



ESCUELA SUPERIOR POLITECNICA DEL EJÉRCITO

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA: Ingeniería Comercial

**“MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA
TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – “TPC”
BASADO EN BSC”**

DIEGO SEBASTIÁN GALLEGOS JARRÍN

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PREVIO A LA
OBTENCIÓN DEL GRADO DE:**

INGENIERO COMERCIAL

AÑO 2009

CERTIFICACIONES

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y DE
COMERCIO

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

DIEGO SEBASTIÁN GALLEGOS JARRÍN

DECLARO QUE:

El proyecto de grado denominado “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – “TPC” BASADO EN BSC”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del proyecto de grado en mención.

Quito, 26 de agosto de 2009

DIEGO SEBASTIÁN GALLEGOS JARRÍN

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRICTO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y DE
COMERCIO

CERTIFICADO

Ing. Jeaneth Pesántez e Ing. Juan Francisco Velasco

CERTIFICAN

Que el trabajo titulado “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – “TPC” BASADO EN BSC” realizado por DIEGO SEBASTIÁN GALLEGOS JARRÍN, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a al análisis y resultados obtenidos en dicho trabajo, que generarán aporte de conocimiento científico a otros proyectos similares en diferentes empresas, se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de un documento empastado y un disco compacto el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (pdf). Autorizan a Diego Sebastián Gallegos Jarrín que lo entregue al Ing. Guido Crespo, en su calidad de Director de la Carrera.

Quito, 26 de agosto de 2009

Ing. Jeaneth Pesántez

DIRECTOR

Eco. Juan Francisco Velasco

CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y DE
COMERCIO

AUTORIZACIÓN

Yo, DIEGO SEBASTIÁN GALLEGOS JARRÍN

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – “TPC” BASADO EN BSC”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Quito, 26 de agosto de 2009

DIEGO SEBASTIÁN GALLEGOS JARRÍN

DEDICATORIA

**La realización de este trabajo se lo dedico a mis padres
Carmita y César, por todo el apoyo brindado
a lo largo de mi carrera universitaria y por saber
aconsejarme en los momentos complicados de mi vida.**

**Que este aporte represente un orgullo para mis padres,
para que su vida se llene de gozo constantemente y
de esta manera sepan seguir guiando mi vida.**

**A mi hermano Carlos por la constancia y excelencia
que me ha sabido demostrar en sus estudios y
en su vida personal.**

Diego Sebastián Gallegos Jarrín

AGRADECIMIENTO

Gracias a Dios, por ser la guía que siempre esta presente en mi vida, permitiéndome vivir cada día, aprendiendo de su bondad y de su amor.

Al esfuerzo y sacrificio de mis padres Carmita y César, quienes con su cariño, apoyo, entrega y paciencia, han sabido cultivar en mi, valores como el de la responsabilidad y respeto, que han permitido que hoy alcance uno de mis objetivos exitosamente.

Gracias a mi hermano Carlos, que compartió conmigo toda mi carrera universitaria, por el apoyo incondicional brindado en los momentos complicados.

A todos mis familiares y amigos que supieron brindar y compartir sus experiencias conmigo, que han sido de gran valor en mi vida.

Un agradecimiento especial a la Escuela Politécnica del Ejercito por permitir forjar mi formación profesional en su campus y en especial a la Ingeniera Ing. Jeaneth Pesántez y al Eco. Juan Francisco Velasco, Directora y Codirector de mi tesis, quienes supieron compartir sus experiencias y lograron guiar exitosamente el desarrollo de este estudio.

Diego Sebastián Gallegos Jarrín

RESUMEN EJECUTIVO

La elaboración del estudio se basa en el desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégica para la empresa “TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – “TPC” basado en Balanced Score Card.

La empresa TPC fue creada en el año 2000 por el Ing. Xavier Flores motivado por el auge en el sector de la construcción presentado en esa época; el propósito de TPC es la comercialización e instalación, en el territorio ecuatoriano, de productos y servicios para la impermeabilización, revestimiento de paredes, terminados de cubierta y cielos rasos.

Si bien es cierto la empresa ha crecido y se desarrollado a lo largo de su vida institucional, actualmente presenta un estancamiento del crecimiento en el mercado, lo que refleja una debilidad que debe afrontar para que la competencia no gane mercado dentro del segmento de la impermeabilización.

El crecimiento de la industria citado en el párrafo anterior a generado también que el mercado se vuelva muy competitivo, contando con empresas de gran capital y renombre tales como SUPERCENTROS FERRETOS KYWI, quienes en el último año han realizado fuertes inversiones con el fin de abarcar mayor mercado, es por tal motivo que dicha empresa fue adquirida por el grupo “La Favorita”, esta empresa se destaca principalmente por su gran fuerza de ventas y su variedad de productos. Otra de las grandes empresas que se encuentran en el sector es FERRISARIATO, quienes se destacan por ofrecer productos para la construcción a precios bajos a más de que posee una gran fuerza de ventas y una gran imagen de marca.

El objetivo principal de la realización de este Modelo de Gestión Estratégica basado en BSC, es el de brindar a la Empresa TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – "TPC", una herramienta que le permita a esta, realizar seguimiento, medición y control de todos sus objetivos estratégicos, a través del establecimiento de indicadores de gestión, con el fin de colaborar a la alta gerencia para la toma de decisiones.

Una vez determinado el problema se procedió a desarrollar el direccionamiento estratégico mediante la aplicación de un mapa estratégico que permitió identificar los valores, principios, visión y misión de la empresa "TPC".

Posteriormente al desarrollo del direccionamiento estratégico, se elaboró el tablero de control mediante la aplicación de la herramienta de BSC, que permitió parametrizar los objetivos estratégicos de la empresa "TPC" y desarrollar iniciativas para el establecimiento de estrategias.

Una vez identificados las iniciativas, éstas se las diseño como proyectos a corto, mediano y largo plazo para posteriormente desarrollar los proyectos prioritarios (corto plazo) los cuales fueron: Elaboración de un plan integral de capacitación; Socialización y difusión de la cultura organizacional y clima laboral y el desarrollo de la cadena de valor.

La evaluación financiera realizada determinó que la implementación de los proyectos en la empresa "TPC" es viable, ya que se obtuvo un VAN de USD \$1,565,144.78 y un valor Costo – Beneficio de USD \$1,36, lo que demuestra la recuperación inmediata de la inversión (USD \$ 4,561) y un significativo porcentaje de incremento en los beneficios netos de la empresa.

EXECUTIVE SUMMARY

The present study is aimed to develop a proposal for the Strategic Management Model for the company "TECHNOLOGIES AND PRODUCTS FOR CONSTRUCTION -" TPC "based on Balanced Score Card.

TPC was established in 2000 by Xavier Flores driven by the boom in the construction industry presented at that time, the purpose of TPC is the marketing and installation, in Ecuadorian territory, of products and services waterproofing, wall covering, deck and finished ceiling.

While the company has grown and developed over its institutional life, now has a stagnant growth in the market, reflecting a weakness that must face to win the market competition in the segment of the waterproofing.

The industry growth mentioned in the preceding paragraph is that the market generated becomes very competitive, with very hard companies principal in the capital aspect and in the sells force, Kiwy is an example, who in the past year have made substantial investments in order to cover more market is for this reason that the company was acquired by the group "La Favorita", this company stands out mainly because of its large sales force and its range of products. Another major companies that are in the sector is FERRISARIATO, who excel at delivering building products at low prices to most of which has a large sales force and a strong brand image.

The main objective of implementing this Strategic Management Model based on BSC, is to provide the Company TECHNOLOGIES AND PRODUCTS FOR CONSTRUCTION - "TPC", a tool that allows this, track, measure and control all its

strategic objectives through the establishment of management indicators, to collaborate with senior management for decision making.

Once you've determined the problem we proceeded to develop the strategic direction by implementing a strategic map, which identified the values, principles, vision and mission of the company "TPC".

Subsequently the development of strategic direction was developed to control the board through the application of the BSC tool that allowed parameterize the company's strategic objectives "TPC" and develop initiatives for the establishment of strategies.

Having identified the initiatives, you are the project design as short, medium and long term to further develop priority projects (short term) which were: Development of a comprehensive training, socialization and dissemination of organizational culture and climate employment and development of the value chain.

The financial assessment conducted determined that the implementation of projects in the company "TPC" is viable. In the financial analysis: VAN (Net Present Value): \$1,565,144.78 and The Cost and value - Earnings of \$ 1.36, which shows the immediate recovery of investment (USD \$ 4.561) and a significant percentage increase in net profit of the company.

