



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Plan Estratégico Y Táctico Para La Empresa Construofertas

Trabajo de graduación previo a la obtención del título de Ingeniero Comercial

Autor: Silvio Rafael Brito Gavilanes

Director: Ingeniero Iván Coronel PhD

Cuenca, Ecuador

2016

Dedicatoria

El presente trabajo lo dedico a mi familia.

Agradecimientos

Agradezco a Dios y a los docentes de la universidad, especialmente a la Ing. María José Gonzales y el Ing. Iván Coronel director de esta tesis.

ÍNDICE

Dedicatoria.....	ii
Resumen	v
Abstract.....	vi
CAPÍTULO 1	1
1. La organización	1
1.1 Nombre y descripción de la organización	1
1.2 Productos principales.....	2
1.2.1 Distribución directa.....	2
1.2.2 Distribución a través de mayoristas.....	3
1.2.3 Distribución a través de fabricantes	4
CAPÍTULO 2	6
2. Análisis situacional	6
2.2. Personal	9
2.3. Productos o servicios	11
2.4. Mercado.....	11
2.5. Precios.....	13
2.6. Instalaciones y recursos	14
2.7. Economía y finanzas.....	15
2.8. Información y comunicación.....	15
2.9. Toma de decisiones.....	16
2.10. Contingencias.....	17
2.11 Aspectos relevantes del análisis situacional	18
Capítulo 3	21
3. Direccionamiento estratégico.....	21
3.1. Introducción	21
3.2. Valores estratégicos	22
3.3. Visión.....	24
3.4. Misión	26
3.5. Estrategia empresarial	28
3.6. Conclusiones	31
Capítulo 4	33
4. Planificación a largo plazo.....	33
4.1. Introducción	33

4.2 Temas estratégicos	34
4.3 Asuntos estratégicos externos e internos.....	36
4.4 Análisis FO, FA, DO, DA	38
4.5 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)	41
4.6 Objetivos estratégicos.....	43
4.7 Indicadores clave del desempeño.....	45
4.8 Cuadro de mando integral	48
4.9 Mapa estratégico	52
4.10 Tablero de control.....	54
4.11 Plan estratégico.....	55
4.12 Conclusiones	59
Conclusiones finales.....	60
Recomendaciones.....	61
Referencias bibliográficas	63

Resumen

En el presente trabajo se realizó el proceso de planeación estratégica para la empresa CONSTRUOFERTAS, el cual inició describiendo la actividad fundamental de la empresa y los principales productos que comercializa. En el capítulo 2 se procedió a realizar el análisis situacional con la finalidad de conocer la realidad empresarial tanto externa como internamente, y así tener una base sólida para establecer el horizonte que aspira conseguir la organización, desarrollando, en el capítulo 3, el proceso del direccionamiento estratégico. Finalmente en el capítulo 4 se diseñó la planificación a largo plazo, la misma que se muestra como un proceso exhaustivo que articulará la información de los capítulos anteriores con la finalidad de servir como una herramienta clave de trabajo, que permita cumplir con los propósitos organizacionales; mediante una adecuada gestión empresarial, y a su vez esta se verá sostenida en la estrategia empresarial y será visualizada en el plan estratégico.

ABSTRACT

This research dealt with the strategic planning process for *CONSTRUOFERTAS* Company. The paper began with a description of the company's core business and the main sold products. Chapter 2 performed a situational analysis in order to know both the internal and external business reality, and thus, have a solid basis for establishing the projection that the organization aims to achieve. Chapter 3 developed the process of strategic direction. Finally, chapter 4 presented the design for the long-term planning, which is shown as a comprehensive process that will connect the information of the previous chapters, in order to serve as a key tool to allow compliance with organizational objectives through proper business management. This planning in turn, will be sustained through the business strategy and visualized in the strategic plan.



Translated by:
Lic. Lourdes Crespo

CAPÍTULO 1

1. La organización

1.1 Nombre y descripción de la organización

CONSTRUOFERTAS es una empresa familiar que abrió sus puertas al público en el año 2010, orientada principalmente a la venta de materiales de construcción, está ubicada en el sur de la ciudad de Cuenca a unos 10 km del centro urbano.

Basados en una percepción de un próspero negocio en el sector denominado Bellavista de la parroquia Tarqui, detectaron que la población de los alrededores del lugar tenía inconvenientes para adquirir productos de ferretería, debido a la lejanía de los almacenes de materiales de construcción, y por ende la dificultad para hacer llegar al lugar de destino.

La empresa está conformada por 11 personas, quienes se ocupan de asistir todos los campos de acción de la compañía y las necesidades de la clientela pues ofrece precios cómodos para la economía popular, gran calidad y variedad de materiales, los cuales han permitido que la empresa cuente con un servicio integral para atender al mercado que se encuentra operando.

CONSTRUOFERTAS se ha convertido en uno de los principales proveedores de las viviendas y compañías ubicadas en los alrededores del sector y también del país por medio del portal de compras públicas.

Siendo una empresa pequeña se encuentra dividida en 3 áreas:

1. Área Administrativa: comprende el ámbito gerencial y financiero, departamento que se ocupa de elaborar el presupuesto anual, actualizar el inventario, analizar las ofertas de proveedores, demandas de los clientes y necesidades del personal.
2. Área de compras y ventas: está encargada de efectuar las compras que decide la gerencia y de la comercialización de los productos a los clientes.
3. Área contable: está encargada de registrar y clasificar los movimientos económicos con la finalidad de actualizar la información, de mantener al día las cuentas con el SRI y de generar el rol de pagos, liquidaciones y otros que correspondan a los empleados.

La empresa ha ido creciendo con el paso del tiempo, aportando al desarrollo económico del país con la generación de empleos y cumpliendo con sus obligaciones, ha implementado en

su stock de ventas las marcas de mayor requerimiento y aceptación del usuario, estos productos son escogidos a partir de sus atributos y costos con la finalidad de cumplir las exigencias de los clientes a un precio competitivo. Por todas estas consideraciones la organización es escogida para realizar sus compras, por gran parte de los consumidores del lugar, a pesar de existir competencia en los alrededores, al demostrarse como una organización honorable y eficiente en sus ventas.

1.2 Productos principales

La empresa oferta una amplia gama de productos de los cuales se abastece mediante tres canales de distribución:

- Distribución directa.
- Distribución por medio de mayoristas.
- Distribución por medio de fabricantes.

1.2.1 Distribución directa

A continuación, se mencionan los principales productos adquiridos mediante esta forma:

- Cemento Portland:

Este producto se adhiere a otras materias primas formando revestimientos compactos que servirán de base de las estructuras. En esta línea el producto de más rotación es el cemento Portland Puzolánico tipo IP, Marca Guapan.

- Varilla recta:

“Son varillas de acero con una sección circular y resaltes transversales que aseguran una alta adherencia con el concreto” (Adelca, 2015). Las de mayor demanda son las varillas de 4.2; 5.5; 7.5; 8; 10 y 12 mm respectivamente, de la marca Adelca.

- Vigas:

“Es una armadura de sección rectangular o cuadrada, producida con la base de varillas de acero antisísmico.” (Adelca, 2015) Identificándose como las más demandadas las vigas electrosoldadas v5, v6, v7, v8, v9, también de la marca Adelca. (Adelca, 2015)

- Cerámica:

Utilizada para el revestimiento de pisos y paredes. Los principales productos son: cerámica antideslizante, brillante, satinada en formatos 42,5x42, 5 cm, 30x30 cm, 25x33 cm. Marca Italpisos.

- Pinturas y lacas:

“Pintura Arquitectónica de alto desempeño, cubrimiento y bajo salpique. Se caracteriza por su gran rendimiento y evita el crecimiento de hongos.” (Pinturas Condor, 2014)

En esta familia de productos los que presentan una mayor rotación son:

- Pinturas para exterior e interior de superficies de concreto.
- Pinturas de esmaltes para superficies de hierros y madera.

Destacándose la marca Córdor.

- Placas de cubiertas:

Placas de fibrocemento y polipropileno son utilizadas en las cubiertas de los diferentes tipos de estructuras.

Las más utilizadas pertenecen a la marca Eurolid:

- Placa de fibrocemento de 240*0.92 cm.
- Placa de polipropileno de 240*0.92 cm.

1.2.2 Distribución a través de mayoristas

- Línea eléctrica:

Conductores eléctricos de cobre y aluminio, también se comercializa mecanismos para instalación de estos accesorios.

Se comercializan de tres marcas: Incable, Veto y Ticino, los productos más solicitados son:

- Cable rígido #8, 10, 12, 14.
- Tomacorriente, interruptores, conmutadores.

- Perfiles y laminados:

Perfiles y laminados de acero para el armazón de las estructuras metálicas. En esta línea los productos de más rotación pertenecen a las marcas Kubiak y Novacero:

- Canales.
- Correas.
- Omegas.

- Tubos de PVC:

“... se inspira en las necesidades de las personas que construyen y entregarles soluciones innovadoras y eficaces en las tuberías, conexiones y accesorios termoplásticos, con el domiciliario, Infraestructura, Riego e Industria.” (Tigre, 2016)

Los principales productos son:

- Tubo y codo de PVC en 110, 75, 50 mm.
- Tubos y codos de 1-2 pulgada.

Marcas: Plastigama, Tigre y Rival.

- Inodoros, lavamanos y grifería:

Los inodoros y lavamanos son elaborados con porcelana. En esta línea se incluyen los accesorios o complementos para baño y cocina tales como:

- Inodoro het plus.
- Lavamanos con pedestal.
- Llaves de lavamanos, cocina y tubos de abasto.

Marcas: Edesa y FV.

- Aditivos para la construcción:

Se emplean para mejorar la adherencia con el hormigón y se obtienen acabados de color en formatos más agradables. La marca más reconocida es Sika que comercializa, entre otros, los siguientes productos:

- Plastocrete 161 HE (acelerante plastificante para morteros).
- Empaste exterior e interior (revestimiento para paredes mejorando la adherencia de la pintura).
- Porcelanas (utilizadas en las juntas de la cerámica).

- Herramientas manuales y eléctricas:

Estas herramientas son utilizadas para la construcción y la agricultura. Las marcas más solicitadas son Bellota y Stanley y entre sus productos se relacionan:

- Zapa picos, palas, carretillas, azadas, barretas. (Herramientas manuales).
- Amoladoras, taladros y cortadores de cerámica. (Herramientas eléctricas).

1.2.3 Distribución a través de fabricantes

- Bloque de pómez

Los bloques de pómez son elaborados a partir de chasqui, polvo, cemento y agua mediante una máquina prensadora. Entre los de mayor venta se encuentran los de 15x20x40 y 10x20x40 cm respectivamente.

- Materiales pétreos:

Son extraídos de los afluentes y procesados para su comercialización, provenientes de las minas de Santa Isabel. Por ejemplo: arena, piedra y grava.

- Ladrillos y tejas

Elaborados de manera artesanal en los hornos de la ciudad de Cuenca sector Racar. Ejemplo:

- Teja angular p7.
- Ladrillo visto y esquinero 9cm.

- Duelas y tablas:

Tablas de eucalipto y encofrado, las duelas son secadas un tiempo mínimo de un año para asegurar su calidad. Productos:

-Duelas de 7cm

-Tablas de encofrado.

CAPÍTULO 2

2. Análisis situacional

2.1. Introducción

El análisis situacional de la empresa es el punto de partida de la investigación, mediante el conocimiento global se permitirá tener un diagnóstico de la situación real de la entidad. Los datos serán recolectados del funcionamiento interno (fortalezas y debilidades), y externo (oportunidades y amenazas), por ello la importancia del conocimiento total de la realidad institucional de CONSTRUOFERTAS.

Según Rodríguez (2016) existen un conjunto de características que definen al proceso del análisis situacional y son las siguientes:

Recorte de la realidad para guiar con claridad una vez obtenida la información y el escenario en el cual opera la empresa.

Reconstrucción interpretativa y comprensiva del sector en el cual opera la empresa.

Unificación del conocimiento y decisión, obteniendo información importante para la valoración del proceso de toma de decisiones según los criterios establecidos.

Las condiciones en la que se encuentra la institución, serán aspectos fundamentales para la elaboración del direccionamiento estratégico, y la planificación a largo plazo, de esta manera se logrará desarrollar los planes de mejora y enfrentar los diferentes escenarios que se presentan en el mercado, con la finalidad de ganar el afianzamiento de los clientes y asegurar una continuidad exitosa de la empresa.

Los aspectos según Coronel (2015) a considerarse serán:

- Propietarios, directivos, empleados.
- Clientes, proveedores, competidores, organismos de control.
- Resultados de la evolución de la entidad en los últimos años.
- Pronóstico sobre las potenciales situaciones de ocurrencias.
- La caracterización primordial de la entidad.

Los temas más relevantes para el diseño del análisis situacional serán:

- Personal.
- Productos y servicios.
- Mercado.
- Precios.

- Instalaciones.
- Rendimientos.
- Información y comunicación.
- Toma de decisiones.
- Contingencias.

Estos temas deberán ser acopladas al funcionamiento empresarial de tal manera que su desarrollo no se vea afectado, se recomienda ser revisados cada año.

El análisis de la situación inicial se encuentra desarrollado en base al siguiente cuestionario:

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL
Mercado
1. ¿Qué mercado(s) atendemos y quiénes son nuestros clientes?
2. ¿Quiénes son nuestros proveedores?
3. ¿Quiénes son nuestros competidores?
4. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros productos/servicios?
5. ¿Cuál es nuestro nivel de competitividad y participación de mercado?
Personal
6. ¿Disponemos del personal necesario e idóneo en todos los niveles de la organización?
7. ¿Nuestras prestaciones cumplen con la ley y son comparables con las de nuestros competidores?
8. ¿Qué percepción tiene nuestro personal de nuestras prestaciones?
9. ¿Existen planes de incentivos, reconocimiento y/o promoción?
10. ¿Cómo logramos nuestro desarrollo organizacional?
Productos / Servicios
11. ¿Cuáles son nuestros productos/servicios preferidos por nuestros clientes?
12. ¿Cuál es la proporción de nuevos productos/servicios en nuestra cartera de productos/servicios?
13. ¿Cuál es la frecuencia de innovación de nuestros productos/servicios?
14. ¿Qué valor agregamos a nuestros productos/servicios?
15. ¿Cuáles son los niveles de productividad y calidad de nuestros productos/servicios?

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL
Precios o retribuciones
16. ¿Con qué criterios establecemos y revisamos nuestros precios de venta o retribuciones?
17. ¿Qué condiciones y facilidades de negociación ofrecemos a nuestros clientes?
18. ¿Cómo se comparan nuestros precios de venta o retribuciones con los de nuestros competidores?
19. ¿Qué relación tienen nuestros precios de venta o retribuciones con la calidad de nuestros productos?
20. ¿Qué percepción tienen nuestros clientes y competidores de nuestros precios o retribuciones?
Instalaciones y recursos
21. ¿Disponemos de la infraestructura física e instalaciones necesarias y adecuadas?
22. ¿Tenemos los equipos y la tecnología disponibles para nuestro sector empresarial?
23. ¿Tenemos procesos y métodos actualizados, efectivos y amigables con el medioambiente?
24. ¿Gestionamos nuestro capital intelectual y la inteligencia del negocio que requerimos?
25. ¿Innovamos nuestra infraestructura, instalaciones y recursos con la frecuencia necesaria?
Economía y finanzas o rendimiento
26. ¿Cuál es nuestra capacidad de reacción frente a necesidades de inversión y desinversión?
27. ¿Cuál es la naturaleza de nuestra estructura de capital y liquidez?
28. ¿A qué riesgos financieros estamos expuestos?
29. ¿Cómo controlamos nuestra economía y finanzas empresariales?
30. ¿Cuál es la tendencia de nuestra rentabilidad o rendimiento?
Información y comunicación
31. ¿Cuáles son nuestras fuentes de información sobre el entorno?
32. ¿Cómo seleccionamos, priorizamos y optimizamos la información?
33. ¿Contamos con un sistema estructurado de comunicación interna y externa?
34. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas informáticos?

ANÁLISIS SITUACIONAL INICIAL
35. ¿Cuál es la efectividad de nuestros sistemas comunicacionales?
Toma de decisiones
36. ¿Cómo se estructura nuestro proceso de toma de decisiones?
37. ¿Quién(es) toma(n) las decisiones claves para nuestra organización?
38. ¿Con qué criterios tomamos nuestras decisiones claves?
39. ¿Cómo influye la información relevante con que contamos en las decisiones que tomamos?
40. ¿Cuál es el grado de participación de nuestro personal en las decisiones que tomamos?
Contingencias
41. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestro personal y recursos?
42. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros procesos?
43. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en nuestros productos / servicios?
44. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el mercado?
45. ¿Qué acciones tomaríamos ante cambios imprevistos y críticos en el macro entorno y stakeholders?

Tabla 1 Cuestionario para el análisis situacional inicial

Fuente: (Coronel, 2015).

2.2. Personal

La empresa cuenta con gran parte del personal calificado para desarrollar las actividades que realizan. Las principales características del personal se detallan a continuación:

- Gerente: una persona en el área gerencial, quien nos muestra un desenvolvimiento eficaz y efectivo en sus actividades.
- Vendedores: son tres vendedores de los cuales existe un vendedor líder capacitado para concretar gran parte de las ventas del día a día y monitorear los productos del inventario según sea necesario. A su vez dos vendedores auxiliares recién ingresadas, que están siendo capacitadas del funcionamiento de la empresa y del stand de ventas.

- Choferes: son cuatro personas que están en el área de ventas, quienes operan los vehículos conforme establece la normativa de la ley de tránsito, también son conocedores de los productos y de todo el sector en donde opera el negocio.
- Despachadores: son dos personas que laboran en el área de ventas, quienes conocen la ubicación de los productos en las bodegas y son prestos para este proceso.
- Contabilidad: una persona que está en el área contable, encargada de llevar un control detallado sobre las facturas emitidas y recibidas, llevando su registro continuamente para contar con los estados financieros actualizados y demás obligaciones.

La empresa ha venido operando apegada a las leyes y reglamentos vigentes, sin que hasta la fecha se haya presentado problemas en la parte laboral y tributaria.

