



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la administración

Escuela de Administración de Empresas

Título:

“MODELO DE UNA PLANEACIÓN ESTRATEGICA
APLICADA EN LA PRODUCCIÓN DE PEGANTES
Y MORTEROS EN HORMICRETO CIA.LTDA”

Trabajo de Graduación previo a la obtención de título
De Ingeniera Comercial

Autor: Evelyn Eulalia Aguilar Sarmiento

Director: Ing. Humberto Jaramillo

Cuenca - Ecuador

2014

DEDICATORIA

“Dedico el presente trabajo a mi hija hermosa
María del Cisne por ser mis ojos y mi razón de
vivir,

Al amor de mi vida: Omar por ser mi compañero,
guía y confidente,

A mis amados padres por el gran esfuerzo que
han hecho para ser de mí una mujer de provecho,
y a mis hermanos”

AGRADECIMIENTO

“Primero agradezco a Dios el ser supremo que me ha permitido vivir gratas experiencias.

A mis padres Efraín y Eulalia quienes sin escatimar esfuerzo alguno han sacrificado gran parte de su vida, que me han formado y educado.

A quienes la ilusión de su existencia ha sido verme convertida en una persona profesional. A quienes nunca podré pagar con las riquezas más grandes del mundo, a ellos los seres que amo sinceramente gracias.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO I.....	11
1. FUNDAMENTOS TEORICOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	11
1.1 INTRODUCCIÓN	11
1.1.1 Problemática.....	11
1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA	12
1.2.1 Descripción de los productos	13
1.2.2 RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS.....	14
1.3. MARCO TEORICO.....	15
1.3.1 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN.....	15
1.3.2 CARACTERISTICAS	15
1.3.3 FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	17
1.3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
1.3.5 PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	18
1.3.5.1 VISIÓN	19
1.3.5.2 MISIÓN.....	19
1.3.5.3 OBJETIVOS	19
1.3.5.4 COMPONENTES DE UN ANALISIS FODA	19
1.3.6 FODA.....	20
1.3.6.1 FORTALEZAS	20
1.3.6.2 DEBILIDADES	20
1.3.6.3 OPORTUNIDADES	20
1.3.6.4 AMENAZAS.....	20
1.3.7 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	20
1.3.7.1 Evaluación De La Situación	20
1.3.7.2 Misión Organizacional.	21
1.3.7.3 Objetivos Organizacionales.....	21
1.3.7.4 Estrategias Organizacionales.....	21
1.3.8 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA.....	21
1.3.9 PLAN ESTRATEGICO	22
1.3.10 PRODUCCIÓN.....	23
1.3.11 MEDIOS DE PRODUCCION	23
1.3.12 CALIDAD TOTAL	24
CAPITULO II	25
2. DIAGNOSTICO FODA DE HORMICRETO CIA.LTDA	25

2.1	Análisis del ambiente externo	25
2.1.1	Análisis del mercado	25
2.1.2	Análisis de la competencia.....	25
2.1.3	Análisis de proveedores	27
2.1.4	Análisis de la comunidad	28
2.1.5	Análisis del gobierno.....	28
2.2	Análisis del Ambiente Industrial	28
2.2.1	Rivalidad – Competidores de la Industria.	29
2.2.2	Clientes.....	29
2.2.3	Proveedores.....	29
2.2.4	Sustitutos	29
2.3	ANALISIS INTERNO	37
2.3.1	Cadena de mando	37
2.3.2	Cadena de Valor.....	37
2.3.3	Actividades Primarias:	38
2.3.3.1	Logística Interna:.....	38
2.3.3.2	Operaciones:	39
2.3.3.3	Logística Externa:	39
2.3.3.4	Marketing y Ventas:	39
2.3.3.5	Servicio	39
2.4	Actividades de Apoyo:	40
2.4.1	Investigación y Desarrollo	40
2.4.2	RR.HH.....	40
2.4.3	Apoyo Administrativo.....	41
2.4.4	Adquisiciones:.....	42
2.5	CADENA DE SUMINISTROS	42
2.5.1	Proceso de Recepción de Materias Primas.....	42
2.5.2	Proceso de Secado.....	44
2.5.3	Proceso de Tamizado	44
2.5.4	Proceso de Transporte	45
2.5.5	Proceso de Dosificación.....	45
2.5.6	Proceso de Mezclado.....	46
2.5.7	Proceso de Ensacado	46
2.5.8	Proceso de Paletizado.....	47
2.6	ESTRATEGIAS FODA	49
2.6.1	FO	49

2.6.2	FA	49
2.6.3	DO.....	49
2.6.4	DA.....	49
CAPITULO III.....		50
3.	FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	50
3.1	MISIÓN.....	50
3.2	VISIÓN	50
3.3	VALORES	50
3.4	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	51
3.5	ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL POTTER	51
3.5.1	El poder de Negociación de los clientes.....	51
3.5.2	Poder de negociación de los proveedores	52
3.5.3	La Competencia en la Industria.....	52
3.5.4	Amenaza de Productos Sustitutos.	52
3.5.5	Amenaza de nuevos competidores en la Industria	53
3.6	PLAN DE ACCION 1.....	53
3.6.1	Proyecto Estratégico 1.....	53
3.7	PLAN DE ACCION 2.....	55
3.7.1	Proyecto Estratégico 2.....	55
3.8	PLAN DE ACCION 3.....	57
3.8.1	Proyecto Estratégico 3.....	57
CAPITULO IV.....		58
4	SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	58
4.1	Balanced Scorecard	58
4.1.1	Perspectiva Financiera	59
4.1.2	Perspectiva del Cliente.....	59
4.1.3	Perspectiva interna de la empresa.	59
4.1.4	Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.	59
4.2	Procesos De La Metodología BSC	60
4.3	Indicadores en la producción de pegantes y Morteros	60
4.3.1	Tabla De Indicadores Seleccionados Para Uniplex.....	61
4.4	Mapa Estratégico.....	61
4.4.1	Mapa Estratégico De Uniplex	62
4.5	Objetivos aplicados en el Balanced Scorecard.....	62
4.5.1	Tabla aplicando Balanced Scorecard	63
4.5.2	Cronograma de Actividades.....	64
4.5.3	Programa de Implementación.....	64

CONCLUSIONES	65
RECOMENDACIONES	66
ANEXOS	67
BIBLIOGRAFÍA	72

INDICE DE IMÁGENES

Gráfico 1. Presentación de los productos	13
Grafico 2. Volumen de ventas anuales de Uniplex 2013	14
Grafico 3. Volumen de ventas anuales de Uniplex 2012	14
Grafico 4. Volumen de ventas anuales de Uniplex 2011	14
Grafico 5. Subordinación de Variables	16
Grafico 6. Subordinación de Variables	17
Grafico 7: Fases bien definidas	17
Grafico 8. Elementos de planificación estratégica	21
Gráfico 9. Mortero BOMAX AZUL (INTACO)	26
Grafico 10. Análisis del Ambiente Industrial	29
Gráfico 11. Organigrama Uniplex	37
Gráfico 12. Cadena de Valor	38
Gráfico 13. Recepción de Materia Prima en boxes, silos y tolva	43
Gráfico 14. Secador Rotativo	44
Gráfico 15. Tamiz Vibratorio	44
Gráfico 16. Tornillos sin fin	45
Gráfico 17. Dosificador semiautomático	45
Gráfico 18. Mesclador de alta eficiencia	46
Gráfico 19. Ensacadoras Neumáticas para sacos valvulados	46
Gráfico 20. Pale tizado de sacos para su almacenamiento	47
Grafico 21. Perspectivas del BSC	58
Grafico 22. Procesos de la Metodología BSC	60
Gráfico 23. Mapa Estratégico	62

INDICE DE CUADROS

Tabla 1. Rentabilidad de Productos	14
Tabla 2. Análisis FODA	19
Tabla 3. Empresas productoras de bienes y servicios	24
Tabla 4. Calificación del Competidor Directo INTACO	26
Tabla 5. Competidores de Uniplex	29
Tabla 6. Proveedores de Uniplex	30
Tabla 7. Matriz Probabilidad de Ocurrencia/Fortalezas	31
Tabla 8. Matriz Probabilidad de Ocurrencia/Debilidades	32
Tabla 9. Matriz Probabilidad de Ocurrencia/Oportunidades	33
Tabla 10. Matriz Probabilidad de Ocurrencia/Amenazas	34
Tabla 11. Matriz de Análisis de Factores Internos	35
Tabla 12. Matriz de Análisis de Factores Externos	36
Tabla 13. Precios de Venta Morteros	39
Tabla 14. Matriz FODA	48
Tabla 15. Indicadores Uniplex	61
Tabla 16. Matriz de Resultados	63
Tabla 17. Cronograma de Proyecto	64
Tabla 18. Responsables de Aplicación de técnica BSC	64

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Ventas del Año 2013 y 2014	67
Anexo 2. Nivel de Ventas de Uniplex 2014	67
Anexo 3. Buzón de Sugerencias cliente 1	68
Anexo 4. Buzón de Sugerencias cliente 2	68
Anexo 5. Buzón de Sugerencias cliente 3	69
Anexo 6. Buzón de Sugerencias cliente 4	69
Anexo 7. Buzón de Sugerencias cliente 5	68
Anexo 8. Calificación sobre la satisfacción del cliente	70
Anexo 9. Cálculos para la Perspectiva Cliente	70
Anexo 10. Calificación de los Atributos	71
Anexo 11. Satisfacción de los Clientes	71

RESUMEN

El presente tema de investigación esquematiza el modelo de planeación Estratégica que permitió la empresa HORMICRETO CIA.LTDA ubicada en la ciudad de Cuenca, cuya finalidad es formular estrategias para el logro de objetivos a largo plazo, alinear su misión y visión mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Este estudio aplicó herramientas y metodologías básicas para que el administrador de HORMICRETO gestione de la mejor manera las oportunidades que se le presenten y evite las fluctuaciones del mercado, la planeación estratégica adaptada a esta empresa permitió mantener unido al equipo directivo para traducir la misión, visión, y estrategias en resultados tangibles, reducir los conflictos, convirtiendo sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades. La presente tesis se encuentra compuesta por cuatro capítulos

“Si no sabes a dónde vas cualquier camino te conduce allí”

Proverbio Del Corán

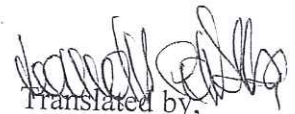
ABSTRACT

This research work, which has four chapters, outlines the strategic planning model adopted by *HORMICRETO CIA. LTD*, a company located in the city of Cuenca. Its purpose is to formulate strategies for achieving long-term goals, and align its mission and vision through an appropriate adjustment of the organization with its environment.

This study applied basic tools and methodologies to help the administrator of *HORMICRETO* manage, in the best possible way, the opportunities presented to avoid market fluctuations. The strategic planning tailored to the company needs allowed the executive team to stay united in order to transform the mission, vision and strategies into tangible results, reduce conflicts, and change its resources and processes to strengths, and not to weaknesses and vulnerabilities.

"If you do not know where you are going, any road will lead there"
A Koran's proverb


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
DPTO. IDIOMAS


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

CAPITULO I

1. FUNDAMENTOS TEORICOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1.1 INTRODUCCIÓN

El tema y contenido que se presentará es una aplicación de la materia de planificación estratégica a la empresa “HORMICRETO CIA.LTDA” ubicada paseo río Machángara bloc 3-18 (parque industrial), la cual opera 4 años en la ciudad de cuenca. A través de los años esta empresa ha ido sustentando un crecimiento perdurable en donde producen, comercializan e innovan materiales para la construcción, siempre respetando las personas, el medio ambiente y la ética empresarial. El tema de tesis formulado tiene como propósito elaborar un modelo de planeación estratégica para la empresa “HORMICRETO CIA.LTDA” en la producción de pegantes y morteros, UNIPLEX, con la finalidad de poder plantear o formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste más apropiado de la organización con su ambiente.

Se analiza este tema para determinar políticas y procedimientos en los que se obtendrá una ventaja competitiva sobre sus competidores a través del personal adecuado, llevando una planeación estratégica de manera eficiente, sistemática y ordenada, que conducirá al mejoramiento productivo a “Uniplex”, en mediano plazo. Esta investigación dotará de herramientas y metodologías básicas e importantes para que el administrador de la empresa mencionada gestione de manera , eficiente y aproveche las oportunidades que se le presenten y evite las fluctuaciones de mercado, la falta de conocimientos importantes de la parte administrativa, los adelantos tecnológicos que sean vulnerables para la empresa, la constancia de la organización dependerá en sí, de la capacidad que tenga la misma para transformar sus recursos y procesos en fortalezas mas no en debilidades y amenazas .

El tiempo de referencia para la recolección de la información corresponde al último semestre del año 2014 (Enero – Junio).

1.1.1 Problemática

La realidad del presente trabajo da a conocer escenarios competitivos en donde la satisfacción del cliente está garantizada por la calidad de los productos, por lo tanto esta empresa desea implementar nuevos productos realizando alianzas estratégicas con empresas internacionales, pero lo que amenaza a este departamento

es que el único cliente que tiene es GRAIMAN por lo tanto quieren buscar nuevos clientes y abrirse externamente lo que obliga a la empresa hacer cambios en este departamento. Por otra parte la materia prima no llega a tiempo para la elaboración de los productos ya que las minas que extraen la materia se encuentra en Guayaquil. Otro problema que enfrenta dicha empresa no cuenta con personal capacitado para el tema de instalaciones del producto. Por lo que necesita una planeación Estratégica. Por lo tanto me motiva hacer este trabajo porque es una empresa grande donde se puede aprender cosas interesantes, considerando la apertura y el interés de este tema en la empresa beneficiaria además tengo la oportunidad de desarrollar lo aprendido en mi carrera, la parte teórica e investigativa y que mejor en una empresa innovadora.

