



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI

UNIDAD ACADÉMICA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y HUMANÍSTICAS

INGENIERÍA COMERCIAL

TESIS DE GRADO

TEMA:

**“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“IMCOCIG” (INGENIERÍA METÁLICA & CONSTRUCCIÓN DE
OBRAS CIVILES GUTIÉRREZ) DE LA CIUDAD DE LATACUNGA,
PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2010-2014”**

Tesis presentada previa a la obtención del Título de Ingeniería Comercial

Autoras:

Gallardo Corrales Diana del Carmen
Molina Gallardo Myrian Piedad

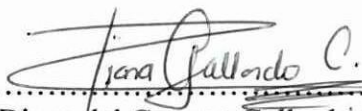
Director:

Ing. Cristian Tinajero Jiménez, M.B.A


Latacunga - Ecuador
Agosto 2009

AUTORÍA

Los criterios emitidos en el presente trabajo de investigación “**DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “IMCOCIG” (INGENIERÍA METÁLICA & CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES GUTIÉRREZ) DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2010-2014**”, son de exclusiva responsabilidad de las autoras.



.....
Diana del Carmen Gallardo Corrales
C.I.: 0502658206



.....
Myrian Piedad Molina Gallardo
C.I.: 0501819486

AVAL DEL DIRECTOR DE TESIS

En calidad de Director del Trabajo de Investigación sobre el tema:

“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “IMCOCIG” (INGENIERÍA METÁLICA & CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES GUTIÉRREZ) DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2010-2014”, de Gallardo Corrales Diana del Carmen y Molina Gallardo Myrian Piedad, postulantes de Ingeniería Comercial, considero que dicho Informe Investigativo cumple con los requerimientos metodológicos y aportes científico-técnicos suficientes para ser sometidos a la evaluación del Tribunal de Validación de Tesis que el Honorable Consejo Académico de la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas de la Universidad Técnica de Cotopaxi designe, para su correspondiente estudio y calificación.

Latacunga, Agosto, 2009

El Director



Ing. Cristian Tinajero Jiménez, M.B.A

APROBACIÓN DEL TRIBUNAL DE GRADO


En calidad de Miembros del Tribunal de Grado aprueban el presente Informe de Investigación de acuerdo a las disposiciones reglamentarias emitidas por la Universidad Técnica de Cotopaxi, y por la Unidad Académica de Ciencias Administrativas y Humanísticas; por cuanto, las postulantes: Diana del Carmen Gallardo Corrales y Myrian Piedad Molina Gallardo, con el título de tesis: **“DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “IMCOCIG” (INGENIERÍA METÁLICA & CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES GUTIÉRREZ) DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2010-2014”**, han considerado las recomendaciones emitidas oportunamente y reúne los méritos suficientes para ser sometido al acto de Defensa de Tesis.


Por lo antes expuesto, se autoriza realizar los empastados correspondientes, según la normativa institucional.

Latacunga, Agosto del 2009

Para constancia firman:


.....
Ing. Lorena Chuquilla
PRESIDENTA


.....
Lic. William Tobar
MIEMBRO


.....
Ing. Wilson Travez
OPOSITOR

AGRADECIMIENTO

A mi Papito Dios que con su infinito amor y bendiciones permitió que hoy cumpla con una de mis metas.

A mi Mamita bella que con su amor y apoyo me guió en todo momento, quién es mi razón de ser y pilar fundamental para cumplir con esta meta de mi vida.

A la Universidad por abrirme las puertas y permitirme demostrar mis capacidades, además por brindarme una oportunidad laboral, que fue un gran soporte en la culminación de mis estudios superiores.

A mis maestros universitarios que compartieron sus conocimientos y experiencias, permitiendo formarme en el campo académico y humanístico.

A “IMCOCIG” por brindarme la oportunidad de poner en práctica los conocimientos académicos.

A mi Director de Tesis Ing. Cristian Tinajero, quién con su guía formo parte de este sueño.

A la persona que confió en mí y me extendió la mano para la culminación de mi carrera, quién me brindo la oportunidad de formar parte de su empresa “DISTRIBUIDORA JFC”.

Además a todas aquellas personas que en todo momento de mi vida estudiantil me brindaron una mano amiga.

Un Dios le pague a cada una estas personas que hicieron posible esta hermosa realidad.

Quién les quiere mucho.

Diana

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios y a mi Papito que desde el cielo me dieron la fortaleza para alcanzar este importante objetivo.

A mi querida Universidad sus Docentes y Director de Tesis Ing. Fabricio Tinajero un especial reconocimiento por abrirme las puertas del saber.

A “IMCOCIG” por la gentil apertura para la ejecución de esta tesis.

A mi estimado “AJ”, a mi grandiosa Madre y familia, a mis apreciados amigos mi infinita gratitud por el apoyo incondicional en mi vida y trayectoria estudiantil.

Myrian

DEDICATORIA

La presente investigación la dedico a mi mamita Hilda, a mi hermana Katty ejemplo de superación quién con la bendición de Dios también alcanzará su meta.

A la empresa "IMCOCIG", para que esta logre mejor competitividad en su mercado.

Diana

DEDICATORIA

Este trabajo de tesis lo dedico a mi Madre Olguita por ser el ejemplo de superación y pilar fundamental en mi vida, a mi querido hermano Rodrigo por estar siempre a mi lado.

A Carmita y Mauricio por ser mis segundos padres.

A Alex por ser mi inspiración y apoyo en esos momentos de alegría y tristeza.

Mi corazón siempre con ustedes.

Myrian

ÍNDICE GENERAL

CONTENIDO	Página
Portada	i
Autoría	ii
Aval	iii
Aprobación	iv
Agradecimiento	v-vi
Dedicatoria	vii-viii
Índice	ix-xiii
Resumen	xiv
Abstract	xv
Introducción	1-2

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EL PROCESO DE APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	3-5
1.1.1 Importancia	5-6
1.1.2 Ventajas	7-8
1.1.3 Principios	8-10
1.1.4 Limitaciones	10-11
1.1.5 Características	11-13
1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	13-15
1.2.1 Diagnóstico	16
1.2.2.1 Análisis del Medio Interno	16
<i>Cadena de Valor</i>	17
<i>Análisis Departamental</i>	18
1.2.2.2 Análisis del Medio Externo	18
<i>Macro – Entorno</i>	19
<i>Factores Demográficos</i>	19
<i>Factores Socio Culturales</i>	19
<i>Factores Económicos</i>	19
<i>Factores Políticos Legales</i>	20
<i>Factores Tecnológicos</i>	20
<i>Micro – Entorno</i>	20
<i>Análisis de la Industria</i>	21
<i>Análisis de Proveedores</i>	21
<i>Análisis de Clientes</i>	22
1.2.2.3 Evaluación FODA	23
1.2.2 Base Filosófica	24
1.2.2.1 Misión	24-25
<i>Importancia de la misión</i>	25-26
<i>Características de la misión</i>	26
1.2.2.2 Visión	26-27

	<i>Importancia de la visión</i>	28
	<i>Elementos para elaborar la visión</i>	28-29
1.2.2.3	Valores	29-30
	<i>Características de los valores</i>	30
1.2.2.4	Objetivos	30-31
	<i>Clases de Objetivos</i>	31
	<i>Características de los Objetivos</i>	32
	<i>Criterios para establecer objetivos</i>	32
	<i>Métodos utilizados para establecer objetivos</i>	32-33
1.2.2.5	Estrategias	33-34
	<i>Importancia de las Estrategias</i>	34-35
	<i>Características de las Estrategias</i>	35
	<i>Lineamientos para establecer estrategias</i>	35-36
	<i>Elementos de las estrategias</i>	36
	<i>Etapas para establecer Estrategias</i>	36-37
	<i>Tipos de estrategias</i>	37-41
1.2.2.6	Indicadores	41
1.2.2.7	Políticas	42-43
	<i>Importancia de las políticas</i>	43
	<i>Características de las Políticas</i>	44
	<i>Procedimiento para formular Políticas</i>	44
1.2.3	Fase Operativa	44
1.2.3.1	Planes, Programas y Proyectos	44-45
1.2.3.2	Presupuestos	45-47
1.2.3.3	Tablero de Comando	47-48
	<i>Propósitos</i>	48
	<i>Perspectivas</i>	48-50
	<i>Características</i>	50
	<i>Etapas de Implementación</i>	50-51

CAPÍTULO II

DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1	CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA	52
2.1.1	Reseña Histórica	52-55
2.1.2	Razón Social	55
2.1.3	Fines y propósitos de la Empresa	55
2.1.4	Estructura Orgánica	56
2.1.5	Tipología de la organización	57
2.1.6	Descripción de Funciones	57-61
2.1.7	Portafolio de Productos y Servicios	62-63
2.1.8	Portafolio de Clientes	63
2.1.9	Portafolio de Proveedores	64
2.2	DEFINICIÓN DE LOS INVOLUCRADOS	64-68
2.3	ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO	68
2.3.1	Perspectivas de la Administración	69
2.3.1.1	<i>Capacidad Directiva</i>	69-70
2.3.1.2	<i>Capacidad Competitiva</i>	71-72

2.3.1.3	<i>Capacidad Financiera</i>	72-73
2.3.1.4	<i>Capacidad Tecnológica</i>	73-74
2.3.1.5	<i>Capacidad de Talento Humano</i>	75-76
2.3.1.6	<i>Capacidad de Investigación y Desarrollo</i>	76-77
2.3.2	Determinación de los Factores Estratégicos Internos	77
2.3.3	Perfil Estratégico Interno	78-79
2.4	ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO	80
2.4.1	Macro- Entorno	80
2.4.1.1	<i>Factores Demográficos - Socio Culturales</i>	81-82
2.4.1.2	<i>Factores Geográficos</i>	82-83
2.4.1.3	<i>Factores Económicos</i>	83-87
2.4.1.4	<i>Factores Políticos Legales</i>	87-91
2.4.1.5	<i>Factores Tecnológicos</i>	91-93
2.4.2	Micro- Entorno	93
2.4.2.1	<i>Análisis de la Industria (Competencia)</i>	93-94
2.4.2.2	<i>Análisis de Proveedores</i>	95-96
2.4.2.3	<i>Análisis de Clientes</i>	96
2.4.3	Determinación de los Factores Estratégicos Externos	97
2.4.4	Perfil Estratégico Externo	98-99
2.5	MATRIZ FODA	99-101

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN	102
3.2	FORMULACIÓN DE LA VISIÓN.	103
3.3	VALORES ORGANIZACIONALES.	103-105
3.4	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS	106
3.4.1	Políticas de Aplicación	106-107
3.4.2	Perspectivas de Aplicación	108-110
3.4.3	Objetivos Estratégicos	111-113
3.4.4	Mapa Estratégico	113-121
3.5	INDICADORES	122-124
3.6	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.	125-127
3.7	POLÍTICAS INSTITUCIONALES	127
3.7.1	Políticas para el Talento Humano	128
3.7.2	Políticas en los Procesos y Servicios	128
3.7.3	Políticas de Mercadeo	129
3.7.4	Políticas Financieras	129
3.8	OPERACIONALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	129
3.8.1	Tablero de Comando	129-133
3.8.2	Presupuesto	134-135
3.8.3	Plan Operativo 2010 – 2011	136-145
3.8.4	Difusión Estratégica	146
	CONCLUSIONES	147-148
	RECOMENDACIONES	149
	BILIOGRAFÍA	150-153

ÍNDICE DE CUADROS

	Página
2.1 Portafolio de Productos y Servicios	62
2.2 Portafolio de Clientes	63
2.3 Portafolio de Proveedores	64
2.4 Matriz de Involucrados	65-67
2.5 Análisis del medio interno de la empresa “IMCOCIG” - Capacidad Directiva	70
2.6 Análisis del medio interno de la empresa “IMCOCIG” – Capacidad Competitiva	71-72
2.7 Análisis del medio interno de la empresa “IMCOCIG” – Capacidad Financiera	73
2.8 Análisis del medio interno de la empresa “IMCOCIG” – Capacidad Tecnológica	74
2.9 Análisis del medio interno de la empresa “IMCOCIG” – Capacidad de Talento Humano	75-76
2.10 Análisis del medio interno de la empresa “IMCOCIG” - Capacidad de Investigación y Desarrollo	77
2.11 Matriz de evaluación de factores internos	77
2.12 Perfil estratégico interno	78-79
2.13 Estructura Poblacional	81
2.14 Análisis del medio externo de la empresa “IMCOCIG” - Macroentorno / Factores Demográficos/Socioculturales	82
2.15 Análisis del medio externo de la empresa “IMCOCIG” - Macroentorno / Factores Geográficos	83
2.16 Análisis del medio externo de la empresa “IMCOCIG” - Macroentorno / Factores Económicos	87
2.17 Análisis del medio externo de la empresa “IMCOCIG” - Macroentorno / Factores Político Legales	91
2.18 Análisis del medio externo de la empresa “IMCOCIG” - Macroentorno / Factores Tecnológicos	93
2.19 Análisis del medio externo de la empresa “IMCOCIG” - Microentorno / Análisis de la industria – Competencia	94
2.20 Análisis del medio externo de la empresa “IMCOCIG” - Microentorno / Análisis de Proveedores	95-96
2.21 Análisis del medio externo de la empresa “IMCOCIG” - Microentorno / Análisis de Clientes	96
2.22 Matriz de evaluación de factores externos	97
2.23 Perfil estratégico externo	98-99
2.24 Matriz FODA	100-101
3.1 Matriz Axiológica	104
3.2 Indicadores para el capital intangible	122
3.3 Indicadores para procesos internos	123
3.4 Indicadores para clientes	123-124
3.5 Indicadores para finanzas y desarrollo	124
3.6 Estrategias para el capital intangible	125
3.7 Estrategias para procesos internos	126

3.8 Estrategias para clientes	126-127
3.9 Estrategias para finanzas y desarrollo	127
3.10 Elementos del Tablero de Comando	130-133
3.11 Presupuesto económico requerido	134-135
3.12 POA - Crear y ejecutar un sistema presupuestario	136
3.13 POA - Diseñar y ejecutar un plan de marketing	137
3.14 POA - Obtener crédito por parte de instituciones financieras	138
3.15 POA - Establecer programas de renegociación de deudas	139
3.16 POA - Elaborar planes operativos y evaluar su ejecución	140
3.17 POA - Rediseñar la estructura orgánica y funcional de la empresa	141
3.18 POA - Diseñar un manual de procesos	142
3.19 POA - Diseñar y ejecutar un programa de capacitación para el talento humano	143
3.20 POA - Adquirir e implementar un software contable-financiero	144-145
3.21 Cronograma de Difusión	146

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Página
1.1 Modelo de Direccionamiento Estratégico	15
3.1 Perspectivas de desarrollo	109
3.2 Impulsores claves de desempeño	110
3.3 Mapa Estratégico	114
3.4 MAPA ESTRATÉGICO: Productos y servicios de calidad	115
3.5 MAPA ESTRATÉGICO: Mantener precios competitivos	116
3.6 MAPA ESTRATÉGICO: Ampliar segmento de mercado	117
3.7 MAPA ESTRATÉGICO: Diversificar proyectos	118
3.8 MAPA ESTRATÉGICO: Ofrecer condiciones crediticias	119
3.9 MAPA ESTRATÉGICO: Posición de Mercado	120
3.10 MAPA ESTRATÉGICO: Disponer marca propia	121



UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE
Latacunga – Ecuador

TEMA: “DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “IMCOCIG” (INGENIERÍA METÁLICA & CONSTRUCCIÓN DE OBRAS CIVILES GUTIÉRREZ) DE LA CIUDAD DE LATACUNGA, PROVINCIA DE COTOPAXI, PERIODO 2010-2014”

Autoras:

Gallardo Corrales Diana del Carmen

Molina Gallardo Myrian Piedad

RESUMEN

Los cambios y dificultades económicas en el actual mundo globalizado han hecho que la empresa desarrolle su proceso productivo con la ausencia de objetivos, planes, programas y proyectos sin visión de futuro, perdiendo competitividad en el mercado del área industrial, es por ello que se ha creído necesario desarrollar el diseño de una planificación estratégica para la empresa “IMCOCIG”, que le permita mejorar su nivel de competitividad en el mercado de la construcción.

El plan estratégico beneficiará directamente a la empresa para mejorar su posicionamiento, al gerente propietario y a sus colaboradores para asegurar su estabilidad laboral, e indirectamente a clientes y proveedores para minimizar riesgos y maximizar el éxito, manteniendo unido al equipo que conforma la empresa para traducir la misión, visión y estrategias en resultados tangibles, reduciendo los conflictos, fomentando la participación y el compromiso de todos los niveles con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea, a través de la aplicación de una herramienta muy importante como lo es el Tablero de Comando, el mismo que paso a paso describe las líneas de acción a ejecutarse, con los datos migrados del análisis FODA.

ABSTRACT

The changes and economic difficulties in the current globalized world have made that the company develops its productive process with the absence of objectives, plans, programs and projects without future vision, losing competitiveness in the industrial area market, it's for it that felt necessary to develop the design of a strategic planning for the company "IMCOCIG" that allows to improve its level of competitiveness in the construction market.

The strategic plan will benefit directly to the company to improve its positioning, to the manager proprietor and its workers to assure its labor stability, and indirectly to customers and suppliers to minimize risks and maximize the success, keeping together the team that conforms the company to translate the mission, vision and strategies in tangible results, reducing the conflicts, fomenting the participation and the commitment of all the levels with the efforts required to make reality the future that we wants, through the application of a very important tool such as the Balanced Score Card, the same one that step by step describes the action lines to be executed, with the data transferred of the FODA analysis.

INTRODUCCIÓN

En el actual mundo globalizado y de vertiginosos cambios la empresa “IMCOCIG” desarrolla sus proyectos, gestiona proveedores y clientes, recursos humanos y económicos con la ausencia de objetivos, metas, planes, programas y proyectos, perdiendo competitividad en el mercado de la construcción.

Para mejorar la competitividad de la empresa “IMCOCIG” sus directivos deben saber cómo encaminarse y lo más importante como llevar a cabo su direccionamiento en el mediano y largo plazo, para perfeccionar el servicio al cliente, mejorar la relación con proveedores, gestionar el recurso y talento humano, prever la amenaza de la competencia, coordinar la logística interna y externa, gestionar tecnología e infraestructura y su posicionamiento en el mercado.

La ruta que le permitirá a la empresa “IMCOCIG” mejorar su nivel de competitividad en el mercado de la construcción es el diseño de un plan estratégico para el mediano y largo plazo, como resultado del análisis teórico y la evaluación interna y externa, a través de la investigación a los involucrados directos de la empresa como son sus directivos, empleados y clientes, utilizando a la dirección estratégica y a la competitividad como principales variables de estudio.

El desarrollo del presente trabajo se ha realizado bajo los fundamentos de la investigación descriptiva y explicativa, además de un diseño no experimental, así como la obtención de información a través de las técnicas de la observación, encuestas y entrevistas; y la estadística descriptiva para el procesamiento de los resultados.

En el Capítulo I se detallan las definiciones teóricas referentes a la planificación estratégica y el proceso de aplicación en las empresas, para que sus directivos ejecuten el plan de forma técnica.

En el Capítulo II se encontrará el Diagnóstico Situacional de la empresa “IMCOCIG”, en donde se detallan las características fundamentales de la institución y sus involucrados, así como los diferentes análisis de las herramientas aplicadas para su evaluación y la correcta toma de decisiones.

El Capítulo III comprende la propuesta del diseño para el direccionamiento estratégico de “IMCOCIG”, en donde se destaca la base filosófica, la propuesta estratégica y su fase operativa.

Finalmente se encuentran las conclusiones y recomendaciones vertidas de la elaboración del proyecto de tesis.

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y SU PROCESO DE APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

1.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Según KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz (1994: pág. 55) señalan: “La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa.”

En concordancia a lo expuesto por los autores la planeación estratégica es el conjunto de acciones, que permite a la empresa establecer una serie de reglas que aseguran una decisión óptima para el direccionamiento y el cumplimiento de las metas en el tiempo determinado.

La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y acciones en el tiempo. De hecho el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan

una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se pueda alcanzar uno o varios objetivos.

En una empresa existe varios niveles de planeación estratégica y éstos dependen de su complejidad organizacional. En el caso de la pequeña o mediana empresa, donde todas las decisiones son tomadas por el dueño, la planeación estratégica es solo una expresión pomposa para designar la lógica que sigue el patrón en sus acciones.

La Planificación Estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la empresa y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar su ventaja competitiva, todo esto en función de la misión y de sus objetivos, del medio ambiente y de los recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Entonces la planificación estratégica debe ser participativa como poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas internas y externas, en torno al que hacer actual y al camino que debe recorrer en el futuro la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Dónde estamos hoy?
2. ¿Dónde queremos ir?
3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Por tal motivo en tiempos de turbulencia como los que enfrentan las compañías, en un mercado cada vez más globalizado, la calidad de su talento humano y su

participación en los procesos decisorios consolidará definitivamente sus ventajas competitivas.

La planeación estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso que debe conducir a una manera de *Pensar Estratégicamente*, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una *Cultura Estratégica*; este es el objetivo verdadero de este proceso, de allí la importancia de la calidad y compromiso del talento humano que participa en él.

1.1.1 Importancia

Según CHIAVENATO, Idalberto (2004: pág. 211) señala que: “La planeación es un importante componente de la vida organizacional que proporciona el rumbo y la continuidad en el camino hacia el éxito. La planeación es la primera de las funciones administrativas, y es anterior a la organización, la dirección y el control. Planear significa interpretar la misión organizacional y establecer los objetivos de la organización, así como brindar los medios necesarios para que los objetivos se realicen con el máximo de eficacia y eficiencia.”

De acuerdo a lo expuesto por el autor se cree que la planificación es importante ya que a través de ella se puede anticipar las contingencias y cambios que depara el futuro, proporcionando el desarrollo de la empresa a través de la utilización racional de recursos.

La planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero que permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en un mundo de cambios vertiginosos y turbulentos, donde las certezas han quedado a la sombra de la incertidumbre, donde la evolución de los mercados es una constante, la resistencia psicológica al cambio, la inexistencia de suficiente información, entre otros. En este contexto, el desafío es prepararse para lo

que vendrá y así estar listos para los competidores, los nuevos clientes y el aumento de la competitividad empresarial.

Es por eso que quien tenga responsabilidad sobre el destino de una empresa no puede dejar de ensayar la planificación estratégica de escenarios futuros, que se generan tanto de las condiciones externas, como de su realidad interna.

Planificar significa que los ejecutivos estudian anticipadamente sus objetivos y acciones, mediante algún método o plan. Los planes establecen los objetivos de la empresa y definen los procedimientos adecuados para alcanzarlos. Además los planes son la guía para que:

- La empresa obtenga y aplique los recursos para lograr los objetivos;
- Los miembros de la empresa desempeñen actividades y tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos, ya que enfoca la atención de los empleados sobre los objetivos que generan resultados;
- Pueda controlarse el logro de los objetivos organizacionales.

Esta es una herramienta valida tanto para el posicionamiento de la empresa como de los productos o servicios; puesto que, anticiparse a las posibles eventualidades da mayor flexibilidad y dinamismo al momento de enfrentar las contingencias. Pero para saber qué rumbo tomar, las empresas, tanto pequeñas, medianas y grandes, deben poder desarrollar estas metodologías mediante la gestión anticipada de información de posibles situaciones políticas, económicas, sociales y tecnológicas.

Planificar es prever y decidir hoy las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable. No se trata de hacer predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra.

1.1.2 Ventajas

FRED, David (1997: Pág. 15) menciona que: “La administración estratégica permite que la organización tome parte activa, en lugar de reactiva, en la configuración de su futuro, es decir, la organización puede emprender actividades e influir en ellas (en lugar de sólo responder) y, por consiguiente, puede controlar su destino. Los pequeños empresarios, los directores ejecutivos, los presidentes y los gerentes de muchas organizaciones lucrativas y no lucrativas han reconocido y obtenido los beneficios de administrar sus estrategias.

Desde siempre, el mayor beneficio de la administración estratégica ha consistido en que sirve para que las organizaciones tengan mejores estrategias gracias a que usan un enfoque más sistemático, lógico y racional para elegir sus estrategias. No cabe duda que se trata de un beneficio importante de la administración estratégica, pero se han realizado ciertas investigaciones que demuestran que la contribución más importante de la administración estratégica está en el proceso, y no en la decisión o el documento que resulten.”

De acuerdo con el criterio del autor se piensa que la planificación a más de ser importante tiene muchas ventajas para la empresa, lo que conlleva a contrarrestar los factores negativos y fortalecer aquellos positivos que permitirán a esta mejorar su nivel de competitividad en el mercado para cumplir con los objetivos establecidos.

El hecho de planificar implica una serie de ventajas para la empresa, las cuales se señalan a continuación:

1. *Contribuye a actividades ordenadas y con un propósito.* Todos los esfuerzos están apuntados hacia los resultados deseados y se logra una secuencia efectiva de tales esfuerzos. El trabajo no productivo se minimiza.

2. *Señala la necesidad de cambios futuros.* Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción.
3. *Proporciona una base para el control.* La planificación y el control son inseparables, ya que son como los gemelos de la administración. Cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan en claro a donde ir. Así, los planes proporcionan los estándares de control.
4. *Obliga a la visualización de un todo.* Se obtiene una identificación constructiva con los distintos problemas y las diversas potencialidades de la organización en general. Esta forma de abarcar todo es valiosa, pues capacita al gerente a ver relaciones de importancia, a obtener una comprensión más plena de cada actividad y a apreciar las bases sobre las cuales están apoyadas sus acciones administrativas.
5. *Dirige la atención hacia los objetivos.* Ayuda a tener siempre presente, por parte de todos los componentes de la organización, los objetivos de esta y la adecuación de ellos al medio, cuando es necesario

1.1.3 Principios

SALTOS, Rodrigo (2005: pág. 29) manifiesta que: “Los principios de la planeación son verdades fundamentales de aplicación general que sirven como guías de conducta que deben observarse en la actividad administrativa.”

De acuerdo a lo manifestado por el autor se considera que la aplicación de los principios son un enfoque normativo, que definen las pautas de la planificación para enrumbar a esta a un mismo horizonte, de entre los innumerables principios se destacan los siguientes:

- *Principio del compromiso.* Se asimila a lo que normalmente se expresa como fijar fecha de iniciación, ejecución y finalización de una decisión.
- *Principio de la flexibilidad.* Al elaborar un plan es conveniente establecer márgenes de holgura que permita afrontar situaciones imprevistas y tomar rumbos diferentes de los inicialmente previstos, cuando las circunstancias así lo exijan. El establecer márgenes de seguridad evitara pérdidas cuantiosas por cambios imprevistos o inesperados.
- *Principio de la Objetividad y Cuantificación.* Establece la necesidad de utilizar información cuantificable tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes, y con esto reducir los riesgos al mínimo, en la medida en que los objetivos son alcanzados a un costo racional y posible.
- *Principio de la Unidad.* Un plan es un conjunto de programas y proyectos coherentes que deben estar integrados e interrelacionados de tal forma que perciban un objetivo común. Si bien es cierto todo plan requiere desagregarse por áreas, objetivos generales y específicos, así como en metas y en actividades, pero al final deben concretarse en un producto o servicio unitario. Esta unidad permitirá disminuir el riesgo de desviación de esfuerzos y recursos que puedan poner en peligro el logro de los objetivos establecidos.
- *Principio del factor limitante.* De la habilidad de los administradores para reconocer los factores que pueden evitar el cumplimiento de una decisión,

depende en gran parte el éxito de un gran plan. La objetividad debe prevalecer ante la ilusión o el optimismo desmedido al tener que escoger entre varias alternativas o cursos de acción para lograr un objetivo. Se debe analizar cada una de ellas contemplando su posibilidad o factibilidad de operación, reconociendo los diferentes factores de limitación que contienen.

- *Principio de participación.* Existen dos caminos complementarios en la planificación participativa, uno es el enfoque de la organización y sus directivos asegurando que el desempeño esté acorde a sus planes, y el otro, corresponde al empleado, como ser humano que forma parte activa en las decisiones que salgan de él, que se identifica con la empresa y se motiva a involucrarse en la conducción de la misma, descubriendo oportunidades de negocio así como potencial humano, capaz de reconducir el camino de la organización dando señales de alerta oportunas a la alta gerencia que no puede abarcar todas las atmósferas, pero bajo una supervisión y control adecuados que garanticen estabilidad.

1.1.4 Limitaciones

TINAJERO, Cristian (2008: pág. 6) menciona que: “En nuestra sociedad no hemos logrado integrar la planificación en nuestro cotidiano que hacer, por criterios equívocos como el requerimiento de condiciones complejas por escasez de recursos y otros que creen que no es necesario planificar cuando existen resultados exitosos, de igual forma creen que hay que esperar que pase la crisis para planificar.

Algunos de los hechos que son parte de las dificultades para el establecimiento de una cultura de planificación en nuestras empresas, se citan a continuación:

- Ausencia de cultura y poco esfuerzo por cultivarla

- Carácter asimétrico y desordenado
- No hay técnicas para el planeamiento asumiendo patrones ajenos y desactualizados
- Visión coyuntural en la planificación
- La planificación no es participativa
- Hay una evidente falta de información
- Se desconoce el medio
- El plan recoge criterios parcializados
- Se cree que el plan es estático
- No se integran a los actores
- No es interdisciplinario
- Falta de voluntad política.”

En virtud de lo descrito por el autor se menciona que existen ciertas limitaciones como barreras para el diseño de la planificación estratégica, ya que usualmente las personas tienen más en cuenta el presente que el futuro, debido a la inexistencia de una cultura de planificación.

1.1.5 Características

CHIAVENATO, Idalberto (2004: pág. 228) dice que: “La planeación estratégica presenta siete características fundamentales:

- *La planeación estratégica se relaciona con la adaptación de la organización a un ambiente variable.* Está orientada hacia las relaciones entre la organización y su ambiente de trabajo, en consecuencia está sujeta a la incertidumbre de los eventos ambientales. Por enfrentar la incertidumbre, sus decisiones se basan en juicios y no en datos concretos. Refleja una orientación externa que enfoca las respuestas adecuadas a las fuerzas y presiones situadas fuera de la organización.

- *La planeación estratégica se orienta al futuro.* Su horizonte temporal es a largo plazo. Durante el curso de la planeación, la consideración de los problemas actuales se da sólo en función de los obstáculos y barreras que puedan dificultar el logro de un objetivo futuro. Está más orientada hacia los problemas del futuro, que hacia los problemas de hoy.
- *La planeación estratégica es amplia.* Implica la organización como totalidad y abarca todos sus recursos para obtener sinergia de todas las capacidades y potencialidades de la organización. La respuesta estratégica de la organización incluye un comportamiento global, amplio y sistémico.
- *La planeación estratégica es un proceso de construcción de consenso.* Dado los diversos intereses y necesidades de los socios involucrados, la planeación ofrece el medio de atenderlos a todos en la dirección futura que mejor les convenga.
- *La planeación estratégica es una forma de aprendizaje organizacional.* Como está orientada hacia la adaptación de la organización al contexto ambiental, la planeación constituye un intento constante que aprenderá a ajustarse a un ambiente complejo, competitivo y variable.
- *La planeación es una toma de decisión anticipada.* Si se quiere emprender una determinada acción, es necesario haber tomado antes la decisión de lo que se va hacer y cómo se va hacer. Todo plan debe ir entonces orientado al logro de un objetivo, especificando la utilización de los recursos necesarios para cumplir lo decidido.
- *Toda persona vinculada a la dirección de una empresa, en sus distintos niveles debe planear.* Su dedicación a esta actividad variará de acuerdo a la labor que desarrolla. Más importante aún, toda empresa, no importa cuál sea su tamaño o actividad, debe planear.”

En concordancia a lo manifestado por el autor, la planificación tiene ciertas características que ayudan a esta establecer el futuro de la organización, señalando las acciones que permitan construir las proyecciones deseadas en forma técnica.

1.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

SERNA, Humberto (1994: pág. 8) señala que: “Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.”

Según lo expresado por el autor se cree que el Direccionamiento Estratégico permite a la empresa definir claramente hacia donde se dirige y lo más importante como se lo va a llevar a cabo, con el fin de crecer y mantenerse competitivamente en el mercado.