Todos los empleados reciben la remuneración exigida por la ley, ubicados según las tablas del ministerio de trabajo, además de todos los beneficios, como también el pago de horas extras, cuando así se lo requiera y acepte el trabajador.

A criterio de la administración y del personal hay satisfacción tanto del desempeño del personal como del buen trato de los directivos en todos los aspectos que concierne a esta relación laboral, lo que se demuestra en la responsabilidad con la que cumplen sus deberes y obligaciones, y también la disponibilidad para trabajar tiempo extra cuando la situación lo requiere.

Al ser una empresa joven y pequeña no cuenta con un plan de incentivos, promociones ni reconocimiento al personal, pero existe la disposición de los directivos para implementarlo a futuro.

El desarrollo organizacional es logrado a través del cultivo de valores importantes como son una comunicación oportuna y respetuosa, calidez afectiva entre el personal y el cliente, responsabilidad en el cumplimiento de cada rol, solidaridad para todas las dificultades que se presente dentro de la empresa, puntualidad en la asistencia al trabajo y trato justo en lo económico y personal. Se cuenta con un buen liderazgo desde la gerencia, que ha permitido desarrollar una relación familiar, donde todos son considerados importantes, permitiendo el desarrollo progresivo de la empresa y por supuesto de su personal.

2.3. Productos o servicios

Los productos de más rotación en la empresa, que aportan con el mayor porcentaje de ventas son:

- El cemento
- Materiales pétreos
- Varillas y hierros
- Tuberías y accesorios de pvc
- Placas de fibrocemento.
- Correas y perfiles.

El porcentaje de ingreso de productos nuevos es muy reducido, una de las razones es la resistencia al cambio por los consumidores, ya que estos conocen únicamente de marcas posesionadas tradicionalmente en el mercado, sin embargo, se puede notar que poco a poco el reducido número de productos que se incrementa van siendo aceptados.

Continuamente se está analizando las tendencias del mercado. Aproximadamente cada tres meses se analiza la posibilidad de incrementar productos innovadores y tecnológicos, informando sobre las bondades de estos productos al cliente y permitir ahorrar tiempo y dinero al consumidor,

En los niveles de productividad y calidad no existe un índice que mida en forma real, más ha sido una consideración subjetiva de los administradores por una precepción de que no existe tiempo de ocio en la empresa.

2.4. Mercado

La empresa se ha destacado satisfaciendo las necesidades del mercado de las provincias del Azuay y Cañar.

Los principales clientes son:

- El sector público a través de los GADS parroquiales, cantonales y provinciales mediante procesos de contratación pública, representando el mayor porcentaje de ventas de la empresa.

- Consumidores de la zona que atienden principalmente los requerimientos de familiares que se encuentran radicados en el exterior.
- Empresas importantes de la ciudad de Cuenca que han trasladado sus bodegas e instalaciones al sector, promoviendo la construcción de la infraestructura necesaria para su funcionamiento.

Los proveedores más relevantes con que cuenta son:

- Unión Cementera Nacional S.A proveedora de cemento puzolánico tipo IP.
- Adelca C.A proveedora de hierros, varillas, clavos, mallas y alambres.
- Eurolid S.A proveedora de placas de fibrocemento.
- Italpisos S.A proveedora de cerámica y porcelanato.
- Tigre S.A proveedora tuberías de riego (procesos específicamente de contratación pública).
- Comercial Kiwi S.A proveedora de tubos de desagüe de PVC.
- Productos metalúrgicos S.A proveedora de herramientas manuales y eléctricas.
- Pinturas Condor S.A proveedora de pinturas.
- Cubiertas del Ecuador S.A proveedora de perfiles y laminados.

Dentro de los competidores potenciales de la zona se encuentra:

- Comercializadora Ecovigha:

Entidad dedicada a la comercialización y fabricación de materiales de construcción, establecida aproximadamente en el año 2005. Está ubicada al sur de la ciudad de Cuenca en el km 11.

Es una entidad pequeña, pero goza de buena participación en el mercado al haber sido una de las primeras empresas en el sector que cuenta con una amplia variedad de productos y a su vez con importantes líneas de distribución para mantener precios competitivos y lograr atender con gran acogida en el mercado del sector de la parroquia Tarqui.

- Frank ferretería:

Está dedicada a la comercialización, fabricación y acabados de materiales de la construcción. Se encuentra ubicada al sur de la ciudad de Cuenca en el km 1.

Se presenta como una empresa mediana, con gran variedad de productos e importantes líneas de distribución para atender el mercado de la ciudad de Cuenca y de la parroquia Tarqui, siendo evidente la alta participación que cuenta la empresa en estos mercados.

- Ferretería Continental:

Entidad dedicada a la comercialización, fabricación y acabados de materiales de construcción.

Se encuentra en el proceso de abrir una sucursal en la salida sur de la ciudad de Cuenca en el km 0, la infraestructura ya se encuentra desarrollada por lo que se espera que en los próximos meses comience su actividad comercial.

Se muestra como una empresa grande, con gran variedad de productos e importantes líneas de distribución para atender el mercado de la ciudad de Cuenca y de la parroquia Tarqui.

Por otro lado, se puede evidenciar la existencia de gran cantidad de almacenes pequeños ubicados en los alrededores del sector, estos al estar esparcidos restan cierto porcentaje de participación del mercado.

La imagen que se ha ganado la organización en frente de sus clientes y competidores evidencia un servicio ágil, con calidad y calidez que ha permitido mantener cierta influencia en el mercado, ya que brinda gran variedad de materiales desde el inicio de la construcción, sin embargo no se ha incrementado la línea de acabados, mostrando la alta calidad de los productos y el buen trato o servicio al cliente, con precios bastante competitivos en productos estratégicos, que ayuda a mejorar las ventas y el liderazgo empresarial.

2.5. Precios

Los márgenes de ganancia se han establecido por varios factores, los proveedores en algunos casos establecen los precios de venta al público. Además, los criterios que se establecen por la gerencia y el área de ventas se basan en la rotación del inventario de los productos y la competitividad que se presente. En los productos de más alta rotación la utilidad varía del 13% de venta al público al 17% de venta al por mayor, pero en los productos que tarda más su venta se establece un porcentaje mayor del 20% de venta al público al 25% de venta al por mayor. Teniendo presente que para mantener estos porcentajes de utilidad la gerencia,

conjunto con el departamento de ventas, analizan periódicamente para demostrar el margen real de ganancia y como se encuentra frente a la competencia.

La empresa tiene establecida una línea de crédito para clientes que han realizado varias compras de contado y por ende han mostrado honestidad en su accionar, verificando el cumplimiento de estos puntos en la política establecida se obtiene una línea de crédito, la misma que le permite realizar sus compras con pagos semanales y o quincenales, con la finalidad de mantener una adecuada liquidez interna, que a su vez permita cumplir puntualmente con las obligaciones con los proveedores.

Los precios de venta percibidos por parte de competidores y clientes son bastante definidos en la mayoría de los productos, sin embargo, la empresa aprovecha sus líneas de distribución para mejorar su precio en ciertos productos, en los productos que no fabrica se trata de establecer un precio similar a la competencia (con un porcentaje mínimo de utilidad con la finalidad de evitar que el cliente migre a la competencia), manteniendo el liderazgo en ventas y la confianza del consumidor.

2.6. Instalaciones y recursos

La empresa se muestra con una infraestructura adecuada y confortable con aproximadamente 1000 metros cuadrados distribuidos en 4 bodegas y una oficina de atención al público. Trabaja gran parte de la tecnología necesaria para una adecuada gestión administrativa y control en todas las áreas de la empresa.

Para atender el flujo de compras y ventas cuenta con maquinaria, vehículos y equipos modernos, para poder brindar un servicio post venta rápido y eficiente.

Garantiza la protección del medio ambiente separando los residuos y manteniendo en orden los desechos de materiales de acuerdo a las normas establecidas para el efecto, con contenedores para cada tipo: desechos comunes, plásticos, cartones y papel, apoyando así el reciclaje responsable.

El capital intelectual se gestiona desde la gerencia, la misma que tiene una visión clara de todas las áreas de la organización y el giro del negocio, para poder detectar problemas y capacitarse en las áreas que sea necesario fortaleciendo el capital humano de la empresa, una de ellas es el área de ventas en la cual surgen constantes actualizaciones en el portal de compras públicas, y también en el área de contabilidad surgen nuevas leyes y reglamentos que es necesario aplicarles según corresponda en la empresa.

Aproximadamente cada año se procede a innovar la infraestructura administrativa y de gestión para mejorar el servicio e imagen de la entidad, la actualización de la tecnología también es periódica para facilitar el trabajo del procesamiento de datos y mantenimiento de archivos. El parque automotor también merece un trato especial, revisiones mecánicas constantes y renovación e incrementación de unidades según se necesite y se cuente con el capital necesario.

2.7. Economía y finanzas

La capacidad económica de la empresa es limitada, siendo la requerida para el universo de clientes que abarca hasta hoy, en el momento en que adquiere procesos de contratación pública, presenta ciertos problemas de liquidez (mientras se gestiona el cobro) , sin embargo, no tiene problemas de mora con los acreedores, estableciendo una operatividad apropiada y confiable. No cuenta con un fondo destinado a inversiones, tampoco fuera viable la desinversión ya que mantiene la infraestructura justa para laborar.

La entidad opera con una estructura de capital del 70% proveniente de un préstamo bancario y 30% de capital propio, manteniendo el capital de trabajo estrictamente necesario para poder laborar, el buen manejo de las finanzas ha permitido mantenerse en el negocio y crecer poco a poco.

Al operar la empresa con un préstamo bancario, está expuesta a la variabilidad de las tasas de intereses, a su vez está presente el riesgo de mercado, ya que la empresa depende de las ventas para cumplir sus obligaciones tanto con el personal como con sus obligaciones económicas contraídas.

Los rubros de ventas, costos y gastos son registrados diariamente por el departamento contable y se controla mediante los estados financieros, que muestran la dirección que toma la empresa, que ha venido evidenciando una rentabilidad poco creciente en este año, en comparación a los años anteriores, la explicación puede estar en la situación económica que vive el país, limitando las inversiones, la construcción y otros gastos, que eran más frecuentes anteriormente.

2.8. Información y comunicación

La información y comunicación que recibe la empresa depende de los proveedores, clientes y personal, así como también del mercado nacional o internacional. Éstos últimos son receptados generalmente por los medios de comunicación, principalmente los proveedores y

el mercado son los encargados de informarnos acerca de las distintas actualizaciones de precio, producto y calidad, compartiéndonos la información periódicamente para mantenernos al día en las nuevas tendencias de la construcción, de igual manera se obtiene la información de los portales ministeriales sobre leyes pertinentes que rigen el mercado de la construcción.

La información que requiere más importancia por lo general es referente a los cambios en la normativa tributaria y laboral, pues son los que más eficazmente se revisan con la finalidad de evitar conflictos legales, luego se analiza la información generada respecto a los procesos internos administrativos de la entidad, para no perder la eficiencia y eficacia en todas las áreas de la organización.

Para analizar la información proveniente del mercado y las áreas de la empresa se analizan los diferentes temas que surgen en las actividades cotidianas, cuando este se vuelve reiterativo por clientes, empleados y proveedores, el responsable de cada proceso es el encargado de valorar esta información para remitir a la dirección general de la empresa, ya que estos serán importantes puntos de referencia para la toma de decisiones.

La efectividad del sistema informático se muestra bastante claro y conciso, a su vez completa en todas las áreas de la empresa.

El canal de comunicación se lo realiza en forma personal y electrónica, a pesar de esto siempre está presentando dificultades, ya que no se encuentra estructurado objetivamente. Es importante que la comunicación se maneje de forma oportuna, clara e interpersonal para evitar distorsiones en este proceso.

2.9. Toma de decisiones

La toma de decisiones se encuentra estructurada de la siguiente manera:

- La gerencia, tiene en su ámbito el direccionamiento total de la empresa.
- Ventas y contabilidad:

Empiezan por la identificación de la necesidad de la persona que esta cargo, esta a su vez pasa la notificación al departamento correspondiente mediante un esquema ya establecido, en el cual se analiza la magnitud del problema a resolver, si esta resulta demasiado compleja es transmitida a la dirección general de la empresa, la cual valorará las distintas alternativas, y si la necesidad se muestra menos compleja el área de ventas o el departamento contable la

resolvería de la manera adecuada dependiendo de lo que se necesite, culminando con la realización del informe respectivo.

Se tiene presente el grado de relevancia respecto a la necesidad presentada teniendo en cuenta la situación actual de la empresa, siendo principalmente la normativa externa las más rigurosas, seguido de esto las decisiones en los cambios del mercado y finalmente las decisiones en la parte administrativa, además recibiendo el criterio de la persona que se encuentra operando en el área correspondiente, con la finalidad de dar la importancia a cada uno de sus colaboradores.

Todas estas decisiones se vuelven demasiadas relevantes ya que proporcionan una valiosa información que forma parte de la armonía que genera diariamente el trabajo, si estas no son tomadas a tiempo generarán retrasos en la organización y a su vez problemas continuamente.

El porcentaje de participación del personal, dependiendo el área en la que se presente la necesidad, es bastante influyente, en general es aproximadamente un 60%, ya que se asume la claridad con la que cuenta la persona a cargo de la necesidad presentada. Como política empresarial, se han programado reuniones periódicas con todo el personal para analizar y dialogar sobre el funcionamiento de la empresa, donde todos participen como una sola familia.

2.10. Contingencias

La empresa no cuenta con planes de contingencia, sino los que por necesidad de supervivencia se requiere a saber y son los siguientes:

En caso de presentarse ausencia en el personal, la empresa tiene un manual de funciones, este servirá de base para la persona que se ponga a cargo en el puesto, analizando la magnitud del inconveniente un compañero de trabajo de la misma área también podrá reemplazarlo por un tiempo determinado.

En caso de presentar daños materiales en el almacén y los vehículos la empresa cuenta con una póliza de seguros, y en cuanto a robos en los vehículos, se tiene instalados dispositivos satelitales(solamente en algunos vehículos) con los cuales se encuentra operando.

Si los recursos económicos se vieran amenazados la empresa dispone de sus vehículos, para poder reembolsar el capital de trabajo.

En cuanto a los procesos se tiene estructurado en las áreas más relevantes los respectivos mapas de procesos, entre los cuales se contempla firmas de responsabilidad para asegurar el buen manejo de aquellos.

En lo relacionado a cambios en productos y servicios la empresa analizaría la información pertinente para tomar en cuenta las condiciones en los que se ofrecen los mismos, ya sea para comprar o vender, entre los cuales se tiene presente fundamentalmente los temas de garantías, entre otros.

En el caso de que el mercado y el macro entorno nos indiquen una situación cambiante, es fundamental estimar el tiempo que va a durar el cambio, analizar cómo está respondiendo la competencia, tener presente de qué manera se encuentra en ese momento el área que va a ser afectada e incluso plantear el tema a expertos para responder de manera adecuada ante estas situaciones y no perjudiquen a la empresa.

2.11 Aspectos relevantes del análisis situacional

CONSTRUOFERTAS se encuentra ubicado en las afueras de la ciudad de Cuenca, en la parroquia Tarqui, siendo una empresa pequeña que comercializa productos de materiales de construcción.

Personal

La empresa se muestra con gran parte del personal calificado para sus labores, y se encuentra operando en base a las leyes y reglamentos vigentes. Se evidencia gran satisfacción en la relación laboral entre el personal y los directivos. No se incrementando un plan de incentivos, promociones, ni reconocimiento al personal, y el desarrollo organizacional se lo lleva a cabo superficialmente.

Productos

Dentro de los productos más comercializados se encuentran productos como el cemento, áridos, varillas, tuberías y accesorios de pvc, placas de fibrocemento y perfiles. Es reducido el porcentaje de ingresos de productos nuevos en la entidad. La empresa busca constantemente alinearse hacia las nuevas tendencias del mercado. Los niveles de productividades son medidos subjetivamente por la administración.

Mercado

La empresa se encuentra atendiendo las necesidades del mercado de Azuay y Cañar (logrando esta extensión gracias al portal de compras públicas). La entidad se abastece de sus productos a través de importantes empresas nacionales. Dentro de los competidores del sector se encuentra una empresa pequeña, posesionada con una buena imagen empresarial ganada a través del tiempo que se encuentra laborando en el sector, también existen empresas medianas y grandes ubicadas relativamente cerca de la zona donde opera el negocio, las cuales cuentan con gran variedad de productos y fuertes líneas de distribución, las cuales le han permitido entrar en el sector. CONSTRUOFERTAS se ha ganado una buena imagen organizacional. Los precios que se establecen se muestran bastante competitivos, también la empresa cuenta con una pequeña línea de crédito.

Instalaciones y recursos

Se cuenta con una infraestructura adecuada y confortable con aproximadamente 1000 metros cuadrados, se tiene una tecnología apta para la gestión administrativa, y también para atender de excelente forma su flujo de compras. Se muestra como una empresa que fomenta el capital intelectual, y también procede a innovar su infraestructura según sea necesario.

Economía y finanzas

La empresa labora con un capital limitado, presentando ciertos problemas de liquidez en algunos casos, sin embargo no tiene problemas de retraso de sus obligaciones con sus acreedores, tampoco cuenta con fondo destinado para inversiones. La empresa opera con una parte de capital propio y a su vez un préstamo bancario (existiendo riesgos financieros). La rentabilidad de la empresa se muestra poco creciente en este año.

Información y comunicación

La empresa recibe información de los clientes, personal, proveedores, portales ministeriales y mercado, la efectividad del sistema informático se muestra bastante claro y conciso, mientras el canal de comunicación no se encuentra estructurado íntegramente.

Toma de decisiones

El área gerencial es la encargada de tomar las decisiones que se muestran más relevantes en la organización, mientras que el área de ventas y contabilidad cuentan con un esquema establecido para estos procesos.

Contingencias

La empresa no cuenta con plan de contingencias.