1.2 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA EMPRESA

HORMICRETO CIA.LTDA empezó aproximadamente hace cinco años nace de la necesidad de crear una empresa dedicada a productos para la construcción. La empresa se halla ubicada en el Parque Industrial Machángara de la Ciudad de Cuenca y forma parte del Grupo Industrial Graiman, mismo que incluye varias ramas de la industria y comercio, lo que ha permitido una optimización de recursos gracias a su estructura corporativa. Cuya empresa pertenece al Ing. Alfredo Peña.

Más tarde la empresa tuvo la necesidad de crear Industrias Químicas del Azuay es una planta de pegantes se dedica a la elaboración de morteros adhesivos con la finalidad de facilitar la preparación y la aplicación, así como disminuir el tiempo de colocación de revestimientos cerámicos, porcelanato, mármoles, granitos, etc., de alta y baja absorción de agua, sobre superficies de hormigón, ladrillo, cerámica, etc. Dándoles una mayor resistencia y adhesividad. La planta de pegantes surge como una contribución del departamento de investigación y desarrollo de la empresa, que luego de validar la conformidad de los productos desarrollados inicia su producción a finales del año 2007, periodo en el cual los productos se comercializaban a nivel local en el Centro Graiman Pecalpa, lo que permitió determinar el gran potencial y aceptación que el producto tenía en el mercado de manera que para el año 2008 se extendió la comercialización a todo el país a través de los centros Graiman ubicados en las diferentes zonas.

1.2.1 Descripción de los productos

Actualmente la empresa ofrece a sus clientes tres productos, que se diferencian entre sí por su formulación que está de acuerdo al tipo de revestimiento que se desee instalar y que son conocidos comercialmente como Uniplex standard, Uniplex súper y Uniplex mono componente. Sin embargo su denominador común es que todos corresponden a una mezcla adhesiva cementicia de baja absorción de agua, elaborada a base de aglomerante hidráulico de alta resistencia, arenas seleccionadas y aditivos que mejoran la retención de agua y la adherencia.



Gráfico 1. Presentación de los productos

El personal de la empresa es altamente experimentado por encontrarse varios años al servicio de la empresa, sumado a la búsqueda permanente de la calidad a través de la implementación y mantenimiento de un sistema de gestión de calidad basado en la Norma ISO 9001:2008, detallado en el presente documento, nos da la confianza de seguir incrementando la satisfacción de nuestros clientes, obteniendo beneficios para nosotros y el entorno.

Se presenta en los siguientes cuadros las ventas de esta empresa en los últimos años, teniendo el año 2013 como último en cuanto a ventas registradas.



¹**Grafico 2.** Volumen de ventas anuales de Uniplex 2013



Grafico 3. Volumen de ventas anuales de Uniplex 2012



Grafico 4. Volumen de ventas anuales de Uniplex 2011

1.2.2 RENTABILIDAD DE LOS PRODUCTOS

COD.	CP	PV	UTILIDAD
PT0010	\$ 3.98	\$ 7.85	49%
PT0002	\$ 3.41	\$ 6.09	44%
PT0001	\$ 2.68	\$ 3.00	11%

²**Tabla 1.** Rentabilidad de Productos

¹ **Fuente:** Datos de Uniplex, por el Ing. Paul Rojas

² **Fuente:** Datos de Uniplex, por el Ing. Paul Rojas

1.3. MARCO TEORICO

“La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analiza las experiencias pasadas y se embozan planes y programas. Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre los alternativos cursos de acción, a partir de los cuales establece objetivos”

Según Drucker “la planeación estratégica es el proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerado, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales amplían riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado”.³

1.3.1 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN

Es esencial y vital contar con una meta u objetivo. En ocasiones es la diferencia entre sobrevivir o padecer, las empresas con éxito planifican adecuadamente ya que es una de las más importantes funciones de la administración a cualquier nivel.

Un proceso de planeación estratégica eficaz no debe ser formal y burocrático, sino contestando preguntas tan simples como estas:⁴

¿Cuál es la situación presente de la organización? ¿Cuál es su desempeño con los clientes y frente a los competidores?

Si no se aplicaría cambio alguno, ¿Cómo será la organización dentro de un año? ¿Dentro de dos, cinco o diez años?

Si las respuestas a las preguntas anteriores no fueran aceptables, ¿Qué decisiones deberían tomar los administradores? ¿Qué riesgos entrañarían?

1.3.2 CARACTERISTICAS

(Según Internet) Formal, Global, Realista, Flexible, Continua, Aceptada

Beneficios de planeación estratégica son: la claridad de la visión estratégica de la organización, la debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo, el enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro, la interdependencia con el entorno externo.

³ DRUCKER, Peter F. ADMINISTRACIÓN, San Paulo, 2009, pp. 133-136.

⁴ WHEELEN, Thomas L PLANEACIÓN, Colombia, 2009, p, 4.

La planeación tiene tres niveles:⁵**planeación estratégica** es la más amplia y abarca a la organización entera, proyección a largo plazo incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años , comprende a la organización como un todo , todos sus recursos y áreas de actividad y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional, **Planeación Táctica** es la que abarca a cada departamento o área de la organización , proyección a mediano plazo , abarca a cada departamento con sus recursos específicos y se preocupa por alcanzar los objetivos del mismo , **Planeación Operativa** es la que abarca cada tarea o actividad específica , proyección a corto plazo , específico y analítico .

Explorar los valores de la empresa exige un análisis de los individuos que recibirán el impacto del plan estratégico, es necesario identificarlos y determinar su interés ya que pueden verse afectados por los cambios o modificaciones en la organización de sus recursos, sus condiciones, su libertad de acción o sus relaciones laborales.

La planificación estratégica no es solo un proceso de prevención más bien es un proceso de auto examen estableciendo prioridades y necesidades.⁶

La planeación trata de decir:

- ¿Qué hacer?
- ¿Cómo hacerlo?
- ¿Dónde hacerlo?
- ¿Quién lo va hacer?
- ¿Cuándo hacerlo?

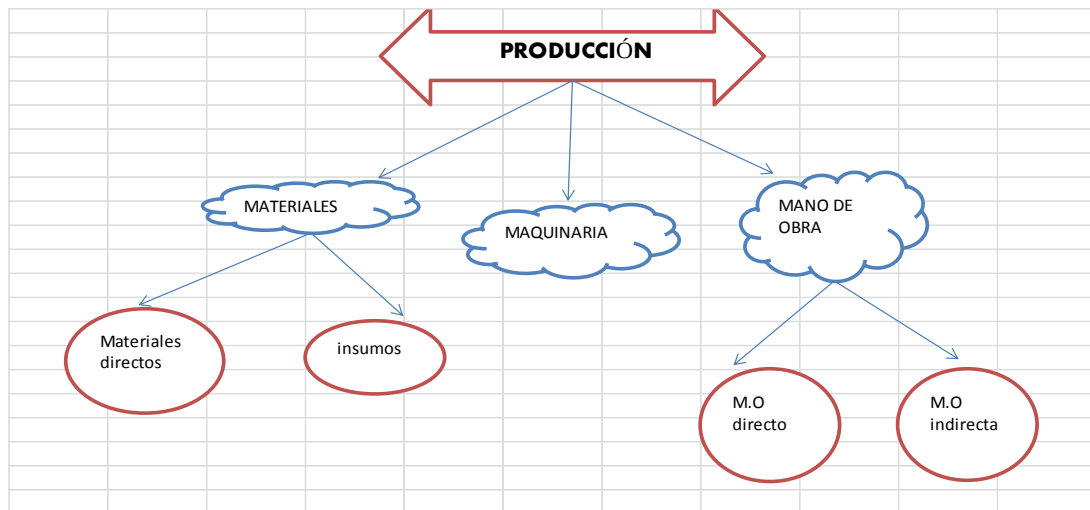


⁷**Gráfico 5: Subordinación de Variables**

⁵ I Wilson, PLANEACIÓN ESTRATEGICA, Londres, agosto de 2010,p. 20.

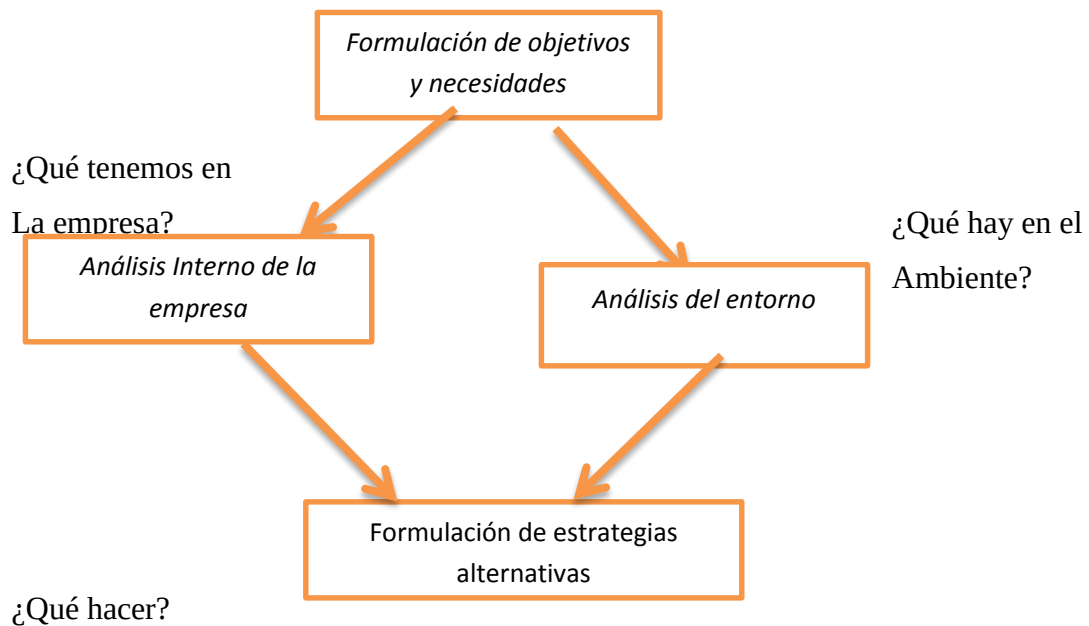
⁶ DJALMA DE PINHO, Olivera, PLANEACIÓN ESTRATEGICA, San Paulo, 2010, p.38.

⁷ Fuente:http://scholar.google.es/scholar?q=planeaci%C3%B2n+estrategica&btnG=&hl=es&as_sdt=0



⁸Gráfico 6. Subordinación de Variables

1.3.3 FASES DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



⁹Gráfico 7. Fases bien definidas

⁸ Fuente: http://scholar.google.es/scholar?q=planeaci%C3%B2n+estrategica&btnG=&hl=es&as_sdt=0
Elaborado por: Evelyn Aguilar

⁹ **Fuente:** <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LvLNRCpPdSgC&oi=fnd&pg=PA7&dq=fases+de+la+planeacion+estrategica&ots=GCBuXovi8z&sig=2ZrWjLpsa26HOvO3XfLP9-ifyVg#v=onepage&q=fases%20de%20la%20planeacion%20estrategica&f=false>
Elaborado: Evelyn Aguilar

1.3.4 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

¹⁰Más que desventajas, se toman como falencias de la planeación, ya que no se puede afirmar que exista una desventaja realmente. Se puede decir que tal vez la más importante ventaja es tener la forma de prever, el grado de confianza en la asertividad frente a las decisiones, con ellas se puede medir la gestión que se realiza desde el momento en que se hizo, para saber cómo va el cumplimiento de los objetivos. Como principal desavenencia se podría mencionar el manejo de la información para la toma de decisiones a largo plazo.

La planeación es ventajosa, dependiendo desde el punto de vista que se mire si es de quien planea y da resultado es bueno, pero si es de alguien que está inmiscuido en el proceso y se ve muy afectado en su posición, entonces no sería tan ventajoso.

Ventajas

- La planeación estratégica produce cambios profundos en las empresas
- Es vital en cuanto al éxito de los proyectos empresariales.
- Permite que se mejore con la mayor eficiencia posible
- Proporciona una guía, la dirección y establece los límites para las operaciones.

Desventajas

- El medio ambiente puede resultar diferente de lo esperado , pronosticar no es una ciencia exacta por lo tanto los planes pueden fallar
- Se requiere un esfuerzo personal significativo, se requiere de tiempo y gasto, por lo tanto la planeación puede llegar a ser costosa.
- Los cambios en forma rápida ofrece grandes peligros y oportunidades.

1.3.5 PROCESOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El primer paso de un plan estratégico consiste en realizar un análisis de la situación actual de la empresa. Definido:

Visión: A donde nos dirigimos como nos vemos en el futuro.

Misión: ¿Qué hacemos?

Valores: Conjunto de reglas de comportamiento esperado.