La Dirección Estratégica es un proceso que se encamina hacia la consecución y mantenimiento de una ventaja competitiva que permita a la empresa continuar en el mercado, la empresa, que es un complejo conjunto de personas, recursos, procesos, culturas, etc. se encuentra en continuo cambio como el entorno que le rodea, por ello es necesario tomar decisiones dentro del ámbito empresarial para poder adaptarse a este cambiante y complejo mundo. Este proceso recibe la denominación de dirección estratégica, que podemos definirla como el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y beneficiosa.

El Direccionamiento Estratégico es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas, el conocimiento fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

Es importante recordar que la estrategia tiene que ir siempre de la mano de la innovación y la creación de valor añadido.

La dirección estratégica puede ser dividida en tres fases:

Definición de objetivos estratégicos

- Definir la filosofía y misión de la empresa o unidad de negocio.
- Establecer objetivos a corto y largo plazo para lograr la misión de la empresa, que define las actividades de negocios presentes y futuras de una organización.

Planificación estratégica:

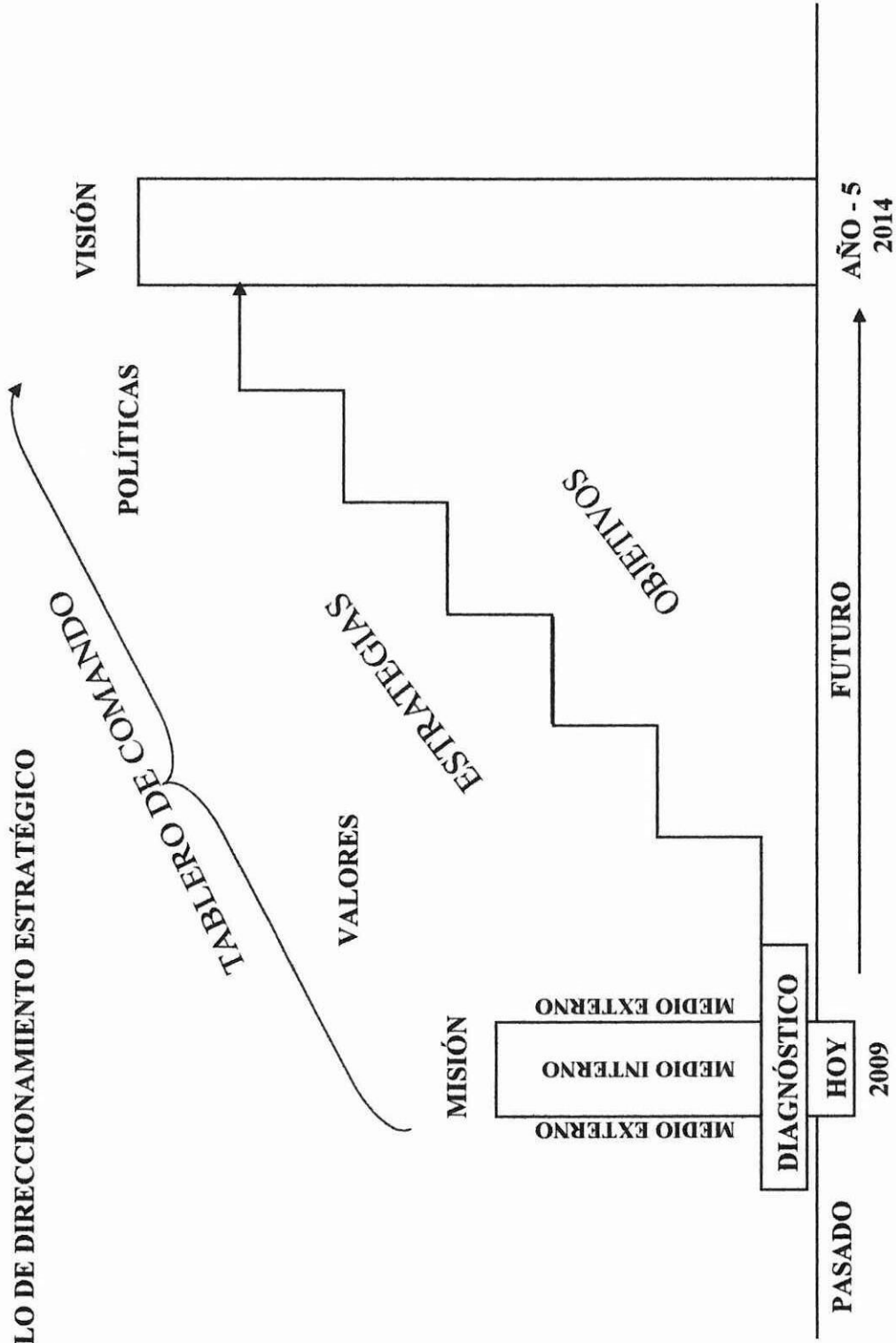
- Formular diversas estrategias posibles y elegir la que será más adecuada para conseguir los objetivos establecidos en la misión de la empresa.
- Desarrollar una estructura organizativa para conseguir la estrategia.

Implementación estratégica:

- Asegurar las actividades necesarias para lograr que la estrategia se cumpla con efectividad.
- Controlar la eficacia de la estrategia para conseguir los objetivos de la organización.

GRÁFICO N° 1.1

MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



FUENTE: Instrumentos de Investigación
ELABORADO POR: Las Autoras

1.2.1 Diagnóstico

TINAJERO, Cristian (2008: pág. 21) menciona que: “El diagnóstico estratégico es una pieza fundamental en la formación de la estrategia empresarial, necesaria para enrumbarla por el camino del éxito, ya que consiste en realizar por un lado, un análisis interno cuyo objetivo es determinar los puntos fuertes y débiles de la empresa, y por otro, el análisis externo, que determinará las oportunidades y amenazas para la empresa.”

En concordancia con lo expuesto por el autor se considera que el diagnóstico estratégico permite analizar a la empresa desde el punto de vista externo e interno, con el propósito de identificar aquellos factores positivos y negativos que afectan a la empresa para el cumplimiento de los objetivos de forma competitiva.

El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad con el fin de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Gracias al diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas, es decir las raíces, de manera que se enfoquen los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías.

1.2.2.1 Análisis del Medio Interno

Los elementos internos que se deben analizar corresponden a las debilidades y fortalezas, en oposición al de los factores externos de la empresa, se suele proceder al análisis interno evaluando todas las capacidades de la misma.

Para realizar el análisis interno de una organización deben aplicarse diferentes técnicas, que permitan identificar dentro de ésta qué atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores.

Estas técnicas pueden ser:

Cadena de Valor.- TINAJERO, Cristian (2008: pág. 22) especifica que: “La cadena de valor está constituida por todas las actividades que una empresa debe llevar a cabo para vender un producto o servicio y, si ello es necesario, realizará un servicio postventa (servicio al cliente). Las actividades suponen un coste para la empresa. Si el precio que están dispuestos a pagar los clientes por dicho producto o servicio es mayor superior al citado coste, la empresa obtendrá un beneficio (margen). Las actividades que configuran la cadena de valor pueden ser agrupadas en dos grandes conjuntos: actividades primarias y actividades de apoyo.”

Según lo expresado por el autor se considera que la cadena de valor constituye un instrumento de evaluación, mediante la cual se analiza a la empresa en sus partes, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor está constituida por dos elementos básicos:

Las Actividades Primarias, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

Las Actividades de Apoyo que ayudan a las actividades primarias son la administración de recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico e infraestructura empresarial.

Análisis Departamental.- ROBBINS, Stephen y COULTER Mary (2005: Pág.235, 237) señalan que: “La departamentalización funcional agrupa los trabajos según las funciones desempeñadas. Este enfoque se puede usar en todos los tipos de organizaciones, aunque las funciones cambian para reflejar el propósito y el trabajo de la organización, así la departamentalización: de productos, geográfica, de procesos y de clientes.”

El análisis del acápite anterior enfoca el estudio y asimilación de información sobre el trabajo ejecutado en las distintas áreas funcionales de la empresa como: producción, comercialización, finanzas y talento humano para identificar puntos positivos y negativos que serán objeto de análisis y relación en el cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa.

La exploración de cada una de estas áreas proporcionarán debilidades y fortalezas, las mismas que comprenden los siguientes conceptos:

DEBILIDADES: La empresa debe tomar en cuenta cuales son sus puntos débiles para considerarlos y tomar medidas correctivas al respecto. Todo ello considerando atributos del producto, beneficios que ofrece, precio, calidad en comparación con la competencia.

FORTALEZAS: Aspectos en los cuales la empresa se encuentra bien posicionada, pero no los debe dejar olvidados ya que se tiene que seguir trabajando en ellos para que no lleguen a convertirse en debilidades.

1.2.2.2 Análisis del Medio Externo

El análisis externo puede ser a nivel macro donde se estudia el entorno genérico, y nivel micro en el que se estudia el entorno específico de la empresa.

Macro – Entorno

CERÓN, Jorge (2002: Pág. 14) menciona que: “El entorno genérico o competitivo, está constituido por un conjunto de factores que ejercen una influencia directa sobre los resultados de la empresa y el de sus competidores. El entorno competitivo es un elemento esencial para la empresa, por lo que su conocimiento y estudio son cuestiones claves a la hora de pasar a diseñar una estrategia de empresa.”

Del análisis del autor se dice que el macro-entorno son las fuerzas externas del mundo empresarial, que de una forma u otra sobrepasan el entorno del negocio, pero que sin embargo pueden con mayor o menor intensidad influir de forma positiva o negativa en el funcionamiento de la empresa.

Algunos de los factores que afectan a las empresas de una economía pueden ser:

Factores Demográficos.- La demografía es la raíz de muchos cambios en la sociedad. La demografía incluye elementos como la edad de la población, crecientes o decrecientes niveles de riqueza, cambios en la composición étnica, distribución geográfica de la población y disparidades en el nivel de ingresos.

Factores Socio Culturales.- Las fuerzas socio culturales influyen los valores, las creencias, el estilo de vida, productos que la gente compra, precios que paga, efectividad de promociones específicas y cómo, dónde y cuándo espera comprarlos.

Factores Económicos.- La economía tiene un impacto en todos los sectores, desde los proveedores de materia prima, hasta los productores de bienes y servicios terminados, así como todas las organizaciones a nivel de servicios, intermediarios y sectores sin ánimo de lucro de la economía. Como indicadores claves podemos citar los tipos de interés, los índices de desempleo, el índice de precios al consumo, el producto interno bruto y la renta neta disponible.

Factores Políticos Legales.- Los procesos políticos y la legislación influyen las regulaciones del entorno a los que los sectores deben someterse. Algunos elementos importantes del campo político/legal pueden ser las relaciones internacionales, ley tributaria, ley laboral, aranceles, entre otros.

Factores Tecnológicos.- Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios y mejoran la forma en la que se producen y se entregan al usuario final. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes. Ejemplos de desarrollo tecnológico son: la tecnología de internet, el diseño asistido por ordenador y la producción asistida por ordenador.

Es importante tener en cuenta posibles amenazas, para elaborar un plan de contingencia por anticipado y así saber que modificaciones hacer al respecto.

Micro – Entorno

SALLENAVE, Jean Paul (2007: Pág. 276) expone que: “El micro-entorno hace referencia al entorno específico de una empresa en particular. Este micro-entorno está formado por todas aquellas fuerzas que tienen una influencia directa en el proceso de intercambio que mantiene la empresa con su entorno. Si analizamos el micro-entorno nos encontraremos con los proveedores, clientes y la competencia.”

Según lo expuesto se considera que el micro-entorno es el conjunto de fuerzas que se presentan en el horizonte de la empresa, existen algunos factores como la propia empresa, proveedores, clientes, competidores y grupos de personas con intereses comunes. Este entorno afecta a las empresas de un sector de forma específica.

Los elementos que componen el micro-entorno son los siguientes:

Análisis de la Industria.- Es necesario conocer las empresas o negocios similares y los beneficios que ofrecen. Analizar la competencia significa conocer quiénes son los competidores, cuántos son actualmente, cuántos podrían ingresar al negocio, cuáles son las ventajas competitivas de cada uno, para determinar cómo poder aprovechar mejor ese espacio.

Es importante diferenciar entre competidores directos quienes ofrecen el mismo producto o servicio, y comparten el mismo ámbito geográfico; competidores indirectos los que entregan productos o servicios sustitutos; y competidores potenciales que actualmente no ofrecen el producto o servicio en la misma área geográfica, pero por sus características podría llegar a hacerlo, esto puede incluir empresas extranjeras.

Describir a los competidores permitirá conocer mejor a cada uno y su forma de operar. Así se puede determinar los estándares de la industria, las ventajas competitivas de cada empresa, las posibilidades de entrar a la industria y barreras de salida que existen.

Análisis de Proveedores.- Cada empresa establece los criterios a emplear para la evaluación así como la ponderación relativa de los proveedores. Hace ya más de 50 años, Deming aconsejaba: “Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.

Una gestión de compras efectiva es ver al proveedor como una relación cercana y a largo plazo, de lealtad y confianza, en la que exista el compromiso de ayuda del vendedor al comprador como fuente de ideas sobre nueva tecnología, materiales y procesos para mejorar el producto y ganar pedidos.

Aunque no se pueda tener un sólo proveedor, no es posible “minimizar el costo total”, pero es indispensable hacerlo.

Minimizar el costo total implica considerar otros criterios de evaluación junto con el precio, algunos de los más empleados son:

- Calidad de los productos/servicios que provee, es decir, como se ajustan las características de los productos/servicios a nuestras necesidades y expectativas.
- Existencia del Sistema de Gestión de la Calidad
- Metodología para resolver reclamos
- Capacidad de producción
- Tecnología empleada
- Características del control en proceso
- Existencia y/o características de la Asistencia Técnica
- Existencia/características del Sistema de Higiene y Seguridad
- Existencia/características del Sistema Gestión Ambiental
- Cumplimiento con los plazos de entrega acordados
- Velocidad de respuesta
- Precios
- Solidez financiera
- Formación del personal
- Desempeño histórico
- Facilidad de comunicación
- Innovación

Análisis de Clientes.- Es importante conocer bien el mercado, por lo que se debe indicar quienes son nuestros clientes a los que nos enfocamos y dirigimos los productos y servicios, o a la vez lo distribuyen, su nivel socioeconómico, el poder adquisitivo, sensibilidad al precio, gustos, hábitos de consumo y compra, necesidades o motivaciones, requerimientos de calidad, entre otros.

Del análisis de los niveles macro y micro del medio externo que involucran a la empresa se identificarán:

OPORTUNIDADES: Área de necesidades en la que una compañía puede alcanzar un desempeño rentable.

Una empresa puede alcanzar su éxito dependiendo de la aptitud que tenga hacia los negocios no sólo se debe uno orientar hacia el éxito de operar en un mercado objetivo, siempre hay que ver hacia delante identificar a la competencia para tratar de superarla. Para así obtener la lealtad de los clientes y mantenerlos más tiempo con nosotros.

AMENAZAS: Reto planteado por una tendencia o desarrollo desfavorable en el entorno que conducirá en la ausencia de una acción de mercadotecnia al deterioro de ventas de las utilidades.

1.2.2.3 Evaluación FODA

DESS, Gregory G. LUMPIKIN, G.T. (2003: pág. 50) manifiesta que: “El análisis DAFO es una de las técnicas básicas para analizar las condiciones de la empresa y su sector de actividad. DAFO hace referencia a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis DAFO proporciona un método para analizar estos cuatro elementos internos y externos de la empresa.”

En virtud de lo descrito se señala que el análisis DAFO es una herramienta que permite realizar un diagnóstico de las oportunidades y amenazas (análisis externo) y de fortalezas y debilidades (análisis interno), que tiene la empresa en relación al sector en el que se desenvuelve.

El diagnóstico estratégico FODA, servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la empresa tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas ¿dónde estábamos?, ¿dónde estamos hoy?

La empresa debe estar al tanto de las fuerzas demográficas, económicas, tecnológicas, políticas y legales; que puedan afectar el negocio y considerar al mismo tiempo clientes, competidores, canales de distribución, que afecten la capacidad para obtener utilidades en el mercado por lo que es importante identificar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que conducen a la empresa al análisis FODA, el cual permitirá a la empresa definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

1.2.2 Base Filosófica

1.2.2.1 Misión

CHARDLES, W. L. Hill/ GARETH, R. Jones (1996: pág. 156) mencionan que la misión: “Es el indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizaran las decisiones estratégicas, en otras palabras, proporcionará a una organización el enfoque y la dirección estratégica.”

En relación con lo señalado se afirma que la misión de la organización es fundamental para identificar las actividades que desempeña la empresa en su sector, como base de competitividad. Es la razón de ser de la empresa que da a conocer la existencia de la misma a la sociedad y distingue a esta de las demás de su tipo.

Por lo que las frases más comunes son:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿Para quienes lo hace?
- ¿En donde lo hace?
- ¿Con que recursos lo hace?
- ¿Qué tecnología utiliza?

La misión por tanto, debe ser claramente formulada, difundida y conocida por todos los colaboradores, ésta debe inducir comportamientos, crear compromisos. La contradicción entre la misión y la vida diaria de la organización es fatal para la calidad de vida de la compañía, se refleja inmediatamente en su clima organizacional, lo cual puede ser supremamente peligroso para la vida, paz y sobrevivencia de la empresa.

Los pasos para el desarrollo de una misión son:

- Evaluar el pasado y el presente de la empresa
- Obtener aportaciones de sus participantes acerca de la dirección futura
- Equilibrio entre las supuestas necesidades de los interesados
- Elaboración de la declaración de misión para el desarrollo de la dirección general, valores y filosofía
- Discusión de la declaración con los interesados y realización de ajustes necesarios
- Comunicación de la declaración de misión a todos los que deban conocerla.

Importancia de la misión:

La misión es importante porque:

- Determina el área de la competencia en dónde operan
- Es importante para la formulación de estrategias

- Determina el tamaño de la compañía
- Facilita la identificación de oportunidades y riesgos que debe ser tratado en el proceso de planeación
- Ofrece nuevas oportunidades al igual que riesgos evitando que la gente pierda su tiempo trabajando con estrategias y planes que pueden ser considerados inapropiados por la alta dirección.

Características de la misión:

La misión tiene como principales características lo siguiente:

- Debe ser específica
- Debe ser realista
- Debe ser motivadora
- Debe ajustarse al ambiente del mercado
- Debe basarse en sus competencias distintivas

1.2.2.2 Visión

DESS, Gregory G. LUMPIKIN, G.T. (2003: pág. 30) señalan que: “El punto de comienzo para articular la jerarquía de metas de una empresa es la visión de una compañía. Es a menudo descrita como un objetivo que es ampliamente inspirador, engloba al resto de objetivos y es a largo plazo. Una visión representa un destino que es conducido por la pasión y la evoca. Una visión puede o no puede tener éxito; depende de si todo el resto sucede según la estrategia de la empresa. Desarrollar e implementar una visión es uno de los papeles centrales del líder.”

De acuerdo a lo expuesto por los autores la visión empresarial engloba los objetivos y metas que la empresa desea alcanzar en un mediano y/o largo plazo, esta debe ser

clara y emprendedora con la finalidad de mantener un liderazgo efectivo que estimule y promueva el sentido de pertenencia de todos los colaboradores de la empresa.

La visión viene a ser lo que la empresa desea alcanzar en el futuro; es decir un sueño que será factible a largo plazo. Visualizar el futuro implica un permanente examen de la organización frente a sus clientes, su competencia, su propia cultura, y por sobre todo discernir entre lo que es ese momento y que desean ser en el futuro como empresa, todo esto frente a su capacidades y oportunidades.

Esta decisión debe estar encaminada a lo que pueda alcanzar y no lo que es imposible de lograr. Una de las primeras medidas que los gerentes deben tomar para mejorar su eficacia es visualizar lo que pretenden lograr.

En la toma de decisiones estratégicas, la visión es la pieza fundamental, ya que se refleja en la misión, objetivos, estrategias, etc. hasta llegar al resultado final; crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas.

La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de estrategias para lograr ventajas mediante la creación de valor para el cliente, así como por la diferenciación de los productos y de la imagen que proyecta la empresa.

En la visión se define:

- ¿Qué va hacer la empresa en el futuro?
- ¿Cómo lo va hacer?
- ¿Qué va a producir?
- ¿Con que va a producir?
- ¿Para quién va a producir?

Importancia de la visión:

Una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de los negocios. Los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar conjuntamente y tener una clara y funcional visión estratégica. Ellos deben tener una objetiva comprensión de la visión y deben comunicarla efectivamente a cada miembro de la organización.

Es indudable que la visión es vital para la gerencia y para su liderazgo, porque bien definida, dirigida y comunicada a los demás, motiva a estos para cumplir la razón de ser de la organización-misión. En cambio, sin una clara visión y mucho menos sin una clara misión los empleados carecen del elemento unificador de esfuerzos así como de la inspiración para una entrega total.

Por tal motivo el contenido de la visión se debe difundir de manera que llegue a formar parte de la cultura organizacional y proporcione un marco, tanto para establecer los objetivos estratégicos, como para formular los planes que lleven a la consecución de esos objetivos. Bajo este concepto, la comunicación de la visión es tan importante como su formulación, por lo que ambas debieran plantearse clara y formalmente como parte del esquema estratégico considerando que el receptor inmediato es el personal de la empresa.

Elementos para elaborar la visión:

Se debe tener en cuenta los siguientes elementos:

- La visión es la situación que desea alcanzar la empresa, a partir de su condición actual, cualquiera sea ésta.

- El plazo a considerar debe situarse en 2 a 3 años, período de tiempo durante el cual la empresa luchará por alcanzar cierta situación en el mercado.
- Debe proponerse en un contexto de “nosotros”, dado que expresa una voluntad de movimiento donde todos en la empresa deben sentirse involucrados.
- La situación deseada debe estar graficada en torno a metas, en lo posible cuantitativas respecto a uno o dos indicadores muy relevantes (participación de mercado, recordación de marca, rentabilidad, etc.). El logro de la visión entonces está sujeta a menos elementos subjetivos, en la medida de sus indicadores de logro no requieren de discusión.
- Deben mencionarse las acciones (proyectos, segmentos, productos, servicios, etc.) que permitirán lograr las metas indicadas, las cuales a su vez deben establecer diferenciales competitivos que avalen el lograr los objetivos descritos. Éstas proveen el marco de acción que marcará la pauta de cada colaborador y socio estratégico de la empresa.

1.2.2.3 Valores

CERÓN, Jorge (2002: pág. 53) señala que: “Los valores deben constituir el punto de partida del plan estratégico de la empresa para que sirva de marco de referencia en el desarrollo de todo su proceso. Los valores que se formulan aquí constituirán parte fundamental de la cultura institucional de la empresa. Los valores son ideas generales, a veces abstractos que guían el pensamiento. Las estrategias que se formulen, tendrá como base la satisfacción de esa jerarquía de valores y de los objetivos institucionales, en tal sentido, los valores determinan el escenario empresarial.”

En virtud de lo mencionado los valores son un conjunto de principios y creencias que guían la vida de la empresa hacia una cultura organizacional competitiva, por tanto los valores deben ser transmitidos desde la más alta jerarquía hasta el último nivel jerárquico de la empresa provocando un buen ambiente laboral.

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

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Los empresarios deben desarrollar virtudes como la mesura, la prudencia, la justicia y el respeto para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

Características de los valores:

Los valores empresariales presentan las siguientes características:

- Se desarrollan en condiciones muy complejas.
- Son necesarios para producir cambios a favor del progreso.
- Son posibles porque muchos siguen creyendo en ellos.
- No son ni pueden ser un simple enunciado.

Los principios o valores institucionales fundamentales son la ética, moral, humanos, compromiso, calidad, competitividad entre otros.

1.2.2.4 Objetivos

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J. (2003: pág. 9) exponen que: “El propósito del establecimiento de objetivos es convertir los lineamientos

administrativos de la visión estratégica y de la misión del negocio en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos, ayuda a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa.”

En relación a lo señalado el establecimiento de los objetivos en la empresa son aquellos resultados que se espera lograr en el mediano y/o largo plazo, con el ánimo de hacer realidad la misión y la visión empresarial, por lo tanto los objetivos deben ser establecidos acorde a la realidad en la que se desenvuelve la empresa, siendo medibles, específicos, apropiados y óptimos.

Los objetivos representan las condiciones futuras deseadas que las organizaciones luchan por alcanzar en un momento determinado, para hacer operativa la declaración de misión y visión en indicadores de desempeño específicos, en resultados y consecuencias que la organización desea lograr; es decir ayudan a motivar e inspirar a toda la organización hacia mayores niveles de compromiso y esfuerzo.

Cada gerente debe tener objetivos y ser responsable de lograrlos. El establecimiento de los objetivos y la medición de su éxito o fracaso al lograrlos, ayudan a los administradores a tener un seguimiento del progreso de la empresa

Las organizaciones tienen objetivos múltiples más que un solo objetivo, y este conjunto de objetivos es determinado en respuesta a fuerzas externas e internas.

Clases de Objetivos:

Se enuncian dos clases de objetivos:

- *Generales.*- Engloba a toda la empresa y es a largo plazo
- *Específicos.*- Es para determinada área de la empresa

Características de los Objetivos:

Las principales características de los objetivos son:

- Constituir un desafío para la empresa.
- Mantener una idea general de la estrategia que hará posible su cumplimiento para que sean factibles de realizarse.
- Claramente establecidos.
- Cuantitativos.
- Los objetivos guardan coherencia, armonía y correlación con la misión, políticas, estrategias y metas organizacionales.

Criterios para establecer objetivos:

Se considera que los objetivos deben ser:

- Convenientes
- Mensurables
- Factibles
- Aceptables
- Flexibles
- Motivadores
- Comprensibles
- Participativos con las personas
- Tener relaciones departamentales

Métodos utilizados para establecer objetivos

Entre los principales métodos tenemos:

- Basados en el desempeño pasado
- Tendencias adaptadas a fuerzas futuras
- Tendencia de la industria y participación del mercado
- Utilización de recursos
- Dictaminado por la alta dirección
- Resultados del análisis (DOFA)
- Estrategias

1.2.2.5 Estrategias

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J. (2003: pág. 50) indica que “Las estrategias representan las respuestas de la administración al *cómo* alcanzar objetivos y *cómo* perseguir la misión y la visión estratégica de negocio de la organización. La creación de la estrategia concierne al *cómo*: cómo alcanzar los objetivos de desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo conseguir que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía. Es necesaria una estrategia para la compañía como un todo, para cada negocio en el cual se encuentra y para cada parte funcional de cada negocio. Así pues, la formulación de la estrategia implica hacer elecciones por parte de la administración. Los *cómo* que comprende la estrategia representan el compromiso que tiene la organización respecto a enfoques competitivos específicos y modos de operar; en efecto, la estrategia constituye el modelo de negocios de la administración para producir una buena rentabilidad y buenos resultados de negocios.”

Según lo manifestado por los autores las estrategias son acciones que se deben desarrollar en la empresa para lograr y mantener la filosofía empresarial, con la finalidad de hacer realidad los resultados deseados para que la empresa consiga una posición de ventaja competitiva en el mercado.

Las estrategias son los cambios, las vías más convenientes para la organización que permite factibilizar la ejecución de los objetivos y políticas aprovechando la vitalidad de las fortalezas y oportunidades para neutralizar o evitar las debilidades o amenazas. Entonces el análisis estratégico consiste en escoger el mejor camino para lograr resultados y perseguir que la organización funcione de manera eficiente.

En la actualidad toda empresa competitiva, cualquiera que sea su naturaleza, basa su gestión y funcionamiento sobre un concepto que se considera fundamental, como **la estrategia**, que se refiere a planificación, organización, gestión de sus recursos humanos, marketing, etc.

La empresa deberá planificar su estrategia en función de los objetivos que persiga, para lo que debe definir claramente lo que quiere conseguir, la forma de conseguir los objetivos fijados y un posterior sistema de control, es lo que se denomina Formulación e Implantación de la estrategia.

Con la formulación de la estrategia, la dirección de la empresa define los objetivos que pretende alcanzar. Para ello parte de un análisis de su propia empresa así como del entorno que la rodea. Con la puesta en práctica del análisis anterior la empresa busca ser competitiva en el mercado y pretende lograr una ventaja competitiva que le permita obtener beneficios superiores a la competencia.

Importancia de las Estrategias:

Las estrategias son importantes ya que:

- La falta de estrategias puede originar que no se logren los objetivos.
- Son lineamientos generales que permiten guiar la acción de la empresa, al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Sirven como base para lograr los objetivos, y ejecutar la decisión.

- Facilitan la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- Establecen otras alternativas, como previsión para caso de posibles fallos en la estrategia decidida.
- La creciente competencia hace necesario su establecimiento.
- Desarrolla la creatividad en la solución de problemas.

Características de las Estrategias:

Las particularidades sobresalientes de las estrategias son:

- Su vigencia está estrechamente vinculada a la del objetivo u objetivos para los que fueron diseñados; una vez alcanzados los objetivos, a la par del establecimiento de unos nuevos, es necesario formular nuevas estrategias.
- Debido a la dinámica del medio ambiente, una estrategia que en cierto momento fue útil, puede ser en otro tiempo la menos indicada para lograr el mismo objetivo.
- Se establecen en los niveles jerárquicos más altos.

Lineamientos para establecer estrategias:

Para que las estrategias sean operables y cumplan con su función es necesario:

- Asegurarse de que sean consistentes y contribuyan al logro del objetivo.
- Determinarlas con claridad.
- No confundir las estrategias con las tácticas, ya que estas últimas combinan la acción con los medios para alcanzar el objetivo.
- Considerar las experiencias pasadas para su establecimiento; esto permitirá sugerir un mayor número de cursos de acción.

- Analizar las consecuencias que pudieran presentarse al momento de aplicarlas.
- Al establecerlas, auxiliarse de técnicas de investigación y de planeación.

Elementos de las estrategias:

Además para definir una estrategia se debe tener en cuenta los siguientes elementos fundamentales:

- *El campo de actividad.* Aquí debemos contestar: ¿Hacia qué mercados están orientados nuestros productos? ¿Cuáles son nuestros clientes? ¿Cuál es la ubicación de la empresa en cuanto a su relación producto-mercado?
- *Vector de crecimiento.* ¿Qué orientación tiene la empresa en cuanto a la fabricación de nuevos productos? ¿Puede penetrar con mayor profundidad al mercado existente o, al contrario conseguir nuevos mercados?
- *Ventajas Competitivas.* En razón a sus políticas de innovación y de originalidad, una empresa puede ir adquiriendo y fortaleciendo puntos fuertes que la diferencien de la competencia y la hagan singular en un contexto determinado: sus productos, sus métodos de producción, sus métodos de ventas o la calidad del servicio, la pueden hacer sobresalir al ir adquiriendo determinadas características

Etapas para establecer Estrategias:

- *Determinación de los cursos de acción o alternativas.* Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- *Evaluación.* Analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la

investigación y de algunas técnicas como investigación de operaciones, árboles de decisión, etc.

- *Selección de alternativas.* Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Tipos de estrategias:

FRED, David; (2008: pág.13) especifica que: “Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias empresariales incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración de mercado, la reducción de gastos, el retiro de inversiones, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a lo largo plazo de la organización, por lo general, durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren que la empresa considere los factores tanto externos como internos a los que se enfrenta.”

En concordancia a lo expuesto por el autor se cree que la estrategia es un marco de referencia para enrumbar las decisiones de una empresa en forma práctica y útil. Las estrategias de cualquier índole, sea de producción, ventas, marketing, etc., son fundamentales a la hora de hablar del desarrollo de una compañía, esto se debe a la competitividad cada vez más voraz que acusa el mercado, y es por esto que todas deben buscar la forma de obtener mejores resultados, es decir una mayor maximización de los beneficios. Este objetivo puede llegar a tener dos divisiones; la búsqueda de estrategias empresariales para poder sobrevivir a la competencia, o para poder prevalecer por encima de ella.

Entre las estrategias se citan una variedad agrupada de la siguiente manera:

Estrategias Competitivas

Consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuales deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos. Está relacionada con el modo de competir en cada negocio y buscando en este caso la consecución de sinergias positivas dentro de cada negocio, a través de la integración de las áreas funcionales.

Las estrategias competitivas consisten en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva.

Se enfatizan las siguientes:

Estrategias de Porter

- *Liderazgo en Costos.*- Es superar el desempeño de los competidores al hacer lo posible para generar bienes o servicios a un costo inferior que el de aquellos.
- *Diferenciación.*- Consiste en lograr una ventaja competitiva al crear un producto bien o servicio percibido por los clientes por ser exclusivo de una manera importante.
- *Especialización.*- Está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes.