Capítulo 3

3. Direccionamiento estratégico

3.1. Introducción

El direccionamiento estratégico es la primera etapa del proceso de planeación estratégica. Esta gestión es responsabilidad únicamente de la alta dirección, en la cual la persona que esté a cargo se lo denominará líder estratégico, éste deberá operar sobre una adecuada infraestructura física, de recursos y de sistemas, siempre en el marco de una cultura organizacional sólida, y además es el encargado de establecer el direccionamiento estratégico, el cual consiste en definir el contexto del estado del arte (más que de ciencia de la organización o valores estratégicos), con la finalidad de llegar a establecer el escenario deseado en el que pretende desenvolverse la empresa en el futuro, ósea la visión, ésta actúa por medio del cumplimiento de un propósito autentico y propio la cual es denominada como la misión, así desarrollando de una forma diferente y única la estrategia empresarial (Coronel, 2015).

Las declaratorias que se formulen deben ser difundidas en toda la organización, siendo necesario contar con la participación de todos sus miembros y a su vez fuera de ella (el consultor externo experto en la materia). Cabe recalcar que el proceso del direccionamiento estratégico forma parte esencial del fundamento para desarrollar los procesos siguientes como son: la planificación a corto y largo plazo, la toma de decisiones, el desarrollo de la labor estratégica y la evaluación de los resultados que se obtengan de ella.

El direccionamiento estratégico es una etapa que requiere de una mayor dosis de intuición que de análisis y debe conducir a la previsión del porvenir de la empresa (Morrisey, 1996).

Los aspectos más importantes según Coronel (2015) son:

- Establecer un liderazgo estratégico, interactivo y total; facilitando motivar el trabajo generador de toda la plantilla de la entidad y la dotación de aportes positivos de cada una de las personas.
- El aprendizaje y el conocimiento, que potencien la capacidad de la organización para desarrollar su capital intelectual en todas las áreas y aprovechar las fortalezas de trabajo para convertirlos en factores claves de éxito.
- La innovación, que transforma el conocimiento, con el que se cuenta con productos que generen valor comercial sostenido y suficiente.

- La eficiencia y eficacia en el desempeño, que promuevan la productividad, la creación de valor, la calidad y como resultado de esto la competitividad y la rentabilidad de la organización (indispensables para su supervivencia a largo plazo).
- Las tecnologías de la información y la comunicación deben mantenerse actualizadas y ser entendidas por toda la empresa, las cuales faciliten el manejo y el flujo del conocimiento, constituyéndose en apoyos directos para la creación de valor.

3.2. Valores estratégicos

Los valores estratégicos son los principios esenciales que se integran en la empresa, los cuales coexisten detrás de todos los comportamientos y actuaciones de toda la entidad y su personal.

Aquí se definirán los atributos que desea conseguir la organización para establecer el máximo referente que se espera en el futuro.

Los valores corren el riesgo de transformarse en “papel mojado”, es decir que serán meras declaraciones retóricas de principios.

Para que los valores constituyan un poderoso instrumento de gestión deben cumplir los siguientes requisitos:

- ser dominados por todos los niveles de la organización (Difusión),
- asumidos por todas las personas (Aceptación),
- y, sobre todo, tienen que ser puestos en práctica (Aplicación) (Fernández, 2004).

Lo que se pretende es localizar y definir los valores claves que generarán mayor impacto en la realidad presente y futura de la empresa enfatizando en estos la caracterización y la dimensión; para lo cual se toma en cuenta los principales propósitos definidos por Coronel (2015), y son los siguientes:

- Servir como punto de partida para la formulación y desarrollo de la visión, misión, estrategia empresarial, plan estratégico y planes operativos.
- Constituir vínculos de conexión claros y precisos entre la visión, misión, estrategias, planes y procesos organizacionales.
- Facilitar la precisión de los ámbitos organizacionales para asignar prioritariamente dedicación y recursos.
- Orientar en los procesos de toma de decisiones y de realización de acciones.
- Promover la incorporación de empleados capacitados y aptos en todas las áreas de la organización.

- Servir de marco de referencia para el desarrollo de políticas y normativa interna de la empresa.
- Aplicar cuando sea necesario, y ejecutar de acuerdo a las relevancias empresariales presentadas.
- Ser motivadores en el instante de crear las expectativas y comunicarle al personal.
- Participar rigurosamente en el diseño y la formulación de los lineamientos que rigen las relaciones de la empresa con sus grupos de interés externos.

Los ámbitos en los cuales se encuentran inmersos los valores estratégicos son: la ética, calidad, eficiencia, aprendizaje, imagen corporativa, responsabilidad con clientes, recursos, cultura empresarial, clima laboral, entre otros.

En la siguiente tabla número 2, se presenta un esquema organizado, el cual facilita la definición de los valores estratégicos. Para obtener el primer listado (dimensiones), se empieza por una lluvia de ideas, en la cual participa toda la plantilla de la empresa, aquí obtendremos un listado general de valores, con sus respectivas descripciones (caracterizaciones), de éstos se procede a calificar el grado de relevancia señalando en cualquiera de las cinco columnas, las cuales van desde no importante (NI) hasta muy importante (MI), según el impacto que presenten en la organización.

DEFINICIÓN DE LOS VALORES ESTRATÉGICOS					
DIMENSIONES	NI			MI	CARACTERIZACIONES
Respeto a los clientes y al personal				X	Máximo respeto al personal y los clientes de la empresa, promoviendo un buen ambiente de clima laboral.
Honorabilidad a los clientes				X	Ganar fidelidad con los clientes, asegurando su calidad y garantía del producto adquirido a un precio justo.
Compromiso con cliente				X	Atender los requerimientos del cliente, de una manera eficaz, comprometiéndonos a cumplir los términos establecidos en la negociación.
Solidaridad entre compañeros de trabajo			X		Mediante el compañerismo entre el personal, fortaleciendo a la entidad.
Responsabilidad				X	Siendo responsables en la labor diaria de cada área de la organización.
Exelencia operacional				X	Promover una adecuada gestión empresarial, fomentando el más alto desarrollo de la capacidad intelectual de personal.

Tabla 2. Matriz para la definición de los valores estratégicos de la empresa

CONSTRUOFERTAS.

Fuente: Coronel (2015)

Elaborado por: El autor

Una vez analizada la matriz se procede a realizar la propuesta de los valores estratégicos en la tabla número 3.

VALORES ESTRATÉGICOS
Declaratoria: <ul style="list-style-type: none">• Compromiso con el cliente. Atender los requerimientos del cliente, de una manera eficaz, comprometiéndonos a cumplir los términos establecidos en la negociación.• Honorabilidad al cliente. Ganar fidelidad con los clientes, asegurando su calidad y garantía del producto adquirido a un precio justo.• Respeto al personal y a los clientes. Máximo respeto al personal y los clientes de la empresa, promoviendo un buen ambiente de clima laboral.• Excelencia operacional. Promover una adecuada gestión empresarial.

Tabla 3. Propuesta de valores estratégicos para la empresa CONSTRUOFERTAS.

Elaborado por: El autor

3.3. Visión

En el desarrollo de la visión (segundo componente del direccionamiento estratégico), se pretende trazar el horizonte al cual aspira llegar la empresa, a su vez este será visto por clientes, directivos, empleados entre otros, y se lo concibe ante el entorno y su organización de forma íntegra, por lo general está en la mente del fundador de la empresa (Fernández, 2004).

Este proceso constituye uno de los fundamentos más importantes del proceso de la planeación estratégica, en este punto se establecerá el norte al que se desea llegar. Una vez que esto esté claro se hará los esfuerzos necesarios para lograrlo, conforme la empresa se encamine hacia el cumplimiento de la misión. La visión probablemente necesitará siempre los ajustes correspondientes en base a los aspectos principales que se vayan presentando. Esta deberá contener algunos aspectos importantes como la intuición y una categoría diferencial y específica.

Para su desarrollo se verá contenido en los valores estratégicos ya definidos. La realización de la visión se direccionará hacia el exterior de la organización y ésta tiene que ser entendida, aceptada y difundida dentro de todas las áreas que conforman la organización.

La visión debe reunir ciertas características principales, las cuales según Coronel (2015) son:

- Constituir claramente la esencia de lo que se desea conseguir en un futuro determinado.
- Elaborar la propuesta concreta y sostenible de retos para lograr el crecimiento, desarrollo y competitividad de la empresa.
- Debe ser definitivamente consistente y de acuerdo con los valores estratégicos.
- Deberá ser breve, amplia, creativa, motivadora, realista, fácil de comprender, aceptar y recordar y con una extensión de entre uno y dos párrafos.

En resumen, se espera definir el rumbo que ha de tomar la organización y oriente la toma de todas las decisiones y la realización de las acciones estratégicas.

Una visión moderna de una empresa de primera categoría de acuerdo con Coronel (2015) debería contener los siguientes elementos:

- La definición de la organización: ¿qué es la empresa?
- La razón de ser de la organización: la justificación de su existencia, en función del valor agregado que crea para sus grupos de interés.
- El perfil de los clientes que constituyen el mercado objetivo o destino natural de los productos y/o servicios de la empresa.

Respondiendo las siguientes preguntas se establecerá la visión:

- ¿Quiénes somos?
- Somos una empresa familiar dedicados a la comercialización de materiales de construcción desde hace 6 años.
- ¿A dónde pretendemos llegar?
- Pretendemos ampliar la línea de productos en el ámbito de la construcción para establecernos como una empresa líder en el mercado del sector, tanto en el ámbito social como en el comercial.
- ¿En qué plazo se pretende llegar?
- Se visualiza un tiempo de 3 años para poder integrar esta propuesta.
- ¿Para que deseamos conseguir el futuro planteado?
- Para mejorar la posición integral de la empresa, atendiendo las necesidades de sus clientes desde la etapa inicial hasta la etapa final de la construcción.

De acuerdo a estos fundamentos se realiza la propuesta de la visión, la cual se muestra en la tabla número 4.

VISIÓN

Declaratoria:

CONSTRUOFERTAS pretende establecerse en un futuro de 3 años, como el almacén con la más completa variedad de productos en la línea de materiales de construcción y demás líneas relacionadas, mostrándose como la primera opción de compra y por ende una organización líder tanto en el ámbito social como comercial en el sector, con la capacidad de atender las necesidades de sus clientes desde la etapa inicial hasta la etapa final de la construcción.

Tabla 4. Propuesta de la visión para la empresa CONSTRUOFERTAS.

Elaborado por: El autor

3.4. Misión

La misión se la define como la forma en la cual la entidad se compromete a direccionarse hacia adelante (este es el tercer punto del direccionamiento estratégico). Se debe enfatizar en lo que queremos ser y también cual va a ser nuestro mercado. Se pretende generar valor para los diferentes grupos de interés de la empresa, siempre en el marco de la referencia de los valores estratégicos y de la visión ya establecida, de tal forma que este constituya un referente importante para la toma de decisiones (Coronel, 2015).

Este importante componente estratégico a diferencia de la visión se lo desarrolla mirando hacia el interior de la organización, de esta manera se pretende direccionar los propósitos, que servirán de base para el desarrollo de un sistema de comunicación efectivo tanto interno como externo, significando un gran aporte para la organización.

La misión de la empresa se recomienda ser revisada periódicamente dependiendo de las circunstancias que se presenten.

Algunas de las características que se deben tomar en cuenta son:

- Esta se muestra como la carta de presentación de la empresa.
- Debe ser específica, diferente y dada a conocer tanto internamente como externamente.
- Siempre debe ser congruente en relación a los demás procesos del direccionamiento estratégico.
- No se deberá establecer acciones que no se puedan notar en el desarrollo empresarial, a su vez se recomienda no más de una hoja de extensión.

Es recomendable de acuerdo a varios autores, seguir algunos pasos para facilitar la elaboración de la misión:

- Identificar el giro la empresa para poder definirla de la manera correcta.
- Crear una proyección real y técnica del escenario que aspira conseguir la empresa.
- Establecer un lapso de tiempo determinado para crear el futuro deseado.
- Buscar trascender con los propósitos creados en la definición de la visión.

Para redactar la misión de la organización es importante responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué somos?
Somos una empresa basada en los valores íntegros que contamos con un propósito por alcanzar mediante una adecuada gestión empresarial.
- ¿En qué actividad(es) estamos y debemos estar?
Estamos dedicados a la comercialización de materiales de construcción, y pretendemos ampliar nuestra línea de productos dentro del ámbito de la construcción.
- ¿Cuáles son y deben ser nuestros productos?
Nuestros productos son los esenciales para la elaboración de viviendas e infraestructuras de cualquier tipo.
- ¿Por qué y para qué existimos?
Para facilitar a los clientes la accesibilidad de los productos de mayor demanda de la construcción, ya que conocemos las exigencias del mercado de la zona para poder cumplir con sus requerimientos.
- ¿A quién(es) aporta valor nuestro trabajo?
Aportamos valor a los clientes y al personal de la empresa.
- ¿Cómo creamos valor?
Mediante la eficiencia y eficacia en las ventas y procesos internos de la organización.
- ¿Cuáles son los valores estratégicos que potenciamos?
Respeto, honorabilidad, compromiso y excelencia operacional.

Siguiendo de acuerdo a estos planteamientos se realiza la propuesta de la misión, la cual se presenta en la tabla número 5.

MISIÓN

Declaratoria:

Somos una empresa pequeña comercializadora de materiales de construcción, que trabajamos arduamente con nuestro valioso personal mediante una adecuada gestión empresarial para proveer los productos de la mejor calidad y en condiciones cómodas a nuestros clientes. Nos encontramos atendiendo el mercado de la zona sur de la

ciudad de Cuenca en la parroquia Tarqui sirviendo a viviendas, empresas en el sector y también al país, siempre en el marco del respaldo y garantía que ofrece la empresa y se caracteriza por el respeto y la honradez en su proceder.

Tabla 5. Propuesta de misión para la empresa CONSTRUOFERTAS.

Elaborado por: El autor

3.5. Estrategia empresarial

La estrategia empresarial será el extenso camino para alcanzar el objetivo propuesto por la empresa, la que establecerá componentes y acciones necesarias para conseguir la visión de la organización, cumpliendo con la misión siempre en el contexto de sus valores estratégicos.

Para el estudio dentro del proceso de planeación estratégica se lo dividirá en 3 ámbitos que según Freije, A. & Freije, I. (2009) son:

- La gestión estratégica
Tiene como finalidad definir el área de actividad futura de la empresa, a que sectores del mercado se enfoca y con qué productos competirá en el futuro, siendo esencial la definición de objetivos y metas en áreas de productos y mercados. Una vez desarrollada la estrategia es necesario que exista relación entre la gestión organizacional y la gestión operativa.
- La gestión organizacional
Se trata de definir la estructura más adecuada que posteriormente le permita a la gestión operativa alcanzar los objetivos. Esta gestión contiene el progreso y potenciación, la adquisición y la conexión o coordinación de todo tipo de recursos como: materiales financieros, tecnológicos, humanos, o de gestión, que son necesarios para la actividad. También debe mencionarse al diseño de los sistemas de información y comunicación, logística y redes de distribución, entre otras.
- La gestión operativa
Se deriva de la gestión estratégica y estructural de la empresa, y se encargará de poner en práctica las estrategias que se emanan de los procesos anteriores como en los procesos de compra, venta, administración, entre otros.

Estos tres tipos de estrategias se los puede integrar para su mejor entendimiento mediante el siguiente modelo:

Estrategia corporativa, empresarial o de negocios: Trata de determinar los tipos de actividades o de negocios en los que la empresa debe involucrarse y aquellos de los que debe retirarse, así como la asignación de recursos entre las distintas unidades.

Estrategia competitiva o de unidad de negocios: se refiere a cómo competir en cada una de las áreas de actividad en que opera la empresa. Se trata, por lo tanto, de la búsqueda y explotación de ventajas competitivas en cada área, producto, mercado o en cada negocio.

Estrategia de cada área funcional o estrategias operacionales: se trata de utilizar los recursos dentro de cada función con el máximo de eficacia y al servicio de la unidad de negocio en que se integra. Por lo tanto, se refiere a cómo las diferentes funciones de la empresa (marketing, finanzas, producción...) contribuyen a los otros niveles de la estrategia (Freije & Freije, 2009, pág. 20)

Los principales propósitos que motivan el planteamiento de la estrategia empresarial según el Coronel (2015) son:

- Proveer a la organización de fundamentos compactos, de manera que faciliten los procesos de la toma de decisiones mediante la estructuración de las acciones estratégicas, las cuales serán difundidas y también serán participativas y encaminadas a un direccionamiento correcto.
- Ayuda a evitar tendencias que no se encuentren bien orientadas, con la finalidad de que la empresa defina el rumbo a seguir y también lo que no debe hacer.
- Facilitar el cumplimiento del objetivo de la misión y visión, siempre en el marco de la referencia de sus valores estratégicos.
- Contribuir al alcance de logros de todas las áreas de la empresa y también de sus grupos de interés externos.
- Optimizar tiempo y recursos en las actividades cotidianas.
- Elevar la imagen empresarial.
- Posibilitar el planteamiento de estrategias operacionales y estructurales con las que se pretende gestionar los asuntos críticos.
- Aclara el camino que debe tomar la empresa y mejorar las perspectivas de éxito de ésta y todos sus miembros que la conforman.

Algunos de los componentes que se han registrado en los últimos tiempos en las organizaciones que se destacan por haber logrado grandes éxitos (siempre teniendo presente las estrategias encaminadas hacia el crecimiento y los altos niveles de competitividad) fueron identificados por Coronel (2015), son los siguientes:

- Las propuestas son básicamente intuitivas, siempre en relación a la misión, visión y valores estratégicos.

- Atendiendo los requerimientos del mercado y la organización, se propone desarrollar ventajas competitivas y de valor agregado para a los clientes.
- Se mejora continuamente en los procesos y productos que aportan valor a la organización y el cliente.
- Seleccionan y desarrollan únicamente las competencias críticas y empresariales necesarias para alcanzar el proceso del direccionamiento estratégico.
- Alinear al personal y los recursos de la empresa en base del direccionamiento estratégico definido para la estrategia empresarial.
- Son un conjunto de teorías que establecen la relación causa efecto entre los temas estratégicos que vamos a desarrollar y los resultados que esperamos obtener.
- Se tiene un componente proactivo (aquella estrategia es intencionada y planificada) y otro reactivo (ésta surge de manera inesperada).
- Las estrategias empresariales responden a la pregunta: ¿cómo deberá cumplirse la misión para lograr la visión, en el contexto de los valores estratégicos?