Posición competitiva actual

¹⁰BALLESTERO D, Bernardo , Planeación Estratégica, Colombia, 2007, pp 27
<http://planeacionestrategica.blogspot.com/search/label/02%20Misi%C3%B3n%20y%20Visi%C3%B3n>

1.3.5.1 VISIÓN

Para *Jack Fleitman*, Planeación estratégica, 2010. En el mundo empresarial, la **visión** se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La visión es una declaración que indica hacia donde se dirige la empresa en largo plazo o que es aquello en lo que pretende convertirse.

Responde: ¿Qué queremos hacer?

1.3.5.2 MISIÓN

Según *Jack Fleitman*, la misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas

La característica que debe tener una misión son: amplia, concreta, motivadora y posible

1.3.5.3 OBJETIVOS

Para *Jack Fleitman* Son los fines hacia los que deben dirigirse los esfuerzos de un grupo humano, dirigidos por el encargado del proyecto, los mismos deben ser claros y cuantitativos, es decir expresados en volumen. Cantidad, porcentaje deben ser escritos en un tiempo específico de realización para medir su eficiencia y oportunidad.

1.3.5.4 COMPONENTES DE UN ANALISIS FODA

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	Fortalezas	Debilidades
EXTERNOS	Oportunidades	Amenazas

Tabla 2. Análisis FODA

Según **Chase, Jacobs y Aquilano. (2008)**, Las Fortalezas y Debilidades se refieren a la organización y sus productos, mientras que las Oportunidades y Amenazas son factores externos sobre los cuales la organización no tiene control alguno. Por lo tanto, deben analizarse las condiciones del FODA Institucional en el

siguiente orden: 1) Fortalezas; 2) Oportunidades; 3) Amenazas; y 4) Debilidades. Al detectar primero las amenazas que las debilidades, la organización tendrá que poner atención a las primeras y desarrollar las estrategias convenientes para contrarrestarlas, y con ello, ir disminuyendo el impacto de las debilidades. Al tener conciencia de las amenazas, la organización aprovechará de una manera más integral tanto sus fortalezas como sus oportunidades.

1.3.6 FODA

1.3.6.1 FORTALEZAS

Son todos aquellos elementos internos y positivos que diferencian de la competencia

1.3.6.2 DEBILIDADES

Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

1.3.6.3 OPORTUNIDADES

Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

1.3.6.4 AMENAZAS

Son situaciones o hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

1.3.7 ETAPAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

¹¹La planeación estratégica determina cuatro etapas:

- Evaluación de la situación.
 - Misión Organizacional.
 - Objetivos organizacionales.
 - Estrategias Organizacionales.

A continuación presente una breve descripción de cada uno.

1.3.7.1 Evaluación De La Situación

Esta etapa trata de .analizar el entorno de la organización, en donde se identifica objetivamente las oportunidades (hechos que se puede sacar provecho) y las amenazas (circunstancias que puedan perjudicarme), al pronosticar cambios,

¹¹ FERNADEZ R, Andrés, Planeación Estratégica, Colombia, 2010.

valoran su significado para la organización y preparan las estrategias para enfrentarlas.

1.3.7.2 Misión Organizacional.

Las misiones establecen expectativas gerenciales acerca de políticas y el desempeño organizacional que los distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, su mercado, y el talento humano, que soporta el logro de estos propósitos.

Para definir con precisión la misión organizacional se debe responder la siguiente pregunta.

¿Para que existe la organización?

1.3.7.3 Objetivos Organizacionales

Son los resultados que una organización busca obtener con el fin de cumplir con su misión,

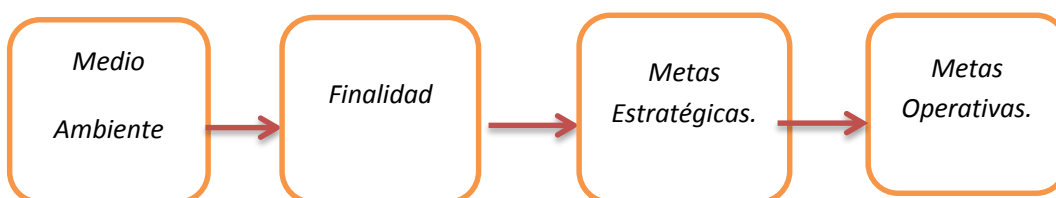
Por lo general se especifican en términos de crecimiento de ventas, posición líder en un mercado, estabilidad de las ventas, estos forman la base sobre la que pueden construir las estrategias.

1.3.7.4 Estrategias Organizacionales

Definen ser acciones a largo plazo diseñadas para llevar a cabo la misión organizacional, y lograr objetivos, seleccionar una estrategia no es simple, está deberá basarse en una auditoria interna de la empresa enfocándose en la misión y los objetivos organizacionales.

1.3.8 ELEMENTOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Los elementos principales de la planeación estratégica son: el medio ambiente, la finalidad, los objetivos y metas y las estrategias operativas.



¹²**Grafico 8.** Elementos de planificación estratégica

¹²**Fuente:** <http://es.slideshare.net/ALANISMARTINEZ/elementos-de-la-planeacion-estrategica>

Elaborado por: Evelyn Aguilar

Elemento 1: Medio Ambiente de la Planeación Estratégica

Todo plan se comienza con una evaluación de la situación de la empresa, análisis minucioso de la situación que requiere prestar atención a cualidades a deficiencias internas, oportunidades y amenazas externas, las cualidades de una empresa consiste en recursos humanos, financieros entre otros.

Elemento 2: Establecer una finalidad

La finalidad de una organización responde a una pregunta ¿Cuál es el propósito de una organización? , proporciona a los empleados dirección y comprensión del sentido de su acción.

Elemento3: Determinar metas estratégicas

Las metas de la organización son los puntos finales que se derivan de la finalidad de la empresa, las metas definen lo que la organización pretende lograr mediante sus operaciones en curso a largo plazo.

Elemento 4: Estrategias operativas

Este elemento consiste en un plan general de acción destinado a conseguir las metas fijadas y dar cumplimiento a su finalidad.

Dentro de la planificación estratégica es necesario establecer la misión, visión, valores de la empresa.

1.3.9 PLAN ESTRATEGICO

¹³ Es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por lo que, un plan estratégico establece una vigencia entre 1 y 5 años (por lo general, 3 años).

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director, Por lo tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal.

¹³ **Fuente:** http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_estrat%C3%A9gico.

Un plan estratégico es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.

1.3.10 PRODUCCIÓN

¹⁴Según **Carlos López, (2008)**, La producción es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor agregado y el costo incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales.

Del latín productiō, el concepto ‘producción’ hace referencia a la acción de generar (entendido como sinónimo de producir), al objeto producido, al modo en que se llevó a cabo el proceso o la suma de los productos del suelo o de la industria.

El verbo producir, por su parte, se asocia con las ideas de engendrar, procrear, criar, procurar, originar, ocasionar y fabricar. Cuando se refiere a un terreno, en cambio, producir es una noción que Describe la situación de rendir fruto. Por otra parte, cuando esta palabra se aplica a un elemento, adquiere el sentido de rentar o redituar interés.

1.3.11 MEDIOS DE PRODUCCION

¹⁵Es un recurso que posibilita a los productores la realización de algún trabajo, generalmente para la producción de un artículo. Concretamente eso incluye maquinaria herramientas, la tierra, las materias primas, las unidades de producción de bienes (fábricas) y en general todo aquello que entre el trabajo humano en el acto de transformación de la naturaleza. , existe la siguiente distinción:

Medios de producción directos: Intervienen directamente en el proceso productivo, siendo la producción el resultado obtenido del conjunto de:

- ✓ Los operarios.
- ✓ El material.
- ✓ La maquinaria.

¹⁴ **Fuente:** <http://definicion.de/produccion/#ixzz2eQWPMkYg>

¹⁵ **Fuente:** <http://www.josechalcosalgado.com/2008/07/redistribucion-de-los-medios-de.html>.

Medios auxiliares de producción: No intervienen directamente en el proceso productivo, pero sin ellos el proceso no se puede llevar a cabo. Los más importantes son los siguientes:

- ✓ Servicios generales
- ✓ Oficinas
- ✓ Talleres
- ✓ Almacenes de materias primas.

¹⁶Calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren capacidad de satisfacer necesidades, gustos y preferencias, y de cumplir con expectativas en el consumidor. Tales propiedades o características podrían estar referidas a los insumos utilizados, el diseño, la presentación, la estética, la conservación, la durabilidad, el servicio al cliente, el servicio de postventa, etc.

1.3.12 CALIDAD TOTAL

Según Alessio (2010, pp. 59-61) Calidad total involucra la calidad de la organización de sus Personas, del diseño, de los materiales, del proceso, del producto terminado, la calidad de las ventas y del servicio posterior.

EMPRESAS PRODUCTORAS DE BIENES Y SERVICIOS

	Entrada insumos	Salida productos	Indirectos apoyo	Proceso transformación
Producto	Materiales	Bien físico	Materiales	Lo reciben los materiales
Servicio	Personas	Personas	Materiales	Lo reciben las personas

¹⁷**Tabla 3.** Empresas productoras de bienes y servicios

¹⁶ Fuente: <http://administracionconmihaymon.wordpress.com/2009/09/24/administracion-de-la-calidad-total/>.

¹⁷ Fuente: Libro Control de Calidad, Coto Moreno Paula, Madrid 2009.

Elaborado por: Evelyn Aguilar

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO FODA DE HORMICRETO CIA.LTDA

2.1 Análisis del ambiente externo

2.1.1 Análisis del mercado

Hormicreto se encuentra en un mercado nacional extendido por su gran éxito y acogida por sus consumidores ubicados en diferentes partes del país: Guayaquil, Quito, Cuenca, Troncal, Ambato, Puyo, Milagro, Latacunga el mayor producto consumido en el mercado es Uniplex mono componente.

2.1.2 Análisis de la competencia

La principal competencia de Hormicreto Cía. Ltda. “UNIPLEX” es INTACO Ecuador S.A , porque es una empresa enfocada a la fabricación e innovación de morteros industrializados y Aditivos para la construcción cuya empresa posee indicadores financieros muy altos ya que sus ventas en los últimos años han aumentado con una utilidad de \$11.286.693., INTACO se ha distinguido por ser una empresa en la que sus clientes pueden confiar, Esto ha logrado ofrecer productos de calidad y un servicio profesional en todas las necesidades de los usuarios de morteros.

La Visión de esta empresa es ser líderes de calidad mundial en la innovación, producción y comercialización de morteros industrializados para la construcción.

La Misión de INTACO es Trabajar para ofrecer productos y servicios que mejoren las prácticas de la construcción generando valor para los clientes, la empresa y la sociedad.

Ofrece una gama de productos como:

- ✓ Bomax Azul cerámica es un mortero adhesivo especialmente formulado para pegar azulejo, cerámica y otras placas piezas de alta absorción en pisos y paredes de concreto y mampostería, residenciales con tránsito liviano en interiores, sus ventajas, excelente adherencia, gran productividad, calidad constante, duradero contiene arena limpia, libre de sales de cloruro.



Gráfico 9. Mortero BOMAX AZUL (INTACO)

¹⁸Una empresa grande en el campo industrial, cuenta con una cartera de morteros Industrializados y cuenta con productos químicos de calidad mundial que ofrece eficiencia, economía a la industria de la construcción ha logrado expandirse internacionalmente por Costa Rica, Panamá, Nicaragua.

El siguiente cuadro es para calificar a mi competidor directo INTACO

Criterio	1	2	3	4	5	6	
<i>Reputación General</i>					X		
<i>Calidad de los productos</i>					X		
<i>Disponibilidad de los productos</i>					X		B=Bueno
<i>Calidad en el servicio</i>					X		R=Regular
<i>Calidad para seguimiento de quejas</i>				X			M=Malo

¹⁹**Tabla 4.** Calificación del Competidor Directo INTACO

Analizando estos puntos se considera a INTACO un competidor directo de Uniplex, sus clientes son personas encargadas a la construcción de casas y edificios. La imagen de la empresa ha tenido éxito para seguir en el negocio ha encontrado los

¹⁸ **Fuente:** <http://1479.ec.all.biz/>

¹⁹ **Fuente:** <http://www.contactopyme.gob.mx/promode/compe.asp>

Elaborado por: Evelyn Aguilar

medios para destacar, esto nos ayuda a darnos cuenta que siempre se podrá hacer algo mas o algo mejor que la competencia.

No olvidar nunca que:

- Reunirse en equipo es el principio
- Mantenerse en equipo es el progreso
- Trabajar en equipo es el éxito.

2.1.3 Análisis de proveedores

²⁰Uniplex Cía. Ltda. Trabaja con dos proveedores muy importantes, por su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización, estableciendo una relación a largo plazo de lealtad y confianza.

Uno de los proveedores de Uniplex es Brenntag Latinoamérica es el líder en distribución de productos químicos industriales y especializados. Brindan soluciones industriales y especializadas a clientes en todo el continente. Cuentan con una amplia variedad de productos que incluye más de 10,000 químicos y servicios. Somos el nexo entre manufacturas de químicos y clientes que utilizan tales productos.

A Uniplex ofrece productos exhaustivos que incluyen desde análisis y preparación de la formula, hasta servicios de logística para tales. Brenntag Latinoamérica tiene una capacidad tremenda en sus servicios de laboratorio, lo cual permite que los químicos que Uniplex recibe estén precisamente a sus especificaciones. Otra forma de satisfacer a Uniplex es pidiendo la receta del químico y ellos lo crean lo almacenan y luego transforman sus sedes justo a tiempo.