Estrategia de Imitación

La estrategia de imitación permite a las empresas producir o seguir las acciones de otras que son líderes en el mercado, con alta eficiencia y que merece imitarse, pero su incursión será en otros mercados.

Estrategias de Integración

- *Vertical.*- Tiene lugar cuando la función correspondiente a dos o más miembros del canal de distribución, situados a distinto nivel, es dirigida o administrada por alguno de sus componentes. El resultado de la integración vertical es una red de establecimientos, situados a distinto nivel del canal y dirigidos como un sistema de distribución centralizado.
- *Horizontal.*- Busca controlar o adquirir el dominio de los competidores, la Estrategia de Integración horizontal es aplicable cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región, cuando la organización compite en una industria que está creciendo, las economías de escala producen importantes ventajas competitivas, la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida, cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización sí tiene.

Estrategias de Crecimiento

Estas estrategias se caracterizan por el máximo aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades, encaminadas no solamente a superar debilidades y amenazas, sino al planear nuevas alternativas que le permitan a la institución crecer y desarrollarse. En suma se refiere a la utilización de sus propios recursos e iniciativas para elevar su

eficacia, eficiencia, productividad, efectividad y disminuir sus costos, tiempo de ejecución de actividades, etc.

Estas estrategias son de crecimiento interno y crecimiento externo.

- *Las Estrategias de Crecimiento Interno.*- Se distinguen porque la empresa haciendo uso de sus propios recursos mejora su eficiencia ya sea diversificando, los actuales productos y servicios que ofrece y concretándose en aquellos productos y servicios que mejores resultados tiene, dentro de un mercado igual o diferente se basa en la calidad.
- *Las Estrategias de Crecimiento Externo.*- Se distinguen porque la empresa con sus propias fortalezas y oportunidades no puede con las amenazas del entorno, debiendo recurrir a las alternativas generales en el mismo entorno. Tales estrategias pueden ser: la fusión, absorción, Joint Ventures.

En la *estrategia de fusión*, una empresa o, un programa se combina con otra similar para formar una nueva.

Así mismo la *estrategia de absorción*, una unidad o un programa absorbe o se deja de absorber por otra similar permaneciendo una de ellas en su estado actual.

El *Joint Ventures* se manifiesta en dos modalidades:

- Cuando la empresa extiende su accionar de una de sus actividades fuera del país o a la inversa.
- Cuando dos empresas se asocian para formar una tercera sin que ninguna de las dos deje de existir.

Estrategias Defensivas

Las empresas pueden recurrir a estas estrategias para minimizar riesgos, amenazas y conflictos adoptando el encogimiento, la desinversión para sobrevivir.

1.2.2.6 Indicadores

SERNA Humberto (1994: pág. 243) dice que “El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados. Los resultados se expresan en Índices de Gestión. Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas, objetivos y responsabilidades con los grupos de referencia.”

En virtud de lo expuesto por el autor los indicadores o índices de gestión, permiten a la empresa evaluar los resultados obtenidos frente a las metas que se espera lograr de la ejecución de cada acción, ya sea esta en forma cuantitativa o tiempo.

Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a los objetivos propuestos en el plan estratégico.

En un sentido práctico esto significa: la relación existente entre los objetivos previstos y los resultados logrados.

Se apoya en el principio de que aquello que no se mide con hechos y datos no puede mejorarse.

1.2.2.7 Políticas

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J. (2003: pág. 391) denuncian que “Las políticas y procedimientos nuevos o revisados proporcionan orientación de los niveles superiores a los gerentes de operación, personal de supervisión y empleados con respecto a cómo necesitan hacerse ahora ciertas cosas y qué comportamientos se espera, estableciendo así cierto grado de regularidad, estabilidad y fiabilidad en la manera en que la gerencia ha decidido tratar de ejecutar la estrategia y operar el negocio.”

Ante lo expuesto se considera que las políticas son aquellas normas planteadas por la administración de la empresa para que los colaboradores se rijan en el cumplimiento de sus tareas con la finalidad de hacer realidad las metas y objetivos planteados ya sea en el mediano y/o largo plazo.

Las políticas constituyen planes tácticos que sirven de guías generales de acción y orientación en la toma de decisiones. Reflejan un objetivo y orientan a las personas hacia esos objetivos, en situaciones que requieren tomar alguna determinación. Las políticas sirven para que las personas hagan elecciones semejantes al enfrentarse a situaciones semejantes. Las políticas constituyen afirmaciones genéricas basadas en los objetivos organizacionales y buscan señalar rumbos a las personas de la organización.

Ellas definen límites o fronteras dentro de los cuales las personas pueden tomar sus decisiones. En ese sentido las políticas reducen el grado de libertad de la toma de decisiones de las personas.

Las organizaciones definen una variedad de políticas tales como:

- *Estratégicas o generales.*- Se formulan a nivel de alta gerencia y su función es establecer y emitir lineamientos que guíen a la empresa como una unidad integrada.
- *Tácticas o departamentales.*- Son lineamientos específicos que se refieren a cada departamento.
- *Operativas o específicas.*- Se aplican principalmente en las decisiones que tienen que ejecutarse en cada una de las unidades de las que consta un departamento. Por lo regular se asignan a los niveles inferiores.

Importancia de las políticas:

Las políticas son imprescindibles para el éxito del plan dado que:

- Facilitan la delegación de autoridad.
- Motivan y estimulan al personal, al dejar a su libre arbitrio ciertas decisiones.
- Evitan pérdidas de tiempo a los superiores, al minimizar las consultas innecesarias que pueden hacer sus subordinados.
- Otorgan un margen de libertad para tomar decisiones en determinadas actividades.
- Contribuyen a lograr los objetivos de la empresa.
- Proporcionan uniformidad y estabilidad en las decisiones.
- Indican al personal cómo debe actuar en sus operaciones.
- Facilitan la inducción del nuevo personal.

Características de las Políticas:

- Su formulación es responsabilidad directa de los directivos de la institución a fin de involucrar un compromiso de los niveles superiores de la organización
- Las políticas se plantean en períodos definibles y delimitados en relación con los objetivos formulados.

En esencia las políticas deben ser: directivas, coherentes, relevantes y definibles para un tiempo determinado.

Procedimiento para formular Políticas:

Se puede aplicar cualquiera de los procedimientos:

- Aplicando cuestionario a los directivos de la empresa
- Una vez que se han definido los objetivos generales y específicos a partir de ellos los directivos con el equipo de planificación plantean las políticas institucionales y las políticas operativas.

1.2.3 Fase Operativa

1.2.3.1 Planes, Programas y Proyectos

MINTZBERG Henry y QUINN James Brian (1993: pág. 179) exponen que: “Los programas pueden definirse como un conjunto de actividades para desarrollar una determinada acción con las cualidades adecuadas para ser considerada estratégica (fusiones, adquisiciones, lanzamientos de nuevos productos y/o servicios, etc.). Dichas acciones pueden ir encaminadas a desarrollar la estrategia corporativa o de negocio, comprometiendo un importante volumen de recursos: se habla entonces de

programas de capital. En el caso de desarrollar estrategias funcionales, se habla de programas operativos. Así, paralelamente a la jerarquía de estrategias se desarrolla una jerarquía de programas, encaminada a la planificación de la acción.”

En relación al acápite anterior los programas son aquellas acciones que permiten delimitar el esquema de la estrategia a implementar en relación a las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que la empresa presente como propuesta para mejorar la competitividad ante los rivales del sector.

El plan contiene una serie de actividades acciones o lineamientos de políticas de carácter coyuntural que pueden llevarse a efecto antes que se apruebe y se ponga en marcha el plan operativo. Este paso debe delinear, como mínimo alternativas que conduzcan al logro de cada meta, los recursos necesarios para llegar a ella por esos medios y los obstáculos que pueden surgir.

El programa es un instrumento a través de la cual se cumple propósitos genéricos expresados en una función por medio del establecimiento objetivo y metas para cumplir, con las cuales se asigna los recursos humanos y financieros que son administrados por la dependencia o unidad ejecutora.

1.2.3.2 *Presupuestos*

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J. (2003: pág. 390) expresan que: “La puesta en práctica y ejecución de la estrategia obliga a los gerentes a reflexionar sobre cómo se están asignando los recursos de la compañía. Las unidades organizacionales necesitan el suficiente presupuesto y recursos para llevar a cabo las partes que les corresponden del plan estratégico con eficacia y eficiencia. Tiene que haber un amplio financiamiento de los esfuerzos para fortalecer las competencias y capacidades existentes o crear otras nuevas. Los gerentes con responsabilidad presupuestaria deben examinar las solicitudes de más personal, mayores presupuestos

de operación y más o mejores instalaciones de equipo que les presentan sus subordinados, distinguiendo entre las solicitudes aquellas que estarían bien y las que prometen hacer una aportación con costo justificado a la ejecución de la estrategia y mejorar las capacidades competitivas.”

De acuerdo al párrafo anterior los presupuestos son asignaciones financieras vinculadas a la implantación de las estrategias, por lo que asignar un financiamiento escaso a los departamentos organizacionales puede poner en riesgo el proceso de implantación y la ejecución exitosa de la estrategia, es así que los ejecutores de las estrategias deben estar bien argumentados para adquirir los recursos.

La última etapa para el desarrollo de la planeación estratégica son los presupuestos. Se ha demostrado que una de las herramientas más útiles de la planeación son los presupuestos.

El presupuesto es entendido como un proceso de planificación y control que debe cubrir todos los sectores de la empresa. El presupuesto no se podrá aplicar con efectividad si se incluyen ciertas operaciones y se dejan fuera otras.

El sistema de planeación y control presupuestario permite a la dirección de la empresa adquirir una visión de las consecuencias en términos económicos.

El presupuesto estratégico, es el componente indispensable del plan estratégico, de nada vale elaborar planes, si no se cuenta con los recursos necesarios para su ejecución.

Por ello una elaboración del Plan Estratégico sin el presupuesto correspondiente es un esfuerzo teórico muchas veces inútil e innecesario.

Una vez que el presupuesto es aplicado a todas las actividades de la empresa, obliga a una coordinación de todas las partes orientándolas hacia los objetivos financieros deseados.

1.2.3.3 *Tablero de Comando*

FRED, David (2008: Pág. 346) expresa que: “El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard, es una herramienta importante de la evaluación de estrategias. Es un proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a partir de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento. El análisis del cuadro de mando integral requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen la información, junto con las mediciones financieras, para evaluar más adecuadamente y con mayor eficacia las estrategias implementadas:

1. ¿La empresa mejora y crea valor continuamente en rubros como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de los productos, las eficiencias del proceso operacional, etc.?
2. ¿Qué tan bien está manteniendo e incluso mejorando la empresa sus competencias principales y ventajas competitivas?
3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes con la empresa?

La forma básica de un cuadro de mando integral puede ser distinta para diversas organizaciones. El enfoque del cuadro de mando integral a la evaluación de estrategias se dirige a equilibrar las cuestiones de largo plazo con las de corto plazo, las cuestiones financieras con las no financieras y los asuntos internos con los externos.”

Según lo descrito por el autor se dice que el tablero de comando o balanced scorecard, es una herramienta administrativa fundamental que permitirá a la

organización contar con una estructura lógica de objetivos prioritarios claramente identificados e interrelacionados, dotados de indicadores óptimos que faciliten su ejecución, seguimiento, control y toma de decisiones oportunas.

Esta metodología fue desarrollada por los académicos Norton y Kaplan como poderoso instrumento para medir el desempeño corporativo, considerada la herramienta más efectiva para enlazar la visión, misión y la estrategia.

Además permite ofrecer una visión completa de la organización, siendo el elemento esencial del sistema de información que sirve de apoyo al sistema de control de gestión en su misión de mejorar su nivel de competitividad en el largo plazo.

Propósitos

El Tablero es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente
- Comunicar la estrategia a través de la organización
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

Perspectivas

El BSC es un encadenamiento de objetivos en forma de red que mide respectivamente las siguientes cuatro perspectivas:

1. *Financiera.*- Objetivos de satisfacción de los accionistas o dueños de la organización, sirve de enfoque para todos los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- Índice de liquidez
- Índice de endeudamiento
- Índice de rendimiento del capital invertido

2. *Clientes.*- Objetivo de satisfacción de los clientes internos y externos con relación a los productos, servicios y atención de la organización.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la relación del personal en contacto con el cliente. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

3. *Procesos.*- Objetivos de excelencia en los procesos internos del negocio al buscar el menor desvío posible, de los ejecutivos y personal interviniente de la organización, para satisfacer plenamente a accionistas, clientes internos y externos y a los proveedores.

Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costos, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

4. *Personal (Innovación y Aprendizaje).*- Objetivos de aprendizaje organizacional en cuanto al mejoramiento y a la innovación de competencias humanas y tecnológicas habilitantes, en un clima laboral motivante, proactivo, de bienestar y seguridad.

Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación, porcentaje de productos nuevos, porcentaje de productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia.

Características

En la actualidad debido a las turbulencias del entorno empresarial, influenciado en la mayoría de los casos por una gran presión competitiva, así como por un auge de la tecnología es cuando comienza a tener una amplia trascendencia.

Básicamente se destaca tres características fundamentales de los Cuadros de mando:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.
- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible.

En definitiva, lo importante es establecer un sistema de señales en forma de Cuadro de mando que nos indique la variación de las magnitudes verdaderamente importantes que debemos vigilar para someter a control la gestión.

Etapas de Implementación

Seis serán las etapas propuestas:

1. *Análisis de la situación y obtención de información.*- La empresa debe de conocer en qué situación se encuentra, valorar dicha situación y reconocer la

información con la que va a poder contar en cada momento o escenario, tanto la del entorno como la que maneja habitualmente.

2. *Análisis de la empresa y determinación de las funciones generales.*- La empresa habrá de definir claramente las funciones que la componen, de manera que se puedan estudiar.
3. *Estudio de las necesidades según prioridades y nivel informativo.*- Aquí se estudia las necesidades según los niveles de responsabilidad en cada caso para poder concluir cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir.
4. *Señalización de las variables críticas en cada área funcional.*- En la cuarta etapa se señalizan las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Estas variables son ciertamente distintas en cada caso, ya sea por los valores culturales y humanos que impregnan la filosofía de la empresa en cuestión, o ya sea por el tipo de área que nos estemos refiriendo. Lo importante en todo caso, es determinar cuáles son las importantes en cada caso para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.
5. *Establecimiento de una correspondencia eficaz y eficiente entre las variables críticas y las medidas precisas para su control.*- En la penúltima de las etapas, se encuentra una correspondencia lógica entre el tipo de variable crítica determinada en cada caso, y el ratio, valor, medida, etc., que nos informe de su estado cuando así se estime necesario.
6. *Configuración del Cuadro de mando según las necesidades y la información obtenida.*- En último lugar, se debe configurar el Cuadro de mando en cada área funcional, y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar decisiones acertadas.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

2.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA

2.1.1 Reseña Histórica

La idea de negocio nace aproximadamente hace cinco años en la ciudad de Latacunga, en primera instancia como persona natural **“Vladimir Alexander Gutiérrez Reinoso”**, con un capital de cinco mil dólares (\$ 5.000,00) bajo la alianza con las empresas CONCUCIP Cía. Ltda. y NOBELCONS Cía. Ltda. de la ciudad de Quito a las que proporcionaba los servicios de cálculos estructurales.

A fin de emprender su vida profesional y abrirse campo en el mercado de la construcción; con el apoyo incondicional de su familia; lo cual representó, una gran ventaja para dar los primeros pasos. El campo de acción profesional, ya como, Empresa Unipersonal Constructora bajo el nombre comercial **“INCOCIG”** (Ingeniería & Construcción de Obras Civiles Gutiérrez) que se desarrolló entorno a: Cálculo estructural de proyectos pertenecientes a personas naturales como jurídicas; Consultor de proyectos relacionados con la Ingeniería de Obras Civiles; Constructor y Contratista con entidades particulares y del sector público como Municipios y Consejos Provinciales.

Es necesario destacar que los primeros proyectos de Ingeniería que ejecutó pertenecieron a personas particulares y cuyos montos eran relativamente bajos, además de que la oficina, en donde se desarrollaba la logística, planificación y estudios de dichos proyectos estaba emplazada en su domicilio y con muchas limitaciones de tipo físico, lo que provocó la necesidad de instalar una oficina en la zona centro de la ciudad de Latacunga con el objeto de que sea accesible para los clientes y que además preste las facilidades y comodidades del caso.

Es así que, la primera obra de construcción se ejecuta con una Entidad Pública, y se realiza a inicios de Octubre del 2005, la misma que, consiste en un Alcantarillado Combinado de 300metros de longitud; en el Barrio San José de Pichul, parroquia Eloy Alfaro, cantón Latacunga, provincia de Cotopaxi; dicha obra la realizó dentro del plazo contractual y a entera satisfacción de la Ilustre Municipalidad del Cantón; la misma que sirvió de gran estímulo para continuar buscando nuevas oportunidades de trabajo dentro del mercado de la construcción y además la formación de una pequeña empresa constructora, como es **“INCOCIG”**.

Por tratarse de un profesional joven y recién graduado, los recursos materiales y talento humano con el que contaba, eran limitados; es por ello que, el personal que colabora con la misma, es eventual y de acuerdo a las necesidades de los proyectos a ejecutarse, es necesario recalcar, que, cuando se presentan relaciones laborales temporales; éstas son manejadas bajo lineamientos de respeto, consideración y responsabilidad tendientes a la satisfacción del trabajo cumplido, lo que ha conllevado a ganarse un nombre y reconocimiento en el difícil y competitivo mercado de la construcción, debido a la calidad y puntualidad demostrada en todos los proyectos y, que a pesar de estar un tiempo relativamente corto en el mercado; existe una experiencia básica y suficiente para el desarrollo y ejecución de los proyectos y obras de infraestructura civil demandadas por dicho mercado; sin descartar un continuo aprendizaje y actualización de conocimientos tendientes a cubrir las necesidades que se presentan en la Consultoría y Construcción de Obras Civiles.

Es importante indicar también que, las alianzas con otros profesionales han sido un pilar muy fundamental para la consecución y participación en proyectos de la Ingeniería Civil, debido a que a través de éstas, se ha podido satisfacer y suplir necesidades dentro de los aspectos técnicos, logísticos, recursos humanos y materiales en el desarrollo de los mencionados proyectos.

En función a lo expuesto anteriormente, de acuerdo al objetivo principal de la empresa constructora perteneciente a Vladimir Alexander Gutiérrez Reinoso cambia su nombre comercial por **“IMCOCIG”** (INGENIERÍA METÁLICA & CONSTRUCCIÓN DE OBRA CIVIL GUTIÉRREZ), debido a que su objetivo es continuar con la lucha y el trabajo esmerado por conseguir en lo posterior, la consolidación, ampliación y crecimiento de la misma, y que a su vez estará encaminada a la Ingeniería Metálica, Consultoría y Construcción de todo tipo de Obra Civil, bajo parámetros y estándares de calidad en beneficio del desarrollo y adelanto del sector de la construcción y en consecuencia del país.

Debido al tiempo de existencia de la empresa en el mercado de la construcción, el personal con el que cuenta la misma está caracterizado por ser de planta en lo que refiere al área administrativa y de producción de servicios metálicos y por otro lado personal contratado por obra o a destajo de acuerdo al proyecto a ejecutarse.

Como ya se menciona IMCOCIG es una empresa dedicada a la construcción y consultoría de Obras Civiles en general, además a la producción de bienes y servicios relacionados con la metal mecánica.

En los últimos meses se ha fortalecido las relaciones comerciales con clientes y proveedores lo que ha conllevado a una expansión de los bienes y servicios en el mercado de la construcción de la empresa.

Se ha capacitado al personal técnico y se ha dotado de los beneficios sociales que establece la ley lo que en sus inicios no era posible; la infraestructura ha crecido

paulatinamente al igual que su patrimonio, que a la presente es de sesenta mil dólares (\$ 60.000,00) y su capital de trabajo de veinte mil dólares (\$ 20.000,00).

La oficina actualmente, se encuentra ubicada en la calle Dos de Mayo y Padre Salcedo, en la ciudad de Latacunga; prestando los servicios descritos en los párrafos anteriores.

2.1.2 Razón Social

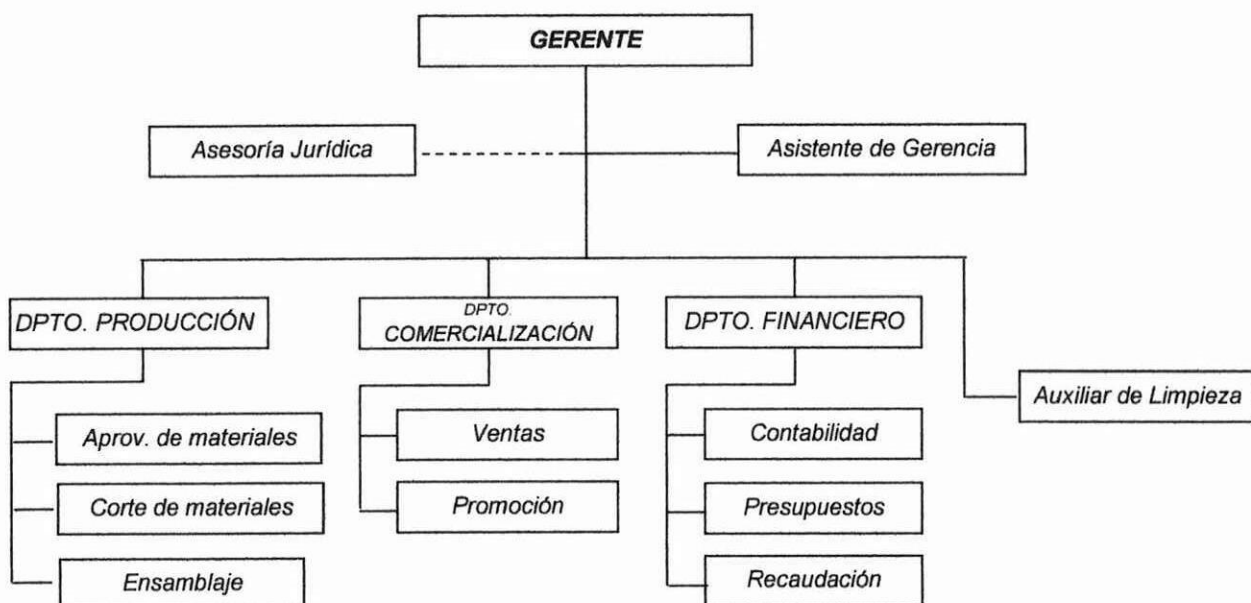
La razón social de la empresa cuyo nombre legal registrado en el registro único de contribuyentes está bajo la denominación de “Vladimir Alexander Gutiérrez Reinoso”, con el nombre comercial de “IMCOCIG” (Ingeniería Metálica & Construcción de Obras Civiles Gutiérrez), constituida como una empresa de hecho, con nacionalidad ecuatoriana y domiciliada en la ciudad de Latacunga en el sector de Gualundun, identificando de esta forma a la empresa como persona natural en el ejercicio de la construcción y consultoría de Obras Civiles en general, además a la producción de bienes y servicios relacionados con la metal mecánica, que distingue su actividad de las actividades idénticas o similares de otras organizaciones.

2.1.3 Fines y propósitos de la Empresa


La empresa “IMCOCIG” tiene como propósito satisfacer las necesidades de construcción de infraestructura directamente relacionada con el Estado (obra pública), actividad edificadora desarrollada en el ámbito privado, e industria metálica para la demanda doméstica y de negocios, tanto a nivel local y nacional; la consolidación en el mercado para brindar estabilidad laboral a sus colaboradores; así como una rentabilidad razonable para la misma.

2.1.4 Estructura Orgánica

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA "IMCOCIG"



FUENTE: Empresa "IMCOCIG"
ELABORADO POR: Ing. Vladimir Gutiérrez

REFERENCIA	
	NIVEL DE JERARQUÍA
----	NIVEL ASESOR
—	NIVEL AUXILIAR O DE APOYO
	NIVELES OPERACIONALES

2.1.5 Tipología de la organización

La empresa “IMCOCIG” desempeña sus actividades bajo la estructura organizacional lineal - funcional ya que la autoridad, decisiones y responsabilidades se concentran en una sola persona, además del desempeño de las labores a través de la especialización por cada actividad principal.

En el organigrama también se puede notar la presencia del nivel staff quién apoya mediante consultoría y asesoría jurídica, para complementar el cumplimiento de las actividades como fuente de recomendación y orientación en la consecución de los objetivos empresariales.

Entonces la cadena jerárquica indica la autoridad y la unión de todas las personas de la organización mostrando quién se subordina a quién en la empresa.

2.1.6 Descripción de Funciones

De acuerdo a la estructura orgánica de la empresa “IMCOCIG” se describen las siguientes funciones del personal que labora en cada área:

Gerente

El gerente de la empresa IMCOCIG es la persona que desempeña el papel de autor, compositor y director de la acción empresarial.

Como autor, el gerente es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlos.

Como compositor, el gerente marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a un plan, organiza las tareas de los otros actores dentro de una estructura., además presta la asesoría técnica para proyectos.

Como director, el gerente coordina y controla el desarrollo de las operaciones según el plan, y revisa la estrategia y las estructuras de las empresas en respuesta a imprevistos, que pueden ser externos a la empresa o internos. Sus principales funciones son:

- Planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades que se desarrollan en la empresa.
- Comunicar los objetivos de la organización.
- Evaluar las actividades que se realizan en cada área.
- Resolver los problemas cuando se presentan.

Asesor legal

Es aquella persona licenciada en derecho que ejerce profesionalmente el asesoramiento y consejo en materia legal así como la dirección y defensa de las partes en juicio y toda clase de procesos judiciales y administrativos, prestando sus servicios profesionales en forma ocasional.

Asistente de Gerencia

El asistente de gerencia trabaja para la empresa como ser proactivo, convirtiéndose en un elemento imprescindible de la misma, debe tomar decisiones a diario y participar en los objetivos institucionales como un engranaje de la estrategia de la compañía con funciones claramente delegadas, así por ejemplo

- Apoyo a la gerencia y a la dirección.
- Digitación de documentos internos y externos.
- Mantenimiento de archivos de la empresa.
- Programación de citas para la gerencia.

Agente Vendedor

El agente vendedor es la persona que tiene la destreza de comunicar, la capacidad de orientar a dar el servicio y la habilidad de vender los productos de la empresa.

Son funciones del agente vendedor:

- Orientar y Asesorar a cerca de equipos industriales.
- Explorar mercados para detectar nuevos clientes.
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Presentar y vender productos y servicios por medio de técnicas de negociación acorde a las políticas de la empresa.
- Recoger pedidos.
- Atender reclamos.
- Recuperar cartera.

Contador

El Contador es la persona capaz de estructurar el sistema de procesamiento de operaciones más adecuado que proporcione la información financiera confiable, que permitan controlar, registrar, verificar y explicar cada una de las operaciones realizadas por la empresa para tomar a tiempo las decisiones más acertadas.

Son funciones del contador:

- Mantener la información contable actualizada.
- Aprovisionar el pago de: facturas por compras (proveedores), servicios básicos, impuestos tributarios, aportaciones al Seguro Social, sueldos y extras.
- Archivar comprobantes de compras, ventas y gastos según número de secuencia.
- Manejar chequera y Cuentas Bancarias
- Preparar los estados financieros.
- Administrar en forma adecuada los recursos financieros de la empresa.

Soldador Industrial

Es la persona técnica que se integra a la industria como enlace entre los niveles de planeación y de operación, organizando, dirigiendo y proponiendo métodos, procesos y técnicas acordes con la actualidad tecnológica y respondiendo a las necesidades de la industria.

Sus funciones son:

- Manipular materia prima de la manera más eficiente.
- Manejar herramientas, maquinaria y equipos de soldadura responsabilizándose de su buen uso.
- Organizar y coordinar al personal subalterno.
- Interpretar planos.
- Interpretar normas de seguridad, calidad e higiene.
- Inspección y técnicas de control de calidad.

Guarda almacén

Guarda almacén o bodeguero es la persona encargada de almacenar materias primas, herramientas, equipo, productos en proceso y productos terminados, regulando el flujo de mercancías entre la disponibilidad y la necesidad del área operativa y de comercialización.

Sus funciones son:

- Verificar el producto recibido con la orden o factura de compra.
- Acoger, entregar y registrar las requisiciones de materia prima, herramientas y maquinaria.
- Codificar cada producto con su serie de producción.
- Registrar la disponibilidad de productos semi-elaborados y terminados.
- Informar periódicamente para adquisición de nueva mercadería.

Asistente de Limpieza

Sus funciones son las siguientes:

- Mantenimiento y limpieza de las instalaciones y nave industrial.
- Manipulación de maquinaria e implementos de limpieza.
- En general, cualquier otra tarea afín a la categoría del puesto y semejante a las anteriormente descritas, que le sean encomendadas por sus superiores jerárquicos y resulten necesarias por razones del servicio.

2.1.7 Portafolio de Productos y Servicios

“IMCOCIG” elabora y ofrece los siguientes productos y servicios:

CUADRO N° 2.1
Portafolio de Productos y Servicios

PRODUCTOS	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none">• Estructuras Metálicas• Cerrajería• Aparatos Industriales	<ul style="list-style-type: none">• Consultoría y construcción de Obras civiles
FUENTE: Empresa “IMCOCIG” ELABORADO POR: Las Autoras	

- **Estructuras Metálicas.-** Son la conformación de elementos dispuestos (vigas, columnas) de tal forma que en conjunto puedan resistir solicitaciones (cargas) de tipo vertical como horizontal, dependiendo de la naturaleza misma de la estructura., son metálicas porque para la fabricación de estas se utiliza como principal materia prima el acero, cuyas propiedades mecánicas (inercia, resistencia a la tracción, limite de fluencia, etc.) son los parámetros de diseño para que una estructura metálica sea concebida dentro de criterios técnicos, de seguridad y economía.

Las estructuras que la empresa fabrica están destinadas para la construcción de: **edificaciones, puentes, coliseos, viseras, torres para tanques de agua, etc.**

- **Cerrajería.-** es el arte de diseñar y fabricar **puertas, ventanas, pasamanos, estanterías, etc.;** acorde a las preferencias del cliente; utilizando como materia prima productos derivados del acero tales como: ángulos, perfiles, canales, platinas, entre otros; adicionalmente la colocación de las correspondientes seguridades (chapas) según el caso.

- **Aparatos industriales.-** la empresa se enfoca a la elaboración de aparatos industriales para el área gastronómica como: **cocinas, hornos, cocinas con horno, asaderos, unidades de servicio rápido y otros**, usando ángulos, perfiles, canales, platinas, planchas de toll de espesor variable, laminas de acero inoxidable de espesor variable, válvulas, llaves industriales, manguera de presión, cañería de cobre, insumos menores, entre los elementos principales para su elaboración que conducen a la satisfacción de necesidades del área.
- **Servicios.-** Los servicios al cliente que maneja la empresa están enmarcados en la **consultoría y construcción de obras civiles.**

2.1.8 Portafolio de Clientes

El portafolio de clientes que maneja la empresa “IMCOCIG” es el siguiente:

CUADRO N° 2.2
Portafolio de Clientes

CLIENTE	PRODUCTO / SERVICIO	UBICACIÓN
Empresa Metropolitana de Obras Públicas de Quito (EMOPQ)	Servicios Profesionales	Quito
Gobiernos Cantorales		
Municipio De Salcedo	Servicios Profesionales	Salcedo
Municipio de Latacunga		Latacunga
Municipio de Pujilí		Pujilí
Municipio de Pillaro		Pillaro
Gobierno Provincial de Cotopaxi		
Concejo Provincial de Cotopaxi	Servicios Profesionales	Cotopaxi
Clientes particulares		
CONCUCIP Cía Ltda.	Servicios Profesionales, Diseño, Planificación y Construcción de estructuras metálicas y cerrajería	Quito
NOBEL CONS		Quito
Personas Naturales		Latacunga
FUENTE: Empresa "IMCOCIG" ELABORADO POR: Las Autoras		

2.1.9 Portafolio de Proveedores

La gestión de proveedores con el que cuenta la empresa “IMCOCIG” facilita a la empresa alcanzar un sistema de proceso productivo efectivo, con el siguiente listado de proveedores:

CUADRO N° 2.3
Portafolio de Proveedores

PROVEEDOR	MATERIALES	UBICACIÓN
FERRETERÍA EL MAESTRO	Perfilería, Materiales de Construcción	Latacunga
FERRETERÍA SAN AGUSTÍN	Equipos de fabricación de estructuras metálicas	Latacunga
COIMEC	Perfilería	Latacunga
BYCACE	Materiales de Construcción	Latacunga
PISOS Y TECHOS	Cerámica	Latacunga
IMPORTACIONES SANSUR	Equipos	Latacunga
FERRINORTE	Materiales de Construcción	Latacunga
JAVILUX	Materiales metálicos	Latacunga
NOVACERO	Productores de perfilaría	Latacunga
PINTURAS FÉNIX	Pinturas anticorrosivas, desoxidantes, y Disolventes	Latacunga
SIKA	Aditivos para hormigones, morteros, pinturas etc	Latacunga
DISENA	Materiales de Construcción	Latacunga
FUNDICIONES TIRADO	Hierro Fundido (Tapas, Rejillas, Rieles)	Ambato
Kywi	Equipos	Quito
IPAC	Importadores de productos de acero	A nivel nacional
DIPAC	Distribuidores de productos de acero	A nivel nacional

FUENTE: EMPRESA “IMCOCIG”
ELABORADOR POR: Las Autoras

2.2 DEFINICIÓN DE LOS INVOLUCRADOS

En el desenvolvimiento de las actividades empresariales varias son las personas, organizaciones e instituciones interrelacionadas como apoyo o eje de control al cumplimiento de sus objetivos.