ÍNDICE

PORTADA	i
CERTIFICACIONES	ii
DEDICATORIA	v
AGRADECIMIENTO	vi
RESUMEN EJECUTIVO	vii
ÍNDICE	xi
ÍNDICE DE CUADROS	xv
INDICE DE GRÁFICOS	xix
CAPITULO I	1
1. GENERALIDADES	1
1.1 ANTECEDENTES.....	1
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	2
1.2.1 MISIÓN Y VISIÓN.....	4
1.2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS.....	4
1.2.3 COMPETENCIA.....	7
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	10
1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	10
1.3.2 RECURSO HUMANO.....	11
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12

1.5	IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA.....	16
1.6	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	18
1.6.1	OBJETIVO GENERAL.....	18
1.6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	18
1.7	MARCO REFERENCIAL.....	19
CAPITULO II		32
2.	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	32
2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	33
2.1.1	MACRO AMBIENTE.....	35
2.1.2	MICRO AMBIENTE.....	67
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	91
2.2.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	91
2.2.2	CAPACIDAD FINANCIERA.....	93
2.2.3	CAPACIDAD PRODUCTIVA.....	97
2.2.4	CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	102
2.2.5	CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO.....	104
2.3	ANÁLISIS FODA.....	109
2.3.1	MATRICES.....	110
CAPITULO III		118
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	11

3.1 PRINCIPIOS Y VALORES.....	118
3.2 MISIÓN.....	123
3.3 VISIÓN.....	125
3.4 ESTRATEGIAS.....	127
3.5 PERSPECTIVAS.....	134
3.6 OBJETIVOS.....	136
3.7 MAPA ESTRATÉGICO.....	140
CAPITULO IV	142
4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL	142
4.1 DEFINICIÓN DEL TABLERO.....	142
4.2 DEFINICIÓN DE 3M'S.....	144
4.2.1 MEDIDAS (KPI).....	144
4.2.2 METAS.....	147
4.2.3 MEDIOS.....	149
4.3 TABLERO DE COMANDO.....	150
CAPITULO V	152
5. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS	152
5.1 DETERMINACIÓN DE PROYECTOS.....	152
5.2 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	152
5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES.....	154
5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS.....	166

CAPITULO VI	152
6. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS	192
6.1 PRESUPUESTO DE PROYECTOS.....	152
6.2 ANÁLISIS DE INCIDENCIA.....	192
6.3 INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS.....	192
6.4 ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS.....	197
6.5 CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS.....	201
CAPITULO VII	205
7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	205
7.1 CONCLUSIONES.....	205
7.2 RECOMENDACIONES.....	206

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.1.1 - CUADRO PRINCIPALES COMPETIDORES.....	9
Cuadro No. 1.2 – PERSONAL EMPRESA “TPC”.....	11
Cuadro No. 2.1 – PIB SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	43
Cuadro No. 2.2 – EVOLUCIÓN BALANZA COMERCIAL.....	46
Cuadro No. 2.3 – PRINCIPALES COMPETIDORES.....	77
Cuadro No. 2.4 – PROYECCIÓN DE POBLACIÓN.....	79
Cuadro No. 2.5 – RESULTADO PREGUNTA No. 1.....	81
Cuadro No. 2.6 – RESULTADO PREGUNTA No. 2.....	82
Cuadro No. 2.7 – RESULTADO PREGUNTA No. 3.....	83
Cuadro No. 2.8 – RESULTADO PREGUNTA No. 4.....	84
Cuadro No. 2.9 – RESULTADO PREGUNTA No. 5.....	85
Cuadro No. 2.10 – RESULTADO PREGUNTA No. 6.....	86
Cuadro No. 2.11 – RESULTADO PREGUNTA No. 7.....	87
Cuadro No. 2.12 – RESULTADO PREGUNTA No. 8.....	88
Cuadro No. 2.13 – RESULTADO PREGUNTA No. 9.....	89
Cuadro No. 2.14 – VENTAS ANUALES.....	94

Cuadro No. 2.15 – PROVEEDORES DEL EXTERIOR.....	95
Cuadro No. 2.16 – MATRIZ EXTERNA (POAM).....	111
Cuadro No. 2.17 – MATRIZ INTERNA (PCI).....	112
Cuadro No. 2.18 – MATRIZ DE POTENCIALIDAD.....	113
Cuadro No. 2.19 – MATRIZ DE VULNERABILIDAD.....	115
Cuadro No. 2.20 – MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	117
Cuadro No. 3.1 – MATRIZ AXIOLÓGICA PRINCIPIOS “TPC”.....	120
Cuadro No. 3.2 – MATRIZ AXIOLÓGICA VALORES “TPC”.....	121
Cuadro No. 3.3 – ESTRATEGIAS BAJO LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE.....	130
Cuadro No. 3.4 – ESTRATEGIAS PERSPECTIVA DEL PROPIETARIO.....	130
Cuadro No. 3.5 - ESTRATEGIAS ENFOCADAS A LA COMUNIDAD.....	130
Cuadro No. 3.6 – ESTRATEGIAS O VENTAJAS COMPETITIVAS.....	132
Cuadro No. 3.7 - ESTRATEGIAS ENFOCADAS A LAS OPORTUNIDADES.....	132
Cuadro No. 3.8 – ESTRATEGIAS PARA MINIMIZAR LAS AMENAZAS.....	132
Cuadro No. 3.9 - ESTRATEGIAS ENFOCADAS A LAS FORTALEZAS.....	133
Cuadro No. 3.10 – ESTRATEGIAS ENFOCADAS A LAS DEBILIDADES.....	134
Cuadro No. 3.11 – RESUMEN DE ESTRATEGIAS BAJO PERSPECTIVAS.....	137
Cuadro No. 3.12 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	139

Cuadro No. 5.1 - MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	153
Cuadro No. 5.2 - MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	154
Cuadro No. 5.3 – PROYECTO No. 1.....	155
Cuadro No. 5.4 – PROYECTO No. 2.....	156
Cuadro No. 5.5 – PROYECTO No. 3.....	157
Cuadro No. 5.6 – PROYECTO No. 4.....	158
Cuadro No. 5.7 – PROYECTO No. 5.....	159
Cuadro No. 5.8 – PROYECTO No. 6.....	160
Cuadro No. 5.9 – PROYECTO No. 7.....	161
Cuadro No. 5.10 – PROYECTO No. 8.....	162
Cuadro No. 5.11 – PROYECTO No. 9.....	163
Cuadro No. 5.12 – PROYECTO No. 10.....	164
Cuadro No. 5.13 – PROYECTO No. 11.....	165
Cuadro No. 5.14 – INICIATIVAS A DESARROLLAR.....	166
Cuadro No. 5.15 – TIPOS DE CAPACITACIÓN.....	169
Cuadro No. 5.16 – EMPRESAS CAPACITADORAS.....	170
Cuadro No. 5.17 – COSTOS EMPRESAS CAPACITADORAS.....	171
Cuadro No. 5.18 – CRONOGRAMA DIARIO DE ACTIVIDADES.....	172
Cuadro No. 5.19 – PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACIÓN.....	172
Cuadro No. 5.20 – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMA DE DIFUSIÓN Y EVALUACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL.....	181

Cuadro No. 6.1 - PRESUPUESTO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS.....	191
Cuadro No. 6.2 - TABLA DE PONDERACIÓN INCIDENCIA PROYECTOS.....	192
Cuadro No. 6.3 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EL FLUJO DE FONDOS DE LA EMPRESA "TPC"	192
Cuadro No. 6.4 - FLUJO DE FONDOS SIN LA APLICACIÓN DE PROYECTOS.....	193
Cuadro No. 6.5 - FLUJO DE FONDOS APLICACIÓN DE PROYECTOS.....	195
Cuadro No. 6.6 – INCIDENCIA DE PROYECTOS EN LOS INGRESOS.....	197
Cuadro No. 6.7 - INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS.....	199
Cuadro No. 6.8 - CÁLCULO DE LA TMAR.....	201
Cuadro No. 6.9 - CÁLCULO DEL BENEFICIO NETO.....	202
Cuadro No. 6.10 - CÁLCULO DEL VAN EN USD	202
Cuadro No. 6.11 - INGRESOS Y EGRESOS ACTUALES EN USD	204

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No.1.1 - UBICACIÓN EMPRESA "TPC".....	3
Gráfico No. 1.2 – COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN.....	7
Gráfico No. 1.3 – ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA "TPC".....	10
Gráfico No. 1.4 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	15
Gráfico No.1.5 - MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	20
Gráfico No. 1.6 – ANÁLISIS Y MATRIZ FODA.....	21
Gráfico No. 1.7 – DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	22
Gráfico No. 1.8 – PERSPECTIVAS BSC.....	23
Gráfico No.1.9 – EJEMPLO INDICADORES DE DESEMPEÑO (KPI'S).....	25
Gráfico No. 1.10 – EJEMPLO MAPA ESTRATÉGICO.....	26
Gráfico No.2.1 – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	32
Gráfico No. 2.2 – ANALISIS EXTERNO.....	34
Gráfico No.2.3 – EVOLUCIÓN TASA DE INFLACIÓN.....	37
Gráfico No. 2.4 – EVOLUCIÓN TASA DE INTERÉS ACTIVA.....	39
Gráfico No.2.5 – EVOLUCIÓN TASA DE INTERÉS PASIVA.....	40
Gráfico No. 2.6 – EVOLUCIÓN DEL PIB.....	42
Gráfico No.2.7 – PIB SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	43
Gráfico No. 2.8 – EVOLUCIÓN BALANZA COMERCIAL.....	46