Otro proveedor que considera Uniplex es Disan, este proveedor cuenta con más de 100 personas en áreas de ventas y servicios al cliente, quienes están siempre dispuestos a escuchar y hacerse cargo de sus requerimientos con amabilidad, agilidad y profesionalismo, manteniendo la efectividad y oportunidad que les caracteriza, ellos tienen un seguimiento al estado de sus pedidos, son cumplidos con los plazos de entrega del producto, tiene un precio cómodo para Uniplex.

²⁰ **Fuente:** Información de Uniplex por el Ing. Paul Rojas.

2.1.4 Análisis de la comunidad

²¹Hormicroto Cía. Ltda. Tiene aproximadamente 100 empleados incluyendo Uniplex, considerando que esta empresa tiene 20 empleados, esta compañía ha sido líder en hacer una diferencia positiva en las comunidades donde sus empleados viven, trabajan y hacen negocios. Su responsabilidad social es integrar la estrategia global de negocios de la compañía con ética y justicia, cuidando el medio ambiente, fomentar un trabajo deseable para los empleados y un impacto positivo en la sociedad y las comunidades locales.

2.1.5 Análisis del gobierno

Uniplex está comprometida con la excelencia en la gestión empresarial con la más alta calidad, para dar cumplimiento a la ley, reglamentos, exigencias y los lineamientos del gobierno, la junta directiva y directivos de la corporación trabajan y revisan anualmente su trabajo que cumpla con el estatuto de los comités, el código de conducta de negocios y ética, beneficios para la comunidad y empleados y entre otros entes del gobierno.

2.2 Análisis del Ambiente Industrial



²²**Grafico 10.** *Análisis del Ambiente Industrial*

²¹ **Fuente:** Información de Uniplex por el Ing. Paul Rojas.

²² **Fuente:** Idalberto Chiavenato, Planeación Estratégica, México, 2011
Elaborado por: Evelyn Aguilar

2.2.1 Rivalidad – Competidores de la Industria.

Empresa	Industria Sector	Localización y fundación	Canales	Marcas	Productos
UNIPLEX	Producción, Comercialización de Pegantes, Morteros	Ecuador –Cuenca fundada en el 2008	Distribuidor mayorista, graiman	Uniplex	Pegantes y morteros
INTACO	Producción, comercialización de pegantes y morteros .	Ecuador – Guayaquil fundada en 1946	Cadenas internacionales	INTACO	Pegantes y morteros , adhesivos , construcción y revestimiento de paredes .

²³Tabla 5. Competidores de Uniplex

2.2.2 Clientes

El único cliente de Uniplex es Graiman el cual se encarga de vender a diferentes partes del país, sin embargo , el cliente es el centro de la actividad de la empresas y es el patrón que da lugar al beneficio empresarial , y se deberá tener en cuenta sus características, cuando investiguemos sus necesidades.

2.2.3 Proveedores

Con el fin de tener excelentes relaciones con los proveedores y un beneficio mutuo y continuo con los altos estándares de calidad, integridad y ética.

Proveedores	País	Insumo que provee
Brenntag	Ecuador	Químicos industriales , exhaustivos
DISAN	Ecuador	Acido Esteárico, ácido fosfórico, Ácido glicólico, glicerina Vegetal, Látex de caucho, Óxido de Zinc, Siliconas, Sosa Caustica.

²⁴Tabla 6. Proveedores de Uniplex

2.2.4 Sustitutos

Uniplex no posee muchos sustitutos, el único sustituto que utilizan es hormipack posee la misma receta pero la materia prima es diferente tiene un costo más económico.

²³ **Fuente:** Información de Uniplex por el Ing. Paul Rojas
Elaborado por: Evelyn Aguilar

²⁴ **Fuente:** Información de Uniplex por el Ing. Paul Rojas
Elaborado por: Evelyn Aguilar

FODA

Fortalezas.

1. Comercializa sus productos en varias partes del país por ejemplo: Quito Guayaquil, Cuenca, La Troncal, Puyo, Milagro, Latacunga.

Probabilidad	Alto
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Alto

2. Uniplex destina muchos recursos al desarrollo, fabricación y distribución de nuevos productos.

Probabilidad	Alto
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Alto

3. Calidad del producto

Probabilidad	Medio
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Alto

4. Aumenta su participación de nuevos productos no relacionados con el pegante y mortero en el mercado.

Probabilidad	Media
Impacto	Bajo
Factor de Nivel	Bajo

MATRIZ PROBABILIDAD DE OCURRENCIA/EFFECTO FORTALEZAS

y			Efecto/Impacto		
	de Ocurrencia	Factor	Alto	Medio	Bajo
		Alto	Alto 1,2,	Alto	Medio

	Medio	Alto 3	Medio	Bajo 4
	Bajo	Medio	Bajo	Bajo

²⁵**Tabla 7.** Matriz Probabilidad de Ocurrencia/Fortalezas

Debilidades.

1. Deficiente comunicación entre Directivos y empleados de la empresa.

Probabilidad	Medio
Impacto	Medio
Factor de Nivel	Medio

2. Planificación inadecuada para cubrir demanda en fechas especiales.

Probabilidad	Bajo
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Medio

3. No cuenta con empleados capacitados para la instalación del producto

Probabilidad	Bajo
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Medio

4. No desarrollan estrategias de ventas para expandirse en el mercado y poseer nuevos clientes.

Probabilidad	Bajo
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Medio

²⁵ **Fuente:** Libro de Planeación Estratégica, Idalberto Chiavenato, México, 2011
Elaborado por: Evelyn Aguilar

y

Probabilidad de Ocurrencia	Efecto/Impacto			
	Factor	Alto	Medio	Bajo
	Alto	Alto	Alto	Medio
	Medio	Alto	Medio 1	Bajo
	Bajo	Medio 2, 3, 4	Bajo	Bajo

²⁶**Tabla 8.** Matriz Probabilidad de Ocurrencia/Debilidades

Oportunidades

2. Innova en productos y en operaciones

Probabilidad	Medio
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Alto

3. Desarrolla sus productos sin afectar a la salud de las personas y medio ambiente cuenta con las normas ISO 9001.

Probabilidad	Medio
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Alto

4. Invierte en alta tecnología.

Probabilidad	Alto
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Alto

5. Invierte en procesos, herramientas y formación para mejorar la productividad.

Probabilidad	Medio
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Alto

²⁶ **Fuente:** Libro de Planeación Estratégica, Idalberto Chiavenato, México, 2011
Elaborado por: Evelyn Aguilar

		Efecto/Impacto		
y	Factor	Alto	Medio	Bajo
	Alto	Alto 3	Alto 1,2,4	Medio
	Medio	Alto	Medio	Bajo
	Bajo	Medio	Bajo	Bajo

²⁷**Tabla 9.** Matriz Probabilidad de Ocurrencia/Oportunidades

Amenazas

1. Su competencia posee un alto grado de negociación de sus productos

Probabilidad	Alto
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Alto

2. No pueden despachar rápido el producto por falta de clientes.

Probabilidad	Bajo
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Medio

3. No cuenta con suficiente estrategias de marketing ,

Probabilidad	Bajo
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Medio

4. El costo de la materia prima aumento el último año.

Probabilidad	Bajo
Impacto	Alto
Factor de Nivel	Medio

²⁷ **Fuente:** Libro de Planeación Estratégica, Idalberto Chiavenato, México, 2011
Elaborado por: Evelyn Aguilar

		Efecto/Impacto		
y	Factor	Alto	Medio	Bajo
	Alto	Alto 1	Alto 2,3,4	Medio
	Medio	Alto	Medio	Bajo
	Bajo	Medio	Bajo	Bajo

²⁸**Tabla 10.** Matriz Probabilidad de Ocurrencia/Amenazas

²⁸ **Fuente:** Libro de Planeación Estratégica, Idalberto Chiavenato, México, 2011
Elaborado por: Evelyn Aguilar

Resumen Del Análisis De Factores Internos

FACTORES		PONDERACION	CALIFICACIÓN 1-5		CALIFICACION		COMENTARIO
					PONDERADO		
FORTALEZAS							
1: Comercializa sus productos en varias partes del país por ejemplo :guayaquil , quito , cuenca , la troncal , puyo , milagro latacunga		20%		5		1	Es una empresa que se enfoca externamente , con el fin de darse a conocer en el mercado
2:Uniplex destina muchos recursos al desarrollo , fabricación y distribución de nuevos productos .		10%		4		0.4	Implementa nuevos productos que satisfagan nuevas necesidades de los consumidores
3:calidad del producto		5%		3		0,15	
4: Aumenta su participación de nuevos productos no relacionados con el pegante y mortero en el mercado		5%		2		0.10	Al innovar un nuevo producto atrae nuevos consumidores cuya finalidad es abarcar mercado
Debilidades							
1:Deficiente comunicación entre directivos y empleados de la empresa		20%		4		0.8	Las malas relaciones provoca un mal ambiente en la empresa
2:Planificación inadecuada para cubrir demanda en fechas especiales		10%		1		0.10	no poseen estrategias de venta para llamar la atención del cliente en fechas especiales
3:No tiene empleados capacitados para la instalación de los productos .		20%		4		0.8	Es muy importante tener al capacitado ya que se crea una ambiente laboral seguro
4:No cuenta con estrategias de venta para expandirse en el mercado y poseer nuevos clientes		10%		3		0.3	es muy importante contar con un plan estrategico
SUMATORIA		100%				3.65	

²⁹**Tabla 11.** Matriz de Análisis de Factores Internos

Interpretación Fortalezas – Debilidades

La parte interna de Uniplex no es favorable ya que sus debilidades superan a sus fortalezas, no aprovechan a su talento humano principalmente la mala comunicación entre los directivos con sus empleados, no cuenta con una organización y planificación de todo el año por lo que se debe aprovechar sus fortalezas para disminuir sus debilidades capacitando a su capital humano de tal manera se sientan seguros y conozcan que los productos de la empresa son de calidad y que la empresa busca el desarrollo , fabricación , distribución de nuevos productos.

²⁹ **Fuente:** Libro de Planeación Estratégica, Idalberto Chiavenato, México, 2011
Elaborado por: Evelyn Aguilar

Resumen Del Análisis De Factores Externos

FACTORES	PONDERACION	CALIFICACIÓN 1-5	CALIFICACION PONDERADO	COMENTARIO
Oportunidades				
1: Uniplex innova en productos y en operaciones	18%	4	0,72	Es una empresa que busca llamar la atencion de los consumidores innovando
2: Desarrolla sus productos sin afectar la salud de las personas y del medio ambiente , cuenta con las normas ISO 9001	20%	5	1	Uniplex aparte de generar utilidades cuida el medio ambiente y la salud de las personas ya que le fabrica esta un poco alejado de la ciudad
3: Es una empresa que busca información e invierte en alta tecnologia	15%	4	0,6	siempre esta enfocado en estar al dia en cuanto a la tecnologia y la materia prima
4: Invierte en procesos , herramientas y formacion para mejorar la productividad	10%	3	0,3	Uniplex busca mantener relacion entre resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos
Amenazas				
1: Su competencia posee un alto grado de negociación de sus productos	13%	3	0,39	Afecta a la parte de ventas , los compradores pueden rechazar el producto lo que haria que la empresa pierda
2: No pueden despachar rápido su producto por falta de clientes	5%	1	0,05	buscar alternativas para que la empresa tenga clientes
3: No cuenta con estrategias de marketing	14%	1	0,14	El objetivo del proyecto es aumentar las ventas en el mercado con estrategias de marketing
4:El costo de la materia prima aumento el ultimo año	5%	2	0,1	los aumentos continuos e inesperados de la materia prima causa descontrol en el manejo de efectivo en los empresarios
	100%		3,3	

³⁰**Tabla 12.** Matriz de Análisis de Factores Externos

Interpretación de oportunidades y Amenazas

El nivel de eficiencia de Uniplex es buena ya que está dentro del promedio pero en términos positivos , es decir aprovecha sus recursos para mantenerse informado de la tecnología e implementar en la empresa , busca satisfacer las necesidades de los clientes nacionales cuyo objetivo es expandirse internacionalmente produciendo productos de calidad acorde a las expectativas del cliente , Uniplex aprovecha sus oportunidades para evitar sus amenazas y así lograr posicionarse en el mercado ,

³⁰ **Fuente:** Libro de Planeación Estratégica, Idalberto Chiavenato, México, 2011
Elaborado por: Evelyn Aguilar

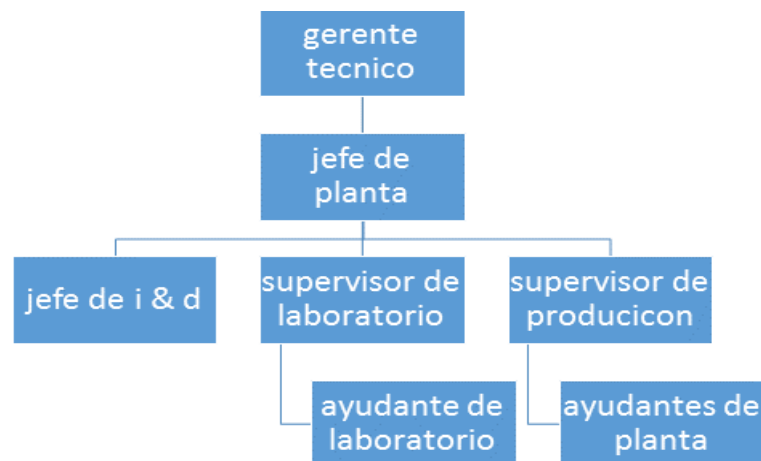
adaptarse a cambios que afectan a su estrategia de marketing con el fin de ser más competitivo , esta empresa busca solucionar los problemas de manera rápida para evitar situaciones que puedan afectar a su nivel de aceptación y competitividad .

