

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TEMA:

**ALINEACION DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y
HUMANOS CON LA ESTRATEGIA DE LA “CONSTRUCTORA
CARVALLO A.Z. CIA. LTDA.**

**Tesis previa a la obtención
Del título de Ingeniero
Comercial**

DIRECTOR:

ECON. Lenin Zúñiga C.

REALIZADO POR:

Maribel del Rocío Guachichullca Cárdenas

C U E N C A – E C U A D O R

2005

AGRADECIMIENTO

Consiente de que la grandeza **Moral, Física e Intelectual**, de los hombres es el estudio, acudí al Centro Superior "**UNIVERSIDAD DEL AZUAY**" como fuente del saber. En el que encontré abnegados **MAESTROS** que sin escatimar esfuerzo alguno depositaron en mí sus enseñanzas, prendiendo la antorcha de la luz que guiará mi vida futura. Para lo cual ratifico mi imperecedera gratitud y en especial para el Econ. **Lenin Zúñiga C.** distinguido profesor de la facultad de Ciencias de la Administración, por su desinteresada labor que ha sabido brindarme en el trayecto de esta ardua tarea, de igual manera presento mi profundo agradecimiento al personal Administrativo de la "**Constructora Carvallo A.Z. CIA. Ltda.**"

Maribel Guachichullca Cárdenas.

DEDICATORIA

Dedico todo mi esfuerzo y sacrificio aplicados en mis años de estudio universitario y en el presente trabajo de investigación de manera especial a mi **DIOS** quien estuvo presente en todos mis logros y a mi querida **Abuela** que me apoyo en todo sentido de forma incondicional mil **GRACIAS**

MARIBEL

Las ideas expuestas en este
Trabajo y que aparecen como
Propias de la autora. Son
De su responsabilidad.

Maribel Guachichullca Cárdenas

RESUMEN EJECUTIVO

La presente tesis responde a las necesidades intelectuales y prácticas de los gerentes de dos áreas funcionales de la Constructora Carvallo deseosos de conocer la evolución de las estructuras organizacionales y su relación con el crecimiento de las empresas.

El proceso de alineamiento nos permitirá demostrar los Factores Organizacionales y Humanos FOH's de las áreas de Mercadeo y Operaciones de la Constructora Carvallo, se encuentran alineados con la estrategia de la empresa, el mismo que nos permitirá exponer alternativas para identificar las variables que afectan a esta compañía, para luego indicar las pautas mas viables a seguir en el análisis de la empresa; el mismo que nos permitirá el manejo estricto y responsable de las políticas de la Constructora.

Los capítulos de esta tesis muestran un camino, una senda adaptada a las realidades ecuatorianas, por la cual puede encaminar una empresa hacia la creación de estructuras capaces de responder a las necesidades

de la organización de las iniciativas de negocio de nuestro medio.

Cada capítulo es fiel análisis de los hechos, pero quiero retar los conocimientos previos manejados por todo aquel que se acerque a esta lectura, para brindar, en cada secuencia de ideas, una contribución intelectual, que permita llevar a una empresa, en este caso a la Constructora Carvallo, un aporte adaptado a sus necesidades y sus posibilidades, y que el mismo este destinado a entregar herramientas adaptadas a una realidad que se escapa de las manos de todo aquel que no se sumerja en el mundo peculiar de esta empresa.

El análisis del entorno del país se hizo desde el año de 1998 hasta el periodo 2004, con este enfoque lo que se pretende dar a conocer son los tres entornos: económico, político y social; por los que atravesó todo el País, llegando a la conclusión que el entorno político es el que mas afecta a la industria de la construcción, debido a la disputa de poderes que se da en la actualidad, esto generaba que la industria de la construcción no destine presupuesto para esta importante arteria vial.

El análisis de la industria se desarrollo por medio de las cinco fuerzas competitivas determinadas por Michael Porter, luego de haberlas analizado se llevo a la conclusión que la variable predominante en el mercado es la "Calidad", seguida muy cerca del "Costo"; la finalidad de esto es para que la empresa pueda ganar la mayor cantidad de licitaciones, en este capitulo se demuestra diferentes fuerzas competitivas que afecta a esta industria.

En el marco teórico "La empresa y su estrategia organizacional en etapas de crecimiento" se unió la visión de diferentes expertos para analizar la evolución organizacional, y la conveniencia de consolidar la estructura funcional de la Constructora para luego llegar a una estructura más descentralizada, en este análisis se determino los diferentes tipos de "Crisis o problemas" que tiene la Constructora Carvallo.

Demostrada la bondad de llegar a la consolidación de la estructura funcional, el capítulo "Alineamiento de los FOH's". Este alineamiento demuestra ser una forma sistemática de abordar la complejidad de propulsar políticas y procedimientos

destinados a integrar las necesidades intrínsecas de un cambio en la estrategia competitiva (propuesto por la Alta Gerencia) y los factores organizacionales (Gerencia de departamento, cultura, estructura y procesos, perfil del personal, sistema de recursos humanos y la relación del gerente de área con el gerente de Recursos Humanos).

El capítulo Alineamiento de los FOH's fue diseñado para dejar una visión clara del proceso de alineamiento, con su alcance y características, y fue la base para el proceso de análisis de las situaciones más críticas detectadas en ambas jefaturas.

La información detallada de los aportes de este trabajo se enumera a continuación:

- o Análisis y ubicación de las fases de crecimiento en que se encuentran las áreas funcionales de Mercadeo y Operaciones de Constructora Carvallo.
- o Realización de la evaluación de la situación actual de los FOH's en estas dos áreas funcionales.

o Estructuración de los planes de alineamiento de los F0H's con la estrategia de estos departamentos.

ABSTRACT

The following thesis responds to the reader's intellectual and practical necessities the managers of two departmental areas of what is called "Constructora Carvallo", desirous of knowing the evolution of the organizational structures and how it relates to the growth of their companies.

The alignment process will allow us to demonstrate the Organizational and Human Factors FOH's of the areas of Marketing and Operations of the "Constructora Carvallo", they are aligned with the strategy of the company, the same one that will allow us to expose alternatives to identify the variables that affect to this company, stops then to indicate the rules but viable to continue in the analysis of the company; the same one that will allow us the strict handling and responsible for the Manufacturer's politicians.

The chapters of this thesis show a way, a path adapted to the Ecuadorian realities, in which it guides a company toward the creation of structures able to respond to the necessities of the organization, of the initiatives of business in our society.

Each chapter is a complete analysis of the all the important facts. However, I would like to challenge the previous knowledge of whoever comes across this reading, in order to offer in each

sequence of ideas, an intellectual contribution that will allow a company which in this case is "Constructora Carvallo", to be given a contribution adapted to its necessities and its possibilities. It will be also oriented to give special tools adapted to a reality that escapes from the hands of whoever does not want to become immersed in the peculiar world of this company.

The analysis of the environment of the country was made from the year of 1998 until the period 2004, with this focus what is sought to give to know is the three environments: economic, political and social; for those that crossed the whole Country, reaching the conclusion that the political environment is the one that but it affects to the industry of the construction, due to the dispute of powers that is given at the present time, this generated that the industry of the construction doesn't dedicate budget for this important artery vial.

The analysis of the industry you development by means of the five competitive forces determined by Michael Porter, after having analyzed them you reaches the conclusion that the predominant variable in the market is the " Quality ", followed very near the " Cost "; the purpose of this is so that the company can win the biggest quantity in bids, in this I surrender it is demonstrated different competitive forces that it affects to this industry.

The main theme, "The company and its organization's strategy in its phases of growth" ,

the visions of different experts have been joined to analyze the organization's development, and the convenience of consolidating the company's job placements structure of this Construction company, in order to get to a more decentralized structure.

Having demonstrated the willingness to get to the consolidation of the functional structure, the chapter "Alignment of the FOH's shows itself to be a systematic way to approach the complexity of generating policies and procedures intended to integrate the intrinsic necessities of a change in the competitive strategy (proposed by Head Management) and the organizational factors Management, culture, structures and processes, the personnel's profile, system of human resources and the relationship between the Department Manager with the human resources Manager).

The chapter Alignment of the FOH's was designed to show a clear vision of the alignment process, with its reach and its characteristics. It was the basis of the analysis process of the most critical situations detected in both areas.

The detailed information of the contributions of this work is listed as following:

- The Analysis and the location of the phases of growth in which the functional areas of Marketing and Operations are found in "Constructora Carvallo".

- The Evaluation of the current situation of the FOH's in these two departments.
- The Structuring of the alignment plans of the FOH's with the strategy of these departments.

INDICE

ALINEACION DE LOS FACTORES ORGANIZACIONES Y HUMANOS EN LA CONSTRUCTORA CARVALLO A.Z

INTRODUCCION

ANTECEDENTES

CAPITULO 1

1 Análisis del Entorno Macro:

1.1 Entorno Económico	1 - 5
1.2 Entorno Social	5 - 8
1.3 Entorno Político	8 - 18

CAPITULO 2

2 Análisis de la Industria

2.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras	20 - 23
2.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores	24 - 28
2.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos	28 - 30
2.4 Poder de Negociación de los Consumidores	31 - 36
2.5 Poder de Negociación de los Proveedores	36 - 41

CAPITULO 3

3 Fundamentos teóricos: la Empresa y su Estrategia Organizacional

3.1 La empresa y su Estrategia Organizacional según sus etapas de crecimiento	42 - 64
3.1.1 Concepto de Interdependencia	64 - 65
3.1.2 La Estructura Funcional	65 - 66
3.1.3 Consolidación de la Estructura Funcional	66 - 81

CAPITULO 4

4 Alineamiento de los Factores Organizacionales y Humanos en la Constructora Carvalho

4.1 Alineamiento de los Factores Organizacionales y Humanos	82 - 83
4.2 Factores Organizacionales y Humanos	84 - 108

CAPITULO 5

5. Análisis y Conclusiones de los FOH's en Mercadeo

5.1 Papel y Perfil de los Gerentes	109 - 113
5.2 Estructura y procesos	113 - 116
5.3 Cultura	116 - 118
5.4 Perfil del Personal	119 - 122
5.5 Sistema de Recursos y Desarrollo Humano	122 - 123
5.6 Relaciones Interdepartamentales en la Conducción de los Factores Organizacionales y Humanos	124 - 125

CAPITULO 6

6. Análisis y Conclusiones de los FOH's en Operaciones

6.1 Papel y perfil de los Gerentes	126 - 130
6.2 Estructura y Procesos	130 - 131
6.3 Cultura	132 - 133
6.4 Perfil del Perfil	134 - 136

6.5 Sistema de Recursos y Desarrollo Humano	136 - 138
6.6 Relaciones Interdepartamentales en la Conducción de los Factores Organizacionales y Humanos	139 - 141
 CONCLUSIONES	 142 - 146
RECOMENDACIONES	147 - 150
 ANEXOS	 151 - 183

ABREVIATURAS

FOH's	Factores Organizacionales y Humanos
UEN	Unidades Estratégicas de Negocios
SRH	Sistema de Recursos Humanos
DRH	Departamento de Recursos Humanos
CV	Constructora Carvallo

INTRODUCCION

Constructora Carvallo (CV) es una Empresa fundada el 16 de enero de 1976, para competir en el mercado de la Construcción, específicamente en el área de Obras Viales como son: Lastrado y Asfaltado de Caminos Vecinales, Construcción de Puentes y Carreteras.

De esta forma por más de 29 años CV es una de las empresas que funciona en la Ciudad de Cuenca, coloco la totalidad de su producción en el mercado de "Obras Viales", a través de la venta exclusiva de la Capa Asfáltica, es una de las empresas que maneja la mayor cantidad de recursos en Cuenca.

Debido a esta circunstancia Constructora Carvallo destinó todos sus esfuerzos a ganar las licitaciones, a través de la calidad de sus productos y de los precios bajos que compite. Esto derivó la circunstancia en que CV creció con total énfasis en producción porque sus contratos "estaban garantizados".

Las obras de Revestimiento de Arte hace referencia al acabado de los canales que sirven para que el agua lluvia fluya, estos trabajos se realizan para que se garanticen la durabilidad de las obras viales.

Esta Empresa fue fundada por Don Arturo Carvallo Estrella, creando una estructura Organizacional que siguió a su estrategia de negocios. La Constructora funciona hasta la actualidad con un gerente general, figura que es representada por Don Arturo Carvallo.

En cuanto a la organización interna de la empresa el Organigrama se presenta en el Anexo 1. Esta división tiene una Junta General, un Presidente, Gerente General y diferentes divisiones que sirven de apoyo.

La función del Presidente de la Compañía es reportar a la Junta General los resultados que presente el Gerente General, con la finalidad de que se haga conocer el funcionamiento de la Constructora, lo que permitirá que se puedan tomar decisiones que vaya en beneficio de la misma.

Bajo esta Gerencia General existen 4 jefaturas funcionales, las cuales son: Finanzas, Mercadeo, Producción y Operaciones y Dirección técnica.

GERENCIA FINANCIERA:

Las principales responsabilidades de la Gerencia Financiera son: la elaboración de los Estados Financieros de la empresa, el establecimiento de las líneas y programas de financiamiento de las operaciones, realizar el análisis financiero de las inversiones propuestas por las áreas operativas, la elaboración de Presupuestos y el desarrollo del control presupuestal.

El encargado de esta área es el Gerente Administrativo, quien tiene el rango de Gerente de División y le reporta directamente al Gerente General. Al Gerente Administrativo le reportan los Departamentos de Contabilidad y Legal.

En el área de Contabilidad se revisa y procesa información proveniente de todos los departamentos operativos (ventas, operaciones). Se debe coordinar con todas las áreas de la empresa para poder procesar

toda la información operativa, la cual constituye el principal insumo para poder desarrollar los procesos contables y de costos y así poder emitir los Estados Financieros mensuales de la empresa.

GERENCIA DE OPERACIONES:

Esta gerencia tiene a su cargo las siguientes jefaturas: Superintendente (que se encarga de la fiscalización de las obras viales que están en construcción). Residente de Obra (es el encargado de inspeccionar todos los días el avance de las obras).

Las principales responsabilidades de la Gerencia de Operaciones son: la fabricación de las diferentes obras viales, de acuerdo con las necesidades establecidas por el Presupuesto Anual del Estado, proporcionados por el Gerente General, para poder proveer de todos los insumos y recursos, en la cantidad necesaria.

El encargado de esta área es el Gerente de Operaciones, quién tiene rango de Gerente de Geotecnia y le reporta directamente al Gerente General. Al Gerente de Operaciones le reportan los

jefes de los departamentos de Planta y Producción, Superintendente y el Residente de Obra.

GERENCIA DE MERCADEO:

En el año 2005, el departamento de mercadeo cubre solo el mercado a nivel local, es decir que la Empresa se encuentra enfocado en un mercado muy pequeño razón por la cual sus ingresos por ventas representan alrededor del 10% para la CV, y cuyo gerente reporta directamente a la gerencia las ventas que realiza la Empresa.

Cabe destacar que en la actualidad la Empresa tiene un panorama muy claro, ya que cuenta con una visión bien definida de lo que quiere llegar a ser en el largo plazo, la cual esta alineada con un Plan Estratégico de la Compañía, para cumplir uno de sus principales retos es expandirse a nivel nacional.

En lo referente a la gestión de las ventas, la Compañía tiene una gran debilidad porque al final de la negociación, la palabra del Gerente de Mercadeo es la que cierra la venta, dando como resultado una dependencia total hacia esta persona, razón por la

cual flota una interrogante que pasará cuando falte el Gerente en la compañía.

DIRECCION TECNICA:

El encargado de esta área es el Director Técnico, quién tiene el rango de Gerente del departamento y le reporta directamente al Gerente General. Al Director Técnico le reportan los jefes de los departamentos de Residente de Obra, Residente de Topografía y el encargado del Laboratorio y Planillaje.

Este departamento se encarga de hacer los estudios y mediciones de las condiciones del terreno que disponen para realizar las obras viales.

CAPITULO I

1. Análisis del Entorno Macro:

1.1 Entorno Económico

1.2 Entorno Social

1.3 Entorno Político

ANALISIS DEL ENTORNO MACRO

El presente análisis del Entorno Macro del país se hará desde el año de 1998 hasta el periodo 2004, con este enfoque se pretende dar a conocer la amenazante crisis económica política y social por la que atravesaba el Ecuador.

1.1 ENTORNO ECONOMICO

La economía ecuatoriana en 1998 atravesaba una etapa de estancamiento, desequilibrios externos y debilitamiento del sistema financiero. En este mismo año el país sufrió el impacto negativo de tres graves crisis de distinta naturaleza: el fenómeno climático de El Niño, el descenso del precio internacional del petróleo y la suspensión del crédito externo a raíz de la crisis rusa.

En el año de 1999 se inició la crisis económica del Ecuador debido a los altos niveles de inflación y a la variación continua del tipo de cambio que experimentaba el dólar que a inicios de este año estuvo en 6825 sucres, pero a finales de este mismo año cerró en 7231 sucres con una depreciación del

6.4%, con lo que se demuestra que había presiones especulativas, esto trajo como consecuencia tasas de interés bancarias que llegarán a estar en 172%.

En este mismo año el nivel de hiperinflación que tenía el país era del 397.2%, el nivel histórico más alto registrado, hizo que la crisis económica se agudice aún más por la incidencia que hubo en el incremento de los precios de los productos y servicios básicos como son: alquiler, agua, electricidad, gas, combustibles, alimentos, bebidas y transporte ¹

La crisis económica que vivió el Ecuador en el año de 1999 se tradujo en un considerable decrecimiento del PIB de la Construcción (-8%), pero sin embargo se prevé una recuperación de este sector para los próximos años, puesto que el mismo crecerá en un 3% debido a que este sector ejerce fuertes presiones positivas sobre los objetos gubernamentales, razón por la que se demandará más inversión para esta área económica porque resulta ser vital para la economía y desarrollo del país.

¹ Datos Tomados de Revista **GESTION**, Marzo 2000, Número 69, pag. 35

En el año 2000 la industria de la construcción tuvo una reactivación del 9.1%, este crecimiento viene de la mano con una mayor obra pública, estas obras han ido avanzando a medida que la economía se muestra estable.

Una de las principales causas de la crisis económica fue originada por el sistema financiero, estas instituciones financieras tenían demasiados créditos en empresas vinculadas, fue uno de los principales motivos para el descalabro de la cartera de crédito y los consecuentes problemas de liquidez de empresas y bancos.

Los crecientes niveles de deuda interna por la ineficiencia de la política fiscal, hizo que el gobierno coloque títulos del Estado en el mercado, lo que complico la viabilidad del país.

Las demasiadas cargas tributarias sobre los diversos sectores productivos, contribuyó a que se agudice aún más la crisis económica. Las fuertes indemnizaciones a los empleados de los sectores públicos hace que aún más se agudice la crisis del país.

En el año 2000 el Ecuador adopto un sistema dolarizado fue el primer país de América Latina que sacrificó su moneda nacional e introdujo una moneda extranjera debido a la amenazante crisis económica que atravesaba, uno de los aportes más importantes de la dolarización es la drástica reducción de la inflación a un 60% y la desaparición de la devaluación de la moneda.

El anuncio de la dolarización trajo consigo la fijación del tipo de cambio, ha contribuido a romper la dinámica de la emisión del papel moneda, devaluación, y el alto nivel de inflación mencionada anteriormente.

Un panorama optimista de la dolarización es el de eliminar el riesgo cambiario, con lo cual aporta a la estabilización económica. Se espera que con este esquema se de una tendencia a la baja de las tasas de interés para que puedan igualarse con las internacionales con esto reactivara el aparato productivo y se incentivará más inversión extranjera, se pronostica que la inflación bajara a los niveles internacionales.

Para que la dolarización tenga éxito en el largo plazo se debe crear un escenario socioeconómico que propenda y permita incrementar la productividad total de la economía.

Con la adopción de este sistema dolarizado se prevé una estabilización económica los cuales deben reflejar reformas tributarias destinadas a cubrir parte de la deuda fiscal. A partir del nuevo sistema se pretende dar incrementos en el gasto y en el empleo público.

La apertura de los mercados, implica que las empresas privadas, los sectores financieros, de servicios, el comercio optimicen el uso de los recursos de manera que se conviertan en empresas más eficientes y competitivas.

1.2 ENTORNO SOCIAL

La profunda crisis social que ha experimentado el país desde 1998 hasta la actualidad, ha traído consecuencias severas en la calidad de vida de la población ecuatoriana.

La inestabilidad social consecuencia de la migración por falta de empleos y salarios justos. La crisis que enfrenta el país se refleja en los servicios básicos, estos incluyen seguridad alimentaria y nutricional, educación básica, salud.

En el año de 1999 el país tiene el 70% de su población empobrecida, por la mala distribución del ingreso nacional, es decir que cada ecuatoriano nace debiendo más de lo que podría percibir por ingresos.

En el marco social se espera una inestabilidad consecuencia de los problemas del empleo, debido que este ha sido insuficiente para absorber el crecimiento de la oferta laboral. La crisis financiera fue uno de las causas por la que se produjo más desempleo. Lo cual disminuyó la calidad del empleo, razón por la que se evidencio mayor participación de los integrantes del sector informal.

Otro elemento negativo es el desempleo y la baja calidad del empleo, por lo que se explica los niveles de pobreza en el país. La incidencia de la pobreza a aumentado dramáticamente en los últimos años, la población se vuelve más vulnerable es la que sufre

los mayores impactos en el deterioro de la calidad de vida.