En el Sector de la Construcción cada uno de los involucrados tiene una razón de ser alrededor de la empresa "IMCOCIG", propósitos por alcanzar, productos, servicios para ofertar y obligaciones que cumplir en el sector eje del desarrollo.

CUADRO N° 2.4
MATRIZ DE INVOLUCRADOS

INVOLUCRADO	LO QUE SON	LO QUE DESEAN	LO QUE APORTAN	LO QUE EXIGIMOS
<p align="center">Proveedores</p> <p>Son los que nos proporcionan productos o servicios de la manera más competente.</p>	<p>Materia Prima Es el elemento primario de la producción que sometido a un proceso es transformado a un bien final.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer sus necesidades. • Mejorar su rentabilidad. • Incrementar clientes a su cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Acero • Perfilera • Materiales metálicos • Materiales de Construcción • Cerámica • Pinturas • Aditivos • Hierro Fundido (Tapas, Rejillas, Rieles),etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento • Calidad • Precios competitivos • Disponibilidad de stock • Entrega inmediata • Garantías
	<p>Maquinaria Herramientas manuales empleadas en cualquier operación de procesamientos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacer sus necesidades. • Mejorar su rentabilidad. • Incrementar clientes a su cartera. 	<ul style="list-style-type: none"> • Compresores • Soldas • Taladros • Moladoras • Esmeriles • Concretera • Cortadoras eléctricas • Vibrador para hormigón • Planta eléctrica, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • Asesoramiento • Calidad • Precios competitivos • Disponibilidad de stock • Entrega inmediata • Garantías
<p align="center">Clientes</p> <p>Son las instituciones o personas que necesitan de la cartera de productos y servicios de la empresa.</p>	<p>Sector Público Son entes contables, constituidos con el aporte de capitales del Estado que requieren del servicio de la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de sus necesidades. • Adquisición de bienes y servicios de calidad. • Garantías profesionales • Precios competitivos 	<p>Contratos de construcción de obras civiles de infraestructura básica como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistemas de agua potable • Alcantarillado • Saneamiento ambiental • Vialidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos puntuales • Seriedad en los contratos • Disponibilidad de materia prima especialmente en el sector privado. • Buen ambiente laboral
	<p>Personas Jurídicas Personas naturales que legalmente constituidas funcionan bajo una razón social que demandan la variedad de productos y servicios que se ofertan.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de sus necesidades. • Adquisición de bienes y servicios de calidad. • Garantías profesionales • Precios competitivos 	<p>Construcción de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edificaciones • Aparatos industriales • Cerrajería • Otros afín al sector industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos puntuales • Seriedad en los contratos • Disponibilidad de materia prima especialmente en el sector privado. • Buen ambiente laboral

INVOLUCRADO	LO QUE SON	LO QUE DESEAN	LO QUE APORTAN	LO QUE EXIGIMOS
	<p>Personas Naturales Aquellos individuos particulares que requieren de algún tipo de producto o servicio para satisfacer una necesidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción de sus necesidades. • Adquisición de bienes y servicios de calidad. • Garantías profesionales • Precios competitivos 	<p>Construcción de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Edificaciones • Aparatos industriales • Cerrajería • Otros afín al sector industrial 	<ul style="list-style-type: none"> • Pagos puntuales • Seriedad en los contratos • Disponibilidad de materia prima especialmente en el sector privado. • Buen ambiente laboral
<p>Empleados</p> <p>Principal activo y fuerza de producción de la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.</p>	<p>Contratos Fijos Aquellos que proporcionan estabilidad laboral durante un año.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral. • Buen ambiente de trabajo. • Seguridad industrial. • Remuneración integral. • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza Intelectual • Fuerza física 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento eficiente de sus funciones • Responsabilidad • Honestidad • Iniciativa • Sentido de pertenencia
	<p>Contratos por obra o a destajo Aquellos que se requieren hasta la culminación de una obra.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad laboral. • Buen ambiente de trabajo. • Seguridad industrial. • Remuneración integral. • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerza física 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento eficiente de sus funciones • Responsabilidad • Honestidad • Iniciativa • Sentido de pertenencia
<p>Entidades Financieras</p> <p>Aquellas que nos proporcionan servicios bancarios.</p>	<p>Públicas Entidades financieras que pertenecen al estado y ofertan financiamiento.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contribución al desarrollo social y económico de la nación. • Financiamiento de proyectos para erradicar el desempleo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos • Asesoría técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites asequibles • Intereses bajos • Período de gracia • Asesoramiento • Préstamos rápidos
	<p>Privadas Entidades financieras que facilitan amplia cartera de servicios bancarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidad • Liquidez • Mantenernos como clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Préstamos • Pólizas de inversión • Asesoría técnica 	<ul style="list-style-type: none"> • Trámites asequibles • Intereses bajos • Período de gracia • Asesoramiento • Préstamos rápidos
<p>Entidades del Estado</p> <p>Organismos que regulan las actividades de las empresas</p>	<p>SRI Entidad que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley.</p>	<p>Consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.</p>	<p><u>Impuestos:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Renta • Valor Agregado • Consumos especiales • Propiedad de Vehículos <p><u>Servicios:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Software • Capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Capacitación • Agilidad en trámites • Notificaciones a tiempo

INVOLUCRADO	LO QUE SON	LO QUE DESEAN	LO QUE APORTAN	LO QUE EXIGIMOS
	<p>INCP (Instituto Nacional de Contratación Pública) Sistema Nacional de Contratación Pública para gestionar los recursos del Estado en beneficio del desarrollo nacional.</p>	Implantar en todas las Entidades Contratantes del país modelos y procedimientos transparentes, innovadores y eficientes de la producción nacional	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar la transparencia en las compras públicas. Promover la participación de PYMES como proveedoras del sector público. Herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada Capacitación Agilidad en trámites Notificaciones a tiempo
	<p>IESS Encargado de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.</p>	Proteger a la población urbana y rural, con relación de dependencia laboral.	<ul style="list-style-type: none"> Enfermedad Maternidad Riesgos del trabajo Discapacidad Cesantía Invalidez Vejez y muerte 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada Capacitación Agilidad en trámites Notificaciones a tiempo
	<p>Contraloría Organismo Técnico Superior de Control, para vigilar y verificar la legalidad, transparencia y eficiencia.</p>	Promueve el mejoramiento de la gestión de las entidades sujetas a este.	<ul style="list-style-type: none"> Auditoría gubernamental Asesoría y lucha contra la corrupción y la impunidad. 	<ul style="list-style-type: none"> Atención personalizada Capacitación Agilidad en trámites Notificaciones a tiempo
<p>Sociedad Conjunto de individuos que están organizados política y jurídicamente en una nación persiguen el cumplimiento de objetivos e intereses determinados.</p>	<p>Colectividad Son aquellas personas que están más cercanas a la empresa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Respeto a la privacidad de cada persona. Protección del medio ambiente. 	<ul style="list-style-type: none"> Estabilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> Seguridad Fidelidad Credibilidad
	<p>Mercado Laboral Es la concentración de personas capaces de cumplir tareas específicas dentro de la organización.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas expectativas de trabajo. Mejor ingreso económico. 	<ul style="list-style-type: none"> Fuerza física Fuerza intelectual 	<ul style="list-style-type: none"> Competitividad Lealtad Camaradería
<p>Competencia Son el conjunto de empresas y personas que ofertan: servicios, productos y sustitutos en relación a la cartera de productos y servicios de la empresa.</p>	<p>Nacional Aquellas organizaciones de gran envergadura que ofertan productos y servicios similares.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar su participación de mercado. Incremento de utilidad. Captación de nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas ideas de innovación Oportunidades de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia leal. Respeto a la propiedad intelectual.
	<p>Local Profesionales que brindan los mismos servicios y pequeñas empresas con similar producción.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar su participación de mercado. Incremento de utilidad. Captación de nuevos clientes 	<ul style="list-style-type: none"> Nuevas ideas de innovación Oportunidades de negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Competencia leal. Respeto a la propiedad intelectual.
<p>FUENTE: Empresa "IMCOCIG" ELABORADO POR: Las Autoras</p>				

La matriz anterior indica principalmente lo que “IMCOCIG” requiere para la ejecución de sus actividades por parte de sus proveedores, empleados e instituciones financieras así también el aporte de la empresa para cumplir las necesidades y exigencias de sus clientes y sociedad en general de forma satisfactoria, superando a la competencia en forma leal.

2.3 ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO

El análisis del medio interno se emplea en la empresa IMCOCIG, con el ánimo de identificar las capacidades de la empresa a partir de la segregación de sus actividades, y la relación de la estructura de la empresa para poder desarrollar todo el proceso productivo, financiero y administrativo.

El trabajo en este análisis entonces consiste en valorar con lo que se cuenta para ofrecer una respuesta apropiada ante la presencia de fortalezas y debilidades.

La capacidad de respuesta está en función del nivel y la calidad de los recursos, las habilidades que se han logrado desarrollar o la posición que ocupa la empresa, de donde de manera natural se sigue un tipo de acciones que son requeridas para aprovechar las oportunidades o anular las amenazas, tomando como base los puntos fuertes y tratando de construir una posición firme en aquellas áreas débiles que limitan o ponen en riesgo el futuro de la organización.

FORTALEZAS.- Actividades y atributos internos de la empresa que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos.

DEBILIDADES.- Actividades y atributos internos de la empresa que dificultan o interfieren en el éxito de la misma.

2.3.1 Perspectivas de la Administración

La empresa “IMCOCIG”, se desenvuelve en un sistema administrativo acorde a los conocimientos adquiridos y de acuerdo a las funciones y características propias de la ingeniería civil, cumpliendo con habilidad y responsabilidad lo que los clientes requieren, además de los acontecimientos del entorno para reconocer lo que la empresa pretende alcanzar en un futuro; brindando solución a aquellas dificultades que se presentan afines a la rama. Es así que la estructura organizacional es la forma para encaminar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.3.1.1 Capacidad Directiva

Es la función administrativa que se refiere a la relación interpersonal del administrador con su subordinado, complementándose con la orientación y el apoyo a través de comunicación, liderazgo y motivación adecuados.

También se deben reducir los niveles jerárquicos a lo esencial, reorganizar el trabajo para resaltar en la labor en equipo, desarrollar nuevos modos de involucramiento de las personas, agregar valor, experimentar nuevas estructuras organizacionales y conectarse con el cliente.

En la capacidad directiva se encontrarán aquellas fortalezas que ayudan y debilidades que afectan al proceso administrativo de la empresa.

CUADRO No. 2.5
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG”
CAPACIDAD DIRECTIVA

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
CD1	Toma de decisiones	Oportuna	Eficiencia y responsabilidad				F4	
CD2	Planeación	Ocasional	Improvisación en el desarrollo de objetivos y uso de recursos				D4	
CD3	Organización	Ocasional	Agrupación y asignación de actividades y responsabilidades	D1				
CD4	Dirección	Constante	Comunicación e influencia en el cumplimiento de los objetivos planificados				F4	
CD5	Control	Permanente	Comprobación de horas efectivas de trabajo				F4	
CD6	Evaluación	Constante	Medición de rendimientos de trabajo				F4	
CD7	Comunicación y Liderazgo	Permanente	Sentido de pertenencia				F4	
CD8	Cultura Organizacional	Compartida	Interacción entre los colaboradores					F5
CD9	Proyección empresarial	Persistente	Crecimiento y posicionamiento en el mercado					F5
CD10	Manual de Funciones	Inexistente	Paralización o ejecución ineficiente de actividades					D5

FUENTE: Empresa "IMCOCIG"
ELABORADO POR: Las Autoras

2.3.1.2 Capacidad Competitiva

Significa ofrecer productos y servicios mejores, menos costosos, más adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, que lleven soluciones innovadoras al cliente, además el compromiso de la empresa con la protección de su entorno, ya que la naturaleza de su trabajo se desenvuelve con el uso de materiales al aire libre.

Cada fortaleza y debilidad se involucra con el proceso productivo de la empresa.

CUADRO No. 2.6
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG”
CAPACIDAD COMPETITIVA

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN			
CC1	Sistemas de calidad	Inexistente	No garantiza calidad certificada				D4
CC2	Selección de proveedores	Eficiente	Adquisición de productos de calidad				F4
CC3	Sistemas de inventarios	Adecuado	Control de: materia prima, productos en proceso y terminados, maquinaria/ equipo y herramientas				F4
CC4	Procedimientos	No definidos	Desconocimiento de los procesos para el nuevo personal				D5
CC5	Estándares de productividad	Inexistente	Uso ineficiente de recursos				D5
CC6	Políticas de precios	Existente	Al por mayor descuento especial y al por menor con una utilidad razonable				F4

CC7	Canales de distribución	Directo	Estabilidad de precios				F4	
CC8	Publicidad y promoción	Inexistente	Desconocimiento de la empresa en el mercado					D5
CC9	Servicio post venta	Efectivo	Para servicios de consultoría y construcción de obras civiles (Responsabilidad profesional)			F3		
CC10	Planificación de operaciones	Eficiente	Responsabilidad y cumplimiento de proyectos					F5
CC11	Protección del entorno ambiental	Medio	Malestar por ruido en los habitantes aledaños				D4	
FUENTE: Empresa "IMCOCIG" ELABORADO POR: Las Autoras								

2.3.1.3 Capacidad Financiera

Son los recursos económicos que dispone la empresa para el normal desarrollo de sus actividades.

En el análisis de la capacidad financiera se identificarán aquellas fortalezas y debilidades que ayudan o dificultan al proceso empresarial.

CUADRO No. 2.7**ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA EMPRESA "IMCOCIG"
CAPACIDAD FINANCIERA**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN					
CF1	Capital de trabajo	Insuficiente	Paralización de producción					D4	
CF2	Recursos	Propios	Ingresos regulares						F5
CF3	Rentabilidad	Aceptable	Supervivencia empresarial			F3			
CF4	Cartera vencida	Alta	Retraso en los flujos de fondos e iliquidez						D5
CF5	Liquidez	Variable	Posible incumplimiento de obligaciones						D5
CF6	Disponibilidad de línea de crédito	Amplia	Captación de nuevos clientes					F4	
CF7	Rotación de Inventario	Constante	Equilibrio por existencia de inventario					F4	
CF8	Cumplimiento de obligaciones con proveedores	A tiempo	Buena imagen, prestigio y credibilidad empresarial						F5
CF9	Capacidad de Endeudamiento	Media	Confianza de proveedores			F3			
FUENTE: Empresa "IMCOCIG" ELABORADO POR: Las Autoras									

2.3.1.4 Capacidad Tecnológica

El progreso tecnológico y el requerimiento de la programación de actividades operativas acelera los procesos productivos con la finalidad de brindar satisfacción al cliente de la manera más eficiente y eficaz, así también sistemas informáticos como el uso de internet que permiten el desarrollo de un mercado más exigente y competitivo,

para mejor desenvolvimiento de los grupos de interés, provocando una producción con patrones de calidad.

El avance tecnológico en lo concerniente a métodos y sistemas constructivos, liderados por tecnologías americanas han desarrollado equipos y maquinaria de mayor comercialización y mucha credibilidad en este sector; así mismo provocan aspectos fructíferos o inertes por el mal uso y/o desconocimiento en el proceso productivo.

CUADRO No. 2.8
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA EMPRESA "IMCOCIG"
CAPACIDAD TECNOLÓGICA

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN			
CT1	Infraestructura	Insuficiente	Espacio reducido				D5
CT2	Distribución en planta	Poco adecuada	Desperdicio de recursos				D5
CT3	Herramientas	Disponibles	Agilidad y facilidad para el trabajo			F4	
CT4	Maquinaria y equipo	Competitiva	Mantenimiento y captación de nuevos clientes		F3		
CT5	Software contable	Inexistente	Tardanza en los registros contables.			D4	
CT6	Software para cálculo estructural	Existente	Precisión y agilidad para los cálculos				F5
CT7	Mantenimiento	Frecuente	Calidad y Seguridad en los trabajos		F3		
FUENTE: Empresa "IMCOCIG" ELABORADO POR: Las Autoras							

2.3.1.5 Capacidad de Talento Humano

Hablar de talento humano es hacer mención a todo el grupo de colaboradores como activo muy importante de la empresa, que prestan su fuerza laboral, compromiso y entrega total para el desarrollo de sus funciones. Sin embargo estos presentan fortalezas y debilidades ya que por su naturaleza el rendimiento día a día es variable.

CUADRO No. 2.9
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG”
CAPACIDAD DE TALENTO HUMANO

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN			
CTH1	Reclutamiento y selección	Inexistente	Inadecuada selección de personal			D3	
CTH2	Relaciones Humanas	Buena	Armonía y trabajo en equipo				F4
CTH3	Modelos y códigos de comportamiento	Inexistente	Indocumentado para futuros colaboradores			D3	
CTH4	Pertenencia	Buena	Cumplimiento de objetivos empresariales				F4
CTH5	Horario Laboral	Jornadas laborables no fijas	Cumplimiento de proyectos				F4
CTH6	Ambiente Laboral	Buena	Entusiasmo y trabajo en equipo				F4
CTH7	Estabilidad Laboral	Permanente	Ingreso económico estable para el trabajador por el trabajo cumplido				F4
CTH8	Sistemas de evaluación	Frecuente	Mejoramiento en el rendimiento de producción			F3	

CTH9	Remuneración Integral	Adecuada	Estimula al colaborador para el cumplimiento de sus funciones					F5
CTH10	Incentivos y recompensas	Esporádico	Estimula al colaborador para el cumplimiento de sus funciones			F3		
CTH11	Capacitación y mejora continúa	Inexistente	Limitación de conocimientos en el desenvolvimiento de sus tareas				D4	
CTH12	Promoción y desarrollo	Inexistente	La estructura orgánica no permite la aplicación para promover personal			D3		
CTH13	Seguridad e higiene del trabajo	Poco adecuada	Riesgo de accidentes laborales					D5
FUENTE: Empresa "IMCOCIG" ELABORADO POR: Las Autoras								

2.3.1.6 Capacidad de Investigación y Desarrollo

En virtud de los vertiginosos cambios del mercado la empresa indagará aquellas exigentes necesidades de este, las que permitirán alcanzar innovaciones en los procesos, productos y servicios de la misma.

CUADRO No. 2.10
ANÁLISIS DEL MEDIO INTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG”
CAPACIDAD DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN		
CID1	Investigación de Mercado	Inexistente	Falta de información del sector industrial para innovar procesos y conocer gustos y preferencias del mercado		D3	
FUENTE: Empresa “IMCOCIG” ELABORADO POR: Las Autoras						

2.3.2 Determinación de los Factores Estratégicos Internos

La siguiente matriz de determinación de Factores Estratégicos Internos es un instrumento que utiliza juicios de valor para resumir y evaluar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de “IMCOCIG”, en función de la importancia de cada una en el desempeño de la misma.

CUADRO No. 2.11
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	CD1, CD2, CD4, CD5, CD6, CC1, CC3, CC4, CC5, CC7, CC10, CC11, CF2, CT2, CTH13	CC6, CF4, CF7, CT6, CTH2, CTH6, CTH7	
	MEDIANA	CD3, CD7, CD8, CD10, CC2, CC8, CF1, CF3, CF8, CT1, CT4, CTH4, CTH11, CID1	CC9, CF6, CF9, CT3, CTH3, CTH5, CTH8, CTH9	CT5
	BAJA	CF5	CD9, CT7, CTH1, CTH10	CTH12
		ALTA	MEDIANA	BAJA
		POSIBILIDAD DE IMPACTO		
FUENTE: Cuadros Anteriores ELABORADO POR: Las Autoras				

2.3.3 Perfil Estratégico Interno

CUADRO No. 2.12
PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

COD	FACTORES	CALIFICACION DEL IMPACTO					TOTAL
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza	
CD1	Toma de decisiones oportunas				●		
CD2	Actividades de Planificación ocasionales		●		●		
CD4	Dirección constante				●		
CD5	Control permanente				●		
CD6	Evaluación constante				●		
CC1	Inexistencia de sistemas de calidad		●		●		
CC3	Adecuado sistema de inventario				●		
CC5	Inexistencia de estándares de productividad	●			●		
CC7	Canales de distribución directos				●		
CC10	Eficiencia en la planificación de operaciones					●	
CC11	Protección del entorno ambiental a nivel medio		●		●		
CF2	Recursos propios					●	
CT2	Distribución en planta poco adecuada	●			●		
CTH13	Seguridad e higiene del trabajo poco adecuada	●			●		
CD3	Organización ocasional				●		
CD7	Permanente comunicación y liderazgo				●		
CD8	Cultura organizacional compartida					●	
CD10	Inexistencia de un manual de funciones	●			●		
CC2	Eficiente selección de proveedores				●		
CC8	Publicidad y promoción inexistente	●			●		
CF1	Capital de trabajo insuficiente		●		●		
CF3	Rentabilidad aceptable			○	●		
CF8	Cumplimiento de obligaciones con proveedores					●	
CT1	Infraestructura inadecuada	●			●		
CT4	Maquinaria y equipo a la par con la competencia			○	●		
CTH4	Buen sentido de pertenencia				●		
CTH11	Capacitación y mejora continua inexistente		●		●		
CID1	No existe investigación de mercado			○	●		
CC6	Existencia de una adecuada política de precios				●		
CF4	Alta cartera vencida	●			●		

CF7	Constante rotación de inventario						
CT6	Existencia de software para calculo estructural						
CTH2	Buenas relaciones humanas						
CTH6	Buen ambiente laboral						
CTH7	Permanente estabilidad laboral						
CC9	Efectivo servicio post venta						
CF6	Amplia disponibilidad de crédito para clientes						
CF9	Mediana capacidad de endeudamiento						
CT3	Disponibilidad de herramientas de trabajo						
CTH3	No existe modelos y códigos de comportamiento						
CTH5	Horario laboral no fijo						
CTH8	Sistemas de evaluación frecuente						
CTH9	Adecuada remuneración integral						
	TOTAL	7	5	7	17	6	42
	PORCENTAJES	17 %	12 %	17 %	40 %	14 %	100 %

El perfil estratégico interno indica las fortalezas y gran fortalezas que posee la empresa como ventaja para lograr competitividad; también las debilidades y gran debilidades como desventaja para la organización perjudicando el normal desenvolvimiento de esta; además de un punto de equilibrio que identifica actividades neutras sin favorecer ni afectar a la misma.

Dentro del grupo de gran debilidades se encuentra el 17 % de actividades tales como: inexistencia de estándares de productividad, distribución en planta y seguridad e higiene del trabajo poco adecuados, inexistencia de un manual de funciones, publicidad y promoción inexistente, infraestructura inadecuada y alta cartera vencida; así como las debilidades en un 12 %.

Por otro lado las gran fortalezas alcanzan el 14% y son: eficiencia en la planificación de operaciones, recursos propios, cultura organizacional compartida, cumplimiento de obligaciones con proveedores, existencia de software para cálculo estructural y adecuada remuneración integral; y sus fortalezas llegan al 40 %.

2.4 ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO

El análisis del entorno empresarial, es de vital importancia para cualquier empresa, el estudio del presente capítulo se realizará en la empresa “IMCOCIG” caracterizada por su amplio sector competitivo en la industria de la construcción.

El análisis consiste en determinar cómo influyen los factores externos en el desempeño de sus actividades y como se proyecta la misma en su entorno industrial.

El entorno general se compone de factores que pueden tener dramáticos efectos en la estrategia de la empresa. Generalmente, la empresa tiene poca capacidad de predecir tendencias y eventos en el entorno general y aún menos la capacidad de controlarlos.

En una época de fuertes y frecuentes cambios, el éxito o fracaso de las organizaciones está condicionado en un alto grado por la habilidad para aprovechar las oportunidades o enfrentar las amenazas que el tiempo trae consigo.

OPORTUNIDADES.- Eventos hechos o tendencias en el entorno de la empresa que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

AMENAZAS.- Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la empresa que dificultan o limitan su desarrollo operativo.

2.4.1 Macro- Entorno

Para el análisis del macro-entorno de la empresa “IMCOCIG” se explorarán cinco segmentos, que se detallan a continuación:

2.4.1.1 Factores Demográficos - Socio Culturales

Uno de los principales factores demográficos es la población del Ecuador que estimada a junio del año 2009 asciende a 14'003,847 habitantes según el INEC.

CUADRO No. 2.13
ESTRUCTURA POBLACIONAL

Según Edad:	
0-14 años:	32,1% (hombres 2.274.986/mujeres 2.189.437)
15-64 años:	62,7% (hombres 4.355.909/mujeres 4.381.141)
65 años y más:	5,2% (hombres 340.861/mujeres 385.316) (2008 est.)
Tasa de crecimiento:	
0,935% (2008 est.)	
Tasa de natalidad	
21,54 nacimientos/1.000 habitantes (2008 est.)	
FUENTE: http://es.wikipedia.org/wiki/Demogra%ADa_del_Ecuador	
ELABORADO POR: Las Autoras	

Índice poblacional.- Debido al incremento del 0.935% y según la estructura del 62,7% en edades comprendidas entre 15 a 64 años hasta la actualidad se prevé que se formen nuevas familias, buscando satisfacer la necesidad de vivienda, siendo un factor impulsor en el sector de la construcción para centrar todos sus esfuerzos y captar este tipo de segmento de mercado.

Influencia de valores, creencias y estilo de vida de los clientes.- Son factores que la empresa debe analizar, mediante investigación de mercado para intervenir y mejorar su posicionamiento en el mercado de la ingeniería civil, para que el desarrollo de las actividades edificadoras y construcción metálica se realicen con la aplicación de cálculos, diseños arquitectónicos y dirección técnica, ya que los gustos y creencias de las personas del sector rural radican en la construcción de casas, edificios y otras obras en hormigón armado que por su tradición se cree son mejores, dejando de lado las edificaciones con estructura metálica, y los propiamente urbanos, que requieren de apoyo profesional acorde a los modos de vida característicos de cada uno.

CUADRO No. 2.14

**ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA "IMCOCIG"
MACROENTORNO - FACTORES DEMOGRÁFICOS-SOCIOCULTURALES**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN			
FDSC1	Índice Poblacional	Ascendente	Demanda de nuevas construcciones				O5
FDSC2	Influencia de valores, creencias y estilo de vida de los clientes	Tradicional	Disminución en compras y/o servicios por tendencias constructivas			A4	
FDSC3	Protección del entorno	Medio	Malestar por ruido en los habitantes aledaños			A4	

FUENTE: Instrumentos de Investigación
ELABORADO POR: Las Autoras

2.4.1.2 Factores Geográficos

Ubicación.- IMCOCIG desempeña sus actividades administrativas, financieras y productivas en la planta industrial ubicada en Ecuador, Provincia de Cotopaxi, Cantón Latacunga, Barrio Gualundun, sector que no identifica la presencia de competencia para la empresa, a la vez que permite la fácil movilización y el acceso rápido a la zona céntrica de la ciudad.

Riesgos de tipo natural.- Provocan la falta de decisión en los inversionistas debido al temor a desastres y pérdida de los recursos invertidos, por cuanto nuestro país se encuentra en una zona del cinturón de fuego y riesgo sísmico, en especial la zona centro, así como la variación de clima, lo cual hace que la empresa pueda contrarrestar este inconveniente indicando que los servicios que esta presta tienen garantías de seguridad como: estudio de suelos, cálculos con simulación de riesgos y utilización de materiales sismoresistentes en lo referente a construcciones.

Disponibilidad de servicios.- La organización en virtud de la ubicación cuenta con el servicio de: energía eléctrica, telefonía, agua potable y alcantarillado; además de internet.

CUADRO No. 2.15

**ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG”
MACROENTORNO - FACTORES GEOGRÁFICOS**

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
FG1	Ubicación	Fácil	Atracción de clientes			O3		
FG2	Riesgos de tipo natural	Impredecible	Pérdida de clientes potenciales, daños materiales infraestructura				A4	
FG3	Disponibilidad de servicios básicos	Existente	Normal desenvolvimiento de las actividades productivas					O5
FUENTE: Instrumentos de Investigación ELABORADO POR: Las Autoras								

2.4.1.3 Factores Económicos

La actividad constructora se divide básicamente en dos grandes áreas: construcción de infraestructura y actividad edificadora.

La construcción de infraestructura está directamente relacionada con el Estado. Se trata de obra pública, lo que en el Ecuador representa entre un 60% y 65% de la actividad. Es sumamente inestable pues depende de los gastos de inversión, que son continuamente reducidos para favorecer al gasto corriente y al pago de la deuda externa.

La actividad edificadora se desarrolla más en el ámbito privado y depende mucho de la situación del sistema financiero.

Por lo que intervienen los siguientes factores de gran relevancia:

Inflación.- En la actualidad la economía se ha desequilibrado debido a la constante variación de la inflación pasando del 8.36% al 4.54% a partir el primer mes del año 2009 hasta junio del mismo, por lo que los recursos económicos son utilizados con reserva para necesidades primarias, siendo una desventaja para la empresa en cuanto a la demanda de sus servicios. (Ver Anexo N°6)

El nivel socio – económico de las personas debido a una economía no sustentada conlleva a una descapitalización tanto de las personas naturales como jurídicas en general y en consecuencia no se pueda invertir en la planificación y construcción de obras de infraestructura.

Remesas de emigrantes.- Desde otro punto de vista las remesas de los emigrantes hasta el año 2007 reactivaron el sistema económico del país a través de la construcción de edificaciones fruto de las remesas enviadas, pero durante el primer trimestre del 2009 el país dejó de recibir el 27% en consideración al mismo período del 2008 provenientes de las remesas que envían los emigrantes, principalmente desde Estados Unidos, España e Italia. (Ver Anexo N°7).

Por lo que se prevé que el descenso de las remesas de los emigrantes irá en aumento debido a la crisis financiera internacional, que ya ha causado una caída de las mismas del 13.9 por ciento con respecto al cuarto trimestre del 2008.

La caída de las remesas se explica por un fenómeno recesivo de la economía de Estados Unidos y por las restricciones migratorias dictadas por la Comunidad Europea, así como por la repatriación de emigrantes indocumentados, explicó el Banco Central.

Por tal motivo el sector de la construcción se ve afectado, ya que las remesas de los emigrantes constituyen el primer rubro de ingresos para el país.

Desempleo.- Además como uno de los factores negativos para la inversión de obras es el desempleo que ha sido muy constante en los dos últimos años con un índice máximo del 10,28% y un índice mínimo del 6,11%; debido a una combinación de factores como la falta de inversión productiva, la recesión económica y leyes que protegen más al empresario que al trabajador, por ende muchas de las personas no pueden adquirir préstamos para dicha inversión. (Ver Anexo N°8).