Gráfico No.2.9 – IMPORTACIONES POR USO O DESTINO ECONÓMICO.....	47
Gráfico No. 2.10 – DOLARIZACIÓN.....	49
Gráfico No. 2.11 – REMESAS RECIBIDAS EN LA REGIÓN INTERANDINA.....	56
Gráfico No. 2.12 – EVOLUCIÓN DE LAS REMESAS RECIBIDAS 1996 -2008....	57
Gráfico No. 2.13 – EVOLUCIÓN TASA DE OCUPADOS PLENOS.....	60
Gráfico No. 2.14 – EVOLUCIÓN TASA DE DESEMPLEO.....	60
Gráfico No. 2.15 – 5 FUERZAS QUE GUÍAN COMPETENCIA INDUSTRIAL.....	67
Gráfico No. 2.16 – PROCESO DE ADQUISICIÓN INVENTARIO.....	71
Gráfico No. 2.17 – CLIENTES ACTUALES "TPC".....	73
Gráfico No. 2.18 – COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO.....	75
Gráfico No. 2.28 – EVOLUCIÓN DE VENTAS ANUALES.....	94
Gráfico No. 2.29 – ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	104
Gráfico No. 2.30 – EVOLUCIÓN DE VENTAS ANUALES.....	109
Gráfico No. 2.31 – ANÁLISIS FODA.....	110
Gráfico No.3.1 – DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	118
Gráfico No. 3.2 – LA MISIÓN.....	123
Gráfico No.3.3 – LA ESTRATEGIA.....	127
Gráfico No. 3.4 – TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	128
Gráfico No.3.5 – TRIANGULO DE VALOR ESTRATÉGICO	130
Gráfico No. 3.6 – PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS	135

Gráfico No.3.7 – MAPA ESTRATÉGICO.....	140
Gráfico No. 3.8 – MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA TPC	141
Gráfico No.4.1 – PERSPECTIVAS BSC.....	143
Gráfico No. 4.2 – EJEMPLO INDICADORES (KPI'S).....	145
Gráfico No. 4.3 – CONSTRUCCIÓN DEL TABLERO DE MANDO.....	149
Gráfico No.5.1 – CONOCIMIENTO DE LA CULTURA.....	176
Gráfico No. 5.2 – IMPORTANCIA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	176
Gráfico No. 5.3 – AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA.....	177
Gráfico No.5.4 – COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.....	177
Gráfico No. 5.5 – TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA EMPRESA.....	178
Gráfico No. 5.6 – CADENA DE VALOR EMPRESA "TPC".....	188
Gráfico No. 5.7 – ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA "TPC"	189
Gráfico No.6.1 – INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS EN USD.....	176
Gráfico No. 6.2 – INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS EN %.....	176
Gráfico No. 6.3 – INCIDENCIA DE PROYECTOS EN EGRESOS EN USD.....	177
Gráfico No.6.4 – INCIDENCIA DE PROYECTOS EN INGRESOS EN %.....	177
Gráfico No. 6.5 – TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA EMPRESA.....	178
Gráfico No. 6.6 – CADENA DE VALOR EMPRESA "TPC".....	188

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – “TPC” BASADO EN BALANCED SCORE CARD



La información redactada en este punto ha sido proporcionada por la empresa “TPC”.



TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – “TPC” es una empresa cuyo propósito es la comercialización e instalación, en el territorio ecuatoriano, de productos y servicios para la impermeabilización, revestimiento de paredes, terminados de cubierta y cielos rasos.

La Empresa “Tecnología y Productos para la Construcción – TPC” fue creada en el año 2000 impulsado principalmente por el auge del desarrollo del sector de la construcción debido a los significativos ingresos del exterior provenientes de los

migrantes, a partir de este año, la empresa ha tenido un constante crecimiento. Actualmente la compañía cuenta con 25 empleados.

"TPC" es una empresa de mediana envergadura, cuenta con una estructura organizacional establecida, la cual no se encuentra debidamente cimentada y alineada, la principal función de la gerencia general ha sido el de buscar clientes que se conviertan en recurrentes, descuidando de cierto modo las ventas directas a potenciales clientes; sin embargo se puede decir que la gestión efectuada por la administración ha sido efectiva, debido a que actualmente se encuentra compitiendo con cadenas de productos similares con gran capacidad de venta y disponibilidad de recursos.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

El giro de negocio de la empresa "TPC" tiene como propósito la comercialización en el territorio ecuatoriano de impermeabilizantes, terminados de cubierta, revestimientos de paredes y paneles de yeso.



Fuente: Empresa "TPC"

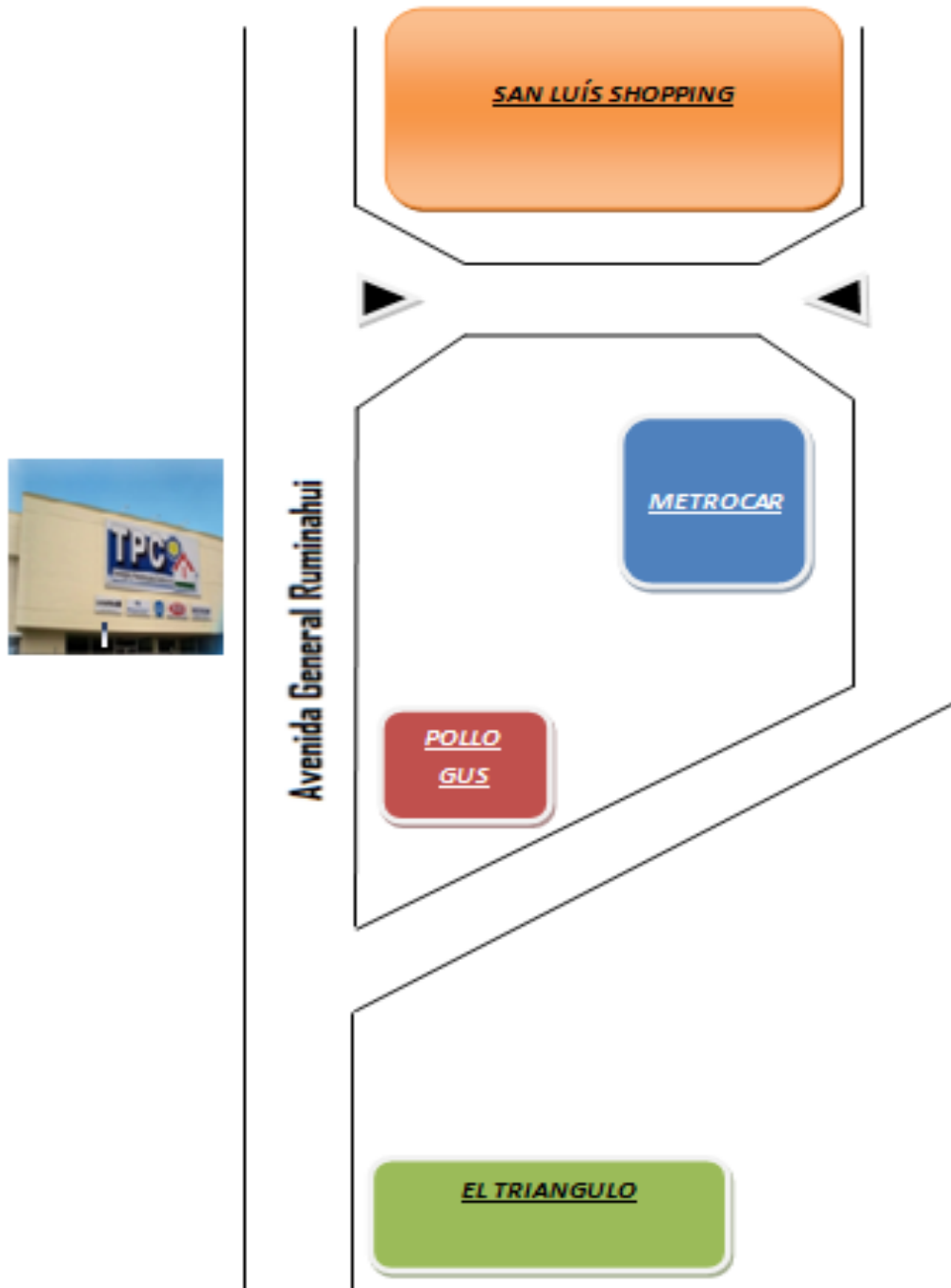
Elaboración: Autor

El segmento al cual se enfoca la Compañía son los materiales y acabados para cubiertas.

La ubicación de la empresa "TPC" es Av. General Rumiñahui (entre 9na. Y 10ma. Transversal), sector San Rafael en el Valle de los Chillos.