Otro factor relevante que agrava la situación social del país es que el 15% de ecuatorianos viven en extrema pobreza, es decir no pueden satisfacer sus necesidades básicas para sobrevivir.

Otro problema que enfrenta la sociedad es la deficiente formación educativa, por la falta de estructura necesaria para ofrecer una educación de calidad, lo cual ha unido que más niños tengan dejar de estudiar, para que refleje en el incremento de los índices de delincuencia y violencia.

En cuanto al área de las instituciones públicas el sistema de seguridad social ha enfrentado una profunda crisis como resultado del aumento de la Burocracia Dorada que no permite que las personas de la tercera edad puedan tener un nivel de vida estable.

El alto grado de analfabetismo del 34% en las personas de la tercera edad contribuye a que estas no tengan acceso a la seguridad social. El panorama

completado con una mayor frecuencia de huelgas y paros laborales, debido al aumento de las demandas y reivindicaciones por parte de la fuerza laboral.

El Ecuador es uno de los países más inequitativos, solo el 30% de la riqueza que genera el país es distribuido a la población, esto hace que se incremente cada día la pobreza, y el restante 70% va a formar parte de la Burocracia Dorada.

1.3 ENTRONO POLITICO

En cuanto a la situación política del Ecuador, se puede decir que la dolarización ha contribuido a rescatar la confianza en la viabilidad del país. También se espera el fortalecimiento de los sistemas de gobierno democrático, con el llamado a elecciones del voto directo y secreto.

La situación política del país cambio cuando el 21 de enero del 2000 se unió una rebelión indígena para derrocar al presidente constitucional Jamil Mahuad, a quien le acusaron de "corrupto". Pero la rebelión, de escasas horas, no pudo sostenerse, y cedió a un golpe de Estado.

El Ecuador empezó a dar pasos importantes para enfrentar la situación y corregir los desequilibrios mediante importantes aumentos de las tarifas de los servicios públicos y de los servicios internos de los combustibles; pero sin embargo no se pudo lograr corregir estos errores por lo que, encontró serias dificultades para dar soluciones sostenibles a la crisis fiscal y financiera.

Sin embargo, en el caso del Ecuador conviene recordar el proceso eleccionario del año 2002, para darnos cuenta que el grado de abstencionismo electoral fue del 34%, razón por la que los ecuatorianos no estaban de acuerdo con los candidatos finales.

El clima político interno, en el que predominó el ambiente electoral hasta el 15 de enero del 2003 (fecha que asumió el poder), no fue favorable para que el gobierno empiece a realizar reformas estructurales producto de la aparición de coaliciones partidistas que retardaron el avance de los cambios. La jornada electoral se realizó de un modo tranquilo aunque “desorganizado” según observadores internacionales.

El presidente Gustavo Noboa entregó el poder a su sucesor el 15 de enero, tras un mandato de tres años al que accedió como vicepresidente cuando sucedió al presidente Jamil Mahuad, derrocado el 21 de enero del 2000 en una rebelión de militares progresistas e indígenas encabezada por el Coronel Lucio Gutiérrez.

Además se espera una mayor presión por parte del sector empresarial para concretar la integración regional y la actuación conjunta en negociaciones internacionales.

El pronóstico político del Ecuador para los próximos años no parece ser del todo alentador, debido a que se está sometiendo a un proceso de juicio político al Presidente en el Congreso Nacional, lo que podría culminar con la salida del mismo a la mitad de su mandato. Será de importancia el desempeño de los actores políticos que pretenden desestabilizar a la democracia del país.

Un factor que desestabiliza la situación política del país es la disolución del congreso Nacional, razón que significaría un golpe de Estado, lo cual no

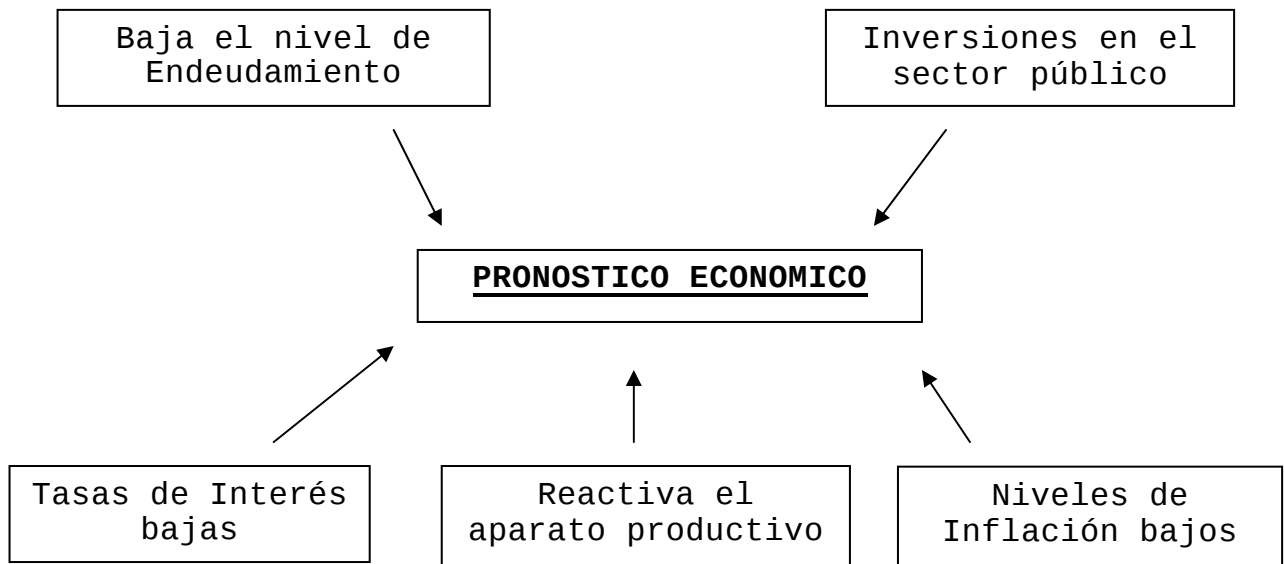
ayudaría a que se puedan dar cambios imperantes para el desarrollo del país.

La credibilidad política será suficiente para ejercer cambios imperantes para el desarrollo del país, como el saneamiento de las finanzas públicas, para ejercer un rol que permita proyectar para los próximos años venideros.

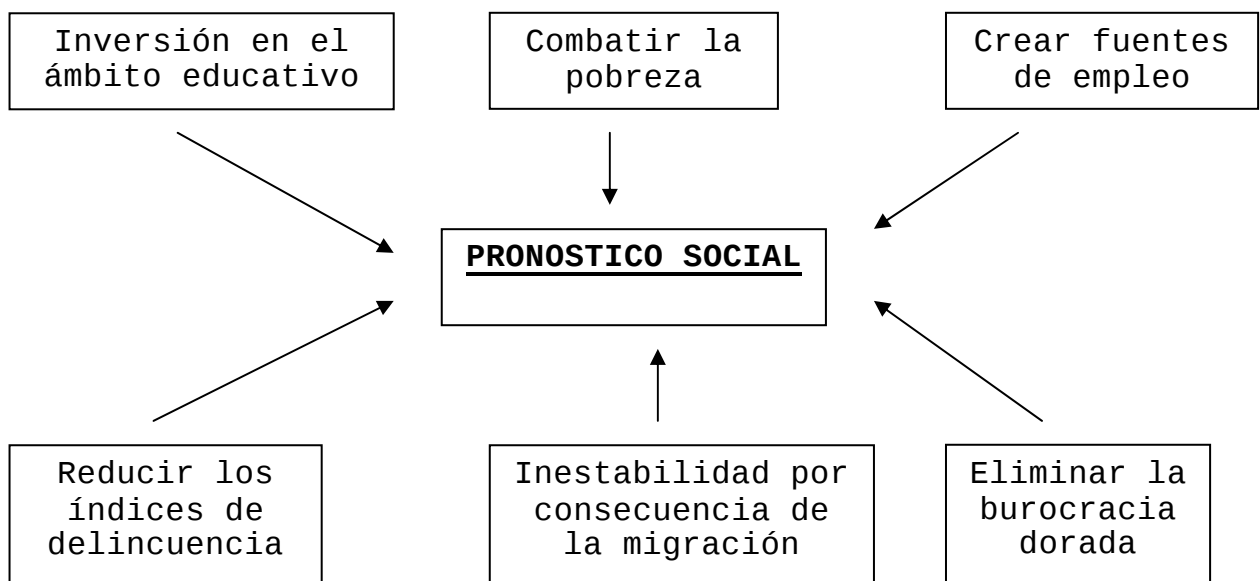
El análisis de los diversos entornos presentados anteriormente, señalan diversos escenarios que vivió el Ecuador en las épocas de mayor crisis. En la actualidad estamos superando todas las dificultades antes mencionadas y por lo que estamos incentivando a la inversión extranjera que permita hacer programas de desarrollo en beneficio del país.

**PRONOSTICOS SOBRE EL ANALISIS ECONOMICO, POLITICO Y
SOCIAL DEL ECUADOR CON UN NUEVO ESQUEMA DOLARIZADO**

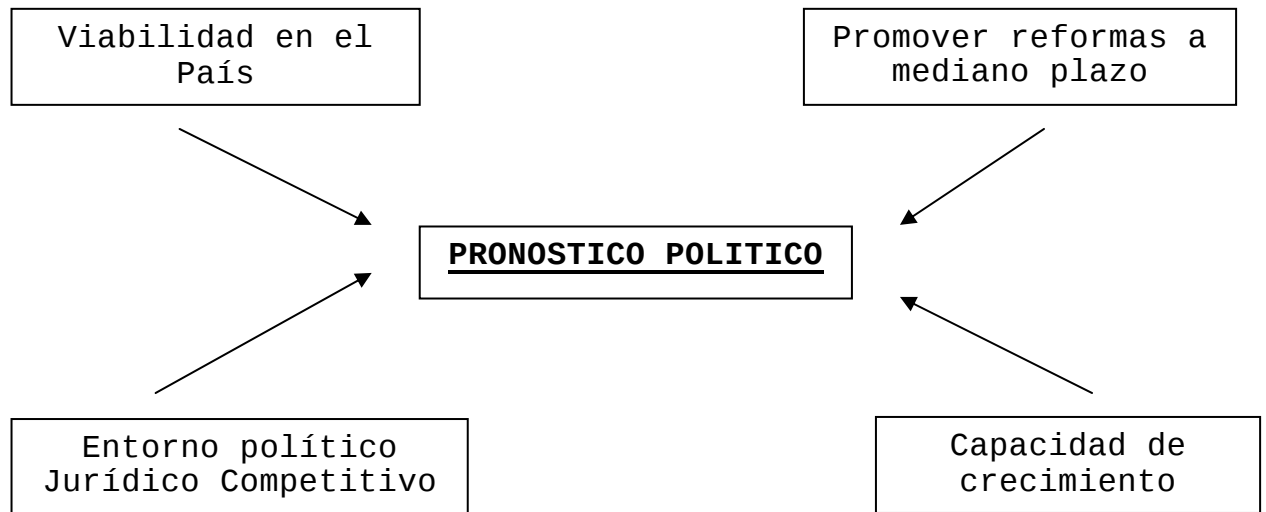
PRONOSTICO ECONOMICO:



PRONOSTICO SOCIAL:



PRONOSTICO POLITICO:



MATRIZ DE CAMBIO DE VALORES (1998 - 2004)

El Ecuador años atrás trajo consecuencias negativas debido a la amenazante crisis, económica, política y social del periodo de 1998 y 1999, esto hizo que se paralice el crecimiento del país, debido a estos problemas que enfrentaba se implementaron cambios necesarios para que el país pueda salir de esta crisis en la que se encontraba inmersa.

A continuación se describen las principales características de la matriz de cambio de valores

para los próximos años, que permitan contrarrestar la crisis del Ecuador.

- o Desde la dolarización el país esta introduciendo una política de eficiencia económica.
- o La apertura de nuestros productos a Mercados Internacionales.
- o Ha permitido crear autonomías de las principales ciudades, con lo que se pretende que cada región del país pueda tomar sus propias decisiones para beneficio de la misma.
- o Se brinda apoyo a las empresas privadas y públicas para que puedan competir con el resto de países.
- o En las Organizaciones se da énfasis al desarrollo individual, significa que cada persona tiene la oportunidad para desarrollar sus propias habilidades.

- o En la actualidad vivimos en un país de privaciones dependemos de los recursos económicos que destina el gobierno a cada ciudad.
- o Estamos en un proceso de innovación, cambio con esto lograremos que nuestros productos se hagan con una mayor eficiencia, para que tengan mejor acogida en los mercados internacionales.
- o Tanto el gobierno como las empresas planifican a corto plazo debido a la amenazante crisis que estamos superando.
- o Para lograr entrar en el proceso de Globalización el país necesita de más trabajo y mano de obra calificada.
- o Las empresas deben trabajar en combinación con el gobierno nacional, para que las decisiones que se tomen sean en beneficio del país y de las empresas.

o Con este nuevo esquema de dolarización se pretende dar prioridad a los sectores sociales más desprotegidos.

MAPA POLITICO (2004)

SECTORES DE OPOSICIÓN:

El actual Gobierno del Ing. Lucio Gutiérrez devolvió a sus adversarios acusaciones por lo que identifico como el cerebro de la conspiración en contra del Actual Gobierno es el ex Presidente Ing. León Febres Cordero, estas acusaciones en contra de la actual administración es por malversación de fondos públicos, cohecho y delitos en contra de la seguridad del Estado.

Los grupos de oposición son los Socialcristiano Socialdemócrata Izquierdistas y Movimientos Indígenas, estos grupos pretenden enjuiciar políticamente al Gobierno actual.

SECTORES DE APOYO:

El Gobierno ecuatoriano cuenta con el apoyo de los partidos de Orientación Populista, el Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE), el Partido Renovador Institucional acción Nacional (Prian), también cuenta con el apoyo de las Fuerzas Armadas.

Este gobierno se apoya en los sectores Indígenas y en el Partido Sociedad Patriótica. También cuenta con el apoyo del Gobierno de los Estados Unidos, este apoyo se debe a que no se quiere romper la democracia y para evitar la inestabilidad política al país.

Luego de haber analizado el Entorno Económico, Político y Social del Ecuador, se puede determinar las principales variables que afecta a la Industria de la construcción, razón por la cual se llega a la conclusión de que la Constructora Carvallo por ser una de las empresas que se dedica a realizar obras de construcción vial para la Provincia del Azuay, esta industria depende exclusivamente del Estado Ecuatoriano, razón por la cual la amenazante crisis que vive el país hace que la empresa tenga que

paralizar sus obras por falta de presupuesto para realizar las mismas.

Este problema se da debido a la disputa de poderes que se viene dando en la actualidad en el país, puesto que el gobierno esta más centrado en resolver los problemas con sus opositores, y no da prioridad a las obras de beneficio social.

Esta crisis se da principalmente por la falta de presupuesto del Estado para la construcción de obras viales. Al no destinar el Gobierno presupuesto a los principales Municipios, Consejos Provinciales, y Ministerios de Obras Públicas de cada una de las ciudades del país, esto hace que la empresa no tenga Licitaciones.

La CV no cuenta para los próximos años con un pronóstico favorable que ayude al crecimiento de la empresa, razón por lo que el Estado no destina presupuesto para la ciudad y por depender exclusivamente de una sola entidad pública.

CAPITULO II

2. Análisis de la Industria:

2.1 Rivalidad entre Empresas Competidoras

2.2 Entrada Potencial de Nuevos Competidores.

2.3 Desarrollo Potencial de Productos Sustitutos.

2.4 El Poder de Negociación de Consumidores.

2.5 El Poder de Negociación de Proveedores.

ANALISIS DE LA INDUSTRIA

El presente análisis tiene como base el marco teórico desarrollado por Michael Porter quien identificó cinco fuerzas que determinan que atractivo es a largo plazo un mercado o segmento de mercado en cuanto a su rentabilidad, esto se debe a que toda empresa que se ve afectada por fuerzas estructurales de su sector en particular. Esta visión cambió el enfoque de empresa a la situación competitiva en el sector.

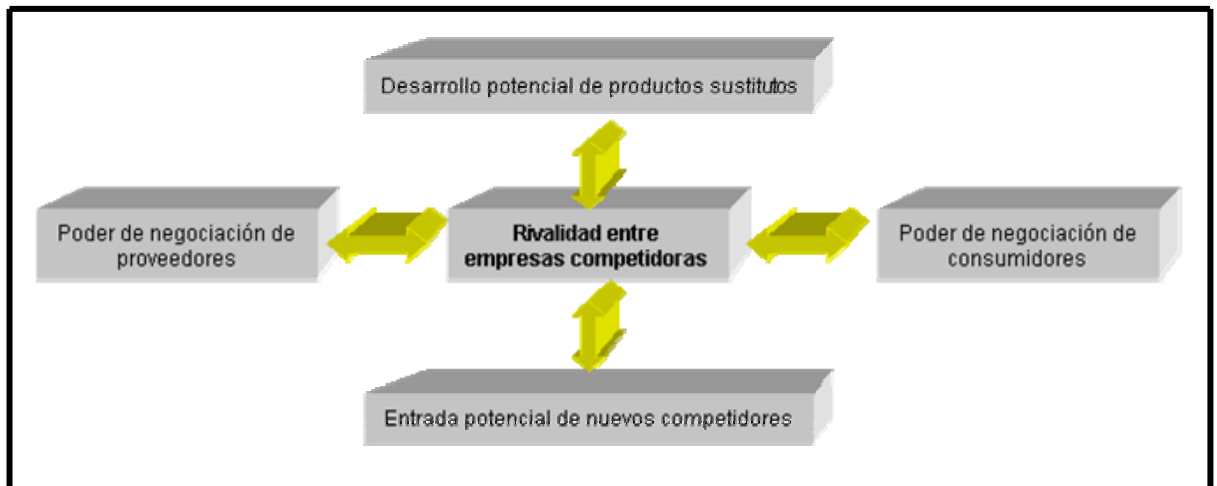
Según Porter, cinco fuerzas determinan la competencia en una industria. Éstas son: 1) la rivalidad entre empresas competidoras, 2) entrada potencial de nuevos competidores, 3) el desarrollo de productos sustitutos, 4) poder de negociación de consumidores y 5) poder de negociación de los proveedores.²

A continuación se presenta un modelo de las cinco fuerzas competitivas determinadas por Michael Porter, con la finalidad de dar a conocer cuales son

² Texto Tomado del Capitulo 7 **JEAN-JACQUES LAMBIN** Marketing Estratégico Segunda Edición pag.226 - 230.
WWW.DEINSA.COM/CMI/PORTER_01.

las principales variables que influirán en el análisis de la Industria.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE LA COMPETENCIA



FUENTE: Texto Tomado de WWW.DEINSA.COM/CMI_PORTER_01

2.1 RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS:

Según Porter "La tecnología puede alterar la naturaleza y las bases de la rivalidad entre los competidores existentes de diferentes maneras. Puede alterar dramáticamente la estructura de costos y por consiguiente afectar las decisiones en la fijación de precios."

A continuación se describe las características más relevantes de la Rivalidad entre Empresas Competidoras:

- Si las barreras de salida son altas o los competidores tienen mucho que ganar en caso que permanezcan en el segmento, da lugar a que haya guerra de precios e introducciones de nuevos productos que hacen que competir sea muy costoso.
- El grado de rivalidad entre las empresas que compiten aumenta conforme los competidores se van igualando en tamaño y capacidad.
- Conforme la rivalidad entre las empresas que compiten se intensifica, las utilidades de la industria van disminuyendo, en ocasiones al grado de que una industria pierda su atractivo inherente.
- La rivalidad entre los competidores existentes ha sido la fuerza que demuestra mayores cambios debidos a la aparición de nuevos competidores y a la expectativa de alto crecimiento de la industria.

El objetivo de esta fuerza competitiva es determinar la rivalidad directa entre las empresas que venden el mismo rango de productos al mercado, pues determinan la rentabilidad y el poder de mercado potencial de una empresa.

Por medio de una entrevista que se realizo a las principales empresas que representan la gran rivalidad para la CV, se pudo llegar a la conclusión que todas estas empresas tienen como objetivo principal ganar licitaciones, las mismas que son cotizadas con el menor costo posible, pero con una calidad excelente al momento de realizar las obras.

Razón por lo que la competencia entre las constructoras que funcionan en la Ciudad se caracteriza por estar muy focalizada en el producto, por tal razón, la calidad es la variable predominante en el mercado, seguido muy cerca de la seguridad y eficiencia del producto.

Cabe destacar que el mercado tiene sus propias características lo que hace muy particular y por ende, la fijación de los precios de los productos es

otra variable que refleja la gran rivalidad entre los actuales competidores.

En la actualidad el negocio de la construcción está en ofrecer un producto con características similares al de su competencia pero a un mejor precio, con la finalidad de conseguir un despliegue importante de oportunidades que se enfoquen en producir a menor costo.

Siendo que una de las empresas que representa la competencia más fuerte es la Constructora Colisa, puesto que esta abarca un 38% del mercado en Cuenca, es considerada la más fuerte por ser una de las más grandes en la localidad, seguido de la Constructora Carvallo con un 20%, Cosurca con un 15%, Constructora Caminos abarca el 10% del mercado y entre otras un 12%.