2.3 ANALISIS INTERNO

2.3.1 Cadena de mando

³¹Es la línea ininterrumpida de autoridad que va desde la dirección hacia todos los sectores de la organización.

Uniplex Cía. Ltda. posee una estructura funcional en donde cada jefe se encarga de actividades especializadas como venta , Recursos humanos , investigación y desarrollo , además , posee una estructura en donde la colaboración entre los directivos y gerentes de departamentos tiene una igual distribución de poder de responsabilidad dándose un crecimiento de la empresa y un crecimiento de los empleados a un mismo nivel .



³²**Gráfico 11.** Organigrama Uniplex

2.3.2 Cadena de Valor

³³La cadena de valor es un modelo teórico que gráfica y permite describir actividades de una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa. En base a esta definición se dedica que una empresa tiene una ventaja competitiva frente a otra cuando es capaz de aumentar el margen ya sea bajando los costos o aumentando las ventas, este margen se analiza por supuesto a través de la cadena de valor de Michael Potter. Cuyas fuerzas serán analizadas en el capítulo III.

³¹ Fuente: <http://scholar.google.es/scholar>

³² Fuente: Información de Uniplex por el Ing. Paul Rojas

³³ Fuente: http://biblioteca.uazuay.edu.ec/opac_css/index.php?lvl=more_results



Gráfico 12. Cadena de Valor

En UNIPLEX CIA.LTDA la cadena de valor llevan de la siguiente manera:

Actividad de valor son las distintas actividades que realiza una empresa. Se divide en dos amplios tipos:

2.3.3³⁴Actividades Primarias:

2.3.3.1 Logística Interna:

Uniplex gestiona y administra una manera de recibir y almacenar las materias primas necesarias para crear su producto, las cuales se divide en cinco componentes arena, cemento, caliza, adhesivos , plastificantes, luego se busca en la lista de proveedores existentes de la materia prima a solicitarse y se cotiza con los tres principales , a partir de ello se compara aspectos como precio, calidad, pago y garantía de esta manera se selecciona el mejor proveedor, en UNIPLEX la arena 700 tonelada se trae de Sucua, 320 toneladas de cemento y 80 toneladas caliza es de la misma empresa y 5 toneladas de adhesivos y 2 toneladas de plastificantes traen de Alemania , luego se realiza el pedido mediante una orden de compra (por parte de la empresa) y una orden de pedido (por parte del proveedor) y se concreta la forma de pago generando la primera entrada del mismo , posteriormente llegada la fecha de entrega de la materia prima (arena , caliza) a la empresa se procede a inspeccionar o análisis de calidad para verificar que se cumplan las condiciones acordadas en cantidad , calidad y luego de esto si se ha cumplido lo pactado se procede almacenar la materia prima en las bodegas respectivas. Cuanto más eficiente sea la logística interna, mayor es el valor generado en la primera actividad.

³⁴ **Fuente:** Información de Uniplex por el Ing. Paul Rojas

2.3.3.2 Operaciones:

Estas se dividen según la materia prima a usarse y el producto a fabricarse, en caso lo más representativo de la empresa es la caliza, arena. Cemento, adhesivos, plastificantes.

2.3.3.3 Logística Externa:

Después de que el producto está terminado, la siguiente actividad de la cadena de valor es la logística de salida, es decir, procede al almacenamiento del mismo en las bodegas finales con su respectiva contabilización y verificación para poder ser ingresada en el sistema y que cuente dentro del inventario de productos terminados, la cual se entrega a su distribuidor mayorista GRAIMAN.

2.3.3.4 Marketing y Ventas:

La única publicidad de UNIPLEX son trípticos, pero no cuenta con una propaganda grande que juegue con las emociones de las personas, en cuanto a las ventas el único cliente es Graiman le venden 1100 toneladas que significa 40 sacos mensuales de los cuales Graiman vende a Ambato, Latacunga, Guayaquil, Puyo un saco de súper, estándar, ultra lleva 25 kilos cada producto tiene un margen de utilidad de 40% de ultra, 2% súper y el 15% de estándar.

A continuación se detallan los precios que vende UNIPLEX A GRAIMAN y a su vez GRAIMAN a sus clientes.

PRODUCTO/PRECIOS	UNIPLEX	GRAIMAN
Mortero Uniplex Ultra	\$ 7.85	\$ 10.96
Mortero Uniplex Estándar	\$ 3.60	\$ 4.15
Mortero Uniplex Súper	\$ 6.09	\$ 7.50

³⁵**Tabla 13.** Precios de Venta Morteros

2.3.3.5 Servicio

Uniplex busca lograr satisfacer a sus clientes mejorando sus productos o su innovación por lo que busca oportunidades de negocio en diferentes partes del país, sus diferentes gustos y formas de pensar.

³⁵ **Fuente:** Información de Uniplex por el Ing. Paul Rojas
Elaborado por: Evelyn Aguilar

2.4 ACTIVIDADES DE APOYO

2.4.1 Investigación y Desarrollo

La empresa cuenta con un equipo de investigación y desarrollo eficaz que le permite ir creciendo constante según las necesidades del mercado , así mediante la investigación y desarrollo se satisface las necesidades cambiantes de los clientes y se logra tener una ventaja competitiva , Esta empresa dispone de la más alta tecnología para la elaboración de productos lo cual les permite cada vez ser más competitivos , se adaptan a los cambios tecnológicos constantes para desarrollar productos innovadores , teniendo en cuenta las exigencias de los clientes . El departamento de investigación y desarrollo tiene la misión de asegurar que todos los productos cumplan con las leyes y reglamentos para de esa manera poder con rapidez lanzar los productos al mercado y evitar problemas que pueden perjudicar al crecimiento de la empresa.

2.4.2 RR.HH

La empresa tiene aproximadamente como 50 empleados que laboran día a día para lograr alcanzar los objetivos que tiene la empresa; además se realizan varios controles y evaluaciones para verificar el desempeño de los empleados. El departamento de RR.HH se encarga de dotar del personal idóneo a toda la empresa, por lo que considera:

Reclutamiento de personal: mediante el reclutamiento Uniplex busca al personal para que formen parte de los diferentes departamentos que posee, por ello la empresa sigue un proceso, considerando las delegaciones que puede hacer en caso de que sea un cargo operativo, así tenemos

En el reclutamiento existen fases como:

- Requisición de empleado: en un documento se coloca toda la información del cargo que se desea ocupar.
- Análisis de las fuentes de reclutamiento: se analiza dónde localizar o encontrar a los candidatos adecuados.
- Elección de los medios de reclutamiento: es decir elegir los medios adecuados para informar a los probables candidatos sobre el cargo vacante.
- Elección del contenido de reclutamiento: se selecciona la información que será transmitida a los candidatos sobre la vacante.

Selección de personal: se determina de entre todos los candidatos quiénes son los más adecuados y los que cumplen con los requisitos solicitados para ocupar la vacante, así esto dependerá el tipo de cargo. Por ello se considera una entrevista preliminar, solicitud de empleo, investigación de referencias, entrevista formal, pruebas de empleo, examen médico, entrevista final, contratación.

Inducción del personal: se integra al nuevo empleado a su puesto de trabajo dándole la bienvenida, haciendo un recorrido por la empresa y hablándole de la historia de la misma. Además se le da a conocer las normas, políticas, reglamentos existentes en la empresa y cultura. Se le informa las actividades y funciones que tienen que cumplir.

Además recursos humanos se encarga de otros procesos como la organización de personas, remuneraciones y recompensas, desarrollo de personas, retención y supervisión y auditoría.

2.4.3 Apoyo Administrativo

UNIPLEX mediante la colaboración de distintos departamentos se busca una ejecución eficiente de las distintas actividades que se hacen con el fin de cumplir los objetivos de la empresa. Se busca una correcta aplicación de los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa, logrando así una ventaja competitiva, además con la planificación, coordinación, dirección y control de las distintas actividades se puede analizar la situación en la que se encuentra la empresa lo cual permite determina qué se debe hacer, qué se debe dejar de hacer y qué se debe mejorar, se puede tomar decisiones necesarias que vayan en beneficio para la empresa; entre las actividades de apoyo administrativo están:

- Finanzas: se puede determinar en que invertir y la manera de hacerlo, mediante un conjunto de actividades y decisiones administrativas la empresa determina la adquisición y financiamiento de los distintos activos. Toman en cuenta los ingresos y gastos, y analiza los efectos que pueden darse en los objetivos empresariales.
- Contabilidad: mediante el registro y reporte de la información financiera se puede determinar la situación en la que se encuentra la empresa, se determina la manera de ayudar al desarrollo de la misma. Se clasifica, se registra e interpreta la información financiera para la toma de decisiones.

- Asesoría legal: ayuda a tener claro las normas y reglamentos que se deben cumplir para lograr desarrollar correctamente las actividades de la empresa y así evitar estancamientos que pueden perjudicar la imagen y crecimiento de la empresa.

2.4.4 Adquisiciones:

La empresa cuenta con materias primas nacionales e internacionales necesarias para la elaboración de pegantes y morteros sus principales componentes son arena, cemento, caliza, adhesivos, plastificantes, cuenta con las herramientas y maquinaria de calidad necesarias para la elaboración para la elaboración de sus productos tiene las herramientas y maquinaria de calidad necesarias para la elaboración de sus productos. Las adquisiciones de las materias primas, las herramientas y la maquinaria dependen de las actividades productivas que van a realizar y que es lo que necesitan producir, buscan las mejores alternativas que les permitan realizar con eficiencia su proceso productivo para cumplir con la elaboración de productos necesarios.. El proceso de adquisiciones ya sea de materia prima, tecnología o suministros y herramientas se realiza buscando a la empresa que puede proporcionar estos cumpliendo con los estándares de calidad requeridos por la empresa y en el caso de adquisición de empresas se lo realiza bajo un exhaustivo estudio especialmente financiero.

2.5 CADENA DE SUMINISTROS

³⁶La cadena de suministros indica no solo el proceso de transformación de la materia prima en un producto terminado, sino además desde la necesidad de materia prima, el receptor y comenzar el procesamiento hasta su distribución y venta. Así tenemos el proceso del principal producto (Pegantes) de UNIPLEX.

2.5.1 Proceso de Recepción de Materias Primas

- La arena que sirve para la composición de los pegantes es almacenada en Boxes para su posterior secado, esta arena debe tener una finura no mayor a 2mm y debe tener una humedad máxima del 8%.
- El cemento se acumula en un silo de 40 Tn, el cual es descargado de las cisternas mediante una bomba neumática, este cemento es de procedencia interna es decir se fabrica dentro del Grupo industrial y es de tipo2 puzolánico, la cual da resistencias altas en corto tiempo.

³⁶ CHIAVENATO, Idalberto , Planeación Estratégica , México , 2011

- La caliza es otra de las materias primas que se utiliza para la composición esta se debe pre triturar en un molino de bolas con finuras de hasta 1mm y se almacena en un silo de 20Tn, esta caliza o carbonato de calcio debe estar seca para el proceso productivo con una humedad inferior al 1%.
- Finalmente se utiliza adhesivos y plastificantes los cuales se almacenas en contenedores pequeños ya que estos representan únicamente el 2% de la composición del mortero.



Gráfico 13. Recepción de Materia Prima en boxes, silos y tolva

2.5.2 Proceso de Secado

En un secador rotatorio el cual tiene instalado un quemador se realiza el secado de la arena la cual trabaja con un sistema de calentamiento de aire y tiene doble cámara de arrastre, La velocidad de rotación varía dependiendo de la carga o alimentación que se necesite pero oscila entre 10-16 rpm. Mediante este giro realiza el secado de la arena a una humedad del 0%, la temperatura de trabajo es de 500°C, el proceso es continuo y se realiza la sección de la arena en una tolva la cual es descargada mediante una banda transportadora que a su vez alimenta al secador y se realiza el proceso, este secador puede secar hasta 1.2 Tn/h.



Gráfico 14. Secador Rotativo

2.5.3 Proceso de Tamizado

El material que sale del secador tiene materiales que no sirven para la fabricación de mortero (basuras, piedras, etc.), para esto se utiliza un acriba vibratoria que tiene una malla metálica y realiza la separación de material fino con una granulometría de 500um, y el resto que no realiza pasar por la malla es desperdicio, su capacidad de tamizado es de 2 Tn/h



Gráfico 15. Tamiz Vibratorio

2.5.4 Proceso de Transporte

Después del tamizado la arena que es el principal componente del mortero debe transportarse hacia un silo vertical de 20Tn, para este trabajo se utiliza un elevador de cangilones provisto de banda y cangilones plásticos de aproximadamente 8m de alto, igual este proceso es semi continuo y se realiza hasta llenar el silo, la capacidad del elevador es de 10 Tn/ h.



Gráfico 16. Tornillos sin fin

2.5.5 Proceso de Dosificación

Cuando se desea fabricar cierto tipo de mortero o pegante los silos ya están con materia prima y en su parte inferior son descargados mediante tornillos sin fin, que a su vez se conectan hacia un dosificador, que tiene una forma de silo pequeño de 2 Tn de capacidad el mismo que está provisto de celdas de carga que permite a los silos de materia prima dosificar la cantidad necesaria de cada materia prima dependiendo la receta del mortero a realizarse, este dosificador trabaja con batchs de 500kg.



