional, así como aprovechar y fomentar la coyuntura con los GADS tanto de la provincia de Chimborazo como de la parroquia Licán, para incrementar el posicionamiento de la microempresa y así lograr su sustentabilidad.

Palabras claves: Modelo de gestión, administración, microempresa, Balanced Scorecard.

Ing. Pedro Rubén De La Cruz Fernández
DIRECTOR DE TRABAJO DE TITULACIÓN

SUMMARY

The design of a model of administrative management for the cobblestone production microenterprise in Lican village, Riobamba city, Chimborazo Province objective is to establish strategic proposals which contribute to strengthening and continuous improvement of the micro-enterprise.

The model of administrative management was developed based on the analysis of both micro and macro environment in order to establish the strengths, weaknesses, opportunities and threats. In the design of the entire management model the Balanced Scorecard method was applied which consists of three phases: construction of the strategic concept, the second objectives, goals, strategic indicators setting, and finally a third phase of strategies development.

The results are that the cobblestone production micro-enterprise has a technical study which supports its creation, operation and development, as it is completely sustainable, and meets the primary objective for which it was created, the benefit to Lican village.

It is recommended to apply the entire model of administrative management which will provide strategic guidelines, objectives, goals and action plans for achieving institutional development, as well as take advantage of and promote the opportunity with the GADS (Gobiernos Autónomos Descentralizados) in Chimborazo Province and Lican village, in order to increase the stance taken by the micro-enterprise and thus achieve sustainability.

Keywords: model of management, management, micro-enterprise, Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia GADPCH y la Junta Parroquial de Lican, llevar adelante las acciones relacionadas a su gestión de desarrollo como lo establece la constitución del estado a través del Código de Ordenamiento Territorial COOTAD y plasmar sus acciones en beneficio de la parroquia, cabe destacar que ya se ejecutó el primer proyecto relacionado al mejoramiento vial de los barrios y comunidades de la parroquia con la implementación y puesta en marcha de la fábrica de adoquines con el presupuesto participativo del año 2013 y por decisión unánime de los beneficiarios se resolvió continuar con el fortalecimiento a este proyecto, consecuentemente los presupuestos asignados para la parroquia con el PPCH 2014 se potenciará y se invertirá en la fábrica de adoquines, para ello se hacen los esfuerzos necesarios con una visión a futuro, que permita proyectar el desarrollo vial y micro empresarial de la fábrica de adoquines con la finalidad de darle la sostenibilidad en todo el proceso de producción y administrativo.

Este proyecto se sustenta en las políticas del presupuesto participativo establecidos en la Constitución del Estado como plan del buen vivir, la seguridad alimentaria, Sumak kausay que a través de la cooperación y alianzas estratégicas con los gobiernos autónomos descentralizados se puede intervenir en las áreas urbanas, rurales, comunitarias, que se verá reflejado en el desarrollo vial y socio económico de la zona.

En la actualidad la fábrica de adoquines no está siendo administrado efectivamente ya que no presenta un sistema de control y de procesos que permita darle la sostenibilidad a la unidad productiva, aspectos fundamentales que se nota no están establecidos, no existe una seguridad de las instalaciones, control de inventarios para la toma de decisiones oportunas, falta de un proceso administrativo que permita optimizar los recursos y minimizar los riesgos, la falta de un administrador o gerente de la unidad productiva que rinda cuentas de lo actuado y su manejo microempresarial especialmente con una total independencia de su gestión, por otro lado la operación y mantenimiento de la maquinaria y equipo con un operador capacitado especialmente relacionado a su trabajo y al control de calidad del producto.

CAPÍTULO I: EL PROBLEMA

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas se encuentran enfrentadas a mercados cada vez más exigentes y competitivos, por eso es necesario contar con las herramientas que permitan una administración óptima de la Microempresa de Adoquines de la Parroquia Lican, para mejorar la calidad de vida de sus habitantes.

Con la creación de la Microempresa de Producción de Adoquines de la Parroquia Lican, El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo GADPCH, espera contribuir con el desarrollo económico del cantón.

En la actualidad la fábrica de adoquines no está siendo administrado efectivamente ya, que uno de los aspectos que se observa es la falta de un modelo de gestión que por sus características en su actividad productiva requiere de los más básicos y elementales principios administrativos como la planificación, organización, dirección, ejecución y control.

No se lleva un control técnico tanto en la parte contable, costos de producción (materias primas), costos operativos, administrativos, y otros aspectos relacionados a la sostenibilidad y sustentabilidad de este ente productivo. Se nota la falta de un proceso administrativo que permita optimizar los recursos y minimizar los riesgos, la ausencia de un Administrador o gerente de la unidad productiva, que rinda cuentas de lo actuado y su manejo micro empresarial especialmente con una total independencia de su gestión.

Se observa también que no hay quien se responsabilice y de un informe relacionado al manejo de la producción de adoquines tanto en la parte de los inventarios, distribución, guardianía y seguridad, control de calidad del producto entre otros aspectos, por lo que se puede decir que existe poco interés en el proyecto ejecutado por El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo GADPCH.

1.1.1. Formulación del Problema

¿Cómo incide el Modelo de Gestión Administrativo para la Microempresa de Producción de Adoquines de la Parroquia Lican, Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo?

1.1.2. Delimitación del Problema

Ubicación:

La propuesta se realizara en la parroquia Lican. Cantón Riobamba, se encuentra ubicada a 10 minutos de la ciudad de Riobamba.

Altitud (msnm): La parroquia Lican se encuentra a una altura de 2700/2800 m.s.n.m.

Coordenadas:

- Latitud: -1.65596
- Longitud: -78.70311

Límites:

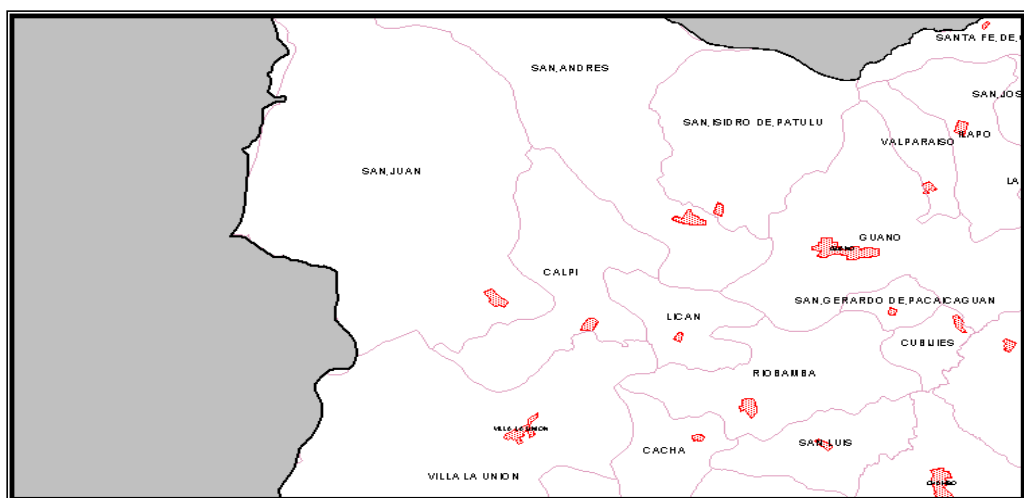
Al Norte: Cantón Guano-parroquia de San Andrés parroquia Calpi

Al Sur: Cantón Riobamba-parroquia Lizarzaburu parroquia Veloz

Al Este: Cantón Riobamba parroquia Lizarzaburu

Al Oeste: Cantón Riobamba parroquia Cacha, Parroquia Calpi.

Gráfico No. 1. Límites parroquia Lican

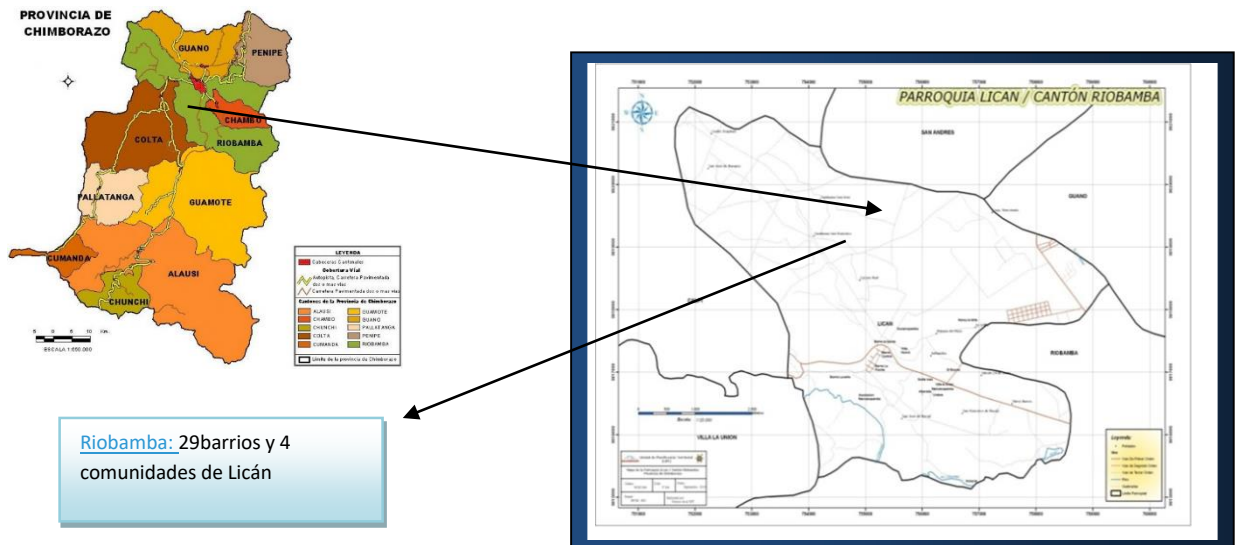


Fuente: PDOT 2011-2016

Superficie

Lican es una parroquia rural que pertenece al cantón Riobamba provincia de Chimborazo, cuenta con una superficie de 80 Km² (ochenta kilómetros aproximadamente) ocupando el 12% del territorio cantonal de Riobamba urbana y rural.

Gráfico No. 2. Localización del Proyecto



Fuente: PDOT 2011-2016

1.2. JUSTIFICACIÓN

La gestión administrativa en el mundo de los negocios es uno de los factores más importantes, pues de ello dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa.

La siguiente investigación se justifica en la necesidad de fortalecer a la unidad productiva, diseñando un modelo de gestión administrativo, para la microempresa de adoquines de la parroquia Lican, con el cual facilite la organización, realización y control de las operaciones, de manera que fortalezca y permita la sostenibilidad de la unidad.

La situación actual de la fábrica de adoquines se encuentra en regulares condiciones, tanto en el ámbito administrativo como en su infraestructura; cuenta con una construcción precaria para sus actividades productivas (Terreno con cerramiento y una media agua), esta actividad es una fuente de solución a los problemas viales de la

parroquia, ya que a través de la provisión de adoquines los barrios y comunidades mejoran su entorno urbanístico.

Con la elaboración de un modelo de gestión administrativo, para la microempresa se pretende, contribuir a solucionar las necesidades identificadas en el área o zona de acción del proyecto, en la medida de: mejoras en los procesos productivos de la fábrica, democratización de los medios de producción, transformación de la cultura microempresarial y transferencia de conocimiento a través de la capacitación, Inclusión y sostenibilidad laboral, para que el resultado final se constituya en una herramienta eficaz para el buen desenvolvimiento y desarrollo de la microempresa, con el propósito de que al culminar con el convenio que está en marcha con el Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo, puedan ser capaces de introducirse en el mercado por sus propios medios.

1.3.OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Diseñar un modelo de Gestión Administrativo para la microempresa de producción de adoquines de la parroquia Lican, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Verificar la existencia y aplicación de un estudio técnico que avale el funcionamiento de la microempresa de producción de adoquines.
- Desarrollar un modelo de gestión administrativo que le dé estructura formal a la microempresa.
- Establecer propuestas estratégicas que contribuyan al fortalecimiento de la imagen corporativa y mejoramiento continuo de la microempresa de Producción de Adoquines de la parroquia Lican.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

2.1. ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

2.1.1. Antecedentes Históricos

2.1.1.1. Microempresa de Producción de Adoquines de la Parroquia Lican.

En el cantón Riobamba, sus parroquias y comunidades han sido identificadas como uno de los sectores con un alto Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (INBI), como: Salud, Educación, Saneamiento Ambiental (Alcantarillados, Agua Potable) Vialidad, Infraestructura Básica, factores que impide el desarrollo de esta población.

La crítica situación socioeconómica de los habitantes de la Parroquia Lican, exige la elaboración de varios proyectos de desarrollo en base a las necesidades y oportunidades que brindan los recursos naturales y culturales que posee esta zona en el cantón Riobamba.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo GADPCH, enfatiza su intervención económica y financiera a través del Presupuesto Participativo PPCH-2014 en los sectores sociales más vulnerables de pobreza en la Provincia de Chimborazo y muy particularmente en la parroquia de Lican.

La parroquia Lican cuenta con una inmensa variedad de recursos naturales, sus paisajes su cultura y tradiciones constituyen atractivos muy interesantes para fomentar emprendimientos de desarrollo de interés social que no han sido comprendidos o no han encontrado asidero en la población, consecuentemente no han hecho posible su crecimiento.

Otra debilidad dentro de la parroquia Lican que impide su crecimiento socioeconómico es: La escasa capacitación técnica en el manejo de micro empresas, ausencia en nuevas tecnologías, falta de recursos económicos para su emprendimiento y desarrollo, consecuentemente bajos niveles de ingresos económicos.

Sin embargo es necesario partir de estas experiencias para proyectar y mejorar el medio ambiente, la calidad de los servicios y obtener mayor rentabilidad en el quehacer socio productivo de la parroquia Lican.

El primero está enmarcado dentro del contexto de la tecnificación agropecuaria todavía incipientes cuyo desarrollo implica tiempo y recursos y que se ha empeorado por el paternalismo y abandono con el que se ha manejado el área, la falta de atención y seriedad de los actores al incumplir con sus responsabilidades.

En segundo lugar está la descoordinación en los procesos de desarrollo socio productivo, producto de una inadecuada planificación en administraciones anteriores, que no ha tomado en cuenta principios constitucionales como la inclusión laboral, el buen vivir, la seguridad alimentaria entre otras.

Otra situación que afecta directamente a la concreción del desarrollo productivo es la falta de capacitación, asistencia técnica, transferencia de tecnología en actividades agrícolas, pecuarias, artesanales, micro empresarial, los diferentes insumos y recursos que faciliten el financiamiento a sus procesos productivos que lo requieren para cubrir su demanda de bienes y servicios para su población.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia GADPCH y la Junta Parroquial de Lican, llevan adelante las acciones relacionadas a su gestión de desarrollo como lo establece la constitución del estado a través del Código de Ordenamiento Territorial COOTAD y plasmar sus acciones en beneficio de la parroquia, cabe destacar que ya se ejecutó el primer proyecto relacionado al mejoramiento vial de los barrios y comunidades de la parroquia con la implementación y puesta en marcha de la fábrica de adoquines con el presupuesto participativo del año 2013 y por decisión unánime de los beneficiarios se resolvió continuar con el fortalecimiento a este proyecto, consecuentemente los presupuestos asignados para la parroquia con el PPCH 2014 se potenciará y se invertirá en la fábrica de adoquines, para ello se hacen los esfuerzos necesarios con una visión a futuro, que permita proyectar el desarrollo vial y micro empresarial de la fábrica de adoquines con la finalidad de darle la sostenibilidad en todo el proceso de producción y administrativo.

Este proyecto se sustenta en las políticas del presupuesto participativo establecidos en la Constitución del Estado como plan del buen vivir, la seguridad alimentaria, Sumakkausay que a través de la cooperación y alianzas estratégicas con los gobiernos autónomos descentralizados se puede intervenir en las áreas urbanas, rurales, comunitarias, que se verá reflejado en el desarrollo vial y socio económico de la zona.

Nombre de la Organización.

Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo GADPCH
Coordinación: Fomento Productivo
Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Lican.

Dirección y teléfono del representante legal.

Dirección: Lican.
Telf.: Institucional: 03 – 303 -405
Telf.: Representante legal: Sr. Pedro Brito.

Acuerdo Ministerial y creación de la Organización:

29 de mayo de 1861 mediante Decreto Ejecutivo por el Presidente Gabriel García Moreno.

Cobertura y localización

El presente proyecto se implementara en las comunidades y Barrios de la parroquia Licán.

Cantón: Riobamba, se encuentra ubicada a 10 minutos de la ciudad de Riobamba.

Monto Total

\$ 118.229.18

Plazo de ejecución

La implementación de este proyecto es de 5 años
1 año con el presupuesto PPCH 2014.

Beneficiarios

530 familias (atendidas para el 2014)

Comunidades beneficiarias del proyecto

La parroquia Lican se encuentra dividida administrativamente en 32 barrios, y cuatro comunidades, todos estos barrios están poblados por varias familias, propias y nativas del sector, en la cabecera parroquial se encuentran establecidas las diferentes instituciones del estado que brindan su servicio a la población en general.

A continuación se detalla a los Barrios y comunidades que van a ser atendidas por el proyecto para el 2014.

Tabla No. 1. Comunidades del proyecto

BARRIO O COMUNIDAD	LONGITUD (ML)	M2	UNIDADES
Barrio Manzana Pamba	50	300	6.000
Cunduana Barrio Nuevo	166	1.000	20.000
La Armenia	80	480	9.600
La Quinta	1.666	10.000	200.000
Barrio La Alborada de Lican	416	2.500	50.000
Barrio el Recreo	1.250	7.500	150.000
Asociación Lanza Pamba			
Sam Francisco de Macají	2.000	12.000	240.000
TOTAL	5.628	33.780	675.600

Elaboración: Equipo Técnico PPCH 2013

Fuente: Proyecto PPCH 2013

Tabla No. 2. Presupuesto

INSTITUCIÓN/ORGANIZACIÓN	USD	%
GADPCH	112.317,73	95
GADP-LICAN	5.911,45	5
TOTAL	118.229.18	100

Elaborado: Equipo Técnico-GADPCH-2013

Tabla No. 3. Presupuesto Total (5 años)

INSTITUCIÓN/ORGANIZACIÓN	USD	%
GADP-Chimborazo	719.488.60	96
GADP-Juan de Velasco	29.557.25	4
TOTAL	749.045.85	100

Elaborado: Equipo Técnico-GADPCH-2013

Sector y tipo de proyecto

Mediante el Sistema de inversión pública del Ecuador-Sectores y subsectores de intervención definidos se ejecutará en el:

Sector: 5. Apoyo Productivo

Subsector: 5.3 Fomento Industrial y Competitividad.

Inserción del proyecto en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

Tabla No. 4. Inserción del proyecto en los Planes de Desarrollo y Ordenamiento Territorial

OBJETIVO	POLITICA	META
11. Establecer un sistema económico social, solidario y sostenible.	11.2. Impulsar la actividad de pequeñas y medianas unidades económicas asociativas Y fomentar la demanda de los bienes y servicios que generan.	11.2.1 Incrementar al 45% la participación de las MIPYMES en los montos de compras Públicas al 2013.