Con el propósito de facilitar su gestión mediante el empleo de un cuadro de mando integral es razonable que los factores estratégicos y aspectos de interés elemental para la empresa estén contenidos en la estrategia empresarial y puedan ser clasificados en cuatro perspectivas: económica y financiera (o de rendimiento), del cliente y otros stakeholders, de procesos internos, y de aprendizaje y crecimiento (Kaplan & Norton, 2004).

Dentro del planteamiento de la estrategia empresarial se tiene presente dos componentes esenciales, siendo el primero la fuerza impulsadora, la que configurará el futuro de la empresa, y los factores claves del éxito, referido a tres o cuatro factores estratégicos importantes y capaces de modificar el rendimiento de la empresa sosteniendo en la fuerza impulsadora.

Para facilitar la definición de la estrategia empresarial se establece la tabla número 6, en la cual se encuentra la matriz, y dentro de ella se coloca el número 1 si el factor de una fila es más relevante que el de la columna, y 0 (cero) si es lo contrario. En orden de importancia se coloca 1 al mayor total, y así sucesivamente.

MATRIZ DE DECISIÓN DE FACTORES ESTRATÉGICOS						
	Servicio al cliente	Productos que vendemos	Requerimientos del mercado	Gestión empresarial	Fijación de precios	horizontales (unos)
Servicio al cliente		1		1	1	3
Productos que vendemos				1	1	2
Requerimientos del mercado				1	1	2
Gestión empresarial						0
Fijación de precios						0
verticales (blancos)	0	0	2	0	1	
horizontales (unos)	3	2	2	0	0	
total	3	2	4	0	1	
orden de importancia	2	3	1	5	4	

Tabla 6. Matriz de decisión de factores estratégicos para la empresa CONSTRUOFERTAS.

Fuente: Adaptación de George Morrissey, Pensamiento estratégico (1996).

Elaborado por: El autor

Posteriormente se procede a formular la estrategia empresarial en la tabla número 7.

<p>Estrategia empresarial</p> <p>Declaratoria:</p> <p>Nuestra estrategia de trabajo se basa en contar con la línea más completa de materiales de construcción, cumpliendo de esta manera con el requerimiento de nuestros clientes y superando las expectativas de ellos mediante la generación de ventajas competitivas por medio de un trato eficaz y eficiente, con la ayuda de una gestión empresarial adecuada para poder establecer el mejor precio, servicio y calidad de los productos.</p>

Tabla 7. Propuesta de la estrategia empresarial para la empresa CONSTRUOFERTAS.

Elaborado por: El autor

3.6. Conclusiones

En este capítulo, se ha logrado definir el proceso del direccionamiento estratégico para la empresa CONSTRUOFERTAS, denotándose que éste proceso es responsabilidad

exclusivamente de la alta dirección de la entidad. A su vez el direccionamiento estratégico deberá operar sobre una adecuada infraestructura física, de recursos, y de sistemas, contando siempre con la participación de todo el personal como lo indica el ingeniero Coronel.

Dentro del direccionamiento estratégico se han establecido los valores estratégicos, los cuales se definen como los principios fundamentales que se incorporan a la empresa, siendo necesario que éstos sean transmitidos, aceptados, y puestos en práctica en la empresa, para que constituyan una importante herramienta de gestión y nos sirvan como marco de referencia para la definición de la visión, misión y estrategia empresarial.

En la definición de la visión se trazó el horizonte que aspira conseguir la empresa, para conseguir éste futuro deseado se realizará los esfuerzos necesarios para ello, los cuales se los encaminará mediante la definición de la misión de la organización, y a su vez este camino se encuentra integrado por componentes y acciones necesarias, los cuales fueron estudiados para la elaboración de la estrategia empresarial, y estuvieron basados principalmente en las cuatro perspectivas financieras propuestas por Kaplan y Norton, siempre dentro del contexto de los valores estratégicos ya desarrollados.

Capítulo 4

4. Planificación a largo plazo

4.1. Introducción

El desarrollo de la planificación a largo plazo se fundamenta en los valores estratégicos, misión, visión y la estrategia empresarial.

La planificación es un desarrollo sistemático de planes y programas, que se apoyan en el direccionamiento estratégico y sirven como una herramienta de gestión para alcanzar la meta deseada. Se tiene la certeza de que la planificación a largo plazo se presenta como una etapa intermedia entre el direccionamiento estratégico y la planificación a corto plazo.

Según Coronel (2015) algunos de los propósitos más relevantes en el desarrollo de la planificación a largo plazo son:

- Mantener el rumbo de la empresa según lo propuesto en el presente y futuro, de una forma razonable y clara.
- Establecer las herramientas de gestión que permitan el cumplimiento de la misión, visión, valores estratégicos, y la estrategia empresarial, mediante óptimos planes estratégicos.
- Promover el desenlace de una cultura de planificación empresarial.
- Contar con una herramienta importante, para designar los recursos prioritarios en la empresa.
- Establecer una planificación a largo plazo apta y confiable, para poder elegir las mejores decisiones y llevar a cabo las acciones estratégicas más primordiales, siempre teniendo presente la colaboración de todos los participantes.
- Fomentar el entendimiento, y el compromiso de todas las áreas de la organización.

Para la elaboración de la planificación a largo plazo se establece una secuencia integral de escenarios, los cuales a decir de Coronel (2015) parten de la estrategia empresarial diseñando el esquema de trabajo, estos se consolidan en el plan estratégico y son los siguientes:

- Identificación de temas estratégicos,
- Definición de asuntos estratégicos,
- El planteamiento de los objetivos estratégicos,
- La formulación de los indicadores claves de desempeño,
- La elaboración del plan estratégico.

La planificación a largo plazo forma parte del proceso de planeación estratégica, esta etapa es de vital importancia por sus desenlaces en las acciones claves que promueven el desarrollo del plan, con el compromiso de todas las áreas de la organización. Se deberá tener presente que esta actividad es responsabilidad del organismo más alto de la empresa, el contenido del plan puede ser modificado de acuerdo a las situaciones que se presenten, y de esta manera poder tomar las decisiones correctas en el momento oportuno.

4.2 Temas estratégicos

En los temas estratégicos se considera fundamental establecer el contexto, que deberá tener los principales ámbitos de interés para la empresa, ya que éstos serán necesarios para el desarrollo del plan estratégico.

Coronel (2015) define a los temas estratégicos como aquellos procesos de vital importancia; considerando a las áreas de gestión como las de interés estratégico para la organización, ya que estas se encuentran relacionadas directamente con la estrategia empresarial y los distintos componentes estratégicos, definiendo así los asuntos estratégicos y estableciendo las prioridades de la empresa, cuando éstos ya están ubicados se podrán seleccionar los asuntos críticos, que permitirán una adecuada gestión empresarial, que facilite crear el crecimiento y la competitividad, con la finalidad de alcanzar la posición pretendida en el futuro.

Coronel (2015) nos indica que los principales propósitos para el desarrollo de los temas estratégicos son:

- Localizar claramente los aspectos relacionados con la misión, visión, y estrategia empresarial en las áreas de gestión de la empresa, las cuales serán parte esencial en la planificación a largo plazo.
- Facilitar el tratamiento de los asuntos críticos de la empresa, mediante el establecimiento de los objetivos planteados y el desarrollo del plan estratégico.
- Afirmar que se ejecuten en orden de relevancia las gestiones estratégicas identificadas en la etapa de la planificación a largo plazo.

Se consideran temas estratégicos a aquellos procesos empresariales claves o de apoyo que se consoliden como bases esenciales para el diseño de la estrategia empresarial, manteniendo una correspondencia al contexto del direccionamiento estratégico.

Para la identificación y definición de los temas estratégicos, es preciso describirlos de una manera clara y consistente mediante la colaboración de todas las áreas de la organización, siempre coordinada por el líder estratégico.

Los temas estratégicos deben ser gestionados a largo plazo, para su identificación y definición se debe empezar de la cadena de valor y los mapas de procesos, a continuación se presentan dos esquemas de los mismos:

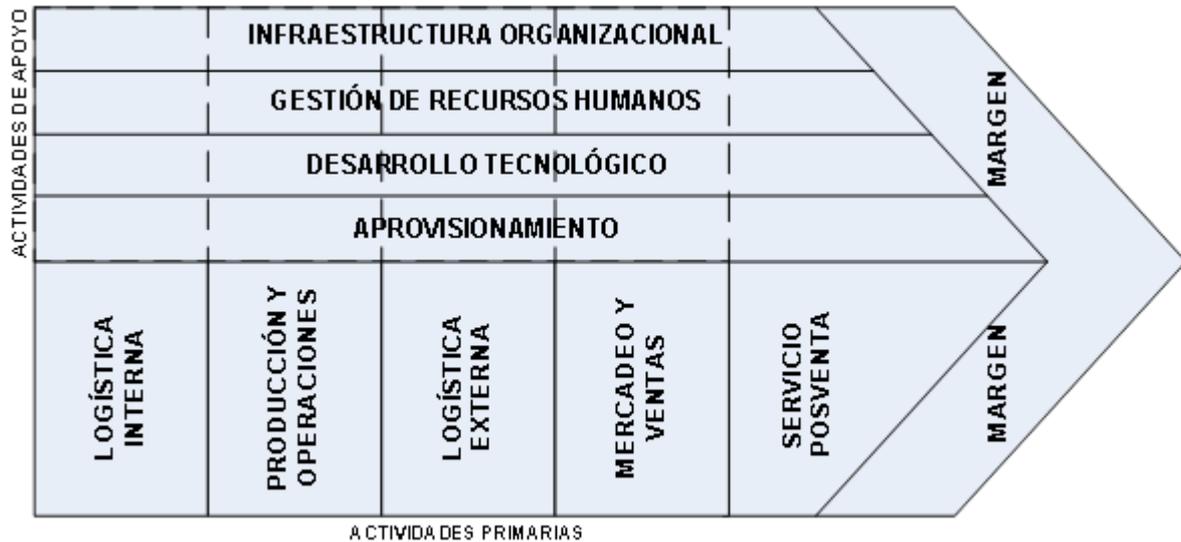


Fig. 1: Cadena de valor

Fuente: Michael E. Porter, Estrategia Competitiva, 1996

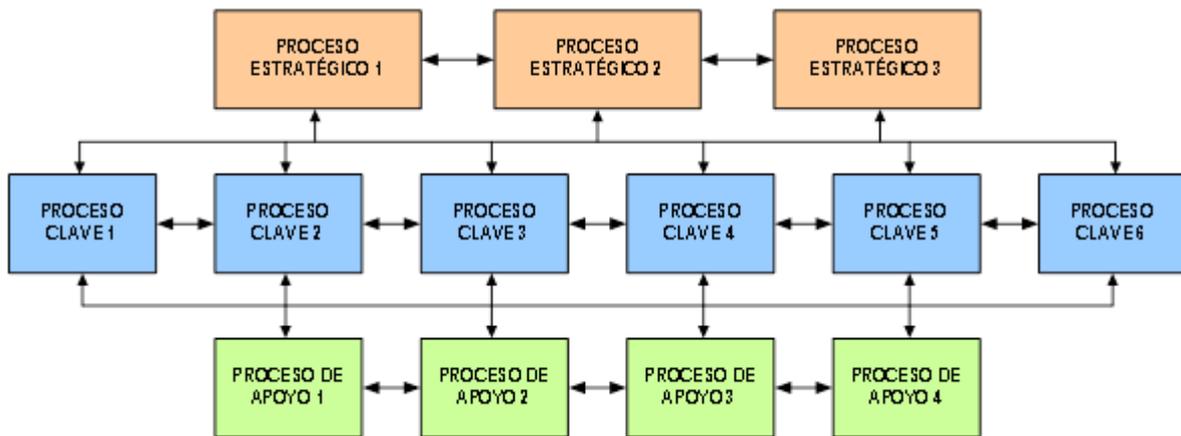


Fig. 2: Mapa de procesos clasificados según su naturaleza

Fuente: Coronel 2015.

En la siguiente tabla 8 se propone una matriz con la finalidad de facilitar la redacción de los temas estratégicos con sus respectivas ponderaciones de acuerdo a su grado de importancia en la organización. En la misma se muestran los temas estratégicos con mayor ponderación.

Temas estratégicos				
TEMAS ESTRATÉGICOS	PONDERACIÓN			OBSERVACIONES
	A	B	C	
Mercado				Tendencias del mercado en el que nos encontramos laborando.
Atención al cliente				Excelente trato al cliente, cumpliendo sus requerimientos con exactitud y respaldo garantizado.
Procesos administrativos				Promover una óptima gestión integral administrativa.
Personal de la empresa				Fortalecer el capital humano y organizacional
Productos que ofrecemos				Calidad, atributo y precio.

Tabla 8: Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos
Fuente: Coronel (2015)
Elaborado por: El autor

Temas críticos

- **Mercado.** Tendencias del mercado en el que nos encontramos laborando.
- **Atención al cliente.** Excelente trato al cliente, cumpliendo sus requerimientos con exactitud y respaldo garantizado.
- **Procesos administrativos.** Promover una óptima gestión integral administrativa.
- **Personal de la empresa.** Fortalecer el capital humano y organizacional
- **Productos que ofrecemos.** Calidad, atributo y precio

4.3 Asuntos estratégicos externos e internos

Mediante el planteamiento de los asuntos estratégicos y por ende de los asuntos críticos, se facilitará el diseño de las estrategias de valor y de los objetivos estratégicos, que forman parte esencial del diseño del plan estratégico.

Coronel (2015) nos indica que los principales propósitos en la identificación de los asuntos estratégicos, específicamente para las empresas PYME son:

- Proporcionar una adecuada orientación de los aspectos organizacionales, que van a tener gran incidencia en la empresa.
- Permite la formulación de objetivos estratégicos, indicadores clave, y el desarrollo del plan estratégico.
- Proyectar lo más cerca de la realidad y consolidar los aspectos propuestos en el futuro de la organización.
- Tomar las decisiones correctas, evitando que se implementen anticipadamente las acciones estratégicas innecesarias en la entidad.

- Facilitar la planificación a largo plazo, y conseguir el alcance del desarrollo sistemático organizacional, y la designación de tareas de todo el personal de la empresa.
- Optimizar el uso de los recursos que tiene la empresa, encaminándoles hacia el crecimiento y la competitividad.
- Dotar la configuración necesaria de escenarios, que fomenten organizaciones dinámicas, las cuales se encarguen de gestionar los asuntos estratégicos.

Se recomienda seguir los siguientes pasos para la identificación de asuntos estratégicos:

1. Se identifican y escriben los asuntos estratégicos tanto internos como externos.
2. Se realiza un análisis FO, FA, DO, DA.
3. Se evalúan por separado los asuntos críticos, y los asuntos estratégicos.
4. Se formulan las estrategias de valor para los asuntos críticos.

A continuación se desarrollará el proceso de identificación de asuntos críticos internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas), a partir de la tabla 9, en la cual se procede a colocar los temas críticos, ubicándolos en sus respectivas celdas para la definición de los asuntos críticos.

TEMAS CRÍTICOS	ASUNTOS ESTRATÉGICOS
	FORTALEZAS:
Productos	1. Contamos con variedad de productos de excelente calidad, con respaldo garantizado.
Atención al cliente	2. Excelente trato al cliente, cumpliendo sus requerimientos con exactitud.
Personal de la empresa	3. Fomenta el desarrollo intelectual.
	DEBILIDADES:
Procesos administrativos	1. Dificultades en contar con una óptima gestión administrativa
Personal de la empresa.	2. Falta de fomentar el desarrollo organizacional.
Productos	3. La empresa no cuenta con toda la línea de la construcción, opera con capital limitado.
	OPORTUNIDADES:
Productos	1. El sector de productos nuevos en el área de la construcción, ofrece oportunidades de venta en los productos de agua potable, riego y la línea de acabados.
Atención al cliente	2. Los clientes se muestran bastante interesados, atentos, y flexibles.
Mercado	3. El mercado muestra una tendencia creciente, específicamente mediante procesos de contratación pública.
	AMENAZAS:
Mercado	1. El déficit presupuestario de las entidades públicas y mercado de clientes.
Productos	2. La competencia maneja amplia variedad de productos, algunos fabricados por ellos, a un precio más cómodo.

Tabla 9: Matriz para la identificación y descripción de los asuntos estratégicos internos y externos

Fuente: Coronel (2015)

Elaborado por: El autor

4.4 Análisis FO, FA, DO, DA

Con el propósito principal de identificar la relevancia que presenten los asuntos estratégicos internos en relación a los asuntos estratégicos externos se realiza el análisis FO (potencialidades), FA (riesgos), DO (desafíos), DA (limitaciones). Aquí, se eligen los asuntos estratégicos internos con más incidentes, los cuales son referenciados como asuntos críticos. Teniendo en cuenta la opinión de Coronel (2015), es necesario verificar la vinculación entre los asuntos estratégicos internos y externos, a través de un grupo de preguntas en las que si

obtiene una respuesta afirmativa (sí), significa que existiría vinculación, en caso contrario no habría tal vínculo, las aseveraciones son las siguientes:

- ✓ ¿La fortaleza aprovecha la oportunidad?
- ✓ ¿La fortaleza promueve la superación de la amenaza?
- ✓ ¿La dificultad limita el aprovechamiento de la oportunidad?
- ✓ ¿La dificultad limita la superación de la amenaza?

Integrando la tabla 9 de la empresa CONSTRUOFERTAS, se procede a colocar los asuntos estratégicos externos e internos, para cruzar los mismos en la tabla 10, escribiendo el valor de uno (1) si existe vinculación entre los asuntos claves y el valor de cero (0) si no existe. Se eligen como asuntos críticos aquellos que tienen valores mayores al 50% en la penúltima columna de la sumatoria máxima posible de números 1, la suma total obtenida en el casillero final corresponderá al número de mayor importancia y así sucesivamente.