Gráfico No. 1.1 - UBICACIÓN EMPRESA "TPC"

Sector San Rafael – Valle de los Chillos



Fuente y Elaboración: Autor

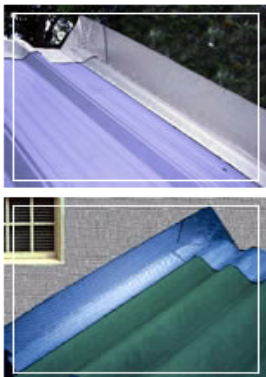
1.2.1 MISIÓN - VISIÓN

La empresa actualmente tiene unida la misión y la visión, la cual es "Ser la marca de mayor posicionamiento en la comercialización de impermeabilizantes, terminados de cubierta, revestimientos de paredes y paneles de yeso".

1.2.2 PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

El portafolio de productos que comercializa la empresa "TPC" se enfoca en la comercialización nacional de productos para la construcción y remodelación de cubiertas. Los productos se encuentran clasificados como se detalla a continuación:

Impermeabilización Laminar



USOS

Para impermeabilizar y sellar:

- Cubiertas de fibro-cemento y metal.
- Cumbreos, limahoyas, limatesas, chimeneas, domos, parapetas, etc.
- Canales y bajantes de aguas lluvias, tubos metálicos, tuberías enterradas
- Grietas en cubiertas de fibro-cemento, metálicas, etc.
- Ductos de aire acondicionado.
- Grietas en carrocerías metálicas.

Fuente y elaboración: Empresa "TPC"

Teja Americana



Fuente: Empresa "TPC"

Teja asfáltica decorativa, fabricada sobre una base de fibra de vidrio y recubierta con minerales, para una mayor resistencia al viento, el fuego y las inclemencias del tiempo.

Gypsum

Panel de yeso Estandár



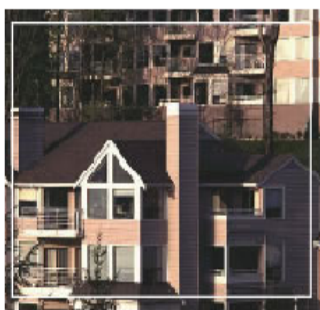
Fuente: Empresa "TPC"

Cuerpo de yeso formulado y procesado entre dos cartonillos que presentan superficies lisas para recibir cualquier acabado.

USOS

- Paredes
- Cielo Razo
- Cúpulas
- Detalles Decorativos

Panel de yeso para Exterior



Fuente: Empresa "TPC"

Cuerpo de yeso laminado procesado con mayor protección contra las humedades, debido a que su núcleo es mezclado con emulsión de cera y esta confinado entre dos cartonillos repelentes al agua.

USOS

- Ideal para revestimientos exteriores, colocado sobre estructura de acero galvanizado de tipo estructural.

✚ Impermeabilización Acrílica

ACRITON

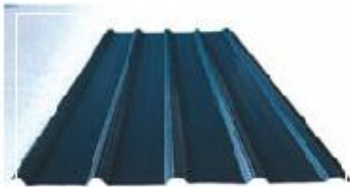
DESCRIPCION ACRITON impermeabilizante acrílico de alta viscosidad, elaborada a base de resinas acrílicas estirenadas, pigmentos, cargas inertes y aditivos.



Fuente: Empresa "TPC"

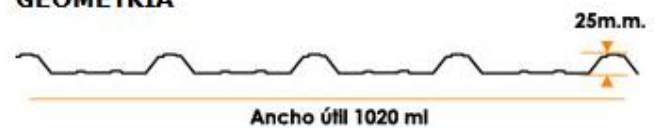
✚ Techos de Acero

SUPERALUM



El techo moderno

GEOMETRÍA



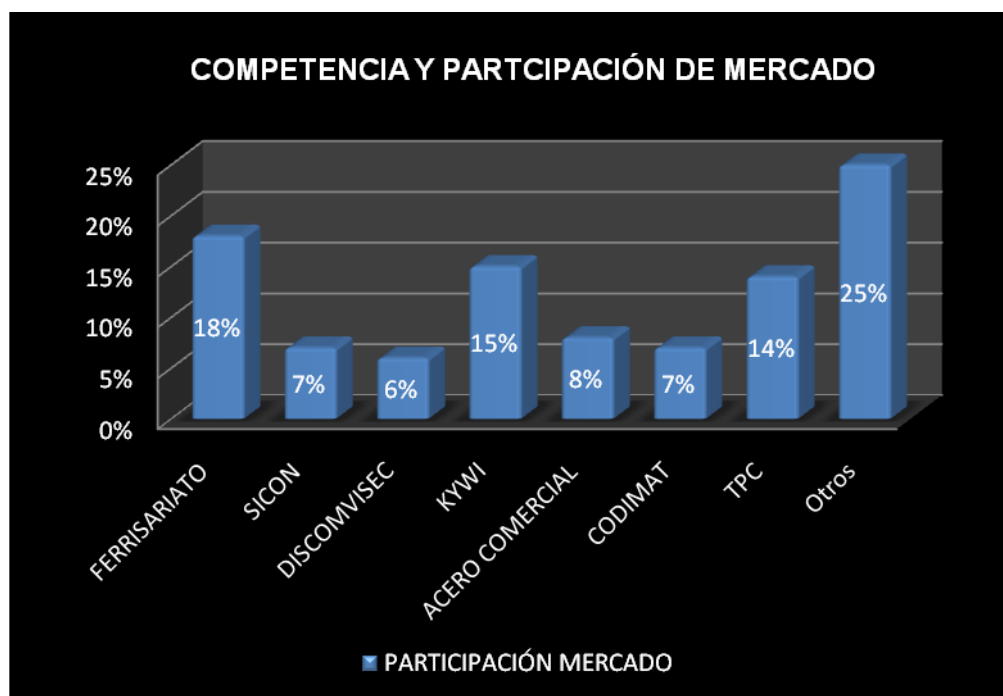
RECUBRIMIENTO: Galvalume o pintura de polyester.
VENTAJA PRINCIPAL: Duración, Resistencia y Color.

Fuente: Empresa "TPC"

1.2.3 COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO

La empresa TECNOLOGÍAS “TPC” se encuentra dentro de un mercado competitivo, debido a que actualmente existen grandes Compañías dedicadas a la comercialización de materiales para la construcción. A continuación se presenta en el *Gráfico No.1*, los principales competidores de la empresa TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – “TPC” con su respectiva participación en el mercado:

Gráfico No.1.2 – Competencia y Participación de Mercado Empresa “TPC”



Fuente: Empresa “TPC”
Elaboración: Autor

Nota: Los competidores que se engloban en “Otros” son todas las ferreterías pequeñas que se dedican a la comercialización de productos similares a la de la empresa “TPC”.

1.2.3.1 Descripción Principales Competidores

✚ Supercentro Ferretero KYWI.-



Es una de las empresas líder en la distribución y venta de materiales y acabados para la construcción, ferretería y hogar. En 2005 se incorporó a Supermercados la Favorita C.A. Actualmente posee 11 locales a nivel nacional.

A raíz del 2005, la empresa ha incrementado su oferta y en dos años el personal creció en más del 30%. De 2005 a 2007 nuestra área de ventas creció en un 44%.

✚ FERRISARIATO.-



Es una compañía que pertenece a la Corporación El Rosado S.A., ventaja principal de esta empresa es la gran fuerza de ventas y principalmente los precios bajos a los cuales ofrece sus productos.

✚ ACERO COMERCIAL.-



Acero Comercial Ecuatoriano S.A. es otra de las empresas fuertes dentro del mercado en el cual se encuentra la empresa, su principal ventaja es la de contar con mucho personal que recorren las principales ciudades del país, industrias y a constructores que mantienen en varios tipos de proyectos, promocionando sus productos.

Cuadro No. 1.1 - CUADRO PRINCIPALES COMPETIDORES

<u>COMPETENCIA</u>	<u>CATEGORIA</u>	<u>FORTALEZA</u>
KYWI	<i>Productos para la construcción y para el hogar.</i>	<i>Gran capital y variedad de productos</i>
FERRISARIATO	<i>Productos para la construcción y para el hogar.</i>	<i>Precios bajos</i>
ACERO COMERCIAL	<i>Aceros y metales y productos para la construcción</i>	<i>Gran fuerza de ventas</i>