Elaborado: Equipo Técnico-GADPCH-2013

2.2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.2.1. ADMINISTRACIÓN

Según varios autores, definen a la administración como:

Según Sergio Hernández y Rodríguez (2011) “La administración es un acto de coordinación humana (individual y grupal) para alcanzar objetivos. El ser humano requirió mayor y mejor coordinación con los demás cuando comenzó a vivir en comunidades y, en consecuencia, socializar, para lo cual se vio en la necesidad de mejorar sus habilidades administrativas al momento de realizar una tarea en conjunto, como cazar, mover una roca o recolectar alimentos”. (pág. 3)

Para Wilburg Jiménez Castro, la administración es una "Ciencia compuesta de principios, técnicas y prácticas, cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar

propósitos comunes que no se pueden lograr individualmente en los organismos sociales."

Fremont E. Kast, por su parte, la define como la "Coordinación de individuos y recursos materiales para el logro de objetivos organizacionales, lo que se logra por medio de cuatro elementos: 1. dirección hacia objetivos, 2. participación de personas, 3. empleo de técnicas y 4. compromiso con la organización."

Analizando las definiciones según los autores, puedo concluir en que la administración es un proceso en el que se planifica, organiza, dirige y controla, los recursos que se emplean en la gestión de una organización con el fin de cumplir los objetivos institucionales propuestos.

Según (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2004) "La tarea básica de la administración es hacer las cosas por medio de las personas de manera eficaz y eficiente" (pág. 10) por lo tanto no sólo es administrar los recursos sino hacerlo eficientemente.

De los conceptos de administración abordados anteriormente se derivan las siguientes definiciones de los siguientes términos:

- Planificación: "Consiste básicamente en elegir y fijar las misiones y objetivos de la organización. Después, determinar las políticas, proyectos, programas, procedimientos, métodos, presupuestos, normas y estrategias necesarias para alcanzarlos, incluyendo además la toma de decisiones al tener que escoger entre diversos cursos de acción futuros." (Díez de Castro & García del Junco , 2001, pág. 4)
- Organización: "Consiste en determinar qué tareas hay que hacer, quién las hace, cómo se agrupan, quién rinde cuentas a quién y dónde se toman las decisiones" (Robbins & Coulter, 2005, pág. 7)
- Dirección: "Es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales; por lo tanto, tiene que ver

fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.” (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 6)

- Control: Consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de (Koontz & Weihrich, 2004, pág. 6).

El proceso administrativo se lo representa en el gráfico siguiente, en el cual se muestra la aplicación de Fayol y el actual:

Gráfico No. 3. Proceso administrativo



Fuente: (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2004)

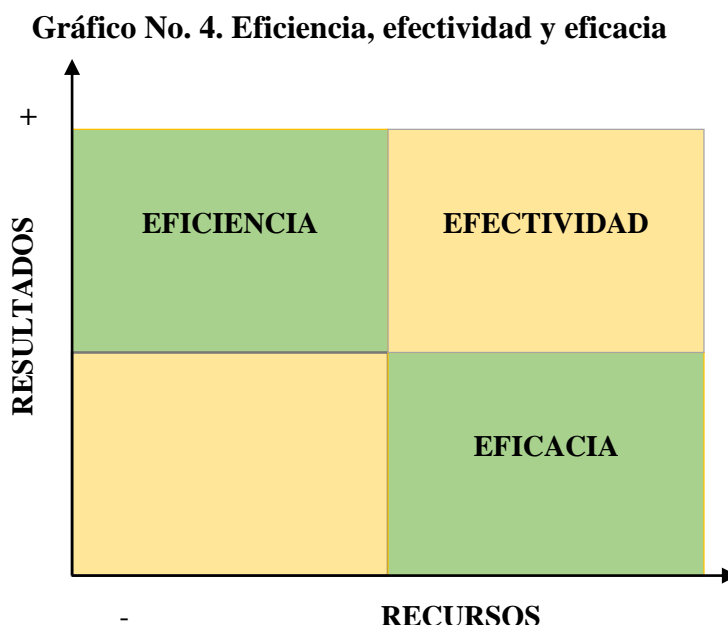
La administración es una serie de partes individuales que integran el proceso total. Para lo cual se emplean las fases del proceso administrativo que son una forma sistemática de hacer las cosas, para lograr las metas organizacionales.

Los elementos clave de la definición de administración según (Hernández, 2011) son:

La **eficiencia** es el cabal cumplimiento de los procedimientos y las reglas establecidas, así como la correcta utilización de los recursos asignados para el logro de las metas.

La **eficacia** es el cumplimiento de las metas u objetivos.

La **efectividad** es el cumplimiento tanto de la eficiencia como de la eficacia.



FUENTE: (Hernández, Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias, 2011)

2.2.2. GESTIÓN

Para abordar el concepto de gestión administrativa es importante mencionar que es gestión:

“Es la acción de gestionar y administrar una actividad profesional destinado a establecer los objetivos y medios para su realización, a precisar la organización de sistemas, con el fin de elaborar la estrategia del desarrollo y a ejecutar la gestión del personal. Asimismo en la gestión es muy importante la acción, porque es la expresión de interés capaz de influir en una situación dada.” (Vilcarromero, 2013)

Por lo que puedo mencionar que la gestión es llevar a cabo varias tareas, actividades y procesos que permiten el cumplimiento de una meta, un objetivo, y sobre todo realizar éstas de la manera en que los resultados sean efectivos.

2.2.3. MODELO DE GESTIÓN

Según la Agencia Distrital del Comercio (2013) publicado en ACDC el 13 de septiembre de 2013 en <http://agenciadistritaldelcomercio.blogspot.com/2013/09/se-construye-modelos-de-gestion-en-los.html>, menciona que:

El término modelo hace referencia al arquetipo que, por sus características idóneas, es susceptible de imitación o reproducción. También al esquema teórico de un sistema o de una realidad compleja.

El concepto de gestión, por su parte, hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Se trata, por lo tanto, de la concreción de diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera. La noción implica además acciones para gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar... Por lo tanto, un modelo de gestión es un esquema o marco de referencia para la administración de una entidad. Los modelos de gestión pueden ser aplicados tanto en las empresas y negocios privados como en la administración pública.

El modelo de gestión que utilizan las organizaciones públicas es diferente al modelo de gestión del ámbito privado. Mientras el segundo se basa en la obtención de ganancias económicas, el primero pone en juego otras cuestiones, como el bienestar social de la población.

En conclusión un modelo de gestión es el diseño de los procesos a seguir para el cumplimiento de los objetivos institucionales.

“Un plan de gestión es un diseño sobre la mejor forma de manejar la organización durante sus actividades cotidianas y a largo plazo. Incluye los métodos convencionales de hacer diversas cosas administrar el dinero, lidiar con las tareas actuales de la organización, abordar la forma en que las personas de la organización realizan su trabajo y el marco general, filosófico e intelectual, en el que estos métodos operan.” (Rabinowitz, 2014)

2.2.3.1. Características de un modelo

De acuerdo con (Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, 2004) las características básicas que debe reunir un modelo son:

- a) Que represente un fenómeno económico real.- esto se refiere a que debe ser necesariamente representativo, de un fenómeno que existe en la realidad económica, que se encuentra afectando positiva o negativamente el mercado.

- b) Que la representación sea simplificada.- básicamente se busca con esta característica, que el modelo esté representado en una forma sintetizada.
- c) Que se haga en términos matemáticos.- es decir, que represente valores absolutos de la realidad económica. Por otra parte estos datos deben ser necesariamente objetivos.

2.2.3.2. Tipos de modelos de gestión

a) Balanced Scorecard según Kaplan y Norton

En 1992, Kaplan y Norton de Harvard University revolucionaron la administración de empresas al introducir un concepto bastante efectivo para alinear la empresa hacia la consecución de las estrategias del negocio, a través de objetivos e indicadores tangibles. La principal innovación fue la introducción de mediciones sobre los intangibles como requisitos indispensables para alcanzar los objetivos financieros.

El Balanced Scorecard, según Prieto (2012) “es un sistema de evaluación del desempeño empresarial que utiliza cuatro perspectivas para analizar la empresa de manera integral y es a su vez un enfoque para la implementación estratégica que facilita convertir la estrategia en resultados de negocios. Es balanceado porque busca el equilibrio entre indicadores financieros y no financieros, el corto y el largo plazo, indicadores de resultados e indicadores de procesos y la combinación de las fuerzas internas y externas de la organización” (pág. 168)

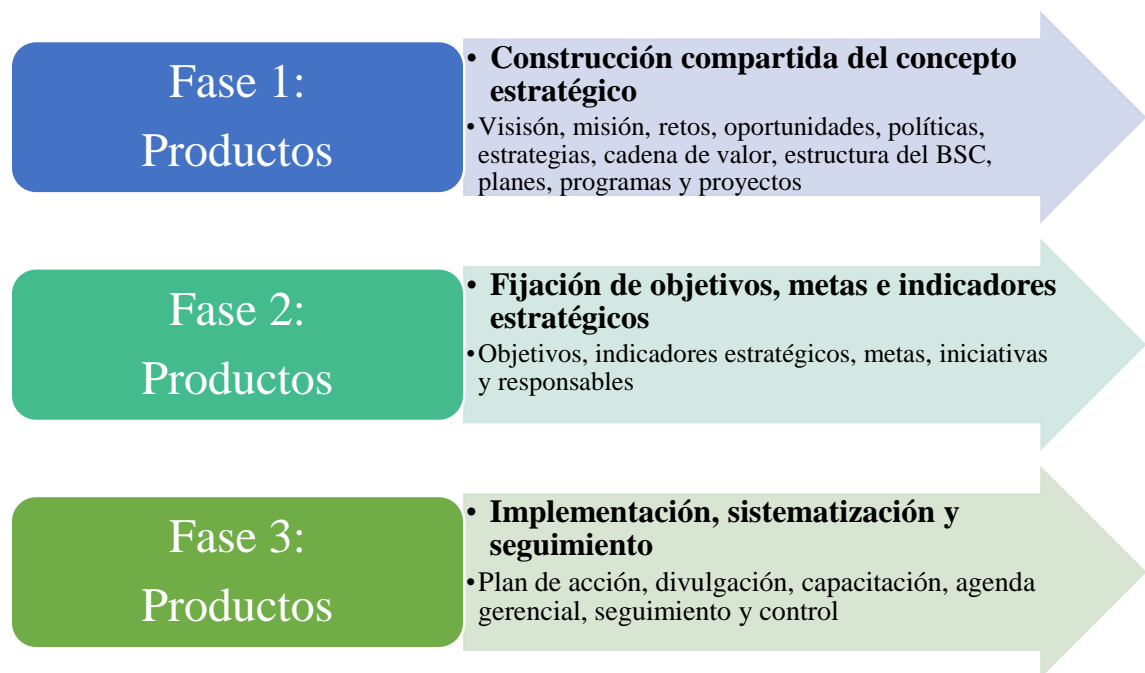
El BSC permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma cómo se están encaminando las acciones para alcanzar la visión. A partir de la visualización y el análisis de los indicadores balanceados, pueden tomarse acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño global de la empresa. Por sus características, el BSC puede implementarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional.

Proceso para llevar a cabo el cuadro de mando integral:

1. Análisis de la situación y obtención de información
2. Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales
3. Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo

4. Señalización de las variables críticas en cada área funcional
 5. Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control
 6. Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida
- Según (Prieto, 2012) para su aplicación tiene tres fases las cuales deben generar productos específicos:

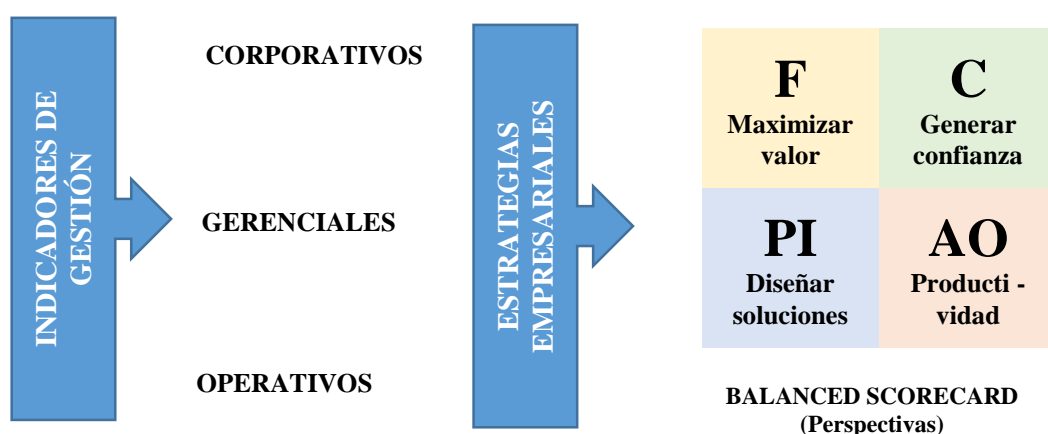
Gráfico No. 5. Fases de la aplicación del BSC



Fuente: (Prieto, 2012, pág. 171)

En la mayoría de los casos, y con un carácter de tradicionalidad, el Cuadro de mando mantiene una estructura habitual como la que podemos contemplar a continuación:

Gráfico No. 6. Estructura del Cuadro de Mando Integral



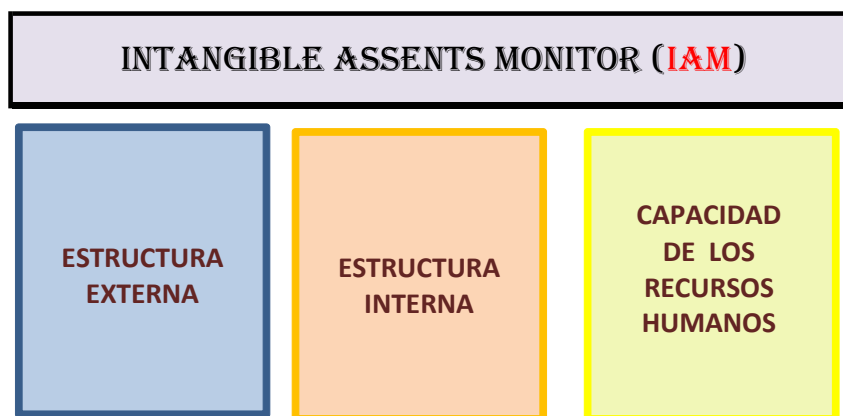
Fuente: (Prieto, 2012, pág. 172)

El Cuadro de mando de cada departamento contiene unas variables determinadas que son controladas a través de unos indicadores clave. A través de éstos, y realizando una comparación con los objetivos marcados por la empresa se pueden obtener una serie de desviaciones que, mediante su análisis y contrastación, se convierten en un eslabón muy importante en el proceso de toma de decisiones.

b) Modelo de Gestión de K. Eric Sveiby (Monitoreo de Activos Intangibles)

El modelo de K. Eric Sveiby (6), "Intangible Assets Monitor" (IAM), es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. La Estrategia de la empresa nuevamente resulta relevante para la determinación de dichos indicadores. Como el mismo Sveiby señala, su modelo resulta similar al de Kaplan y Norton, aunque con diferencias claras. (Recomendamos el acceso a: -diferencias con el bsc-).

Gráfico No. 7. Modelo de Gestión de K. Eric Sveiby



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmado/INICIO.HTML>

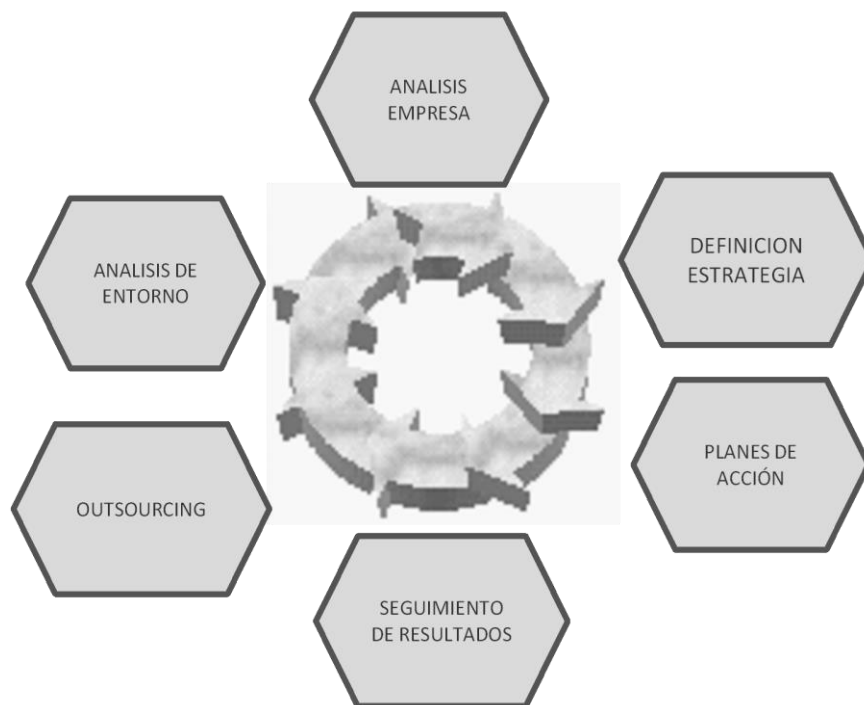
En este modelo, las partes más importantes a cubrir son Crecimiento (cambio)/Renovación, Eficacia y Estabilidad. Debiéndose configurar un par de indicadores para cada parte. Este modelo puede utilizarse para diseñar el sistema de información para la Dirección. Como puede verse en su home page, resulta curioso que

K. E. Sveiby hace un esquema análogo en relación a su IAM y el BSC. Veámoslo en la figura siguiente:

c) Modelo de Gestión de SINGER

El modelo SINGER, (Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados). Se trata de un modelo que fue presentado en el X Congreso AECA de 1999 por M. Hernández y quien les presenta esta lección, el profesor A. López Viñegla.

Gráfico No. 8. Modelo de SINGER



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/INICIO.HTML>

Para llevar a cabo la implantación de este modelo, como alternativa para dar respuesta a los problemas que se van a plantear en forma de etapas, nos basaremos en un proceso de definición de la estrategia, en el cual las claves se encuentran en la comunicación de la estrategia a toda la organización y en la alineación de los objetivos personales y departamentales con la estrategia, haciendo especial hincapié en la vinculación de la estrategia con los objetivos a largo plazo de la empresa. Por otro lado, otro aspecto clave será la identificación de los indicadores asociados a las variables clave de la

empresa, desde todas sus perspectivas, relacionando la implantación de la estrategia a la actividad de la organización en todos sus aspectos.

Etapas del Modelo de SINGER

Así, proporcionaremos a la organización una base sólida para la posterior implantación del SINGER como herramienta de medición y gestión de la estrategia, y como instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa, entre otros aspectos de la gestión del capital humano.

Gráfico No. 9. Etapas del Modelo de SINGER



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/INICIO.HTML>

2.2.4. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

La gestión administrativa es el diseño de los procesos que dan un marco de referencia a la administración para el logro de los objetivos organizacionales de manera efectiva. Según varios autores la definen así:

“El modelo de gestión Administrativo es un conjunto de acciones, que están orientadas a alcanzar los objetivos de la institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación de los procesos administrativos.” (Koontz & Weihrich, 2004)

“La Gestión a nivel administrativo consiste en brindar un soporte administrativo a los procesos empresariales de las diferentes áreas funcionales de una entidad, a fin de lograr resultados efectivos y con una gran ventaja competitiva revelada en los estados financieros”. (Muñiz, 2000)

Tanto la gestión y la administración al tener que ser conjugadas para su aplicación dentro de las instituciones, persiguen el mismo objetivo que es un resultado eficiente y efectivo en el cumplimiento de los objetivos.