Gráfico 17. Dosificador semiautomático

2.5.6 Proceso de Mezclado

El material dosificado es llevado mediante elevador de cangilones hasta un mezclador rotativo de paletas que es el encargado de homogenizar las materias primas y también trabaja por batchs, su capacidad instalada es de 20 Tn/h, sin embargo este mezclador trabaja según la demanda, este mezclador es de tecnología alemana.



Gráfico 18. Mezclador M-TEC de alta eficiencia

2.5.7 Proceso de Ensacado

Después del mezclado el mortero se alimenta en una tolva de recepción de 2 Tn aproximadamente, para después realizar el ensacado, mediante ensacadoras neumáticas de proceso continuo, en esta máquina los sacos son alimentados en forma manual por un operador, estos sacos son valuados, es decir se cierran al momento de quitar la presión de alimentación del material, los sacos que se producen son de 25 Kg, y la capacidad de la ensacadora es de 200 sacos/h, esta máquina es de tecnología española y se constituye en una maquina muy importante dentro del proceso, por este motivo se tiene otra en stand by y puede trabajar en continuo dependiendo la demanda de sacos.



Gráfico 19. Ensacadoras Neumáticas para sacos valvulados

2.5.8 Proceso de Paletizado

Los sacos son cargados en forma manual y acomodados en pallets para su posterior almacenaje y transporte, este proceso se realiza acompañado del emplastizado del mismo para evitar que la humedad en el transporte le degrade al mortero y por ende se de pérdidas por material no conforme, este material puede ser almacenado un máximo de 6 meses.



Gráfico 20. Paletizado de sacos para su almacenamiento

MATRIZ FODA	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	• Comercializa sus productos a diferentes partes del país.	❖ Deficiente comunicación entre directivos y empleados de la empresa.
	• Uniplex destina muchos recursos al desarrollo, fabricación, distribución de nuevos productos.	❖ Planificación inadecuada para cubrir demanda en fechas especiales.
	• Calidad de producto.	❖ No cuenta con empleados capacitados para la instalación del producto.
	• Aumenta su participación de nuevos productos, no relacionados con el pegante y mortero en el mercado.	
OPORTUNIDADES	FO	DO
❖ Innova en productos y en operaciones.	1. Adquirir maquinaria con tecnología de punta que permita desarrollar el proceso de producción en menos tiempo y más cantidad (F3, O3).	1. Brindar Motivación al personal incentivando y logrando que sienta la empresa como suya.(D1,D3, O4)
❖ Desarrolla sus productos sin afectar a la salud de las personas y medio ambiente.	2. Mejorar los procesos de producción de pegantes de manera que optimice tiempo y recursos con ayuda de la información y herramientas.(F1,F2,O4)	2. Medir y Corregir el proceso de ventas para garantizar el incremento de la oferta. (D2,O2)
❖ Invierte en alta tecnología.	3. Transmitir una metodología clara y productiva de aumentar nuevos productos logrando utilidad a UNIPLEX (F4,O2)	
❖ Invierte en procesos, herramientas y formación para mejorar la productividad.		
AMENAZAS	FA	DA
❖ Su competencia posee un alto grado de negociación.	1. Genera un plan estratégico para lograr estabilidad en los precios en relación a la competencia (F1, A1).	1. Mantener un excelente ambiente laboral , permitiendo que los empleados aporten con ideas(D1,A2)
❖ No puede despachar en seguida el producto por falta de clientes.	2. Desarrollar estrategias de marketing , contratar vendedores con el fin de hacer conocer el producto (F3 A2 A3)	2. Realizar evaluación de procesos y rendimiento para alcanzar liderazgo en el sector de pegantes (D2, A1, A4).
❖ No cuenta con estrategias de marketing.		

Tabla 14. Matriz FODA

2.6 ESTRATEGIAS FODA

2.6.1 FO

1. Adquirir maquinaria con tecnología de punta que permita desarrollar el proceso de producción en menos tiempo y mayor cantidad (f3, O3).
2. Mejorar los procesos de producción de pegantes y morteros de manera que optimice tiempo y recursos con ayuda de información y herramientas (f1, f2, O4).
3. Transmitir una tecnología clara y productiva de aumentar nuevos productos logrando que los mismos no afecten la salud de las personas y aumentando utilidad para la empresa. (f4, O2).

2.6.2 FA

1. Generar un plan estratégico para lograr estabilidad en los precios con relación a la competencia. (f1, f2, A1).
2. Desarrollar estrategias de marketing, contratando vendedores con el fin de hacer conocer un producto de calidad en el mercado (f3, A3).

2.6.3 DO

1. Brindar motivación al personal incentivando y logrando que se sienta a la empresa como suya, es decir que se ponga la camiseta de la empresa (D1 , D3, O4)
2. Medir y corregir el departamento de venta para garantizar el incremento de utilidades y prestigio, Hacer propaganda del producto en las ferreterías del país (D2 , O2)

2.6.4 DA

1. Mantener un excelente ambiente laboral, permitiendo que los empleados aporten con ideas para incrementar la cartera de clientes. (D1, A2).
2. Realizar evaluación de procesos y rendimiento para alcanzar liderazgo en el sector de pegantes y morteros (D2, A1, A4).

CAPITULO III

3. FORMULACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

3.1 ³⁷MISIÓN

Desarrollar, producir, comercializar y distribuir productos de alta calidad que superen las expectativas de clientes y consumidores, generando valor para nuestros accionistas, creando una estrecha relación de confianza con clientes y proveedores a través de la innovación constante y mejoramiento continuo en cada uno de nuestros procesos apoyados por la ética y la experiencia de nuestro capital humano.

3.2 VISIÓN

Ser reconocidos a nivel nacional como líderes en la fabricación de productos de pegantes y morteros creando el mejor lenguaje publicitario , teniendo como base la comunicación total con los clientes la cual nos dará un diferencia única que nos identificara y hará más competitivos , demostrando un compromiso con nuestros colaboradores , el cuidado del medioambiente y la responsabilidad social .

3.3 VALORES

Trabajo en equipo: Uniplex busca la participación de todos los miembros de la organización lo cual conduce a un alto grado de involucramiento de los mismos en la empresa para así crear un buen ambiente laboral.

³⁸**Comunicación y Confianza:** Es fundamental desarrollar estas actitudes en la organización ya que debe existir una comunicación abierta para la solución de conflictos generando confianza logrando respeto entre sí.

Creatividad: Es necesario que todo el personal que labora en Uniplex sea creativo en todas las etapas del proceso del pegante y mortero por que al momento que se venda el producto se debe reflejar el valor agregado que posee el mismo.

Transparencia: Dentro de la empresa es necesario que exista transparencia en los procedimientos ya que los mismos deben ser claros y detallados.

³⁷ **Fuente:** Información de Uniplex por el Ing. Paul Rojas

³⁸ **Fuente:** Libro de Planeación Estratégica, Idalberto Chiavenato , México , 2011

3.4 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

- Lograr mayor participación en el mercado del 20%.
- Cumplir con la entrega del producto en el tiempo acordado con nuestros clientes.
- Reducir los desperdicios, insumos, materiales en un 5% anual.
- Lograr un personal Capacitado para la instalación del producto.

3.5 ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL POTTER

³⁹Este análisis determina la observación de las cinco fuerzas de la Industria que establece las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de la compañía enfocándose en el poder de negociación que tiene los clientes y los proveedores, la amenaza por parte de nuevos competidores y de productos sustitutos y la competencia que se tiene en la misma industria al estar junto con empresas que ofrecen lo mismo que UNIPLEX.

3.5.1 El poder de Negociación de los clientes.

En este tipo de industria, específicamente en el segmento en el cual se encuentra ubicado UNIPLEX, existe un gran poder por parte del cliente ya que esta empresa tiene único cliente, esto se debe a la actual cantidad de compañías que se dedican a elaborar publicidad de morteros de calidad mundial. con el paso de los últimos años ha ido aumentando ya que las compañías se dedican analizar a disminuir gastos lo cual les lleva a enfocarse a un soporte publicitario y al haber aumentado la demanda del producto , muchas compañías optaron por hacer publicidad sobre todo agregando valor al producto brindando un servicio adicional, al encontrarse frente a una buena oferta como esta , los clientes tienen la preferencia de elegir cuál de todos sus proveedores contrataran , proporcionando con esto , un alto poder de negociación.

³⁹ POTER, M. (2010). Ventaja Competitiva. Segunda Edición. Editorial Continental, México.

La empresa deberá enfocarse en publicidad para demostrar que es lo suficientemente buena y que tiene la combinación optima de los factores necesarios para poder ser reconocida.

3.5.2 Poder de negociación de los proveedores

La capacidad de negociar con los proveedores tiene tendencia media ya que hay muchos proveedores de escoger en la industria en que se encuentra Uniplex, la política de crédito y de calidad que tiene cada proveedor es fundamental al momento de hacer la compra ya que algunos ofrecerán una mejor política dependiendo de factores como la confianza de hacer negocio con Uniplex y si esta es buena, se obtendrá una política de crédito lo cual hará que Uniplex elija el proveedor que mejor crédito le dé.

3.5.3 La Competencia en la Industria

Más que una fuerza viene a ser una rivalidad que define la rentabilidad de un sector, en la actualidad Uniplex tiene un solo competidor la cual le hace más rentable, para crear una ventaja competitiva es trabajar mucho en la innovación de los productos que se ofrecen con respecto a nuevas alternativas que a veces tiene que ver con la imaginación de las personas encargadas de crear nuevas cosas que presentaran nuevos desafíos, que bien no son tan fáciles de hacer, tampoco son imposibles, la cual crea competencia entre las compañías por demostrar que es lo que pueden hacer para poner en ejecución nuevos productos, por lo tanto el cliente tiene toda la potestad de elegir la compañía que refleja Calidad, precio o disponibilidad.

3.5.4 Amenaza de Productos Sustitutos.

La amenaza por parte de productos sustitutos de los pegantes y morteros es muy baja ya que este producto nos tiene muchos sustitutos a pesar de que tiene un costo económico no es muy utilizado en el mercado muchas de las veces como un sustituto se lo ve como un complemento ya que el hormigón es un material de apoyo para la elaboración del pegante y mortero , otros tipos de hormigón podrían ser productos sustitutos pero dependerá en gran manera de cual sea el mercado objetivo de la marca que está promocionando su producto dependiendo de eso , usara la estrategia de marketing que más le convenga y lo convierta simplemente en otro tipo de producto diferente del pegante , mortero .

3.5.5 Amenaza de nuevos competidores en la Industria

La amenaza de los nuevos competidores en la industria es baja , para poder emprender un negocio como este no es fácil porque no se necesita empezar a venderse más bien es poseer una gama de productos para poder ofrecer a los posibles clientes , añadiendo la experiencia y la seriedad con la que se cuenta por otra parte las compañías nuevas se les pueden dificultar hasta crear una imagen de confianza con los clientes y proveedores, barreras de entrada para productos/competidores será difícil , por lo tanto la amenaza es menor.

3.6 PLAN DE ACCION 1

3.6.1 Proyecto Estratégico 1

Adquirir nuevos clientes en el mercado creando expectativa preparando a los clientes hacia los productos (pegantes y morteros).

Objetivo

Lograr mayor participación en el mercado del 20%

Actividades

- Crear una página web en el Internet sobre los productos porque permite la participación de una gran audiencia, y también entregan herramientas para atraer a usuarios a lo largo de la presentación es una forma de llevar el mensaje a miles de clientes potenciales, además se consigue que visiten la página de los productos.
- Darles a los clientes acceso a los servicios sin costo alguno y usar la oportunidad de solicitar retroalimentación, porque a las personas les gusta los servicios sin compromisos, lo que se pierde en conversiones se gana en volumen.
- Trabajar en cuanto la publicidad dar a conocer el producto por radios, televisión, hoja volantes, promocionar el producto primero en ferreterías de cuenca para luego expandirse nacionalmente.
- Notificar en la página web que habrá promociones y especiales.

- Contratar en la empresa vendedores con experiencia mínimo de un año , que sean relacionados en administración de Empresas o Marketing , capacitarles en el campo de las ventas directas el que gana no es el que más sabe , es aquel que conoce el poder del seguimiento.
- Utilizar canales de distribución para cumplir con el cliente la entrega del producto en el tiempo acordado, es este caso se utilizara el canal directo entre la empresa y el cliente ya sea por medio telefónico o vía a internet.
- Contratar en la empresa vendedores con experiencia mínimo de un año , que sean relacionados en administración de Empresas o Marketing , capacitarles en el campo de las ventas directas el que gana no es el que más sabe , es aquel que conoce el poder del seguimiento.

RESPONSABLE

La ejecución de la estrategia está a cargo de manera general Gerente Administrativo y de manera específica el departamento de ventas la persona encargada es la Gerente de Ventas.

DURACIÓN

Se tiene en cuenta que para este proyecto se tiene en cuenta una duración de:

- La publicidad por internet será todo el año comenzando en Noviembre desde las 8:00 hasta las 6:30 promocionando los pegantes y morteros.
- Cuñas publicitarias dos veces al día la una a 13:00 y la otra 19:00 de Lunes a Domingo
- Los vendedores trabajaran de las 8:00am hasta 6:30pm de lunes a sábado con sus respectivos turnos.