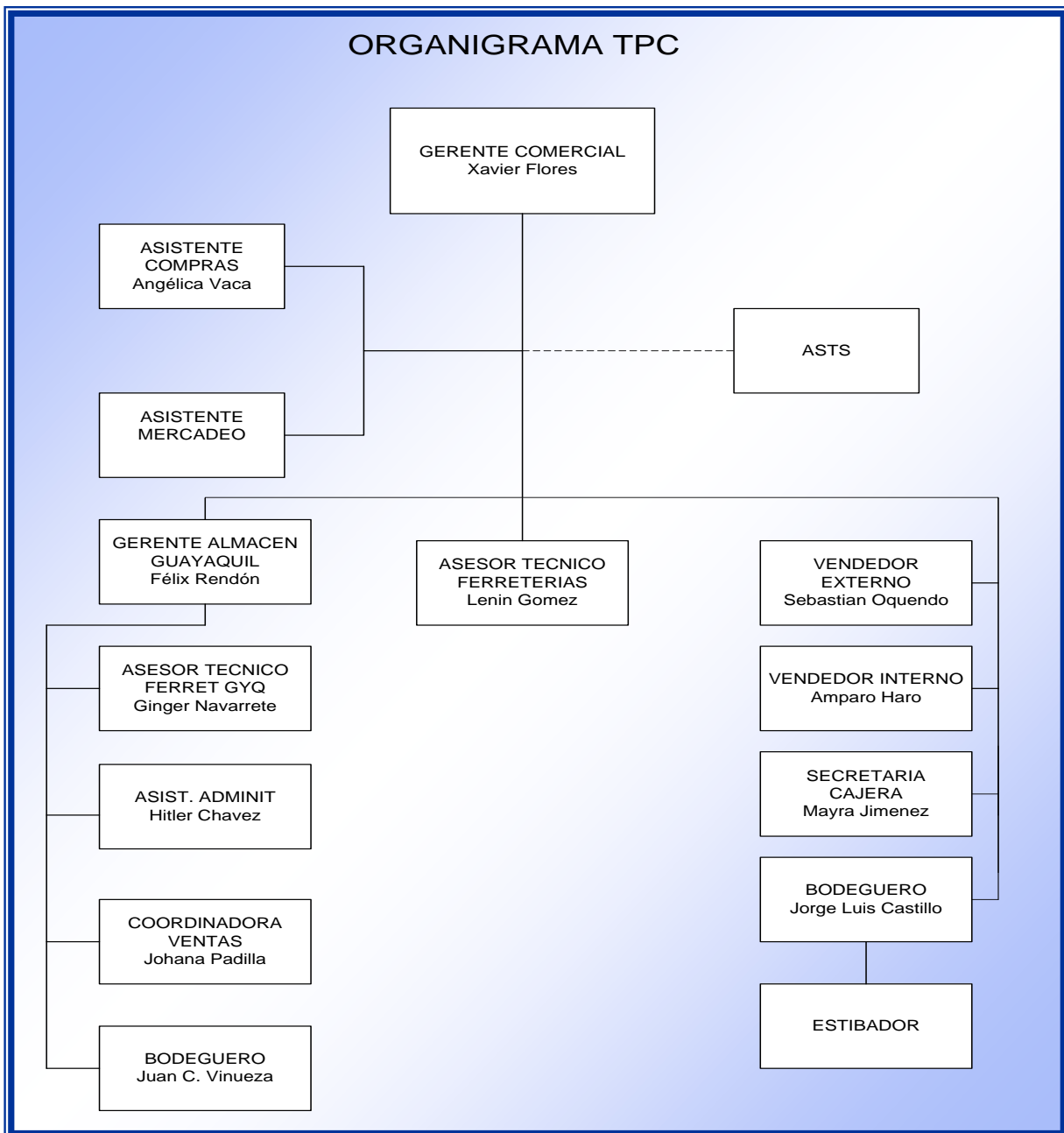
Fuente: Empresa "TPC"

Elaboración: Autor

1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

1.3.1 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL

Gráfico No. 1.3 – ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA "TPC"



Fuente: Empresa "TPC"
 Elaboración: Empresa "TPC"

1.3.2 RECURSO HUMANO

Cuadro No. 1.2 – PERSONAL EMPRESA “TPC”

Nombre	Cargo	Departamento
Xavier Flores	Gerente	Directivo
Felix Rendon	Jefe de Almacén y Mercadeo	Administrativo Financiero
Johana Padilla	Jefe de Comercialización	Comercialización
Lenin Gómez	Jefe Servicio y Asesoría Técnica	Asesoría Técnica
Ginger Navarrete	Supervisor Servicio y Asesoría Técnica	Asesoría Técnica
Hitler Chávez	Contador	Administrativo Financiero
Mayra Jiménez	Tesorera	Administrativo Financiero
Angelica Vaca	Asistente Compras	Administrativo Financiero
Sebastián Oquendo	Vendedor Externo	Comercialización
Amparo Haro	Vendedor Interno	Comercialización
Jorge Luís Castillo	Jefe de Bodega	Administrativo Financiero
Juán C. Vinueza	Bodeguero	Administrativo Financiero

Fuente: Empresa “TPC”

Elaboración: Autor

Nota: Adicionalmente existen 5 cajeros, 3 asistentes contables y 5 asistentes de mercadeo.

1.3.3 OBJETIVOS

- ✚ Lograr una rentabilidad sobre la inversión de al menos el 20%
- ✚ Dar asesoría personalizada y especializada
- ✚ Ofrecer precios y condiciones más competitivas
- ✚ Cumplir con las entregas de los materiales
- ✚ Incrementar identificación de marca TPC

- ✚ Mantener un comité de investigación de mercado
- ✚ Implementar un Sistema de Calidad
- ✚ Tener una organización ágil y eficiente
- ✚ Fomentar el trabajo en equipo
- ✚ Tener una fuerza de ventas altamente motivada
- ✚ Dotar al personal de herramientas de apoyo a su gestión

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El crecimiento que ha tenido el sector de la construcción durante los últimos años en nuestro país ha sido significativo, esto se debe principalmente al envío de remesas por parte de los migrantes. Lo que ha convertido a los materiales de construcción en un mercado atractivo para las empresas de esta industria.

El crecimiento de la industria citado en el párrafo anterior a generado también que el mercado se vuelva muy competitivo, contando con empresas de gran capital y renombre tales como SUPERCENTROS FERRETOS KYWI, quienes en el último año han realizado fuertes inversiones con el fin de abarcar mayor mercado, es por tal motivo que dicha empresa fue adquirida por el grupo "La Favorita", esta empresa se destaca principalmente por su gran fuerza de ventas y su variedad de productos. Otra de las grandes empresas que se encuentran en el sector es FERRISARIATO, quienes se destacan por ofrecer productos para la construcción a precios bajos a más de que posee una gran fuerza de ventas y una gran imagen de marca.

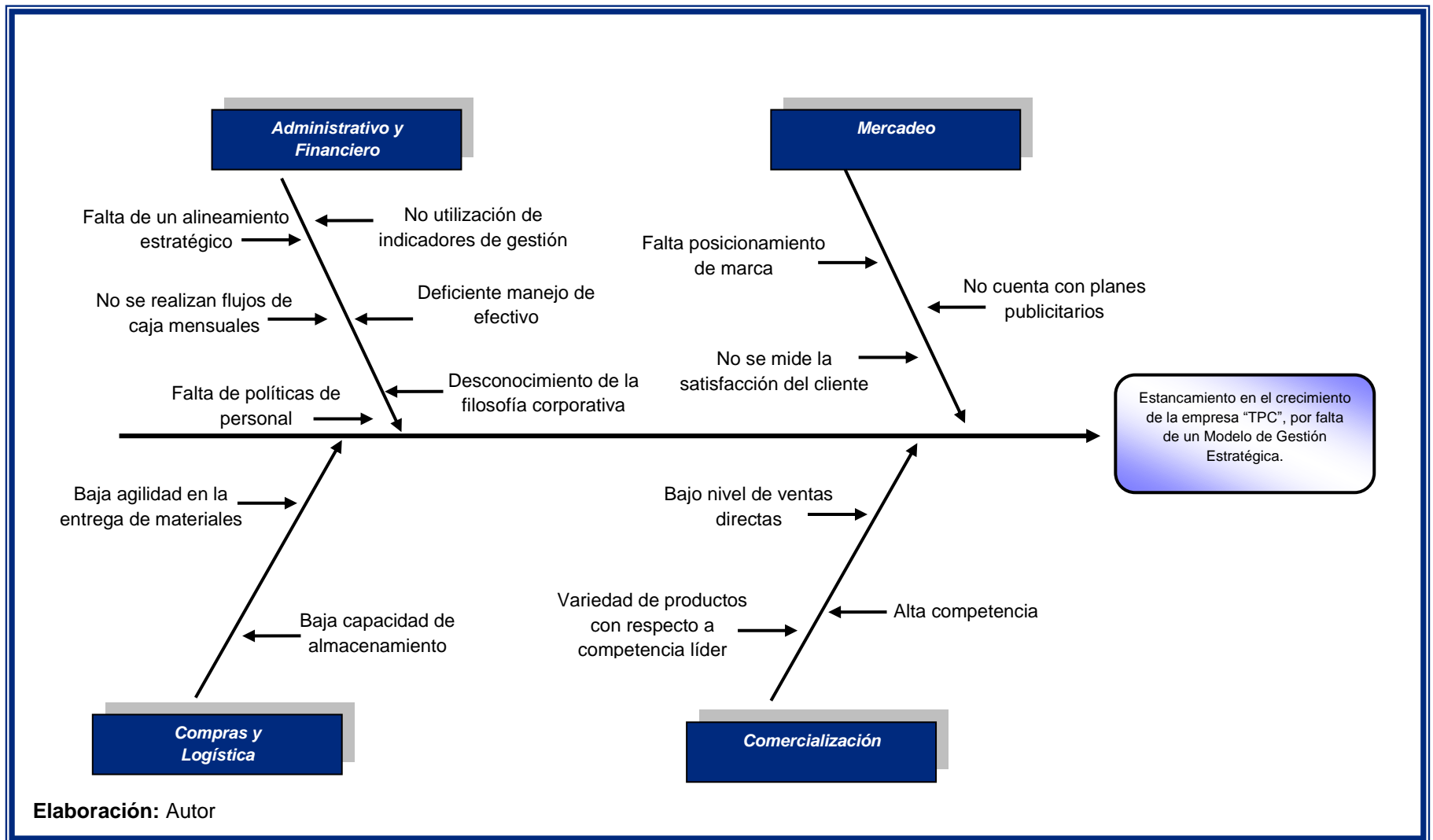
A continuación se presentan las causas que han afectado a la empresa TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – "TPC", identificada mediante la herramienta Diagrama de Ishikawa.