2.2.4.1.Importancia del Modelo de Gestión Administrativo

Los modelos de gestión administrativos, son importantes porque, permiten la optimización de los recursos en la ejecución de los procesos, con el fin de incrementar la eficiencia en la gestión de los servicios, también permite una reducción en el tiempo empleado en los trámites y consultas así como también permite incrementar la calidad del servicio.

2.2.4.2. Planificación Estratégica

Según varios autores la planificación estratégica es:

“La planificación estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla según su misión en el contexto en el que se encuentra.” (Chiavenato & Sapiro, 2011, pág. 25)

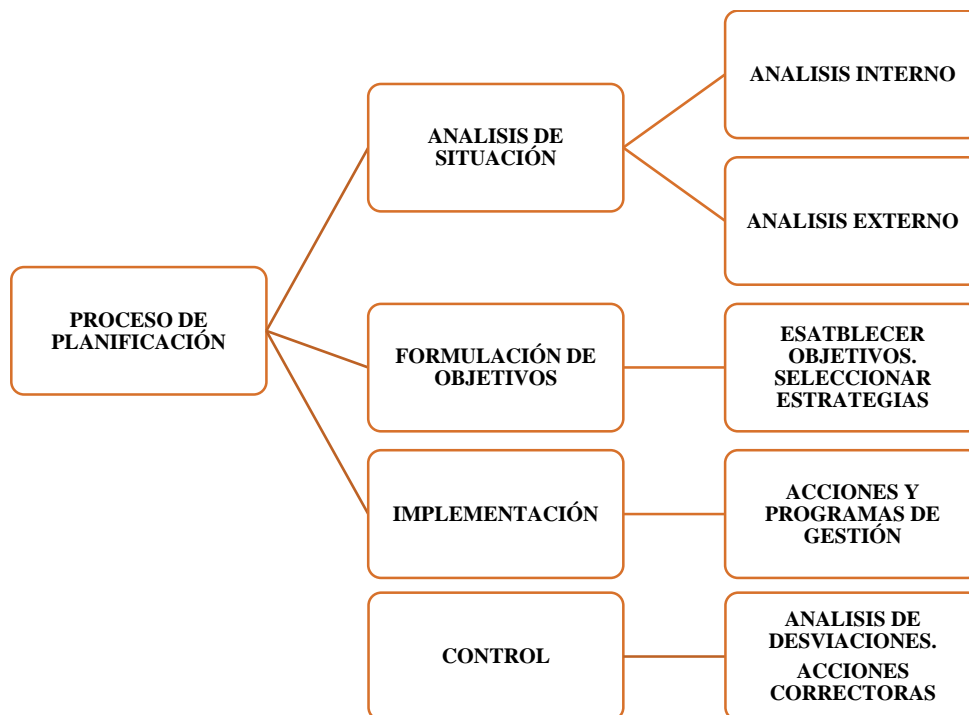
“El plan estratégico organizacional es la carta de navegación de toda institución... que sirve para encausar los esfuerzos de sus integrantes en procura de lograr los objetivos de supervivencia, crecimiento y utilidad que debe ser socializado a toda la empresa para que sus miembros sepan cual es el camino a seguir.” (Prieto, 2012, pág. 118)

La planificación estratégica no es otra cosa que la hoja de ruta que dirige la organización, ya que en ella se plasman su misión, visión, objetivos y estrategias que permitirán la consecución de las metas planteadas.

2.2.4.3. Proceso de planificación estratégica

El proceso de la planificación comercial se lo representa en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 10. Proceso de planificación estratégica



Fuente: Fuente: García y otros. (2010). *Gestión comercial de la Pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.

2.2.4.3.1. Análisis de Situación

Según (Chiavenato & Sapiro, 2011) “El proceso de planeación estratégica requiere que la organización aprenda a construir modelos para llegar a la fase de la toma de decisiones. Después de elaborar escenarios futuros posibles, debe decidir que representa una amenaza o una oportunidad y debe cruzar esas decisiones para evaluar cuáles son sus puntos fuertes y débiles.” (pág. 178)

a) Análisis Interno

Según (D'Alessio, 2011) “El diagnóstico correcto de los males que aquejan a la organización depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. Así se determina si se han tomado las decisiones estratégicas adecuadas y si estas decisiones han sido puestas en marcha de manera eficiente.”(pág. 169)

“El diagnóstico interno para comprobar las fortalezas (que se deben ampliar) y las debilidades (que se deben corregir o mejorar) de la organización debe ser compatible con el diagnóstico externo, o sea, debe haber un planteamiento de adecuación o de corrección de los aspectos internos de la organización en términos de los recursos, las competencias, las potencialidades que ofrecen ventaja competitiva y los aspectos externos del entorno.” (Chiavenato & Sapiro, Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones, 2011)

Pasos del análisis interno:

“El proceso de planificación comercial está inmerso en el de planificación estratégica de la empresa y, por tanto, buena parte del análisis de situación vendrá establecido por los niveles jerárquicos más elevados que el departamento de marketing. En este sentido, la misión de la empresa estará ya establecida y será un elemento básico de referencia para la planificación comercial.” (García, y otros, 2010, pág. 7)

Según (Prieto, 2012), los pasos a seguir para el análisis interno:

Tabla No. 5. Pasos del análisis interno

IDENTIFICACIÓN ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

- Gerencia humana, ventas, servicio, función social, financiera, administrativa, producción, mercadeo, investigación y desarrollo, tecnológica, etc.

SELECCIONAR FUENTES CLAVES DE INFORMACIÓN

- Investigaciones de mercadeo, encuesta de empleados, reuniones de trabajo, informes de gestión, evaluaciones de desempeño, manuales de funciones y procedimientos, programas de producción y servicio, estados financieros, clima laboral, etc.

PRONÓSTICO DE VARIABLES

- Modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple, proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, sinéctica, etc.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- Análisis matricial, aplicaciones informáticas computarizadas, juegos de decisión, etc.

FUENTE: (Prieto, 2012) Pág. 136.

b) Análisis Externo

Por análisis externo debemos entender la identificación de las amenazas y oportunidades derivadas del medio económico en el que se desarrolla la empresa.

“El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas. Un gerente o equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa “nicho” que se ajusta particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente, debe, identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos para sus organizaciones.” (Serna, Planeación y Gestión Estratégica., 1994, pág. 120)

Según (Prieto, 2012) los factores de análisis del entorno son los siguientes:

Tabla No. 6. Factores de Análisis del Entorno

TECNOLÓGICOS	<ul style="list-style-type: none"> Telecomunicaciones Automatización de procesos Uso óptimo del tiempo Facilidad acceso tecnológico Globalización de la información Comunicaciones deficientes Resistencia al cambio Medio ambiente Otros 	POLÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> Políticas del país Responsabilidad política Renovación clase dirigente Cultura política Corrupción administrativa Debilitamiento de dogmas políticos Participación comunitaria Legitimidad institucional Sistema electoral Otros
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> Discriminación racial Paz social Sistema de seguridad social Presencia de la clase media Impacto social de los proyectos Nivel de empleo Estructura socioeconómica Balance social Crisis de valores Sesgo de medios de comunicación Debilidad sistema educativo Política salarial Incremento de la inmigración Progreso social Oportunidades de empleo Conformidad social Otros 	ECONÓMICOS	<ul style="list-style-type: none"> Inflación y devaluación Producto Interno Bruto Inversión Pública Apertura económica Modernización del estado Mercado de valores Deuda externa Integración Andina Preferencias arancelarias Estatuto cambiario Política monetaria Reforma laboral Diversificación de exploraciones Creación de nuevos impuestos Política fiscal Productividad urbana Otros
COMPETITIVOS	<ul style="list-style-type: none"> Alianzas estratégicas Desregulación del sistema financiero Formación de conglomerados Desarrollo de la banca de inversiones Internacionalización de los negocios 		<ul style="list-style-type: none"> Capacitación del talento humano Nuevos competidores Producción urbana y rural Otros

Fuente: (Prieto, 2012, pág. 126)

Elaborado por: Noemí Llamuca

Pasos del análisis externo:

Según (Prieto, 2012), los pasos a seguir para el análisis externo:

Tabla No. 7.Pasos del análisis externo

ESCOGER VARIABLES DEL ENTORNO

- Económicas, sociales, culturales, ecológicas, demográficas, geográficas, políticas, gubernamentales, jurídicas, tecnológicas y competitivas.

SELECCIONAR FUENTES CLAVES DE INFORMACIÓN

- Investigaciones de mercadeo, encuestas reales de usuarios, reuniones de trabajo, comentarios de expertos, entrevistas, informes, libros, directorios, manuales, etc.

PRONÓSTICO DE VARIABLES

- Modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple, proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, sinéctica, etc.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- Análisis matricial, aplicaciones informáticas computarizadas, juegos de decisión, etc.

Fuente: (Prieto, 2012) Pág. 125.

Elaborado por: Noemí Llamuca

Una planeación estratégica que genere el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales requiere del entendimiento del medio en que se desenvuelve la organización, para lo que es necesario que la dirección de la empresa se encuentre en una permanente actualización, ya que las condiciones tanto económicas, del negocio entre otras se ven involucradas en constante cambio.

c) **Matriz DOFA**

“El manejo de la matriz FODA permite generar estrategias alternativas visibles pero no define cuales son las mejores, para eso usted hará uso de otras herramientas con soporte del computador” (Prieto, 2012, pág. 147)

La importancia de la matriz FODA es que hace un diagnóstico real de las empresas o instituciones, dice como están, cómo van, lo que brinda es la conciencia de la realidad, pues cuando se conoce la situación actual, casi siempre se sabe qué hacer.

Fuente especificada no válida. “El FODA, es un instrumento de análisis organizacional que permite medir y analizar la estructura administrativa de la entidades a través del estudio de las fortalezas y debilidades que afronta la organización, al igual que las oportunidades y amenazas del entorno para delimitar algunas estrategias que le permitan lograr el desarrollo institucional.”

Las letras FODA, representan Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

- Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas.
- Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.
- Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales.

Tabla No. 8.Contexto de la matriz DOFA

INTERNO	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	EXTERNO
	Aquellas actividades que limitan, inhiben o dificultan alcanzar con éxito los objetivos corporativos	Eventos, hechos, tendencias en el entorno que podrían facilitar el desarrollo en forma oportuna y adecuada de la empresa	
	FORTALEZAS	AMENAZAS	
	Aquellas actividades que se realizan bien por las destrezas que se poseen y que contribuyen al logro de los objetivos	Eventos, hechos, tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo y que pueden llevarla a desaparecer	

Fuente: (Prieto, 2012) Pág. 145

Elaborado por: Noemí Llamuca

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE):

“La matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva. (Constreras, 2006)

La elaboración de una Matriz EFE consta de cinco pasos:

- Haga una lista de los factores críticos o determinantes para el éxito identificados. Abarque un total de entre diez y veinte factores, incluyendo tanto oportunidades como amenazas que afectan a la empresa y su industria. En esta lista, primero anote las oportunidades y después las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, razones y cifras comparativas en la medida de lo posible.
- Asigne un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. Los pesos adecuados se pueden determinar comparando a los competidores que tienen éxito con los que no lo tienen o analizando el factor en grupo y llegando a un consenso. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Asigne una calificación de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde 4 = una respuesta superior, 3 = una respuesta superior a la media, 2 = una respuesta media y 1 = una respuesta mala. Las calificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa. Así pues, las calificaciones se basan en la empresa, mientras que los pesos del paso 2 se basan en la industria.
- Multiplique el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada.
- Sume las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización.

Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el total ponderado más alto que puede obtener la organización es 4.0 y el total ponderado más bajo posible es 1.0. El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado de 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI):

“Suministra una base para analizar las relaciones entre las áreas de la empresa. Es una herramienta analítica de formulación de estrategias que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo.” (Prieto, 2012)

- Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento.
- Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor.
- Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:
 - Una debilidad importante (1) Cuando la debilidad en la organización es fuerte y sobretodo necesita ser atendida con prioridad.
 - Una debilidad menor (2) Cuando la debilidad tiene una tendencia a superarse con estrategia.
 - Una fortaleza menor(3) Cuando existe en la organización fortaleza pero no es un pilar en la organización
 - Una fortaleza importante (4) Cuando una existe una fortaleza que permite q la organización se mantenga vigente.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.

- Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

2.2.4.3.2. La Visión

Según (D'Alessio, 2011) la visión de una organización “es la definición deseada de su futuro, responde a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser?, implica un enfoque de largo plazo basado en una precisa evaluación de la situación actual y futura de la industria, así como el estado actual y futuro de la organización bajo análisis.” (pág. 61)

Una visión debe cumplir con las siguientes características:

1. Simple, clara, comprensible.
2. Ambiciosa, convincente y realista
3. Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios
4. Proyectada a un alcance geográfico
5. Conocida por todos
6. Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia
7. Una idea clara desarrollada de dónde desea ir la organización. (pág. 61)

La visión debe ser compartida con todos los miembros de la organización, así como ellos deben sentirse identificados y comprometidos con lo que se quiere llegar a ser.

2.2.4.3.3. La Misión

“La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada... La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito.” (D'Alessio, 2011, pág. 62)

“La misión se actualiza mediante la redefinición del negocio, La declaración de la misión requiere una relectura de acuerdo con las nuevas exigencias del contexto.” (Chiavenato, 2011, pág. 18)

Una misión define básicamente tres temas:

- Lo que pretende la organización cumplir en su entorno o en el sistema social en el que actúa.
- Lo que pretende la organización hacer.
- Para quién la organización lo va a hacer.

Por lo tanto la misión es la propuesta de enfoque de la organización valiéndose de los esfuerzos de sus integrantes para conseguir los propósitos, objetivos de manera eficiente para el mejor desarrollo de la empresa. Debe tener bien definido lo que quiere cambiar y debe estar redacta con un verbo, contener los beneficiaros del objeto de la organización.

2.2.4.3.4. Objetivos

“Los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen hacia la misión establecida. El horizonte de tiempo para estos objetivos y sus estrategias debe ser coherente con la visión y normalmente dependerá de la industria, la organización, sus productos y respectivos ciclos de vida.” (D´Alessio, 2011, pág. 219)

Según D´Alessio (2011) las características de los objetivos a corto plazo son:

- Deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo.
- Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados, y asumidos por toda la organización. (pág. 369)

2.2.4.3.5. Implementación

“El impacto de una estrategia en cualquier tipo de organización sólo se puede apreciar o medir teniendo en cuenta los resultados o productos que genere y éstos están sujetos a la eficiencia y eficacia de las tácticas e instrumentos empleados en su ejecución.” (Prieto, 2012)

Según Prieto (2012), existen tres pasos para la implementación de las estrategias los cuales son:

1. FIJACIÓN DE OBJETIVOS A CORTO PLAZO (Actividades)

Fijar prioridades organizacionales, manejar relaciones políticas, segmentar el mercado, adaptar estructura orgánica, efectuar suministros, adaptar estructura orgánica, apoyar la investigación y el desarrollo tecnológico, canalizar esfuerzos

2. FIJACIÓN DE OBJETIVOS A LARGO PLAZO (Políticas)

Investigaciones de mercadeo, encuestas reales de usuarios, reuniones de trabajo, comentarios de expertos, entrevistas, informes, libros, directorios, manuales, etc.

3. ASIGNAR RECURSOS

Modelos econométricos, regresión simple y/o múltiple, proyección de tendencias, juicio de ejecutivos, estimativo personal de ventas, método Delphi, lluvia de ideas, sinéctica, etc. (pág. 145)

2.2.4.3.6. Control

(García, y otros, 2010) “Como última fase del proceso de planificación el control del logro de objetivos, por medio de la utilización de determinadas técnicas de medir y de la comparación entre resultados alcanzados, estableciendo en su caso, acciones correctoras de posibles desviaciones.”

Estos instrumentos deben ser concebidos como herramientas de control intermedias, de tal manera que su utilización permita un seguimiento continuado que posibilite la detección de posibles desviaciones respecto de los objetivos trazados, para la medición de los objetivos se emplean indicadores de eficiencia y eficacia.

“Los indicadores se deben desarrollar tanto en los elementos de estructura como en los de proceso y resultado. (Insumo- Proceso- Producto) se pueden observar las diferentes variables del sistema donde se consiguen obtener indicadores. Lo importante es identificar el objetivo, la necesidad y su empleo” (Velásquez, 2013, pág. 46)

Los indicadores representan una herramienta básica para que la administración pueda realizar un diagnóstico para la toma de decisiones, ya que según (Franklin, 2007) “el uso de indicadores en la auditoría administrativa obedece a la necesidad de contar con un instrumento que permita establecer el marco de referencia para evaluar los resultados de la gestión de una organización” (pág. 147).

2.3. IDEA A DEFENDER

Diseño de un modelo de gestión administrativo, que permita fortalecer a la Microempresa de Producción de Adoquines de la Parroquia Lican, Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo.

2.4.VARIABLES

2.4.1. Variable Independiente

Diseño de un modelo de gestión administrativo.

2.4.2. Variable Dependiente

Fortalecer a la Microempresa de Producción de Adoquines de la Parroquia Lican, Cantón Riobamba, Provincia De Chimborazo.

CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO

3.1. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

La modalidad de la investigación es la experimental que estará integrada por un conjunto de actividades metódicas y técnicas que se realizan para recabar la información y datos necesarios sobre la microempresa de adoquines de la parroquia Lican con el fin de poder determinar las mejores estrategias que integran el modelo de gestión administrativo.

3.2.TIPOS DE INVESTIGACIÓN

En el desarrollo de la presente investigación se aplicara la investigación descriptiva, el estudio descriptivo identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y aptitudes del universo investigativo, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación.

Esta Investigación está compuesta por un diagnóstico donde se observa principalmente la forma en que se llevan a cabo los procesos administrativos de la microempresa de Adoquines de la parroquia Lican, permitiendo obtener datos significativos a ser usados en el diseño de un Modelo de Gestión Administrativo para la microempresa, que permita un eficiente desempeño organizacional.

3.3.POBLACIÓN Y MUESTRA

La población a la que se aplicará son los individuos que de forma directa e indirecta están relacionados en los procesos administrativos y de elaboración de adoquines y que de una u otra forma intervengan en ellos.

Para el tamaño de la muestra no se utilizan los criterios de muestreo, pues dado el tamaño de la población no se justifica dicho muestreo y se aplican los instrumentos de recolección de la información a todas las dependencias de la microempresa. Es decir a los 13 empleados que laboran en la microempresa de Adoquines de la parroquia Lican, y al administrador de la misma.

3.4.MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

3.4.1. Métodos

MÉTODO DEDUCTIVO - INDUCTIVO

La problemática de la carencia de un modelo de gestión administrativo, requiere que se aplique como método de investigación al Método Inductivo - Deductivo, ya que se aborda la dificultad desde la globalidad de la gestión administrativa hasta especificar las

herramientas y estrategias acordes con la necesidad de un modelo de gestión eficiente, para (Torres, 2006) éste es un método de inferencia basado en la lógica y relacionado con el estudio de hechos particulares, aunque es deductivo en un sentido parte de lo general a lo particular, e inductivo en sentido contrario va de lo particular a lo general.

MÉTODO ANALÍTICO – SINTÉTICO

Es la comprensión de todo hecho, fenómeno, o caso encontrado, permite procesar la información y facilita el análisis y el entendimiento de la misma para llegar a la síntesis, (Torres, 2006), dice que éste método estudia los hechos, partiendo de la descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes para estudiarlas en forma individual el análisis, y luego se integran dichas partes para estudiarlas de manera holística e integral la síntesis.