Al ser considerado Cuenca como un mercado pequeño no se puede considerar la posibilidad de cubrir costos de investigación de mercado, por el mismo hecho de que todas las empresas dependen en la mayor parte de un solo cliente como es el Estado, la mayoría de estas industrias solo se mantienen a la

expectativa de cuanto el Gobierno destine del presupuesto para obras de beneficio de la comunidad.

2.2 ENTRADA POTENCIAL DE NUEVOS COMPETIDORES:

Según el autor Michael Porter plantea que “existen diferentes factores que dificultan el acceso para que nuevos competidores se incorporen a una determinada industria”.

A continuación se describen las principales características:

- Los nuevos competidores que ingresan al mercado traen consigo una nueva capacidad de producción, el deseo de tener un lugar seguro y en ocasiones considerables recursos.
- La formulación de nuevas empresas aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia recursos sustanciales, esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los

fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.

- Los nuevos participantes susceptibles de entrar en un mercado, constituyen una amenaza para la empresa, pues las empresas deben protegerse creando barreras de entrada.
- Pocas empresas nuevas pueden ingresar en la industria y las que no tienen un buen desempeño pueden salirse fácilmente.

Siempre que exista la posibilidad de que empresas nuevas entren en una industria particular sin gran dificultad, aumentará la intensidad de la competencia entre las empresas.

A pesar de que existan infinidad de barreras de entrada, en ocasiones las empresas nuevas pueden entrar a las industrias mediante productos de calidad superior, precios más bajos y recursos sustanciales para la comercialización.

Los nuevos participantes pueden ser identificados entre los siguientes grupos de empresas:

- Empresas externas al producto-mercado
- Empresas que su entrada constituyen una Sinergia.

El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

Aquellas personas naturales o jurídicas, que estén pensando en convertirse en nuevos participantes dentro de la industria de la construcción, deben analizar los factores críticos, los cuales juegan un papel determinante al momento de tomar la decisión final.

La amenaza de nuevos participantes a los que se tendría que enfrentar la CV será, a los pequeños consorcios que se formen por los jóvenes ingenieros.

Debido a que la Constructora Carvallo maneja altos volúmenes de insumos le permiten reducir sus costos, dificulta a un nuevo competidor entrar con precios bajos, estas obligan a que nuevos participantes tengan que incurrir en costos demasiados altos, razón por la que se dificulta la entrada a nuevos participantes a este sector de la industria.

Los factores críticos y la tendencia de la industria de la construcción, no se vislumbra para los próximos años una amenaza de nuevos participantes locales, debido a que las grandes constructoras destinan alrededor de un 10% del presupuesto de las obras para realizar estudios de topografía del terreno.

Como conclusión en la industria de la construcción no se refleja la amenaza de nuevos participantes, debido a que existen factores que desmotivan a los nuevos participantes y estos son: en primer lugar tenemos que se necesita de una tecnología muy específica para la construcción de las obras de vialidad, puesto que este es un factor clave para que los nuevos participantes puedan brindar mejores oportunidades para esta industria, en segundo lugar

que el mercado esta ya dominado por varias constructoras que representan alrededor de 95% del mercado local.

En base al análisis antes mencionado de los factores críticos y la tendencia de la industria de la construcción se puede concluir que la CV debe prepararse para nuevos retos, especialmente en la expansión de sus mercados.

2.3 DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS:

Según Porter "La amenaza de productos sustitutos moldea la atractividad de la industria, a medida que los compradores sean más o menos propensos a adquirir productos sustitutos, o dependiendo del costo de cambiar de producto".

A continuación se describen las principales características que influyen esta fuerza competitiva:

- Los productos sustitutos son los que desempeñan la misma función para un grupo homogéneo de

consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente y en brindar una mejor relación calidad/precio de los productos sustitutos.

- La amenaza de productos sustitutos se da a través de una gran diversidad y diferenciación de productos.
- La situación se complica si los productos sustitutos están avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.
- Los participantes sustitutos limitan los precios y las utilidades que se puedan lograr, también estos tienen que vigilar la tendencia de los precios de los productos sustitutos.

Para este tipo de modelo la defensa consiste en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tengan las empresas y que le permita, mediante la protección que le da esta ventaja competitiva, obtener utilidades para que luego pueda

utilizar en investigación y desarrollo, para financiar la guerra de precios.

El objetivo de los productos sustitutos es buscar sistemáticamente productos que respondan a la satisfacción de la necesidad, o a su vez que desempeñen la misma función.

La fuerza competitiva de los productos sustitutos se puede medir con base en los avances que logran esos productos en su participación en el mercado, así como en los planes de una empresa para aumentar su capacidad y su penetración en el mercado.

En la industria de la construcción para los próximos años no se proyecta una amenaza de productos sustitutos, debido a que el único sustituto de la capa asfáltica y del pavimento es el adoquín, este último producto es utilizado en la actualidad muy poco, razón por la que este tiende a perder utilidad y a desaparecer.

En la actualidad la CV se encuentra enfocada en producir al menor costo posible con la finalidad de poder ganar más licitaciones, debido a que en este

sector no se puede encontrar con facilidad productos sustitutos, sino más bien que la empresa debe prepararse para realizar sus obras con eficiencia y calidad.

2.4 EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES:

Según el autor Michael Porter "El poder de negociación de los consumidores se ve reflejado en aspectos tales como la sensibilidad al precio, la lealtad de marca, la diferenciación del producto, concentración y volumen de los compradores, la habilidad de integrarse hacia atrás y muchos otros."

A continuación se dará a conocer las principales características:

- Los compradores tienen un poder de negociación fuerte o creciente, pueden influir en la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar rebajas en los precios, exigiendo servicios más amplios,

condiciones de pago favorables y también exigen más calidad en los productos o servicios.

- Para llegar a tener un poder de negociación mayor estos suelen concentrarse u organizarse, los productos representan una fracción importante de los costos para los compradores, los productos no están diferenciados.
- Los costos que para el comprador implican cambiar de proveedor son bajos, o cuando los compradores pueden integrar en la cadena de suministro.
- A fin de protegerse, los proveedores podrían seleccionar a los compradores que tengan menor poder de negociar o para cambiar de proveedor. Una mejor oferta consiste en crear ofertas superiores que los compradores fuertes no podrán rechazar.

Las empresas rivales pueden ofrecer amplias garantías o servicios especiales para ganarse la lealtad del cliente en aquellos casos en que el poder de negociación de los consumidores es considerable.

El poder de negociación de los consumidores también es mayor cuando los productos que compran son estándar o no tienen diferencias.

Para determinar el poder de negociación que tienen los compradores en la Constructora Carvallo, se hizo un estudio por medio de una encuesta que fueron realizadas a las principales empresas compradoras de los diferentes productos que comercializa la empresa, con la finalidad de poder determinar cuales son las principales variables que influyen al momento de realizar una venta (ver anexos del 2 al 6)

En la industria de la construcción y a nivel de la Provincia del Azuay se puede determinar cuales son los principales compradores de la Constructora Carvallo.

En lo referente a capa asfáltica y materiales áridos, que son los principales insumos que vende la Constructora a otras empresas que se dedican a actividades dedicadas a la construcción de carreteras, puentes, se puede determinar que la empresa vende estas materias primas por ser

considerada que tiene insumos de buena calidad, razón que permite garantizar cada una de las obras que realizan sus compradores.

Las variables más importantes que influyen al momento de definir la compra de materias primas destinadas para la reconstrucción y construcción de obras viales son: Lo primero que se debe tener en claro son las garantías de durabilidad que brinda, y segundo se debe hacer una relación de los precios con la calidad, para así poder elegir a los mejores proveedores. Una vez determinado estas dos variables se procede a elegir a los proveedores que brindan los precios más bajos, para poder competir con los demás participantes de esta misma rama de actividad.

Las empresas al momento de realizar sus compras no cuentan con el presupuesto disponible, por lo que tienen que adquirir las materias primas a crédito, razón por la que a estas empresas les pagan al momento que concluyan las obras sean estas de construcción, reconstrucción vial.

Las empresas compradoras de los diferentes insumos para realizar obras viales deben regirse en

el Reglamento Interno de la Ley de Servicio Civil y la Ley de Régimen Municipal para poder adquirir las materias primas.

Las empresas compradoras de materias primas dedicadas a la construcción tienen como una de las políticas más importantes el tiempo de entrega puesto que si las materias primas no llegan en la fecha acordada, esto va a hacer que las obras que se están construyendo se paralicen. Aunque los insumos se encuentran con facilidad en el mercado también esta se presenta con una desventaja que los precios de los mismos se incrementan razón por la cual la empresa debe asumir un costo más alto al momento de realizar sus obras viales.

La mayoría de las empresas que realizan obras de construcción vial son entidades públicas, por lo que dependen exclusivamente del Gobierno para realizar estos trabajos, puesto que estas empresas cuentan con ingresos propios de un 30% para realizar sus obras viales y el restante 70% forma parte del presupuesto del Estado Ecuatoriano.

Después de haber analizado el poder de negociación que tienen los compradores se puede determinar que la constructora es quién impone las políticas de venta de los diferentes tipos de materiales destinados para realizar obras de construcción vial.

Esta industria impone las condiciones de venta debido a que las diferentes empresas existentes en la Ciudad que venden este tipo de materia prima, llegan a realizar acuerdos de como van a realizar sus ventas y como va a ser su financiamiento.

2.5 EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES:

Michael Porter plantea "El poder de negociación de los proveedores es otro aspecto que determina la atraktividad de una industria y está influenciado por la concentración y el volumen de los suplidores, el impacto de los insumos en los costos o en la diferenciación, la presencia de sustitutos, la diferenciación de los insumos, etc."

Las principales características se mencionaran a continuación:

- Este segmento es poco atractivo porque los proveedores de la empresa pueden aumentar los precios de sus entregas, reducir la calidad de sus productos o disminuir la cantidad vendida a sus clientes.
- Los proveedores poderosos pueden hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad para cubrir costos cuando estos suban los precios.
- El poder de los proveedores depende de la capacidad económica de la empresa, cuando se concentran u organizan, cuando hay pocos sustitutos, el producto suministrado es importante y los costos de cambiar de proveedor son muy elevados.
- El poder de negociación de los proveedores afecta la intensidad de la competencia en una industria, especialmente cuando existe una gran cantidad de proveedores, cuando sólo existen

unas cuantas materias primas sustitutas buenas o cuando el costo por cambiar de materias primas es especialmente caro.

Para tener un poder de negociación excelente hay que fijar relaciones mutuamente provechosas o utilizar diferentes fuentes de abasto.

El modelo de las cinco fuerzas puede establecer una imagen muy clara de lo que es la competencia en un mercado determinado. La fortaleza de cada una de estas fuerzas, la naturaleza de las presiones competitivas derivadas de cada fuerza y su estructura general.

Para determinar el poder de negociación que tienen los proveedores en la Constructora Carvallo, se hizo un estudio por medio de una encuesta que fueron realizadas a los principales proveedores, con la finalidad de poder determinar cuales son las principales variables que influyen al momento de realizar una compra (ver en los anexos del 7 al 10)

En la industria de la construcción existen variables muy características que influyen al momento

de determinar las mejores oportunidades de compra. La mayoría de estas empresas consideran que las políticas más importantes al momento de realizar sus ventas son: en primer lugar esta el plazo que otorgan a sus clientes más constantes, en segundo lugar están los Descuentos que están en un rango de entre el (5-20%), estos se realizan de acuerdo a los volúmenes de materia prima que compran, en tercer lugar están los pagos generalmente estos se hacen mediante un acuerdo entre compradores y vendedores.

Las empresas que son proveedoras de materia prima para el área de la construcción de obras viales realizan sus ventas directamente, puesto que son empresas productoras del material, una de las razones para que las ventas sean realizadas de esta forma es para brindarles buena atención a los clientes, con esto lo que se pretende es conseguir compradores constantes y leales. Razón por la que al momento de ser comercializadas piden garantías a sus clientes, pues estas pueden ser: un cheque abierto hasta que se cumpla con la cancelación de la deuda, o un anticipo del 50% del total de la venta para que se les pueda enviar los diferentes materiales que estos solicitan, razón por la cual los diferentes

proveedores no tienen problemas al momento de realizar los cobros de las facturas.

Existen múltiples proveedores de materias primas como son: Asfalto Brea Bubbbase Cemento Mejoramiento, las mismas que son adquiridas en diferentes medidas como son (Litros, metros cúbicos, galones, kilos y quintales, etc.).

La compra de este tipo de materias primas resulta sencilla, puesto que los proveedores están dentro de la Provincia del Azuay , razón por la cual ninguno de los proveedores de materias primas destinadas a esta actividad tienen agencias de distribución en la Ciudad, esto se debe a que quieren evitar los intermediarios para que estos puedan incrementar los precios de los insumos que venden, razón la cual sus ventas destinadas al comercio al por menor esta dentro del rango entre el 10 y 30% respectivamente, puesto que estas empresas se dedican a la venta de materias primas en grandes cantidades

Al existir pocos productores de este tipo de materias primas, estos tienen acuerdos de cómo se realizan las ventas, estas condiciones son

generalmente que se le envié algún tipo de garantía que respalde la deuda. Los mismos que se hacen responsables de que los pedidos que haga cada cliente se les entregan en el domicilio de la empresa.

Luego de haber analizado el poder de negociación de los proveedores en lo referente a materiales de construcción y reconstrucción de caminos, puentes, etc. Se llega a la conclusión que las empresas proveedoras son las que imponen las condiciones para que la CV pueda realizar sus compras, puesto que las empresas que son fabricantes de este tipo de materiales, aseguran sus ventas por medio de garantías que deben ser depositadas por las empresas que desean comprar.

Razón por la cual la Constructora Carvallo debe acogerse a las condiciones antes mencionadas para conseguir los diferentes materiales que necesita para realizar cualquier obra de vialidad.

CAPITULO III

3. Fundamentos teóricos: La Empresa y su Estrategia Organizacional:

3.1 La empresa y su Estrategia Organizacional según sus etapas de Crecimiento.

3.1.1 Concepto de Interdependencia

3.1.2 La Estructura Funcional

3.1.3 Consolidación de la Estructura Funcional.

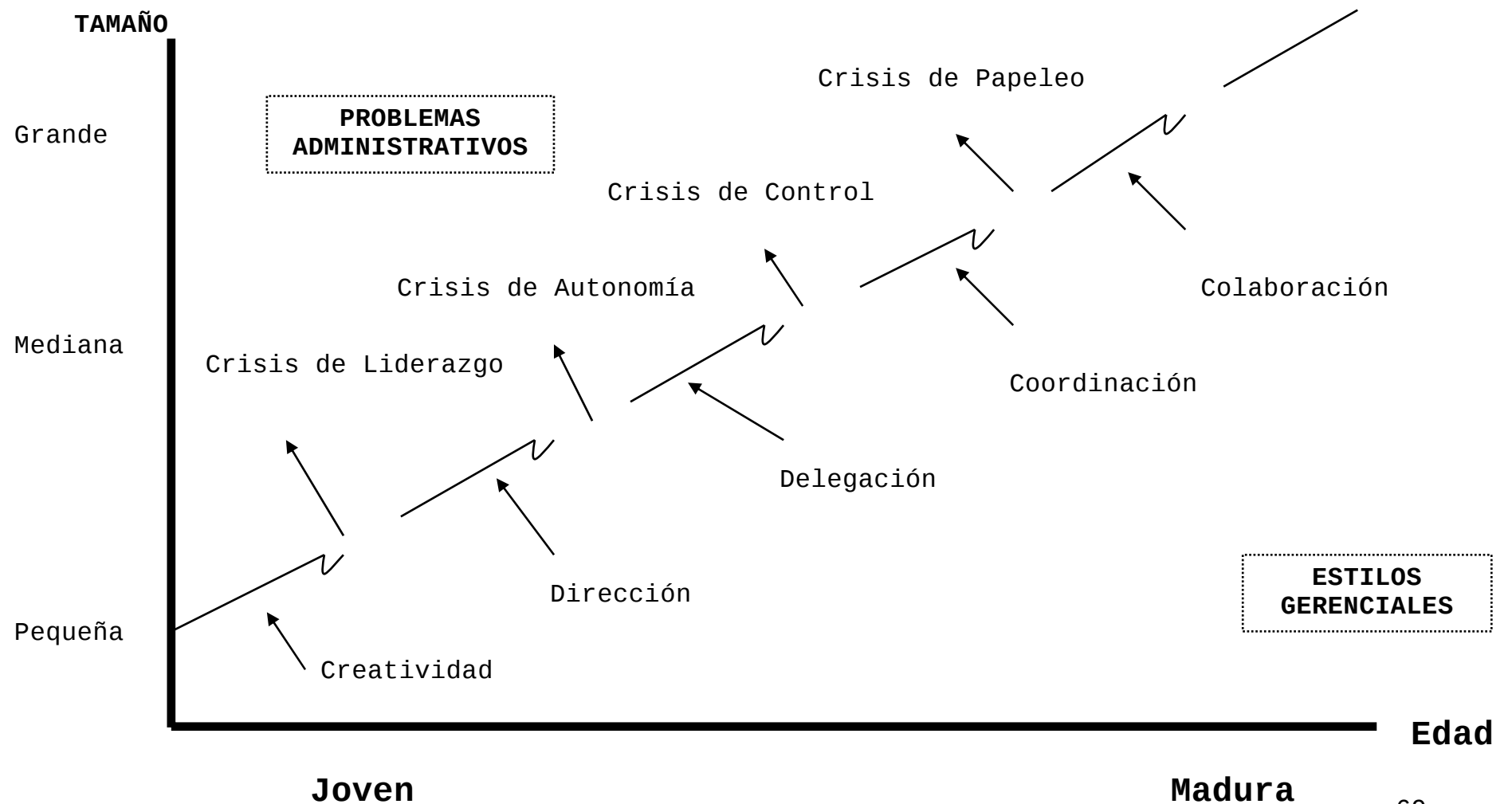
FUNDAMENTOS TEORICOS: LA EMPRESA Y SU ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El grafico siguiente por su parte, enseña las crisis (problemas) a los cuales se enfrentan las empresas al “no conseguir” el Alineamiento de sus Factores Organizacionales y Humanos, de una forma combinada con el crecimiento de las organizaciones.

Como todo fenómeno en el cual el peso del factor humano es de gran relevancia, el mismo se encuentra envuelto, si se quiere en un halo de misterio e incertidumbre, el gráfico posterior nos trae interrogantes como: ¿Tendremos el personal adecuado? ¿Podremos prepararlo? ¿Debemos mantener el control de las funciones?

Entre estas “crisis” se hallan los problemas de liderazgo, autonomía, control y papaleo, los mismos que hacen que las empresas no puedan alcanzar su grado total de crecimiento.

PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS Y ESTILOS GERENCIALES QUE ENFRENTAN LAS ORGANIZACIONES



3.1 LA EMPRESA Y SU ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL SEGÚN SUS ETAPAS DE CRECIMIENTO

El crecimiento de una organización es un fenómeno complejo, en el cual el don de mando de los gerentes fundadores y seguidores se pone a prueba, así como se ven expuestas todas las estructuras de la compañía a las más duras pruebas de coordinación, trabajo en equipo, eficiencia y efectividad en los procesos y, en un gran sentido, es un reto a la capacidad para el cambio.

Una organización efectiva resulta del proceso de dirigir, ordenar y distribuir bien el trabajo, de tal manera que estos factores contribuyan a la consecución de las metas.

La Estrategia es una conducta de gobierno que sirve a la organización para el cumplimiento de sus propósitos. La Estrategia se subordina a los intereses de la organización.

La organización delimita las funciones, es decir que cada obrero esta situado en un lugar específico; dentro de una organización esta explicito la autoridad para que un jefe pueda resolver problemas que se presenten en la empresa.

Los autores Arthur A. Thompson y A.J. Strickland sostienen que la ejecución exitosa de una estrategia depende en gran parte de una buena organización interna y de personal competente.³

La capacidad de crecimiento se ve definida dentro de una organización por tres tipos de acciones que son de vital importancia:

- Ver que la organización tenga las habilidades, capacidades básicas, talentos gerenciales, conocimiento técnico y capacidades competitivas que necesita.
- Seleccionar a la gente adecuada para las posiciones claves.

³Texto tomado de **THOMPSON ARTHUR A. & STRICKLAND A.J.** Dirección y Administración Estratégicas EUA, Editorial Addison-Wesley Iberoamericana 1994

- Desarrollar en la organización una estructura que conduzca a la ejecución exitosa de la estrategia.

Con estos puntos, Thompson y Strickland comienzan a definir el camino para realizar un estudio de carácter más profesional de alineamiento entre organización y estrategia, con un enfoque de largo plazo y destinado a, junto con los aspectos estratégicos de diferenciación, competencia por bajos costos o nicho, crear ventajas competitivas sostenibles.

Un estudio importante efectuado por Alfred Chandler encontró que los cambios en la estrategia de una organización ocasionan nuevos problemas administrativos que, a su vez, requieren una estructura nueva o reajustada para que la nueva estrategia se implemente con éxito⁴

⁴ Texto tomado de Chapter in the History of the Industrial, **CHANDLER ALFRED D.** Strategy and Struture EUA; MIT Press Reserch Monographs, 1994

En relación al tamaño de la organización va de pequeño a mediano, y vive una etapa de crecimiento en la cual a dejado a un lado la fuerza creativa de los fundadores de la empresa, y ahora que se debate entre practicar la delegación o mantener un férreo control.