Tasas de interés.- La tasa de interés es una de las variables macroeconómicas fundamentales pues de la misma depende en gran medida el desempeño de una economía. El desempeño de estas tasas afecta a otras variables económicas como la inversión, el ahorro, el consumo y la demanda por dinero. Más aún, en una economía como la ecuatoriana que está bajo un sistema monetario de tipo de cambio fijo como la dolarización y con un sistema financiero de características oligopólicas.

La tasa de interés activa que se rige en la actualidad es 9,22% y la tasa pasiva 5,59%. (Ver Anexo N° 9 y 10).

Impuestos.- Son las contribuciones obligatorias establecidas en la Ley, que deben pagar las personas naturales y las sociedades que se encuentran en las condiciones previstas por la misma. Los impuestos son el precio de vivir en una sociedad civilizada.

Los impuestos sirven para financiar los servicios y obras de carácter general que debe proporcionar el Estado a la sociedad. Destacan los servicios de educación, salud, seguridad y justicia y en infraestructura, lo relativo a la vialidad y la infraestructura comunal.

Entre los impuestos que administra y recauda el SRI son:

Impuesto a los consumos especiales.- El impuesto a los consumos especiales ICE, se aplicará a los bienes y servicios de procedencia nacional o importados, detallados en el artículo 82 de la Ley de Régimen Tributario Interno.

Los sujetos pasivos del ICE son:

1. Las personas naturales y sociedades, fabricantes de bienes gravados con este impuesto
2. Quienes realicen importaciones de bienes gravados por este impuesto
3. Quienes presten servicios gravados

Impuesto a los vehículos motorizados.- Es el impuesto anual que debe pagar el propietario de un vehículo motorizado de transporte terrestre en forma anual.

Impuesto a la renta.- Es el impuesto que se debe cancelar sobre los ingresos o rentas, producto de actividades personales, comerciales, industriales, agrícolas, y en general actividades económicas y aún sobre ingresos gratuitos, percibidos durante un año, luego de descontar los costos y gastos incurridos para obtener o conservar dichas rentas.

Este impuesto deben pagar las personas naturales, las sucesiones indivisas y las sociedades, ecuatorianas o extranjeras, residentes o no en el país, que hayan percibido rentas gravadas en el Ecuador.

Impuesto al valor agregado.- Es el impuesto que se paga por la transferencia de bienes y por la prestación de servicios. Se denomina Impuesto al Valor Agregado por ser un gravamen que afecta a todas las etapas de comercialización pero exclusivamente en la parte generada o agregada en cada etapa.

Quienes pagan este impuesto son todos los adquirentes de bienes o servicios, gravados con tarifa 12%. El pago lo hará al comerciante o prestador del servicio, quien a su vez, luego de percibir el tributo lo entrega al Estado mediante una declaración. En el caso de importaciones paga el importador el momento de desaduanizar la mercadería.

CUADRO No. 2.16
ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG”
MACROENTORNO - FACTORES ECONÓMICOS

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN			
FE1	Inflación	Variable	Inestabilidad en el precio de materia prima y producto terminado				A5
FE2	Nivel de Ingresos	Poca capacidad adquisitiva	No inversión en productos y servicios de la construcción				A4
FE3	Remesas de emigrantes	Descendente	Reducción de proyectos de infraestructura				A5
FE4	Desempleo	Ascendente	Disminución de oportunidades de compra				A5
FE6	Tasas de interés	Variables	Limitación de inversión a través de créditos				A5
FE7	Impuestos	Fijos	Disminución de rentabilidad			A3	
FUENTE: Instrumentos de Investigación ELABORADO POR: Las Autoras							

2.4.1.4 Factores Políticos Legales

Los procesos políticos y de legislación influyen las regulaciones del entorno a la que los sectores deben someterse refiriéndose al uso o migración del poder.

A través de los años se ha creado una estructura política y del poder que ha arrojado resultados no positivos para la democracia ecuatoriana.

No existe liderazgo de nadie y la coyuntura absorbe a todo el mundo, dejando a un lado los problemas de fondo y estructurales del país; la corrupción, la pobreza, la mediocridad y la inestabilidad política-económica ahogan al país.

Todo lo anterior perjudica a la democracia, pero, a su vez, se constituye en un obstáculo serio para el crecimiento de la economía ecuatoriana. Si la economía sigue creciendo al 1% en términos anuales, reales y por habitante, la futura explosión social y política en el país no podrá ser controlada. Ningún político tendrá la capacidad, la experiencia, ni la habilidad para manejar una revolución social intensa que se presentará por la intensa pobreza, la falta de empleos productivos y la ampliación creciente de la brecha entre ricos y pobres.

Es necesario remover los obstáculos económicos y políticos que detienen el desarrollo del país. La reforma política y las reformas económicas son ingredientes necesarios para el progreso del país; sin ellas, habrá estancamiento económico, más pobreza y escasez de empleos productivos. Pero dichas reformas deben tomar lugar, manteniendo la democracia y la economía del mercado.

Gobierno, Congreso Nacional y partidos políticos deben ceder en sus posiciones para permitir el avance del Ecuador.

Algunos elementos importantes del ámbito político legal son:

Marco Jurídico.- Constituye las leyes en las que se establece las normas fundamentales que amparan los derechos y libertades, organizan el Estado e impulsan el desarrollo económico y social.

Ley Tributaria.- El régimen tributario está regulado por los principios básicos de igualdad, proporcionalidad y generalidad. Las leyes y tributos, además de ser medios para la obtención de recursos presupuestarios, servirán como instrumento de política económica general, para estimular la inversión, la reinversión, el ahorro y su empleo para el desarrollo nacional, procurando una justa distribución de las rentas y de la riqueza entre todos los habitantes del país.

Sólo por acto legislativo de órgano competente se podrán establecer, modificar o extinguir tributos. No se dictarán leyes tributarias con efecto retroactivo en perjuicio de los contribuyentes.

Las tasas y contribuciones especiales se crearán y regularán de acuerdo con la ley. El Presidente de la República podrá fijar o modificar las tarifas arancelarias de aduana.

Ley Laboral.- Es la protección con la que cuenta el trabajador por parte del Estado para asegurar el respeto a su dignidad, una existencia decorosa y una remuneración justa que cubra sus necesidades y las de su familia.

Se regirá por las siguientes normas fundamentales:

- La legislación del trabajo y su aplicación se sujetarán a los principios del derecho social.
- El Estado garantizará la intangibilidad de los derechos reconocidos a los trabajadores, y adoptará las medidas para su ampliación y mejoramiento.
- Los derechos del trabajador son irrenunciables. Las acciones para reclamarlos prescribirán en el tiempo señalado por la ley, contado desde la terminación de la relación laboral.
- La remuneración del trabajo será inembargable, salvo para el pago de pensiones alimenticias. Todo lo que deba el empleador por razón del trabajo, constituirá

crédito privilegiado de primera clase, con preferencia aun respecto de los hipotecarios.

- Los trabajadores participarán en las utilidades líquidas de las empresas, de conformidad con la ley.
- Se reconoce y garantiza el derecho de los trabajadores a la huelga y el de los empleadores al paro, de conformidad con la ley.
- Sin perjuicio de la responsabilidad principal del obligado directo y dejando a salvo el derecho de repetición, la persona en cuyo provecho se realice la obra o se preste el servicio será responsable solidaria del cumplimiento de las obligaciones laborales, aunque el contrato de trabajo se efectúe por intermediario.
- En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, se aplicarán en el sentido más favorable a los trabajadores.

Gasto o Inversión Pública.- Otro factor para el análisis político legal ha tomarse en cuenta es el presupuesto que el Gobierno fija a obras del sector público, para identificar si se pueden presentar a concurso de licitaciones; es así que la ministra de Finanzas, María Elsa Viteri, reconoció que para el 2009 el Ejecutivo necesitará 13.500 millones de dólares para atender obras viales, hidroeléctricas, inversión petrolera, salarios, salud, educación y vivienda. Está en trámite una asignación de 1.000 millones de dólares del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para vialidad.

Corrupción.- Es un comportamiento que existe en todos los estratos sociales, limitando las plazas de trabajo en lo que se refiere a contratación pública por cuanto, los proyectos a ejecutarse se encuentran previamente asignados de acuerdo a las conveniencias y pactos políticos.

La corrupción se encuentra íntimamente relacionada con la intervención del gobierno no solo en la economía sino también en sus aspectos éticos y morales.

El análisis de la corrupción en el sector público en el Ecuador debe tomar en cuenta factores principalmente institucionales y económicos que afectan la libertad de los individuos que integran la sociedad ecuatoriana y que ha conducido a que los ciudadanos tengan poco respeto a sus instituciones y que usualmente ignoren la ley.

CUADRO No. 2.17
ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG”
MACROENTORNO - FACTORES POLÍTICO LEGALES

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN		
FPL1	Marco Jurídico	Favorable	Amparo en procesos de construcción		O3	
FPL2	Ley Tributaria	Rígida	Falta de incentivo a la inversión y disminución de utilidades		A3	
FPL3	Ley Laboral	Seguridad	Protección ante posibles demandas	O2		
FPL4	Gasto o Inversión Pública	Reducido	Reducción de proyectos		A4	
FPL5	Corrupción	Creciente	Decremento de proyectos con el sector público			A5

FUENTE: Instrumentos de Investigación
ELABORADO POR: Las Autoras

2.4.1.5 Factores Tecnológicos

Los desarrollos tecnológicos generan nuevos productos y servicios, y mejoran la forma en que la que se producen y se entrega al usuario final. Las innovaciones

pueden crear nuevos sectores y alterar los límites de los sectores existentes. Los factores inherentes son:

Maquinaria y equipo.- Son un conjunto de aparatos capaces de efectuar un trabajo o de llevar a cabo una función, ya sea dirigida por un operador, o de forma autónoma.

Dentro del mundo de las máquinas y equipos de la construcción encontramos de manera general los siguientes componentes:

- Compresores
- Sueldas
- Taladros
- Moladoras
- Esmeriles
- Concreteiras
- Cortadoras eléctricas
- Vibrador para hormigón
- Planta eléctrica, etc.

Herramientas.- Son objetos elaborados a fin de facilitar la realización de una tarea mecánica, cuando las herramientas se diseñan y fabrican específicamente para cumplir uno o más propósitos, son artefactos y tienen una función técnica.

Las herramientas pueden ser manuales o mecánicas. Las manuales usan la fuerza muscular humana mientras que las mecánicas usan una fuente de energía externa, las mismas que para el sector de la construcción son: flexómetros, calibradores, palas, carretillas, alicates, cinceles entre otros.

Materiales de Construcción.- Son materia prima o con más frecuencia un producto manufacturado, empleado en la construcción de edificios o de obras de ingeniería civil, con alguna propiedad útil, sea mecánica, eléctrica, óptica, térmica o magnética, entre estos se encuentran los siguiente: arena, arcilla, piedra, metálicos, orgánicos y sintéticos.

CUADRO No. 2.18
ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG”
MACROENTORNO - FACTORES TECNOLÓGICOS

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN					
FT1	Maquinaria y equipo, herramientas y materiales	Nuevas tecnologías	Mejorar la calidad del producto y servicio						O5
FUENTE: Instrumentos de Investigación ELABORADO POR: Las Autoras									

2.4.2 Micro- Entorno

El micro-entorno hace referencia al entorno específico de la empresa en particular, este micro-entorno está formado por todas aquellas fuerzas que tienen una influencia directa en el proceso de intercambio que mantiene la empresa con su entorno.

Si analizamos el micro-entorno, nos encontramos con:

2.4.2.1 *Análisis de la Industria (Competencia)*

La competencia entre dos o más empresas que desarrollan la misma actividad permite a la empresa planear estrategias competitivas y eficaces, por lo que la empresa “IMCOCIG” debe averiguar todo lo posible de las empresas que directamente compiten con ella, con el fin de determinar en qué se aventaja a algunas y en qué se encuentra rezagada con respecto a otras.

Sin embargo el área tiene muchos competidores como profesionales desde Ingenieros Civiles, Arquitectos, y empresas con alto renombre y en forma más directa las empresas “DM” Construcciones, Esacero, Concucip, Cons Ulloa, por citar algunas.

“IMCOCIG” por estar en la etapa de crecimiento aún no ha conseguido un buen posicionamiento y el liderazgo del sector constructivo, por lo que conocer la competencia existente en el mercado del sector de la construcción dará las pautas necesarias para que la empresa establezca estrategias adecuadas a fin de enfrentar con mayor competitividad a los competidores del sector; en cuanto: materia prima, servicios ofertados, que la empresa debería manejar para el cumplimiento de sus actividades con efectividad.

Además la elevada competencia en forma desleal por parte de ciertos profesionales que de una u otra forma acaparan la mayor parte de los contratos con Entidades del Sector Público; así también la preferencia por entidades establecidas en las grandes ciudades que ocasionan la saturación del mercado de la construcción, y en consecuencia cada vez se presentan menos oportunidades de trabajo. Al mismo tiempo las economías a escala influyen de manera significativa porque posibilita la reducción de costos de producción, es decir que la compra de materia prima en grandes cantidades se negocian a precios menores en relación a compradores minoristas acorde a los grandes proyectos a ejecutarse.

CUADRO No. 2.19

ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG” MICROENTORNO – ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA – COMPETENCIA

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN		
AI1	Profesionales del área	Ingreso de nuevos competidores	Disminución de proyectos para la empresa			A4
AI2	Competidores	Buen posicionamiento	Disminución de proyectos para la empresa			A4
AI3	Precios	Competitivos	Reducción de nuevos clientes			A4
AI4	Productos y Servicios	Competitivos	Reducción de nuevos clientes			A4
FUENTE: Instrumentos de Investigación ELABORADO POR: Las Autoras						

2.4.2.2 *Análisis de Proveedores*

Los proveedores también cumplen un rol importante en el desarrollo de las actividades empresariales ya que son de gran influencia porque abastecen a la empresa de los productos o servicios necesarios para su actividad, considerando aspectos como: cumplimiento de las adquisiciones en los tiempos y cantidades establecidas, calidad de la materia prima, capacidad de financiamiento y precios en consideración a las características y propiedades del producto.

Dentro de este sector se puede identificar un gran número de proveedores, los mismos que se encuentran distribuidos a nivel nacional y local ofertando materiales como perfilería, materiales de construcción, cerámica, línea de pinturas, aditivos para hormigón, hierro fundido, acero; además de equipos de fabricación de estructuras metálicas y de construcción en general, además de servicios asociados al área.

En este sector no es factible mantener contratos a largo plazo debido a la variación de precios en los materiales y equipos mencionados; sino una negociación al instante para congelar precios por un tiempo muy corto.

CUADRO No. 2.20
ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG”
MICROENTORNO – ANÁLISIS DE PROVEEDORES

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
AP1	Productos y Servicios	Calificados	Mejorar procesos y productos					O5
AP2	Stock	Suficiente	No paralización de Obras					O5
AP3	Precios	Especiales	Mejorar la rentabilidad					O5
AP4	Crédito	Amplio	Solvencia para la producción					O5

AP5	Tiempos de entrega	Oportunos	Productividad en procesos				O4	
AP6	Canales de Distribución	Existentes	Adquisición eficaz			O3		
FUENTE: Instrumentos de Investigación ELABORADO POR: Las Autoras								

2.4.2.3 *Análisis de Clientes*

Los clientes son personas que compran o hacen uso de los productos y servicios que ofrece la empresa, por lo que la misma debe garantizar el suministro oportuno de un portafolio de productos y servicios inherentes al área como el impulso de venta mediante un excelente servicio, que satisfaga las necesidades más allá de las expectativas potenciando la rentabilidad del negocio; y en relación a los proyectos ejecutados tanto a nivel público como privado no cambia la calidad de los productos o servicios, es decir se mantiene la calidad y garantizando el trabajo.

CUADRO No. 2.21
ANÁLISIS DEL MEDIO EXTERNO DE LA EMPRESA “IMCOCIG”
MICROENTORNO – ANÁLISIS DE CLIENTES

COD	FACTOR	COMPORTAMIENTO	IMPACTO	CALIFICACIÓN				
AC1	Clientes potenciales	Incremento	Ejecución de nuevos proyectos					O5
AC2	Capacidad adquisitiva	Regular	Incremento de ingresos				O4	
AC3	Requerimientos	Nuevos	Expansión en la línea de productos y servicios				O4	
AC4	Accesibilidad al producto y servicio	Fácil acceso	Negociaciones personalizadas con el cliente			O3		
FUENTE: Instrumentos de Investigación ELABORADO POR: Las Autoras								

2.4.3 Determinación de los Factores Estratégicos Externos

La siguiente matriz de determinación de factores estratégicos externos permite resumir y evaluar mediante juicios de valor la información demográfica, socio-cultural, geográfica, económica, político-legal, tecnológica, competitiva, proveedores y clientes como oportunidades o amenazas según la importancia para la empresa.

CUADRO No. 2.22
MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

POSIBILIDAD DE OCURRENCIA	ALTA	FDSC1, FG3, FE2, FPL5, AI3, AI4, AP4, AC1	AI2,	
	MEDIANA	FDSC2, FE1, FE3, FE6, FPL4, FT1, FT2, FT3, AI1, AP1, AP2, AP3, AP6, AC2, AC3,	FG1, FE4, FE7, FPL2,	
	BAJA	FG2, FPL1, FPL3, AP5,	AC4	
		ALTA	MEDIANA	BAJA
		POSIBILIDAD DE IMPACTO		
FUENTE: Cuadros Anteriores				
ELABORADO POR: Las Autoras				

2.3.4 Perfil Estratégico Externo

CUADRO No. 2.23
PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

COD	FACTORES	CALIFICACION DEL IMPACTO					TOTAL
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad	
FDSC1	Incremento poblacional					●	
FG3	Disponibilidad de los servicios básicos					●	
FE2	Nivel socio económico con poca capacidad adquisitiva		●				
FPL5	Creciente corrupción en el sector público	●					
AI3	Precios de servicios y productos competitivos de la competencia		●				
AI4	Productos y servicios competitivos de la competencia		●				
AP4	Crédito amplio de los proveedores					●	
AC1	Nuevos clientes potenciales					●	
FDSC2	Valores, creencias y estilo de vida tradicionales		●				
FE1	Inflación variable	●					
FE3	Remesa de emigrantes descendente	●					
FE6	Tasas de interés variables	●					
FPL4	Inversión pública reducida		●				
FT1	Maquinaria y equipo, herramientas y materiales con innovación					●	
AI1	Ingreso de nuevos profesionales del área		●				
AP1	Productos y servicios calificados de proveedores					●	
AP2	Suficiente stock de materiales de los proveedores					●	
AP3	Precios especiales de proveedores					●	
AP6	Canales de distribución existentes de proveedores			○			
AC2	Capacidad adquisitiva regular de los clientes					●	
AC3	Nuevos requerimientos de los clientes					●	
AI2	Posicionamiento de los competidores		●				
FG1	Fácil ubicación			○			
FE4	Desempleo ascendente	●					

FE7	Impuesto fijos			○			
FPL2	Ley tributaria rígida			○			
	TOTAL	5	7	4	2	8	26
	PORCENTAJE	19 %	27 %	15 %	8 %	31 %	100 %

El perfil estratégico externo indica las oportunidades y gran oportunidades que posee la empresa como ventaja para lograr competitividad; también las amenazas y gran amenazas como desventaja para la organización perjudicando el normal desenvolvimiento de esta; además de un punto de equilibrio que identifica actividades neutras sin favorecer ni afectar a la misma.

Dentro del grupo de gran amenazas se encuentra el 19 % de actividades como: creciente corrupción, inflación variable, remesas de emigrantes descendente, tasas de interés variables y desempleo ascendente; así como las amenazas en un 27 %.

Por otro lado las gran oportunidades alcanzan el 31 % y son: incremento poblacional, disponibilidad de los servicios básicos, crédito amplio de los proveedores, nuevos clientes potenciales, maquinaria y equipo, herramientas y materiales con innovación, productos y servicios calificados, suficiente stock y precios especiales; así también el 8 % de los factores como oportunidades.

2.5 MATRIZ FODA

La siguiente matriz del análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa "IMCOCIG", permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso, que permita en función de ello tomar decisiones acorde con los objetivos y políticas de la misma.

Tanto las fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales que tiene la empresa, y por lo que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar contra la supervivencia de la organización.

CUADRO No. 2.24
MATRIZ FODA

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
F1. Toma de decisiones oportunas F2. Dirección constante F3. Control permanente F4. Evaluación constante F5. Adecuado sistema de inventario F6. Canales de distribución directos F7. Eficiencia en la planificación de operaciones F8. Recursos propios F9. Permanente comunicación y liderazgo F10. Cultura organizacional compartida	D1. Actividades de Planificación ocasionales D2. Inexistencia de sistemas de calidad D3. Inexistencia de estándares de productividad D4. Distribución en planta poco adecuada D5. Seguridad e higiene del trabajo poco adecuada D6. Inexistencia de un manual de funciones D7. Publicidad y promoción inexistente D8. Protección del entorno ambiental a nivel medio

<p>F11. Eficiente selección de proveedores F12. Cumplimiento de obligaciones con proveedores F13. Buen sentido de pertenencia F14. Existencia una adecuada política de precios F15. Constante rotación de inventario F16. Existencia de software para calculo estructural F17. Buenas relaciones humanas F18. Buen ambiente laboral F19. Permanente estabilidad laboral F20. Amplia disponibilidad de crédito para clientes F21. Disponibilidad de herramientas de trabajo F22. Horario laboral no fijo (Horas extras) F23. Adecuada remuneración integral</p>	<p>D9. Capital de trabajo insuficiente D10. Infraestructura inadecuada D11. Capacitación y mejora continua inexistente D12. Alta cartera vencida</p>
--	---

ANÁLISIS EXTERNO

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1. Incremento poblacional O2. Disponibilidad de servicios básicos O3. Crédito amplio de los proveedores O4. Nuevos clientes potenciales O5. Maquinaria y equipo, herramientas y materiales con innovación O6. Productos y servicios calificados de proveedores O7. Suficiente stock de materiales de los proveedores O8. Precios especiales de proveedores O9. Capacidad adquisitiva regular de los clientes O10. Nuevos requerimientos de los clientes</p>	<p>A1. Nivel socio económico con poca capacidad adquisitiva A2. Creciente corrupción en el sector público A3. Precios de servicios y productos competitivos de la competencia A4. Productos y servicios competitivos de la competencia A5. Valores, creencias y estilo de vida tradicionales A6. Inflación variable A7. Remesa de emigrantes descendente A8. Tasas de interés variables A9. Inversión pública reducida A10. Ingreso de nuevos profesionales del área A11. Posicionamiento de los competidores A12. Desempleo ascendente</p>

FUENTE: Cuadros Anteriores

ELABORADO POR: Las Autoras

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

Instaurar la misión o propósitos de la empresa significa establecer el conjunto de razones fundamentales de la existencia de “IMCOCIG”.

Por lo que a través de una ficha de formulación de Misión (Ver Anexo N°4) se recolecta las ideas de los colaboradores de la empresa y en consenso se dice que:

La Empresa “IMCOCIG” (INGENIERÍA METÁLICA & CONSTRUCCIÓN DE OBRA CIVIL GUTIÉRREZ), satisface las necesidades de consultoría, construcción de obras de Ingeniería Civil y metal mecánica, para el sector público y privado del país; bajo parámetros de calidad, seguridad y economía.

3.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

IMCOCIG al pensar en su visión crea la imagen de futuro que quiere conseguir en forma realista y atractiva, convirtiéndose en un nexo entre el presente y su proyección para los próximos años, como guía para la toma de decisiones más acertadas.

La visión se crea a través de una ficha de formulación de visión (Ver Anexo N°5) para recolectar la información y seleccionar las sugerencias más relevantes.

En el 2014, IMCOCIG será reconocida como una empresa competitiva en el mercado de la consultoría, construcción de obras civiles y metal mecánica a nivel local y regional, contará con una infraestructura adecuada, procesos estandarizados para cumplir especificaciones técnicas y requerimientos del cliente, tecnología de punta y personal altamente capacitado, contribuyendo al crecimiento y bienestar de los grupos de interés de la empresa.

3.3 VALORES ORGANIZACIONALES

Los valores guían la conducta cotidiana de todos en la empresa para encaminar la misión, la visión y los objetivos, constituyéndose en el cimiento de la organización para generar beneficios a los grupos de interés de la misma.

Para poder establecer valores compartidos es muy importante el trabajo en equipo y especificar los valores que tiene la organización, los que no tiene y necesita tener, así también identificar y eliminar los anti-valores existentes.

Los siguientes principios y valores serán orientadores de la conducta, acciones y decisiones en el trabajo de “IMCOCIG”.

CUADRO N° 3.1
MATRIZ AXIOLOGICA

Grupos de Interés	SOCIEDAD	ESTADO	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES/ EMPRESA
VALORES					
Éticos	X	X	X	X	X
Morales	X	X	X	X	X
Compromiso			X	X	X
Rentabilidad				X	X
Calidad	X		X		X
Competitividad	X		X	X	X
Talento Humano	X		X	X	X
Responsabilidad Social	X	X			
Conciencia Ambiental	X	X	X	X	X

FUENTE: Herramientas de investigación
ELABORADO POR: Las Autoras

Éticos.- El comportamiento de todos los que hacen “IMCOCIG” estará enmarcado dentro de principios de honestidad, integridad y justicia.

Morales.- Los colaboradores de “IMCOCIG” con la práctica de los valores morales desarrollarán el cumplimiento de sus funciones en un ambiente de respeto, tolerancia, honestidad, lealtad, trabajo y responsabilidad para armonía individual y colectiva.

Compromiso.- se enmarcará en una actitud de trabajo en equipo y responsabilidad con las labores encomendadas, visualizando las mismas como parte de un engranaje mayor para el éxito total de la Empresa.

Rentabilidad.- será el resultado de la efectividad de una administración competente, una planeación inteligente, reducción de costos y gastos; y en general de la observancia de cualquier medida tendiente a la obtención de utilidades para todos los involucrados con “IMCOCIG”.

Calidad.- Será fruto del esfuerzo por el trabajo cumplido en forma correcta, para conseguir la máxima satisfacción del cliente de “IMCOCIG”, cumpliendo con sus exigencias, especificaciones y recomendaciones.

Competitividad.- Se logrará una rentabilidad igual o superior a los rivales en el mercado, exigiendo control en los costos, altos estándares de calidad, el conocimiento y satisfacción oportuna de las necesidades y expectativas del cliente.

Desarrollo del Talento Humano.- Implica el conjunto de capacidades y actitudes requeridas para el normal desempeño de las actividades productivas de “IMCOCIG”, con el propósito de obtener los más altos beneficios tanto para el trabajador como para la empresa, acompañada de la oferta de oportunidades de desarrollo, respeto y retribución justa.

Responsabilidad social.- todos los integrantes de “IMCOCIG” tendrán en cuenta aspectos legales, éticos, morales y ambientales para enfrentar las consecuencias de sus acciones sobre los distintos públicos y espacios naturales con los cuales se relaciona para el desarrollo del país y de la sociedad en general.

Conciencia ambiental.- “IMCOCIG” en la práctica de sus valores también considera el compromiso de la empresa con la protección del medio ambiente, ya que la naturaleza de su trabajo se desenvuelve con el uso de materiales al aire libre por lo que el gerente y cada uno de sus colaboradores adquieren la responsabilidad de contribuir con la cuidadosa utilización de estos para no obstruir las actividades aledañas.

3.4 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS

Los objetivos expresan las metas que se propone alcanzar la empresa a nivel global, y a largo plazo, en función de su misión, pero también en función de la situación actual del entorno y sobre todo de su evolución futura y de las oportunidades y amenazas que esta presenta para la empresa, y de la propia situación interna de la misma, de sus fortalezas y debilidades, de su capacidad actual y potencial, en relación con su entorno. Los objetivos son pilares en los que se apoya la estrategia empresarial, una definición errónea puede hacer perder tiempo, clientes, dinero e incluso llevar a la ruina a la empresa.

3.4.1 Políticas de Aplicación

- **Identificación del objetivos.-** la especificidad y mensurabilidad, son claves cuando se está tratando de ejecutar un proyecto, no basta con establecer que se van a generar utilidades con este o aquel desarrollo, hay que determinar el monto específico de ganancias que se generarán; no resulta suficiente decir que se aumentará la participación en el mercado, hay que establecer en que proporción aumentará la participación en el mercado y cuáles serán los segmentos que se verán afectados.
- **Identificación de los beneficios y los beneficiarios.-** Ya identificados los objetivos se procede a determinar cuáles serán los beneficios que obtendrá la organización, su gente, sus accionistas, sus clientes, sus proveedores y todos los agentes con los que tenga contacto. Al alcanzar metas se estarán dando pasos hacia un mejor estado, ya sea en el nivel de inventarios, en las ventas anuales, en la reducción de desperdicios en los procesos, etc. Sea cual fuere el ámbito en el que se establezcan las metas siempre habrán beneficios y siempre habrá alguien que obtenga estos beneficios, si son generales perfecto, pero si son particulares hay que identificarlos y enlistarlos para poder darlos a conocer, no sólo a quienes se beneficiarán sino a la organización en su conjunto.

- **Fijación de límites de tiempo.-** Adelantados los primeros dos pasos se deben fijar límites de tiempo para la consecución de cada objetivo. Cuando se establece un determinado lapso de tiempo se está creando sentido de urgencia para realizar las acciones a que haya lugar, es recomendable, en proyectos cortos (máximo 120 días) trabajar sobre una base diaria mientras que en proyectos de mayor duración la base podría ser semanal o quincenal. Resulta adecuado elaborar cronogramas que permitan dividir el objetivo en pedazos pequeños, así se cierra la posibilidad de sentir que no se podrá conseguir el objetivo final, ya que se estará trabajando en el día a día por conseguir objetivos más pequeños que sumados permitirán lograr el más importante.
- **Identificación de los principales obstáculos.-** Si lo que se quiere es alcanzar metas entonces hay que saber cuáles son los posibles problemas que se podrán encontrar en el camino hacia su consecución, de otro modo no se podrán realizar planes o adelantar estrategias para resolverlos. "Cada problema lleva en sí mismo la semilla de su propia solución" Stanley Arnold.
- **Identificación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar.-** Si se acude a la gente apropiada se encontrará la solución adecuada, si se busca mejorar niveles de producción seguramente los indicados para adelantar el proyecto sean los trabajadores de la planta, si se quiere mejorar el nivel de ventas entonces el equipo de ventas.
- **Desarrollo del plan de acción.-** Las metas no se conseguirán con el simple hecho de determinarlas específicamente o sabiendo cuáles son las barreras a franquear, se alcanzarán si se ejecuta un plan de acción juicioso paralelo a un cronograma.

3.4.2 Perspectivas de Aplicación

Para implantar ciertos correctivos en la empresa “IMCOCIG” y alcanzar competitividad como propósito fundamental de la planificación es necesario considerar algunas perspectivas o líneas de acción, que darán luz al cumplimiento de los objetivos y sus proyecciones así:

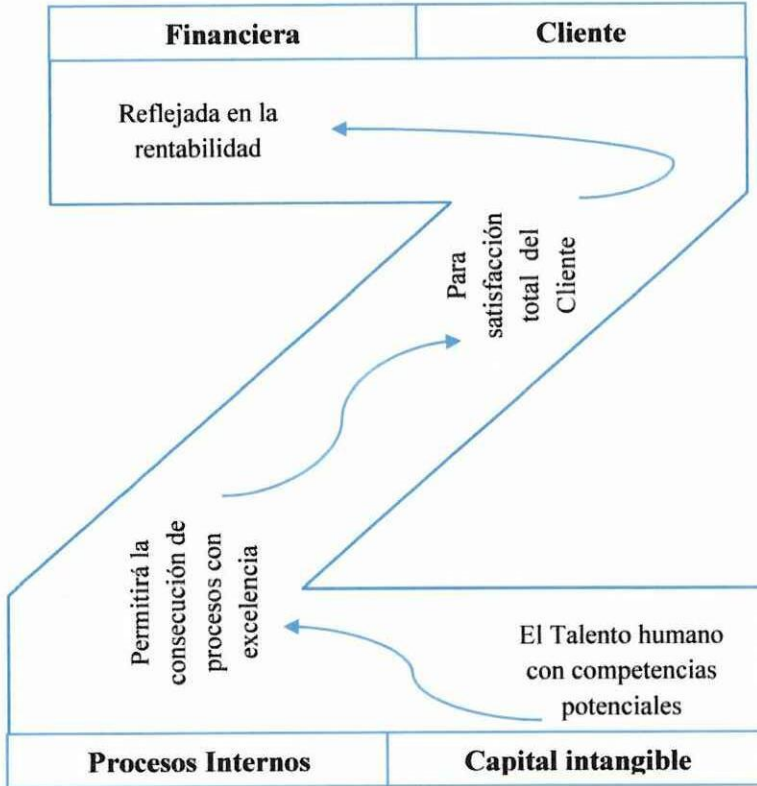
Perspectiva Financiera.- Tiene como objetivo el responder a las expectativas de su propietario y colaboradores, centrada particularmente en el crecimiento y mantenimiento del negocio.