Se analizará de las necesidades de la microempresa de adoquines de la parroquia Lican, y en base a lo identificado, se ha determinar las acciones que se deben emprender para satisfacer sus requerimientos a través del diseño de un modelo de gestión administrativo.

3.4.2. Técnicas

Las técnicas que mejor se ajustaron a los requerimientos del presente trabajo son la encuesta, entrevista y la observación.

ENCUESTA: Para este trabajo se elaboró un banco de preguntas en donde se hace referencia al tema objeto de investigación; éste banco de preguntas será destinada a obtener datos de varias personas, de esta manera se consigue la información pertinente y necesaria, cuyas opiniones serán de interés al investigador.

ENTREVISTA: La entrevista es una técnica de recopilación de información mediante una conversación, los resultados a lograr en la misión dependen en gran medida del nivel de comunicación entre el investigador y los participantes en la misma. La entrevista ayudara a obtener la información pertinente y necesaria, por parte de la persona encargada y del personal que colabora con la microempresa, como también

permitirá conocer su criterio con respecto al diseño de un modelo de gestión administrativo.

OBSERVACIÓN: Esta técnica consiste en observar con atención el caso, investigación o fenómeno y tomar datos e información para luego registrarla y analizarla. Para conocer de cerca el manejo técnico y administrativo que se realiza en la microempresa; se visitara la planta procesadora para llegar a conocer su infraestructura, como también averiguar cuáles son los procesos que se lleva a cabo en la elaboración de los adoquines.

3.4.3. Instrumentos

- Documentos bibliográficos y electrónicos,
- Guion o guía de entrevista,
- Diseño de cuestionario,
- Fichas, Registros Anecdóticos.

3.5. RESULTADOS

Analizaremos la encuesta aplicada al personal, los cuales nos dan los siguientes resultados:

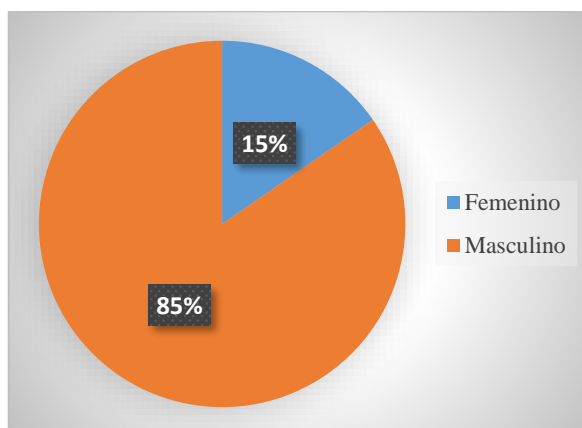
PREGUNTA: Sexo y Edad

Tabla No. 9. Sexo

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
Femenino	2	15%
Masculino	11	85%
Total	13	100%

Elaborado por: Noemí Llamuca
Fuente: Encuesta

Gráfico No. 11. Sexo



Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Tabla 9

INTERPRETACIÓN:

Del total de empleados, el 15% son de sexo femenino y el 11% corresponden a sexo masculino.

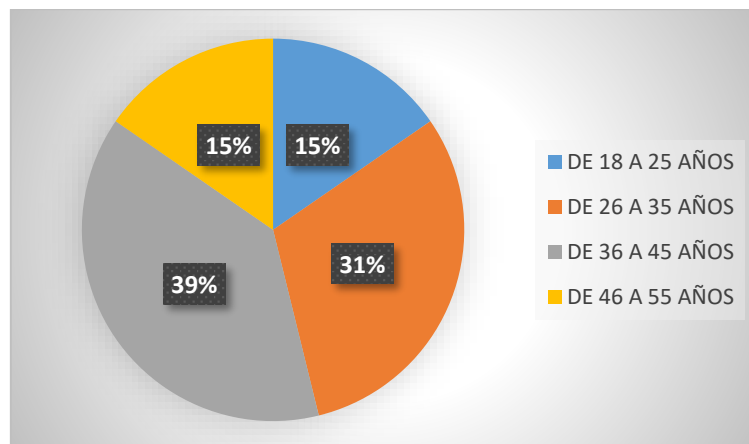
Tabla No. 10. Edad

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
DE 18 A 25 AÑOS	2	15%
DE 26 A 35 AÑOS	4	31%
DE 36 A 45 AÑOS	5	39%
DE 46 A 55 AÑOS	2	15%
Total	13	100%

Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Encuesta

Gráfico No. 12. Edad



Elaborado por: Noemí Llamuca
Fuente: Tabla 10

INTERPRETACIÓN:

El 39% de los encuestados corresponden a edades que van de los 36 a los 45 años. Seguido por un 31% de edades de entre 26 a 35 años, el 15% tanto para los de 18 a 25 años y los de 45 a 55 años.

PREGUNTA 1: ¿Existe en la microempresa algún modelo de gestión administrativa?

Tabla No. 11. Modelo de gestión administrativa

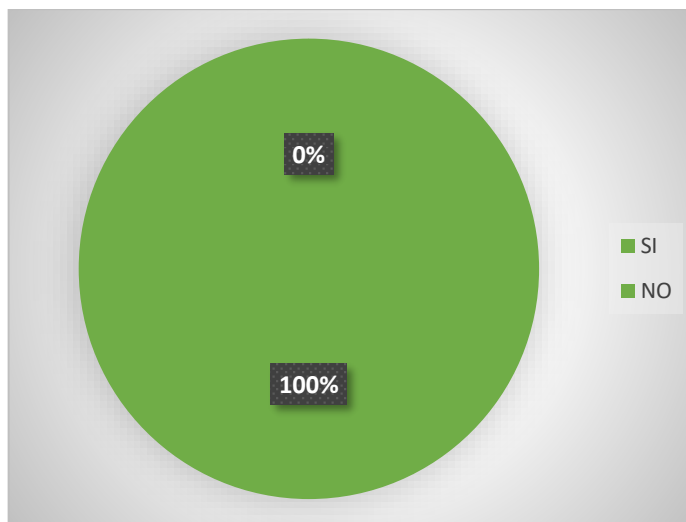
PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	0	0%
NO	13	100%

Total	13	100%
--------------	-----------	-------------

Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Encuesta

Gráfico No. 13. Modelo de gestión administrativa



Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Tabla 11

INTERPRETACIÓN:

El 100% considera que en la empresa no existe un modelo de gestión.

ANÁLISIS:

Se determina que no existe un modelo de gestión administrativa que permita prever el futuro económico y por ende no puede realizarse un control de los resultados, ya que el 100% de los encuestados opinan que no existe un modelo de gestión.

PREGUNTA 2: ¿El logro de los objetivos se evalúa periódicamente?

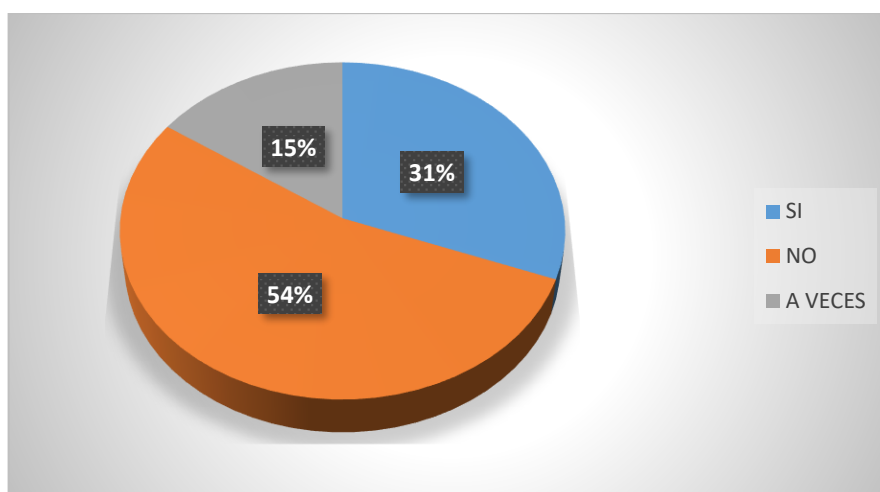
Tabla No. 12. Evaluación de objetivos

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	4	31%
NO	7	54%
A VECES	2	15%
Total	13	100%

Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Encuesta

Gráfico No. 14. Evaluación de objetivos



Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Tabla 12

INTERPRETACIÓN:

De la encuesta el 31% de los empleados dicen que si se evalúa el logro de cumplimiento de objetivos y el 15% a veces. En la microempresa el 54% mencionan que no se evalúan periódicamente el cumplimiento de los objetivos y con esto no se logra determinar el motivo por el cual no se han cumplido de ser el caso.

ANÁLISIS:

Al no realizar una evaluación periódica de los objetivos, no se puede medir el grado de cumplimiento de los mismos y si las funciones desempeñadas por los miembros de la institución son las adecuadas.

PREGUNTA 3: ¿Se realizan controles periódicos del desempeño de los empleados?

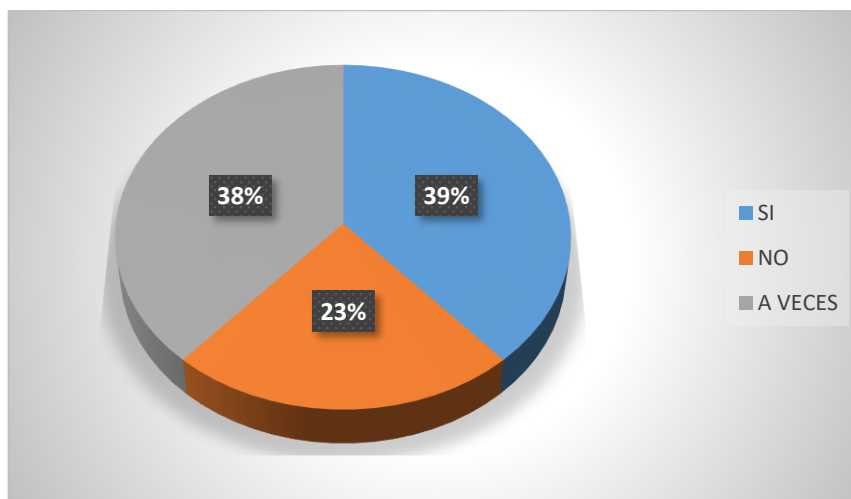
Tabla No. 13. Control de desempeño de empleados

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	5	38%
NO	3	23%
A VECES	5	38%
Total	13	100%

Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Encuesta

Gráfico No. 15. Control de desempeño de empleados



Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Tabla 13

INTERPRETACIÓN:

Los controles periódicos se realizan con frecuencia es la percepción del 39% de los empleados lo que permite evaluar el rendimiento, mientras que el 38% opinan que a veces y el 23% que no se evalúa.

ANÁLISIS:

La evaluación de desempeño permite que la microempresa determine si los colaboradores se encuentran desarrollando sus roles de manera adecuada así como oportuna, por lo que debería practicarse una evaluación de manera permanente ya que sólo el 38% es evaluado.

PREGUNTA 4: ¿Para usted ser parte de la microempresa estuvo en un proceso de selección previo a su contratación?

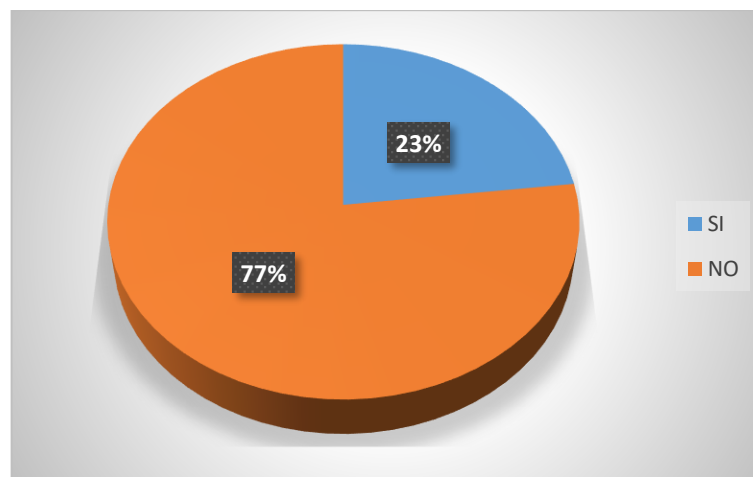
Tabla No. 14. Ingreso a la microempresa

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	3	23%
NO	10	77%
Total	13	100%

Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Encuesta

Gráfico No. 16. Ingreso a la microempresa



Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Tabla 14

INTERPRETACIÓN:

Con esta pregunta se evidencia que el proceso de selección no se encuentra reglamentado, es decir, no es un proceso obligatorio ya que tan sólo al 23% de los trabajadores fueron sometidos a una prueba de selección, corresponde a los empleados administrativos.

ANÁLISIS:

La falta de un proceso de selección para el ingreso del personal se evidenció en esta pregunta, lo que determina que la microempresa pueda contar con personal capacitado y pertinente para cada puesto.

PREGUNTA 5: ¿Los canales de información que existen actualmente en la empresa son adecuados y funcionan correctamente?

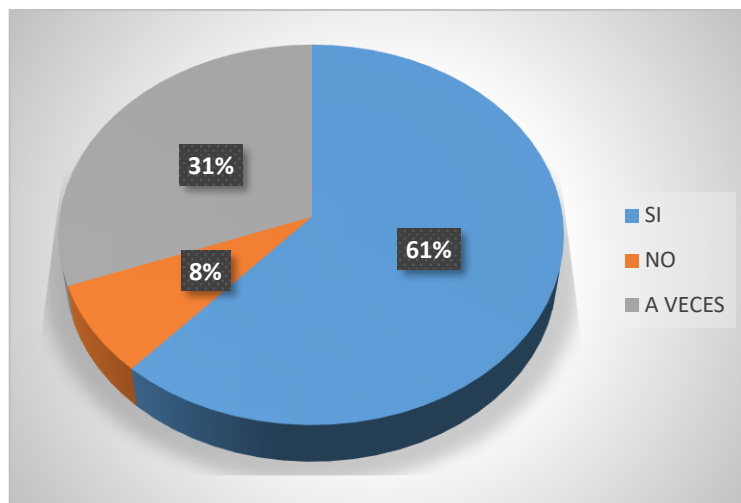
Tabla No. 15. Canales de información

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	8	61%
NO	1	8%

A VECES	4	31%
Total	13	100%

Elaborado por: Noemí Llamuca
Fuente: Encuesta

Gráfico No. 17. Canales de información



Elaborado por: Noemí Llamuca
Fuente: Tabla 15

INTERPRETACIÓN:

A percepción de los empleados los canales de información que existen actualmente dentro de la microempresa son adecuados en un 61% y para el 8% no funcionan mientras que el 31% piensan que funcionan a veces correctamente.

ANÁLISIS:

Una correcta administración está basada en comunicaciones eficientes con todos los niveles, por lo que podemos determinar que en la microempresa 39% que se debe mejorar en este aspecto.

PREGUNTA 6: ¿Cree usted que el modelo de gestión administrativo permitirá el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las metas?

Tabla No. 16. Logro de objetivos

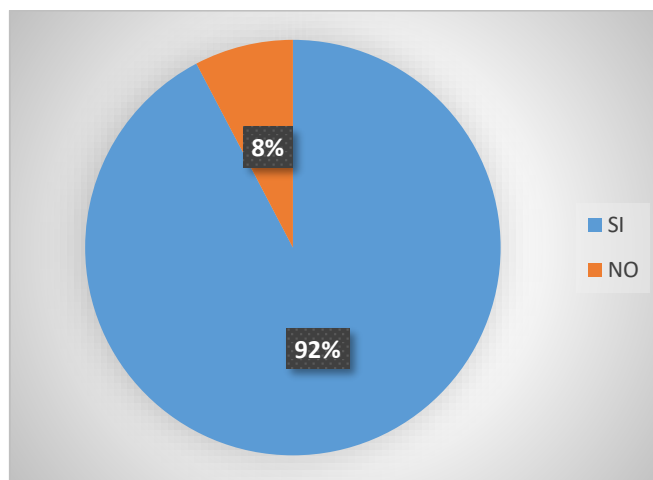
PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	12	92%

NO	1	8%
Total	13	100%

Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Encuesta

Gráfico No. 18. Logro de objetivos



Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Tabla 16

INTERPRETACIÓN:

Los empleados consideran que el Modelo de Gestión Administrativa permitirá el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las metas con el 92% de aceptación.

ANÁLISIS:

El modelo de gestión administrativo permite el logro de los objetivos institucionales, lo que va en armonía con la opinión de la mayoría de los integrantes de la microempresa, es importante que los colaboradores entiendan y acepten que una administración ordenada conduce y trae como resultado el éxito de la microempresa.

PREGUNTA 7: ¿Existe personal que elabore e informe al día sobre las necesidades de gerencia?

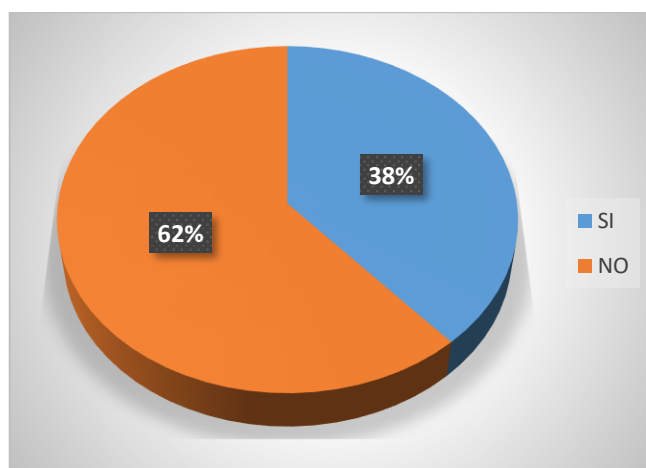
Tabla No. 17. Personal que informe

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia
----------	------------	------------

		Relativa
SI	5	62%
NO	8	38%
Total	13	100%

Elaborado por: Noemí Llamuca
Fuente: Encuesta

Gráfico No. 19. Personal que informe



Elaborado por: Noemí Llamuca
Fuente: Tabla 17

INTERPRETACIÓN:

El 62% del personal considera que si existe personal encargado de informar diariamente las necesidades a gerencia.

ANÁLISIS:

El informar sobre las necesidades que existen en todos los niveles institucionales es importante ya que permite tomar acciones sobre cualquier error, omisión, o inconvenientes que se presenten, pero a tiempo y en la marcha.

PREGUNTA 8: ¿Considera que sus compañeros tiene conocimientos y experiencia?

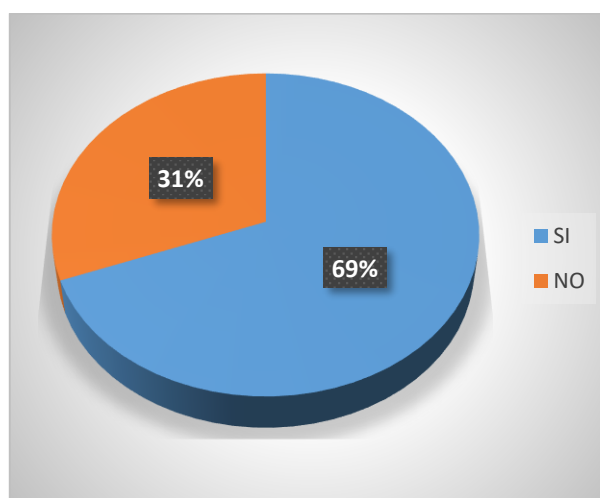
Tabla No. 18. Conocimientos y experiencia

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	9	69%
NO	4	31%
Total	379	100%

Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Encuesta

Gráfico No. 20. Conocimientos y experiencia



Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Tabla 18

INTERPRETACIÓN:

El personal de la microempresa considera que el 69% de sus compañeros se encuentran capacitados y tienen experiencia mientras que el 31% no.