En toda organización por pequeña, mediana o grande que esta sea se puede mencionar a continuación cuales son los problemas administrativos más frecuentes que se presentan en las empresas:

- Crisis de Liderazgo
- Crisis de Autonomía
- Crisis de Control
- Crisis de Papeleo

CRISIS DE LIDERAZGO: esto se da por estar dentro del entorno de las restricciones y control ideológico la falta de pensamiento estratégico y la capacidad para interpretar las decisiones. Las organizaciones no se pueden adaptar al cambio pueden verse afectadas por una crisis interna o externa.

Podemos definir el concepto de crisis de liderazgo implica en mandar e influir negativamente

en los empleados de una empresa. En términos prácticos una crisis paraliza y convierte a las empresas en reactivas, en lugar de proactivas, es decir las limita a reaccionar.

El fundador tiene que desprenderse del control directo de la organización. Tiene que buscar entre los trabajadores que han estado en la organización alguien con capacidad de liderazgo que se ocupe de la administración.

La crisis de liderazgo se da principalmente por las siguientes causas:

- Los miembros de la organización se identifican con un solo propósito.
- El control sigue centralizado, pero se delegan más las decisiones pequeñas.
- Empieza a preocuparse por sus procesos internos.

CRISIS DE AUTONOMIA: La crisis de autonomía se da fundamentalmente por no tener la libertad para tomar decisiones en un área funcional de la empresa.

La crisis de autonomía se genera por las siguientes causas:

- La dependencia exagerada de otros departamentos.
- Políticas de toma de decisiones muy centralizadas.
- Falta de lideres en las áreas funcionales de la empresa.

CRISIS DE CONTROL: Crece la organización y ya no puede ser controlada, la falta de control hace que surja la necesidad de un manejo interno ineficiente.

A continuación se mencionan las principales causas la falta de control:

- La falta de control esta relacionado con el manejo de los procesos internos.
- La organización se centra sobre sí misma. Es como si le “dieran la espalda” al entorno.

- La organización está consolidada, ha seguido creciendo, pero no se designan responsabilidades para que exista un control efectivo.
- No se pone énfasis en el control y la eficiencia interna.
- Falta de la toma de decisiones cuando se detectan errores o desviaciones en la empresa.

Las empresas contienen características burocráticas, procedimientos formales, jerarquía de autoridad, tramos de control definidos, delegación a niveles inferiores, formalización de la comunicación.

Al finalizar esta etapa las organizaciones se dan cuenta que han perdido mucha información preocupándose por el control interno.

CRISIS DE PAPELEO: este concepto se da en las organizaciones que son muy burocráticas, es decir en las que los procedimientos internos y la estructura de una empresa no se pueden romper.

El concepto de crisis de papeleo hace pensar que el grado de eficiencia administrativa de este sistema de es muy bajo.

Interiorización de las normas y exagerado apego a los reglamentos da lugar a las siguientes causas:

- La dirección de la organización se vuelve en unos especialistas, no por conocer sus tareas, sino por conocer perfectamente las normas y los reglamentos propios de su cargo o función.
- Los reglamentos dejan de ser medios y pasan a ser los principales objetivos.
- El papeleo constituye una de las más sobresalientes disfunciones de una organización.
- Todas las actividades, son estandarizadas y previstas con anticipación.
- Los miembros de la empresa se acostumbran, a la estabilidad y repetición de aquello

que hace, lo que brinda total seguridad acerca de su futuro.

- Para las organizaciones el tener demasiados procesos de papeleo hace que funcionen con más seguridad y tranquilidad.
- Cuando surge alguna posibilidad de cambio, tienden a interpretar ese cambio como algo que él desconoce, y algo que puede traer peligro para su seguridad y tranquilidad.

ESTILOS GERENCIALES:

Como se puede apreciar en el cuadro siguiente, una empresa debe evolucionar hacia las más altas esferas de complejidad y eficiencia administrativa a través de la concientización y la puesta en práctica de los procesos y actitudes organizacionales que permitan su crecimiento.

Los estilos Gerenciales efectivos se basan en que las responsabilidades fundamentales de todo gerente, de toda persona con autoridad, es la

coordinación del esfuerzo de sus subordinados, así como la motivación de éstos.

A fin de lograr un Etilo Gerencial efectivo en las organizaciones lo primero es diseñar una serie de procedimientos y segundo, una serie de premios y sanciones. Estas dos situaciones se basan en lo que el gerente suponga explícita o implícitamente en relación a la naturaleza humana.

PRACTICAS ORGANIZACIONALES EN LAS FASES DE CRECIMIENTO

FASES CATEGORIAS	I. CREATIVIDAD	II. DIRECCION	III. DELEGACION	IV. COORDINACION	V. COLABORACION
ENFOQUE DE GERENCIA	- Crear - Producir - Vender - Sobrevivir	- Eficiencia en operaciones	- Expansión del mercado o área del servicio	- Consolidación de la organización	- Resolución de problemas e innovación
ESTRUCTURA DE ALTA GERENCIA	- Informal	- Centralizada y funcional. - Mas especialización - Surgen niveles y áreas.	- Descentralización - Mayor responsabilidad en otros niveles gerenciales	- Línea de staff por servicio o producto - UENS - Papeleo	- Equipos de trabajo - Matricial
ESTILO DE ALTA GERENCIA	- Concentración en líder, gerente o propietario	- Directivo	- Delegativo	- Guardián	- Participativo
SISTEMA DE CONTROL	- Resultados en el mercadeo - Reacción de clientes	- Estándares - Centros Costos - Desarrollo de sistemas	- Informes y centros de utilidades	- Planeamiento formal - Centros de inversión	- Establecimiento de objetivos comunes
ENFASIS ADMINISTRATIVOS SOBRE RECOMPENSAS	- Propietarios - Salarios modestos	- Incremento de salario y méritos	- Gratificaciones individuales	- Participación en utilidades. Opción compra de acciones	- Gratificación por equipos.
OTROS	- énfasis en técnicas y en sobrevivencia - Comunicación informal - Montaje	- Comunicación más formal - Crece jerarquía de títulos y posiciones.	- Comunicación infrecuente - más correspondencia - Menos interacción personal - Localismo	- Formalidad - Mucha contracción en casa matriz - Centralización de tareas	- Cooperación interpersonal - Juntas de Gerentes - Estimulo a experimentación

Los autores R. Milles, C. Show, A Meyer y H. Coleman demostraron la evolución natural del crecimiento de una organización, la cual pasa de una primera etapa de Creatividad a los ciclos de gestión caracterizados por modelos de gestión administrativa de Dirección, Delegación, Coordinación y Colaboración.⁵

A continuación se describe las características para tener un Estilo Gerencial Efectivo:

- Se debe coordinar el esfuerzo de los integrantes de la organización.
- Las políticas, es decir las normas de acción y los procedimientos de la organización, deberán basarse en las expectativas del administrador sobre la conducta humana.

⁵ Texto Tomado de **MILES, R.E, SNOW, C MEYER A, COLEMAN H**, Estrategia Estructura y Procesos Organizacionales, New York, EAU: Free Press, 1994

CREATIVIDAD: Es la capacidad de inventar algo nuevo, de relacionar lo conocido de forma innovadora o adaptarse a nuevos esquemas de pensamiento.

Las bases del enfoque de la gerencia deben estar encaminadas hacia la consecución de los objetivos fundamentales para la organización y estos son:

- Crear
- Producir
- Vender
- Sobrevivir

Toda organización debe enfocarse a los atributos antes mencionados para lograr el éxito de las organizaciones. Con esto se logrará tener una comunicación informal y la implementación de técnicas de sobrevivencia.

A continuación se describen las principales características:

- La estructura de la Alta Gerencia siempre tiene que ser informal.

- El estilo de la Alta Gerencia tiene que estar concentrada en un solo líder.
- El sistema de control debe estar enfocado a recoger los resultados del mercado, y las reacciones de los clientes.
- Para tener una creatividad efectiva se debe poner énfasis especial sobre recompensas, en lo referente al pago de salarios modestos.
- La dirección reconoce y capitaliza la creatividad de los empleados.
- La dirección estimula la expresión a la creatividad.

DIRECCION: Es una actividad aparente y distinta, completamente diferente de las diversas actividades funcionales y de las técnicas y procedimientos que tiene una organización.

La dirección se define como el proceso de dirigir e influenciar a los colaboradores y

subordinados con el propósito que su desempeño se oriente a contribuir al logro de objetivos y metas.

El enfoque de la Gerencia debe estar encaminado a la consecución de la eficiencia de las operaciones, con esto se logrará que haya una gerencia efectiva que este dispuesta a cambiar el rumbo de la organización.

La dirección se efectúa en todos los niveles de una organización, en que los miembros de la misma deben dirigir y guiar las actividades, para lograr la consecución de los objetivos de la empresa.

En la actualidad muchos de los gerentes experimentan una combinación de estilos, tanto de colaboración como de dirección. En las organizaciones tradicionales el estilo directivo es el más usual y en las organizaciones modernas la forma de red y de colaboración es el estilo preferido.

Características de la dirección:

- La dirección de la estructura de Alta Gerencia debe ser centralizada y funcional, para que puedan surgir diferentes niveles y áreas en una organización, con esto se puede llegar a tener mayor especialización en cada una de las áreas de la empresa.
- El estilo de la alta gerencia debe estar al mando de un solo Directivo o dueño de la empresa.
- La dirección correcta de una organización se debe basar en un sistema de control que mida estándares, centros de costos y desarrollo de sistemas.
- Contempla efectividad en la delegación de tareas, el tino con el que imparte instrucciones.
- Busca medios efectivos para motivar a los subordinados, esto se logra mediante el incremento de salarios, con esto se llega a poner énfasis en las recompensas.

- Mide el estilo gerencial para corregir actitudes o comportamientos que no están de acuerdo con los parámetros de la organización.

DELEGACION: La gerencia de una empresa debe estar enfocada a expandirse a nuevos mercados, con productos o servicios innovadores.

La delegación concepto, es la forma en que se distribuirá la unidad formal dentro de la estructura de la organización, es una decisión clave para organizar una empresa.

A continuación se describen las características:

- la estructura de alta gerencia debe ser descentralizada, para llegar a establecer mayor responsabilidad en otros niveles gerenciales.
- El estilo de la gerencia debe ser delegar funciones y responsabilidades.

- El sistema de control debe emitir informes a cada uno de los departamentos que conforman la organización.
- Para lograr una delegación efectiva se debe establecer un sistema de recompensas individuales para cada departamento.
- En la organización debe haber una comunicación frecuente entre los departamentos y la alta gerencia.
- Una delegación será más eficaz cuando tenga menor interacción de personal.

COORDINACION: La gerencia debe consolidar una organización fuerte que sea capaz de responder a las necesidades y requerimientos del mercado que esta abarcando.

Características de la Coordinación:

- Debe tener una estructura de alta gerencia por líneas de productos que tiene la empresa.

- Debe profundizar el mejoramiento y funcionamiento de la organización de modo que permita la creación de estructuras más descentralizadas para que pueda ser definida como unidades estratégicas de negocios (UEN).
- El estilo de la alta gerencia debe coordinar con toda la organización, debe empezar desde las jerarquías más bajas hasta las más altas, con esto se pretende que haya un flujo de información efectivo.
- Los énfasis administrativos deben ser impartidos en forma general para todos los miembros de la organización, esto se puede dar mediante la repartición de utilidades o por medio de la compra de acciones.
- Cada área de la empresa debe tener centralizada cada una de las tareas que tiene que realizar.

COLABORACION: La colaboración se presenta cuando se comparte la planeación, implantación y los frutos de una actividad. No significa necesariamente que alguien sea el líder, sino que el liderazgo sea diferente.

Concepto de colaboración es la relación establecida entre determinadas áreas de la empresa, o grupos de individuos que participan con sus ideas para la consecución de metas propuestas para la empresa.

Características de una colaboración efectiva:

- La gerencia debe estar en la capacidad de resolver problemas de innovación de cada departamento de la empresa.
- Se comparte la responsabilidad, por medio de la formación de equipos de trabajo.
- El sistema de control debe evaluar si se han cumplido los objetivos comunes de cada uno de los departamentos que conforma la empresa.

- Flexible, fácil de cambiar de dirección
- Se usa cuando todos comparten la meta
- Se proyectan pruebas piloto y se evalúan continuamente los resultados.

3.1.1 CONCEPTO DE INTERDEPENDENCIA:

Antes de continuar con el análisis de las ventajas de consolidar la estructura funcional, se define concretamente la variable Interdependencia, la cual conforma junto con las etapas de crecimiento de una compañía, uno de los puntos cardinales al momento de definir la estructura y el recurso humano que acompañará a la estrategia.

La Interdependencia se define como la medida en la cual los departamentos o unidades dependen unos de otros para la obtención de los recursos e información que les permitan realizar sus tareas. Implica comunicación, coordinación y cooperación.

Una baja de Interdependencia significa que los departamentos pueden realizar su trabajo

independientemente uno de otro y que tienen poca necesidad de interacción, consultas e intercambio de recursos.

Una alta Interdependencia significa que los departamentos, para realizar su trabajo dependen en gran medida uno de otro y con frecuencia se presenta interacción, consultas e intercambio de recursos entre ellos.

3.1.2 LA ESTRUCTURA FUNCIONAL:

En una estructura funcional, las actividades se reúnen por funciones comunes desde la base hasta la cima de la organización.

La interdependencia entre los departamentos funcionales dependerá de las políticas definidas por la alta dirección.

De acuerdo a Larry Greiner, una estructura funcional llega a su madurez y se puede aspirar a una estructura más descentralizada, cuando ha logrado crear un ambiente de negocios estables, con dominio de la tecnología que se usa para competir en sus

mercados y la especialización de las funciones que haya hecho posible que la jerarquía vertical (simbolizada por el Gerente de área), puede controlar y coordinar la organización.

En esta etapa los empleados se comprometen a alcanzar las metas operativas de sus departamentos funcionales. La planeación y la presupuestación por función y refleja el costo de los recursos utilizados en cada departamento. La autoridad formal y la influencia están en los mandos de los altos ejecutivos de los departamentos funcionales.

3.1.3 CONSOLIDACION DE UNA ESTRUCTURA FUNCIONAL:

Gary Hamel y C.K. Prahaland señalan la necesidad de no enfocar de manera acelerada a los negocios en las llamadas Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), sino que por el contrario, centrar esfuerzos en crear las llamadas potencias esenciales.⁶

⁶ Texto tomado de **GARY HAMEL, & C.K. PRAHALAND**, Insertar la Perspectiva de las Competencias Esenciales, Barcelona, España.

Las UEN suelen definirse en función del mercado de productos al que van dirigidas, mientras que las competencias esenciales connotan una amplia clase de beneficios para los clientes, y un modo de hacer eficiente y competitiva a las organizaciones.

Prahaland y Hamel insisten que una empresa debe concebirse no solo como una cartera de productos y servicios sino también como una cartera de competencias. Cualquier empresa que se defina a sí misma en función de un conjunto específico de mercados de productos finales condiciona su futuro a la suerte de esos mercados.

Los mercados maduran, pero las competencias evolucionan y es en esta evolución donde debe haber armonía entre la estrategia y la estructura que permite o frena la evolución de las habilidades y de los recursos humanos.

La perspectiva de las competencias esenciales no debe suplantarse a la perspectiva de productos, sino que se debe complementarla. Dado que la perspectiva de las UEN está profundamente arraigada a la visión

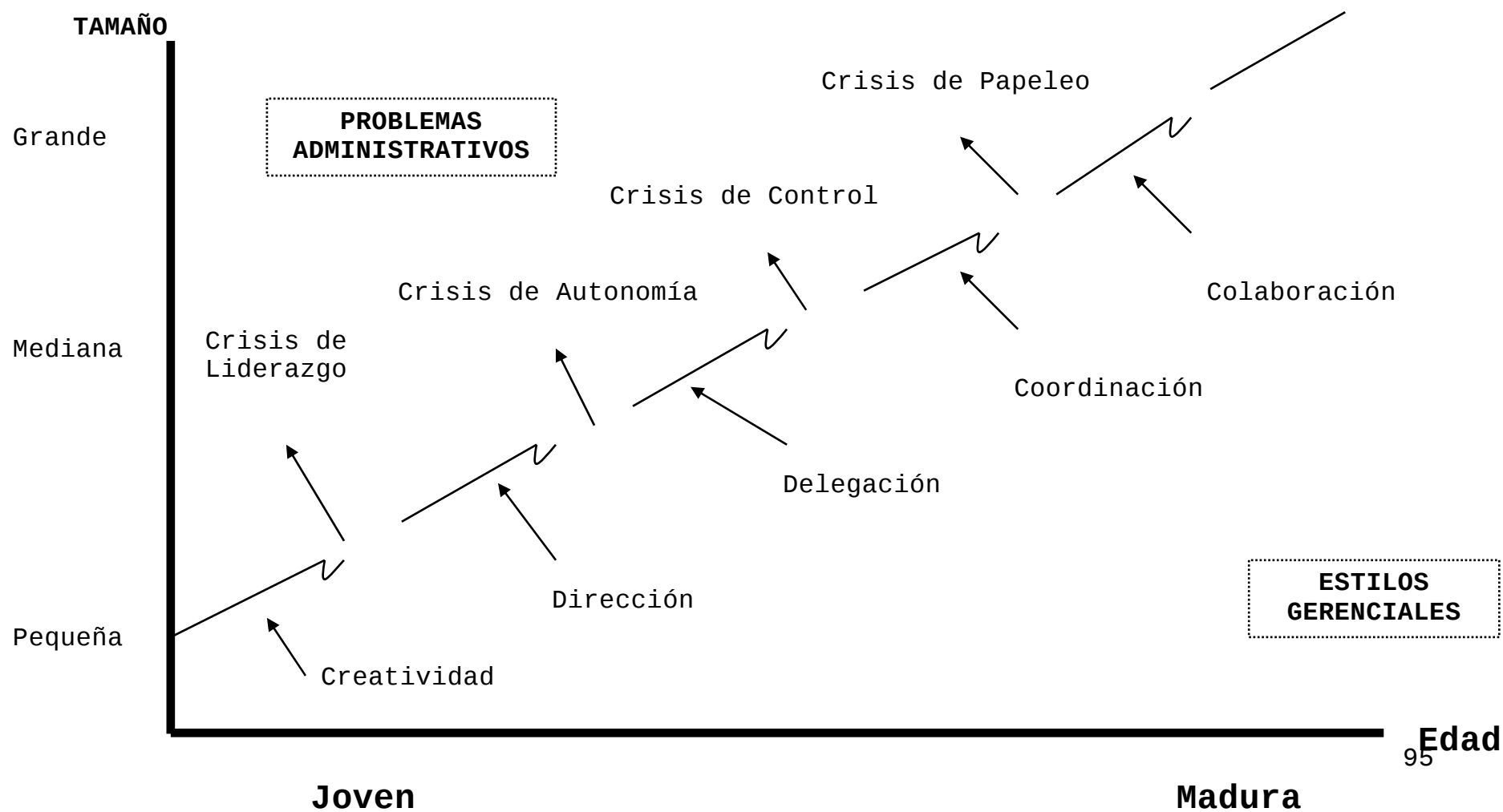
en torno a los productos en la mayoría de las empresas, los altos directivos necesitan

Hacer grandes esfuerzos para adoptar la perspectiva complementaria de las competencias esenciales.

Así, antes de llegar hacia las islas organizacionales llamadas UEN, los gerentes deben, si se sienten comprometidos con el futuro de la empresa, contemplar el proceso de desarrollar una arquitectura estratégica y de fijación de objetivos para la creación de competencias que involucre a toda la empresa.

A continuación se indican las principales crisis o problemas que enfrenta la Constructora Carvallo, estos problemas se deben a que la Empresa no consigue en su totalidad el Alineamiento de sus Factores Organizacionales y Humanos.

PROBLEMAS ADMINISTRATIVOS Y ESTILOS GERENCIALES QUE ENFRENTA LA CONSTRUCTORA CARVALLO A.Z. CIA. LTDA



A pesar que la Constructora Carvallo A.Z. se encuentra en la actualidad enfocada la mayoría de sus recursos a conseguir el crecimiento de sus ventas, por medio de la construcción de más obras viales.

La Constructora a pesar de tener bien estructurado su enfoque gerencial se enfrenta a un sin número de crisis, que afectan al crecimiento de la misma.

Dentro de los principales problemas administrativos que enfrenta la Constructora están los siguientes:

- Crisis de Liderazgo
- Crisis de Control
- Crisis de Autonomía
- Crisis de Papeleo

Debido a la crisis que atraviesa el país la constructora se encuentra en una etapa de recesión, debido a que el Gobierno Nacional no destina presupuesto para obras de construcción vial.

La crisis se agudiza aún más para la empresa porque sus principales clientes no cuentan con el presupuesto para realizar obras de beneficio social.

CRISIS DE LIDERAZGO: La crisis de liderazgo a los que se tiene que enfrentar la CV, es con sus empleados principalmente razón por lo que estos no se sienten comprometidos con la empresa.

Esta crisis que enfrenta la empresa es por que la toma de las decisiones esta centralizado en la Gerencia General, es decir que una sola persona es la que toma las decisiones, esto hace que en muchos de los casos al momento de no estar presente el Gerente General, las decisiones no se toman en el momento oportuno y adecuado.

Para contrarrestar a esta crisis la CV debe de crear una Gerencia participativa es decir que cada una de las áreas funcionales de la empresa pueda tomar sus propias decisiones, con la finalidad de que las mismas contribuyan al crecimiento de la empresa.