MATRIZ FO-FA-DO-DA												
		OPORTUNIDADES				AMENAZAS				TOTAL	ORDEN DE IMPORTANCIA	
		1	2	3		1	2					
FORTALEZAS	1	1	1	1		1	1			5	1	
	2	1	1	1		0	1			4	2	
	3	1	1	1		1	1			5	1	
DEBILIDADES	1	1	1	1		0	1			4	2	
	2	0	1	0		1	1			3	3	
	3	1	1	1		1	1			5	1	

Tabla 10: Matriz para la realización del análisis FO, FA, DO, DA

Fuente: Coronel (2015)

Elaborado por: El autor

Se analizan por separado los temas estratégicos y asuntos estratégicos, con la finalidad de ver que grupo, cuenta con una mayor importancia en la organización. También es necesario

analizar a profundidad los asuntos estratégicos que han tenido menor ponderación, incluso volver revisar para replantear la estrategia empresarial si el caso lo amerita.

Fred R & D (2013) confecciona una matriz, que permite realizar una evaluación, en donde se detalla la suma de ponderaciones que debe dar como resultado un 100%, tanto en los asuntos críticos como en los asuntos estratégicos, y se establece los siguientes criterios:

- 1 (debilidad mayor o amenaza mayor)
- 2 (debilidad menor o amenaza menor)
- 3 (fortaleza menor u oportunidad menor)
- 4 (fortaleza mayor u oportunidad mayor)

En la tabla 11 se puede observar el desarrollo de la matriz propuesta en la empresa CONSTRUOFERTAS.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
FORTALEZAS:			
1	20%	4	0.80
2	20%	3	0.60
3	10%	3	0.30
DEBILIDADES:			
1	20%	1	0.20
3	10%	2	0.20
2	20%	2	0.40
TOTAL	100%		2.50
ASUNTOS ESTRATÉGICOS EXTERNOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
OPORTUNIDADES:			
1	30%	4	1.20
2	10%	3	0.30
3	20%	3	0.60
AMENAZAS:			
1	30%	1	0.30

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE ASUNTOS ESTRATÉGICOS			
ASUNTOS CRÍTICOS	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA
2	10%	2	0.20
TOTAL	100%		2.60

Tabla 11: Matriz para la evaluación de los asuntos estratégicos

Fuente: (Fred R & D, 2013)

Elaborado por: El autor

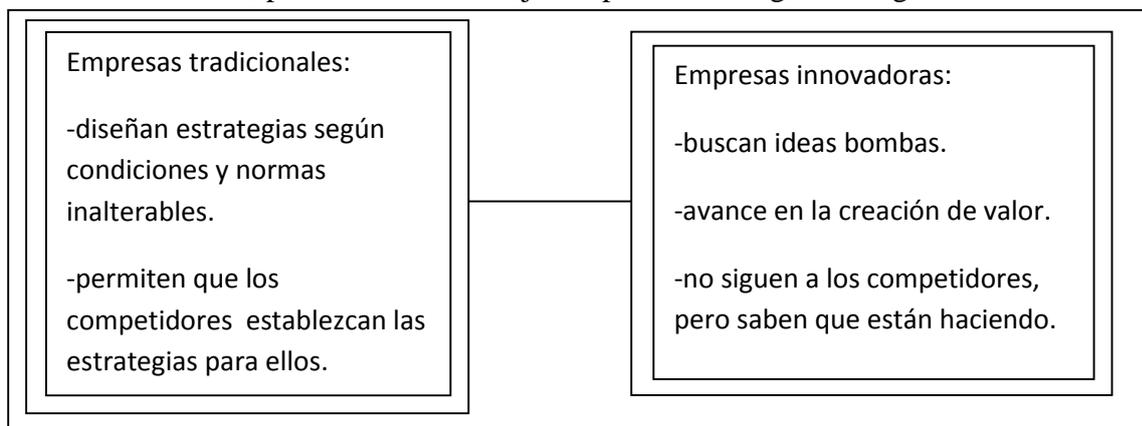
4.5 Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

En este punto se diseñarán las estrategias de valor para la empresa CONSTRUOFERTAS, mediante la identificación de los asuntos estratégicos internos y externos de mayor relevancia. El resultado del análisis FODA es una base clave para el desarrollo del plan estratégico.

Las estrategias de valor son enfoques de ejecución, con la intención de fortalecer la concordancia que existe entre los asuntos estratégicos tanto internos como externos.

El propósito de la estrategia según Dimitri Colón, Renato, Rodríguez, Salvador Ángel (2009) es determinar y comunicar por medio del sistema de objetivos y políticas, la descripción de lo que sea pretende que alcance la empresa, las estrategias direccionan el empleo de recursos y esfuerzos, cabe recalcar que no indican como cumplir exactamente el objetivo ya que esa tarea corresponde a los programas, planes y presupuestos.

Es necesario tomar en cuenta que las estrategias de valor deberán ser innovadoras a diferencia de las tradicionales, para entenderlas mejor se presenta la siguiente figura:



Fuente: Palacios Acero, Luis Carlos (2009)

Elaboración: El autor

Para facilitar la redacción en el desarrollo de las estrategias de valor, Coronel (2015) propone responder cuatro preguntas siempre y cuando exista vinculación entre estas:

- ✓ ¿Cómo hacer que nuestras fortalezas, nos hagan aprovechar las oportunidades?
- ✓ ¿De qué forma podemos lograr que nuestra fortaleza supere nuestra amenaza?
- ✓ ¿De qué manera se puede hacer que nuestra debilidad no limite nuestra oportunidad?
- ✓ ¿Cómo podemos lograr que nuestra debilidad no afecte la superación de nuestra amenaza?

La tabla 12 muestra la redacción de estrategias de valor para la empresa CONSTRUOFERTAS.

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS FO	F1O1	Incrementar nuestra gama de productos encaminándonos hacia la línea de acabados para la construcción, ya que contamos con una excelente imagen empresarial de productos de buena calidad.
	F1O2	Es importante capacitar al personal, acerca del conocimiento de los productos alternativos dentro de la construcción con los que se cuenta, para poder ofrecer soluciones al cliente al no contar con todos los productos.
	F1O3	Contar con productos, que sean certificados por las normas de calidad, los cuales son requisitos básicos para procesos de contratación pública.
	F2O2	Atender a los clientes de una forma cordial, además con el cumplimiento de lo establecido en la negociación.
	F3O1	Contar con un personal calificado, capaz de analizar las tendencias nuevas que surgen en el mercado.
	F3O3	Capacitarse en el conocimiento de procesos de compras públicas.
ESTRATEGIAS FA	F1A1	Atender a nuestro segmento de clientes monitoreando los costos de productos alternativos también de excelente calidad.
	F1A2	Mantener un seguimiento constante a la competencia.
	F2A2	Ofrecer una facilidad de pago, y medio de transporte a un costo mínimo.
	F3A1	Mantener actualizadas las políticas de crédito, de manera que la empresa no se vea afectada por la situación económica que vive el país.

ESTRATEGIAS DE VALOR		
ESTRATEGIAS DO	D1O1	Establecer un proceso secuencial de actividades en el área administrativa, y de esta manera poder agregar una nueva línea relacionada con el negocio.
	D1O3	Llevar un cronograma de los procesos de contratación pública.
	D2O2	Identificar al personal mediante el proceso del direccionamiento estratégico, y que esto se trasmita en la atención al cliente.
	D3O1	Conseguir una línea de crédito, para mejorar la liquidez de la empresa.
	D3O2	Atender los requerimientos de los clientes en cuanto a productos relacionados con la línea de negocio, los cuales no se tienen al instante, pero se ofrecen bajo pedido, con su entrega respectiva.
	D3O3	Tramitar los grandes procesos de contratación pública, mediante préstamos a corto plazo, para no perder la liquidez de la empresa.
ESTRATEGIAS DA	D3A1	Evaluar el riesgo de los procesos de contratación pública (aquí se invierte gran parte del capital en cada proceso).
	D3A2	Promocionarnos mediante publicidad, para darnos a conocer más extensamente en el sector y sus alrededores.

Tabla 12: Formato para la formulación de las estrategias de valor

Fuente: Coronel (2015)

Elaborado por: El autor

4.6 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos especifican lo que la empresa desea alcanzar en el futuro por lo general de 3 a 5 años, los mismos deben ser lógicos y alcanzables y se debe contar con el compromiso de todas las áreas de la organización. También son herramientas que permiten enfrentar la competitividad empresarial con el desenlace de las estrategias de valor, las cuales están contenidas en el marco de los asuntos estratégicos.

Los propósitos más significantes para la formulación de los objetivos estratégicos según Coronel (2015) son:

- Formular los esquemas con los resultados que se pretende obtener, los cuales tienen que ser contralados constantemente mediante los indicadores de desempeño.
- Buscar soluciones precisas, correctas, y sistemáticas de los asuntos estratégicos.

- Alcanzar el futuro propuesto de la empresa, mediante el cumplimiento del direccionamiento estratégico.
- Dar paso al desarrollo del plan estratégico, como herramienta para alcanzar el futuro deseado de la entidad.
- Trascender con los objetivos estratégicos, de manera que sirvan como objetivos de calidad, para la implantación de sistemas de calidad.

Según Maqueda Lafuente, F. J (1992), los objetivos deben cumplir ciertas condiciones:

- Estar adecuadamente organizados y estabilizados.
- Deben formularse y difundirse a todas las áreas de la empresa
- En su diseño debe participar toda la plantilla de la empresa.
- Deben ser concretos y claros para cada escenario.
- Deben ser alcanzables y cuantificables.

Es necesario tener en cuenta que los objetivos estratégicos deberán ser afirmaciones medibles y claras, también es conveniente según R. Kaplan y D. Norton (2004) usar relaciones causa-efecto siempre basándose en las perspectivas económica, de clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento, las cuales permitan el planteamiento de objetivos y por ende el logro de metas establecidas.

La siguiente tabla permitirá redactar los objetivos estratégicos para la organización:

ASUNTOS CRÍTICOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
La empresa opera con capital limitado, no cuenta con toda la línea de productos de la construcción.	Mejorar la liquidez de la empresa un 20%, de manera que nos permita incursionar en nuevas líneas de la construcción y también participar en procesos más grandes de contratación pública en 2 años.
El conocimiento del personal para obtener la adjudicación en los procesos de contratación pública.	Incrementar las ventas un 40%, aprovechando la cantidad de contratos existente en el portal de compras públicas en 3 años.
Atención al cliente.	Ganar la fidelidad del 90% de nuestros clientes, con una atención oportuna y eficiente en 2 años.
Productos de excelente calidad.	Conseguir un 95% de calidad en todos nuestros productos en 1 año.
Gestión óptima administrativa	Establecer una estructura sistemática del 95% de las actividades, en el área de ventas, contabilidad y gerencial en 2 años.

El desarrollo intelectual.	Promover el 90% el progreso de la empresa mediante el desarrollo económico y social en 3 años.
Fomentar el desarrollo organizacional.	Conseguir la satisfacción del 90% en cuanto al personal y los directivos en 3 años.

Tabla 13: Hoja para la redacción de los objetivos estratégicos en función de los asuntos críticos

Fuente: Coronel (2015)

Elaborado por: El autor

4.7 Indicadores clave del desempeño

Los indicadores clave son variables que establecen la relación entre los asuntos estratégicos y las estrategias de valor, que se formularon anteriormente ya sea de manera cuantitativa o cualitativa. Estos indicadores se utilizan para mostrar cómo se encuentra en la actualidad la empresa, y también las tendencias que toma la misma, con la finalidad de cerciorarse del buen desempeño de los indicadores, a su vez corregir cualquier anomalía, y de esta forma lograr alcanzar los objetivos estratégicos.

Los propósitos y aspectos fundamentales de acuerdo con Coronel (2015), son los siguientes:

- Interpretar el desenlace que ocurre, respecto a los asuntos estratégicos, en relación al objetivo planteado.
- Ir ajustando las variables en las cuales posiblemente sea necesario tomar medidas anticipadas, o correctivas, mientras se las controla periódicamente.
- Evaluar las consecuencias que ocurran una vez implantado el indicador, también retroalimentar los resultados obtenidos para poder establecer una comparación entre éstos.
- Promover el mejoramiento continuo de la empresa.

En cuanto a los aspectos del diseño de los indicadores clave del desempeño se pueden relacionar que:

- Estos deberán ser medibles, claros y precisos, y con un alto grado de confiabilidad.
- Es necesario identificar a la variable que se medirá, más que cual sea el porcentaje que se mida a ésta.
- Ser controlados de forma continua periódicamente.
- Visualizar etapas intermedias, dentro de los procesos que forman parte de cada asunto estratégico, y de esta forma poder alcanzar los objetivos.

- Ser herramientas de uso práctico para los funcionarios de la entidad, quienes puedan medir el impacto el cual siempre deberá ser positivo.
- Son un instrumento para alcanzar un fin y se debe evitar conflictos en su aplicabilidad.
- Serán de gran ayuda para el desarrollo del cuadro de mando integral, y se recomienda que estos indicadores sean los del sistema de gestión de la calidad.

El desarrollo de indicadores se propone mediante dos clases, siendo el primero los indicadores de resultados los que dan la medición de los efectos que producen en su aplicación, y los segundos son indicadores de proceso o prevención, y son los que monitorean los resultados en cada proceso, actividad, y sistema, también analizan las causas que se obtienen de los resultados (Kaplan & Norton, 2004).

Seguidamente, se muestra un cuadro con los criterios, los cuales deberán ser aplicados a los indicadores clave del desempeño.

sobresaliente	ICD > 100%	acción de réplica	
normal	90% < ICD ≤ 100%	acción de mejoramiento continuo	
alerta	80% < ICD ≤ 90%	acción preventiva	
crítico	ICD ≤ 80%	acción correctiva	

Tabla 14 Criterios para el uso de indicadores clave de desempeño

Fuente: (Agudelo, 2012).

Para el correcto uso de los indicadores se debe contar con buenas condiciones en la entidad. Es importante la responsabilidad del manejo del indicador, en este se debe fomentar una comunicación efectiva entre toda la plantilla de trabajo realizando un seguimiento periódico, y también siendo necesario la aplicación de una estrategia empresarial.

Siempre se debe contar con información confiable y según recomienda Coronel (2015), se deben seguir un grupo de actividades:

- Localizar la variable que se va a medir.
- Las condiciones del proceso de medición (es decir la frecuencia de medición).
- Seleccionar herramientas adecuadas en el proceso o actividad para la medición.
- Conseguir los resultados de las variables que se miden.

- Estudiar y procesar los datos de los resultados obtenidos, para alcanzar los resultados propuestos.
- Usar los resultados de los indicadores, para realizar procesos de toma de decisiones y actividades de mejoramiento continuo.

Para medir los indicadores claves de desempeño se propone hacerlo en cuanto a productividad, eficacia y eficiencia:

Grafica 1:

$$\text{productividad} = \text{eficacia} \times \text{eficiencia}$$

Grafica 2:

$$\text{eficacia} = \frac{\text{resultados obtenidos}}{\text{acciones realizadas}}$$

Grafica 3:

$$\text{eficiencia} = \frac{\text{acciones realizadas}}{\text{recursos empleados}}$$

La tabla 15 contiene un formato sencillo, para redactar los indicadores claves del desempeño para la empresa CONSTRUOFERTAS.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Mejorar la liquidez de la empresa un 20% por ciento, de manera que nos permita incursionar en nuevas líneas de la construcción y también participar en procesos más grandes de contratación pública 2 años.	Establecer el porcentaje continuo del activo corriente, el cual se mantenga en la cuenta caja.
Incrementar las ventas un 40%, aprovechando la cantidad de contratos existente en el portal de compras públicas 3 años.	Identificar el porcentaje de las ventas, que pertenecen a los procesos de contratación pública.
Ganar la fidelidad del 90% de nuestros clientes, con una atención oportuna y eficiente en 2 años.	Porcentaje de clientes satisfechos.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Conseguir un 95% de calidad en todos nuestros productos en 1 año.	Porcentaje de reclamos de productos.
Establecer una estructura sistemática del 95% de las actividades, en el área de ventas, contabilidad y gerencial en 2 años.	Porcentaje de eficiencia en las áreas de la empresa.
Promover el 90% en el progreso de la empresa mediante el desarrollo económico y social en 3 años.	Porcentaje de mejora, respecto a los resultados del año anterior.
Conseguir la satisfacción del 90% en cuanto al personal y los directivos en 3 años.	Porcentaje de satisfacción de los directivos y el personal.

Tabla 15: Formato para registrar los objetivos estratégicos y los indicadores clave de desempeño

Fuente: Coronel (2015)

Elaborado por: El autor

4.8 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral ha tenido un gran desarrollo en los últimos años en el ámbito empresarial, siendo una herramienta para controlar, mostrar, y gestionar el avance de la empresa para que esta se vuelva más competitiva y pueda obtener un mejor posicionamiento en el mercado.

El cuadro de mando integral es un sistema organizado estratégicamente que se enfoca en buscar la alineación de la plantilla de trabajo con la organización, por medio del proceso del direccionamiento estratégico, fomentando de esta forma el desenlace de la estrategia empresarial para poder crear valor agregado mediante una adecuada información, la cual permita promover una oportuna comunicación, y de ésta forma se pueda optar por las mejores decisiones en todos los aspectos que con lleva la planificación, cabe recalcar que el cuadro de mando integral se aplica a todos los niveles de la organización mediante el tablero de control y el mapa estratégico.

Coronel (2015) propone varias dimensiones organizacionales:

- La estrategia empresarial forma parte del direccionamiento estratégico, en el cual pretende alcanzar la visión y misión, siempre dentro del contexto de los valores estratégicos.
- La estructura organizacional es el escenario de la empresa en el que encuentra definido por los equipos de trabajo, en un ambiente adecuado para realizar un trabajo efectivo.
- El enfoque pretende alinear la estrategia empresarial con la estructura organizacional y también la gestión metódica de los asuntos estratégicos, objetivos estratégicos, y también de los indicadores.