- ✚ La empresa "TPC" no cuenta con planes publicitarios que le permitan posicionar la marca en la mente de los potenciales clientes.
- ✚ Actualmente la compañía no dispone de un alineamiento estratégico que le permita mejorar sus fortalezas y minimizar sus debilidades.
- ✚ "TPC" dispone de indicadores de gestión, los cuales no han sido implementados, por lo que es muy difícil que pueda medir y controlar sus operaciones habituales.
- ✚ El proceso de entrega de los materiales a los clientes presenta demoras, generando molestias.
- ✚ La empresa "TPC", no dispone de una adecuada capacidad de almacenamiento, lo que ocasiona que no se disponga del stock adecuado para sus productos.
- ✚ Actualmente la compañía no dispone de políticas de personal, lo que genera que los procesos de manejo y capacitación de personal no sean adecuados.
- ✚ La empresa "TPC" no aplica una herramienta que le permita conocer el grado de satisfacción de sus actuales clientes.

- ✚ La compañía se encuentra en un mercado atractivo, por lo que mantiene una alta competencia con las empresas del mismo sector.
- ✚ Se presenta un bajo nivel de ventas directas a los consumidores, lo que genera dificultades para captar nuevos clientes.
- ✚ La deficiencia en la variedad de productos en la empresa "TPC" con respecto a sus principales competidores es otro problema identificado.
- ✚ La empresa "TPC" presenta un deficiente manejo de efectivo, debido a que no utiliza herramientas de inversión que permitan generar recursos económicos adicionales.
- ✚ Actualmente la compañía no elabora flujos de caja mensuales que le permitan tener una visión clara del dinero efectivamente disponible.

Por los motivos citados anteriormente y de acuerdo al problema identificado es de vital importancia determinar un alineamiento estratégico a través de un modelo de gestión estratégica, que permitan mejorar las fortalezas de la empresa, captar nuevas oportunidades, disminuir las debilidades y minimizar las amenazas, dándole a esta un significado y dirección más trascendente dentro del mercado competitivo en el cual se encuentra.

Gráfico No. 1.4 – DIAGRAMA DE ISHIKAWA



1.5 IMPORTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

1.5.1 IMPORTANCIA

El actual mundo competitivo en el que se vive, obliga a que las empresas se encuentren siempre en un proceso de innovación y mejoramiento continuo, es por tal motivo que la implementación de nuevas herramientas que permitan maximizar los beneficios de las organizaciones es muy importante. Por lo tanto el realizar un diagnóstico situacional que permita dar una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de todos los factores externos e internos que afectan a la empresa es de vital importancia.

El modelo de gestión estratégica basado en BSC, tiene como objetivo principal, el que las organizaciones sepan cual es su situación actual y hacia donde quieren llegar con el establecimiento de la visión, misión, objetivos estratégicos y metas, con el fin de minimizar la incertidumbre. Adicionalmente la herramienta BSC, permite medir y controlar los objetivos estratégicos establecidos por la empresa, a más de desarrollar iniciativas para el establecimiento de estrategias que permitan la consecución de los mismos.

Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de todos los factores externos e internos que afectan a la empresa.

1.5.2 JUSTIFICACIÓN

El objetivo principal de la realización de este Modelo de Gestión Estratégica basado en BSC, es el de brindar a la Empresa TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – “TPC”, una herramienta que le permita a esta, realizar seguimiento, medición y control de todos sus objetivos estratégicos, a través del establecimiento de indicadores de gestión, con el fin de colaborar a la alta gerencia para la toma de decisiones.

Adicionalmente la aplicación de este Modelo de Gestión Estratégica, permitirá que todo el personal de la empresa se encuentre alineado con los principios, valores y metas establecidos por la Compañía.

El diagnostico situacional nos permitirá conocer la situación real de la empresa, identificando los factores externos e internos que afectan directamente a la compañía.

El beneficio directo que recibirá la empresa TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – “TPC”, será el de contar con una herramienta actual de medición y control de operaciones, que generará como resultado, el mejoramiento de sus fortalezas, captación de nuevas oportunidades, disminución de sus debilidades y aplacamiento de las amenazas; generando con esto competitividad en la empresa, para poder enfrentar los nuevos retos del mercado tan competitivo en el cual se encuentra.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar un Modelo de Gestión Estratégica para la empresa TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – "TPC", aplicando el Cuadro de Mando Integral (BALANCED SCORE CARD), a fin de lograr el fortalecimiento interno de la empresa y consolidación en el mercado.

1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✚ Realizar un diagnostico situacional de la empresa "TPC", aplicando el análisis FODA, con el fin de identificar cuáles son sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- ✚ Desarrollar un direccionamiento estratégico, mediante la aplicación de un mapa estratégico que permita identificar valores, principios, visión y misión de la empresa "TPC".
- ✚ Diseñar un tablero de control mediante la aplicación de la herramienta de BSC, que permita parametrizar los objetivos estratégicos de la empresa "TPC" y desarrollar iniciativas para el establecimiento de estrategias.
- ✚ Formular indicadores de gestión (KPI'S), que permitan medir y controlar la consecución de los objetivos de la empresa "TPC", a fin de que esta cuente con una herramienta de corrección y prevención.

- ✚ Realizar una evaluación financiera que permita establecer un presupuesto económico, con el fin de evidenciar que los proyectos desarrollados son factibles de realizarlos.

1.7 MARCO REFERENCIAL

1.7.1 MARCO TEORICO

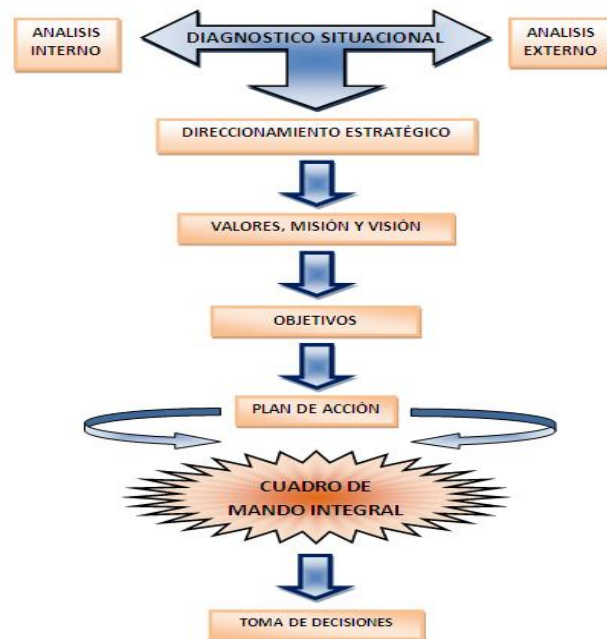
MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

“Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.”¹

El Modelo de Gestión Estratégica *figura No. 4* es una herramienta de administración que sirve para ayudar a la organización a hacer mejor su trabajo, quienes toman la decisión del cambio obtienen, procesan y analizan la información obtenida para interpretarlos de una manera pertinente y ponerlas en práctica tanto interna como externamente, permitiendo que todos sus miembros estén continuamente trabajando hacia los mismos objetivos planteados por la empresa.

1. <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

Gráfico No. 1.5 – MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA



Fuente: www.gestipolis.com

Elaboración: www.gestipolis.com

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

“El diagnóstico situacional representa la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión.”² Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de todos los factores externos e internos que afectan a la empresa.