CRISIS DE CONTROL: La crisis que enfrenta frecuentemente la constructora en lo referente al control es en los diferentes campamentos, puestos que estos siempre están ubicados fuera de la ciudad.

Esta crisis es difícil controlar para la constructora puesto que se da a nivel de obreros de planta de los diferentes campamentos, esto hace que en la mayoría de los casos se paralicen las obras de vialidad, por lo que se crea un ambiente de competencia entre los empleados.

Aunque la CV destina un Supervisor de obra para que este al frente de los diferentes proyectos que se están realizando, siempre surgen problemas al momento que se construyen las obras viales, una de las variables más relevantes que contribuyen a que surjan estos problemas son la falta de comunicación a los obreros de cómo se van a realizar los diferentes trabajos.

En conclusión la empresa debe crear un cronograma de trabajo de cómo se van a realizar los diferentes proyectos, con la finalidad de hacer conocer a todos los obreros que trabajan como se van

a llevar a cabo las obras y, que las mismas se concluyan en el tiempo que se ha previsto. Una vez que la empresa a dado a conocer como se llevaran a cabo cada uno de los trabajos entonces se evitara que surja cualquier tipo de inconveniente y mucho menos una crisis con lo que se evitara que se tengan que paralizar los trabajos.

CRISIS DE AUTONOMÍA: La Constructora Carvallo tiene crisis de autonomía debido a que es una empresa que depende del Estado Ecuatoriano, debido a que este es su principal cliente.

La Constructora al tener dentro de sus principales clientes a las diferentes instituciones Públicas, y estas al no contar con un presupuesto propio, se ven en la necesidad de paralizar sus obras de beneficio social, las mismas que afectan directamente a la empresa.

Para contrarrestar a esta crisis la Constructora debe buscar alternativas de expandirse a otros mercados, con la finalidad de crear nuevas fuentes de ingresos, es decir que debe buscar nuevos clientes a quienes pueda ofrecer sus productos o servicios con

las mejores garantías de calidad y eficiencia. Con esto la empresa podrá dejar de depender de un solo cliente.

CRISIS DE PAPELEO: Este problema se da principalmente a nivel de la Alta Gerencia, es decir que cada área funcional de la empresa debe primero consultar con la Gerencia General sobre las decisiones que se vayan a tomar en beneficio de cada departamento.

La crisis de papeleo que vive la CV hace que se pierda tiempo al momento de tomar decisiones importantes que van en beneficio de la Constructora, la finalidad es que se evite tanto formalismo para que cada uno de los empleados puedan realizar su trabajo o desempeñar su cargo bajo ninguna presión.

En conclusión la Empresa lo primero que debe hacer es impartir responsabilidades a cada una de las áreas funcionales, para que estas puedan tener el poder de decisión al momento de la toma de decisiones que vayan en beneficio de la Empresa.

ESTILOS GERENCIALES:

A continuación se presenta las Prácticas Organizacionales en fases de Crecimiento, y los Estilos Gerenciales que más relevancia han tenido en la Constructora:

En el gráfico que se presenta en la parte posterior se puede apreciar que la CV tiene cimentado su crecimiento en las fases de Creatividad, Dirección y Delegación, razón por la empresa no ha logrado consolidar las etapas de Coordinación y Colaboración.

Para que la empresa logre una Alineación de sus Factores Organizacionales y Humanos de manera correcta y que las mismas permitan consolidar sus etapas de crecimiento, la empresa debe llegar a cimentarse en la etapa de Coordinación, la misma que será de vital importancia para que la CV pueda lograr una adecuada relación con todos los clientes que tiene la empresa.

PRACTICAS ORGANIZACIONALES EN LAS FASES DE CRECIMIENTO DE LA CONSTRUCTORA CARVALLO A.Z.

FASES CATEGORIAS	I. CREATIVIDAD	II. DIRECCION	III. DELEGACION	IV. COORDINACION	V. COLABORACION
ENFOQUE DE GERENCIA	- Producir - Sobrevivir	- Eficiencia en las obras	- Expansión del mercado a nivel nacional		- Resolución de problemas
ESTRUCTURA DE ALTA GERENCIA		- las decisiones a nivel administrativas están Centralizada	- Solo toma decisiones	- Coordina con el departamento técnico	
ESTILO DE ALTA GERENCIA	- Concentración absoluta de las decisiones en el gerente	- Directivo que es el gerente general	- Delegativo		- Participativo con contratistas
SISTEMA DE CONTROL		- Centros Costos se mide en base a los resultados	- Informes por parte de los jefes de planta	- Inversión de las obras viales	
ENFASIS ADMINISTRATIVOS SOBRE RECOMPENSAS	-Salarios modestos - Propietarios		- Gratificaciones a nivel de empleados		

CREATIVIDAD: La Constructora Carvallo tiene consolidada esta etapa, puesto que se rigen a las bases precontractuales de la entidad contratante, es decir que los clientes imponen las condiciones o requerimientos del tipo de obra.

El enfoque de la gerencia en esta etapa esta concentrada en producir y sobrevivir, para contrarrestar a la crisis que atraviesan.

El estilo de alta gerencia se basa en la concentración absoluta de las decisiones que tome el Gerente, es decir que es la única persona que puede aprobar cualquier decisión que se tome en la empresa.

Los énfasis administrativos sobre recompensas se basan tanto a nivel de gerencia como a empleados, esto quiere decir que la empresa paga sueldos justos a todos sus empleados.

DIRECCIÓN: La dirección esta centralizada por un Gerente, quien a su vez coordina con el director del área técnica, pero las decisiones son tomadas

únicamente por la Gerencia aunque se permite la participación de las distintas áreas de funcionales.

El enfoque de la gerencia es dar prioridad en realizar obras de calidad y con eficiencia, debido a la amenazante competencia que existe.

El estilo de la alta gerencia se basa en un solo directivo, quien es el que toma las decisiones y da órdenes a los empleados y obreros de planta.

El sistema de control se mide en base a los costos de cada obra realizada, con la finalidad de que cada trabajo se realice con los menores costos de producción pero con la misma calidad de siempre, lo que va a permitir que se brinde obras de vialidad de excelente calidad.

DELEGACION: Con este nuevo estilo gerencial lo que se pretende es llegar a expandirse a los mercados a nivel nacional, por medio de concursos para ganar licitaciones.

La Constructora Carvallo para realizar sus obras viales coordina con el Departamento Técnico,

quien es el encargado de hacer los estudios de los diferentes lugares donde se pretende realizar los trabajos de construcción.

El estilo de la gerencia en la Constructora es Delegativo para los departamentos, puesto que cada director tiene a su cargo diferentes responsabilidades y tareas que hacer, esto hace que se puedan tomar decisiones adecuadas y oportunas en beneficio de cada área Funcional de la Empresa.

En la Constructora Carvallo se delega a un jefe de planta por cada obra que se realiza en los diferentes campamentos, haciendo que el control de las obras viales al momento de la construcción se realice con los mejores estándares de calidad y eficiencia.

La Constructora motiva a sus empleados por medio de gratificaciones económicas, estos incentivos lo reciben los empleados que han realizado su trabajo con la mayor responsabilidad lo que ha permitido contribuir con el crecimiento de la misma.

COORDINACION: La coordinación en la actualidad de la Constructora Carvallo es con el Departamento Técnico, quien es el encargado de hacer los diferentes estudios de topografía de los sitios donde se quiere realizar obras.

En la actualidad la empresa realiza las obras viales con financiamiento propio, puesto que la Empresa coordina con los diferentes Consorcios o Municipios como se va a llevar a cabo la construcción de los diferentes proyectos, una vez concluido las obras la Constructora procede a realizar los cobros por la obra realizada.

Esta es una de las etapas que la CV no tiene bien consolidada, debido a que hay muy poca coordinación ya sea esto en referencia a la construcción de las diferentes obras viales como al financiamiento de las mismas, razón por la que en esta etapa la empresa debe llegar a tener un alto grado de coordinación ya sea entre las mismas áreas funcionales dentro de la Constructora y, con sus clientes.

COLABORACIÓN: La Gerencia de la Constructora esta enfocada a resolver los problemas que se presentan debido a la crisis por la que esta atravesando el país. Significa buscar alternativas con los demás departamentos que puedan ayudar a salir de la crisis por la que atraviesa.

El estilo de la alta Gerencia es participativo, porque busca propuestas de contratistas para que realicen obras de construcción que la empresa no lo realiza, estas obras son las de revestimiento de arte.

Las obras de revestimiento de arte son los acabados de los canales de agua los mismos que permiten recoger las aguas lluvias y así poder garantizar la durabilidad de las obras.

CAPITULO IV

4. Alineamiento de los Factores Organizacionales y Humanos en CONSTRUCTORA CARVALLO A.Z. CIA. LTDA.

4.1 Alineamiento de las Factores Humanos y Organizacionales

4.2 Factores Organizacionales y Humanos

ALINEAMIENTO DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y HUMANOS

En este capítulo se presenta el marco teórico que servirá de soporte para el análisis para el Alineamiento de los Factores Organizacionales y Humanos (FOH's), de los departamentos de Operaciones y Mercadeo de la CV, con el objeto de que los mismos estén en la capacidad de respaldar y hacer realidad la Visión Estratégica de la Empresa para los próximos años.

Los problemas que se presentan en toda organización debido a la no consolidación de la estructura funcional, y a la ausencia de Alineamiento entre la estrategia de la gerencia y los FOH's, se encuentran:

- Problemas de comunicación tanto a nivel horizontal como vertical
- Ausencia de una cultura de Empowerment.

- Falta de definición de objetivos conjuntos entre departamentos.
- Ausencia de los planes de inducción y capacitación.
- No se opera de forma sistemática en base a los procesos establecidos.
- Parte del personal no se siente identificado y comprometido con la Empresa.
- Deficiencias en el conocimiento de los mercados en los cuales se compite y se piensa ingresar.

El análisis conjunto permitió determinar para llegar a un aprovechamiento óptimo de las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN), se debe primero alcanzar un alto grado de desarrollo y eficiencia en la realización de las labores bajo una estructura funcional.

4.2 FACTORES ORGANIZACIONALES Y HUMANOS

El tema Alineamiento en las empresas se encuentra relacionado en una forma esquemática de abordar los problemas organizacionales, con el objetivo de crear estructuras, políticas y procedimientos que coordinen de mejor forma Programas de Trabajo y Servicios internos.

El Alineamiento propone adoptar perspectivas de corto y largo plazo en el manejo de los Factores Organizacionales.

Características del Alineamiento de los FOH's

- Un proceso de Alineamiento se realiza para toda la organización, aunque se ataca progresivamente por cada unidad de negocios, jefatura o gerencia de modo de avanzar en la curva del aprendizaje y controlar el proceso.
- Un proceso de Alineamiento se desprende de la estrategia general de la compañía, y se especifica con la estrategia de los departamentos y sus objetivos estratégicos.

- El proceso de Alineamiento utiliza herramientas para obtener información como la entrevista a las personas relacionadas con el factor organizacional, y el uso de matrices para comprender la importancia de los efectos del estado actual y futuro de los factores.

Estos factores son generalmente agrupados, con el fin de manejarlos en forma más precisa, en las siguientes 6 áreas:

- El Papel y Perfil de los Gerentes,
- Cultura,
- Estructura Organizacional,
- Perfil y Proyecciones de Personal,
- Sistema de Recursos Humanos,
- Relación Interdepartamentales en la conducción de los Factores Organizacionales y Humanos.⁷

⁷ Texto tomando de Retan Germán, Guía básica para el análisis de los Factores Organizacionales y Humanos, Ajuela Costa Rica 2000

FOH # 1 PAPEL Y PERFIL DE LOS GERENTES

El diseño de los Factores Organizacionales y Humanos (FOH's), incluye un plan de gerentes que facilitará el logro de los objetivos estratégicos para los próximos años.

El análisis se realizará sobre este factor que incluirá los siguientes aspectos:

I. PAPEL DEL GERENTE GENERAL:

Los factores claves para que el Gerente General pueda realizar su función con el poder necesario son: liderazgo interno, la imagen externa, las relaciones con la Junta Directiva y el apoyo político.

El Gerente General para el desempeño de su papel requerirá apoyarse en la Misión, Objetivos, Programas y Políticas que tiene establecido la organización para poder lograr un Alineamiento Estratégico.

Con sus actitudes dentro y fuera de la compañía los gerentes crearán la credibilidad en el personal

sobre la legitimidad de la razón se ser la organización.

Tomado como referencia la visión de Futuro y los objetivos estratégicos: las nuevas capacidades y apoyo directo (colaboradores inmediatos) requerirá el Gerente General para desempeñar su papel o función.

II. PAPEL Y PERFIL DE LA ALTA DIRECCION:

Las Políticas de área, las estrategias de área y los objetivos anuales permiten hacer realidad la visión de la organización.

Las áreas de desarrollo gerencial se deben fortalecer para que los miembros de la organización tengan liderazgo y la capacidad de gestión para poder tomar decisiones coherentes y oportunas.

Considerando la visión de futuro y los objetivos: Se debe modificar el papel o la función de los gerentes de área.

III. FUNCIONAMIENTO DEL EQUIPO DE ALTA DIRECCIÓN:

La función del papel de la Alta Dirección (Comité Gerencial) será promulgar políticas y/o tomar decisiones que permitan hacerle más eficiente a la organización.

El apoyo administrativo y técnico será uno de los factores claves que ayude a la organización a cumplir con su misión.

IV. DESARROLLO DE GERENTES 2005 - 2010:

La organización necesita disponer de un presupuesto de gerentes para hacerle frente a los cambios en nuevas áreas de actividad que la empresa requiera. Este análisis deberá producir un estimado de cantidad y calidad de gerentes necesarios para los próximos cinco años de modo que pueda implantarse un plan maestro para desarrollar esta capacidad Institucional.

Los gerentes con cambios innovadores deben estimular nuevas políticas que permitan el desarrollo de los mismos y especialmente deben promover cambios que vayan en beneficio de la empresa.

Para el perfil de competencias principales es necesario desarrollar cuadros gerenciales actuales para que la organización cuente con un equipo de gerentes debidamente capacitados, para así poder implementar estrategias actuales y futuras.

FOH # 2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura sigue a la estrategia facilitando su implementación. Cuando cambia la estrategia es normal que también se haga la estructura. Si la empresa posee algunos propósitos para la ampliación del espectro empresarial, ello tendrá, eventualmente, un impacto en la estructura organizacional. Dado que en ocasiones la estrategia debe pasar por un largo proceso de discusión antes de ser aprobada, convendría avanzar en el análisis.

Dado que en ocasiones la estrategia debe pasar por un largo proceso de discusión antes de ser aprobada, convendrá avanzar el análisis de los siguientes temas:

I. DESEMPEÑO DE CORTO PLAZO Y ESTRUCTURA:

Toda empresa debe mantener y mejorar la calidad de su desempeño, conviene analizar si es preciso realizar adecuaciones inmediatas para asegurar los objetivos que persigue la organización.

Los cambios más importantes que experimenta toda organización, al momento de implantar una nueva estrategia son las fases de Creatividad, Dirección, Delegación, Coordinación y colaboración.

Es necesario modificar componentes centrales de la estructura en forma inmediata para hacer más fluida la implementación de las estrategias a corto plazo.

Para lograr una descripción de la organización interna de la empresa, los gerentes deben tener la capacidad de describir distinguiendo áreas funcionales, roles y responsables, por medio de una distribución jerarquizada a nivel de responsabilidades al interior de la empresa manejando sus propios recursos.

II. ESTRATEGIA Y ESTRUCTURA A CINCO AÑOS PLAZO:

Los modelos estructurales que más le conviene a las empresas para lograr sus objetivos a largo plazo son: las unidades de negocio, descentralizadas.

Los cuales deberán ser características principales para que la estrategia pueda facilitar la implementación de la estrategia empresarial.

III. CONGRUENCIA ENTRE ESTRATEGIA, CULTURA, ESTRATEGIA Y DESARROLLO GERENCIAL:

En las organizaciones si las estrategias no son bien definidas, al momento de ejecutarlas no se logra una adecuada coherencia entre ella y la estructura. Por lo tanto la Junta Directiva y la alta Dirección deben ser capaces de llegar a un consenso sobre los factores estratégicos genéricos y con base en ellos se puede formular un modelo de estructura que permita adaptarse a las decisiones de la estrategia.

Lo importante a corto plazo es simular escenarios con denominadores comunes sobre áreas y magnitud del negocio, y preparar a la organización para avanzar en diversas decisiones.

La eficiencia en las organizaciones no depende de la capacidad teórica de las empresas, sino del tiempo efectivo del que se dispongan al momento de ejecutar las decisiones.

Los procesos administrativos centrales deben ser modificados para ser más viables la implementación de la estrategia global, con lo que se pretende llegar a tener eficiencia en cada uno de los procesos considerados claves.

FOH # 3 CULTURA ORGANIZACIONAL

La Cultura Organizacional es el resultado de la identificación de los valores que deben caracterizar el comportamiento de todas las personas que integran la empresa.

Los valores son los principios que orientan las acciones de una organización y, por lo tanto, deben estar respaldados con políticas, procedimientos e infraestructura física y logística.

Los temas básicos que se analiza y sobre los que se deberá tomar decisiones son los siguientes:

I. PERFIL DE LA CULTURA ACTUAL:

En el perfil de la cultura actual, el primer paso será profundizar la comprensión sobre la situación actual, pues ésta es la realidad sobre la que hay que construir una cultura deseada. No es posible descifrar completamente la cultura de una organización, pero conviene lograr la mayor aproximación posible para orientar las nuevas decisiones.

La cultura actual busca el desempeño del personal operativo y gerencial en las organizaciones, para que a las mismas se les pueda hacer más eficientes y competitivas.

Los valores centrales de la cultura organizacional son de vital importancia para las empresas puesto que estos crean valores y convicciones a los gerentes, y no permiten desperdiciar tiempo y energía en propósitos cruzados.

II. CONGRUENCIA CULTURA ACTUAL Y ESTRATEGIA FUTURA:

El abuso en la promoción del cambio, sin una clara idea de la magnitud del mismo puede ser contraproducente para el ambiente laboral. Conviene entonces analizar en forma realista y moderada cuáles son verdaderamente los aspectos de la cultura que necesitan ser cambiados para encontrar en ellos los esfuerzos y reducir la ambigüedad y la incertidumbre entre los miembros de la organización.

La Cultura Actual y la Estrategia futura deben tener alto grado de congruencia para que permita demostrar a la organización una clara idea de lo que se pretende llegar a ser.

La visión de la organización y los objetivos estratégicos deben ser analizados en forma conjunta, para que permita determinar la cultura actual de la empresa, de tal forma que permita concretar esfuerzos para reducir la ambigüedad y la incertidumbre entre los miembros de la organización.

Las prioridades de cambio de la cultura organizacional deben estar enfocadas al mejoramiento y crecimiento de la organización.

III. CULTURA NECESARIA:

La cultura deseada es la que orienta el desempeño de todas las personas que trabajan en la organización.

La factibilidad de éxito en la implementación de una cultura necesaria, conlleva a la consumación de diversos intereses empresariales, y a la composición cultural que caracteriza la organización.

La empresa en el largo plazo en términos de ambiente de trabajo deberá consolidar los siguientes valores: relaciones jerárquicas, orientación hacia la productividad, actitudes del personal, relaciones entre áreas, espíritu empresarial, infraestructura y procesos.

Siendo la cultura un factor tan relevante para apoyar la implementación de la estrategia, es esencial definir un comportamiento ideal de la misma

y luego compararlo con el actual para establecer una agenda de trabajo con prioridades sobre los aspectos a fortalecer, cambiar o incorporar.

La alta dirección y los equipos gerenciales deben tener muy claro tanto los valores como la estrategia para lograr que se practiquen. Una organización necesita un periodo por lo menos de cinco años para consolidar cambios importantes en su cultura pero si se establecen prioridades entonces todos los gerentes pueden apoyar el proceso de cambio al poseer una idea muy clara de los valores negociables que se desea implementar.

IV. IMPACTO DE LOS VALORES EN EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN:

La cultura se manifiesta en primer lugar, en aspectos tangibles tales como: instalaciones, símbolos, logros, etc. En segundo lugar, los procedimientos, la infraestructura y la logística interna también ayudan a transmitir los valores.

Este análisis debe concluir con un plan de cambio y/o fortalecimiento de la cultura con base en

transformaciones en aspectos tangibles como los mencionados.

FOH # 4 PERFIL Y PROYECCIONES DE PERSONAL

En una empresa la calidad de su personal es un factor crítico. Las nuevas perspectivas estratégicas harán necesario planear con anticipación la cantidad y características del personal para los próximos años.

A continuación se analiza los siguientes temas:

I. ESTRATEGIA PERSONAL Y ACTUAL:

El Departamento de Recursos Humanos debe introducir un plan para el fortalecimiento del recurso humano, esto hace referencia a la selección y reclutamiento, el mismo que permitirá que la organización cuente con los mejores talentos en el momento que la empresa lo requiera.

Definir la estrategia actual, los procesos y áreas de actividad que mayor valor agregan a la misión de la organización.

Concretar el personal que interviene en cada uno de los procesos de mejoramiento de la organización, en términos de capacidades, ambiente de trabajo, competencias, cantidad de personas, niveles de motivación, procesos de evaluación y desarrollo.