ANÁLISIS:

Esta pregunta es importante porque valora el conocimiento y experiencia de los empleados desde su mismo punto de vista, y aporta con más herramientas para poder definir que una de las debilidades que tiene la microempresa es la falta de un sistema de evaluación y reclutamiento formal.

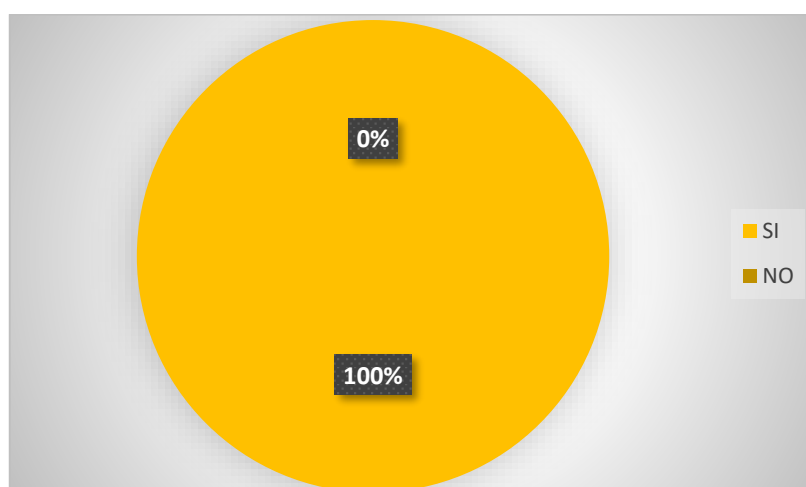
PREGUNTA 9: ¿Considera usted que una estructura administrativa, y políticas definidas permitirán a la empresa desarrollarse de mejor manera y a usted como colaborador desempeñarse de mejor manera en sus funciones?

Tabla No. 19. Estructura administrativa

PREGUNTA	Frecuencia	Frecuencia Relativa
SI	13	100%
NO	0	0%
Total	13	100%

Elaborado por: Noemí Llamuca
Fuente: Encuesta

Gráfico No. 21. Estructura administrativa



Elaborado por: Noemí Llamuca
Fuente: Tabla 19

INTERPRETACIÓN:

El 100% de los empleados consideran que una estructura administrativa, y políticas definidas permitirán a la empresa desarrollarse de mejor manera y a usted como colaborador desempeñarse de mejor manera en sus funciones.

ANÁLISIS:

Darle una estructura administrativa a la microempresa con políticas definidas permiten a desarrollar los procesos de mejor manera y al personal desempeñarse de manera eficiente en sus funciones.

RESULTADOS:

Tabla No. 20. Resultados

PREGUNTAS	RESULTADOS
------------------	-------------------

SEXO	Del total de empleados, el 15% son de sexo femenino y el 11% corresponden a sexo masculino.
EDAD	El 39% de los encuestados corresponden a edades que van de los 36 a los 45 años. Seguido por un 31% de edades de entre 26 a 35 años, el 15% tanto para los de 18 a 25 años y los de 45 a 55 años.
PREGUNTA N° 1	Se determina que no existe un modelo de gestión administrativa que permita prever el futuro económico y por ende no puede realizarse un control de los resultados, ya que el 100% de los encuestados opinan que no existe un modelo de gestión.
PREGUNTA N° 2	De la encuesta el 31% de los empleados dicen que si se evalúa el logro de cumplimiento de objetivos y el 15% a veces. En la microempresa el 54% mencionan que no se evalúan periódicamente el cumplimiento de los objetivos y con esto no se logra determinar el motivo por el cual no se han cumplido de ser el caso.
PREGUNTA N° 3	Los controles periódicos se realizan con frecuencia es la percepción del 39% de los empleados lo que permite evaluar el rendimiento, mientras que el 38% opinan que a veces y el 23% que no se evalúa.
PREGUNTA N° 4	Con esta pregunta se evidencia que el proceso de selección no se encuentra reglamentado, es decir, no es un proceso obligatorio ya que tan sólo al 23% de los trabajadores fueron sometidos a una prueba de selección, corresponde a los empleados administrativos.
PREGUNTA N° 5	A percepción de los empleados los canales de información que existen actualmente dentro de la microempresa son adecuados en un 61% y para el 8% no funcionan mientras que el 31% piensan que funcionan a veces correctamente.
PREGUNTA N° 6	Los empleados consideran que el Modelo de Gestión Administrativa permitirá el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las metas con el 92% de aceptación.
PREGUNTA N° 7	El 62% del personal considera que si existe personal encargado de informar diariamente las necesidades a gerencia.
PREGUNTA N° 8	El personal de la microempresa considera que el 69% de sus compañeros se encuentran capacitados y tienen experiencia mientras que el 31% no.
PREGUNTA N° 9	El 100% de los empleados consideran que una estructura administrativa, y políticas definidas permitirán a la empresa desarrollarse de mejor manera y a usted como colaborador desempeñarse de mejor manera en sus funciones.

Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Encuesta

En conclusión podemos determinar que la microempresa no tiene una estructura organizacional establecida de manera formal, así como su filosofía, por lo que existen deficiencias en su administración, es importante establecerla y con ello estrategias que permitan el cumplimiento de las metas y objetivos, todo aquello basado en un análisis macro y micro, por lo que la propuesta para dar solución al problema de la microempresa está basada en el modelo de gestión del Cuadro de Mando Integral.

CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO

4.1. TÍTULO

“Diseño de un modelo de gestión administrativo para la microempresa de producción de adoquines de la parroquia Lican, cantón Riobamba, provincia de Chimborazo.”

4.2. INTRODUCCIÓN DE LA PROPUESTA

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia GADPCH y la Junta Parroquial de Lican, llevan adelante las acciones relacionadas a su gestión de desarrollo como lo establece la constitución del estado a través del Código de Ordenamiento Territorial COOTAD y plasmar sus acciones en beneficio de la parroquia, cabe destacar que ya se ejecutó el primer proyecto relacionado al mejoramiento vial de los barrios y comunidades de la parroquia con la implementación y puesta en marcha de la fábrica de adoquines con el presupuesto participativo del año 2013 y por decisión unánime de los beneficiarios se resolvió continuar con el fortalecimiento a este proyecto, consecuentemente los presupuestos asignados para la parroquia con el PPCH 2014 se potenciará y se invertirá en la fábrica de adoquines, para ello se hacen los esfuerzos necesarios con una visión a futuro, que permita proyectar el desarrollo vial y micro empresarial de la fábrica de adoquines con la finalidad de darle la sostenibilidad en todo el proceso de producción y administrativo.

Este proyecto se sustenta en las políticas del presupuesto participativo establecidos en la Constitución del Estado como plan del buen vivir, la seguridad alimentaria, Sumakkausay que a través de la cooperación y alianzas estratégicas con los gobiernos autónomos descentralizados se puede intervenir en las áreas urbanas, rurales, comunitarias, que se verá reflejado en el desarrollo vial y socio económico de la zona.

4.3. CONTENIDO DE LA PROPUESTA

La propuesta estará basado en el Balanced Scorecard:

Gráfico No. 22. Fases de la aplicación del BSC para la propuesta



Elaborado por: Noemí Llamuca
Fuente: (Prieto, 2012, pág. 171)

4.3.1. Fase 1: Construcción del concepto estratégico

4.3.1.1. Análisis

1. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO:

a) SOCIAL

En el cantón Riobamba, sus parroquias y comunidades han sido identificadas como uno de los sectores con un alto Índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (INBI), como: Salud, Educación, Saneamiento Ambiental (Alcantarillados, Agua Potable) Vialidad, Infraestructura Básica, factores que impide el desarrollo de esta población.

La crítica situación socioeconómica de los habitantes de la Parroquia Lican, exige la elaboración de varios proyectos de desarrollo en base a las necesidades y oportunidades que brindan los recursos naturales y culturales que posee esta zona en el cantón Riobamba.

El Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo GADPCH, enfatiza su intervención económica y financiera a través del Presupuesto Participativo

PPCH-2015 en los sectores sociales más vulnerables de pobreza en la Provincia de Chimborazo y muy particularmente en la parroquia de Lican.

La parroquia Lican cuenta con una inmensa variedad de recursos naturales, sus paisajes su cultura y tradiciones constituyen atractivos muy interesantes para fomentar emprendimientos de desarrollo de interés social que no han sido comprendidos o no han encontrado asidero en la población, consecuentemente no han hecho posible su crecimiento.

El proyecto se encuentra en la parroquia Licán que según la información del PD y OT de la parroquia Licán la misma que cuenta con treinta y cuatro barrios. Según los datos del censo 2010 basado en índices demográficos refleja en la tabla adjunta.

Tabla No. 21. Población de la Parroquia Licán

EDADES	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
0-14 años	1362	1279	2641
15 -64	2292	2521	4813
65 en adelante	199	310	509
TOTAL	3853	4110	7963

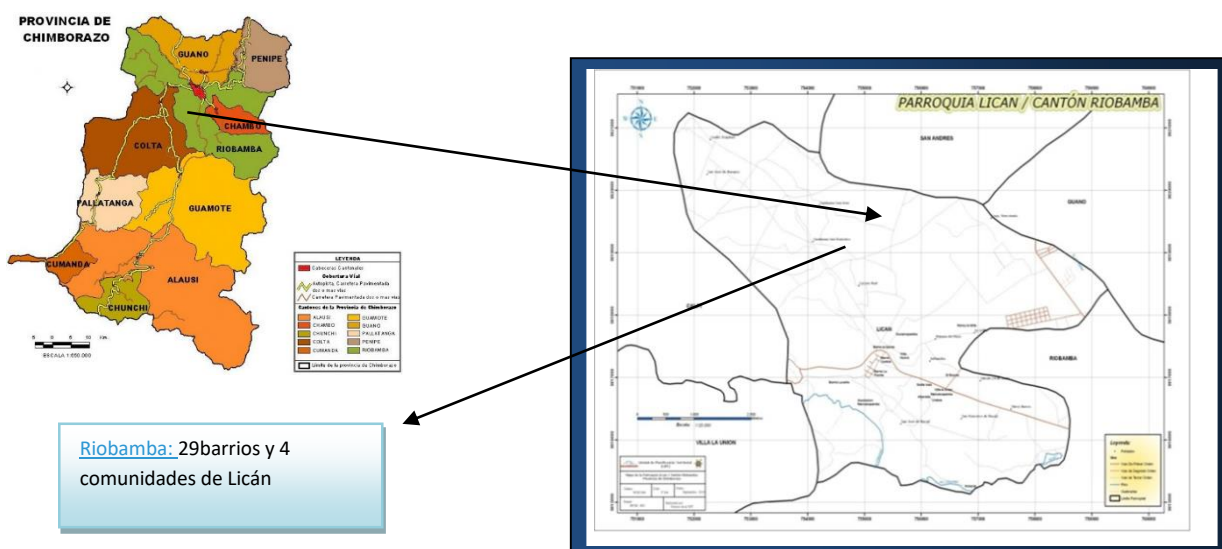
Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Parroquia Licán. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PLAN_DE_DESARROLLO_Y_ORDENAMIENTO_LICAN.pdf el 23/11/2015

En los últimos años se ha incrementado considerablemente el estrato poblacional de gente joven, además de un alto índice de inmigración ya que Lican está considerado como nuevo polo de desarrollo urbanístico del Cantón Riobamba.

Según la información obtenida en la parroquia Lican la tasa de crecimiento relacionada al último censo realizado por el INEC es alto, existe un crecimiento del 2.5% anual, para el año 2010 la parroquia tiene una población de 7.963 habitantes.

Gráfico No. 23. Mapa de Ubicación de la Microempresa



Fuente: Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial Parroquia Licán. Recuperado de file:///C:/Users/Usuario/Downloads/PLAN_DE_DESARROLLO_Y_ORDENAMIENTO_LICAN.pdf el 23/11/2015

Pobreza: Existe un gran porcentaje de pobreza por necesidades básicas insatisfechas. Según datos del INEC en diciembre del año 2010 la pobreza en parroquias rurales como es el caso de la parroquia Licán alcanza cifras de 52,96%.

Viabilidad: La cabecera parroquial cuenta con una vía de acceso principal asfaltada la cual se encuentra en excelentes condiciones esta va desde el centro parroquial hasta diferentes barrios También cuenta con vías de acceso secundarias que comunican entre sí a la parroquia

Dentro de la parroquia existen varias vías que permite comunicarse entre los diferentes barrios, sin embargo algunas vías no permiten un buen acceso por las condiciones en las que se encuentran, es preciso mencionar que no cuentan con asfalto ni adoquín para facilitar el traslado de personas y vehículos.

Organización social: En la parroquia de Lican se encuentran las oficinas del GAD parroquial, Tenencia Política y Registro Civil, los barrios se encuentran organizados por sus respectivas directivas.

- En las comunidades de Cunduana y San José de Macají existen organizaciones de mujeres que poseen microempresas de especies menores.

- Según los datos del censo 2010 el Índice de jefatura femenina es de 40.40%

Vivienda: Las viviendas con las que cuentan los moradores de esta parroquia en algunos casos no presentan las condiciones adecuadas para que puedan habitar sin ningún tipo de problemas, por lo que se tendría que implementar algún proyecto para que se pueda contar con una vivienda que permita vivir con tranquilidad a las personas, también se pudo observar que algunas personas construyen en lugares con grave peligro tectónico, y se exponen a que sus casas sean derribadas, ya que construyen al borde de quebradas, en linderos, o en las faldas del cerro Cushcud por lo que es necesario que se cree una ordenanza que impida construir en lugares de alto riesgo como estos para evitar posibles desgracias futuras.

Gran número de viviendas que existen en esta parroquia están consideradas como casas, villas o departamentos existen también casas deshabitadas o se utilizan para la crianza de algunos animales.

La mayoría de estas viviendas en su interior tienen el piso de entablado, parquet, baldosa, y otras que corresponde al aún su piso es de tierra o está cubierto con esteras, estas viviendas que no tienen un piso adecuado son la mayoría chozas o casas viejas donde habitan personas de la tercera edad.

Tabla No. 22. Tipo de vivienda

VIVIENDA	
Casa villa	1988
Departamento en casa o edificio	123
Cuarto en casa de inquilinato	41
Media agua	369
Rancho	5
Covacha	14
Choza	9
Otra vivienda particular	24
Convento o institución religiosa	1

Fuente: Censo INEC 2010

Salud: La parroquia de Lican cuenta con un Subcentro de Salud del MSP, Área N.1 Riobamba-Chambo, fue fundado en noviembre del 2008, este Sub centro de atención en medicina general, odontología, laboratorio y enfermería de 8 am a 16:30 pm, en el

barrio 24 de mayo (Sector el estadio). Como unidad de referencia está el Hospital Provincial General Docente a donde se les envía a los pacientes que requieren tratamiento especializado o de hospitalización.

Los pobladores de Lican padecen de afecciones respiratorias, parasitosis, enfermedades diarreicas, enfermedades de transmisión sexual, diabetes, hipertensión, tuberculosis y desnutrición, cuenta con un Sub-centro de Salud del Ministerio de Salud Pública.

Educación: La parroquia Lican cuenta con tres centros educativos y la Unidad a Distancia Cunduana. Existe un porcentaje mínimo de analfabetismo y este grupo son adultos mayores. Según el último censo 6509 personas saben leer y escribir el 649 no. La mayoría de habitantes tienen un nivel de estudios de primaria y secundaria completa.

Como todos sabemos la educación es un pilar fundamental en el desarrollo humano y colectivo dentro de la sociedad actual. La parroquia Licán cuenta con centros educativos tales como: “Alfredo Pérez Chiriboga” “Cristóbal Cevallos” “Simón Rodríguez” “Vicente Rocafuerte” “Hugo Moreno” “Edmundo Chiriboga” y la Unidad a Distancia Cunduana.

Según la información obtenida existe un porcentaje mínimo de analfabetismo la mayoría de personas que pertenecen a este grupo son adultos mayores.

El analfabetismo funcional es mínimo, estas personas tienen dificultad para leer, escribir, realizar cálculo y otras actividades. Según el último censo 6509 personas saben leer y escribir y 649 no.

Empleo y oferta laboral: En la parroquia Lican existe una PEA (Población Económicamente Activa), de la cual se puede manifestar es alta, pero los ingresos que reciben no alcanzan para cubrir todas sus necesidades. Parte de la población recibe el bono de desarrollo.

En la parroquia Lican se tiene una PEA de 4155 habitantes del total de la población de 7963, se puede visualizar que el mayor porcentaje del PEA se encuentra concentrado en la actividad de estudiantes con un total de 2707.

Tabla No. 23. Población que ha trabajado

Busco trabajo por primera vez	Es rentista	Es jubilado o pensionista	Es estudiante	Realiza que haceres en el hogar	Le impide su discapacidad	Otro
107	5	40	2707	896	195	205

Fuente: INEC 2010

b) ACTIVIDADES PRODUCTIVAS

En esta parroquia existen varias actividades productivas que realizan sus habitantes lo cual genera ingresos y fuentes de empleo para propios y extraños.

Tabla No. 24. Actividades productivas de la Parroquia Licán

ACTIVIDADES PRODUCTIVAS
Elaboración de artesanías a través de la fundición del bronce
Elaboración de cal
Elaboración de adoquines
Producción agrícola
Crianza de especies menores (cuyes, conejos, aves, chanchos)
Producción Ganadera
Producción de leche
Maestros constructores
Comerciantes de frutas y verduras

Elaborado por: Noemí Llamuca

- **ELABORACIÓN DE ARTESANÍAS MEDIANTE LA FUNDICIÓN DE BRONCE:** Estas actividades son tradicionales de algunas familias de la parroquia y se puede manifestar que están entre las más importantes del sector ya que generan ingresos y empleos para varias familias. Convirtiendo incluso este trabajo en hereditario. Esto se lo puede encontrar en el Barrio La Florida. Esta actividad corresponde al 0.12% de la población
- **ELABORACION DE CAL:** Estas actividades se mantienen a pesar del tiempo y son hereditarias, mayormente se puede encontrar estos hornos en el barrio La

Florida; Corona Real, Primero de mayo y en San José de Macají, sin embargo esta es una actividad que poco a poco se va perdiendo con el pasar de los años.

- **ELABORACIÓN DE ADOQUINES:** En el mes de julio del 2010 el Consejo Provincial de Chimborazo donó una máquina de elaboración de adoquines al pueblo licananense; es así que esta se encuentra fabricando adoquines para los distintos barrios de la parroquia, para el trabajo en esta máquina trabaja un técnico encargado y seis personas más, enviadas por distintos barrios para la elaboración de este material, la producción diaria de adoquines es de 1000 Al terminar la elaboración y secado completo de los adoquines, el barrio y sus moradores hacen mingas comunitarias y se dedican a colocar el adoquín en sus respectivas calles.

- **PRODUCCIÓN AGRÍCOLA, GANADERA Y COMERCIALIZACIÓN DE LECHE:** Las personas que realizan estas actividades en su mayoría lo hacen para consumo propio y si la producción es buena la distribuyen en los diferentes mercados de la ciudad de Riobamba.