Kaplan y Norton (2004), proponen que para el empleo del cuadro de mando integral tener presente algunos propósitos:

- Articular la definición de la organización en un modelo de “doble lazo”, es decir, clarificar y sistematizar las hipótesis, los supuestos, y los postulados que se han establecido sobre la entidad, en dos frentes consecuentes y fuertemente vinculados: la estrategia empresarial y la táctica operacional monitoreada mediante el presupuesto otorgado para su implementación.
- Describir y gestionar la estrategia empresarial, estableciendo las relaciones de causa-efecto en los objetivos estratégicos y en los indicadores clave de desempeño establecidos, y bajo requerimientos de diferenciación y especificidad con respecto a la competencia.
- Integrar, desplegar y viabilizar la gestión de los principales componentes del proceso estratégico, el cual está conformado por: los temas y los asuntos críticos, los objetivos estratégicos, los indicadores clave de desempeño, las estrategias de valor y los adecuados presupuestos.
- Facilitar y potenciar la efectividad de los procesos de comunicación interna de la organización, el desarrollo del plan estratégico y los planes operativos.
- Otorgar una visión panorámica compartida de la realidad empresarial, que permita integrar esfuerzos para la coordinación, la ejecución, el seguimiento y el monitoreo de los planes de acción que se establezcan.
- Facilitar la realización de auditorías de resultados en función de los objetivos estratégicos, el análisis interpretativo de esos resultados, y su uso con la finalidad de mejorar continuamente las condiciones administrativas y operativas de la empresa.

- Evitar dar prioridad a los aspectos tradicionales, que no han sido considerados relevantes en la empresa.
- Promover el desarrollo integral y sostenido de la empresa, precautelando su vinculación con el entorno.

Es necesario que el cuadro de mando integral cuente con las cuatro perspectivas: la perspectiva económica y financiera, que es el resultado de la perspectiva del cliente y otros stakeholders; a su vez se deriva de la perspectiva de procesos internos; y esta finalmente se deriva de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Dentro de los casos de éxito del cuadro de mando integral en las empresas se puede mencionar los subsiguientes porcentajes:

- En la perspectiva económica y financiera (resultados tangibles): 20%
- En la perspectiva del cliente y otros stakeholders (resultados tangibles): 20%
- En la perspectiva de procesos internos (aspectos intangibles): 40%
- En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (aspectos intangibles): 20%

La figura 3 identifica las relaciones causa efecto que se establecen en las perspectivas dentro del cuadro de mando integral:



Figura 3: Relaciones de causa-efecto entre las perspectivas del CMI

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

Coronel (2015) define los atributos más importantes de las perspectivas:

- La perspectiva económica y financiera analiza la forma de la generación de valor económico para la entidad. Su función es controlar la información obtenida respondiendo a la siguiente pregunta: ¿qué resultados debemos tener para considerar un éxito en la empresa?
- La perspectiva del cliente y otros stakeholders analiza los atributos que generan la creación de valor para el mercado de clientes en el cual nos encontramos interactuando. Para localizar estos aspectos podemos responder la siguiente pregunta: ¿qué hacemos, o podemos hacer mejor que la competencia, que sea valorado, y nos encamine al éxito financiero?
- La perspectiva de procesos internos estudia la calidad y la productividad de los procesos más importantes, y también de los de apoyo, los cuales forman parte de la cadena de valor de la empresa. Para localizar estos procesos se puede responder a la siguiente pregunta: ¿cuáles son los procesos internos que agregan valor a los clientes y stakeholders?

La figura 4 representa una cadena de valor.



Figura 4: Cadena de valor de procesos internos típica

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento analiza las destrezas del personal, su conocimiento y otros activos intangibles, los cuales son necesarios para crear la propuesta de valor de la empresa a largo plazo. Para identificar los indicadores de esta perspectiva se puede responder a la pregunta: ¿de qué manera fortalecemos la capacidad organizacional de la empresa para mejorar continuamente en los procesos internos?

Los principales activos intangibles, según Kaplan y Norton (2004), son los siguientes:

- El capital humano, atendido mediante el cumplimiento de las misiones de los procesos estratégicos y el desarrollo de competencias del personal.
- Las bases de datos y los sistemas de información, los cuales se usen en la empresa.

- La tecnología que se promueva en la organización.
- Las relaciones que se establezcan con los clientes y los demás *stakeholders*.
- La cultura organizacional y el liderazgo que se fomenten en la empresa.

En la figura 5 se puede constatar la relación existente entre los temas de análisis estratégico y las perspectivas del cuadro de mando integral que va a ser estudiado.

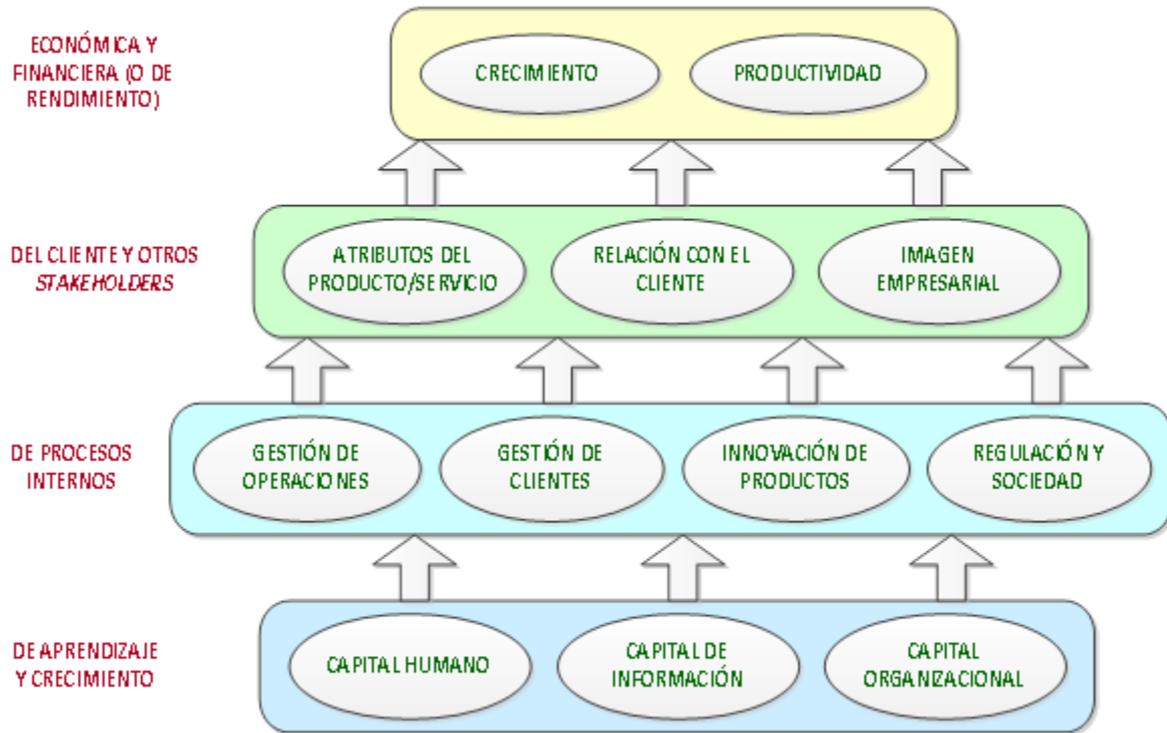


Figura 5: Relaciones de causa - efecto entre los temas estratégicos

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

4.9 Mapa estratégico

El mapa estratégico es una visualización completa de la estrategia empresarial, su propósito es verificar el buen planteamiento de los objetivos estratégicos, y también de los indicadores claves de desempeño, evidenciando las relaciones causa- efecto, las cuales se producen entre estos, mediante el análisis de las cuatro perspectivas (su orden desde abajo hacia arriba), partiendo desde el aprendizaje y crecimiento hasta la perspectiva económica y financiera.

La función más importante del mapa estratégico según Coronel (2015) es la facilidad para describir un proceso de transformación de los activos intangibles en activos tangibles para la empresa, mediante el alcance de esta función se permita conseguir los objetivos propuestos, siendo necesario que la definición de la perspectiva anterior, permita el cumplimiento de la perspectiva superior.

En el siguiente grafico se puede observar un formato de mapa estratégico, el cual busca consolidar la teoría definida, en cada nivel se tiene cada una de las perspectivas, y en éstas se ubican los objetivos establecidos y se trazan las relaciones causa – efecto, por medio de líneas, que van desde el objetivo inicial en la primera perspectiva, hasta el final de esta misma manera.

Es necesario que se tenga una correcta distribución de los objetivos en cada una de las perspectivas, una vez que llegamos a la perspectiva más alta se puede trazar una línea discontinua, la cual cree una conexión con el objetivo inicial, con la finalidad de asegurar un proceso estratégico de mejora continua.

La propuesta del tablero de control para la empresa CONSTRUOFERTAS se representa en la figura 6.

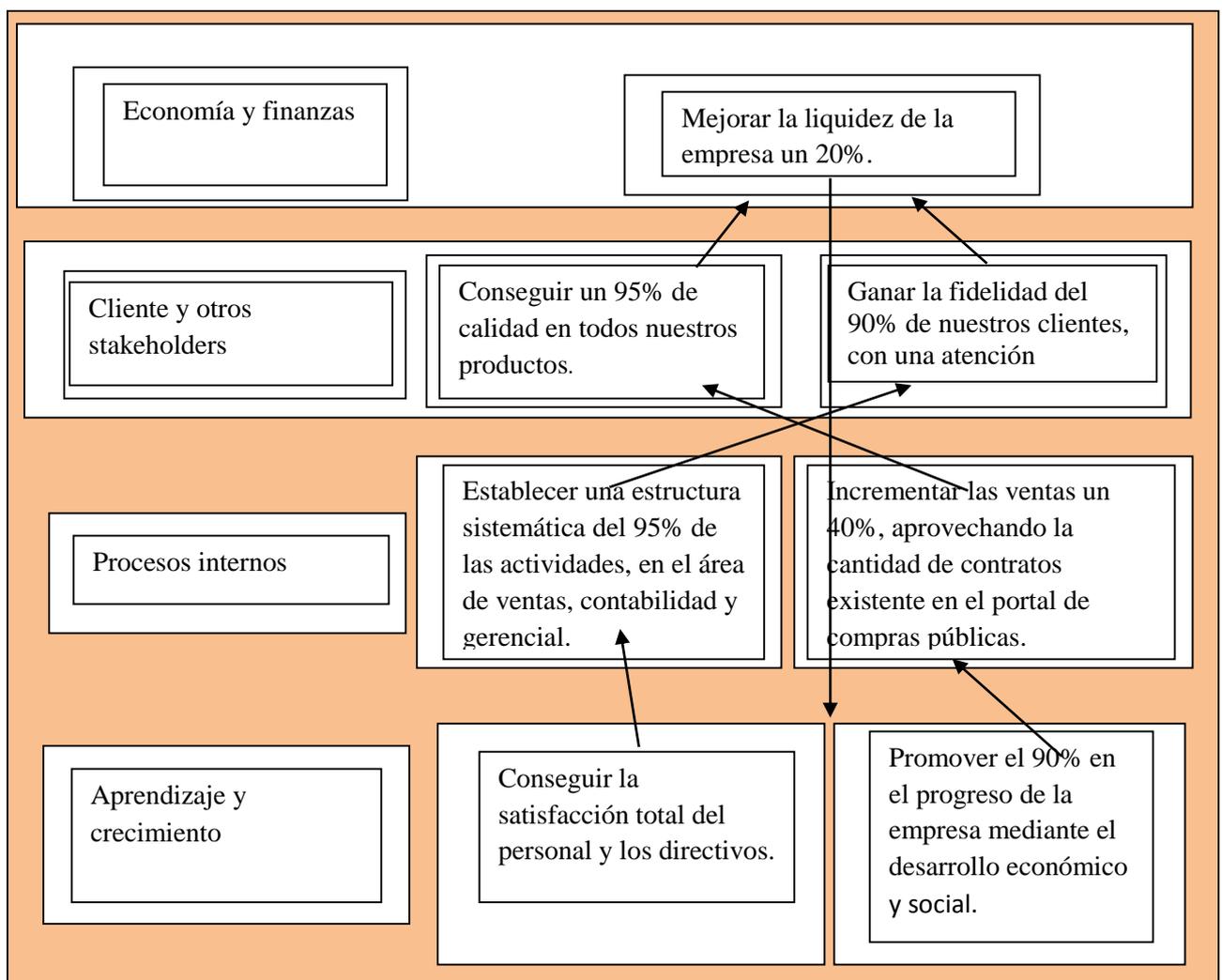


Figura 6: Formato para la elaboración del mapa estratégico

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

Elaborado por: El autor

4.10 Tablero de control

El tablero de control se muestra en un esquema tradicional, el cual contendrá la información elemental de los distintos componentes más relevantes de los procesos estratégicos de la organización (temas críticos, asuntos estratégicos, objetivos estratégicos, indicadores clave de desempeño, y el presupuesto estimado para cada estrategia), facilitando la difusión a los interesados, mediante el desarrollo de la planificación respectiva, y el monitoreo y control acerca de la implementación en la empresa, para examinar los resultados en la etapa final y poder compararlos a los resultados iniciales mediante la retroalimentación (Coronel, 2015).

El tablero de control se encuentra estructurado en base a las cuatro perspectivas, conforme las necesidades y realidades que presente la empresa CONSTRUOFERTAS.

TABLERO DE CONTROL						
	TEMA CRÍTICO	ASUNTO CRÍTICO	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO	ESTRATEGIA INTEGRAL DE VALOR	PRESUPUESTO REFERENCIAL
ECONOMÍA Y FINANZAS	Mercado	El conocimiento del personal para obtener la adjudicación en los procesos de contratación pública.	Incrementar las ventas un 40%, aprovechando la cantidad de contratos existente en el portal de compras públicas 3 años.	Identificar el porcentaje de las ventas, que pertenecen a los procesos de contratación pública.	Capacitarse en el conocimiento de procesos de compras públicas.	\$2,000
	Productos	La empresa no cuenta con toda la línea de la construcción, opera con capital limitado	Mejorar la liquidez de la empresa un 20% por ciento, de manera que nos permita incursionar en nuevas líneas de la construcción y también participar en procesos más grandes de contratación pública 2 años.	Establecer el porcentaje continuo del activo corriente, el cual se mantenga en la cuenta caja.	Incrementar nuestra gama de productos encaminándonos hacia la línea de acabados para la construcción, ya que contamos con una excelente imagen empresarial de productos de buena calidad.	\$5,000
CLIENTES Y OTROS STAKEHOLDERS	Atención al cliente	Los clientes se muestran bastante interesados, atentos, y flexibles.	Ganar la fidelidad del 90% de nuestros clientes, con una atención oportuna y eficiente en 2 años.	Porcentaje de clientes satisfechos en las ventas realizadas.	Atender a los clientes de una forma cordial, además con el cumplimiento de los establecido en la negociación.	\$1,000
	Atención al cliente	Ofrecer productos de excelente calidad.	Conseguir un 95% de calidad en todos nuestros productos en 1 año.	Porcentaje de reclamos de productos.	Atender a nuestro segmento de clientes monitoreando los costos de productos alternativos también de excelente calidad.	\$3,000
PROCESOS INTERNOS	Procesos administrativos	Dificultades en contar con una óptima gestión administrativa	Establecer una estructura sistemática del 95% de las actividades, en el área de ventas, contabilidad y gerencial en 2 años.	Porcentaje de eficiencia en las áreas de la empresa.	Establecer un proceso secuencial de actividades en el área administrativa, y de esta manera poder agregar una nueva línea relacionada con el negocio.	\$1,200
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Personal de la empresa	Fomenta el desarrollo intelectual.	Promover el 90% el progreso de la empresa mediante el desarrollo económico y social en 3 años.	Porcentaje de mejora, respecto a los resultados del año anterior.	Contar con un personal calificado, capaz de analizar las tendencias nuevas que surgen en el mercado.	\$1,500
	Personal de la empresa	Falta de fomentar el desarrollo organizacional.	Conseguir la satisfacción del 90% en cuanto al personal y los directivos en 3 años.	Porcentaje de satisfacción de los directivos y el personal.	Identificar al personal mediante el proceso del direccionamiento estratégico, y que esto se transmita en la atención al cliente.	\$700

Tabla 16: Formato para la elaboración del tablero de control

Fuente: (Kaplan & Norton, 2004)

Elaborado por: El autor

4.11 Plan estratégico

El plan estratégico es un sistema estructurado en forma integral y sistemática, de estudio y enfoques, los cuales se llevan a cabo con una adecuada metodología, detallando las actividades para desarrollar los asuntos críticos para la gestión empresarial, priorizando los temas más importantes, con la finalidad de conseguir los objetivos claves planteados en la organización.

El plan estratégico será diseñado por la alta dirección de la empresa y también por los administradores de nivel medio para alcanzar los objetivos generales de la organización, también cabe recalcar que en los planes operacionales se implantan los planes estratégicos mediante las actividades cotidianas de la empresa (Barthelmess Vargas, Carlos, 2009).

Según Coronel (2015) en la puesta en marcha del plan estratégico surgen varias finalidades de vital importancia, sin embargo, las principales se consideran las siguientes:

- Consolidar los objetivos estratégicos, los cuales ya fueron establecidos en la organización.
- Establecer los fundamentos aptos para la verificación de las auditorías de cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Asegurarse que las estrategias de valor se lleven a cabo de una manera secuencial y a tiempo.
- Localizar y determinar las vinculaciones interdisciplinarias necesarias entre la plantilla del personal de la empresa, fundamentales para la creación de adecuados equipos de trabajo, y estos propicien unas excelentes condiciones para la labor estratégica.
- Expresar a sus grupos de interés las expectativas de la organización y su personal, en lo referente a temas de crecimiento y competitividad.
- A partir del plan estratégico, formular los planes operativos anuales mediante las distintas estrategias de valor propuestas en el plan estratégico.

A su vez se considera importante otros atributos que deberá tener del plan estratégico:

- Es una herramienta integral y completa de gestión estratégica, la misma que puede ser base fundamental para desarrollar los planes operativos, también se los podrá ejecutar y contralar su desenvolvimiento.

- Crea diferentes caminos aptos de manera que se cumplan las estrategias empresariales.
- En base a los resultados de las evaluaciones periódicas es importante retroalimentar esta información, para realizar los cambios pertinentes ya sea en su estructura o funcionamiento, con la finalidad de proponer un mejoramiento continuo en la empresa.