II. PERFIL DE FUTURAS CAPACIDADES GENERALES Y ESPECÍFICAS:

El perfil de futuras capacidades hace referencia a los cambios más importantes que podría experimentar la organización en los próximos años desde el punto de vista estratégico y cultural.

Los puntos de partida para este análisis serán los objetivos estratégicos y las líneas de desarrollo de la empresa. Aunque su definición final posiblemente tome algún tiempo, es factible hacer simulaciones y avanzar en la preparación de programas de desarrollo del personal para actualizar competencias y, especialmente para incrementar

conciencia dentro del personal, sobre los desempeños, actitudes y capacidades que la organización requiere.

La organización debe conocer como influirán esos cambios las competencias técnicas, las actitudes y las relaciones de personal, especialmente en las áreas de mayor valor agregado para los clientes de la empresa.

III. COMPARACION DE PERFIL IDEAL Y PERFIL REAL:

La función del departamento de Recursos Humanos es asegurar que la organización cuente con el personal de la calidad requerida para realizar su labor. Este análisis comparativo conducirá a formular un plan de acción para cumplir esta función.

La organización requiere de un Recurso Humano idóneo y calificado para desarrollar las diferentes tareas dentro de las áreas funcionales de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos debe implantar estrategias para el reclutamiento y selección del personal, esto hará que la organización cuente con personal suficiente en el momento que la empresa lo requiera.

Muchas de las actividades en las organizaciones requieren ser realizadas con la participación de empleados que trabajan en diferentes áreas y diferentes gerencias funcionales.

IV. PRESUPUESTO DE PERSONAL:

Investigar cuales son las áreas de mayor crecimiento o de nueva actividad empresarial para los próximos años que requerirá la organización.

Conocer cuantas personas, probablemente requerirá contratar y/o desarrollar en cada una de las nuevas áreas de actividad.

Implantar un plan para promover cantidades de personal, para poder conocer las fuentes internas y externas para su reclutamiento y selección.

La finalidad de este análisis es determinar si los planes estratégicos de la empresa son factibles en función de la disponibilidad de recursos humanos y definir acciones para cubrir eventuales faltantes de personal debidamente capacitado.

FOH # 5 PERFIL DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

La Organización necesita un sano ambiente de trabajo en las relaciones laborales, la motivación, la confianza, la lealtad y la participación sean características de su cultura.

Los cambios estratégicos en el ámbito empresarial representan una gran oportunidad para los miembros de la empresa; pero eso no significa que será sencillo contar con la receptividad necesaria del personal para avanzar hacia nuevos objetivos y áreas de actividad. Es entonces esencial que el sistema de Recursos Humanos sea muy eficiente, especialmente, orientado con un enfoque muy estratégico, apoyando las transformaciones estratégicas y culturales necesarias.

A continuación será indispensable analizar los siguientes temas:

I. ATENCION DE PRIORIDADES INMEDIATAS:

La situación del personal ante el proceso de transición hacia la nueva estrategia: nivel de motivación, actitud hacia el cambio, seguridad y autoestima, confianza en continuidad de empleo, credibilidad en la Gerencia, Junta Directiva y Equipo Gerencial, sobre el manejo de los asuntos generales de la empresa y particularmente del personal.

El Sistema de Recursos Humanos (SRH), es necesario que funcione con un enfoque estratégico; sin embargo esto no debe desviar la atención de asuntos a corto plazo que necesitan una cuidadosa atención para prevenir desajustes en el ambiente de trabajo.

Los procesos de cambio provocan cierta dosis de incertidumbre, temor, e inquietud entre algunos miembros del personal. El SRH debe reaccionar ayudando a aminorar estas actitudes para que la empresa consolide el cambio de ambiente de estabilidad.

II. ESTRATEGIA CULTURA Y DISEÑO DEL SRH:

La organización necesita un Sistema de Recursos Humanos eficiente, que permita satisfacer los requerimientos de la calidad y cantidad de personal con un énfasis significativo en el fortalecimiento de la cultura.

Dada la estrategia de la empresa y los valores centrales de la cultura organizacional, se debe dar prioridad a definir las características que deberá tener el SRH, para cumplir con su misión de apoyo al desarrollo estratégico y a la consolidación de la cultura organizacional.

La función principal del Sistema de Recursos Humanos es apoyar la implementación de la Estrategia Empresarial y la consolidación de la cultura de la empresa. Ante esto, es vital realizar una revisión crítica del funcionamiento al día de hoy para actualizar algunos componentes e imprimirle el enfoque estratégico a su misión.

La organización necesita de un sistema de Recursos Humanos eficiente, con creación rápida y eficaz a los requerimientos de la calidad y cantidad de personal con un énfasis significativo en el

fortalecimiento de la cultura. Este análisis conducirá a definir un plan de modernización del actual SRH y del Departamento de Recursos Humanos (DRH).

III. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

El Departamento de Recursos Humanos tiene gran responsabilidad de ser el mejor ejemplo de la cultura deseada para la empresa. Su adecuado funcionamiento es absolutamente crítico para el éxito de la estrategia y por eso necesita comportarse como un departamento de atención especial por parte alta de la dirección de la empresa.

Su fortalecimiento es piedra angular para que los otros Factores Organizacionales y Humanos (FOH's) funcionen como la organización requiere.

La misión del Departamento de Recursos Humanos es la clara descripción de las aptitudes que deben llenar las personas a cubrir los puestos con los cuales se está estructurando el departamento de mercadeo.

FOH # 6 RELACIONES

INTERDEPARTAMENTALES EN LA CONDUCCION DE

LOS FOH'S

El adecuado comportamiento organizacional y, particularmente, el desarrollo del recurso humano debe ser una labor compartida y no una función exclusiva del Departamento de Recursos Humanos.

En una empresa moderna, el equipo gerencial de alto nivel comparte el liderazgo en esta labor de un modo cotidiano y eficaz; la gerencia de los recursos humanos pasa a ser una tarea colegiada entre todas las personas que desempeñan posiciones de jefatura. Esta premisa se vuelve importante cuando la organización pasa por un intenso proceso de transformación, cuando la gerencia promueve un enfoque gerencial cada vez más participativo y cuando hay en marcha un cambio en varios aspectos de la cultura.

Por lo tanto los temas analizados serán:

I. AGENDA DE CAMBIO ORGANIZACIONAL Y EL SRH

Las relaciones interdepartamentales sirven para verificar la magnitud de la tarea que debe realizarse en el corto plazo en las organizaciones que están dispuestas a enfrentar el cambio.

La formación de un conjunto de valores comunes, en el interior de la organización, y el reforzamiento de la cultura de la empresa, pasan por desarrollar un nivel de competencia adecuado en aspectos relacionados con la administración de los recursos humanos como la inducción, la información y la capacitación.

Las organizaciones deben buscar cuales son los cambios más visibles, relevantes y de mayor impacto en la cultura y funcionamiento de la organización.

II. AREAS DE RESPONSABILIDAD COMPARTIDA:

Las responsabilidades en cada una de las áreas funcionales permitirá aumentar las posibilidades de éxito al momento de implementar estrategias sobre los Factores Organizacionales y Humanos (FOH's).

El trabajo en equipo y la participación deben concretarse en procedimientos específicos. La definición de responsabilidades en forma categórica y participativa permitirá aumentar las posibilidades de éxito para la organización.

La relación del Gerente del Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas funcionales y con la Gerencia General, deben ser participativas que permita a la empresa obtener eficiencia en cada proceso administrativo sea este interno o externo.

Definir cual será la contribución de cada departamento para implementar los FOH's.

III. FORMULACION DE LA ESTRATEGIA GLOBAL Y DE LA ESTRATEGIA DE FACTORES ORGANIZACIONALES:

El redimensionar la conducción de los factores organizacionales y humanos para orientarlos en forma estratégica obliga a establecer un vínculo de coordinación muy estrecho entre la estrategia empresarial y la organizacional.

El desempeño del equipo de la alta dirección es clave en este sentido así como la calidad y fluidez de comunicación entre los gerentes de los diversos departamentos.

Las decisiones estratégicas deben ser conocidas por el Departamento de Recursos Humanos y por otros departamentos en forma oportuna de modo que éstos puedan respaldar eficientemente el desarrollo empresarial.

CAPITULO V

5. Análisis y Conclusiones de los FOH'S en Mercadeo:

5.1 Papel y Perfil de Gerentes

5.2 Estructura y Procesos

5.3 Cultura

5.4 Perfil del Personal

5.5 Sistema de Recursos y Desarrollo Humanos

5.6 Relación Gerentes-Gerencia de Recursos Humanos

ANALISIS Y CONCLUSIONES DE LOS FOH's EN MERCADEO

En el presente capítulo se analizarán los seis principales Factores Organizacionales y Humanos (FOH's), que intervienen en el Departamento de Mercadeo de la Constructora Carvallo, este análisis se realiza con el objeto de que los mismos estén en la capacidad de respaldar la y hacer realidad la Visión de la empresa para los próximos años.

- FOH # 1: Papel y Perfil de los Gerentes.
- FOH # 2: Estructura Organizacional.
- FOH # 3: Cultura Organizacional.
- FOH # 4: Perfil y Proyecciones de Personal.
- FOH # 5: Perfil del Sistema de Recursos Humanos.

FOH # 6: Relaciones interdepartamentales en la conducción de los Factores Organizacionales y Humanos⁸

A continuación se aplicará cada uno de los FOH's antes indicados en el departamento de Mercadeo y Operaciones, puesto que estas dos áreas funcionales cuentan con un alto grado de congruencia, el mismo que permite que las funciones de cada departamento tengan cierta afinidad, por lo que el estilo de la gerencia será la misma para ambas jefaturas.

5.1 FOH # 1: PAPEL Y PERFIL DE LOS GERENTES.

I Papel del Gerente General:

En la Constructora Carvallo, especialmente en el área de Mercadeo se puede apreciar el esfuerzo de los Gerentes por desarrollar planes estratégicos a largo plazo, con lo que pretenden ayudar al desarrollo de la empresa.

⁸ Texto tomado de Retana Germán, Guía básica para el análisis de los Factores Organizacionales y Humanos, Ajuela, Costa Rica.

El estilo de liderazgo gerencial con el que cuenta la CV es el más apropiado puesto que el Gerente o Dueño es el único que toma las decisiones y se delega adecuadamente el trabajo a cada jefatura cuando le corresponde, puesto que la Empresa cuenta con un esquema de delegación de decisiones en las jefaturas de acuerdo a las responsabilidades que les compete a cada una.

El estilo gerencial con el que cuenta la CV es manejado por todas las áreas de la empresa y, especialmente por las jefaturas funcionales de Mercadeo y Operaciones estas dos áreas contribuyen al crecimiento de la empresa.

II Papel y Perfil de la Alta Dirección:

Se necesita que la alta gerencia de la Constructora asuma completamente la responsabilidad que tiene para llevar a cabo el proceso de cambio y la implementación de la estrategia, de esta manera se logrará alcanzar las proyecciones de logros a través del tiempo. En la Constructora Carvallo, el gerente del área de Mercadeo mostró su disposición de

mantenerse abiertos al cambio, pero en la actualidad no hay planes ni programas oficiales que respondan a la creación de nuevos procedimientos organizacionales.

El papel o función que desempeña el Gerente de Mercadeo es buscar las mejores alternativas de venta, que permita a la empresa fortalecer las mismas por medio de la implementación de estrategias y que cada día esta área funcional contribuya al crecimiento del nivel de ventas.

III Funcionamiento del Equipo de la Alta Dirección:

El departamento de Mercadeo maneja la alternativa de ingresar a nuevos mercados para incrementar el nivel de ventas que tiene en la actualidad la empresa por medio de alcanzar un grado de manejo total de la información de los mercados de la construcción de obras viales, con la finalidad de lograr la penetración en estos mercados con estrategias enfocadas y coherentes con el proceso de crecimiento de la Constructora. En la Industria de la construcción esta práctica se lleva a cabo con el

esfuerzo y responsabilidad del Gerente de Mercadeo, más que como un trabajo en equipo.

IV Desarrollo de Gerentes 2005 - 2010

En la Constructora el presupuesto para Gerentes se hará de acuerdo al perfil de competencias principales que es necesario desarrollar en los cuadros gerenciales, para que la empresa cuente con un equipo de gerentes debidamente capacitado para que puedan implementar estrategias actuales y futuras.

La finalidad de crear un presupuesto de gerentes para los próximos años, es para que la Constructora cuente con gerentes capaces de tomar decisiones y de crear políticas relativas a la estructura que beneficien a la Empresa.

5.2 FOH # 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

I Desempeño de Corto Plazo y Estructura:

El área de Mercadeo opera en forma sistemática, en base a los procesos establecidos para lograr el éxito en las operaciones puesto que esto se basa en

la sencillez de los procesos para que el personal los pueda usar eficientemente. En la Constructora, algunos de los procedimientos formales no son respetados con frecuencia, y existe una subcultura de resolver los problemas por medio de influencias y/o mecanismos informales.

La descripción de la organización interna de la Constructora referente a funciones, responsables y relaciones funcionales está bien definida debido a que existe una división del trabajo claramente concretada y especificada para todas las jefaturas de la empresa, pero especialmente en el área de Mercadeo.

II Estrategia y Estructura a Cinco Años Plazo

El manejo y coordinación de información tanto interna y externa entre los departamentos resulta necesario para crear la sinergia capaz de responder a las exigencias del entorno, y crear una ventaja competitiva sostenible. La coordinación agrega valor en la toma de decisiones al interior de la empresa.

En la Constructora, existen problemas de coordinación entre los departamentos, por parte de la subcultura de consentir mecanismos informales para resolver problemas.

La mayoría del personal con el que cuenta la empresa tiene atribuciones para tomar decisiones en aquellas Sub-Áreas específicas de su trabajo bajo su responsabilidad.

La CV debe crear una jerarquía en la toma de decisiones, con el fin de que el poder se distribuya en un número suficiente de jefaturas para tomar decisiones de operación y de gestión de manera oportuna y que la toma de decisiones oportunas contribuyan a que el departamento de Mercadeo se fortalezca cada día más.

III Congruencia entre Estrategia, Cultura, Estrategia y Desarrollo Gerencial:

El nivel de concordancia que debe existir entre la estructura ideal y los valores definidos deben ser capaces de crear una cultura necesaria para la empresa, en la Constructora Carvallo el nivel de

concordancia entre el Enfoque de Gerencia y la Estructura de la Alta Gerencia, están basadas en la toma de decisiones totalmente centralizadas. La toma de las se rige para el área de Mercadeo y Operaciones.

La empresa debe contar con una descripción de procesos para la toma de decisiones, con la que el departamento de Mercadeo sea capaz de especificar la distribución de las distintas decisiones que se tomen al interior de la misma y a los responsables de cada una de ellas.

5.3 FOH # 3: CULTURA ORGANIZACIONAL

I Perfil de la Cultura Actual:

Los valores centrales de la cultura organizacional en las empresas prevalecen hasta el final de la misma, aunque cambie la Cultura Organizacional para las áreas de Mercadeo y Operaciones.

En el área de Mercadeo los valores más sobresalientes son: Servicio al cliente, mejoramiento

continúo de cada obra vial que construyen, honestidad, y seguridad estos son los valores que hace que la empresa sea una de las mejores a nivel local.

En el departamento de Mercadeo todo el personal esta identificado y comprometido con la empresa. En la actualidad, muchos de los empleados consideran a la Constructora una escuela, y no cómo un lugar para lograr todo el desarrollo de su potencial.

II Congruencia Cultura Actual y Estrategia Futura:

El área de Mercadeo busca agregar valor al servicio que brindan en cada una de las actividades que realizan, de esta forma se dará cumplimiento a la visión de la empresa, en la cual se señala la importancia de brindar un servicio de calidad al cliente.

En la Constructora Carvallo existe poca cultura de servicio al cliente interno, lo que se refleja en la calidad del servicio brindada al cliente externo.

III Cultura Necesaria (2005 - 2010):

El personal debe ejercer el poder que ya tiene por su experiencia y habilidad técnica, y que sea capaz de tomar decisiones. La CV necesita mayor independencia en la toma de decisiones de su personal para responder mejor a las exigencias de entorno y las estrategias de la competencia.

IV Impacto de los valores en el desempeño de la Organización:

Los valores centrales de la cultura deseada ayudan a definir las políticas internas que promoverán la práctica continua de cada uno de ellos. En la Constructora, especialmente en el departamento de Mercadeo una de las políticas más importantes es la atención de sus clientes externos, con lo que se pretende llegar a mejorar sus ventas.

5.4 FOH # 4: PERFIL Y PROYECCIONES DE PERSONAL

I Estrategia y Personal Actual:

La Constructora debe desarrollar las competencias técnicas del personal puesto que es un factor de vital importancia para asegurar la calidad de los productos y mejorar continuamente la eficiencia en el uso de todas las fuentes de recursos que utiliza la empresa.

Para alcanzar el crecimiento que pretende llegar a tener la CV en las áreas de Mercadeo y Operaciones para los próximos años es necesario profundizar los procesos de entrenamiento y capacitación del personal.

Para lograr Competencias técnicas del personal que labora en el área de Mercadeo es necesario implementar un sistema de calificación de todos los empleados en relación a las tareas que realizan, con este sistema se logrará que cada trabajador ocupe un puesto de trabajo para el cual tiene mayores habilidades.

II Perfil de futuras capacidades generales y específicas:

Los cambios más importantes que podría experimentar el área de Mercadeo en los próximos años desde el punto de vista estratégico en la CV son: la de cambiar la estrategia de comercialización y las políticas de concesión de créditos para los clientes.

La satisfacción y permanencia de los trabajadores es una herramienta a ser utilizada en la Constructora para lograr que el personal haga un esfuerzo extra en la dirección que quiera la empresa, con el objetivo de responder a las demandas del entorno, siendo una de las herramientas a usar de reconocer este esfuerzo extra que haga cada una de las áreas funcionales, pero especialmente la jefatura de Mercadeo puesto que es una de las áreas considerada como la más importante dentro de la empresa.

Las políticas que incentivarán al personal de la Constructora Carvallo a procurar su desarrollo dentro de la organización son: mejoramiento continuo de las funciones que desempeñan de acuerdo al área funcional.

III Comparación de perfil ideal y perfil real (acciones correctivas):

El área funcional considerada como más sensible es la de Mercadeo, puesto que es la que se encarga de sacar adelante a toda la organización. En la Constructora esta área es considerada como la más fundamental porque dependen de las ventas que se realicen para que la empresa pueda cubrir sus obligaciones y cumplir con los objetivos que se han planteado.

El área de Mercadeo debe contar con un sistema de gestión de ventas que considere: análisis de las ventas, comisiones y cuotas de ventas, un responsable e instrumentos de apoyo para el proceso de ventas, con el fin de que la Constructora cuente con un programa de implementación para la evaluación de la fuerza de ventas.

IV Presupuesto de Personal:

El área funcional de mayor crecimiento de la Constructora Carvallo es la de Mercadeo, puesto que la empresa pretende expandirse a los mercados a nivel

nacional, esto implica que se debe contar con personal capacitado y con experiencia en esta área.

5.5 FOH # 5: PERFIL DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

I Atención de Prioridades Inmediatas:

La gerencia de la CV debe considerar al departamento de Recursos Humanos de la empresa como un aliado en el desarrollo de la estrategia, ya que es la base sobre la cual descansan y se coordinan todos los procesos.

La disposición del personal de la organización es aprender de manera rápida, ya que se considera que la Constructora Carvallo espera resultados de sus empleados en el corto plazo.

II Estrategia, Cultura y Diseño del Sistema de Recursos Humanos:

La Constructora Carvallo debe retener y captar a los mejores talentos, puesto que es un factor

decisivo para mantener y mejorar la calidad, así como tener potencial para captar las innovaciones del mercado. En el departamento de Mercadeo es importante conservar el personal, a modo de mantener la vitalidad y la experiencia de los equipos de trabajo.

III Organización Interna del Departamento de Recursos Humanos:

La función del Departamento de Recursos Humanos es asegurar que el personal que ingresa a la Constructora Carvallo tenga aptitudes que el puesto exige, y que la política contemple la formación de una carrera para el empleado dentro de la Constructora. Es necesaria la generación de descripciones de competencias requeridas y responsabilidades asignadas para todos los puestos de la empresa.

El Departamento de Recursos Humanos debe implementar una política de incentivos y sanciones a los trabajadores de la Constructora, que estos sean conocidos por todos y que cuente con la aprobación de todos los miembros de la Empresa.

5.6 FOH # 6: RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES EN LA CONDUCCIÓN DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y HUMANOS (FOH's)

I Áreas de Responsabilidad Compartida:

La Constructora Carvallo debe fomentar la participación del trabajo en equipo en cada una de las áreas funcionales, con la finalidad de que estos puedan contribuir al desarrollo de la empresa.

La coordinación perfecta entre los departamentos asegura el establecimiento de un flujo de comunicación que permita la creación de sinergias para el departamento de Mercadeo y, que a la vez las actividades realizadas entre departamentos generen valor para la Constructora.

II Formulación de Estrategia Global y de la Estrategia de Factores Organizacionales:

La Empresa debe incentivar a realizar alianzas reales o potenciales basadas en el análisis de las

desventajas de cada una de las empresas competidoras, con el fin de que la Constructora cuente con una capacidad organizacional destinada a la prospección permanente de nuevas oportunidades de negocios.