Perspectiva del Cliente.- En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de ellos estará regida a la propuesta de valor que la empresa les plantee.

Perspectiva de Procesos Internos.- Aquí se identifican indicadores asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de sus clientes.

Perspectivas del Personal (Capital Intangible).- Refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro, y no solamente en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, que sin duda son importantes pero que hoy en día por si solas no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios, como con la ayuda del personal capacitado.

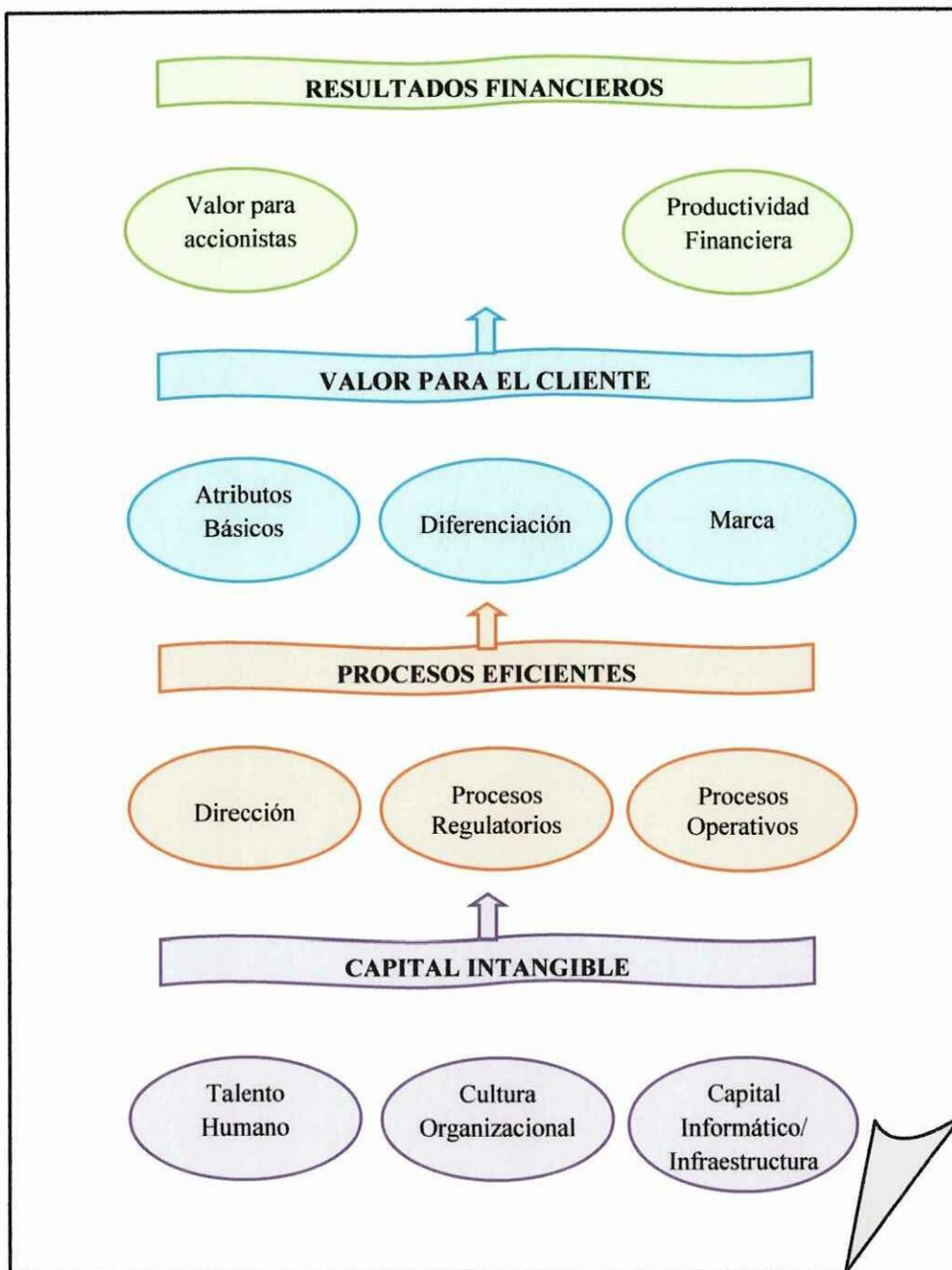
GRAFICO N° 3.1
PERSPECTIVAS DE DESARROLLO



FUENTE: Herramientas de Investigación
ELABORADO POR: Las Autoras

Las líneas de acción antes señaladas serán un nexo muy importante para citar algunos impulsores claves más relevantes, que solucionarán aquellos problemas identificados en el diagnóstico y mejorarán el direccionamiento de “IMCOCIG”.

GRÁFICO No. 3.2
IMPULSORES CLÁVES DE DESEMPEÑO



FUENTE: Instrumentos de Investigación
ELABORADO POR: Las Autoras

Los impulsores que se enuncian forman un valor agregado para la elaboración del Tablero de Comando de “IMCOCIG”, el mismo que nos permite elaborar un mapa causa-efecto, relacionando cada perspectiva el cual permitirá cumplir con las estrategias para alcanzar los objetivos planteados.

3.4.3 Objetivos Estratégicos

Perspectiva del Capital Intangible

Talento Humano

- Potenciar las competencias del talento humano, para que se convierta en el motor del desarrollo organizacional.
- Crear programas de motivación e incentivos para el Talento Humano.
- Evaluar el rendimiento laboral del Talento Humano para establecer su nivel de eficiencia y eficacia.

Cultura Organizacional

- Fortalecer la cultura organizacional, para mantener un mejor estilo de liderazgo, normas y procedimientos.
- Implementar programas de seguridad industrial, para salvaguardar la integridad del Talento Humano.

Infraestructura / Capital Informático

- Mejorar la distribución en planta, para reducir riegos industriales, recursos e incrementar la producción.
- Sistematizar el registro contable y financiero, para mejorar la gestión de la empresa.

Perspectiva de Procesos Internos

Dirección

- Fortalecer el direccionamiento estratégico de la empresa, para mejorar su competitividad.

- Disponer de información de mercado, para orientar la producción hacia el cumplimiento de las necesidades del cliente.

Procesos Regulatorios

- Mejorar los sistemas de control de procesos y actividades de la empresa.

Procesos Operativos

- Actualizar los procesos productivos y administrativos de la empresa
- Adoptar procesos y sistemas de calidad, para maximizar la satisfacción del cliente.
- Actualizar la maquinaria y equipo de la empresa, para optimizar recursos y procesos.
- Trabajar con productos y servicios de calidad.

Perspectiva de Clientes

Atributos Básicos

- Ofertar productos y servicios que cumplan y superen la expectativa del cliente.
- Mantener precios competitivos, para la supervivencia de la empresa.
- Ampliar el segmento de mercado de la empresa, mediante la oferta de nuevos proyectos.

Diferenciación

- Ofertar proyectos de construcción alternativos, para lograr en el cliente un mayor grado de satisfacción.
- Promover la ejecución de proyectos con facilidades de pago, para captar un mayor número de clientes.

Marca

- Fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Establecer una marca propia, para identificación de los productos.

Perspectiva Financiera y de Desarrollo

Valor para Accionistas

- Maximizar la rentabilidad.
- Alcanzar prestigio y reconocimiento.

Productividad Financiera

- Incrementar el capital de trabajo, para mejorar el nivel de productividad de la empresa.
- Disminuir los costos de producción.
- Reducir la cartera vencida, para mejorar la liquidez.

3.4.4 Mapa Estratégico

El mapa estratégico define la estrategia de “IMCOCIG” para el cliente, describiendo la combinación de producto, precio, servicio, segmento, alternativas crediticias e imagen así como diversificación de proyectos que la empresa ofrece a sus clientes de forma diferente y mejor que la competencia, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos seleccionados.

El mapa estratégico es clave para poder identificar los procesos internos del negocio, establecer una interconexión y la estructura necesaria para dar vida a la estrategia trazando distintas rutas.

GRÁFICO No.3.3
IMCOCIG
MAPA ESTRATÉGICO

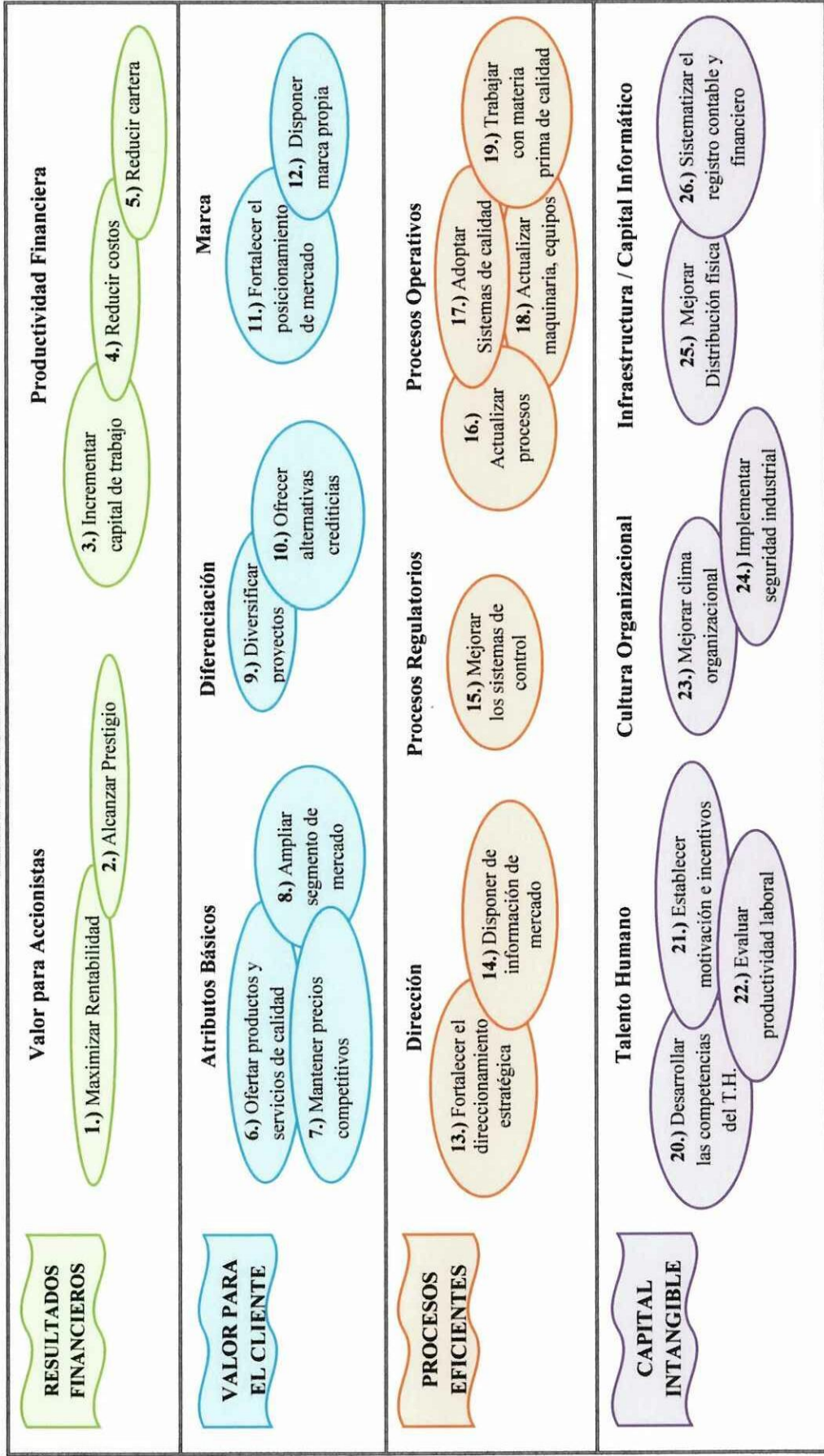
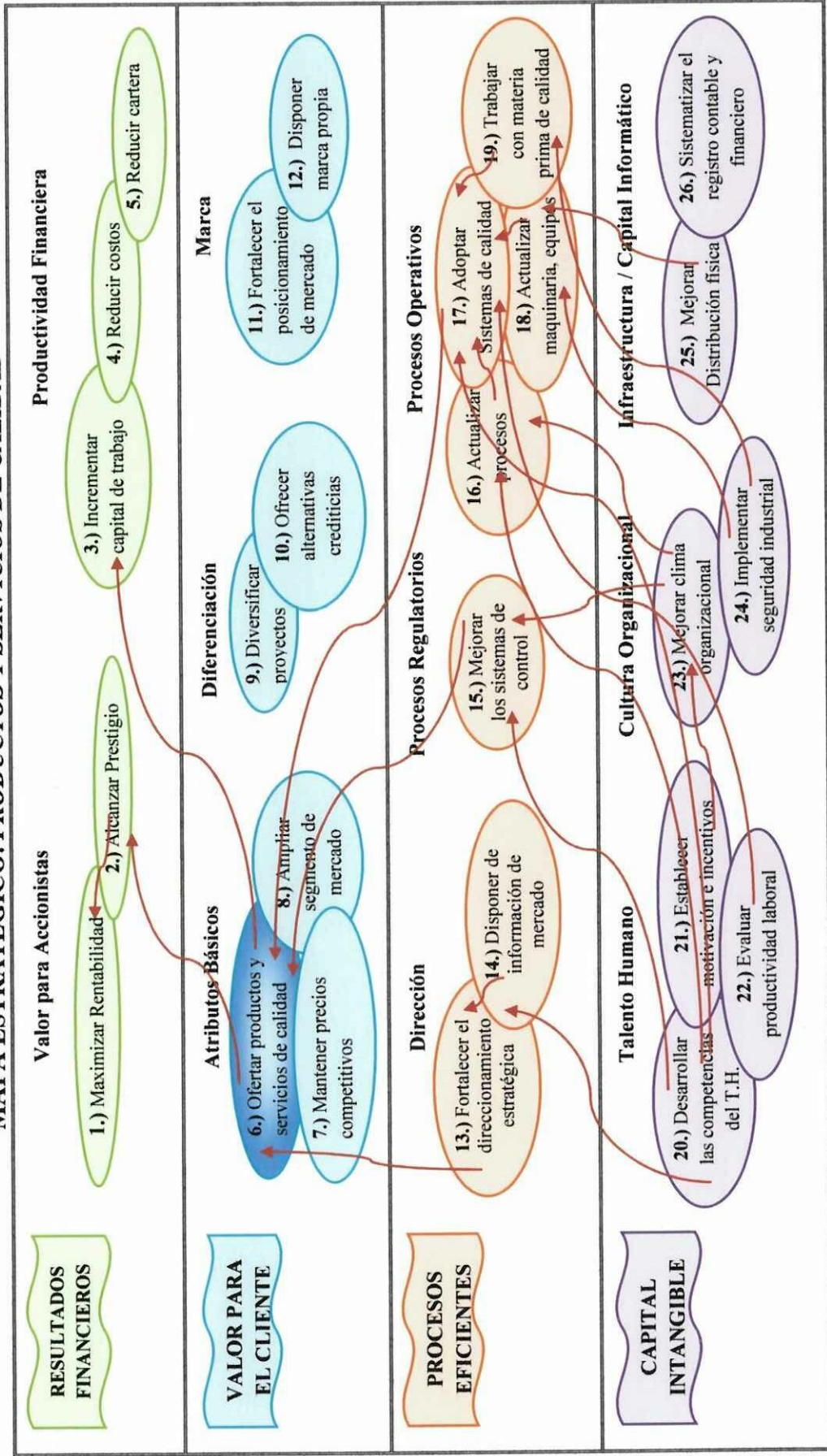


GRÁFICO No. 3.4

IMCOCIG

MAPA ESTRATÉGICO: PRODUCTOS Y SERVICIOS DE CALIDAD



**GRÁFICO No. 3.5
IMCOCIG**

MAPA ESTRATÉGICO: MANTENER PRECIOS COMPETITIVOS

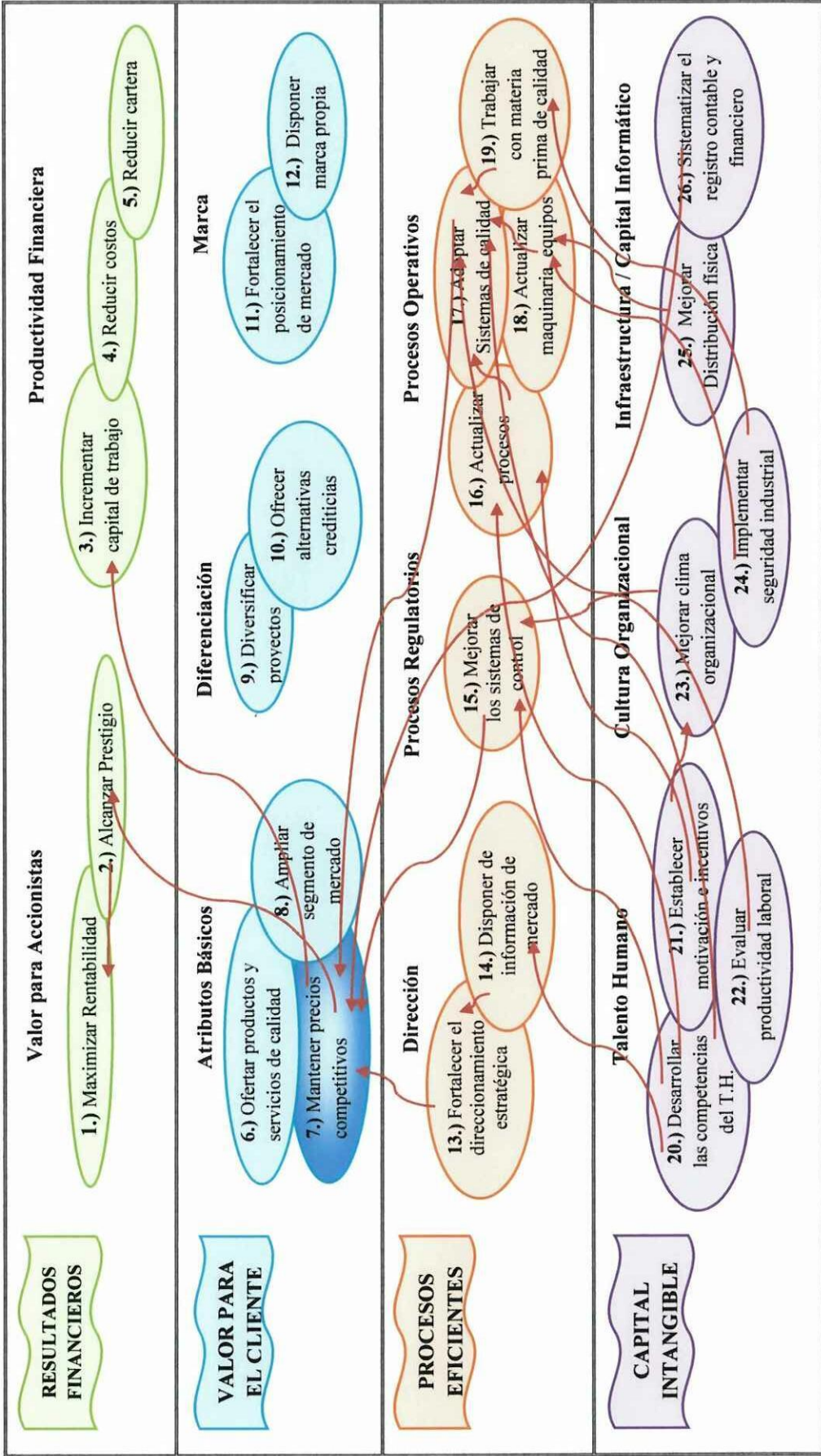


GRÁFICO No. 3.6
IMCOCIG

MAPA ESTRATÉGICO: AMPLIAR SEGMENTO DE MERCADO

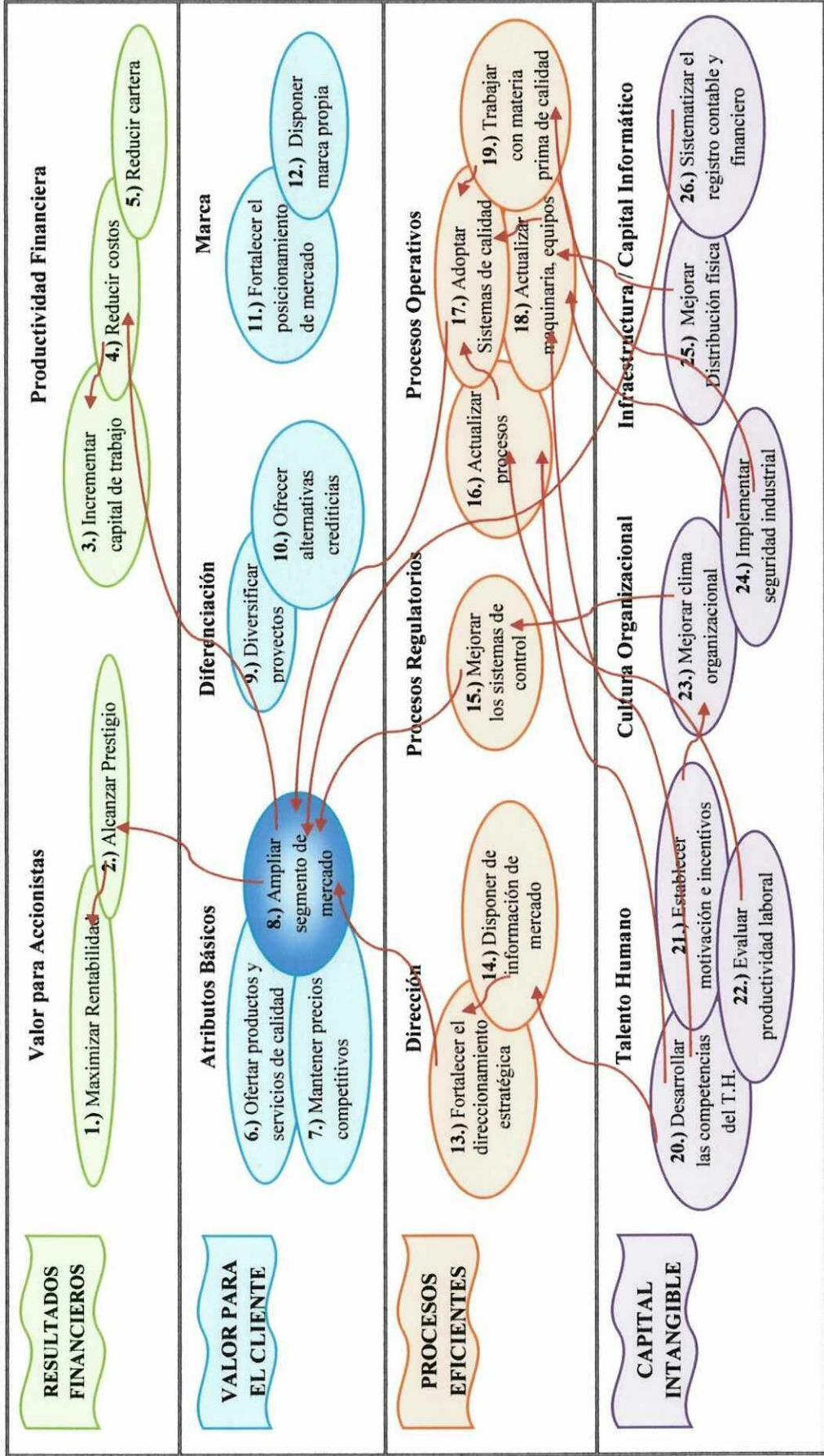
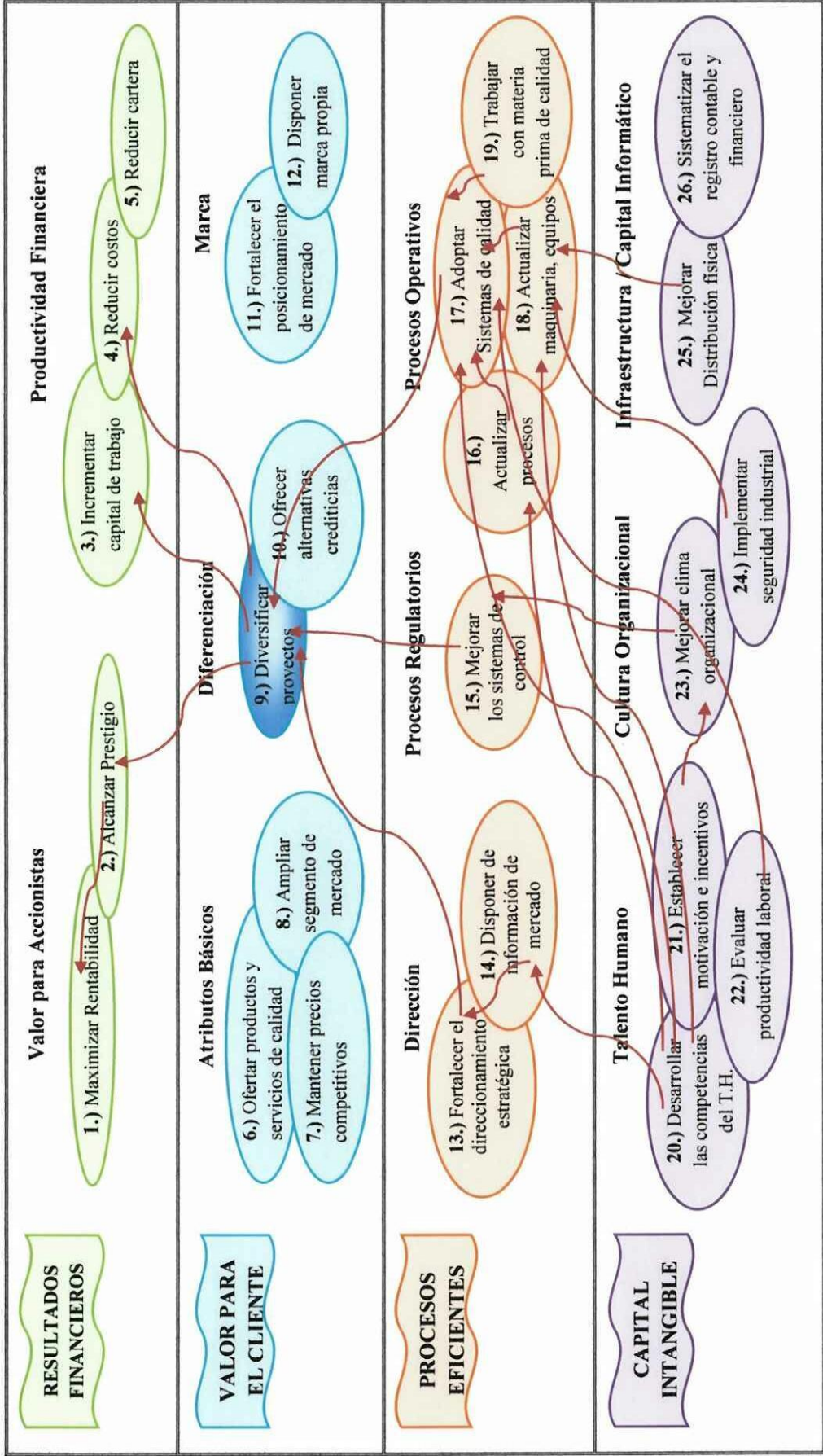