- **PRODUCCIÓN GANADERA:** La crianza de todo tipo de ganado vacuno lo realizan en algunos barrios del sector cada propietario posee de 3 hasta 30 cabezas de ganado existiendo en el sector aproximadamente de 200 a 300 cabezas de ganado esto corresponde al 3.77 % de la población.
Esto no es una potencia ya que no se cuenta con pasto para la alimentación de estos animales, quienes crían estos animales los crían hasta cuando alcanzan su madurez en un período de 2 años para sacarlos a la venta. Las personas que tienen este ganado en su mayoría son adultos mayores que se dedican a la crianza y cuidado de estas especies. (Talleres participativos)

- **COMERCIALIZACIÓN DE LECHE:** Existen varias personas que se dedican a la comercialización de leche, en algunas haciendas de la parroquia, sin embargo en su mayoría es para el autoconsumo, sin embargo esta no es una potencialidad de la parroquia ya que la mayoría de la población consume leche envasada.

- **CRianza DE ESPECIES MENORES:** Esta actividad la realizan varias personas, ya que se cuenta con suficiente espacio físico para hacerlo, es así que en todos los barrios existe la crianza de especies menores, en su mayoría es para el

autoconsumo, las especies que comúnmente se crían son las siguientes (cuyes conejos, gallinas, patos, pavos, gansos, etc.)

- **ACTIVIDADES VARIAS:** Las personas de esta parroquia realizan también varias actividades en la ciudad de Riobamba y en otros lugares del país, entre las principales actividades se puede mencionar que existen: maestros constructores y ayudantes a este oficio, a la cual se dedican gran parte de hombres de este sector, también hay empleados de empresas privadas y públicas, personas que trabajan en algún tipo de transporte de servicio público o privado, existiendo en el lugar varios socios de cooperativas de taxis pertenecientes a la ciudad de Riobamba, y a la cooperativa de taxis A Licán cooperativa de camionetas de carga y de cooperativas de buses de transporte urbano e interprovincial. Además de esto un gran porcentaje de licaneños desempeña su trabajo en mecánicas industriales, automotriz, artesanales, eléctricas.

En la parroquia existen tiendas de víveres y despensas donde los habitantes del sector adquieren los distintos productos que requieren con más urgencia.

c) **POLÍTICO**

Incentivo y apoyo del gobierno ecuatoriano a los proyectos emprendedores y comunitarios y esto se encuentra plasmado en la LEY DE DESARROLLO DE LA CULTURA DEL EMPRENDIMIENTO, LA CREACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE EMPRESAS SOCIALES EN EL ECUADOR COMO MECANISMO DE GENERACIÓN DE EMPLEO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO, en su CAPÍTULO I. ARTÍCULO 4°. OBLIGACIONES DEL ESTADO. Son obligaciones del Estado para garantizar la eficacia y desarrollo de esta ley, las siguientes:

- Promover en todas las entidades educativas formales y no formales, el vínculo entre el sistema educativo y el sistema productivo para estimular la eficiencia y la calidad de los servicios de capacitación.
- Buscar la asignación de recursos públicos para el apoyo a organizaciones de apoyo al emprendimiento debidamente registradas en los Ministerios de Industria, Comercio o Turismo.

- Buscar la asignación de recursos públicos periódicos para el apoyo y sostenibilidad de los programas, y actividades de las organizaciones de apoyo al emprendimiento debidamente registrada en los Ministerios de Industrias, Comercio o Turismo.
- Buscar los mecanismos y acuerdos con las entidades financieras para hacer que los modelos y planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de créditos.
- Establecer acuerdos con las entidades financieras para hacer que los modelos y planes de negocios de los nuevos empresarios sirvan como garantía para el otorgamiento de crédito, con el aval, respaldo y compromiso de seguimiento de cualquiera de organizaciones de apoyo al emprendimiento debidamente registrada en los Ministerios de Industria, Comercio o Turismo.
- Generar condiciones para que en las diferentes regiones, provincias y municipios del país surjan fondos de inversionistas ángeles, fondos de capital semilla y fondos de capital de riesgo para el apoyo a las nuevas empresas.

Esta ley es un claro ejemplo del incentivo a la productividad o asociatividad ya sea para el comercio o la producción, el Estado ecuatoriano fomenta el desarrollo sostenible de las comunidades, ya sea por medio del gobierno central o por medio de los gobiernos autónomos.

2. ANÁLISIS DEL MICROENTORNO:

a) DEMANDA

La implementación y puesta en marcha de la fábrica de adoquines en la parroquia se encuentra en plena actividad productiva y posesionada ante los moradores de los barrios y comunidades, consecuentemente necesitan ser atendidos en la segunda fase del proyecto con los presupuestos del PPCH 2014.

Es necesario implementar este proyecto que se beneficiarán 32 barrios, cuatro comunidades para satisfacer las necesidades del mejoramiento vial de la parroquia, Para el cálculo de la demanda nos basaremos en datos estadísticos establecidos en el último censo de población y vivienda ejecutados por el INEC-2010.

- Población de referencia (a nivel de cantón)
- Población potencial (a nivel de Parroquia)
- Población efectiva (analizada a nivel de Comunidad).

Demanda Actual y Futura de Adoquines

Según los datos estimados por el PDOT de la parroquia Lican, la demanda actual es de 17.50 Km de largo por 6 metros de ancho mínimo, es decir un total de 2.100.000 adoquines para cubrir la demanda actual y futura.

Tabla No. 25. Demanda actual y futura del consumo de adoquines

AÑO	DEMANDA ACTUAL	DEMANDA FUTURA
2.015	2.100.000	
2.016		420.000
2.017		420.000
2.018		420.000
2.019		420.000
2.020		420.000

Fuente: Proyecto Fortalecimiento micro empresarial parroquia Licán- 2015

Son 530 familias que serán atendidas en el 2016 del proyecto fortalecimiento micro empresarial e inversión para la producción de adoquines, cabe destacar que es el primero en implementarse en la Parroquia Lican.

b) OFERTA

En la Parroquia Lican existen fábricas de adoquines de interés privado aproximadamente a 5 Km la más cercana a la parroquia, en la zona de influencia del proyecto no existe este tipo de proyecto referente a la fabricación de adoquines, la implementación de este proyecto y su producción de adoquines cubrirá el ciento por ciento de la oferta de su producción.

La producción anual estimada es de 301.372 adoquines que se producirá con el presupuesto del PPCH 2016, con 8 horas de trabajo diarios, con una producción diaria de 1.255 adoquines.

La oferta actual es de 1200 adoquines diarios por 240 días laborables al año nos da una oferta de 288.000 adoquines al año.

Tabla No. 26. Oferta

AÑO	OFERTA ACTUAL	OFERTA FUTURA
2015	288.000	
2016		301.372.00
2017		307.399.86
2018		313.547.86
2019		319.818.81
2020		326.215.19

Fuente: Proyecto Fortalecimiento micro empresarial parroquia Licán- 2015

c) ANÁLISIS DE LA DEMANDA INSATISFECHA

Se puede mencionar que existe una demanda insatisfecha considerable, la que está determinada por la falta de inversión, desatención de los organismos estatales, la escasa mano de obra en el medio. Las expectativas del proyecto para el 2016 pretenden cubrir apenas una pequeña parte de esta insatisfacción en el mercado potencial que necesitan los barrios y comunidades de la parroquia.

Tabla No. 27. Demanda insatisfecha

AÑO	OFERTA	DEMANDA	DEMANDA INSATISFECHA
2016	301.372	420.000	118627.59
2017	307.399	420.000	112600.14
2018	313.547	420.000	106452.14
2019	319.818	420.000	100181.19
2020	326.215	420.000	93784.81

Fuente: Proyecto Fortalecimiento micro empresarial parroquia Licán- 2015

4.3.1.2. Análisis FODA

Para realizar el planteamiento filosófico y estratégico del proyecto es necesario establecer el análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

Tabla No. 28. FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none">1. Mercado objetivo fijado y establecido ya que se proveerá inicialmente al GAD Parroquial de Licán para el adoquinamiento de sus calles.2. Personal operativo de amplia experiencia en fabricación de adoquines.3. Equilibrio y sostenibilidad ambiental del proyecto.	<ol style="list-style-type: none">1. Financiamiento y soporte técnico del Gobierno Autónomo Provincial de Chimborazo.2. Políticas públicas que incentivan el desarrollo de proyectos comunitarios.3. Mal estado en las vías carrosables y peatonales de los barrios y comunidades de la parroquia Lican.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none">1. No existe control en los procesos operativos y administrativos.2. No existe un modelo de gestión administrativo que fortalezca y permita la sostenibilidad de la microempresa.3. Falta de personal capacitado para el área administrativa de la microempresa.	<ol style="list-style-type: none">1. Políticas de públicas cambiantes según el gobierno de turno.2. Exceso de lluvias que provoca deslaves en vías para el transporte de los materiales pétreos.3. Cambio del gobierno de la provincia y cancelación del proyecto.

Elaborado por: Noemí Llamuca

4.3.1.3. Misión

Fabricar y comercializar soluciones estéticas de pavimento, mediante adoquines de hormigón de la más alta calidad. Cumpliendo siempre con los estándares de calidad con un personal altamente calificado, motivado y con oportunidades de progreso, evolucionando en base a las nuevas tecnologías responsables con el planeta.

4.3.1.4. Visión

Ser reconocidos en el mercado de la región como una microempresa líder en proporcionar a nuestros clientes adoquines prácticos y estéticos para la construcción, contribuyendo al desarrollo y crecimiento del país.

4.3.1.5.Políticas

Las políticas están orientadas a cinco aspectos fundamentales:

- Organizacionales
- De calidad
- De medio ambiente
- De seguridad

a) Políticas organizacionales

- Mantener a la empresa actualizada administrativa y operativamente considerando la innovación, el desarrollo e implementación de las mejores prácticas.
- Implementar y mantener una política de comunicación clara transparente con nuestros clientes, proveedores y aliados de negocios.
- Promover la capacitación e incentivar la competencia del personal, disponiendo de los recursos necesarios para la incorporación de planes de capacitación.
- Afirmar el crecimiento de la microempresa partiendo de una planificación estratégica, operativa para asegurar el mejoramiento de la eficiencia y eficacia en el desarrollo y utilización de los recursos e infraestructura.

b) Políticas de calidad

- Satisfacer los requerimientos de los clientes asegurándoles el máximo nivel de satisfacción, en términos de calidad y costo competitivo.
- Conseguir la mejora continua.
- Realizar el seguimiento permanente de los procesos, en las distintas áreas dentro de la microempresa.
- Simplificar sus prácticas operativas.
- Verificar el cumplimiento de los objetivos que aseguren la calidad del producto entregado a nuestros clientes.

- Responsabilidad y ejecución completa de los productos, estableciendo mecanismos de seguimiento y control.

c) Políticas de medio ambiente

- Formación, información y sensibilización adecuadas de todo el personal de la microempresa, sobre los aspectos ambientales relacionados con su puesto de trabajo.
- Minimizar los residuos generados en la producción de los adoquines.
- Aprovechar de forma eficiente los recursos naturales, materias primas y energía durante el proceso de producción.
- Llevar a cabo la elaboración de los adoquines empleando las últimas técnicas disponibles evitando errores.
- Definir y revisar periódicamente los objetivos y metas ambientales establecidas en el cumplimiento de las políticas de medio ambiente.

d) Políticas de seguridad

- Salvaguardar y proteger la integridad física y mental a todos los integrantes de la microempresa, respetando las condiciones de seguridad establecidas para su desempeño laboral.
- Cumplir con la normativa aplicable en materia de Seguridad Salud Ocupacional y Acuerdo de Producción Limpia.
- Entregar herramientas de capacitación de seguridad a sus trabajadores.
- Dotar de implementos de protección física y de seguridad a los trabajadores.

4.3.1.6. Valores

- Confianza: Basada en una relación a largo plazo y conocimiento mutuo con los clientes, fomentando la lealtad, en nuestros colaboradores, proveedores, y clientes.
- Compromiso: Con el desarrollo sustentable, sirviendo a la comunidad de forma eficiente y éticamente responsable.

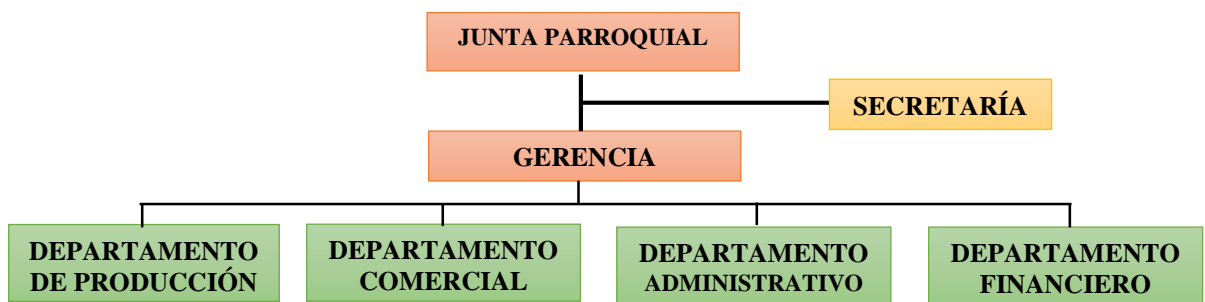
- Integridad: Respetar nuestros compromisos para actuar de forma consciente ante los clientes, los colaboradores, y los proveedores.
- Disciplina: Incentivar el orden y la disciplina para llevar proyectos más ordenados, lo cual permitirá la mejora de los resultados.
- Calidad: Ampliar los controles a todos los procesos tanto administrativos como de producción, con el objetivo de cada día hacerlo mejor.
- Honestidad: Certificamos la objetividad, autonomía y confidencialidad en la relación con nuestros clientes.
- Excelencia: Buscar la excelencia como meta conociendo de lo importante que es para el cliente la calidad del servicio prestado.
- Interés por nuestros colaboradores. Destinar todos los recursos materiales y económicos necesarios para brindar seguridad en el desempeño de sus funciones y sobre todo asegurara estabilidad laboral.
- Innovación. Incorporar permanentemente nuevas técnicas de trabajo, empleo de nuevos materiales y de tecnología, ideando nuevos servicios, rectificando errores en la relación con nuestro cliente anticipando respuestas creativas y oportunas.
- Respeto: Mostrar respeto por nuestros trabajadores, nuestros proveedores, nuestros socios de negocio y nuestros clientes. Realizar manifestaciones de acatamiento de manera cortés. Escuchar y admitir nuestras diferencias. Sean cuales sean. Comprender y respetar los modos de vida, las costumbres, las culturas y los intereses personales, en todos los lugares en donde estamos realizando nuestros proyectos.
- Trabajo en equipo: Posicionar la ideología de que el éxito lo construimos todos ya que se trabaja por un objetivo en común, con el fin de optimizar tiempo, recursos y lograr un aprendizaje en común.

- Sostenibilidad: Sustentar el proyecto con los recursos que de él mismo se generen, logrando con esto beneficiar a la comunidad de Licán.
- Economía: Estabilidad financiera con enfoque de una microempresa desarrollada a largo plazo.

4.3.1.7. Organigrama estructural

Se presenta el organigrama estructural propuesto para el funcionamiento de la microempresa:

Gráfico No. 24. Organigrama estructural



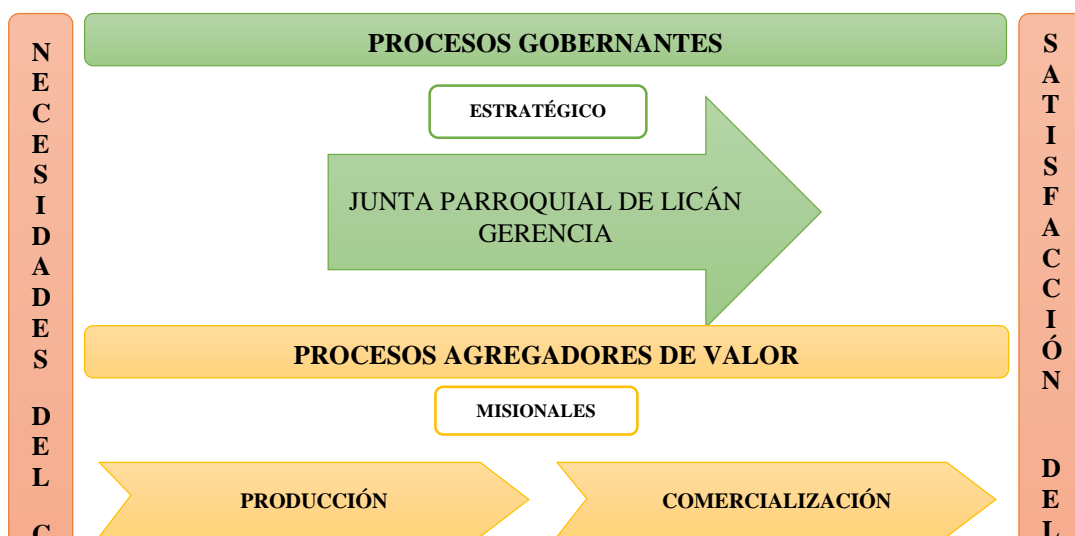
Elaborado por: Noemí Llamuca

4.3.1.8. Estrategias

- Posicionar la imagen corporativa
- Plan de Capacitación para el personal
- Realizar el marketing mix para dar a conocer sus productos.

4.3.1.9. Cadena de Valor

Gráfico No. 25. Cadena de Valor



Elaborado por: Noemí Llamuca

Para el cumplimiento de los objetivos institucionales la microempresa está integrada por:

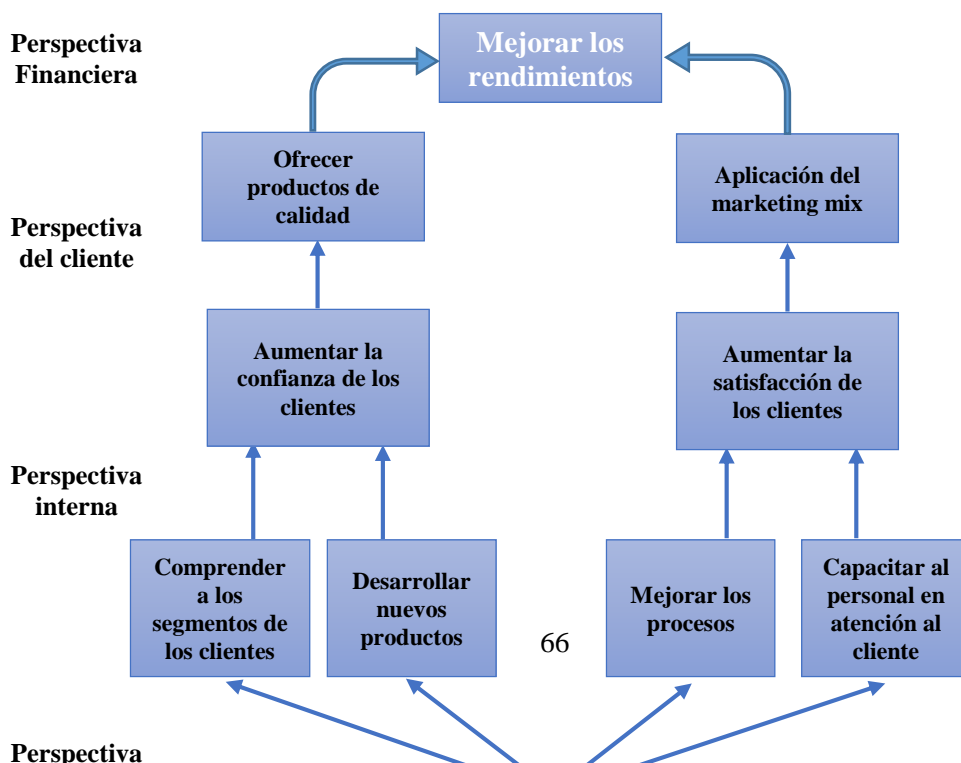
Procesos Gobernantes: son los procesos que dan dirección, guía y control e la microempresa: Junta parroquial de Licán, Gerente de la microempresa

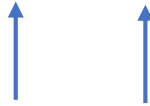
Procesos Misionales: son los procesos que son el objeto del negocio: Producción, Comercialización.