La responsabilidad compartida para el alineamiento de los FOH's se basa en que el gerente de Recursos Humanos y Mercadeo deben trabajar en forma conjunta para alcanzar el continuo alineamiento entre los objetivos estratégicos y los factores organizacionales. Esto asegurará que todo el personal se mantenga en una línea de mejoramiento continuo.

CAPITULO VI

6. Análisis y Conclusiones de los FOH'S en Operaciones:

6.1 Papel y Perfil de Gerentes

6.2 Estructura y Procesos

6.3 Cultura

6.4 Perfil del Personal

6.5 Sistema de Recursos y Desarrollo Humanos

6.6 Relación Gerentes - Gerencia de Recursos Humanos

ANALISIS Y CONCLUSIONES DE LOS FOH'S EN OPERACIONES

En el presente capítulo se analizarán los principales Factores Organizacionales y Humanos (FOH's) que intervienen en el Departamento de Operaciones de la Constructora Carvallo, este análisis incluirá las actividades que realizan esta jefatura funcional.

- FOH # 1: Papel y Perfil de los Gerentes.
- FOH # 2: Estructura Organizacional.
- FOH # 3: Cultura Organizacional.
- FOH # 4: Perfil y Proyecciones de Personal.
- FOH # 5: Perfil del Sistema de Recursos Humanos.

- FOH # 6: Relaciones interdepartamentales en la conducción de los Factores Organizacionales y Humanos.⁹

6.1 FOH # 1: PAPEL Y PERFIL DE LOS GERENTES.

I. Papel del Gerente General:

El papel que desempeña el Gerente General en la Constructora Carvallo hace que el departamento de Operaciones tenga un adecuado desenvolvimiento de todas las tareas que tiene a su cargo, razón por lo que esta jefatura funcional logra tener eficiencia en cada una de las obras que ejecuta.

La capacidad de coordinación que tiene el departamento de Operaciones con la Gerencia General y con las demás áreas funcionales permite que diariamente se perciban variaciones en el plan de producción de cada proyecto que se esta ejecutando.

⁹ Texto tomado de Retana Germán, Guía básica para el análisis de los Factores Organizacionales y Humanos (FOH's), Ajuela, Costa Rica, 2000.

Por lo tanto, se deben hacer ajustes en la ejecución diaria de cada obra vial.

Por lo tanto es importante que una vez que el departamento de Operaciones determine un programa de producción, este mismo departamento debe planificar como va a ser la ejecución de ese plan en términos operativos, para que se pueda determinar si se tiene que realizar cambios por retrasos en el mantenimiento de las maquinarias.

II. Papel y Perfil de la Alta Dirección:

La gerencia de Operaciones considera que la información es poder de decisión. Por lo tanto es importante que esta jefatura comunique a los supervisores de cada campamento la relevancia que tiene la adecuada realización de sus labores para otras áreas funcionales. Esto permite liberar el tiempo de las jefaturas y las gerencias, y de la misma forma, ayuda a gestar un plan de sucesión para el futuro. Así, se acostumbra la organización a no centralizar el poder de decisión, como ocurría anteriormente en la Constructora Carvallo, puesto que los mandos medios se veían obligados a revisar sus

decisiones o pedir permiso a sus superiores antes de tomar una iniciativa.

El departamento de Operaciones deberá contar con un nivel de autonomía, para que le permita a esta jefatura tener poder de decisión sobre todas las actividades que tiene bajo su responsabilidad.

III. Funcionamiento del Equipo de Alta Dirección:

El gerente del departamento de Operaciones debe conocer todas las restricciones y alternativas al momento de la construcción de una obra vial, estas podrían ser comparaciones objetivas, que vayan más allá del aspecto económico y, que permitirá reducir costos tanto por ahorros económicos como por flexibilidad a la hora de programar la producción.

En la actualidad el área de Operaciones no cuenta con un sistema de criterios de asignación de autoridad, por lo que es necesario que la empresa implemente un esquema de delegación de decisiones para esta jefatura, puesto esta tiene a su cargo responsabilidades muy grandes y que a su vez benefician a la empresa.

IV Desarrollo de Gerentes (2005 - 2010):

La planificación del gerente de Operaciones facilitará que la CV logre los objetivos estratégicos a largo plazo, ya que esta jefatura es la que aporta de mayor valor agregado a la empresa.

Para cumplir con los objetivos estratégicos a largo plazo la Constructora debe hacer un análisis de que exista consistencia entre los objetivos y la estructura de la empresa, esto permitirá que se priorice las funciones y actividades más importantes dentro de la organización.

6.2 FOH # 2: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

I Desempeño de Corto Plazo y Estructura:

El volumen actual de producción que mantiene la CV y la volatilidad del mercado exige que exista comunicación continua, a nivel horizontal y vertical, tanto dentro del área de Operaciones como a nivel de toda la empresa. Esto permite que la coordinación de la Constructora Carvallo sea necesaria para responder oportunamente a las demandas cambiantes del mercado y

para reducir gastos operativos por desperdicio o ineficiencias en la gestión.

II Estrategia y Estructura a Cinco Años Plazo:

La consolidación de sinergias para el departamento de Operaciones va más allá de una comunicación adecuada y fluida que sustente las labores operativas, más bien implica que esta área funcional agregue valor a la gestión de otras con quien trabaja. Si el departamento de Operaciones hace bien su trabajo y sabe como lograr que este impacte positivamente al resto de la empresa, entonces este departamento habrá creado una sinergia.

Este punto es clave para que la empresa pueda evolucionar a una nueva etapa, de acuerdo con el proceso de fases de crecimiento, pues es señal de que ya el poder de decisión no está centralizado en la Gerencia General.

En la Constructora Carvallo la Gerencia General y el departamento de Operaciones disponen herramientas sistematizadas para la planificación y análisis de sus labores, con la finalidad de realizar

evaluaciones de las decisiones de mayor importancia en la Empresa.

6.3 FOH # 3: CULTURA ORGANIZACIONAL.

I Congruencia Cultural Actual y Estrategia Futura:

En cuanto a la Cultura Organizacional de la CV se puede decir que es la misma que se maneja en el departamento de Mercadeo, puesto que estas son áreas que tienen un alto grado de relación.

Aunque cambie la cultura organizacional de la CV para el departamento de Operaciones, esta situación ideal trasciende de la transferencia de conocimientos, puesto que va más allá de que la persona tenga el poder potencial para la toma de decisiones. Más bien, implica que la persona cuente con la confianza de su jefe inmediato y de la organización en general, puesto que se considera que ha internalizado ciertos valores y formas de pensar que no comprometerán el funcionamiento en el largo plazo de la empresa.

Pues el departamento de Operaciones al delegar funciones y responsabilidades en cada uno de sus campamentos podrá dedicar mayor tiempo al planeamiento estratégico, pues se hace menos necesaria la supervisión directa.

II Cultura Necesaria (2005 - 2010):

El área de Operaciones debe interiorizar valores como la actitud de servicio y trabajo en equipo a todos los empleados que tiene a su cargo, con la finalidad de que todos participen en el logro de las metas de la empresa.

La Constructora deberá en el largo plazo apoyar a la gerencia de Operaciones a construir una cultura necesaria, con la finalidad de apoyar cambios que hagan referencia al ambiente de trabajo, relaciones jerárquicas, orientación hacia la productividad, actitudes del personal, relaciones entre áreas y en imagen externa de la empresa ante el país.

6.4 FOH # 4 PERFIL Y PROYECCIONES DE PERSONAL .

I Estrategia y Personal Actual:

Para el departamento de Operaciones el factor humano que interviene en los procesos de construcción son considerados los indispensables porque ayuda a la empresa a incrementar el nivel de competitividad. Por lo que la Constructora Carvallo hace que todo el personal que trabaja en la empresa pueda tomar decisiones acertadas y que conlleven al éxito.

En la CV la jerarquización en la toma de decisiones, hace que cada uno de los Gerentes de las áreas funcionales sea capaz de especificar la distribución de las distintas decisiones que se toma al interior de la empresa.

II Perfil de futuras Capacidades Generales y Específicas:

En la Constructora Carvallo el área de mayor valor agregado es la de Operaciones, pues en la actualidad se encuentra trabajando en un solo turno, por lo que se requiere efectuar una planificación ordenada y racional, del recurso humano. El objetivo

es que durante el turno de trabajo, la producción cuente con el nivel de apoyo que requiere para alcanzar las metas de la empresa.

La empresa debe implementar un Plan Maestro de Producción, para que exista un cronograma de producción tanto a nivel diario, semestral, o mensual, que permita a la Constructora contar con una herramienta que ayude a la planificación de cada obra vial que se va a realizar.

III Presupuesto de Personal:

El presupuesto de personal es realizado en forma conjunta con el departamento de Recursos Humanos y el de Operaciones con la finalidad de contar con el personal idóneo al momento de la construcción o ejecución de un proyecto que realice la empresa. En la Constructora Carvallo el área de Operaciones es el que más recurso humano necesita para realizar sus obras viales.

En la empresa el área de Operaciones es la que necesita tener más recurso humano, por lo que es necesario implementar una estrategia de Clima y

Motivación Personal, con la finalidad de que todo el personal se identifique con la Constructora y se consideren satisfechos al trabajo en la empresa.

El grado de motivación del personal o Clima Laboral que existe en la Constructora, mide el nivel de motivación personal. Esto hace que exista un sistema de incentivos y sanciones a los trabajadores.

6.5 FOH # 5: PERFIL DEL SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS

I Atención de prioridades Inmediatas:

Dado el ambiente globalizado en el que debe competir la empresa, el área de Recursos Humanos debe mantener un enfoque adrede con la evolución y la dinámica del entorno empresarial, los que se han vuelto más complejos en los últimos años. Este tema es fundamental para la Constructora Carvallo, tomando en cuenta la estrategia de crecimiento a nivel regional y la opción de expansión a otros mercados que quiere expandirse la empresa.

La Constructora Carvallo quiere expandirse hacia otros mercados, por lo que debe contar un sistema de procesamiento formal y permanente de información, con la finalidad de que existan reportes periódicos de información que serán utilizados en la toma de decisiones en los diferentes niveles de la empresa.

II Estrategia, Cultura y Diseño del Sistema de Recursos Humanos:

El Sistema de Recursos Humanos y el Departamento de Recursos Humanos estas dos áreas funcionales deben estar relacionados para definir un plan de modernización para la empresa, el mismo que permitirá la implementación de estrategias empresariales para el área de Operaciones en cuanto a que este departamento pueda planear eficiencia y reducción de costos al momento de construir obras viales.

La estrategia y las acciones que desarrolle e implemente el área de Recursos Humanos pueden influir positivamente en reforzar y consolidar una cultura en la Constructora, que se encuentre debidamente alineada con los objetivos estratégicos de la empresa. Para esto se requiere del involucramiento

del Gerente General y de una respuesta positiva de parte del personal.

III Organización Interna del Departamento de Recursos Humanos:

Para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa, es necesario que los Gerentes funcionales y los Jefes de Departamento mantengan niveles adecuados de comunicación, coordinen tareas que comprometan a diversas áreas de la empresa y desarrollen actividades donde el trabajo en equipo, y la creación de sinergias, la suma esfuerzos, sean considerados elementos básicos para poder alcanzar los niveles de eficiencia y calidad que el entorno actual le exige a la empresa.

El área de Recursos Humanos se debe convertir en un catalizador que facilite la asimilación de del plan estratégico que se desea implantar para los próximos años en la Constructora Carvallo.

6.6 FOH # 6: RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES EN LA CONDUCCION DE LOS FACTORES ORGANIZACIONALES Y HUMANOS (FOH's)

I Agenda de Cambio Organizacional y el Sistema de Recursos Humanos:

El personal nuevo requiere que se le inculquen desde el inicio de su relación con la empresa, la misión, la visión y el nivel de compromiso que la empresa espera de él. El personal que trabaja en la Constructora Carvallo percibe como un aspecto positivo cualquier iniciativa relacionada con su capacitación laboral.

Adicionalmente, la Constructora cuenta con una herramienta poderosa en la formación y mantenimiento de la cultura empresarial es el tema de la comunicación institucional y el de la comunicación interpersonal a todo nivel.

La gerencia de Operaciones conjuntamente con el departamento de Recursos Humanos deberá disponer de

un plan comunicacional, con la finalidad de que exista coherencia entre las actividades que realiza la Constructora y los objetivos estratégicos a los que se pretende llegar, para que cada empleado pueda contribuir a la consecución de los mismos.

I Áreas de Responsabilidad Compartida:

Es necesario que todo el personal de la Constructora sea consciente que su trabajo incide de manera directa en las metas y en los resultados económicos que alcanza la empresa. Un sistema de evaluación y de medición del desempeño se constituye en una herramienta de uso obligatorio para medir y premiar al aporte de cada trabajador en el logro de los objetivos estratégicos. En la actualidad la Constructora Carvallo da más significado al aporte individual que haga cada trabajador.

II Formulación de la Estrategia Global y de la Estrategia de Factores Organizacionales (FOH's).

En la medida que la CV destine recursos para el desarrollo de planes de carrera, la actualización y la capacitación, el personal se sentirá más

identificado con la organización y estará más dispuesto a alinearse con los requerimientos y exigencias que plantee la alta dirección a cada una de las diferentes áreas de la empresa. Asimismo, el proporcionar a los miembros de los diferentes niveles jerárquicos la posibilidad de superarse y mejorar su calidad de vida, constituye un estímulo bastante fuerte como permitir que cada trabajador ponga su esfuerzo para cooperar con el proceso de crecimiento y desarrollo de la empresa.

CONCLUSIONES

- ❖ En la Constructora Carvallo las áreas funcionales de Mercadeo y Operaciones no llegan a alcanzar el nivel de Alineamiento satisfactorio, porque las decisiones están centralizadas en la Gerencia General, el mismo que no permite la toma de decisiones en cada una de las jefaturas, esto se debe a que la Empresa no llegue a consolidar en su totalidad las etapas de coordinación y colaboración. Una de las razones que tiene la Empresa para no alcanzar el nivel de Alineamiento satisfactorio es porque el Enfoque de Gerencia y la Estructura de Alta Gerencia tienen centralizadas la toma de decisiones, es decir que una sola persona es la que toma las decisiones, esto hace que en muchos de los casos al momento de no estar presente el Gerente General, las decisiones no se toman en el momento oportuno y adecuado.

- ❖ La estructura funcional que tiene en la actualidad la Constructora Carvallo no permite que los empleados se comprometan en alcanzar

las metas operativas de sus departamentos funcionales, y mucho menos agregar a cada área funcional eficiencia interna y especialización técnica, la razón por la que no agregan eficiencia en cada una de las tareas que realizan es porque los empleados tienen que pedir permiso a la gerencia de la Empresa para realizar cualquier cambio que se quiera hacer en las distintas áreas funcionales.

- ❖ El área funcional de Mercadeo no llega a tener un Alineamiento que permita consolidar la etapa de coordinación entre las distintas áreas funcionales de la Empresa, debido a que existe una subcultura de consentir mecanismos informales para resolver problemas.
- ❖ El área funcional de Operaciones no cuenta con un proceso de Alineamiento apropiado, el mismo que no permite que este departamento llegue a consolidar la etapa de colaboración, puesto que esta es una de las etapas considerada la más importante para que se pueda realizar las obras de construcción vial agregándole a cada una de estas eficiencia y calidad. La Empresa al no

tener bien consolidada esta etapa en muchos de los casos tiene que paralizar los proyectos que se están ejecutando por falta de una adecuada planificación entre los distintos departamentos de la Empresa.

- ❖ Constructora Carvallo por ser una de las empresas que se dedica a realizar obras de construcción vial para la Provincia del Azuay, esta industria depende exclusivamente del Estado Ecuatoriano, razón por la cual la amenazante crisis económica que vive el País hace que la Empresa tenga que paralizar sus obras por falta de presupuesto para realizar las mismas.

- ❖ En el análisis de la industria cabe destacar que la Construcción de obras de beneficio para la comunidad (Construcción de obras viales), es una de las más descuidadas en todo en País lo que representa una oportunidad para la Empresa debido a que el Ministro de Obras Públicas esta dando prioridad a este sector en particular el mismo que representa que la CV tiene que expandirse para lograr posicionarse en nuevos

mercados, con lo que representaría mejores ingresos para la Empresa.

- ❖ La finalidad de la Empresa es ganar licitaciones las mismas que son cotizadas con el menor costo posible, pero con una calidad excelente al momento de realizar las obras, por tal razón la calidad del producto es la variable predominante en el mercado, seguido muy cerca de la seguridad y eficiencia del producto.
- ❖ En la industria de la Construcción no se refleja la amenaza de nuevos participantes, debido a que existen factores que desmotivan a los nuevos participantes y estos son: en primer lugar tenemos que se necesita de una tecnología muy específica para la construcción de las obras de vialidad, puesto que este es un factor clave para que los nuevos participantes puedan brindar mejores oportunidades para esta industria, en segundo lugar que el mercado esta ya dominado por varias Constructoras que representan alrededor de 95% del mercado local.

- ❖ A pesar de que la Constructora Carvallo se encuentra en la actualidad enfocada la mayoría de sus recursos a conseguir el crecimiento en las ventas, el desarrollo de la Empresa debe ser una tarea de alta prioridad para consolidar la capacidad de crecer de manera sostenida y que permita impartir planes y programas para el crecimiento de toda la Empresa.

RECOMENDACIONES

- ❖ Para que la CV llegue a alcanzar un nivel de Alineamiento satisfactorio en las etapas de coordinación y colaboración para las áreas funcionales de Mercadeo y Operaciones la Empresa debe implementar un sistema de manejo de información interna y externa entre los departamentos, esto será necesario para que cada empleado pueda responder a las exigencias de su departamento y del entorno, el mismo que permitirá crear una ventaja para agregar valor en la toma de decisiones al interior de cada jefatura funcional.
- ❖ La Constructora debe crear una jerarquía en la toma de decisiones, con el fin de que el poder se distribuya en un número suficiente de jefaturas para tomar decisiones de operación y de gestión de manera oportuna y que la toma de decisiones oportunas contribuyan a que la Empresa se fortalezca cada día más.

- ❖ La Empresa debe consolidar la etapa de coordinación, con la finalidad de que le permita a la Constructora expandirse hacia el mercado nacional, el Alineamiento permitirá acceder a un estado de eficiencia administrativa a la CV, con el cual se pueda aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado a nivel nacional en la industria de la construcción.

- ❖ El departamento de Operaciones para llegar al grado de alineamiento en la etapa de colaboración debe crear un cronograma de trabajo de cómo se van a realizar los diferentes proyectos, con la finalidad de hacer conocer a todos los obreros que trabajan como se van a llevar a cabo las obras y, que las mismas se concluyan en el tiempo que se ha previsto. Una vez que la Empresa a dado a conocer como se llevaran a cabo cada uno de los trabajos entonces se evitara que surja cualquier tipo de inconveniente y mucho menos una crisis con lo que se evitara que se tengan que paralizar los trabajos.

- ❖ La Empresa para contrarrestar el problema que tiene con el Estado Ecuatoriano por la falta de presupuesto para diferentes obras que vayan en beneficio de la comunidad, lo primero que debe hacer la Empresa es implantar un sistema de gestión de ventas que permita atraer más clientes, es decir que debe buscar nuevas fuentes de ingresos por medio de la venta de las distintas materias primas que dispone, pero con características mejoradas al de su competencia, a un mejor precio, con la finalidad de conseguir un despliegue importante de oportunidades que ayuden al crecimiento de la Empresa.

- ❖ Para que la Constructora Carvallo aproveche la oportunidad de la construcción y reconstrucción de las obras viales, la Empresa debe implementar un sistema de gestión de calidad, el mismo que permita reflejar la eficiencia y calidad de cada obra que se construya tanto a nivel local como nacional.