GRÁFICO No. 3.7
IMCOCIG

MAPA ESTRATÉGICO: DIVERSIFICAR PROYECTOS



**GRÁFICO No. 3.8
IMCOCIG**

MAPA ESTRATÉGICO: OFRECER CONDICIONES CREDITICIAS

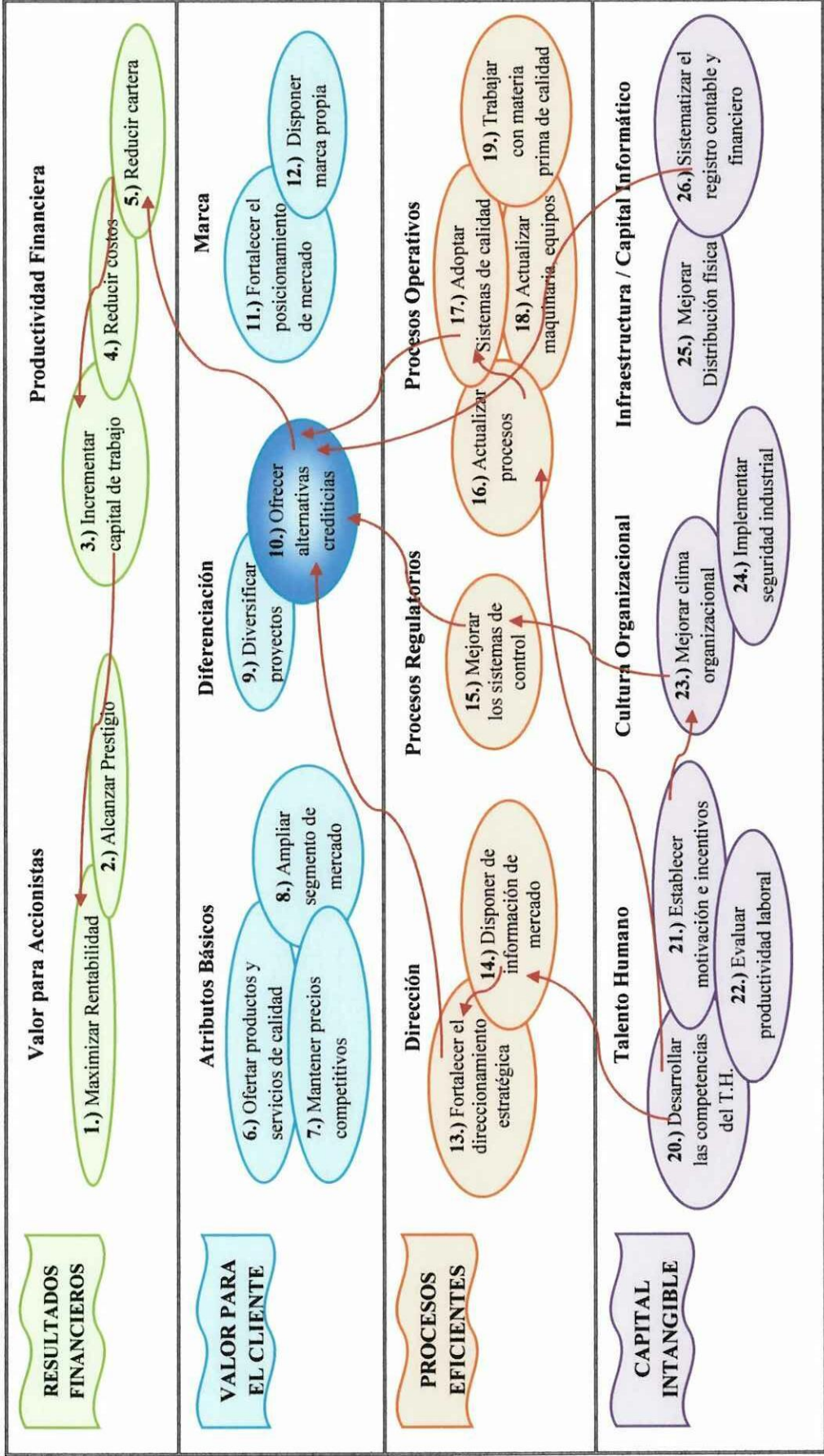


GRÁFICO No. 3.9
IMCOCIG
MAPA ESTRATÉGICO: POSICIÓN DE MERCADO

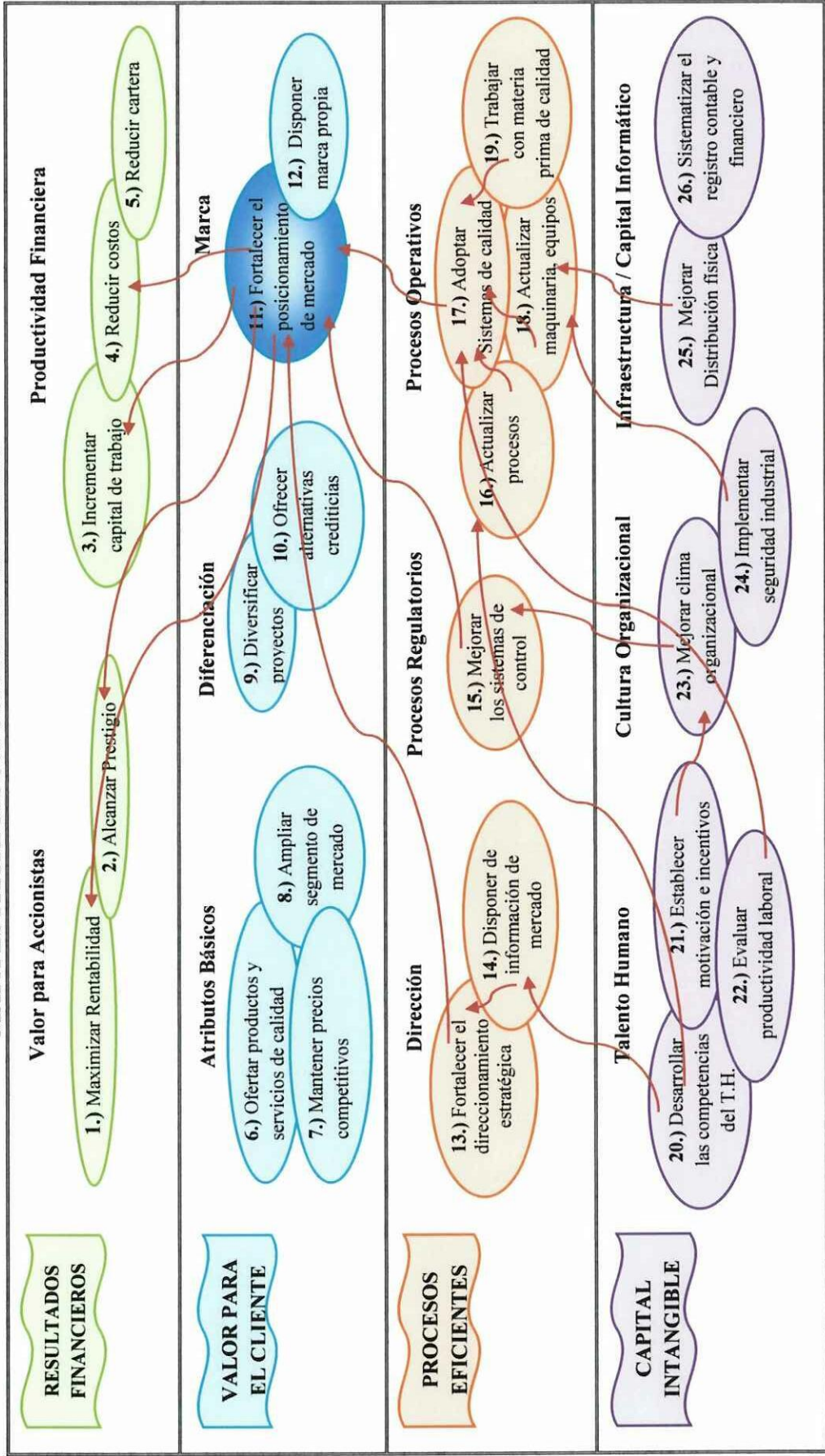
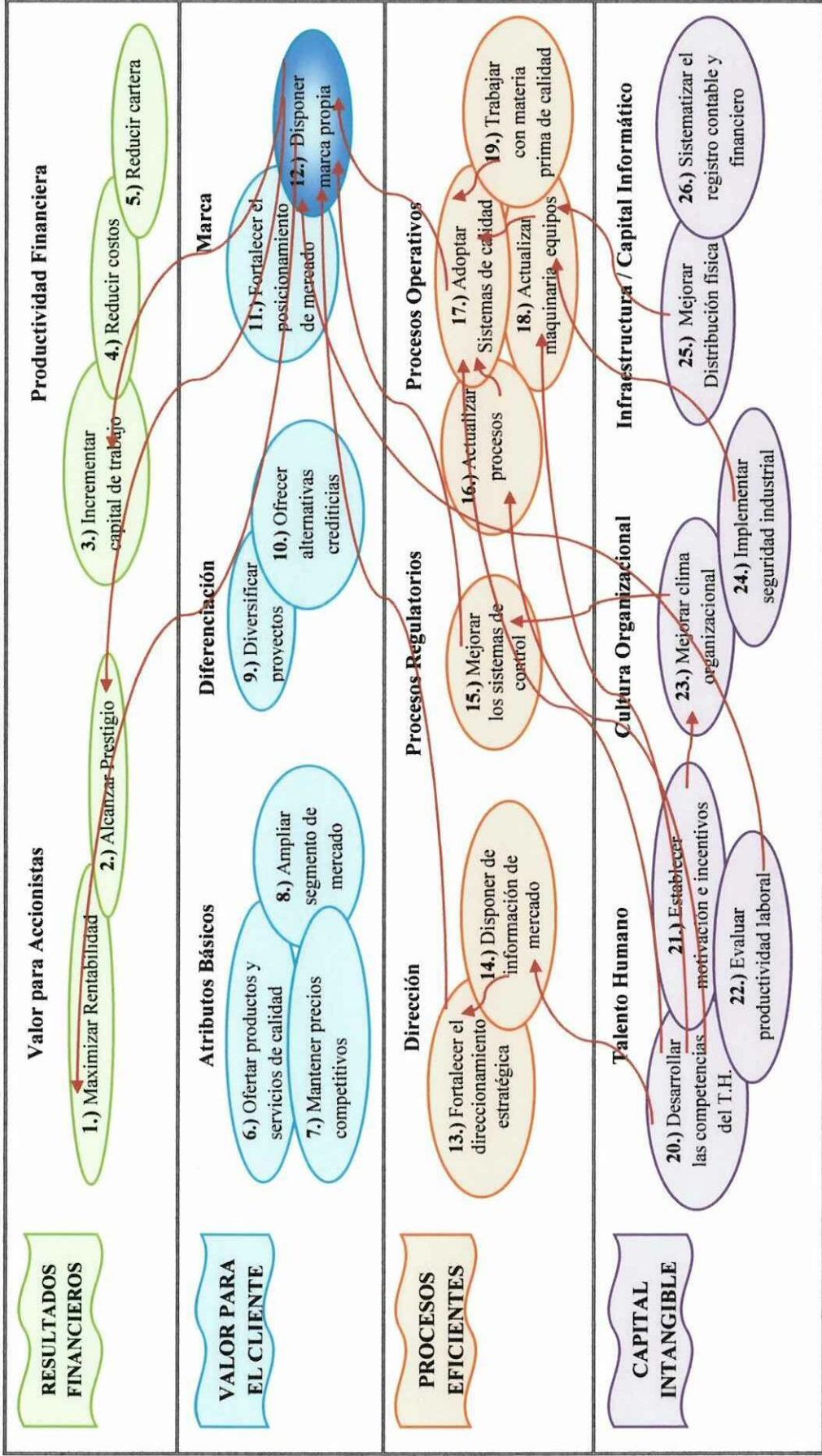


GRÁFICO No. 3.10
IMCOCIG

MAPA ESTRATÉGICO: *DISPONER MARCA PROPIA*



3.5 INDICADORES

El planeamiento y la gestión de “IMCOCIG” requieren de la medida, seguimiento e interpretación de ciertos indicadores cuantitativos que determinarán el éxito y cumplimiento de los objetivos, para posteriormente utilizarlos en la evaluación del desempeño y resultados.

CUADRO N° 3.2
INDICADORES PARA EL CAPITAL INTANGIBLE

OBJETIVOS	INDICADORES	
	Índice	Definición operacional
Potenciar las competencias del talento humano, para que se convierta en el motor del desarrollo organizacional.	Empleados certificados en sus competencias	Número de empleados que presenten certificados de capacitación.
	Rendimientos históricos.	Porcentaje de rendimiento con relación a periodos anteriores.
Crear programas de motivación e incentivos para el Talento Humano.	Satisfacción del cliente interno	Porcentaje de satisfacción del cliente interno.
Evaluar el rendimiento laboral del Talento Humano para establecer su nivel de eficiencia y eficacia.	Índices de productividad	Porcentaje de producción con respecto a recursos utilizados.
Fortalecer la cultura organizacional, para mantener un mejor estilo de liderazgo, normas y procedimientos.	Conflictos laborales	Número de conflictos laborales ocasionados.
	Valores practicados	Número de valores practicados en conjunto.
Implementar programas de seguridad industrial, para salvaguardar la integridad del Talento Humano.	Accidentes laborales	Número de accidentes laborales suscitados.
Mejorar la distribución en planta, para reducir riesgos industriales, recursos e incrementar la producción.	Nuevos proyectos ejecutados	Número de proyectos ejecutados.
Sistematizar el registro contable y financiero, para mejorar la gestión de la empresa.	Procesos contables y financieros	Número de procesos contables y financieros sistematizados.
FUENTE: Tablero de Comando ELABORADO POR: Las Autoras		

CUADRO N° 3.3

INDICADORES PARA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	INDICADORES	
	Índice	Definición operacional
Fortalecer el direccionamiento estratégico de la empresa, para mejorar competitividad.	Objetivos cumplidos	Número de objetivos cumplidos
Disponer de información de mercado, para orientar la producción hacia el cumplimiento de las necesidades del cliente.	Sistemas de información de clientes y competencia	Número de investigaciones de mercado ejecutadas
Mejorar los sistemas de control de procesos y actividades de la empresa.	Actividades y procesos evaluados	Número de actividades y procesos que se han evaluado
Actualizar los procesos productivos y administrativos de la empresa.	Procesos y actividades normalizadas	Número de procesos normalizados
Adoptar procesos y sistemas de calidad, para maximizar la satisfacción del cliente.	Errores y defectos	Porcentaje de desviaciones a las normas y especificaciones técnicas
Actualizar la maquinaria y equipo de la empresa, para optimizar recursos y procesos.	Horas hombre/horas maquina	Porcentaje de productos elaborados de acuerdo a lo estimado
Trabajar con productos y servicios de calidad.	Proveedores que certifiquen calidad por producto	Número de productos que certifiquen calidad
FUENTE: Tablero de Comando ELABORADO POR: Las Autoras		

CUADRO N° 3.4

INDICADORES PARA CLIENTES

OBJETIVOS	INDICADORES	
	Índice	Definición operacional
Ofertar productos y servicios que cumplan y superen la expectativa del cliente.	Clientes satisfechos	Porcentaje de clientes satisfechos
Mantener precios competitivos, para supervivencia de la empresa.	Relación de precios con la competencia	Porcentaje de variación de precios con respecto a la competencia.

Ampliar el segmento de mercado de la empresa, mediante la oferta de nuevos proyectos.	Potenciales clientes	Número de potenciales clientes captados por la empresa.
Ofertar proyectos de construcción alternativos, para lograr en el cliente un mayor grado de satisfacción.	Proyectos implementados	Número de nuevos proyectos en ejecución.
Promover la ejecución de proyectos con facilidades de pago, para captar un mayor número de clientes.	Línea de créditos	Número de créditos emitidos.
Fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.	Aceptación de la empresa.	Porcentaje de aceptación de la empresa.
Establecer una marca propia, para identificación de los productos.	Socialización de marca	Número de potenciales clientes que conocen la marca.
FUENTE: Tablero de Comando ELABORADO POR: Las Autoras		

CUADRO N° 3.5

INDICADORES PARA FINANZAS Y DE DESARROLLO

OBJETIVOS	INDICADORES	
	Índice	Definición operacional
Maximizar la rentabilidad, para incrementar patrimonio.	Rentabilidad por proyecto Rentabilidad por producto	Porcentaje de retorno sobre la inversión.
Alcanzar prestigio y reconocimiento.	Credibilidad de la empresa	Porcentaje de credibilidad de la empresa en el mercado meta
Incrementar el capital de trabajo, para mejorar el nivel de productividad de la empresa.	Capital invertido para hacer operativo el negocio	Porcentaje de incremento del capital de trabajo
Disminuir costos de producción.	Ahorro de recursos	Porcentaje de recursos ahorrados
Reducir la cartera vencida, para mejorar la liquidez.	Capital en riesgo de recuperación	Porcentaje de capital en mora recuperado
FUENTE: Tablero de Comando ELABORADO POR: Las Autoras		

3.6 FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son el conjunto de acciones y rutas que orientarán el proceso administrativo en los distintos niveles de la empresa, para alcanzar los objetivos a los que se desean llegar, permitiendo ubicar a “IMCOCIG” en una posición ventajosa frente a los competidores.

CUADRO N° 3.6
ESTRATEGIAS PARA EL CAPITAL INTANGIBLE

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Potenciar las competencias del talento humano, para que se convierta en el motor del desarrollo organizacional.	Diseñar y ejecutar un programa de capacitación para el talento humano.
Crear programas de motivación e incentivos para el Talento Humano.	Diseñar un manual (reglamento) de estímulos y sanciones para el talento humano de la empresa.
Evaluar el rendimiento laboral del Talento Humano para establecer su nivel de eficiencia y eficacia.	Establecer un programa de evaluación del desempeño individual.
Fortalecer la cultura organizacional, para mantener un mejor estilo de liderazgo, normas y procedimientos.	Realizar un inventario de la cultura organizacional. Evaluar la escala de valores corporativos, para fortalecer las relaciones.
Implementar programas de seguridad industrial, para salvaguardar la integridad del Talento Humano.	Preparar planes de dotación de equipo de seguridad industrial, capacitación y monitoreo médico.
Mejorar la distribución en planta, para reducir riegos industriales, recursos e incrementar la producción.	Realizar un estudio de la planeación de distribución en planta o Lay-Out.
Sistematizar el registro contable y financiero, para mejorar la gestión de la empresa.	Adquirir e implementar un software contable - financiero.
FUENTE: Tablero de Comando ELABORADO POR: Las Autoras	

CUADRO N° 3.7

ESTRATEGIAS PARA PROCESOS INTERNOS

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Fortalecer el direccionamiento estratégico de la empresa, para mejorar competitividad.	Elaborar planes operativos y evaluar su ejecución.
Disponer de información de mercado, para orientar la producción hacia el cumplimiento de las necesidades del cliente.	Realizar investigaciones de mercado.
Mejorar los sistemas de control de procesos y actividades de la empresa.	Diseñar un sistema de control interno, en el que se definan los procesos, funciones y políticas de control.
Actualizar los procesos productivos y administrativos de la empresa.	Rediseñar la estructura orgánica y funcional de la empresa Diseñar un manual de procesos.
Adoptar procesos y sistemas de calidad, para maximizar la satisfacción del cliente.	Contratar una consultoría especializada en aseguramiento de la calidad para normalizar y estandarizar los procesos.
Actualizar la maquinaria y equipo de la empresa, para optimizar recursos y procesos.	Crear un sistema de aprovisionamiento para la adquisición de maquinaria y equipo de alta tecnología.
Trabajar con productos y servicios de calidad.	Generar una base de datos de proveedores y establecer un proceso de calificación.
FUENTE: Tablero de Comando ELABORADO POR: Las Autoras	

CUADRO N° 3.8

ESTRATEGIAS PARA CLIENTES

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Ofertar productos y servicios que cumplan y superen la expectativa del cliente.	Realizar benchmarking de productos y servicios.
Mantener precios competitivos, para supervivencia de la empresa.	Realizar inteligencia de mercado.
Ampliar el segmento de mercado de la empresa, mediante la oferta de nuevos proyectos.	Integrar alianzas estratégicas con organismos públicos y privados.
Ofertar proyectos de construcción alternativos, para lograr en el cliente un mayor grado de satisfacción.	Realizar inteligencia de mercado y benchmarking.

Promover la ejecución de proyectos con facilidades de pago, para captar un mayor número de clientes.	Diseñar políticas de crédito. Realizar convenios con instituciones financieras.
Fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.	Diseñar y ejecutar un plan de marketing.
Establecer una marca propia, para identificación de los productos.	Diseñar la imagen corporativa de la empresa.
FUENTE: Tablero de Comando ELABORADO POR: Las Autoras	

CUADRO N° 3.9

ESTRATEGIAS PARA FINANZAS Y DE DESARROLLO

OBJETIVOS	ESTRATEGIA
Maximizar la rentabilidad.	Crear y ejecutar un sistema presupuestario.
Alcanzar prestigio y reconocimiento.	Diseñar y ejecutar un plan de marketing.
Incrementar el capital de trabajo, para mejorar el nivel de productividad de la empresa.	Obtener créditos por parte de instituciones financieras en condiciones favorables. Recapitalizar el negocio mediante el aporte de los socios.
Disminuir costos de producción.	Diseñar un sistema de gestión y control de costos.
Reducir la cartera vencida, para mejorar la liquidez.	Establecer programas de renegociación de deudas.
FUENTE: Tablero de Comando ELABORADO POR: Las Autoras	

3.7 POLÍTICAS INSTITUCIONALES

Las políticas de “IMCOCIG” son aquellas pautas que ayudarán a normar el comportamiento de sus integrantes en el desarrollo de sus actividades de los diferentes escenarios que a continuación se detallan.

3.7.1 Políticas para el Talento Humano

- Actualización y aprendizaje continuo, de los métodos y técnicas de construcción encaminadas a mejorar la calidad de los proyectos y obras, enfocándose siempre a un servicio óptimo, reflejado en la satisfacción de nuestros clientes.
- Incentivos, premios y detalles para el personal, por el buen desempeño de las funciones asignadas, resaltando sus virtudes y aptitudes, a fin de mejorar la autoestima de los miembros de la Empresa para prepararlos ante cualquier reto o dificultad que se pueda presentar.
- Evaluación del desempeño para el personal de producción al concluir la semana laboral, y para el personal administrativo mensualmente.
- Uso de implementos de seguridad industrial dentro de la planta productiva.
- Ingreso del personal a la empresa 10 minutos antes de la hora fijada.
- Todos los permisos se notificarán con un día de anticipación, en el caso de enfermedad se justificará con el certificado médico del Instituto de Seguridad Social.

3.7.2 Políticas en los Procesos y Servicios

- Actualización continua de precios de materiales de los diferentes proveedores.
- Elaboración de órdenes de trabajo en función de los cronogramas de producción.
- Mantenimiento del equipo y herramientas que garanticen que la frecuencia de los procesos sea continuo.
- Reposición de herramienta y equipo al término de su vida útil.
- Documentación de rendimientos de personal, equipos y materiales.
- Proteger la seguridad e integridad de nuestros empleados.

3.7.3 Políticas de Mercadeo

- Comercialización de los productos en las ferias populares para su promoción.
- Entrega a consignación a distribuidores en algunas localidades de la provincia.
- Identificación de los productos a través de placas publicitarias.
- Utilización de la imagen corporativa en todas las actividades realizadas por la empresa.

3.7.4 Políticas Financieras

- Para la ejecución de una obra o prestación de servicios el cliente deberá cancelar por lo menos el 50 % del valor total como anticipo y el saldo restante con planillas mensuales o contra entrega de ser el caso.
- Convenio de pagos con los proveedores para realizarlos únicamente los días viernes.
- Obtención de crédito de proveedores hasta 60 días.
- Pago semanal de salarios a los trabajadores.

3.8 OPERACIONALIZACIÓN ESTRATÉGICA

3.8.1 Tablero de Comando

El tablero de comando es la herramienta que recoge la información de las operaciones de “IMCOCIG” de forma integrada, equilibrada y correctiva para suministrar la dirección futura de la empresa, en donde la visión se convierte en acción a través de un conjunto de objetivos, indicadores, metas y estrategias agrupadas en cuatro diferentes perspectivas, conectadas con la planificación presupuestaria y con la asignación de responsabilidades para su ejecución.

CUADRO N° 3.10
ELEMENTOS DEL TABLERO DE COMANDO
PERÍODO 2010 – 2014

DIRECCION - OBJETIVOS ESTRATEGICOS		MEDIDAS						METAS				MEDIOS				
PERSPECTIVAS	IMPULSORES CLAVES DEL DESEMPEÑO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	INDICADORES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACION	FUENTE DE CAPTURADA DE DATOS	NIVELES 2009	META 2012	META 2014	VARIACIONES	RESPONSABLE DE LA META	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/ PROYECTOS	LIDER DE IMPLEMENTACION	INICIO	FIN	RECURSOS (USD)
FINANZAS Y CRECIMIENTO	Valor para accionistas	1. Maximizar la rentabilidad.	1.1 Rentabilidad por proyecto. 1.2 Rentabilidad por producto.	Porcentaje de retorno sobre la inversión.	Por proyecto Por producto	Estados financieros	25% 15%	30% 17%	35% 25%	31% / 33% 20% / 23%	Gerente	1. Crear y ejecutar un sistema presupuestario.	Contadora	Jul / 2010	Jul / 2011	\$ 300,00
		2. Alcanzar prestigio y reconocimiento.	2. Credibilidad de la empresa.	Porcentaje de credibilidad de la empresa en el mercado meta.	Semestral	Encuestas de credibilidad	93%	95%	100%	94% / 98%	Gerente	2. Diseñar y ejecutar un plan de marketing.	Gerente y Asistente	May / 2010	Jul / 2010	\$ 2.000,00
	Productividad Financiera	3. Incrementar el capital de trabajo, para mejorar el nivel de productividad de la empresa.	3. Capital invertido para hacer operativo el negocio.	Porcentaje de incremento del capital de trabajo.	Annual	Estados financieros	50%	10%	20%	5% / 15%	Gerente	3.1 Obtener créditos por parte de instituciones financieras en condiciones favorables. 3.2 Recapitalizar el negocio mediante el aporte de los socios.	Gerente	Feb / 2010	Feb / 2010	\$ 21,00
		4. Disminuir costos de producción.	4. Ahorro de recursos.	Porcentaje de recursos ahorrados.	Por proyecto y producto	Estados financieros	5%	8%	10%	6% / 9%	Gerente	4. Diseñar un sistema de gestión y control de costos.	Contadora	Ene / 2011	Jun / 2011	\$ 800,00
		5. Reducir la cartera vencida, para mejorar la liquidez.	5. Capital en riesgo de recuperación.	Porcentaje de capital en mora recuperado.	Mensual	Estados financieros	60%	70%	80%	65% / 75%	Gerente	5. Establecer programas de renegociación de deudas.	Gerente y Contadora	Feb / 2010	Mar / 2010	\$ 60,00

CLIENTES		Atributos básicos		6. Ofertar productos y servicios que cumplan y superen la expectativa del cliente.		7. Mantener precios competitivos, para supervivencia de la empresa.		8. Ampliar el segmento de mercado de la empresa, mediante la oferta de nuevos proyectos.		9. Ofertar proyectos de construcción alternativos, para lograr en el cliente un mayor grado de satisfacción.		10. Promover la ejecución de proyectos con facilidades de pago, para captar un mayor número de clientes.		11. Fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado.		12. Establecer una marca propia, para identificación de los productos.	
6. Clientes satisfechos.	Porcentaje de clientes satisfechos.	Semestral	Encuestas	90%	95%	98%	92% / 96%	Gerente	6. Realizar benchmarking de productos y servicios.	Jefe de planta	Ene / 2012	Mar / 2012	\$ 600,00				
7. Relación de precios con la competencia.	Porcentaje de variación de precios con respecto a la competencia.	Mensual	Precios del mercado	1%	3% <	5% <	2% < / 4% <	Gerente	7. Realizar inteligencia de mercado.	Gerente y Asistente	Ene / 2012	Jun / 2012	\$ 700,00				
8. Potenciales clientes	Número de potenciales clientes captados por la empresa.	Mensual	Entrevistas	20	30	50	25 / 45	Gerente	8. Integrar alianzas estratégicas con organismos públicos y privados.	Gerente	Ene / 2011	Jun / 2011	\$ 50,00				
9. Proyectos implementados.	Número de nuevos proyectos en proceso.	Mensual	Inventario de proyectos	10	20	30	15 / 25	Gerente	9. Realizar inteligencia de mercado y benchmarking.	Asistente de Gerencia y Jefe de planta	Ene / 2012	Jun / 2012	\$ 1.300,00				
10. Línea de créditos.	Número de créditos emitidos.	Mensual	Estados financieros	0	10	20	5 / 15	Gerente	10.1 Diseñar políticas de crédito. 10.2 Realizar convenios con instituciones financieras.	Contadora	Ene / 2011	Mar / 2011	\$ 80,00				
11. Aceptación de la empresa.	Porcentaje de aceptación de la empresa.	Semestral	Encuestas	0%	70%	90%	65% / 80%	Gerente	11. Diseñar y ejecutar un plan de marketing.	Gerente y Asistente de Gerencia	May / 2010	Oct / 2010	\$ 2.000,00				
12. Socialización de la marca.	Porcentaje de potenciales clientes que conocen la marca.	Semestral	Encuestas	0%	20%	50%	10% / 40%	Asistente de Gerencia	12. Diseñar la imagen corporativa de la empresa.	Asistente de Gerencia y Jefe de planta	Ene / 2012	Jun / 2012	\$ 600,00				

20. Diseñar y ejecutar un programa de capacitación para el talento humano.	Gerente y Asistente	Jul / 2010	Dic / 2010	\$ 720,00
21. Diseñar un manual (reglamento) de estímulos y sanciones para el talento humano de la empresa.	Gerente	Ene / 2012	Dic / 2012	\$ 300,00
22. Establecer un programa de evaluación del desempeño individual.	Jefe de planta	Jul / 2011	Jul / 2012	\$ 400,00
23.1 Realizar un inventario de la cultura organizacional	Gerente	Ene / 2011	Dic / 2013	\$ 100,00
23.2 Evaluar la escala de valores corporativos, para fortalecer las relaciones interpersonales.				
24. Preparar planes de dotación de equipo de seguridad industrial, capacitación y monitoreo médico.	Jefe de planta	Ene / 2011	Dic / 2013	\$ 3 000,00
25. Realizar un estudio de la planeación de distribución en planta o Lay-Out.	Jefe de planta	Ene / 2013	Dic / 2013	\$ 700,00
26. Adquirir e implementar un software contable-financiero.	Gerente	Ene / 2010	May / 2010	\$ 5.040,00

4	10	2 / 5	Gerente
40%	60%	35% / 50 %	
50%	70%	30 % / 65%	Gerente
90%	100%	85% / 95%	Gerente
3	2	6 / 1	
6	6	4 / 6	Gerente
0	0	3 / 0	Gerente
20	30	15 / 25	Gerente
6	-	3 / 5	Gerente

0	Certificados recepcionados	Annual	Número de empleados que presenten certificados de capacitación
30%	Reportes de productividad	Mensual	Porcentaje de rendimiento con relación a periodos anteriores.
0%	Encuestas de satisfacción laboral	Trimestral	Porcentaje de satisfacción del cliente interno.
80%	Reportes de productividad	Por proyecto	Porcentaje de producción con respecto a recursos asignados.
5	Memorándums	Mensual	Número de conflictos laborales ocasionados.
3	Observación directa	Mensual	Número de valores corporativos practicados.
3	Certificados médicos	Annual	Número de accidentes laborales suscitados.
10	Inventario de proyectos	Mensual	Porcentaje de participación del mercado.
0	Reportes de sistematización	Semestral	Número de procesos contables y financieros sistematizados

20. Potenciar las competencias del talento humano, para que se convierta en el motor del desarrollo organizacional.	Talento Humano	21. Crear programas de motivación e incentivos para el Talento Humano.	22. Evaluar el rendimiento laboral del Talento Humano para establecer su nivel de eficiencia y eficacia.	23. Fortalecer la cultura organizacional, para mantener un mejor estilo de liderazgo, normas y procedimientos.	24. Implementar programas de seguridad industrial, para salvaguardar la integridad del Talento Humano.	25. Mejorar la distribución en planta, para optimizar recursos e incrementar la producción.	26. Sistematizar el registro contable y financiero, para mejorar la gestión de la empresa.
---	----------------	--	--	--	--	---	--

CAPITAL INTANGIBLE

3.8.2 Presupuesto

El presupuesto es un plan de acción de gasto o inversión en la ejecución del plan estratégico para el lapso de cinco años. Este instrumento es de gran ayuda para determinar que las metas sean comparables a través del tiempo, coordinando así las actividades de las áreas y la consecución de estas, evitando costos innecesarios y mala utilización de recursos. De igual manera permite a la administración conocer el desenvolvimiento de la empresa, por medio de la comparación de los hechos y cifras reales con los hechos y cifras presupuestadas y proyectadas para poder tomar medidas que permitan corregir o mejorar la actuación organizacional.

El aporte económico requerido para la implementación del plan se detalla a continuación:

**CUADRO N° 3.11
PRESUPUESTO ECONÓMICO REQUERIDO**

N°	INICIATIVAS ESTRATEGICAS/ PROYECTOS	RECURSOS (USD)
1	Crear y ejecutar un sistema presupuestario.	\$ 300,00
2	Diseñar y ejecutar un plan de marketing.	\$ 2.000,00
3	3.1 Obtener créditos por parte de instituciones financieras en condiciones favorables	\$ 21,00
	3.2 Recapitalizar el negocio mediante el aporte de los socios.	PD
4	Diseñar un sistema de gestión y control de costos.	\$ 800,00
5	Establecer programas de renegociación de deudas.	\$ 60,00
6	Realizar benchmarking de productos y servicios.	\$ 600,00
7	Realizar inteligencia de mercado.	\$ 700,00
8	Integrar alianzas estratégicas con organismos públicos y privados.	\$ 50,00
9	9.1 Diseñar políticas de crédito.	\$ 80,00
	9.2 Realizar convenios con instituciones financieras.	
10	Diseñar la imagen corporativa de la empresa.	\$ 600,00
11	Elaborar planes operativos y evaluar su ejecución.	\$ 600,00
12	Diseñar un sistema de control interno, en el que se definan los procesos, funciones y políticas de control.	\$ 1.000,00
13	13.1 Rediseñar la estructura orgánica y funcional de la empresa.	\$ 400,00
	13.2 Diseñar un manual de procesos	\$ 800,00
14	Contratar una consultoría especializada en aseguramiento de la calidad para normalizar y estandarizar los procesos.	\$ 3.000,00

15		Crear un sistema de aprovisionamiento para la adquisición de maquinaria y equipo de alta tecnología.	-
16		Generar una base de datos de proveedores y establecer un proceso de calificación.	\$ 200,00
17		Diseñar y ejecutar un programa de capacitación para el talento humano.	\$ 720,00
18		Diseñar un manual (reglamento) de estímulos y sanciones para el talento humano de la empresa.	\$ 300,00
19		Establecer un programa de evaluación del desempeño individual.	\$ 400,00
20	20.1	Realizar un inventario de la cultura organizacional.	\$ 100,00
	20.2	Evaluar la escala de valores corporativos, para fortalecer las relaciones interpersonales.	
21		Preparar planes de dotación de equipo de seguridad industrial, capacitación y monitoreo médico.	\$ 3.000,00
22		Realizar un estudio de la planeación de distribución en planta o Lay-Out.	\$ 700,00
23		Adquirir e implementar un software contable-financiero.	\$ 5.040,00
PRESUPUESTO TOTAL			\$ 21.471,00
FUENTE: Tablero de Comando			
ELABORADO POR: Las Autoras			

CUADRO N° 3.13

INICIATIVA ESTRATÉGICA:
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:
OBJETIVO:

Diseñar y ejecutar un plan de marketing
 Vladimir Gutiérrez (Gerente)
 * Alcanzar prestigio y reconocimiento
 * Fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado
 Se necesita 170 horas y 2.000,00 dólares
 Mejorar la participación de mercado

RECURSOS NECESARIOS:
IMPACTO DIRECTO ESPERADO:

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MAY				JUN				JUL				RECURSOS			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Tiempo (Horas)	Presupuesto (\$)		
1	Análisis y reconocimiento de la empresa	Gerente y Consultor														10	\$ 2.000,00	
2	Diagnóstico																	30
3	Investigación de Mercado																	60
4	Direccionamiento Estratégico																	20
5	Marketing Mix																	40
6	Presupuesto																	10
													TOTALES	170	\$ 2.000,00			
FUENTE: Tablero de Comando ELABORADO POR: Las Autoras																		

CUADRO N° 3.14

INICIATIVA ESTRATÉGICA:
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:
OBJETIVO:

Obtener crédito por parte de instituciones financieras
 Vladimir Gutiérrez (Gerente)
 Incrementar el capital de trabajo, para mejorar el nivel de productividad de la empresa.