Coronel (2015) nos indica que el plan estratégico deberá contener el siguiente contenido como mínimo:

- La estrategia empresarial.
- Las estrategias integrales de valor con las cuales se pretende dar tratamiento a los asuntos críticos tanto externa como internamente.
- El cronograma de la planificación, el cual es recomendado trimestral, cuatrimestral o semestral.
- Detallar los recursos humanos y físicos, para cerciorarse de un exitoso plan estratégico.
- La identificación del responsable principal y a su vez del de apoyo en la ejecución del plan estratégico.
- Deberá contener los objetivos estratégicos planteados.
- Verificar el logro de las estrategias de valor mediante las evidencias.

La propuesta de desarrollo del plan estratégico en la empresa CONSTRUOFERTAS se visualiza en la tabla 17.

PLAN ESTRATÉGICO													
ESTRATEGIA EMPRESARIAL: Nuestra estrategia de trabajo se basa en contar con la línea más completa de materiales de construcción, cumpliendo de esta manera con el requerimiento de nuestros clientes y superando las expectativas de ellos mediante la generación de ventajas competitivas por medio de un trato eficaz y eficiente, con la ayuda de una gestión empresarial adecuada para poder establecer el mejor precio, servicio y calidad de los productos.													
ESTRATEGIAS INTEGRALES DE VALOR	CRONOGRAMA SEMESTRAL						RECURSOS		PRESUPUESTO	RESPONSABLES		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	EVIDENCIAS
	1	2	3	4	5	6	HUMANOS	FÍSICOS		PRIMARIO	APOYOS		
Incrementar nuestra gama de productos encaminándonos hacia la línea de acabados para la construcción, ya que contamos con una excelente imagen empresarial de productos de buena calidad.							Personal	Productos	\$5,000.00	Gerente	Ventas	Mejorar la liquidez de la empresa un 20% por ciento, de manera que nos permita incursionar en nuevas líneas de la construcción y también participar en procesos más grandes de contratación pública 2 años.	Nuevos productos, los cuales mejoren las ventas y por ende liquidez.
Capacitarse en el conocimiento de procesos de compras públicas.							Personal	Equipos computación	\$2,000.00	Gerente	Ventas.	Incrementar las ventas un 40%, aprovechando la cantidad de contratos existente en el portal de compras públicas 3 años.	Procesos de contratación pública.
Atender a los clientes de una forma cordial, además con el cumplimiento de los establecido en la negociación.							Personal	Infraestructura adecuada.	\$1,000.00	Gerente	Ventas y clientes	Ganar la fidelidad del 90% de nuestros clientes, con una atención oportuna y eficiente en 2 años.	Fidelidad de la clientela.
Atender a nuestro segmento de clientes monitoreando los costos de productos alternativos también de excelente calidad.							Personal	Equipos de oficina.	\$3,000.00	Gerente	Ventas	Conseguir un 95% de calidad en todos nuestros productos en 1 año.	Calidad en los productos.
Establecer un proceso secuencial de actividades en el área administrativa, y de esta manera poder agregar una nueva línea relacionada con el negocio.							Personal de todas las áreas de la empresa	Equipos de oficina.	\$1,200.00	Gerente	Ventas y contabilidad.	Establecer una estructura sistemática del 95% de las actividades, en el área de ventas, contabilidad y gerencial en 2 años	Mejora de la productividad administrativa.
Contar con un personal calificado, capaz de analizar las tendencias nuevas que surgen en el mercado.							Personal	Equipos de tecnología moderna.	\$1,500.00	Gerente	Vetas y contabilidad.	Promover el 90% el progreso de la empresa mediante el desarrollo económico y social en 3 años.	Aporte al desarrollo económico y social.
Identificar al personal mediante el proceso del direccionamiento estratégico, y que esto se trasmite en la atención al cliente							Personal	Equipos oficina	\$700.00	Gerente	Ventas y contabilidad.	Conseguir la satisfacción del 90% en cuanto al personal y los directivos en 3 años.	Satisfacción en el personal y directivos.

Tabla 17: Formato básico para la elaboración del plan estratégico

Fuente: Coronel (2015)

Elaborado por: El autor

4.12 Conclusiones

Con la culminación del presente capítulo se ha logrado realizar la planificación a largo plazo para la empresa CONSTRUOFERTAS, en ésta se consolida el sustento teórico y a su vez se ha puesto en práctica a la empresa cada punto establecido a lo largo del desarrollo.

Para esto ha sido necesaria la identificación de temas y asuntos estratégicos para proceder a valorarlos mediante el análisis FODA y demás herramientas propuestas, las mismas que nos han permitido formular las estrategias empresariales y así poder plantearnos los objetivos estratégicos y medirlos con los indicadores claves de desempeño.

También se define el cuadro de mando integral, el cual se consiguió a través del desarrollo del mapa estratégico y el tablero de control, en el mapa estratégico se enfatiza las cuatro perspectivas de los autores Kaplan y Norton con el propósito de que cada perspectiva ayude a cumplir la perspectiva siguiente, y en el tablero de control se obtiene la información más importante para la empresa.

Articulando ésta información anterior se diseñó el plan estratégico para la entidad, en el cual el Ing. Coronel considera importante un cronograma de tiempo, con una adecuada distribución de recursos físicos y monetarios de acuerdo a la relevancia presentada, siempre asignando responsables a cada proceso o actividad y cerciorándose al final de la etapa que se tenga la evidencia de cada uno de éstas actividades para retroalimentar la información si el caso lo amerita, con la finalidad mejorar su competitividad en el mercado y ser una entidad con una adecuada gestión empresarial.

Conclusiones finales

Este trabajo ha sido de gran importancia para la empresa CONSTRUOFERTAS, ya que en el capítulo 1 se describió a la organización y se obtuvo la información necesaria para entender de mejor manera el giro del negocio.

En el capítulo 2 se realizó el diagnóstico situacional de la empresa mediante un examen íntegro, el cual se llevó a cabo por medio del cuestionario de preguntas tomado de Coronel (2015), y nos dio a conocer que la empresa se encuentra operando conforme las leyes y reglamentos vigentes, también se pudo evidenciar que no cuenta con un plan y se denota la falta de desarrollo organizacional. En la actualidad se evidencia que la empresa busca constantemente alinearse a las tendencias que surgen en el mercado y también tiene ganada una buena imagen empresarial, a su vez se muestra bastante competitiva en el sector, ya que cuenta con una estructura física y tecnológica bastante confortable. La organización muestra una falta de liquidez, sin embargo no tiene problemas de cumplir sus obligaciones financieras contraídas, y la gestión empresarial no se encuentra estructurada sistemáticamente.

En el desarrollo del direccionamiento estratégico, en el capítulo 3, se consolidó la definición de la teoría, en la cual se pudo notar que este proceso es únicamente responsabilidad de la alta dirección de la entidad. Además, es necesario contar con la participación de todo el personal y los resultados del análisis del capítulo anterior, los cuales podrán evidenciar la viabilidad del desarrollo del trabajo. Ya en la formulación de los valores estratégicos, misión, y visión se estableció la posición que aspira conseguir la empresa CONSTRUOFERTAS, siendo primordial que estos sean difundidos, aceptados y puestos en práctica en la organización (Fernández, 2004). Finalmente en este capítulo se desarrolló la estrategia empresarial, la cual establecerá los componentes y acciones necesarias para lograr alcanzar lo antes mencionado (valores, misión y visión).

En el capítulo 4 se ha logrado obtener la planificación a largo plazo para la empresa CONSTRUOFERTAS, su diseño fue posible gracias al uso de las distintas herramientas entre las cuales, al igual que el capítulo anterior, se estableció un marco teórico, y luego en la práctica se lo dio a conocer en la empresa. Entre los aspectos fundamentales se estableció los temas y asuntos estratégicos, aquí se ubicó las áreas de gestión más importantes para la organización en las cuales se encontró oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, y estas han sido

valoradas mediante el análisis FODA y ponderadas para medir su grado de relevancia y poder tomar las acciones respectivas de acuerdo a los resultados, el cuadro para aquello fue tomado de Fred R & D (2013). Finalmente para lograr conseguir el plan estratégico fue necesario diseñar el cuadro de mando integral, el cual está compuesto por el mapa estratégico que enfatiza la importancia de las perspectivas de Kaplan y Norton (2004), y por el tablero de control en donde colocamos la información más relevante de los principales componentes del proceso estratégico. Se considera fundamental que el plan estratégico cuente con una adecuada distribución de recursos, asignando responsables a cada proceso y cerciorándose de que quede la evidencia para retroalimentar la información, siempre dentro de un cronograma de tiempo establecido; para esto se tomó el cuadro de Coronel (2015). Con la planificación propuesta se anhela que CONSTRUOFERTAS se muestre como una entidad innovadora, que atiende a sus clientes de una manera ágil y diferente con la finalidad de exceder las expectativas de ellos y busca continuamente fortalecer sus ventajas competitivas asegurando su posición en el mercado, la cual se visualiza a largo plazo.

Recomendaciones

1. Una vez elaborado el plan estratégico, se recomienda a la organización fomentar el capital intelectual a través del crecimiento del personal, encaminándolo principalmente hacia la capacitación en los procesos de contratación pública, de esta manera se pretende que la empresa incursione en nuevos proyectos de esta naturaleza, y también en nuevas líneas relacionadas con el negocio, a su vez al alcanzar esta posición se mejorará los ingresos y por ende se tendrá mayor liquidez en la empresa.
2. También se considera importante dentro de una adecuada gestión administrativa lo siguiente:
 - ✓ Dentro de los productos de más alta rotación se recomienda establecer mensualmente el reporte de inventarios, ya que en la actualidad este proceso se encuentra completamente desigualado respecto al sistema por un largo tiempo; lo que limita el trabajo del área de ventas.

- ✓ Dentro de la cuenta corriente de caja de la empresa se recomienda llevar un cuadro semanal respecto a la cuenta de bancos, con el propósito de tener una información certera acerca de los resultados obtenidos, y de esta manera tomar decisiones acertadas.
 - ✓ Reestructurar los mapas de procesos de las áreas de ventas y contabilidad, las cuales se encuentran definidas aparentemente, dejando de lado los métodos que se pueden aplicar dentro de las actividades cotidianas, y de esta forma minimizar pérdidas para la empresa y aumentar la ligereza en las áreas de ventas y contabilidad..
3. Se recomienda llevar a la práctica el proceso del direccionamiento estratégico, ya que la empresa ha definido anteriormente esta actividad sin éxito; por lo que se asume, que su diseño anterior fue incorrecto. Ahora se espera conseguir que los empleados se sientan identificados por la empresa logrando así una satisfacción en el personal y por ende en los directivos.

Referencias bibliográficas

- Adelca. (2015). *Catalogo de Productos*. Recuperado el 25 de 06 de 2016, de Adelca Aceria de Ecuador C.A.: http://www.adelca.com/sitio/esp/catalogo_productos.php
- Agudelo, L. (2012). *Evolución de la gestión por procesos* (Primera ed.). Bogotá: Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación, ICONTEC.
- Barthelmess, C. (2009). *La planeación estratégica en las organizaciones*. Córdoba, Argentina: El Cid Editor. ProQuest ebrary. Recuperado el 6 de Septiembre de 2016
- Coronel, I. (2015). *Modelo de gestión estratégica para pyme con cuadro de mando integral* (Por imprimir ed.).
- Dimitri, R., & Rodríguez, S. (2009). *Planeación estratégica*. Córdoba: El Cid Editor. ProQuest ebrary.
- Fernández, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en empresas y organizaciones*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Fred R, & D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14ta. Edición ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación de México, S. A. de C. V.
- Freije, A., & Freije, I. (2009). *La estrategia empresarial con método*. (3a ed.). Bilbao: Editorial Desclée de Brouwer.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos – Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000, S. A.
- Maqueda, F. (1992). *Dirección estratégica y planificación financiera de la Pyme*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos. <http://www.ebrary.com>.
- Morrisey, G. L. (1996). *Pensamiento estratégico – Construya los cimientos de su planeación*. Naucalpan de Juárez: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Palacios, L. (2009). *Dirección estratégica*. Bogotá: Ecoe Ediciones. ProQuest ebrary.
- Pinturas Condor. (2014). *Productos Pinturas*. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de Pinturas Condor: <http://www.pinturascondor.com/product/46.aspx>

Porter, M. (1996). *Estrategia competitiva – Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México D.F: CECSA.

Rodríguez, E. Marcela. (2016) *Planificación estratégica: fundamentos y herramientas de actuación*. Córdoba, ARGENTINA: Editorial Brujas. Retrieved from <http://www.ebrary.com>

Tigre. (2016). *FÁBRICAS / UNIDADES*. Recuperado el 25 de Junio de 2016, de Tigre: http://www.tigre.com.ec/institucional.php?rcr_id=7&ctt_id=52&uni=0/

Anexo 1

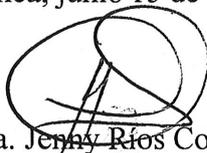
OBJETIVOS E INDICADORES GENÉRICOS SEGÚN LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL		
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO
Económica y financiera (o de rendimiento)	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir costos - Mejorar rendimientos - Gestionar la capacidad de activos - Realizar inversiones - Implementar nuevas fuentes de ingresos - Mejorar la rentabilidad de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo unitario - Rentabilidad de la inversión - Rentabilidad de activos - Nuevas inversiones - Incremento de los ingresos - Rentabilidad de clientes
Del cliente y otros <i>stakeholders</i> (propuesta de valor)	<ul style="list-style-type: none"> - Ofrecer productos de alta calidad y bajo precio - Liderar con el producto - Ofrecer soluciones completas a clientes - Desarrollar barreras de salida para clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Precio del producto - Calidad del producto - Rapidez de la oferta del producto - Selección correcta del producto - Participación de mercado - Desempeño del producto - Orden de entrada al mercado - Penetración en nuevos segmentos - Captación de clientes - Calidad de soluciones - Número de productos por cliente - Retención de clientes - Servicio - Participación en compras de clientes - Facilidades de negociación - Estándares de uso - Innovación - Bases de información de clientes - Facilidad de uso de plataformas - Satisfacción de clientes
De procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Disminuir costos de gestión de inventario - Lograr servicio justo a tiempo de proveedores - Desarrollar proveedores de alta calidad - Aprovechar aportes de los proveedores - Lograr asociación con proveedores - Subcontratar productos - Reducir el costo de producción - Gestionar el mantenimiento - Mejorar continuamente los procesos - Mejorar la capacidad de procesos - Mejorar la capacidad utilizada de activos - Mejorar la eficiencia del capital de trabajo - Reducir el costo del servicio - Asegurar la oportunidad de entregas a clientes - Mejorar la calidad de entregas a clientes - Gestionar el riesgo financiero - Gestionar el riesgo operativo - Gestionar el riesgo tecnológico 	<ul style="list-style-type: none"> - Costo de gestión del inventario - Tiempo de gestión de pedidos - Calidad de los aprovisionamientos - Ideas e inputs de proveedores - Proveedores asociados con la empresa - Productos subcontratados - Costo de producción - Disponibilidad de equipos - Mejora continua de procesos - Capacidad de los procesos - Capacidad utilizada de activos - Eficiencia del capital de trabajo - Costo del servicio - Tiempos de entregas a clientes - Calidad de entregas a clientes - Riesgo financiero - Riesgo operativo - Riesgo tecnológico
De procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Gestionar los segmentos de clientes - Filtrar clientes no rentables - Buscar clientes de alto valor - Gestionar la marca - Comunicar la propuesta de valor - Gestionar el marketing - Captar nuevos clientes - Gestionar las relaciones con concesionarios/distribuidores - Proporcionar al cliente un servicio de la máxima calidad - Crear asociaciones con clientes - Lograr alta lealtad de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Rendimiento de los segmentos de clientes - Clientes no rentables - Clientes de alto valor - Posicionamiento de la marca - Conocimiento del producto - Tasa de respuestas de clientes - Nuevos clientes - CMI de concesionarios/distribuidores - Nivel de calidad del servicio - Asociaciones de alto valor con clientes - Recompra de clientes - Recomendación de clientes - Aportes de clientes - Ingresos por ventas cruzadas - Ingresos por servicios posventa
De procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar ventas cruzadas a clientes - Lograr la venta de soluciones - Anticipar futuras necesidades de clientes - Desarrollar nuevos productos - Gestionar la innovación - Desarrollar mercados actuales y nuevos - Ampliar la cartera de productos - Gestionar la cartera de proyectos - Reducir los tiempos de desarrollo de productos - Gestionar el costo del ciclo de desarrollo de productos - Acelerar el tiempo de lanzamiento de nuevos productos - Producir con efectividad los nuevos productos - Comercializar y vender con efectividad los nuevos productos - Gestionar el desempeño medioambiental - Gestionar la seguridad y la salud ocupacional - Gestionar las prácticas de empleo - Gestionar la responsabilidad empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevos proyectos identificados - Nuevos diseños y desarrollos de productos - Tasa de innovación - Nuevos mercados - Nuevos productos - Nuevos proyectos desarrollados - Tiempo de desarrollo de productos - Costo del ciclo de desarrollo de productos - Tiempo de lanzamiento de nuevos productos - Calidad y productividad de la producción de nuevos productos - Calidad y productividad de la comercialización y ventas de nuevos productos - Consumo de energía y recursos - Emisiones al agua - Emisiones al aire - Producción y eliminación de residuos y desechos sólidos - Desempeño de productos - Indicadores de producción más limpia - Indicadores medioambientales agregados - Accidentes de trabajo - Enfermedades profesionales - Factores de carga - Daños materiales - Estructura de la planilla - Aspectos de contratación - Responsabilidad con <i>stakeholders</i> - Responsabilidad con la sociedad - Alianzas estratégicas
De aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Caracterizar los puestos estratégicos - Establecer los perfiles de competencias - Evaluar la disponibilidad del capital humano - Planificar el desarrollo del capital humano - Gestionar las aplicaciones de procesamiento de transacciones - Gestionar las aplicaciones analíticas - Gestionar las aplicaciones de transformación - Gestionar la infraestructura tecnológica - Crear y desarrollar cultura organizacional - Crear y desarrollar liderazgo - Crear y desarrollar alineación con la estrategia - Crear y desarrollar trabajo en equipo y conocimiento compartido - Implementar la infraestructura física necesaria 	<ul style="list-style-type: none"> - Puestos estratégicos caracterizados - Perfiles de competencias establecidos - Capital humano disponible - Ejecución del plan de desarrollo del capital humano - Aplicaciones de procesamiento de transacciones disponibles - Aplicaciones analíticas disponibles - Aplicaciones de transformación disponibles - Infraestructura tecnológica disponible - Actitudes y comportamientos frente a valores, visión, misión y estrategia - Efectividad del liderazgo - Concencia y alineación estratégicas de miembros de la organización - Trabajo en equipo y conocimiento compartido - Infraestructura física implementada

Doctora Jenny Ríos Coello, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad en sesión del 10 de junio de 2016, conoció la petición de la estudiante **SILVIO RAFAEL BRITO GAVILANES** con código 60398, quien presenta su trabajo de titulación denominado: **“PLAN ESTRATEGICO Y TACTICO PARA LA EMPRESA CONSTRUOFERTAS”** previa a la obtención del título de Ingeniero Comercial. El Consejo de Facultad acoge el informe de la Junta Académica y aprueba el diseño. Designa como *Director al ingeniero Iván Rodrigo Coronel* y como miembros del *Tribunal Examinador a los ingenieros Carlos Durazno Silva y Marco Piedra Aguilera*. El peticionario tiene un plazo de **SEIS MESES** para presentar su trabajo de titulación, esto es hasta el 10 de diciembre de 2016.