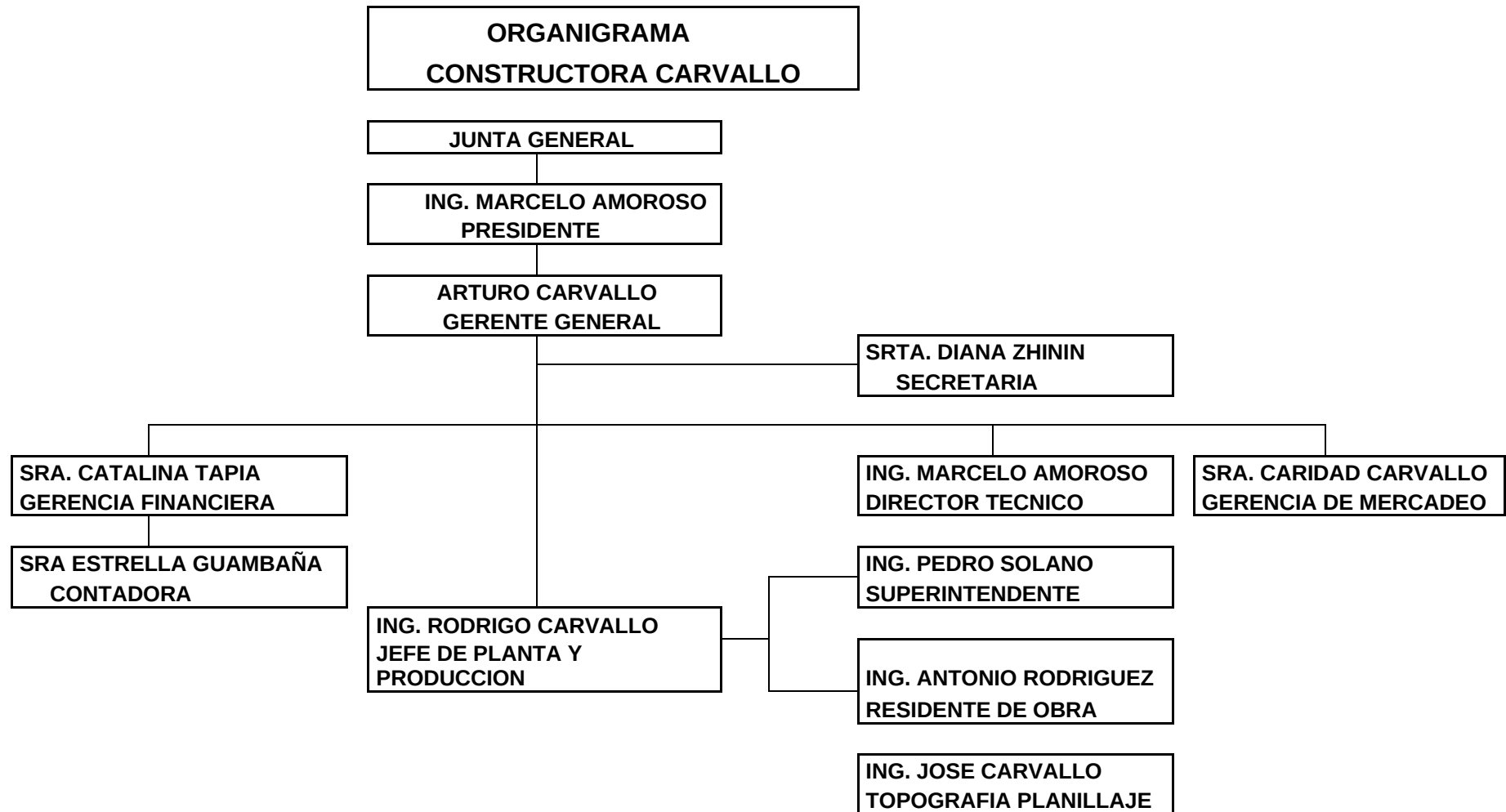
- ❖ Puesto que en la actualidad la finalidad de la empresa es ganar licitaciones para realizar las obras de construcción vial, la Gerencia General

debe implementar políticas de cómo se llevarán a cabo el financiamiento de cada proyecto que se quiera ejecutar, con la finalidad de que la Empresa no se quede sin liquidez.

❖ La Constructora debido que para los próximos años no refleja la amenaza de nuevos participantes dentro de este sector industrial debe buscar el ingreso a nuevos mercados, con la finalidad de lograr la penetración en estos mercados con estrategias enfocadas y coherentes con un proceso que ayude al crecimiento de la Empresa.

❖ La Empresa debe Alinearse para que permita a la misma conseguir los objetivos estratégicos a largo plazo, con la finalidad de que la Constructora llegue a ser una de las más eficientes y que las mismas respondan a que cada empleado pueda hacer lo que le gusta dentro de su departamento para que el mismo contribuya a mejorar la competitividad de la Empresa.

ANEXO 1



ANEXO 2

ENCUESTA

Soy una estudiante de la Universidad del Azuay, al momento me encuentro realizando la tesis de grado, por lo que le solicito su colaboración para responder al siguiente cuestionario:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

MUNICIPIO DE CUENCA

1.- Cuales son los dos principales proveedores de los siguientes productos:

Capa Asfáltica de 3/4 y de 3/8 Constructora Carvallo
Materiales Áridos

No cuentan con proveedores constantes entonces se rigen por la oferta y la calidad de los materiales

2.- Que variables son más importantes al momento de definir la compra a sus dos principales proveedores:

Precios.....X..... para poder cubrir con los presupuestos

Durabilidad.....

Garantía.....X..... Porque se debe comprar materias primas con calidad, para poder garantizar a los usuarios un buen producto.

3.- Porque compra Materiales áridos a sus dos principales proveedores:

Precios.....X.....

Durabilidad.....

Garantías.....X.....

4.- Cual es la política de compra que usted mantiene

Pago.....

Plazo.....X..... Durante el tiempo que dure a los trámites para el pago, generalmente el plazo es de 30 días

Tiempo de Entrega.....

Otros.....

5.- Cuando usted realiza trabajos directos encuentra con facilidad estos tipos de materias primas.

Si porque son materiales de fácil acceso en el mercado.

6- Que porcentaje de sus trabajos son realizados directamente por su empresa.

Los trabajos que realiza la empresa directamente dependen de la Administración, pues estos son los que deciden, pero los trabajos que se realizan de esta forma son más o menos un 40%

ANEXO 3

ENCUESTA

Soy una estudiante de la Universidad del Azuay, al momento me encuentro realizando la tesis de grado, por lo que le solicito su colaboración para responder al siguiente cuestionario:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

CONSEJO PROVINCIAL

1.- Cuales son los dos principales proveedores de los siguientes productos:

Capa Asfáltica de 3/4 y de 3/8 Expodelta S.A. y Constructora Carvallo

Materiales Áridos La empresa cuenta con una planta propia de trituración en Uzhupud y San Fernando

2.- Que variables son más importantes al momento de definir la compra a sus dos principales proveedores:

Precios.....X..... Esta es una de las variables más importantes porque si tenemos proveedores de materias primas de buena calidad y a precios bajos podemos competir con los demás participantes.

Durabilidad.....

Garantía.....

3-. Porque compra Materiales áridos a sus dos principales proveedores:

Precios.....

Durabilidad.....

Garantías.....X..... Para poder ofrecer un producto de buena calidad, ya que este es un insumo que se mezcla para el preparado de asfalto de las obras viales

4.- Cual es la política de compra que usted mantiene

Pago.....X..... La empresa al momento de realizar sus compras no cuenta con el presupuesto disponible, por lo que tiene que prever de materias primas a crédito, puesto que la empresa tiene efectivo el momento que concluya la obra.

Plazo.....

Tiempo de Entrega.....

Otros.....

5.- Cuando usted realiza trabajos directos encuentra con facilidad estos tipos de materias primas.

Si porque es material de construcción que se encuentra fácilmente en el mercado.

6- Que porcentaje de sus trabajos son realizados directamente por su empresa.

Los trabajos que realiza la empresa directamente se encuentra dentro de un rango del (70 - 80%), puesto que es un porcentaje que cubre el presupuesto.

ANEXO 4

ENCUESTA

Soy una estudiante de la Universidad del Azuay, al momento me encuentro realizando la tesis de grado, por lo que le solicito su colaboración para responder al siguiente cuestionario:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

MUNICIPIO DE GUALACEO

1.- Cuales son los dos principales proveedores de los siguientes productos:

Capa Asfáltica de 3/4 y de 3/8 Constructora Carvallo y Cosurca.

Materiales Áridos Este tipo de material se compra a la planta trituratora de San Fernando, ya que cuenta con material de buena calidad.

2.- Que variables son más importantes al momento de definir la compra a sus dos principales proveedores:

Precios.....X..... Porque debemos hacer las obras viales con un menor costo posible, ya que hay que adaptarse al presupuesto disponible.

Durabilidad.....

Garantía.....

3.- Porque compra Materiales áridos a sus dos principales proveedores:

Precios.....

Durabilidad.....

Garantías.....X..... Este es uno de los materiales fundamentales para dar mantenimiento, y tiene que ofrecer las garantías que el producto va a durar.

4.- Cual es la política de compra que usted mantiene

Pago.....

Plazo.....X..... El Municipio tiene un acuerdo con los proveedores de los diferentes materiales, en que se le conceda un plazo prudente para cancelar los pagos que generalmente son de 1 a 2 meses.

Tiempo de Entrega.....

Otros.....

5.- Cuando usted realiza trabajos directos encuentra con facilidad estos tipos de materias primas.

Si puesto que son materias primas que están disponibles en cualquier momento y en la cantidad que se requiera.

6- Que porcentaje de sus trabajos son realizados directamente por su empresa.

El municipio por medio de su Administración realiza sus obras directas alrededor de un 60%.

ANEXO 5

ENCUESTA

Soy una estudiante de la Universidad del Azuay, al momento me encuentro realizando la tesis de grado, por lo que le solicito su colaboración para responder al siguiente cuestionario:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

EMPRESA MOP

1.- Cuales son los dos principales proveedores de los siguientes productos:

Capa Asfáltica de 3/4 y de 3/8 En lo referente a este material el principal proveedor es Constructora Carvallo

Materiales Áridos Tenemos maquinaria dada en comodato al sector de la Josefina, puesto que este nos provee del material en el momento que necesitamos.

2.- Que variables son más importantes al momento de definir la compra a sus dos principales proveedores:

Precios.....X..... Para decidir la compra influye esta variable puesto que se debe buscar al proveedor que brinde los mejores precios.

Durabilidad.....

Garantías.....X..... Lo primero que se ve al momento de determinar la compra de materias primas es las garantías para poder brindar a los clientes durabilidad en la obra.

3-. Porque compra Materiales áridos a sus dos principales proveedores:

Precios.....

Durabilidad.....

Garantías.....X..... Porque necesitamos material de buena calidad para poder hacer el preparado de la capa asfáltica y así poder brindar las garantías de durabilidad.

4.- Cual es la política de compra que usted mantiene

Pago.....

Plazo.....

Tiempo de Entrega.....X..... Esta variable es fundamental, puesto que si no se nos entregan las

materias primas en la fecha acordada esto va a hacer que se paralice la obra que se esta construyendo.

Otros.....

5.- Cuando usted realiza trabajos directos encuentra con facilidad estos tipos de materias primas.

Si porque los proveedores son cercanos se cuenta con la materia prima disponible.

6- Que porcentaje de sus trabajos son realizados directamente por su empresa.

Esta dentro de un rango del (5 -10%), porque la empresa no cuenta con el presupuesto para realizar las obras.

La mayoría de los trabajos que realiza el MOP es por medio de contratos con terceras personas.

ANEXO 6

ENCUESTA

Soy una estudiante de la Universidad del Azuay, al momento me encuentro realizando la tesis de grado, por lo que le solicito su colaboración para responder al siguiente cuestionario:

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES

MUNICIPIO DE AZOGUEZ

1.- Cuales son los dos principales proveedores de los siguientes productos:

Capa Asfáltica de 3/4 y de 3/8 Constructora Carvallo
Materiales Áridos Antonio Castro Cooperativa Tabacay
Zhapacal

2.- Que variables son más importantes al momento de definir la compra a sus dos principales proveedores:

Precios.....X..... Para poder producir al menor
costo y que le cueste menos al Municipio.

Durabilidad.....

Garantía.....

3.- Porque compra Materiales áridos a sus dos principales proveedores:

Precios.....

Durabilidad.....

Garantías.....X..... Porque brindan materiales de buena calidad, con lo que se puede garantizar las obra.

4.- Cual es la política de compra que usted mantiene

Pago.....

Plazo.....

Tiempo de Entrega.....

Otros.....X.....

El Municipio se basa en el Reglamento Interno de la ley de Servicio Civil y ley de Régimen Municipal, para poder adquirir los materiales.

5.- Cuando usted realiza trabajos directos encuentra con facilidad estos tipos de materias primas.

Si se encuentra con facilidad los materiales para realizar las obras viales, pero no a los mismos precios que brindan los proveedores constantes.

6- Que porcentaje de sus trabajos son realizados directamente por su empresa. Por Administración directa 50% debido a que cuenta con el ingresos propios del 30%, el restante 70% es destinado por el Gobierno.

ANEXO 7

ENCUESTA

Soy una estudiante de la Universidad del Azuay, al momento me encuentro realizando la tesis de grado, por lo que le solicito su colaboración para responder al siguiente cuestionario:

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

EMPRESA PREFABRICADOS DE HORMIGON

1.- ¿Su empresa como realiza las ventas:

Directas.....X....., pase a la pregunta 2

Distribuidor....., pase a la pregunta 3

2.- Cuales son las políticas de venta que usted impone a sus clientes.

Plazo.....X..... Se da un plazo de 30 días a los clientes que son permanentes.

Pago.....

Promociones.....

Descuentos.....

3.- Su empresa establece políticas de comercialización para los distribuidores

Si.....

No.....

4.- Su empresa tiene parámetros de venta para guiarse

Si... X..... Las ventas se realizan la mitad al contado y el resto de la deuda se lo financia generalmente para tres meses.

No.....

5.- ¿Cuál es la capacidad de venta en cantidades que usted dispone en la actualidad?

Brocales y tapas 30 al mes

Cemento Guapan 600 quintales al mes

6.- Enumere los cinco principales productos que vende al Comercio por Mayor su Empresa.

Brocales 700 mm x 20 cm de altura

Tapas 700 mm x 10 cm de altura

Cemento Guapan

Otros (materiales de construcción)

7.- Que porcentaje de las ventas son destinadas al comercio al por Menor.

Las ventas de nuestra empresa son un 10% destinadas al comercio al por menor

8.- Todos sus distribuidores tienen agencias de distribución en la ciudad.

9.- Las condiciones que usted impone a sus clientes al momento de realizar una venta son similares a la de su competencia.

Si.....X.....

NO.....

Porque se les permite hacer un anticipo del 50% y el resto de la deuda a crédito de 30 días.

10.- ¿Cuál es el valor agregado que usted da a sus compradores en cuanto a materia primas para que le prefieran.

Precios.....X..... debido al alto nivel de competencia se brinda precios con un 5% más bajos de lo que tienen las demás empresas competidoras

Marca.....

Garantías.....

Tiempo de entrega.....X..... porque tiene el suficiente stock para poder despachar de inmediato los pedidos que se realizan a la empresa.

Otros.....

11.- Si sus clientes se atrasan en los pagos usted toma alguna decisión con respecto al atraso.

Intereses.....

Multas.....X..... Generalmente las multas se les cobra a las empresas que no son clientes permanentes.

Costo Financiero.....

Otros.....

ANEXO 8

ENCUESTA

Soy una estudiante de la Universidad del Azuay, al momento me encuentro realizando la tesis de grado, por lo que le solicito su colaboración para responder al siguiente cuestionario:

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

EMPRESA CORPETROLSA

1.- ¿Su empresa como realiza las ventas:

Directas.....X....., pase a la pregunta 2

Distribuidor....., pase a la pregunta 3

2.- Cuales son las políticas de venta que usted impone a sus clientes.

Plazo.....

Pago.....

Promociones.....

Descuentos.....X..... Estos de realiza de acuerdo a las cantidades vendidas, pero en muy pocas excepciones.

Contado.....X.....

3.- Su empresa establece políticas de comercialización para los distribuidores

Si.....

No.....

4.- Su empresa tiene parámetros de venta para guiarse

Si.....

Cuales.....

No.....X.....

Porque la empresa tiene precios fijados de acuerdo con los de Petrocomercial

5.- ¿Cuál es la capacidad de venta en cantidades que usted dispone en la actualidad?

Cada vehículo de transporte que tiene la empresa posee la capacidad de 33.000 KILOS de asfalto, esto es de acuerdo a la cantidad que requiera cada cliente, pero por lo general se envía 4 carros en cada pedido.

6.- Enumere los cinco principales productos que vende al Comercio por Mayor su Empresa.

Asfalto.

Rc

Solvente

Spray

7.- Que porcentaje de las ventas son destinadas al comercio al por Menor.

8.- Todos sus distribuidores tienen agencias de distribución en la ciudad.

9.- Las condiciones que usted impone a sus clientes al momento de realizar una venta son similares a la de su competencia.

Si.....X.....

No.....

Porque se les permite dar un cheque a la vista o que envíen una transferencia.

10.- ¿Cuál es el valor agregado que usted da a sus compradores en cuanto a materia primas para que le prefieran.

Precios.....

Marca.....

Garantías.....

Otros.....X..... Atención al cliente, porque se entrega la materia prima a domicilio, esto depende de la ciudad en la que se encuentre los clientes

11.- Si sus clientes se atrasan en los pagos usted toma alguna decisión con respecto al atraso.

Intereses.....

Multas.....

Costo Financiero.....

Otros.....

ANEXO 9

ENCUESTA

Soy una estudiante de la Universidad del Azuay, al momento me encuentro realizando la tesis de grado, por lo que le solicito su colaboración para responder al siguiente cuestionario:

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

EMPRESA CANTERA CIT

1.- ¿Su empresa como realiza las ventas:

Directas.....X....., pase a la pregunta 2

Distribuidor....., pase a la pregunta 3

2.- Cuales son las políticas de venta que usted impone a sus clientes.

Plazo.....

Pago.....X..... Los pagos se deben realizar al contado, con un adelanto de 30% cuando se realiza el pedido y el 70% restante cuando se entrega la materia al comprador.

Promociones.....

Descuentos.....

3.- Su empresa establece políticas de comercialización para los distribuidores

Si.....

No.....

4.- Su empresa tiene parámetros de venta para guiarse

Si.....X.....

Cuales..... Que los pagos se hagan por adelantado para confirmar el pedido

No.....

5.- ¿Cuál es la capacidad de venta en cantidades que usted dispone en la actualidad?

En la actualidad la empresa vende 45.000 galones de brea semanales.

En base y sub-base alrededor de 30 volquetas semanales de 6 metros de largo.

6.- Enumere los cinco principales productos que vende al Comercio por Mayor su Empresa.

Brea, base, sub-base

7.- Que porcentaje de las ventas son destinadas al comercio al por Menor.

La empresa tiene destinado alrededor del 25% al comercio al por menor, debido a la crisis que atraviesa el país.

8.- Todos sus distribuidores tienen agencias de distribución en la ciudad.

9.- Las condiciones que usted impone a sus clientes al momento de realizar una venta son similares a la de su competencia.

Si.....

No.....X.....

Porque no tenemos competencia agresiva, razón por la cual nuestra empresa impone las condiciones al momento de realizar las ventas, pues una de las condiciones para hacer el despacho de las materias primas es que se haga un depósito anticipado.

10.- ¿Cuál es el valor agregado que usted da a sus compradores en cuanto a materia primas para que le prefieran.

Precios.....X..... Porque se les hace un descuento en los pedidos grandes a nuestros compradores.

Marca.....

Garantías.....

Otros.....

11.- Si sus clientes se atrasan en los pagos usted toma alguna decisión con respecto al atraso.

Intereses.....

Multas.....

Costo Financiero.....

Otros.....

No ninguno puesto que las ventas se realizan al contado

ANEXO 10

ENCUESTA

Soy una estudiante de la Universidad del Azuay, al momento me encuentro realizando la tesis de grado, por lo que le solicito su colaboración para responder al siguiente cuestionario:

EL PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

EMPRESA CANTERA AT ARIDOS TOMBAMBA

1.- ¿Su empresa como realiza las ventas:

Directas.....X....., pase a la pregunta 2

Distribuidor....., pase a la pregunta 3

Nuestra empresa es productora y comercializadora, puesto que las ventas se realizan directamente.

2.- Cuales son las políticas de venta que usted impone a sus clientes.

Plazo.....X..... Se otorga crédito de acuerdo al volumen de ventas de m3 de los diferentes materiales que tiene la empresa, este crédito es de uno a dos meses.

Pago.....

Promociones.....

Descuentos.....

3.- Su empresa establece políticas de comercialización para los distribuidores

Si.....

No...X.....

4.- Su empresa tiene parámetros de venta para guiarse

Si...X......

Cuales......

No......

Si el cliente es conocido este tiene un crédito abierto, por lo que no se le pide ninguna garantía.

Si el cliente es nuevo se le pide que de cómo garantía un cheque abierto hasta que este cumpla con la cancelación de la deuda.

5.- ¿Cuál es la capacidad de venta en cantidades que usted dispone en la actualidad?

La empresa produce entre 600 y 1000 m3 de los diferentes tipos de materiales, pero se comercializa

entre 300 y 1000 m³, esto es de acuerdo al consumo de los clientes.

6.- Enumere los cinco principales productos que vende al Comercio por Mayor su Empresa.

Sub-base

Mejoramiento

Arena

Piedra de Cantera

Ripio

Piedra para muro (río)

7.- Que porcentaje de las ventas son destinadas al comercio al por Menor.

Las ventas que nuestra empresa destina al comercio al por menor es del 30%, puesto que nuestro mayor consumo es más al comercio por mayor.

8.- Todos sus distribuidores tienen agencias de distribución en la ciudad.

Ninguno

9.- Las condiciones que usted impone a sus clientes al momento de realizar una venta son similares a la de su competencia.

Si.....X.....

No.....

Si puesto que existen 6 productores en la zona y todos tenemos un acuerdo para de cómo vamos a realizar las ventas, las condiciones es brindarle facilidades de compra a todos los clientes.

10.- ¿Cuál es el valor agregado que usted da a sus compradores en cuanto a materia primas para que le prefieran.

Precios.....

Marca.....

Garantías...X..... Porque todos los materiales que vende la empresa tienen las Normas aprobadas por el MOP, Consejo Provincial y Municipio de Cuenca, puesto que siempre nos mantenemos dentro de estos estándares de calidad.

Otros.....

11.- Si sus clientes se atrasan en los pagos usted toma alguna decisión con respecto al atraso.

Intereses.....

Multas.....

Costo Financiero.....

Otros.....

No se cobra ningún tipo de interés, lo único es que se pacta un precio, y el tiempo en que se pagara el crédito que se otorga, si el cliente no cumple con los pagos solo se le insiste que tiene un crédito vencido.