COSTO

La estrategia tiene un costo aproximado de:

\$9000 anuales para cuñas publicitarias

\$9000 anuales en publicidad por internet

\$16800 sueldos para los vendedores

3.7 PLAN DE ACCION 2

3.7.1 Proyecto Estratégico 2

Lograr una lucha contra los desperdicios la cual implica una mejora continua de todos y cada uno de los procesos, actividades implicadas en la gestión de la empresa lograr mayores niveles de productividad menores costos, mejores niveles de satisfacción menores tiempos de entrega la cual nos permitiría competir dentro de la economía globalizada.

OBJETIVO

Reducir los desperdicios, insumos, materiales en un 5% anual.

ACTIVIDADES

- Capacitar a empleados y empleadores sobre el plan de reducir desperdicios, insumos, materiales siempre y cuando con un personal con experiencia, conocimientos, aptitudes porque también se considera desperdicio la falta de infrautilización de las capacidades de los empleados, se debe lograr reconocer que los empleados no solo están en condiciones de utilizar sus manos, sino también su cerebro impedir de ello es desperdiciar un enorme potencial de crecimiento para la UNIPLEX.
- Contratar un programa llamado JD con la finalidad de disminuir desperdicio de papel, en donde todo se haga por computadora órdenes de salida del producto, órdenes de pedido.
- Trabajar en conjunto con el departamento de Finanzas cada mes reporte, informes sobre la materia prima, mano de obra la cual nos ayudara a disminuir costos.
- Establecer programas con el departamento de Mantenimiento, cuyo fin verificar si las herramientas y materiales son las adecuadas y si no se utilizan de la manera inadecuada para mantenimiento de las máquinas y así evitar la contaminación, y desperdicios de materiales para la maquinaria.

- Manejar Informes con el Departamento de compras mediante el programa JD para la constancia del buen manejo de materiales con el fin de no desperdiciar los mismos.

RESPONSABLE

La ejecución de la estrategia está a cargo de manera general el Ing. Xavier Alvarado gerente Administrativo y el Ing. Hugo Vallejos gerente técnico de Hormicreto y de manera específica el departamento Financiero y de compras, la persona encargada es Ing Paul Rojas, departamento de Mantenimiento el Ing. Omar Castillo.

DURACIÓN

Se tiene en cuenta que para este proyecto se tiene en cuenta una duración de:

- Capacitación a los empleados dos veces por semana de 6:00 a 8.00 pm
- Instalación del producto de seis meses incluyendo capacitación del programa a las personas encargadas.
- Reportes de Informes una vez por mes

COSTO

La estrategia tiene un costo aproximado de:

\$9000 del programa llamado JD

\$6000 Capacitaciones (profesor)

3.8 PLAN DE ACCION 3

3.8.1 Proyecto Estratégico 3

Brindar capacitación y motivación al capital humano, incentivando con el fin de lograr sentido de pertenencia.

OBJETIVO

Lograr un personal Capacitado para la instalación del producto.

ACTIVIDADES

- Capacitación del equipo de trabajo, charlas y conferencias semestralmente.
- Revisión y reubicación de cargos ya que se debe dar prioridad al personal interno para emplear una vacante
- Plan de incentivos económicos anuales (bonos)

RESPONSABLE

La ejecución de la estrategia está a cargo de manera general gerente Administrativo y de manera específica el departamento de recursos Humanos.

DURACIÓN

Se tiene en cuenta que para este proyecto se tiene en cuenta una duración de:

- Capacitación a los empleados semestralmente.
- Bonos anualmente

COSTO

La estrategia tiene un costo aproximado de:

\$400 capacitación

\$200 bonos

CAPITULO IV

4 SISTEMA DE EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA

4.1 Balanced Scorecard

Representa un modelo de medición de la actuación de la empresa que equilibra los aspectos financieros y no financieros en la gestión y planificación estratégica de la organización empresarial.

Esta herramienta mide la actuación de la empresa desde cuatro perspectivas equilibradas las mismas que proporcionan la estructura necesaria del modelo.



⁴⁰ *Grafico 21. Perspectivas del BSC*

⁴⁰ **Fuente:** http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf.

4.1.1 ⁴¹Perspectiva Financiera

Esta perspectiva se basa en los indicadores financieros tradicionales, como el retorno de inversión, crecimiento en ventas, comportamiento de las utilidades, niveles de endeudamiento entre otros en donde permite a los accionistas una visión acerca de cómo se ha comportado la empresa y si su inversión es buena o no.

4.1.2 Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva identificará cómo es vista la empresa por sus clientes, que son finalmente quienes garantizan las fuentes de ingresos y la permanencia de la compañía en el mercado, esta perspectiva mide la satisfacción de los clientes y aquellas variables que la puedan afectar

4.1.3 Perspectiva interna de la empresa.

Esta perspectiva se concentra en la operación de la empresa, hace mediciones sobre los procesos para identificar que tan eficiente y de que calidad son.

4.1.4 Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.

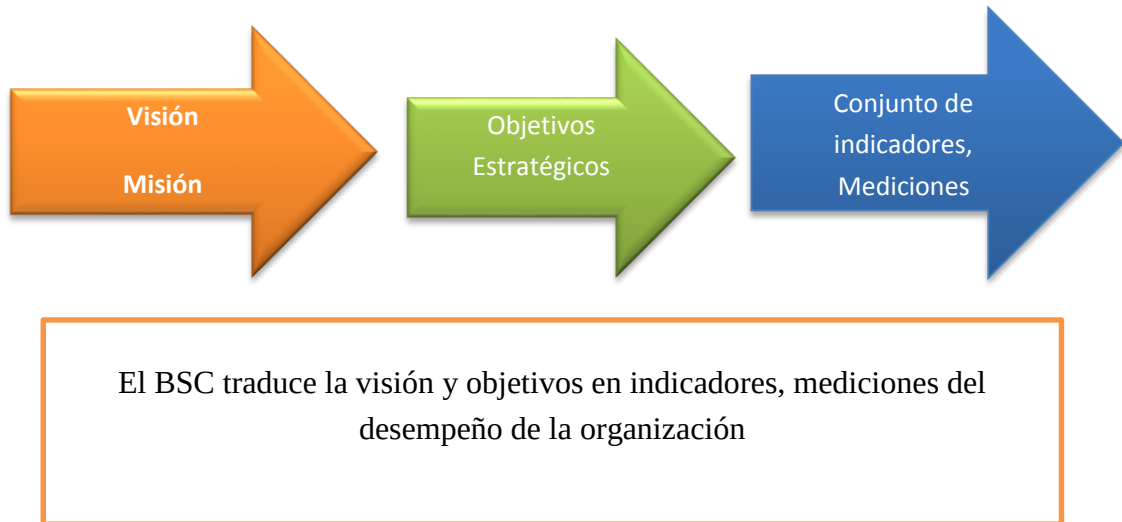
Se concentra en la capacidad que tiene la empresa de aprender y adaptarse, así como para lanzar nuevos productos que sean aceptados por sus clientes, la empresa debe estar en continua evolución adoptando nuevas tecnologías.

La Empresa Hormicroto Cía. Ltda. Tiene que colaborar para ayudar a la empresa a lograr sus objetivos, metas y principalmente perdurar en el tiempo y crecer en el mercado a través de estrategias bien definidas y alineadas con la visión y misión de la empresa, además es necesario tener indicadores de desempeño que nos marquen el avance o el retroceso que tenemos en la consecución de los objetivos previamente definidos.

⁴¹**Fuente:**http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf.

4.2 Procesos De La Metodología BSC

¡No se puede gerenciar lo que no se puede medir!



⁴²**Grafico 22.** *Procesos de la Metodología BSC*

4.3 Indicadores en la producción de pegantes y Morteros

Los indicadores para UNIPLEX y los sistemas de planificación empresarial permiten evaluar el comportamiento de la empresa tanto en el crecimiento de las ventas , su capital humano , estabilidad en el mercado, de esta manera será posible implementar un plan estratégico orientado a perfeccionar la labor de la producción de pegantes y morteros

⁴² **Fuente:** Gerens (Escuela de gestión y Economía) Armando Gallegos, PH.D

4.3.1 Tabla De Indicadores Seleccionados Para Uniplex

PERSPECTIVA	INDICADOR	OBJETIVO	MEDICION
FINANCIERA : Crecimiento de ventas	ventas netas del ultimo año /ventas netas del año anterior	determina el grado de ventas durante la implementación del plan estratégico	satisfacción en el departamento de ventas
CLIENTE: Satisfacción del cliente	Total del valor de atributos/valor máximo de satisfacción	Mide si los clientes están a gusto o no con el producto	Satisfacción del cliente
PROCESOS INTERNOS: Reducción de insumos y materiales	Total de la producción/ costos anuales	porcentaje de la reducción de insumos y materiales	Mejora continua en todos los procesos y actividades
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE :Capacitación al personal	Empleados capacitados 2013/Empleados capacitados 2014*100	Relación entre capacitación 2013 y 2014	Capacitación

⁴³**Tabla 15:** Indicadores Uniplex

4.4 Mapa Estratégico

⁴⁴El aporte más importante del Balanced Scorecard es el mapa estratégico, debido a que ayuda a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos, permite visualizar de manera más sencilla y gráfica la estrategia del centro de trabajo o empresa, se entenderá por mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones casuales como se muestra a continuación.

A partir de la definición anterior, se elaborara el mapa estratégico para UNIPLEX

⁴³ **Fuente:** Álvarez, Carlos, Symantec, “La gestión estratégica con Balanced Scorecard”, 2006

Elaborado por: Evelyn Aguilar

⁴⁴ **Fuente:** http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-9320-5_12#page-1

4.4.1 Mapa Estratégico De Uniplex

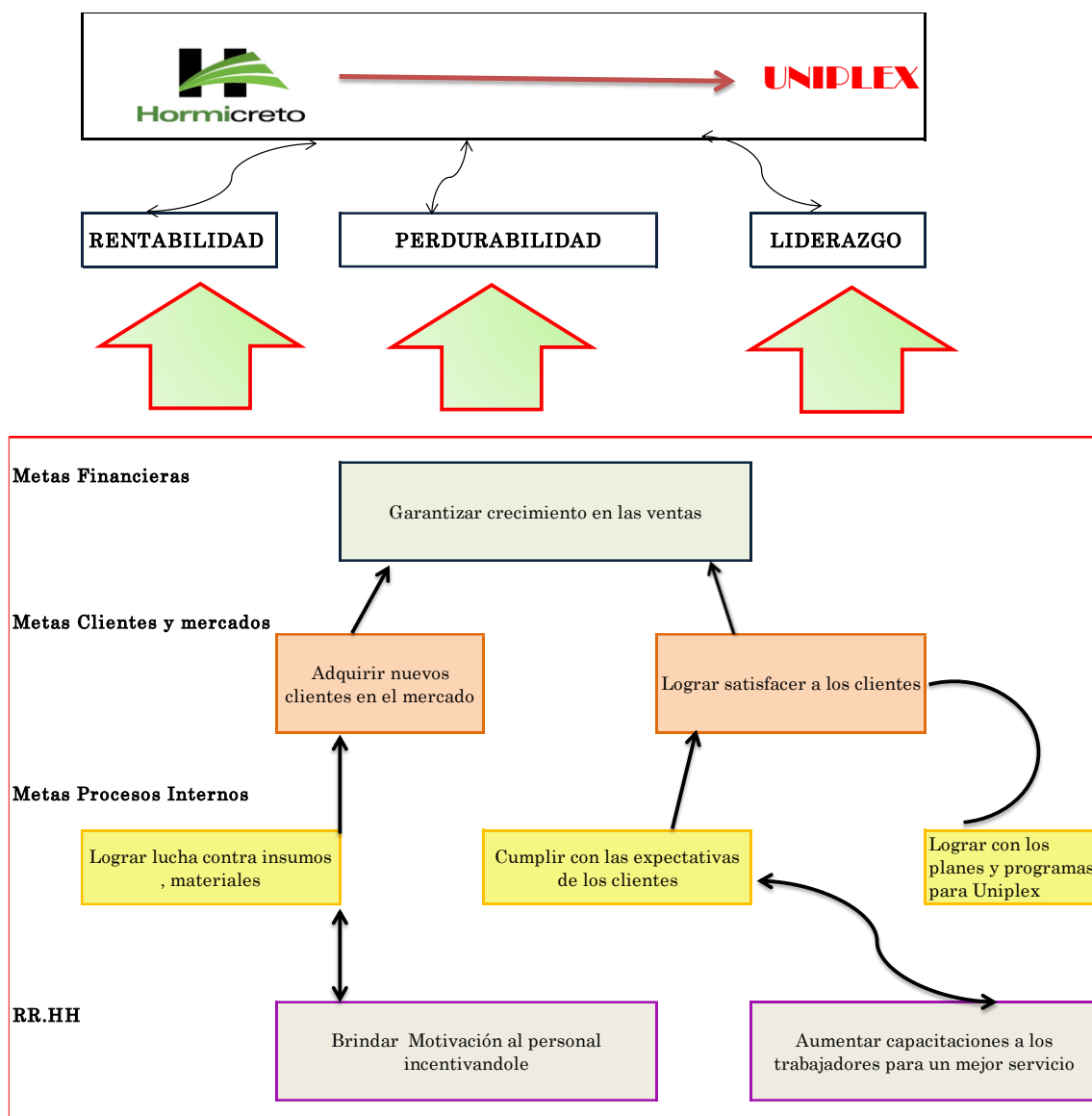


Gráfico 23. Mapa Estratégico

4.5 Objetivos aplicados en el Balanced Scorecard

⁴⁵Con finalidad de llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados en el Balanced Scorecard, se procederá a elaborar una tabla que identifica los pasos a seguir para cumplir eficientemente las metas planteadas la cual consta principalmente los

⁴⁵ Fuente: http://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-8349-9320-5_12#page-1

objetivos , tipo de indicadores, valor de los indicadores , meta propuesta y responsables .