Cuenca, junio 15 de 2016



Dra. Jenny Ríos Coello
Secretaria de la Facultad de
Ciencias de la Administración



UNIVERSIDAD DEL
AZUAY

DOCTORA JENNY RIOS COELLO, SECRETARIA DE LA FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION DE LA UNIVERSIDAD DEL AZUAY

CERTIFICA:

Que, el señor **BRITO GAVILANES SILVIO RAFAEL**, con código 62398, luego de
cumplir con todas las asignaturas del pensum de la Escuela de **ADMINISTRACION DE
EMPRESAS**, finalizó sus estudios en la Facultad el 23 de Marzo de 2016

Cuenca, 15 de abril de 2016



Derecho No. 001-001-000139496

mjmr.-



ACTA

SUSTENTACIÓN DE PROTOCOLO/DENUNCIA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

- 1.1 Nombre del estudiante: Silvio Rafael Brito Gavilanes
- 1.2 Códigos: 60398
- 1.3 Director sugerido: Ing. Iván Rodrigo Coronel
- 1.4 Codirector (opcional): _____
- 1.5 Tribunal: Ing. Carlos Durazno Silva e Ing. Marco Piedra Aguilera
- 1.6 Título propuesto: "Plan Estratégico y Tático para la Empresa CONSTRUOFERTAS"
- 1.7 Resolución:

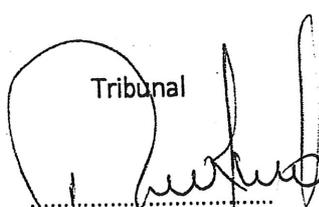
1.7.1 Aceptado sin modificaciones si

1.7.2 Aceptado con las siguientes modificaciones:

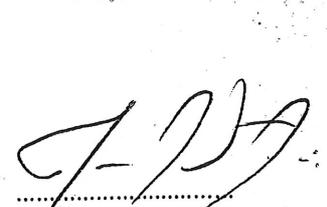
1.7.3 No aceptado
• Justificación:



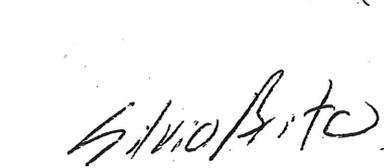
 Ing. Iván Rodrigo Coronel

Tribunal


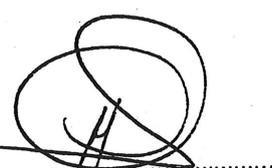
 Ing. Carlos Durazno Silva



 Ing. Marco Piedra Aguilera



 Srta. Silvio Rafael Brito Gavilanes



 Dra. Jenny Ríos Coello
 Secretaria de Facultad

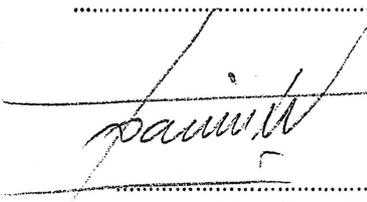
Fecha de sustentación: Jueves, 09 de junio de 2016 a las 16h00

Objetivos específicos				
15. ¿Concuerdan con el objetivo general?	*			
16. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	*			
Metodología				
17. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	*			
18. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	*			
19. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	*			
20. ¿Los datos, materiales y actividades mencionadas son adecuados para resolver el problema formulado?	*			
Resultados esperados				
21. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	*			
22. ¿Concuerdan				
23. con los objetivos específicos?	*			
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	*			
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, e				
26. n todos los casos, de las actividades mencionadas?	*			
Supuestos y riesgos				
27. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes?	*			
28. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	*			
Presupuesto				
29. ¿El presupuesto es razonable?	*			
30. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	*			
Cronograma				
31. ¿Los plazos para las actividades son realistas?	*			
Referencias				
32. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	*			
Expresión escrita				
33. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	*			
34. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	*			

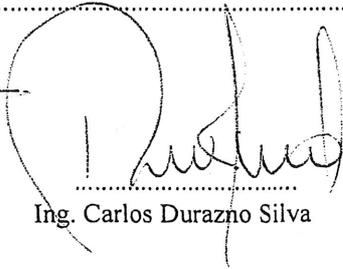
(*) Breve justificación, explicación o recomendación.

- Opcional cuando cumple totalmente,
- Obligatorio cuando cumple parcialmente y NO cumple.

.....
.....
.....



Ing. Iván Rodrigo Coronel



Ing. Carlos Durazno Silva



Ing. Marco Piedra Aguilera



Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Protocolo de Trabajo de Titulación

Plan estratégico y táctico para la empresa Construoferas

Autor:

Silvio Rafael Brito Gavilanes

Director sugerido:

Ing. Iván Coronel PhD

Cuenca – Ecuador

2016

PROCOLO DE TRABAJO DE TITULACIÓN



1. DATOS GENERALES

1.1 Nombre del estudiante:

Brito Gavilanes Silvio Rafael

1.1.1 Código:

ua062398

1.1.2 Contactos:

Teléfono fijo: 074123799

Celular: 0986718458

E-mail: silviobritog@gmail.com

1.2 Director Sugerido:

Ing. Coronel Iván, PhD

1.2.1 Contacto:

Teléfono fijo:

Celular: 0999259065

E-mail: icoronel@uazuay.edu.ec

1.3 Co-director:

1.4 Asesor Metodológico:

1.5 Tribunal Asignado:

1.6 Aprobación:

1.7 Línea de Investigación de la carrera: Otras: Gestión Estratégica

Organización y dirección de empresa.

1.7.1 Código UNESCO:

5311.99

1.7.2 Tipo de Trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación de tipo formativa.

1.8 Área de Estudio:

Sistema administrativo.

1.9 Título propuesto:

Plan estratégico y táctico para la empresa Construoferas.

1.10 Subtítulo:

1.11 Estado del proyecto:

Nuevo.



2. CONTENIDO

2.1 Problemática:

En la actualidad la empresa Construoferas no cuenta con el plan estratégico y táctico, y se ha venido manejando únicamente con un manual de funciones por lo que no se han establecido los distintos planes que permitan medir el cumplimiento de objetivos y metas planteadas, careciendo de un norte a seguir y denotando que se encuentra cumpliendo mecánicamente sus funciones. El mercado se encuentra en un cambio constante por lo que es necesario proponer un plan estratégico que le permita a la empresa analizar estos cambios para direccionar los esfuerzos en ventas y los procesos internos de la empresa.

2.2 Preguntas de Investigación:

¿El plan estratégico y táctico permitirá reflejar la situación en la que encuentra operando la empresa?

¿El plan estratégico y táctico servirá de guía para la toma de decisiones estratégicas?

¿El plan estratégico y táctico permitirá medir el progreso continuo de la empresa?

2.3 Resumen:

El diseño del plan se lo realizará con el desarrollo de la situación inicial en la que se pretende obtener información acerca de los productos que maneja, el personal, el mercado en el que se desenvuelve, entre otros, y de esta forma saber dónde estamos, luego en el siguiente capítulo en el cual se elaborará el direccionamiento estratégico mediante el cual establecerá la misión, visión a futuro para conocer a donde queremos llegar y finalmente la elaboración de la planificación a largo plazo, dentro de la cual se contará con el diseño de los planes y análisis externo e interno; para usarlo como herramientas que nos servirán de guía para alcanzar la propuesta.

2.4 Estado del Arte y Marco Teórico:

Las empresas hoy en día muestran avanzadas estructuras y estrategias que son distintas a las organizaciones de las últimas décadas, mediante la globalización y sus fuertes requerimientos de calidad, atributo y precio, estos se han transformado en necesidades de supervivencia (Iván Coronel, 2015), por lo que es necesario utilizar la herramienta de la planeación estratégica que nos permita tener un panorama más claro y conciso, como lo indica Colón, Rodríguez y Angel (2009) mediante el concepto:

Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Para llegar a una conclusión exitosa luego de la aplicación de una estrategia, es importante el

compromiso de todas las partes de la empresa, esto implica realizar un muy buen trabajo coordinado en equipo (p.4).

En el Ecuador se evidencia claramente grandes falencias en las organizaciones, más aun al compararlas con sus países vecinos y extranjeros, Zea y Gutiérrez (2016) nos indican que tanto empresas medianas y pequeñas se encuentran desactualizadas hacia nuevas estrategias y tácticas de expansión y crecimiento de las operaciones, ya que estas muestran deficiencias en el nivel estructural y funcional por lo que se vuelven sensibles ante los distintos cambios de mercado, de esta manera la organización se ve afectada motivo por el cual un plan estratégico debe analizar el tamaño, características y particularidades de la organización a la que se está implementando, además de establecer una visión a futuro de la empresa, ya que según Días y Romero (2015):

La planificación estratégica no responde en periodos cortos de tiempo en las Pymes, a las mismas condiciones que ostentan las grandes empresas pero su ejercicio y seguimiento son indispensables para su éxito profesional solo requiere ser ajustado a la realidad de la empresa (p.17).

El éxito en las empresas solamente se lo alcanza atendiendo a sus consumidores con eficiencia y eficacia para exceder sus perspectivas, lo que sería generar ventajas competitivas, fundamentando el desarrollo de fortalezas organizacionales y personales para acertar adecuadamente la toma de decisiones estratégicas y tácticas mediante la gestión óptima de recursos (Iván coronel, 2015), dentro de las organizaciones se vuelve indispensable el desarrollo del plan estratégico ya que propondrá la ruta a seguir, por lo que se sostiene que las empresas tienen la finalidad de proyectarse en el horizonte para generar acciones de manera que podamos enfrentar a la competitividad del mercado actual y también la ampliación al mercado internacional (Mora, Vera, Colina, Mary y Molina, 2015).

2.5 Hipótesis:

No aplica

2.6 Objetivo general:

Diseñar un Plan Estratégico y Táctico para la Empresa Construoferas.

2.7 Objetivos específicos:

1. Realizar el análisis y diagnóstico estratégico y situacional
2. Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa
3. Efectuar la planificación a largo plazo.



2.8 Metodología:

El objeto de estudio es el diseño del plan estratégico y táctico en la empresa Construoferitas, la presente investigación se la encaminará mediante el método deductivo ya que se partirá de un modelo de planificación y a su vez este será la guía para el avance del plan dentro de la empresa.

Dentro del desarrollo del plan estratégico se utilizará la investigación documental por medio de la cual se analizará la información bibliográfica recolectada, a su vez se aplicará la investigación correlacionada ya que uno de los propósitos del plan será evaluar la lógica que se enlaza en cada uno de los capítulos para servir de base para los siguientes, de esta manera se establecerá relación entre las variables para poder medir el progreso continuo del plan mediante los distintos tipos de indicadores, utilizando la investigación cuantitativa. Para la elaboración del plan se diseñará en la práctica todos los conocimientos integrados a los procesos de la empresa mediante la investigación aplicada y técnicas detalladas a continuación:

Tipo de técnica	¿A quiénes?	¿Para qué?
Observación	Se la realizará a la parte administrativa de la empresa, en la que se encuentran todos sus procesos.	Con la intención de mejorar la gestión de procesos internos de la empresa.
Entrevistas	Se lo realizará en la empresa a los altos directivos de cada proceso a ser analizado.	Obtener información veraz y valiosa al momento de diseñar los temas nuevos y mejorados.
Digitales	Mediante bibliotecas digitales, google académico, revistas digitales, material y bibliografía de la empresa.	Para obtener información certera y certificada que puedan validar los conceptos y procesos actualizados.
Cuestionarios	Estará dirigido a todo el personal y áreas de la empresa.	Para poder elaborar un diseño claro y conciso para desarrollar en la empresa.

Quantitativa	Se efectuará el análisis al área financiera de la empresa.	Para analizar tendencias de indicadores obtenidos de estados financieros.
--------------	--	---

2.9 Alcances y resultados esperados:

Con este estudio se pretende conseguir el plan estratégico y táctico para la empresa. Construyéndose con la finalidad de establecer los propósitos organizacionales como son la misión y visión, a su vez cumplir los objetivos y estrategias propuestos y de esta manera aportar a la mejora continua de la empresa generando ventajas competitivas que aseguren la supervivencia a largo plazo de la entidad.

2.10 Supuestos y riesgos:

Ninguno

2.11 Presupuesto:

Rubro – denominación	Costos			Justificación
	Cantidad	Valor unitario	Valor total	
Equipos de computación	Unidad		250,00	Para el desarrollo de la investigación.
Internet			350,00	A través de esta herramienta se obtiene información sobre temas relacionados a la investigación.
Hojas de papel bond	Resma	75	7,50	Se imprimirá el ensayo.
Tinta para impresora	Cartucho	7,00	27,00	Para las impresiones
Copias	100 unidades	0,02	2,00	Sirven de respaldo de la información recopilada.



Imprevistos		100,00	
TOTAL		36,500	

2.12 Financiamiento:

La fuente de financiamiento será con fondos propios del autor.

2.13 Esquema tentativo

Portada

Índice

1. La organización

1.1. Nombre y descripción de la organización

1.2. Productos principales

2. Análisis situacional

2.1. Introducción

2.2. Identificación y obtención de información

2.2.1. Personal

2.2.2. Productos y servicios

2.2.3. Mercado

3. Direccionamiento estratégico

3.1. Introducción

3.2. Valores estratégicos

3.3. Visión

3.4. Misión

3.5. Estrategia empresarial

4. Planificación a largo plazo

4.1. Introducción

4.2. Temas estratégicos

4.3. Asuntos estratégicos externos e internos

4.4. Análisis FO, FA, DO, DA

4.5. Estrategias de valor (FO, FA, DO, DA)

4.6. Objetivos estratégicos

4.7. Indicadores clave de desempeño

4.8. Cuadro de mando integral

4.8.1. Mapa estratégico

4.8.2. Tablero de control

4.9. Plan estratégico

Conclusiones generales

Recomendaciones

2.14 Cronograma:

OBJETIVO ESPECIFICO	ACTIVIDAD	RESULTADO ESPERADO	TIEMPO (semanas)
1. Análisis y diagnóstico situacional de la empresa.	1.1. Analizar información del personal, producto, mercado, precio y finanzas.	1.1. Obtener el análisis situacional para saber en dónde estamos.	6
2. Elaborar el direccionamiento estratégico de la empresa.	2.1. Construir la misión, visión y valores. 2.2. Diseño de la estrategia empresarial.	2.1.1. Contar con el marco de la dirección estratégica para enfocarnos hacia dónde vamos.	7
3. Efectuar la planificación a largo plazo.	3.1. Desarrollar temas y asuntos estratégicos. 3.2. Establecer el análisis externo e interno. 3.3. Plantear objetivos estratégicos, indicadores clave, cuadro mando integral y plan estratégico.	3.1.1. Establecer el diseño de la planificación que la empresa perseguirá para alcanzar lo propuesto.	16

Totál 29 semanas

2.15 Referencias:

Para realizar el trabajo de titulación se utilizará las normas APA, sexta edición.

Coronel. Iván R (2015). *Modelo de gestión estratégica para pyme con cuadro de mando Integral*. Edición por imprimir.

Días & Romero. (2015). *Planificación estratégica*. Santiago de cali:litocolor..

Obtenido de: https://issuu.com/unicuceslibros/docs/planificacion_estrategica_en_las_o.

Dimitri Colón, Renato, and Rodríguez, Salvador Ángel. (2009). *Planeación estratégica*.

Argentina: El Cid Editor apuntes. Obtenido de

<http://site.ebrary.com/lib/dallaslibrary/Doc?id=10327272>.

Mora-Riapira, Edwin H., Vera-Colina, Mary A., & Melgarejo-Molina, Zuray A. (2016).

Planificación estratégica y niveles de competitividad de las Mipymes del sector

comercio en Bogotá. Estudios Gerenciales, 31(134), 79-87. Obtenido de

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100010&lng=en&tlng=es)

[59232015000100010&lng=en&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232015000100010&lng=en&tlng=es).

Zea, K. L. H., & Gutiérrez, K. S. B. (2016). *Evaluación de la planeación estratégica de las*

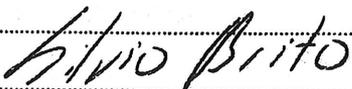
pymes en allende, nuevo león/stratetigic planning evaluation of some start-up

companies on allende, nuevo León. Revista Global De Negocios, 4(5), 55-64.

Retrieved. Obtenido de <http://www.theibfr.com/ARCHIVE/RGN-V4N5-2016.pdf>.

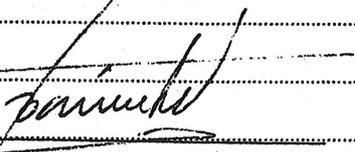
2.16 Anexos

2.17 Firmas de responsabilidad



Silvio Rafael Brito Gavilanes

2.18 Firma de responsabilidad



Ing. Iván Coronel PhD

2.19 Fecha de entrega