Procesos Habilitantes de Apoyo: son aquellos que mediante su intervención permiten que se lleven a cabo tanto los procesos gobernantes como los misionales: Administrativos, Financieros.

4.3.1.10. Balance Score Card

Tabla No. 29. Balance Score Card





4.3.2. Fase 2: Fijación de objetivos, metas e indicadores estratégicos

4.3.2.1.Objetivos

Objetivo General:

Adaptarnos a las necesidades de nuestros clientes logrando su satisfacción en el menor plazo, dando soluciones de calidad en servicio y producto.

Objetivos específicos:

- Definir las estrategias para el logro de proyectos en el menor tiempo posible.
- Brindar a nuestros clientes servicios con valor agregado.
- Realizar la planificación estratégica coherente que permita el desarrollo de la microempresa.
- Innovar en la tecnología para satisfacer a nuestros clientes en base a calidad.
- Brindar un ambiente laboral seguro y adecuado donde el personal pueda desplegar su capacidad.
- Afirmary mejorar los conocimientos del personal mediante capacitación constante para el personal.

4.3.2.2.Metas

- Difundir la Imagen Corporativa de la microempresa en un 75% en el año 2016.
- Capacitar al personal en un 85% en nuevos conocimientos en el año 2016.

Al ser una microempresa que ésta incursionando recientemente en el mercado de la producción de adoquines, es importante que ésta centre esfuerzos en dar a conocer su imagen y los productos, para consolidar su acogida especialmente dentro de la comunidad.

Tabla No. 30. Estrategias

MISIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	ESTRATEGIAS
Fabricar y comercializar soluciones estéticas de pavimento, mediante adoquines de hormigón de la más alta calidad. Cumpliendo siempre con los estándares de calidad con un personal altamente calificado, motivado y con oportunidades de progreso, evolucionando en base a las nuevas tecnologías responsables con el planeta.	Difundir la Imagen Corporativa de la microempresa en un 75% en el año 2016.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Establecer la imagen corporativa de la microempresa.
	Capacitar al personal en un 85% en nuevos conocimientos en el año 2016.	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborar el marketing mix de la microempresa. ▪ Realizar un plan de capacitación para el personal para el año 2016.

Elaborado por: Noemí Llamuca

4.3.2.3. Indicadores estratégicos

Tabla No. 31. Objetivos y Metas

Beneficiario	Objetivos	Fórmulas-Indicadores	METAS			Programas de Acción
			Año 1	Año 2	Año 3	

Cliente	Establecer la imagen corporativa y el marketing mix	Número de encuestados en el año 2016 que identifican a la imagen corporativa de la microempresa	75%	85%	90%	Imagen corporativa
		Total de encuestados en el año 2016				Marketing mix
Personal	Capacitar al personal	Número de capacitaciones realizadas al personal en el año 2016	85%	90%	100%	Plan de capacitación
		Total de capacitaciones propuestas al personal en el año 2016				

Elaborado por: Noemí Llamuca

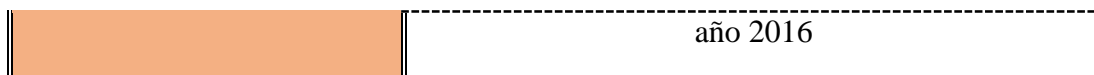
Tabla No. 32. Indicador: Porcentaje de posicionamiento de la imagen corporativa

Agregación	Número / Total
Preposición	de
Variable	Encuestas
Verbo en Pasado Participio	realizadas
Complemento Circunstancial	en el año 2016
FORMULA:	$\frac{\text{Número de encuestados en el año 2016 que identifican a la imagen corporativa de la microempresa}}{\text{Total de encuestados en el año 2016}}$

Elaborado por: Noemí Llamuca

Tabla No. 33. Indicador: Porcentaje de capacitación del personal

Agregación	Número / Total
Preposición	de
Variable	Capacitaciones
Verbo en Pasado Participio	realizadas al personal / propuestas al personal
Complemento Circunstancial	en el año 2016
FÓRMULA:	$\frac{\text{Número de capacitaciones realizadas al personal en el año 2016}}{\text{Total de capacitaciones propuestas al personal en el}}$



Elaborado por: Noemí Llamuca

4.3.3. Fase 3: Desarrollo de las estrategias

4.3.3.1. Primera Estrategia: IMAGEN CORPORATIVA

a) Nombre comercial

Microempresa AdoLicán

b) Tonos, colores

Los colores que se emplearán para la imagen de la Microempresa “AdoLicán” son los colores en tonos azul, y combinaciones de rojo y amarillo, los cuales van acorde al sello empleado por la campaña de “Ecuador Ama la Vida”, que es una campaña difundida por el Gobierno Nacional.

Gráfico No. 26. Tonos de colores



Elaborado por: Noemí Llamuca

c) Logotipo

En el logotipo se han empleado los colores acorde al sello empleado por la campaña de “Ecuador Ama la Vida”, es importante recordar que éste proyecto de microempresa es impulsado por el GAD Provincial de Chimborazo y el GAD Parroquial de Licán.

Gráfico No. 27. Logotipo Microempresa “AdoLicán”



d) Eslogan

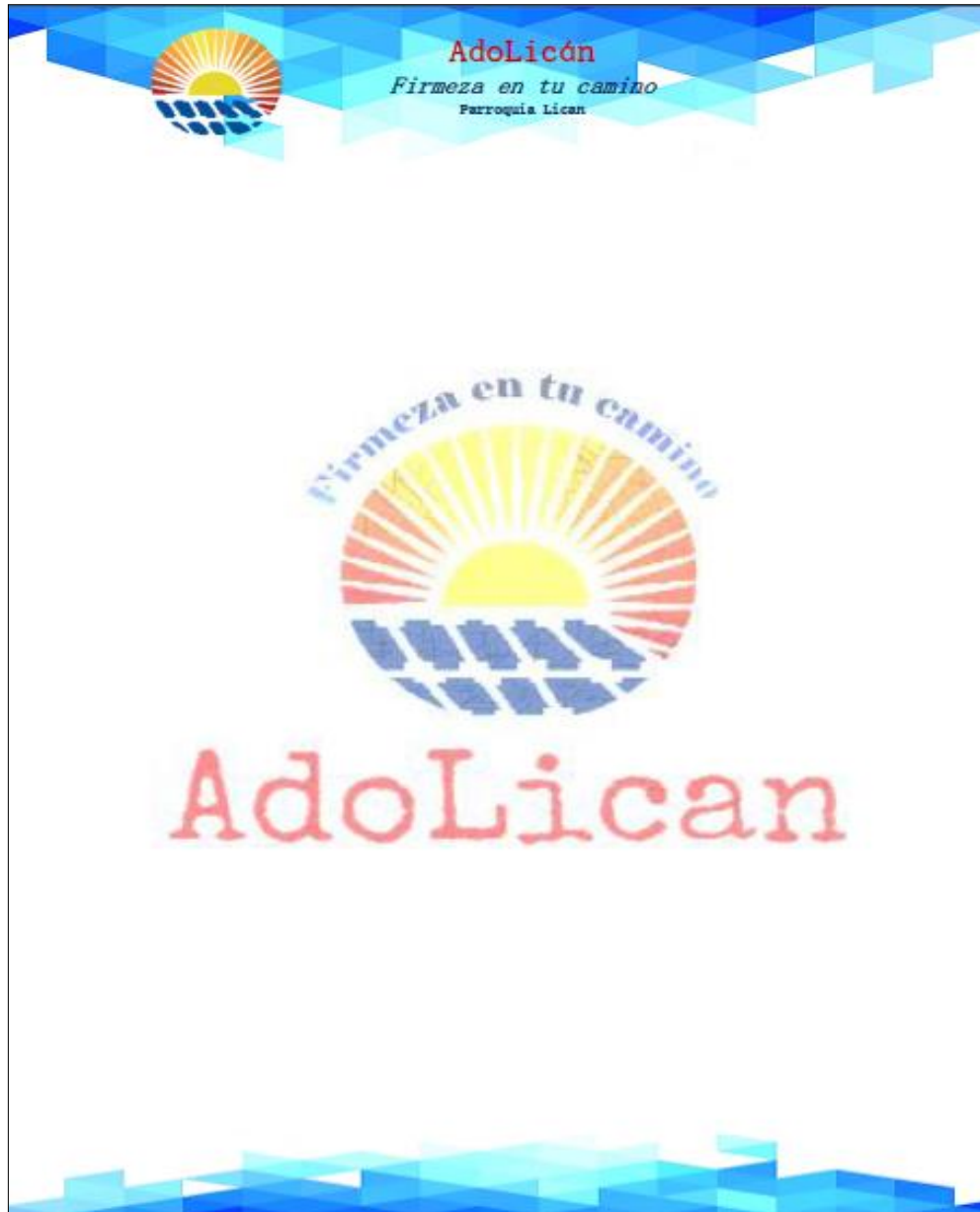
El eslogan es una frase que está formada de cuatro palabras, que ayudan a dar una idea a los clientes sobre la calidad de los adoquines y los beneficios que éstos les brindarán.

“Firmeza en tu camino”

e) Hoja membretada y sobre

Las hojas membretadas y los sobres reafirmarán la imagen corporativa, dándole mayor credibilidad y confianza en los trámites o documentos oficiales que se den en la Microempresa “AdoLicán”

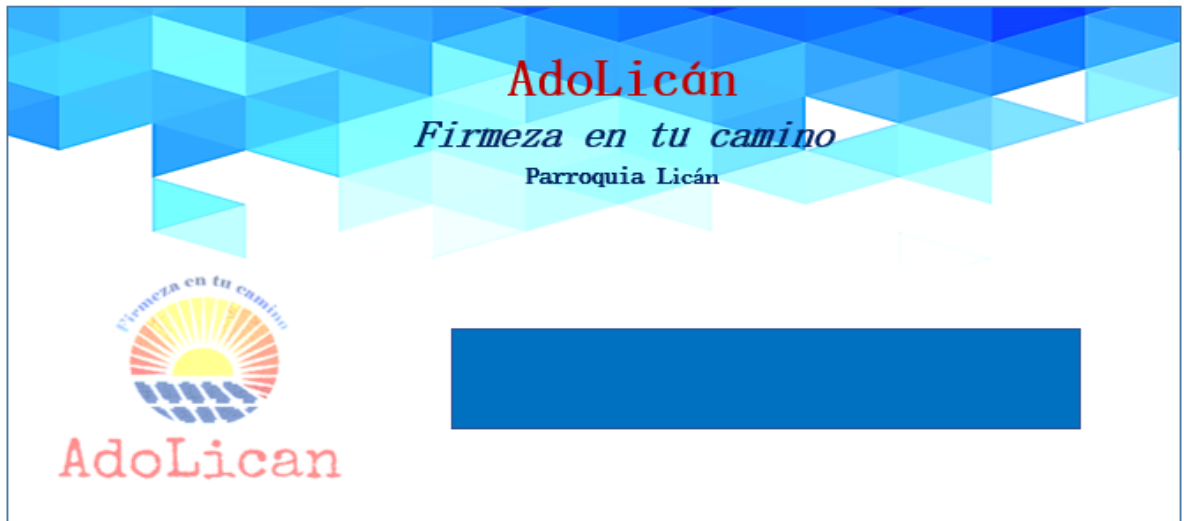
Gráfico No. 28. Hoja membretada



Elaborado por: Noemí Llamuca

Las hojas membretadas serán en tamaño A4 (21cm x 29,7cm) de 90 gramos y los sobres serán de 90 gramos (12 cm x 23,5cm), el cual tendrá un área para escribir los datos del destinatario y demás, las impresiones se realizarán a full color.

Gráfico No. 29. Sobre

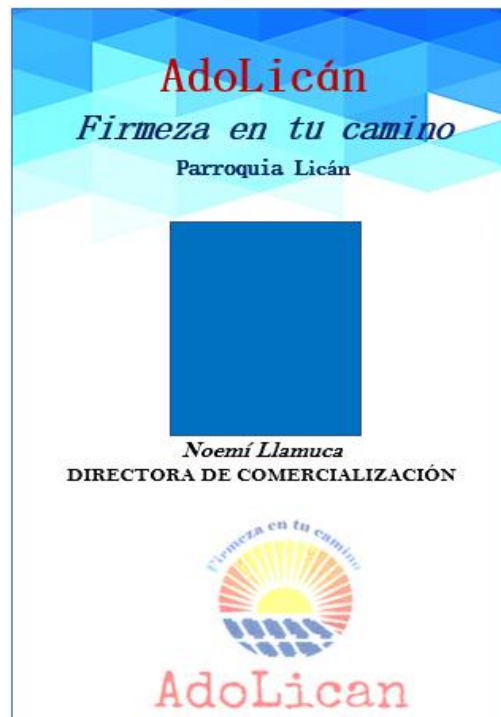


Elaborado por: Noemí Llamuca

f) Tarjeta de identificación

La microempresa contará con tarjetas de identificación basadas en los colores corporativos, incluirán la fotografía del empleado y su cargo, las que elaborarán con micas plásticas.

Gráfico No. 30. Tarjeta de identificación



Elaborado por: Noemí Llamuca

g) Tarjeta de presentación

Las tarjetas de presentación serán empleadas por los empleados del nivel directivo y de la planta administrativa, la información a incluir será los datos corporativos, los del cargo y la dirección y teléfonos así como correo institucional.

Gráfico No. 31. Tarjeta de presentación



Elaborado por: Noemí Llamuca

4.3.3.2.Segunda Estrategia: MARKETING MIX

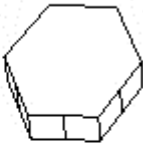
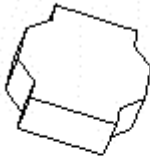


a) Producto

Es importante definir y establecer de manera específica las características del producto objeto de la microempresa que son los adoquines:

Adoquín:

Es un elemento prismático, generalmente de forma regular, que se coloca uno junto a otro para formar una capa adecuada al tráfico de una vía. Se pueden distinguir dos materiales para su construcción, la piedra labrada y el hormigón, por lo que se los clasifica como adoquín de piedra y de cemento, respectivamente.

Tabla No. 34. Adoquín tipo tabasco

	ADOQUIN HEXAGONAL	ADOQUIN TABASCO	ADOQUIN BETONE	TABICON SOLIDO
				
MEDIDAS	8X24X27.7 Cm.	8X22.5X25 Cm	8X16X20 Cm	10X14X28 Cm
PESO/PIEZA	8.0 Kg.	7.8 Kg.	4.4 Kg.	7.3 Kg.
PIEZAS/M ²	20	20	36	25
PESO POR M ²	160 Kg.	156 Kg.	158.4 Kg.	195 Kg/cm ²
RESISTENCIAS	300 Kg/cm ²	300 Kg/cm ²	300 Kg/cm ²	150 Kg/cm ²

Elaborado por: Noemí Llamuca

Fuente: Proyecto Fortalecimiento micro empresarial parroquia Licán- 2015

Son los adoquines que por su peso y tamaño miden 8x22x25cm y soportan el tránsito de personas, animales y vehículos y duran aproximadamente 40 años.

Adoquín de Cemento:

Los adoquines se fabricarán con hormigón, empleando áridos cuyo tamaño máximo no exceda de 12 mm. (1/2"). La forma y dimensiones de los mismos estarán establecidas en los planos correspondientes, y a su falta, se acatará lo dispuesto por el Fiscalizador. En cualquier caso el espesor mínimo del adoquín será de 80 mm. Para áreas que soportan tráfico vehicular. Los adoquines presentarán alta regularidad de sus formas, caras perfectamente escuadradas y paralelas, textura fina y algo rugosa en todas sus caras.

El cemento, áridos, pigmentos y aditivos empleados en la fabricación de los adoquines deberán cumplir los requisitos establecidos para dichos materiales en la Norma INEN 1.488, y lo que se exija en los documentos contractuales.

El adoquín terminado debe presentar una resistencia en el ensayo de compresión, realizado en un adoquín entero, conforme lo establece la norma INEN 1.485, no menor a 350 Kg/cm² para vías de tráfico medio a ligero. La tolerancia de las dimensiones se establece en más o en menos 3.0 mm.

Según el Proyecto Fortalecimiento micro empresarial parroquia Licán- 2015 realizado por el GAD Provincial de Chimborazo para control y aceptación de los adoquines, se tomará una muestra, la que consistirá en 10 unidades cada 20.000 adoquines o fracción de un mismo embarque o parada, los cuales serán ensayados todos, y los resultados obtenidos se promediarán para establecer su aceptación o rechazo. No deberá emplearse ningún adocquín que esté roto, presente textura lisa o irregular, alta porosidad, y se desecharán también todos los adoquines que se presenten con coloraciones diferentes a los demás.

b) Precio

Los ingresos que genera el proyecto será por la comercialización de adoquines a un precio de 0,50 centavos (precio según el Proyecto Fortalecimiento micro empresarial parroquia Licán- 2015 realizado por el GAD Provincial de Chimborazo) y según el comportamiento del mercado (oferta y demanda), además la venta de otros productos propia de esta actividad los cuales permiten generar ingresos económicos y dar la sustentabilidad económica y financiera al proyecto.

Los ingresos del proyecto se calcula en base a los precios de venta del bien producido, con un precio de mercado a nivel de la provincia de Chimborazo, calculado en todo el horizonte del proyecto que es de cinco años, con un desperdicio del 2% de la producción y el incremento de precios del 2% anual.

Los ingresos que genera el proyecto serán por la comercialización de adoquines a un precio de 0,50 centavos y según el comportamiento de mercado (oferta y demanda).

c) Plaza

La ubicación de la microempresa será en la provincia de Chimborazo, cantón Riobamba, parroquia Licán, de dónde se extraerá la materia prima, así como las oficinas se ubicarán en la sede del GAD Parroquial de Licán.

d) Promoción

Para el desarrollo de la estrategia del marketing mix se incluirá la promoción de la microempresa de producción de adoquines empleando la imagen planteada, se realizará una campaña publicitaria que estimule a los posibles clientes la compra de los productos, con el fin de posicionar en el mercado la imagen de AdoLicán.

- **VALLAS PUBLICITARIAS**

Se realizara una valla publicitaria para dar a conocer a la microempresa, la cual tendrá las siguientes características: de Lona Star Flex Traslúcida, con estructura metálica, la impresión en gigantografía, sus medidas serán de 5 metros de ancho por 3,50 metros de largo, se plantea poner la valla en el ingreso de la parroquia ya que permitirá tener mayor captación por las personas.

Gráfico No. 32. Valla al ingreso de la parroquia Licán



Elaborado por: Noemí Llamuca

- **HOJAS VOLANTES**

Se emplearán las hojas volantes para informar a los miembros de la comunidad de la parroquia Licán y de la provincia en general, de la existencia y de la ubicación de la microempresa de producción de adoquines, estos se entregarán en lugares estratégicos del cantón Riobamba y de la parroquia, tendrán las siguientes características: papel couché 150g su tamaño será de 15cm ancho x 20cm de largo, la impresión será a full color.