4.5.1 Tabla aplicando Balanced Scorecard

APLICACIÓN DE BALANCE SCORECARD							
PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	2013	2014	Valor	Meta propuesta	Responsable
Financiero	Aumento de las ventas	Ventas del último año/ ventas del año anterior	197100	576000	2,92	10%	Ing. Xavier Alvarado
Procesos Internos	Reducir los desperdicios , materiales en un 5% anual	Total de la producción/Total gastos anuales *100	producción 4800	gastos 465000	1	5%	Ing.Hugo Vallegos
Innovación y Aprendizaje	Lograr un personal capacitado para la instalación del producto	Empleados capacitados 2013 / empleados capacitados 2014*100	1	10	10	10%	Ing.Pablo del Piano
			Total de Atributos	Indice de satisfacción			
Cientes	Medir el índice de satisfacción de los clientes	Total de los Atributos /Total índice de satisfacción	155	195	0,79%	10%	Ing.Romy Schneider
BUENO Hasta un 10% de la meta PRECAUCIÓN Entre un 10 y 15% de la meta MALO Mayor al 15% de la meta							

Tabla 16: Matriz de Resultados

Interpretación:

Nos refleja que el año 2014 aplicando la planeación estratégica las ventas se incrementó un 2.92% que está dentro de la meta base establecida la cual implica un resultado bueno , se ha comprobado que los clientes están satisfechos un 0,79% en la atención , calidad de productos , estos datos se obtuvo mediante el buzón de sugerencias que implementó la empresa para así saber las inconformidades de los clientes y así mejorar el servicio de acuerdo a nuestra meta establecida esta perspectiva está en un nivel bueno pero siempre hay que mejorar y ser competitivos

En la empresa se refleja el cambio que se dio a los empleados motivándoles , incentivándoles , capacitándoles con el fin de que se sientan seguros de su trabajo , para eso primero se capacito a su líder de equipo se refleja un 10% , esta perspectiva cumplió con la meta base propuesta .

Se decidió que la mejor manera de reducir costos es mediante la detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos en este año se logró reducir 1% se debe seguir mejorando la calidad, productividad, reducción del espacio utilizado para alcanzar la meta propuesta.

Con el departamento administrativo se dio lugar a un plan de trabajo se hizo reuniones con el objetivo de planificar adecuadamente los recursos necesarios para la implementación de las estrategias propuestas.

La fase de la estrategia se desarrolló en una primera etapa, a lo largo de toda esta fase se realizó reuniones semanales en las que participó el equipo responsable para la ejecución del proyecto.

Para iniciar con la implementación es primordial con la comunicación a todos los miembros del departamento con el fin de tomar decisiones.

Se procedió a mejorar el departamento de ventas la cual dio lugar para formular estrategias, se contrató personas profesionales con experiencia con el fin de aumentar la demanda y adquirir más clientes.

4.5.2 Cronograma de Actividades

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES											
Elaboración de Una planificación Estrategica	Mes 1		Mes 2		Mes 3		Mes 4		Mes 5		Mes 6
Planificación del Proyecto											
Formulación Misión, Visión, Objetivos											
Elaboración de la Estrategia											
Identificación de Indicadores											
Formulación de Metas y acciones a seguir											

Tabla 17: Cronograma de Proyecto

4.5.3 Programa de Implementación

PROGRAMA DE IMPLEMENTACIÓN				
¿QUIÉN?	¿CÓMO?	¿CUÁNDO?	¿DÓNDE?	RESPONSABLES
Unidad de Planificación	Controlar el cumplimiento del cronograma	Semanalmente	Sala de reuniones	Ing. Paul Rojas
	Ejecutar reuniones periódicas	Quincenalmente	Sala de reuniones	Ing. Paul Rojas
	Desarrollar informes sobre los avances	Quincenalmente	Sala de reuniones	Ing. Paul Rojas
Equipo de Trabajo	Controlar la ejecución de las tareas	Semanalmente	Planta de Producción	Ing. Paul Rojas
	Comunicar el avance de las tareas	Quincenalmente	Sala de reuniones	Ing. Paul Rojas
Administración del Cambio	Realizar reuniones de comunicación con los jefes departamentales	Quincenalmente	Sala de reuniones	Ing. Xavier Alvarado
	Realizar reuniones con el personal de Uniplex	Quincenalmente	Sala de reuniones	Ing. Xavier Alvarado

Tabla 18: Responsables de Aplicación de técnica BSC

CONCLUSIONES

- El modelo de planeación estratégica nos ha permitido mejorar la comunicación quienes conforman Uniplex se fortaleció como un equipo de trabajo más unido, eficiente y más comprometido aún más con el cumplimiento de la visión de la empresa. Esta implementación ha servido para plantear metas estrategias que permite apoyar la visión de la empresa, la misma tuvo dificultades primeramente por el poco interés que presentaron al comienzo los jefes encargados de Uniplex , se explicó las ventajas de la metodología, la dificultad en la recolección de la información para obtener los datos de la perspectiva de procesos internos lo cual se tuvo que informar al jefe de producción de las ventajas de disponer la información requerida para la mejora del servicio.
- La perspectiva tecnología del plan estratégico de la empresa se enfoca en garantizar la disponibilidad y operatividad de los equipos de producción apoyando de esta manera a una mayor planificación del mantenimiento preventivo al utilizar recursos disponibles como el talento humano y equipos logrando incrementar la eficiencia de la empresa al utilizar en mayor grado los recursos disponibles.

RECOMENDACIONES

- La definición de las estrategias a seguir, deberán ser compartidas a todo el personal que hace UNIPLEX, para fijarse a una meta a conseguir con la misión planteada.
- Estudiar constante el sector industrial, cinco fuerzas de Potter, para plantear mejoras al sistema que contribuya a prepararnos a las amenazas de mi ambiente externo con estrategias coherentes al momento.
- Es responsabilidad del Jefe de producción es comunicar a todo el personal y jefes departamentales de otras secciones involucradas en el proyecto los objetivos e ideas con el fin de facilitar continuar con la implementación de la planeación estratégica. Para ello se debe fijar reuniones primeramente con los jefes de sección para explicarles los objetivos, la implementación de las estrategias o plan de acción establecida para el mejoramiento de la empresa.
- Se puede fomentar la comunicación formal a través de comunicados por correo interno que maneja todo el grupo.

ANEXOS

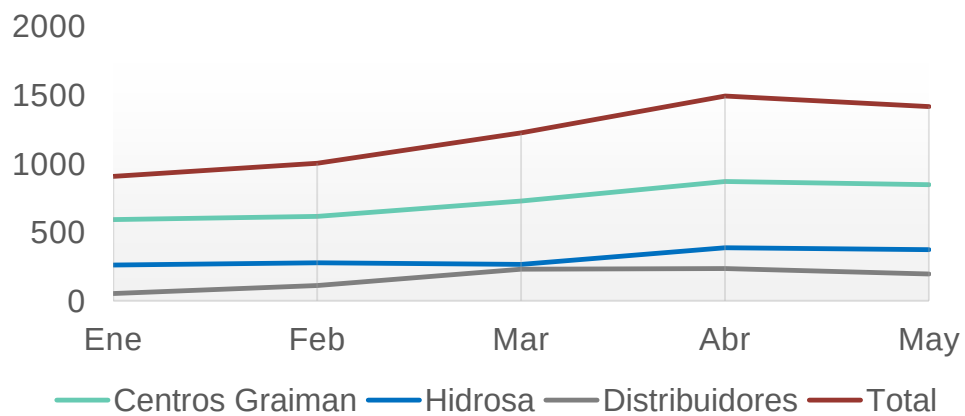
Ventas del Año 2013 y 2014

	2013		2014		Variación
	VENTAS Q	TOTAL	VENTAS Q	TOTAL	%
PEGANTES (SACO)	197100	\$ 1.042.577	576000	\$ 3.068.670	194%
MORTERO (TM)	13433	\$ 1.600.275	34128	\$ 4.065.646	154%
HORMIGON (M3)	44653	\$ 4.047.032	38401	\$ 3.480.448	-14%
CLINKER (TM)	31504	\$ 2.767.948	24600	\$ 2.161.356	-22%
CALIZA (TM)	365	\$ 25.769	365	\$ 25.769	0%
MERCADERIAS		\$ 580.095			
TOTAL		\$ 10.063.696		\$ 12.801.889	27%

Anexo 1

Nivel de Ventas de Uniplex 2014

Pegantes 2014 (TM)



Anexo 2

Buzón de sugerencias

		BUZON DE SUGERENCIAS					
CLIENTE : 1		Exelente	Muy bueno	Bueno			
Atención al Cliente		x					
Respuesta de los pedidos			x				
Calidad de los productos			x				

Anexo 3

		BUZON DE SUGERENCIAS					
CLIENTE : 2		Exelente	Muy bueno	Bueno			
Atención al Cliente		x					
Respuesta de los pedidos			x				
Calidad de los productos			x				

Anexo 4

		BUZON DE SUGERENCIAS					
CLIENTE : 3		Exelente	Muy bueno	Bueno			
Atención al Cliente		x					
Respuesta de los pedidos			x				
Calidad de los productos			x				

Anexo 5

		BUZON DE SUGERENCIAS					
CLIENTE : 4		Exelente	Muy bueno	Bueno			
Atención al Cliente		x					
Respuesta de los pedidos			x				
Calidad de los productos			x				

Anexo 6

		BUZON DE SUGERENCIAS		
CLIENTE : 5		Exelente	Muy bueno	Bueno
Atención al Cliente		x		
Respuesta de los pedidos				
Calidad de los productos				

Anexo 7

Calificación sobre la satisfacción del cliente mediante el buzón de Sugerencias

Atributos	Calificación
Atención al cliente	5 Personas
Repuesta a los pedidos	4 personas
Calidad de los productos	4 personas

Anexo 8

Cálculos para la Perspectiva Cliente

Criterios	valores de la evaluación
Bueno	5
Muy bueno	10
Exelente	15

Anexo 9

Calificación de los Atributos

Calificación de los atributos * Maximo valor de la evaluación		
Valor Maximo	$(5*15)+(4*15)+(4*15)$	
valor total	195	

Anexo 10

Satisfacción de los Clientes

Satisfacción de los clientes						
Atributos	Calificación	Criterios	Valor de los atributos	Total de Atributos	Indice Satisfacción	total
Atención al Cliente	5	Exelente 15	75			
Respuesta de los pedidos	4	Muy bueno 10	40			
Calidad de los productos	4	Muy bueno 10	40			
TOTAL			155	155	195	79%

Anexo 11

BIBLIOGRAFÍA

Aras, Alberto .Planeación Estrategia. Brasil.2010.

Álvarez, Carlos, Symantec, “La gestión estratégica con Balanced Scorecard”,2006
BALLESTERO D, Bernardo, Planeación Estratégica, Colombia, 2007.

DJALMA DE PINHO, Olivera, PLANEACIÓN ESTRATEGICA, San Paulo, 2010.

DRUCKER, Peter F. ADMINISTRACIÓN, San Paulo, 2009.

FERNADEZ R, Andrés, Planeación Estratégica, Colombia, 2010.

Idalberto Chiavenato, Planeación Estratégica, México, 2011

Lynch, Charles. Manual del Administrador de empresas. México 2011

Goodestein, Leonard. Planeación estratégica Aplicada. Colombia 2011.

POTER, M. Ventaja Competitiva. Segunda Edición. Editorial Continental, México.2010

WHEELEN, Thomas L PLANEACIÓN, Colombia, 2009.

Wilson, PLANEACIÓN ESTRATEGICA, Londres, agosto de 2010.

INTERNET

<http://books.google.es>

<http://scholar.google.com>

<http://www.scopus.com/home.url>

http://scholar.google.es/scholar?q=planeaci%C3%B2n+estrategica&btnG=&hl=es&as_sdt=0

<http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LvLNRCpPdSgC&oi=fnd&pg=PA7&dq=fases+de+la+planeacion+estrategica&ots=GCBuXovi8z&sig=2ZrWjLpsa26HOvO3XfLP9->

[ifyVg#v=onepage&q=fases%20de%20la%20planeacion%20estrategica&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LvLNRCpPdSgC&oi=fnd&pg=PA7&dq=fases+de+la+planeacion+estrategica&ots=GCBuXovi8z&sig=2ZrWjLpsa26HOvO3XfLP9-ifyVg#v=onepage&q=fases%20de%20la%20planeacion%20estrategica&f=false)

<http://es.slideshare.net/ALANISMARTINEZ/elementos-de-la-planeacion-estrategica>

<http://planeacionestrategica.blogspot.com/search/label/02%20Misi%C3%B3n%20y%20Visi%C3%B3n>

http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-

[CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf](http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/cursos/material_de_apoyo-F-C-CIFH/2MaterialdeapoyocursosCICAP/3GestionyAccionEstrategica/Elbalancedscorecard.pdf)