RECURSOS NECESARIOS:

Obtener un crédito bancario requiere aproximadamente de 20 horas y alrededor de 21,00 dólares

IMPACTO DIRECTO ESPERADO:

Incremento del porcentaje de producción con capital externo.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE				ENE				FEB				ENTREGABLES		RECURSOS	
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Tiempo (Horas)	Presupuesto (\$)		
1	Calificar a la institución financiera con mayor beneficio														6	\$ 10,00	
2	Preparar requisitos de crédito														10	\$ 5,00	
3	Depósito de encaje														2	\$ 3,00	
4	Firmas de convenio de crédito														1	\$ 3,00	
5	Transferencia														1	\$ 0,00	
													TOTALES	20	\$ 21,00		

FUENTE: Tablero de Comando
 ELABORADO POR: Las Autoras

CUADRO N° 3.15

INICIATIVA ESTRATÉGICA:
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:

Establecer programas de renegociación de deudas.
 Vladimir Gutiérrez (Gerente)

María Teresa Espinosa (Contadora)

OBJETIVO:

Reducir la cartera vencida, para mejorar la liquidez

RECURSOS NECESARIOS:

Es necesario 9 horas y \$ 60,00 para poner en marcha el programa de renegociación.

IMPACTO DIRECTO ESPERADO:

Alcanzar el cobro del mayor porcentaje de capital en peligro de recuperación

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	FEB				MAR				ENTREGABLES	RECURSOS	
			1	2	3	4	1	2	3	4		Tiempo (Horas)	Presupuesto (\$)
1	Identificación de clientes en mora	Contadora										1	\$ 10,00
2	Notificación al cliente	Contadora										1	\$ 15,00
3	Difusión del programa de renegociación	Gerente										2	\$ 10,00
4	Firma de convenio de pago	Gerente										1	\$ 0,00
5	Reestructura del calendario de pagos	Contadora										2	\$ 10,00
6	Seguimiento para el cumplimiento del pago	Contadora										2	\$ 15,00
TOTALES											9	\$ 60,00	

FUENTE: Tablero de Comando
 ELABORADO POR: Las Autoras

CUADRO N° 3.17

INICIATIVA ESTRATÉGICA:
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:
OBJETIVO:
RECURSOS NECESARIOS:

Rediseñar la estructura orgánica y funcional de la empresa.
 Vladimir Gutiérrez (Gerente)
 Actualizar los procesos productivos y administrativos.
 La reestructuración orgánica de la empresa implica el uso de 33 horas y el desembolso de 400,00 dólares.

IMPACTO DIRECTO ESPERADO:

Disponer de una estructura orgánica oficialmente reconocida por todos los integrantes de la empresa

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MAR				ABR				ENTREGABLES	RECURSOS				
			1	2	3	4	1	2	3	4		Tiempo (Horas)	Presupuesto (\$)			
1	Consultoría especializada para:															
1.1	Analizar con precisión las unidades o dependencias existentes y requeridas.															
1.2	Definir la estructura organizacional de la empresa															
1.3	Definir la denominación y número de cargos que conformarán la estructura.	Consultor														
1.4	Diseño del organigrama.															
1.5	Asignar a cada cargo las funciones que le corresponden															
1.6	Establecer estudios, experiencia y perfil															
1.7	Establecer las relaciones jerárquicas entre los diferentes cargos.															
2	Aprobación y difusión del organigrama funcional a los colaboradores	Gerente														
											TOTALES	33	\$ 400,00			
											FUENTE: Tablero de Comando					
											ELABORADO POR: Las Autoras					

CUADRO N° 3.18

INICIATIVA ESTRATÉGICA:
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:
OBJETIVO:
RECURSOS NECESARIOS:

Diseñar un manual de procesos.
 Vladimir Gutiérrez (Gerente)
 Actualizar los procesos productivos y administrativos.
 Se requiere de 70 horas y un monto de 800,00 dólares aproximadamente para la consecución del manual de procesos.

IMPACTO DIRECTO ESPERADO:

Establecimiento de guías que permitan el desarrollo de la actividad y proceso propuesto.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	MAY				JUN				JUL				RECURSOS	
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Tiempo (Horas)	Presupuesto (\$)
1	Consultoría especializada para:															
1.1	Identificación de procesos fundamentales y de soporte de la empresa.														64	\$ 700,00
1.2	Enlistar actividades relevantes de cada proceso.														8	
1.3	Definir detalladamente cada actividad del proceso	Consultor													4	
1.4	Construcción de flujogramas de procesos														15	
1.5	Desarrollar el perfil de competencias del cargo														8	
1.6	Asignación de responsables a cada proceso														15	
1.7	Documento final														4	
2	Aprobación y difusión del manual a los colaboradores	Gerente													10	
													6	\$ 100,00		
													70	\$ 800,00		
													TOTALES			
													FUENTE: Tablero de Comando			
													ELABORADO POR: Las Autoras			

CUADRO N° 3.19

INICIATIVA ESTRATÉGICA:
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:

Diseñar y ejecutar un programa de capacitación para el talento humano.

Ing. Vladimir Gutiérrez (Gerente)

Gabriel Benítez (Asistente de gerencia)

Potenciar las competencias del talento humano, para que se convierta en el motor del desarrollo organizacional.

RECURSOS NECESARIOS:

El programa de capacitación requerirá aproximadamente de 70 horas y 720,00 dólares para su ejecución

IMPACTO DIRECTO ESPERADO:

Cubrir con capacitación las competencias faltantes en los colaboradores para desarrollar su capacidad creativa e innovadora.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	JUL				AGO				SEP				OCT				NOV				DIC				ENTREGABLES		RECURSOS			
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	Tiempo (Horas)	Presupuesto (\$)
1	Diagnóstico de competencias	Gerente																													2	\$ 30,00
2	Definir líneas de capacitación	Ayudante de gerencia																													4	\$ 20,00
3	Seleccionar a los empleados a capacitarse	Gerente																													2	\$ 10,00
4	Definir eventos de capacitación	Gerente																													4	\$ 10,00
5	Buscar y seleccionar a los profesionales o empresas que presten servicios de capacitación con los mejores beneficios	Gerente																													8	\$ 20,00
6	Ejecución del plan de capacitación	Capacitadores																													40	\$ 600,00
7	Seguimiento y evaluación	Gerente																													10	\$ 30,00
		TOTALES																					70	\$ 720,00								

FUENTE: Tablero de Comando
 ELABORADO POR: Las Autoras

CUADRO N° 3.20

INICIATIVA ESTRATÉGICA:
RESPONSABLE DE IMPLEMENTACIÓN:
OBJETIVO:
RECURSOS NECESARIOS:
IMPACTO DIRECTO ESPERADO:

Adquirir e implementar un software contable-financiero.
 Ing. Vladimir Gutiérrez (Gerente)
 Sistematizar el registro contable y financiero, para mejorar la gestión de la empresa.
 215 horas para la implementación del software y 5.040,00 dólares.
 Sistematizar todos los procesos contables y financieros de la empresa dentro del plazo no mayor a un año.

N°	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	CALENDARIO												RECURSOS									
			ENE			FEB			MAR			ABR			MAY			Tiempo (Horas)	Presupuesto (\$)					
1	Cotizar las opciones de software que estén en el mercado y solicitar asesoría.	Gerente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	10	\$ 20,00
2	Evaluar y seleccionar al proveedor más idóneo	Gerente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	20	\$ 20,00
3	Adquirir equipo y material extra para la implementación	Gerente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	20	\$ 2.000,00
4	Adquirir el software contable y financiero más compatible con la empresa	Gerente	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	5	\$ 3.000,00
5	Implementación del software en la empresa	Implantadores	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	20	
6	Migrar la información de:	Implantadores	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	60	
6.1	Contabilidad																						20	
6.2	Inventario																						15	
6.3	Tesorería																						10	
6.4	Proveedores																						5	
6.5	Personal																						2	
6.6	Clientes																						8	

3.8.4 Difusión Estratégica

El siguiente paso, luego de haber diseñado el tablero de comando y el plan operativo anual es la implementación de este sistema de gestión en toda la empresa. Por lo que a continuación se destacan ciertas actividades que se deben llevar a cabo en la organización para que el plan operativo pueda comenzar a funcionar en forma óptima.

Procedimiento

1. Elaboración de material informativo como folletos del plan.
2. Elaboración de soporte gráfico para transmitir la misión, visión y valores de la empresa.
3. Participación del Plan a través de una conferencia.

**CUADRO N° 3.21
CRONOGRAMA DE DIFUSION**

N°	ACTIVIDAD	DIC 2009				ENE 2010			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elaboración de material educativo como folletos del plan.								
2	Elaboración de soporte gráfico para transmitir la misión, visión y valores de la empresa.								
3	Participación del Plan a través de una conferencia.								
FUENTE: Herramientas de Investigación ELABORADO POR: Las Autoras									

CONCLUSIONES

- La presente investigación permitió establecer cuán importante es contar con un plan estratégico que defina lo que es y quiere alcanzar “IMCOCIG” en el mediano y largo plazo, a través de objetivos, estrategias, y planes operativos que orientarán a todos sus integrantes hacia el mismo horizonte, lo que significa un incremento en la fuerza interna de la empresa que servirá de apoyo para la obtención de sus metas.
- Mediante el análisis situacional de “IMCOCIG” fue posible determinar que en el medio interno existen como puntos fuertes: la eficiencia en la planificación de operaciones, recursos propios, cultura organizacional compartida, cumplimiento de obligaciones con proveedores, existencia de software para cálculo estructural y una adecuada remuneración integral; y sus puntos críticos: la inexistencia de estándares de productividad, distribución en planta y seguridad e higiene del trabajo poco adecuados, inexistencia de un manual de funciones, escasa publicidad y promoción, infraestructura inadecuada y alta cartera vencida; por otra parte las oportunidades son: incremento poblacional, disponibilidad de los servicios básicos, crédito amplio de los proveedores, nuevos clientes potenciales, maquinaria y equipo, herramientas y materiales con innovación, productos y servicios calificados, suficiente stock y precios especiales por parte de los proveedores; además se presentan amenazas como: creciente corrupción, inflación variable, remesas de emigrantes descendente, tasas de interés variables y desempleo ascendente lo que dificulta el desarrollo competitivo en el mercado de la construcción y metal mecánica.
- La implementación del plan estratégico requiere la consideración de muchos factores que posibilitan el crecimiento de la organización principalmente partiendo de una misión y visión claras y acorde a la realidad de “IMCOCIG” conjuntamente con la práctica de valores corporativos para la consecución efectiva de las metas globales.

- La gestión de “IMCOCIG” dentro del ciclo de vida empresarial se encuentra en la etapa de crecimiento, por lo que no tiene un buen posicionamiento institucional, amplia línea de crédito, procesos adecuados y sistemas de control de calidad.
- El modelo de Planificación Estratégica planteada se operacionalizará a través de un Tablero de Comando, ya que este permite conocer paso a paso cual es el rumbo que debe seguir “IMCOCIG” para combatir la complejidad del medio interno y externo que rodea a la empresa para mejorar su competitividad.

RECOMENDACIONES

- Es necesario que los directivos de la empresa se involucren en la dirección de esta a través del modelo de planificación propuesto, para la aplicación de forma eficiente y eficaz.
- Es importante implementar procesos de capacitación en forma didáctica y concreta con el propósito de que los temas expuestos despierten el interés e iniciativa de los miembros de la empresa para integrar procesos de innovación.
- Sería muy significativo que se involucre a todos los miembros de la empresa en la programación y gestión de actividades, para crear una cultura de planificación.
- Es fundamental que ante los cambios constantes del medio la institución y sus directivos mantengan un sistema de información sobre nuevas perspectivas y tendencias de sus clientes, competidores y mercado en general, para un direccionamiento estratégico efectivo.
- Para la ejecución del plan estratégico es necesario la retroalimentación en forma constante a través del desarrollo de un sistema de mejora continua, para superación y crecimiento personal y empresarial.

BIBLIOGRAFÍA

Citada

KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz; Administración: Una Perspectiva Global; Primera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México 1994; (Página 55)

CHIAVENATO, Idalberto; Administración en los nuevos tiempos; Primera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; Colombia2004; (Página 211)

FRED, David; Conceptos de administración estratégica; Quinta Edición Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.; México 1997; (Página 15)

SALTOS, Rodrigo; Texto Autodidáctico de Administración Empresas II; Editorial Instituto de Educación a Distancia - ESPE; Quito-Ecuador 2004; (Página 29)

TINAJERO, Cristian; Módulo de Planificación Estratégica; Editorial Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga-Ecuador 2008; (Página 6)

CHIAVENATO, Idalberto; Administración en los nuevos tiempos; Décima Edición; Editorial Mc.Graw Hill; Colombia2004; (Página 228)

SERNA, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica; Décima Primera Edición; Editorial Legis; Santafé de Bogotá 1994; (Página 8)

TINAJERO, Cristian; Módulo de Planificación Estratégica; Editorial Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga-Ecuador 2008; (Página 21)

TINAJERO, Cristian; Módulo de Planificación Estratégica; Editorial Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga-Ecuador 2008; (Página 22)

ROBBINS, Stephen y COULTER Mary; Administración; Octava Edición; Editorial Person Educación; México 2005; (Página 235, 237)

CERÓN, Jorge; Dirección Estratégica; Editorial Universidad Técnica de Ambato; Ambato-Ecuador 2002; (Página 14)

SALLENAVE, Jean-Paul; Gerencia y planeación estratégica; Editorial Norma; Colombia 2007; (Página 276)

DESS, Gregory G. LUMPIKIN, G.T; Dirección estratégica: creando ventajas competitivas; Coordinadora de Traducción Olga Rivera; Editorial McGraw-Hill; Madrid 2003; (Página 50)

CHARDLES, W. L. Hill/ GARETH, R. Jones; Administración y Estratégica; Tercera Edición; Editorial McGraw Hill; Bogotá 1996; (Página 156)

DESS, Gregory G. LUMPIKIN, G.T; Dirección estratégica: creando ventajas competitivas; Coordinadora de Traducción Olga Rivera; Editorial McGraw-Hill; Madrid 2003; (Página 30)

CERÓN, Jorge; Dirección Estratégica; Editorial Universidad Técnica de Ambato; Ambato-Ecuador 2002; (Página 53)

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J; Administración Estratégica, Textos y Casos; Décima Tercera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México 2003; (Página 9)

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J; Administración Estratégica, Textos y Casos; Decima Tercera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México 2003; (Página 50)

FRED, David; Conceptos de administración estratégica; Décima Primera Edición; Editorial Person Educación; México 2008; (Página 13)

SERNA, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica; Editorial Legis; Santafé de Bogotá 1994; (Página 243)

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J; Administración Estratégica, Textos y Casos; Décima Tercera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México 2003; (Página 391)

MINTZBERG, Henry y QUINN James Brian; El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Caso; Segunda Edición; Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana S.A; México 1993; (Página 179)

THOMPSON Arthur y STRICKLAND A.J; Administración Estratégica, Textos y Casos; Decima Tercera Edición; Editorial Mc.Graw Hill; México 2003; (Página 390)

FRED, David; Conceptos de administración estratégica; Décima Primera Edición; Editorial Person Educación; México 2008; (Página 346)

Consultada

CERÓN, Jorge.- *Dirección Estratégica*; Editorial Universidad Técnica de Ambato; Ambato-Ecuador 2002.

DESS, Gregory G. LUMPIKIN, G.T: *Dirección estratégica: creando ventajas competitivas*; Editorial McGraw-Hill; Madrid 2003.

TINAJERO, Cristian; *Administración General*.- Editorial Universidad Técnica de Cotopaxi; Latacunga-Ecuador 2004.

SALTOS MOSQUERA, Rodrigo; *Texto Autodidáctico de Administración de Empresas II*.- Editorial Instituto de Educación a Distancia - ESPE; Quito-Ecuador 2004

SALLENAVE, Jean-Paul; *Gerencia y planeación estratégica*.- Editorial Norma; Colombia 2007.

CHIAVENATO, Idalberto; *Administración en los nuevos tiempos*.- Editorial McGraw-Hill; Colombia 2004.

Electrónica

- <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/fin/37/rentabiypproduct.htm>
(06-01-09) 16:50
- Competencia:<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/mar/14/anlaisiscompetencia.htm> (06-01-09) 15:23
- http://www.indexmundi.com/es/ecuador/poblacion_perfil.html (05-01-09) 17:00
- <http://es.wikipedia.org/wiki/Herramienta> (05-01-09) 15:30
- <http://www.definiciones.com.mx/definicion/M/maquina/> (05-01-09) 15:30
- <http://www.monografias.com/trabajos15/valores-humanos/valores-humanos.shtml> (21-11-2008) 15:13
- http://www.efectus.com.mx/ArtInt/Capital_Humano.pdf (02-09-2008) 11:52
- <http://hosting.pichincha.com/pruebatodo1/centenario/> (02-10-2008) 10:39
- <http://www.monografias.com/trabajos13/bune/bune.shtml> (30-09-2008) 16:29
- <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/28/objetivos.htm> (21-09-2008) 11:24
- <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2d.htm> (15-09-2008) 13:42
- <http://www.marketing-xxi.com/la-direccion-estrategica-16.htm> (15-09-2008) 15:30
- <http://www.spri.es/ddweb/inicio/cursos/DD/de/de.htm> (15-09-2008) 15:34
- http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf (16-09-2008) 17:27
- <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf> (02-09-08) 17:48
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/planestraarvey.htm> (29-07-2008) 10:40
- <http://www.blogextremo.com/mariopucca/8991/> (29-07-2008) 10:44
- <http://html.rincondelvago.com/ventajas-y-desventajas-de-la-planificacion.html> ventajas y desventajas (29-07-2008) 11:11
- <http://www.monografias.com/trabajos37/planeacion/planeacion.shtml> (26-06-2008) 11:54
- <http://www.geocities.com/luibar.geo/Planificacion.html> (26-06-2008) 12:00

Date tiempo para trabajar, es el precio del éxito.
Date tiempo para pensar, es la fuente del poder.
Date tiempo para jugar, es el secreto de la juventud.
Date tiempo para leer, es la base del conocimiento.
Date tiempo para disfrutar de tus seres queridos, es la fuente de la felicidad.
Date tiempo para amar, es el sacramento de la vida.
Date tiempo para soñar, por ello el alma está cerca de las estrellas.
Date tiempo para reír, así las cargas son más ligeras.
Date tiempo para PLANEAR, porque planear es el secreto para tener tiempo para
todo lo anterior.

Miguel Ángel Cornejo

ANEXOS

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA “IMCOCIG”

ENTREVISTA DIRIGIDA AL CLIENTE INTERNO DE LA EMPRESA

LA PRESENTE ENTREVISTA TIENE POR OBJETO OBTENER INFORMACIÓN PARA DETERMINAR EL GRADO DE PERTENENCIA Y CONOCIMIENTO DEL CLIENTE INTERNO EN LA EMPRESA.

SÍRVASE LEER CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y CONTESTE CON LA MAYOR SINCERIDAD DEL CASO.

1. ¿Qué cargo desempeña en la empresa?

.....
.....

2. ¿A qué se dedica la empresa en la que usted trabaja?

.....
.....

3. ¿A quienes brinda los productos y/o servicios la empresa?

.....
.....

4. ¿Cómo se siente en la empresa y por qué?

.....
.....

5. ¿La empresa le brinda seguridad industrial?

.....
.....

6. ¿Qué espera de la empresa en el futuro?

.....
.....

7. ¿Qué tipos de incentivo recibe por las labores cumplidas?

.....
.....

8. ¿Cómo es el trato recibido por el gerente?

.....
.....

9. ¿Qué quisiera que cambie en la empresa?

.....
.....

10. ¿En qué considera fuerte a IMCOCIG?

.....
.....

11. ¿Cuáles son los puntos débiles como empresa?

.....
.....

12. ¿Con que frecuencia la empresa les brinda capacitación?

.....
.....

13. ¿Cree que la maquinaria y equipo que posee la empresa es suficiente para ejecutar el trabajo con calidad? ¿Por qué?

.....
.....

14. ¿Conoce de algún otro tipo de tecnología que le facilite su trabajo?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 2

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

DISEÑO DEL PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA "IMCOCIG"

ENCUESTA DIRIGIDA AL CLIENTE EXTERNO DE LA EMPRESA

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE POR OBJETO OBTENER INFORMACIÓN PARA DETERMINAR EL CONOCIMIENTO Y ACEPTACIÓN DEL CLIENTE EXTERNO A LA EMPRESA.

SÍRVASE LEER CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y CONTESTE CON LA MAYOR SINCERIDAD DEL CASO.

1. ¿Qué producto o servicio adquirió de la empresa IMCOCIG?

- () Servicios de consultoría de ingeniería civil
- () Construcción de obras civiles
- () Productos de la industria del metal

2. ¿Cree que el producto y/o servicio adquirido es de calidad?

- () Si
- () No

3. ¿En relación a los tiempos de entrega la empresa cumple con lo establecido?

- () A tiempo
- () Fuera de tiempo

4. ¿Considera que los precios manejados por la empresa con respecto a los ofertados por empresas similares son?

- () Altos
- () Iguales
- () Bajos

5. ¿Quién le informó de los productos y/o servicios ofertados por la empresa?

- () Familiares
- () Amigos
- () Personal de la empresa

6. ¿Conoce Usted la ubicación de la planta industrial?

- () Si
- () No

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “IMCOCIG”

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA EMPRESA

LA PRESENTE ENTREVISTA TIENE POR OBJETO OBTENER INFORMACIÓN PARA DETERMINAR LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA EMPRESA.

SÍRVASE LEER CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y CONTESTE CON LA MAYOR SINCERIDAD DEL CASO.

1. ¿Qué le motivó para crear su propia empresa?

.....
.....

2. ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado la empresa IMCOCIG?

.....
.....

3. ¿Qué productos y/o servicios brinda la misma?

.....
.....

4. ¿Qué necesidades satisface la empresa?

.....
.....

5. ¿Cómo se proyecta la empresa dentro de cinco años?

.....
.....

6. ¿En qué es fuerte la empresa?

.....
.....

7. ¿En qué es débil la empresa?

.....
.....

8. ¿Qué propósitos pretende alcanzar la empresa en el mediano y largo plazo?

.....
.....

9. ¿Con cuántos colaboradores cuenta la empresa en la actualidad?

.....
.....

10. ¿Mantiene algún tipo de incentivo con sus colaboradores? ¿Cuál?

.....
.....

11. ¿Opera algún tipo de inventario y cómo lo hace?

.....
.....

12. ¿Cuáles son sus principales clientes?

.....
.....

13. ¿Qué canales de Distribución emplea para que el producto llegue al mercado?

.....
.....

14. ¿Maneja alguna política de precios en sus productos y/o servicios?

.....
.....

15. ¿Qué aspectos considera usted para seleccionar a sus proveedores?

.....
.....

16. ¿Cuáles son sus principales proveedores?

.....
.....

17. ¿Cuál es su sistema para hacer publicidad y propaganda?

.....
.....

18. ¿Existe algún sistema de calidad en la empresa? ¿Cuál?

.....
.....

19. ¿Mantiene un nivel de estándares para medir la productividad? ¿Cómo?

.....
.....

20. ¿En consideración a la inversión piensa que el negocio es rentable? ¿Por qué?

.....
.....

21. ¿En el área que se desenvuelve la empresa cuáles son sus principales competidores?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “IMCOCIG”

EL PRESENTE FORMATO TIENE POR OBJETO OBTENER INFORMACIÓN PARA DETERMINAR LA RAZÓN DE SER DE LA EMPRESA.

SÍRVASE LEER CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y CONTESTE CON LA MAYOR SINCERIDAD DEL CASO.

“IMCOCIG”

Ingeniería Metálica & Construcción de Obras Civiles Gutiérrez

FORMULARIO PARA LA DECLARACIÓN DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

Complete estas frases inconclusas con expresiones coherentes a nuestra propuesta institucional actual.

¿En la actualidad lo que la EMPRESA hace es?

.....
.....

¿Los clientes principales de esta entidad son?

.....
.....

¿Nuestros productos que ofrecemos son?

.....
.....

¿Los servicios principales son?

.....
.....

¿La cobertura geográfica es?

.....
.....

¿La posición competitiva en el mercado es?

.....
.....

¿El talento humano actual de nuestro personal es?

.....
.....

¿Nuestra Capacidad tecnológica actual es?

.....
.....

¿Nuestra cultura organizacional presente es?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

UNIVERSIDAD TÉCNICA DE COTOPAXI
CARRERA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, HUMANÍSTICAS Y DEL HOMBRE

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA “IMCOCIG”

EL PRESENTE FORMATO TIENE POR OBJETO OBTENER INFORMACIÓN PARA DETERMINAR EL FUTURO DE LA EMPRESA.

SÍRVASE LEER CADA UNA DE LAS PREGUNTAS Y CONTESTE CON LA MAYOR SINCERIDAD DEL CASO.

“IMCOCIG”

Ingeniería Metálica & Construcción de Obras Civiles Gutiérrez

FORMULARIO PARA LA DECLARACIÓN DE LA VISIÓN INSTITUCIONAL

Complete usted las siguientes frases, teniendo previsto un tiempo de 5 a 10 años.

¿Lo que la EMPRESA hará en el futuro es?

.....
.....

¿Los próximos clientes principales serán?

.....
.....

¿El sistema productivo será?

.....
.....

¿Los servicios que se ofrezcan serán?

.....
.....

¿La cobertura geográfica será?

.....
.....

¿La posición competitiva en el mercado será?

.....
.....

¿La tecnológica prevista será?

.....
.....

¿Nuestro cuerpo profesional será?

.....
.....

¿La participación de nuestro personal administrativo será?

.....
.....

¿La cultura organizacional de la EMPRESA será?

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANEXO N° 6

En la presente tabla se detalla en porcentajes la tasa inflacionaria de los dos últimos años tomados a partir de Julio de 2007 hasta Junio de 2009, la cual es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

FECHA	VALOR
Junio-30-2009	4.54 %
Mayo-31-2009	5.41 %
Abril-30-2009	6.52 %
Marzo-31-2009	7.44 %
Febrero-28-2009	7.85 %
Enero-31-2009	8.36 %
Diciembre-31-2008	8.83 %
Noviembre-30-2008	9.13 %
Octubre-31-2008	9.85 %
Septiembre-30-2008	9.97 %
Agosto-31-2008	10.02 %
Julio-31-2008	9.87 %
Junio-30-2008	9.69 %
Mayo-31-2008	9.29 %
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=inflacion

Ingreso por remesas de emigrantes cae 27% en primer trimestre

El ingreso por las remesas que los emigrantes ecuatorianos envían a su país cayó un 27 por ciento en el primer trimestre de 2009 y alcanzó un monto de 554,5 millones de dólares, informó el Banco Central.

El dinero recibido por concepto de remesas se redujó en el primer trimestre del año.

Entre enero y marzo del año pasado, los ingresos por remesas bordearon los 760 millones de dólares, lo que supone que en el mismo lapso de este año se registró una contracción de 205 millones de dólares.

El monto de las remesas entre enero y marzo de este año es inferior, también, en un 13 por ciento al registro del último trimestre del año pasado, cuando llegó a los 643,9 millones de dólares.

Según el Banco Central, la disminución de las remesas registradas en el primer trimestre de 2009 "se explica por la recesión que atraviesa la Unión Europea (UE), cuya tasa de desempleo pasó del 6,7 por ciento en marzo de 2008 al 8,3 por ciento en el mismo mes de este año".

Asimismo, destaca que, dentro de la UE, "uno de los países que registra el mayor deterioro del mercado laboral es España, país en el cual el desempleo (...) llegó al 17,4 por ciento en marzo de 2009, frente al 9,5 por ciento en el mismo mes de 2008".

De igual modo, el flujo de remesas proveniente de Estados Unidos presentó similar tendencia, a la baja, durante el primer trimestre de 2009, debido a que en ese país el desempleo de los hispanos subió al 11,4 por ciento en marzo pasado, frente al 8,5 por ciento del índice de paro global en el mismo mes de 2008.

No obstante, EE UU, en el primer trimestre de 2009, continúa como el principal origen de las remesas que llegan al país con 250,1 millones de dólares (el 45,1 por ciento del total), seguido de España con 228,8 millones (41,2%) e Italia con 45,4 millones (8,2%).

Las remesas representan el 14,4 por ciento de los ingresos en divisas de la cuenta corriente de la balanza de pagos de Ecuador, precisa el estudio del Banco Central.

Quito

<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-cuenca/16546-ingreso-por-remesas-de-emigrantes-cae-27-en-primer-trimestre/>

ANEXO N° 8

A continuación se encuentra el porcentaje máximo y mínimo de desempleo de los dos últimos años.



FECHA	VALOR
Marzo-31-2009	8.60 %
Diciembre-31-2008	7.50 %
Noviembre-30-2008	7.91 %
Octubre-31-2008	8.66 %
Septiembre-30-2008	7.27 %
Agosto-31-2008	6.60 %
Julio-31-2008	6.56 %
Junio-30-2008	7.06 %
Mayo-31-2008	6.90 %
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=desempleo

ANEXO N° 9

En el presente cuadro se describe la tasa activa vigente, que es aquella que reciben las entidades o intermediarios financieros de personas naturales o jurídicas por préstamos otorgados.



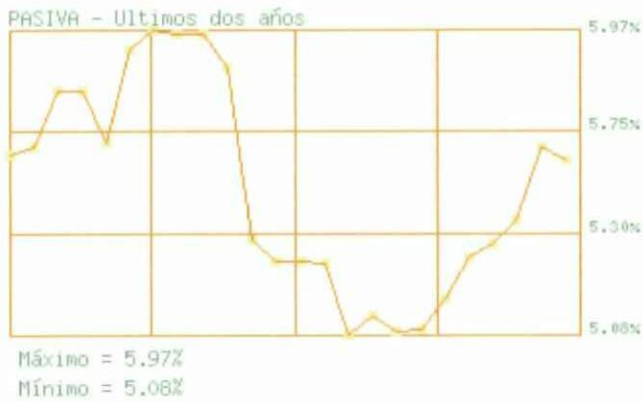
FECHA	VALOR
Julio-31-2009	9.22 %
Junio-30-2009	9.24 %
Mayo-31-2009	9.26 %
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %

Fuente: Banco Central del Ecuador

http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=activa

ANEXO N° 10

A continuación de señala la tasa de interés pasiva vigente en el mercado la misma que es aquella que pagan las entidades financieras a personas naturales o jurídicas por el dinero captado



FECHA	VALOR
Julio-31-2009	5.59 %
Junio-30-2009	5.63 %
Mayo-31-2009	5.42 %
Abril-30-2009	5.35 %
Marzo-31-2009	5.31 %
Febrero-28-2009	5.19 %
Enero-31-2009	5.10 %
Diciembre-31-2008	5.09 %
Noviembre-30-2008	5.14 %
Octubre-31-2008	5.08 %
Septiembre-30-2008	5.29 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Agosto-06-2008	5.30 %
Julio-16-2008	5.36 %
Mayo-05-2008	5.86 %
Abril-03-2008	5.96 %
Marzo-19-2008	5.96 %
Febrero-06-2008	5.97 %
Enero-02-2008	5.91 %
Diciembre-10-2007	5.64 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Noviembre-30-2007	5.79 %
Octubre-31-2007	5.63 %
Septiembre-30-2007	5.61 %

Fuente: Banco Central del Ecuador
http://www.bce.fin.ec/resumen_ticker.php?ticker_value=pasiva

ANEXO N° 11



FOTOGRAFÍA No. 01.- LOGOTIPO DE LA EMPRESA



FOTOGRAFÍA No. 02.- PERSONAL EN LA PLANTA DE PRODUCCIÓN



FOTOGRAFÍA No. 03.- EQUIPO COMPRESOR



FOTOGRAFÍA No. 04.- EQUIPO DE SUELDA



FOTOGRAFÍA No. 05.- FACHADA LUEGO DEL TRABAJO EJECUTADO



FOTOGRAFÍA No. 06.- COCINAS INDUSTRIALES CON HORNO