Gráfico No. 33. Hoja volante



Elaborado por: Noemí Llamuca

Para lo cual se elaborarán 1000 hojas volantes de la microempresa, para ser distribuidos y colocados en los lugares antes mencionados.

- **PUBLICIDAD EN RADIO**

Tiene como objetivo promocionar a la microempresa “AdoLicán” el anuncio se lo transmitirá en dos emisoras de transmisión provincial.

Gráfico No. 34. Publicidad radial

	<p>RADIO CANELA 95.4 FM. Dirección: León Hidalgo 820 y Genaro Ricaurte Paquete mensual de 3 cuñas diarias valor \$350</p>
	<p>RADIO HOLA 98.9 FM. Dirección: Veloz y Los Sauces Paquete mensual de 3 cuñas diarias valor \$250</p>

Elaborado por: Noemí Llamuca

Tabla No. 35. Cuña radial


<p>Locutor: La mejor iniciativa de la comunidad de Licán a tu servicio!!!</p> <p>Sonido: Musicalización</p> <p>Locutor: AdoLicán, el lugar donde encontrarás todas las opciones de adoquines que se ajustan a tus necesidades, aprovecha los excelentes precios y calidad de nuestros adoquines, ubicada en la Parroquia Licán en</p> <p>Sonido: Musicalización</p> <p>Locutor: Una iniciativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.</p> <p>Locutor: AdoLicán, firmeza en tu camino!!!</p>

Elaborado por: Noemí Llamuca

- **PUBLICIDAD EN PRENSA ESCRITA**

Tiene como finalidad captar e informar a las personas inicialmente de la existencia y funcionamiento del centro comercial, este anuncio de prensa se lo hará en el Diario lo Andes en el cuarto vertical en páginas inferiores y se lo publicara los días domingos durante dos meses.

Gráfico No. 35. Publicidad en prensa escrita


<p>DIARIO LA PRENSA <i>Riobamba, García Moreno entre Veloz y Ira Constituyente</i></p> <p>Publicación día domingo en la cuarta parte de la hoja \$130,00 Valor mensual del paquete de 4 fines de semana (domingo) \$500</p>

Elaborado por: Noemí Llamuca

Gráfico No. 36. Publicación en prensa



AdoLican

Una iniciativa de la comunidad a tu servicio!!!

AdoLicán, el lugar donde encontrarás todas las opciones de adoquines que se ajustan a tus necesidades.

Visítanos y aprovecha nuestras promociones y excelentes productos.

Una iniciativa del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo.
Direcc: _____ Telf: _____

Elaborado por: Noemí Llamuca

4.3.3.3. Tercera Estrategia: PLAN DE CAPACITACIÓN

El Plan de capacitación es la tercera estrategia propuesta:

a) Objetivo

Desarrollar un Plan que establezca capacitaciones y cursos obligatorios para los empleados de la Microempresa “AdoLicán”, que fomenten sus conocimientos.

b) Alcance

Aplica para todos los empleados de la microempresa.

c) Responsabilidades

Tabla No. 36. Responsables

RESPONSABLES		
GERENTE	UNIDAD ADMINISTRATIVA	EMPLEADOS Y TRABAJADORES
<ul style="list-style-type: none"> - Aprobar el plan de capacitaciones. - Disponer los recursos 	<ul style="list-style-type: none"> - Dar las facilidades para que el personal pueda participar de los cursos y 	<ul style="list-style-type: none"> - Asistir en la fecha propuesta cuando se le informe de la realización

<p>necesarios para el desempeño oportuno de las actividades de capacitación programadas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Hacer seguimiento del cumplimiento de las actividades de capacitación. - Apoyar en la coordinación de capacitaciones. 	<p>capacitaciones programados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Motivar a los empleados y trabajadores a la participación en las actividades a desarrollarse en los cursos. - Orientar a los empleados en las dudas que pudieran tener con respecto a las actividades de capacitación - Hacer las modificaciones necesarias de acuerdo a la situación actual de la microempresa. 	<p>de estas capacitaciones y/o cursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Participar activamente en las actividades de capacitación planteadas. - Someterse a las evaluaciones que se desarrollen para medir el grado de conocimiento obtenido en los cursos.
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Elaborado por: Noemí Llamuca

d) Descripción de la Actividad

La finalidad de realizar un Plan de capacitación, es para poder darles a los empleados y trabajadores la motivación necesaria y aumentar sus habilidades, aptitudes y conocimientos para el logro de los objetivos.

e) Promoción y difusión de las capacitaciones

De manera de que todos los empleados conozcan la información de una nueva capacitación que se realizara, se deberán proceder de la siguiente manera:

- Se entregara y analizaran en conjunto con el gerente y el jefe de la unidad administrativa las fechas más aptas para realizar las capacitaciones definiendo horarios, lugar y cantidad de personal que deberá asistir a estas, sin que se afecte el desarrollo de sus actividades.
- Se reforzará constantemente la importancia de su participación a todos los empleados en las actividades programadas.

f) Tipos de Capacitaciones

Estas capacitaciones podrán ser coordinadas con una empresa externa certificada que cumpla con los requerimientos establecidos por la microempresa “AdoLicán”, así como por el GAD Parroquial de Licán. Dentro de las capacitaciones y cursos que se deben plantear se pueden mencionar:

- Atención al cliente
- Comunicación efectiva
- Manejo de residuos en el proceso de producción
- Seguridad industrial

g) Programa de Capacitaciones

Lo que se pretende con este plan es generar criterios idénticos, para así poder evaluar a todos los empleados con los mismos parámetros y demostrar que todos son parte de la misma empresa, existen capacitaciones planteadas para los empleados administrativos así como también por los trabajadores de la planta de producción. Dentro de las actividades que se solicita realizar se crea el siguiente programa de capacitación:

Tabla No. 37. Programa del plan de capacitación

NOMBRE	PLAN DE CAPACITACIÓN											
OBJETIVO:	Desarrollar un Plan que establezca capacitaciones y cursos obligatorios para los empleados de la Microempresa “AdoLicán”, que fomenten sus conocimientos.											
AREA:	Administrativa y producción											
RESPONSABLE:	Gerente, jefe de unidad administrativa.											
TIEMPO:	Corto plazo (6 meses)											
ALCANCE:	Aplica a todos los empleados y trabajadores											
COSTO:												\$ 3.500
RECURSOS:	Asesoría:											\$ 3.000
	Útiles de oficina:											\$ 200
	Varios:											\$ 300
FINANCIAMIENTO:	Propio de la microempresa											
ACTIVIDADES	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D

Elaborado por: Noemí Llamuca

Tabla No. 39. Plan de acción estratégico

ACTIVIDADES:	MESES											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Imagen corporativa	■											
Marketing Mix	■											
Plan de Capacitación					■	■	■	■	■	■		

Elaborado por: Noemí Llamuca

CONCLUSIONES

- La microempresa de producción de adoquines, cuenta con un estudio técnico que avala su creación, funcionamiento y desarrollo, ya que se demuestra que es completamente sustentable, y que cumple con el objetivo primordial por lo que fue creada, el beneficio a la comunidad de Licán, por ende el apoyo e impulso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados tanto de la provincia de Chimborazo y de la parroquia Licán, han sido fundamentales en éste proceso.
- El modelo de gestión administrativa le da una estructura formal a la microempresa que permitió determinar la misión, visión, políticas, valores, en base a los cuales se delinea los objetivos que asegurarán el cumplimiento de sus metas.
- Las estrategias que se aplican en el presente trabajo le dan formalidad a la microempresa, ya que se estableció un nombre comercial, el cual junto a una imagen corporativa propuesta permitirán posicionarla en el mercado de la producción de adoquines, las demás estrategias desarrolladas establecen el punto de partida para el

único producto que se ofrece, así como un plan de capacitación para tratar de asegurar que los procesos que se desarrollan tanto en el área administrativa como en la de la producción están realizados de manera eficiente y basadas en conocimientos sólidos, más no empíricos.

RECOMENDACIONES

- La microempresa “AdoLicán” ahora cuenta con una propuesta que en su aplicación íntegra permitirá brindar lineamientos estratégicos, objetivos, metas así como planes de acción para lograr el desarrollo institucional.
- El apoyo e impulso de los Gobiernos Autónomos Descentralizados tanto de la provincia de Chimborazo y de la parroquia Licán son fundamentales para el crecimiento de la microempresa, por lo que es recomendable aprovechar y fomentar esta coyuntura para incrementar el posicionamiento de la microempresa y así lograr su sustentabilidad.
- Se recomienda aplicar el Plan de Capacitación y revisarlo en el caso de tener necesidades de mejora o incremento de temáticas que pueden ser de preponderancia en el desarrollo del trabajo, lo que dotará de mayores tecnicismo en la ejecución de los procesos de producción que denotaba mayor cantidad de trabajo empírico.

BIBLIOGRAFÍA

- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 7ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. 2ª ed. México: Mc Graw Hill.
- D'Alessio, F. (2011). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. 2ª ed. México: Pearson Educación.
- Díez de Castro, E. P., & García del Junco, J. (2001). *Administración y Dirección*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- García, F. & otros. (2010). *Gestión comercial de la Pyme*. Bogotá: Ediciones de la U.
- Hernández, S. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial. Enfoque basado en competencias*. México, D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández, S. (2011). *Introducción a la Administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 5ª ed. México: McGraw-Hill.

- Juan Carlos Pacheco, W. C. (2002). *Indicadores Integrales de Gestión*. Bogotá: McGraw-Hill Interamericana.
- Kloter, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. 11ª ed. México: Pearson Educación.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración. Una perspectiva global*. 12ª ed. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Martínez, S. J. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial*. Mexico: McGraw- Hill.
- Muñiz, L. (2000). *Cómo implementar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica*. 3ª ed. Barcelona: Ediciones Gestion.
- Prieto, J. E. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. 4 ed. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Robbins, s. P. (2010). *Administración*. 10ª ed. México: Pearson Educación.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. 8ª ed. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R. (2009). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Centro de libros PAPP, S.L.U.
- Roig, A. V. (1999). *Guía práctica del Benchmarking*. Barcelona: gestión 2000.
- Serna, G. H. (1994). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: Legis.
- Summers, D. (2006). *Administración de la calidad*. México: Pearson Educación.
- Tanner, J. M. (2006). *Claves del Benchmarkin*. Barcelona.
- Velásquez, M. (2013). *Auditoría de Gestión I. Guía didáctica*. Loja: Ediloja.
- Agencia Distrital del Comercio. (2013). *ACDC*. Recuperado de <http://agenciadistritaldelcomercio.blogspot.com/2013/09/se-construye-modelos-de-gestion-en-los.html>
- Vilcarrero, R. (2013). *Gestión*. Recuperado de Enciclopedia virtual: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1321/gestion.html>

ANEXOS

Anexo No. 1: Encuesta aplicada

ENCUESTA APLICADA A LOS EMPLEADOS Y TRABAJADORES MICROEMPRESA PRODUCTORA DE ADOQUINES

Fecha: _____

Sexo:

Femenino	
Masculino	

Edad: _____

POR FAVOR LEA LAS PREGUNTAS Y ESCOJA UNA DE LAS OPCIONES:

1: ¿Existe en la microempresa algún modelo de gestión administrativa?

SI	
NO	

2: ¿El logro de los objetivos se evalúa periódicamente?

SI	
----	--

NO	
A VECES	

3: ¿Se realizan controles periódicos del desempeño de los empleados?

SI	
NO	
A VECES	

4: ¿Para usted ser parte de la microempresa estuvo en un proceso de selección previo a su contratación?

SI	
NO	

5: ¿Los canales de información que existen actualmente en la empresa son adecuados y funcionan correctamente?

SI	
NO	
A VECES	

6: ¿Cree usted que el modelo de gestión administrativo permitirá el logro de los objetivos institucionales y el cumplimiento de las metas?

SI	
NO	

7: ¿Existe personal que elabore e informe al día sobre las necesidades de gerencia?

SI	
NO	

8: ¿Considera que sus compañeros tiene conocimientos y experiencia?

SI	
NO	

9: ¿Considera usted que una estructura administrativa, y políticas definidas permitirán a la empresa desarrollarse de mejor manera y a usted como colaborador desempeñarse de mejor manera en sus funciones?

SI	
NO	

Anexo No. 2: Acta de compromiso



**GOBIERNO AUTÓNOMO DESCENTRALIZADO
DE LA PROVINCIA DE CHIMBORAZO**



GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO PARROQUIAL DE LICAN

GAD-L- PRESIDENCIA - 2013

PERIODO 2009-2014

ACTA COMPROMISO

Con fecha 26 de Junio del 2013.

Comparecen a la celebración del presente Acta Compromiso del proyecto **“FORTALECER LOS PROCESOS MICROEMPRESARIALES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCCION DE ADOQUINES, EN LOS BARRIOS Y COMUNIDADES DE LA**

PARROQUIA LICÁN, CANTÓN RIOBAMBA”, por una parte el **Gobierno Parroquial Rural de Lican**, Cantón Riobamba, Provincia de Chimborazo, legalmente representado por su Presidente de Junta Parroquia el Señor Pedro Brito, a quien en adelante y para los efectos de esta Acta de compromiso, se lo podrá denominar indistintamente **GOBIERNO AUTONOMO DESCENTRALIZADO DE LA PARROQUIAL LICAN**; el GAD de la Provincia de Chimborazo y, por otra parte los representantes de los barrios y comunidades que a continuación se detallan sus firmas; todos mayores de edad, plenamente capaz y por sus propios derechos.

PRIMERO.- ANTECEDENTE:

El GAD PROVINCIAL, dentro del proceso de desarrollo Planificación Provincial, con el afán de cumplir con la Constitución de la República del Ecuador, los fines prescritos en el **COOTAD**, cumpliendo con los lineamientos de priorización de desarrollo local de sus Comunidades a través del Presupuesto Participativo PPCH 2014, ratifica el compromiso de continuar apoyando en la segunda fase del proyecto **“FORTALECER LOS PROCESOS MICROEMPRESARIALES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCCION DE ADOQUINES, EN LOS BARRIOS Y COMUNIDADES DE LA PARROQUIA LICÁN, CANTÓN RIOBAMBA”** entre las comunidades y barrios, la Junta Parroquial y Gobierno Provincial de Chimborazo con la finalidad de llegar a cubrir la demanda de adoquines de las comunidades y barrios de la parroquia Lican. Consecuentemente se requiere que los presupuestos participativos durante los próximos años se inviertan en este mismo proyecto.

SEGUNDO.- OBJETIVO.El Gobierno Parroquial de Lican para el cumplimiento de esta alianza estratégica, procede a participar en el desarrollo sostenible y sustentable del proyecto **“FORTALECER LOS PROCESOS MICROEMPRESARIALES PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA PRODUCCION DE ADOQUINES, EN LOS BARRIOS Y COMUNIDADES DE LA PARROQUIA LICÁN, CANTÓN RIOBAMBA”**. Donde los beneficiarios son todos los barrios y comunidades de la parroquia Lican.

En los años subsiguientes se atenderá a los barrios y comunidades que no han sido atendidos según lo planificado por su directorio, comunidad y administrador del proyecto.

TERCERO.- MODO DE EJECUCION Y FUENTES DE FINANCIAMIENTO.- Este proyecto se ejecutará con la participación y coordinación de los Técnicos de Fomento Productivo del GAD Provincial, la Junta Parroquial, Directivos de Barrios, comunidades y el Administrador.

Las fuentes de financiamiento provienen del Gobierno Autónomo Descentralizado de la Provincia de Chimborazo 2014 GADPCH por un valor de \$ 112.317,73 que se utilizará \$ 111.317,73 para compra de materias primas y \$ 1.000,00 para la capacitación al fortalecimiento micro empresarial, la Junta parroquial de Lican hace su aporte del 5 % de contraparte \$ 5.911,45 que permite cubrir los salarios para el pago del operador del equipo, total de inversión del proyecto de \$ 118.229,18 que permitirá cumplir con la ejecución de este proyecto.

La Junta Parroquial también se compromete financiar los recursos económicos necesarios para contratar los servicios profesionales de Un Gerente o Administrador del proyecto, un guardián de seguridad para proteger y cuidar las instalaciones de la fábrica, así como también la Operación y Mantenimiento de los equipos y maquinaria de la fábrica y la reposición del equipo y maquinaria a 10 años.

El presupuesto para la creación del Administrador y el Guardián se ejecutará con el incremento del presupuesto asignado por el Gobierno Central al Gobierno Autónomo Descentralizado de la Parroquia Lican, de no ocurrir este incremento presupuestario la Junta Parroquial y los Beneficiarios del Proyecto de adoquines viabilizarán el financiamiento para la creación de estos dos puestos de trabajo.

CUARTO.- REMUNERACION.- En la presente ACTA DE COMPROMISO no se fija remuneración alguna por la contratación de un guardián, un gerente o administrador del proyecto, Los valores de remuneración NO se lo realizará sino hasta haber llegado a un acuerdo con la parte contratada como también el costo de operacional y manteniendo de equipo y maquinaria de producción. El GAD Parroquial asumirá el 5% del monto total de la inversión del presupuesto participativo 2014 de contraparte en efectivo para el beneficio de las comunidades y barrios de la parroquia Lican.

QUINTO: MODO DE EJECUCIÓN.-

Este proyecto se ejecutará con la participación y coordinación de los Técnicos de Fomento Productivo del GAD Provincial, la Junta Parroquial, Directivos de Barrios, comunidades y el Administrador.

Parala elaboración de adoquines de alto tráfico se desarrollará a través de la MINGA COMUNITARIA, serán realizado por personas de la comunidad beneficiaria en el lugar donde está ubicada la planta de fabricación de adoquines, el GAD Parroquial se compromete a entregar las instalaciones de la planta de adoquinamiento, los materiales e insumos como: el cemento, material pétreo, agua y energía eléctrica para la fabricación de adoquines se coordinará con el gerente de la fábrica, el transporte y traslado de los adoquines correrá por cuenta de los beneficiarios. Se coordinará con el gerente de la unidad productiva.

SEXTO: REPOSICION DEL EQUIPO Y MAQUINARIA.- Se lo realizará a través de la depreciación anual que será de 10 años a partir de la ejecución del proyecto 2014. Independientemente de quien sea el presidente del GAD de la Parroquia Lican.

SEPTIMO: MODALIDAD Y PLAZO.- Las partes de conformidad con lo establecido en las normativas legales vigentes, se ratifican en la presente acta de compromiso de la minga comunitaria, que tendrá una duración indefinida, mientras los actores sociales consideren otras alternativas de desarrollo.

OCTAVO: LUGAR DE TRABAJO.- Los trabajos se realizarán en el terreno asignado por la Junta Parroquial.

NOVENO: JURISDICCION Y COMPETENCIA.- En caso de originarse algún conflicto por la aplicación o interpretación del presente ACTA COMPROMISO, las partes declaran expresamente que se someten a la jurisdicción y a los jueces competentes.

Firman de buena fe, en unidad de acto el veinte y seis Junio del 2013.

Para constancia de lo actuado y acordado en este documento las partes firman por duplicado, en unidad de acto.

.....
Sr. Pedro Brito

PRESIDENTE DEL. G.A.D. P.LICAN

Anexo No. 3: Fotografías