ANÁLISIS FODA

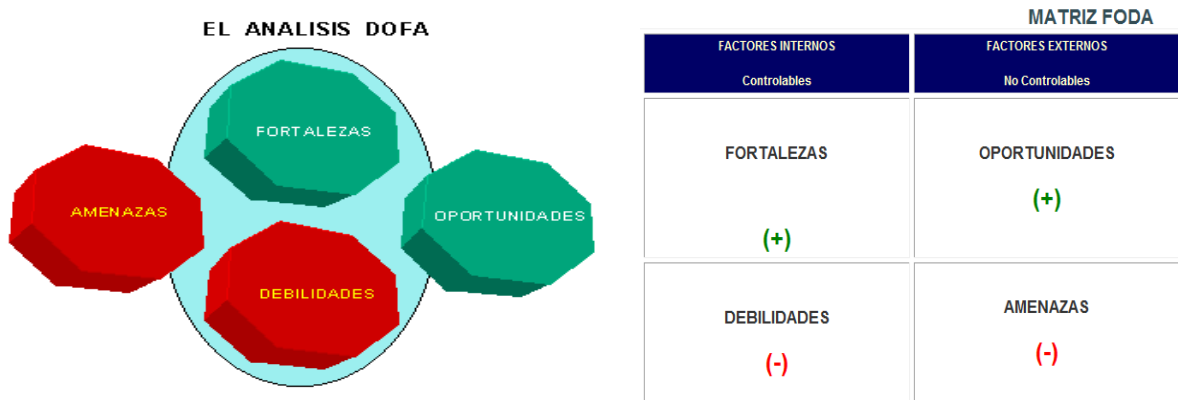
El método DOFA *Gráfico No. 1.5* es una herramienta generalmente utilizada como método de diagnóstico empresarial en el ámbito de la planeación estratégica

3. Chan Kim W y Mauborgne R. 2005. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A.

“Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compite. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios”.³

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Gráfico No. 1.6 – ANÁLISIS Y MATRIZ FODA



Fuente y Elaboración: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico *Gráfico No.6* es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. “El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso

2. Chan Kim W y Mauborgne R. 2005. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A.

conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad. La figura 1 muestra “Direccionamiento Estratégico”.⁴

Gráfico No. 1.7 – DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



Fuente: www.gestipolis.com

BALANCED SCORECARD

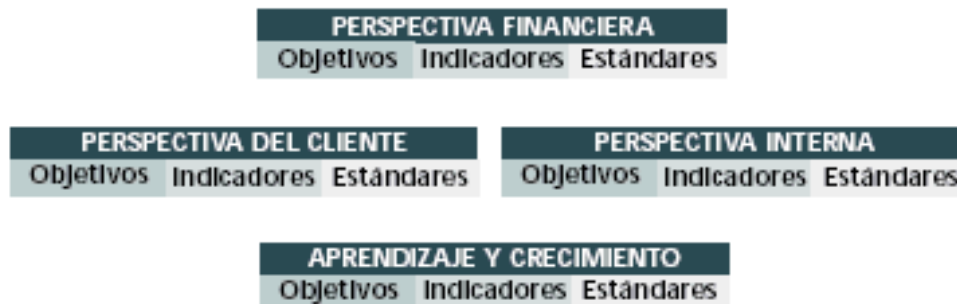
“El Balanced Scorecard es una herramienta de planificación y gestión que busca la implantación, medición - evaluación y monitoreo de estrategias en las organizaciones; enfoca los esfuerzos y recursos del ente utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y crear la llamada Gestión estratégica integral en las organizaciones”.⁵

4. http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm
 5. <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm> -

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

La herramienta del Balance Scorecard trabaja bajo cuatro perspectivas *Gráfico No.1.8:*

Gráfico No. 1.8 – PERSPECTIVAS BSC



Fuente y elaboración: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

Perspectiva financiera: En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Perspectiva del proceso (de negocio) interno: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Esto implica el desarrollo de los capitales humanos, de la información y organizacional.

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI'S)

Los Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "como" e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

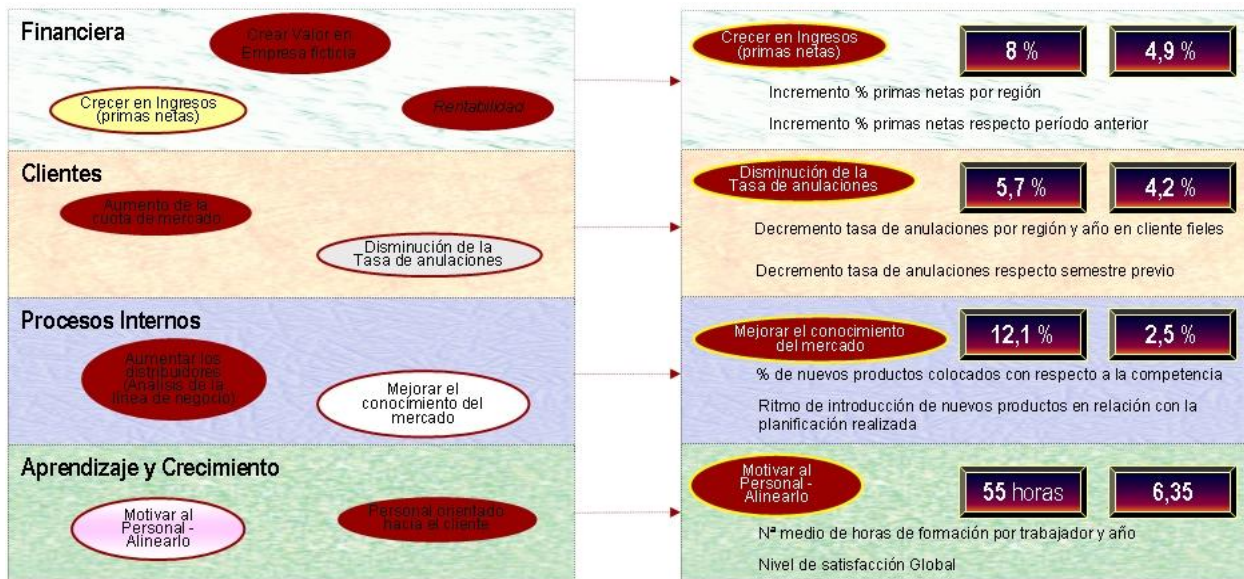
“Los indicadores claves de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción”.⁶

Los KPI's suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral). Los KPI'S son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y

6. <http://es.wikipedia.org/wiki/KPI>

visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

Gráfico No. 1.9 – EJEMPLO INDICADORES CLAVES DE DESEMPEÑO (KPI'S)



Fuente y elaboración: www.gestipolis.com

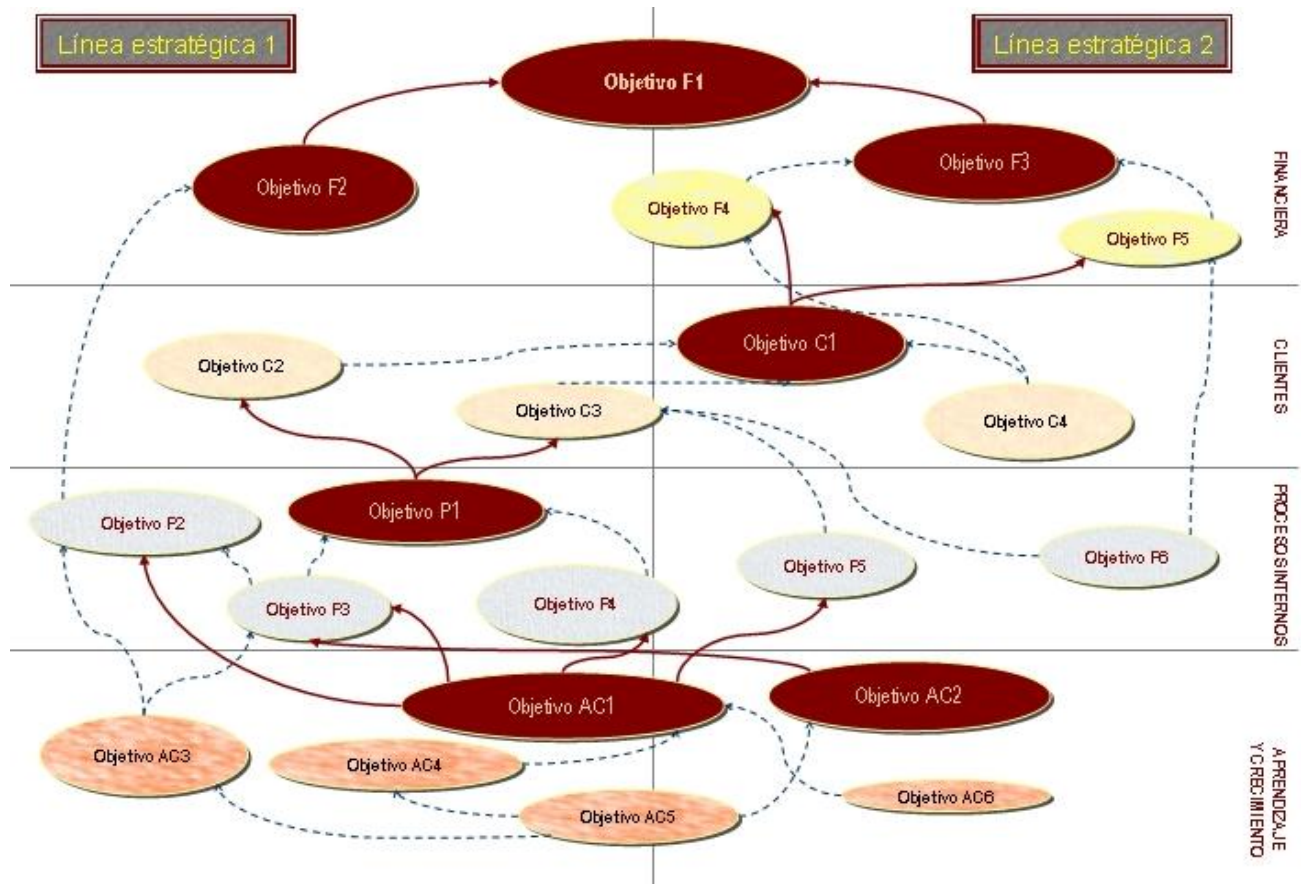
MAPA ESTRATÉGICO

Los *mapas estratégicos* son una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.

“Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: *no se puede medir lo que no se puede describir*. Los mapas estratégicos, que originalmente habían sido una parte del proceso de construcción del CMI, ahora se convirtieron en el tema central”.⁷

7. http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

Gráfico No. 1.10 – MAPA ESTRATÉGICO



Fuente y elaboración: <http://ciberconta.unizar.es/LECCION/mapasestrategicos/DIBUJOS/map03.JPG>

TAMAÑO DE LA MUESTRA

Al realizar un muestreo probabilística nos debemos preguntar ¿Cuál es el número mínimo de unidades de análisis (personas, organizaciones, capítulo de telenovelas, etc.), que se necesitan para conformar una muestra (n) que me asegure un error estándar menor que 0.01 (fijado por el muestrista o investigador), dado que la población N es aproximadamente de tantos elementos.

Para determinar el tamaño de muestra necesario para estimar μ con un error máximo permisible d prefijado y conocida la varianza poblacional (σ^2) podemos utilizar la formula:

$$n = \left(\frac{\sigma Z_{1-\frac{\alpha}{2}}}{d} \right)^2$$

que se obtiene de reconocer que d es el error estándar o error máximo prefijado y está dado por la expresión $d = \frac{\sigma}{\sqrt{n}} Z_{1-\frac{\alpha}{2}}$ para el nivel de confianza $1 - \alpha$ y constituye una medida de la precisión de la estimación, por lo que podemos inferir además que $P\{|\bar{x} - \mu| < d\} = 1 - \alpha$.

1.7.2 MARCO CONCEPTUAL

MISIÓN

La Misión describe el porqué la empresa existe, su razón de ser, su propósito estratégico. La misión sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo del negocio.

VISIÓN

Es aquella idea o conjunto de ideas que se tienen de la organización a futuro. Es el sueño máspreciado a lo largo plazo. La visión de la organización a futuro expone de manera evidente y ante todos los grupos de interés el gran reto empresarial que motiva e impulsa la capacidad creativa en todas las actividades que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

OBJETIVOS

Son los fines para alcanzar las metas en un tiempo determinado y en forma cuantitativa.

VALORES

Los valores son los impulsores principales de la actuación de las personas y las organizaciones, son los que otorgan cohesión y sentido de pertenencia y establecen compromisos éticos, entre sus miembros, y de la organización con sus clientes y socios.

ESTRATEGIAS

Constituye la alternativa que se sigue para alcanzar un objetivo, es decir es el cómo hacer las cosas.

FORTALEZAS

Representan los principales factores positivos que tiene la empresa o institución puede ser recurso humano, procesos, productos, atención al cliente, etc.

AMENAZAS

Son eventos o factores que pueden ocurrir en el mundo exterior, y por ende son inciertos, estos tienen un impacto negativo en las organizaciones.

DEBILIDADES

Son factores internos de una organización, limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.

OPORTUNIDADES

Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto positivo en el futuro de la organización, siempre y cuando se las aprovechen.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Es una herramienta administrativa que utiliza medios científicos y prácticos, aprovechando la estadística y el análisis para suministrar información para tomar mejores decisiones en la elaboración del proyecto.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

BALANCE SCORECARD

BSC es una metodología para controlar el avance y el cumplimiento de los objetivos del Plan Estratégico a través del monitoreo constante de un conjunto de indicadores cuidadosamente seleccionados en las perspectivas: Financiera, del Cliente, de Procesos y de Aprendizaje y Crecimiento. Se utiliza además para comunicar la estrategia a la organización y a todos los interesados en sus resultados (stakeholders). A través de una representación "causa efecto" (mapas estratégicos) facilita la validación de las hipótesis estratégicas, lo que permite indicar, de manera "predictiva", en cualquier momento del tiempo, el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

CADENA DE VALOR

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. La cadena de valor, es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización.

MATRIZ BCG

La matriz BCG, es una herramienta de gestión de cartera, que se utiliza para determinar qué prioridades se deben dar en la cartera de productos de una unidad de negocio.

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO

Miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "como" e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

INICIATIVAS

Son la acción o conjunto de acciones que contribuyen a alcanzar las metas que nos hemos planteado para los distintos objetivos y, por ende, la creación de valor de la organización.

1.7.3 MARCO REFERENCIAL

"TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – "TPC"", pertenece al Sector Económico de la Construcción.

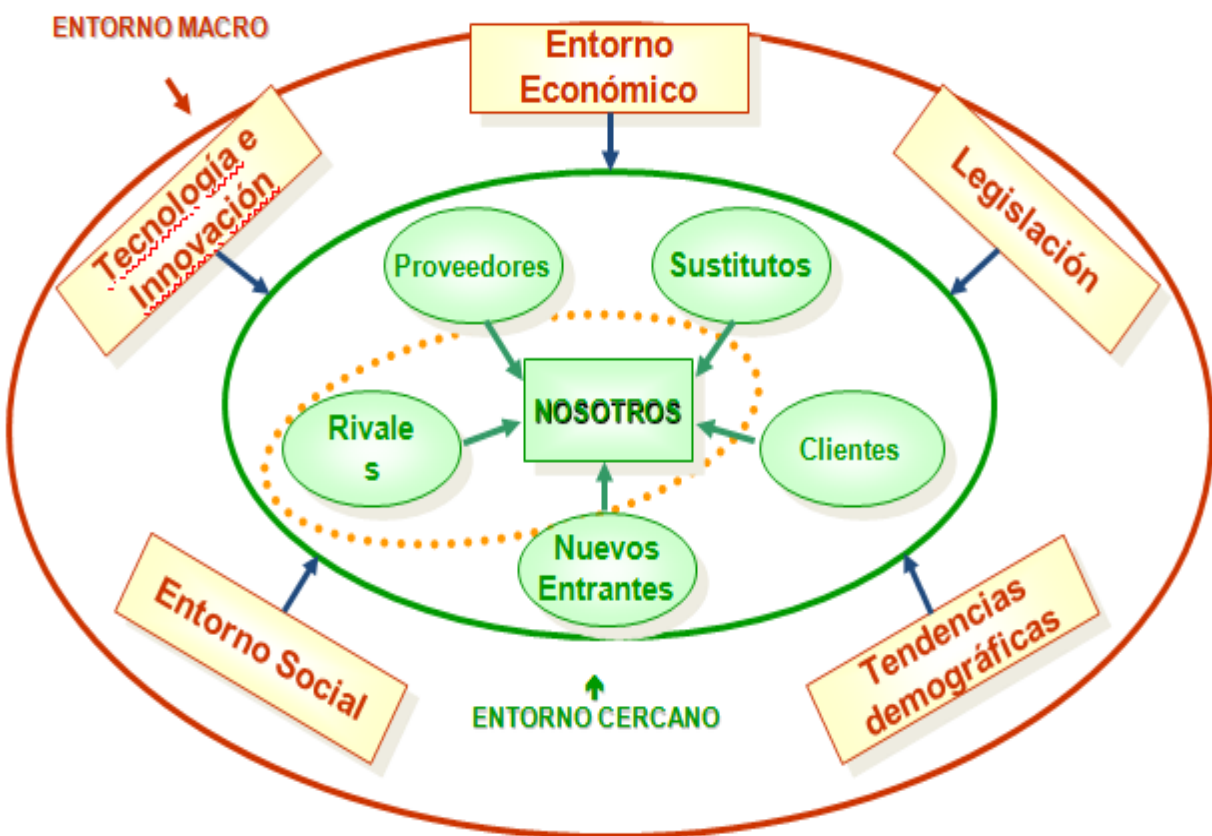
1.7.4 MARCO TEMPORAL

El tiempo de elaboración del Modelo de Gestión Estratégica para la empresa "TPC" aplicando la herramienta del BSC, será de 5 meses.

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL

“El diagnóstico situacional representa la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión.”⁸ Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa de todos los factores externos e internos que afectan a la empresa.

Gráfico No. 2.1 – DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



Fuente y elaboración: Ing. Francis Salazar Pico

8. Chan Kim W y Mauborgne R. 2005. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A.

2.1 ANALISIS EXTERNO

La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea, así que el análisis externo, permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización. “Las **oportunidades** se definen como un campo de acción donde la unidad de negocio puede encontrar un cierta ventaja diferencial, viene dado por su atractivo y por la probabilidad de éxito. Las **amenazas** son un problema o una tendencia negativa del entorno.”⁹ En otras palabras, las oportunidades son aquellas situaciones en las que si la empresa toma las medidas estratégicas acertadas obtendrá un beneficio. Las amenazas son aquellas situaciones en las que si la empresa no toma las medidas adecuadas, sufrirá sus efectos negativos.

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

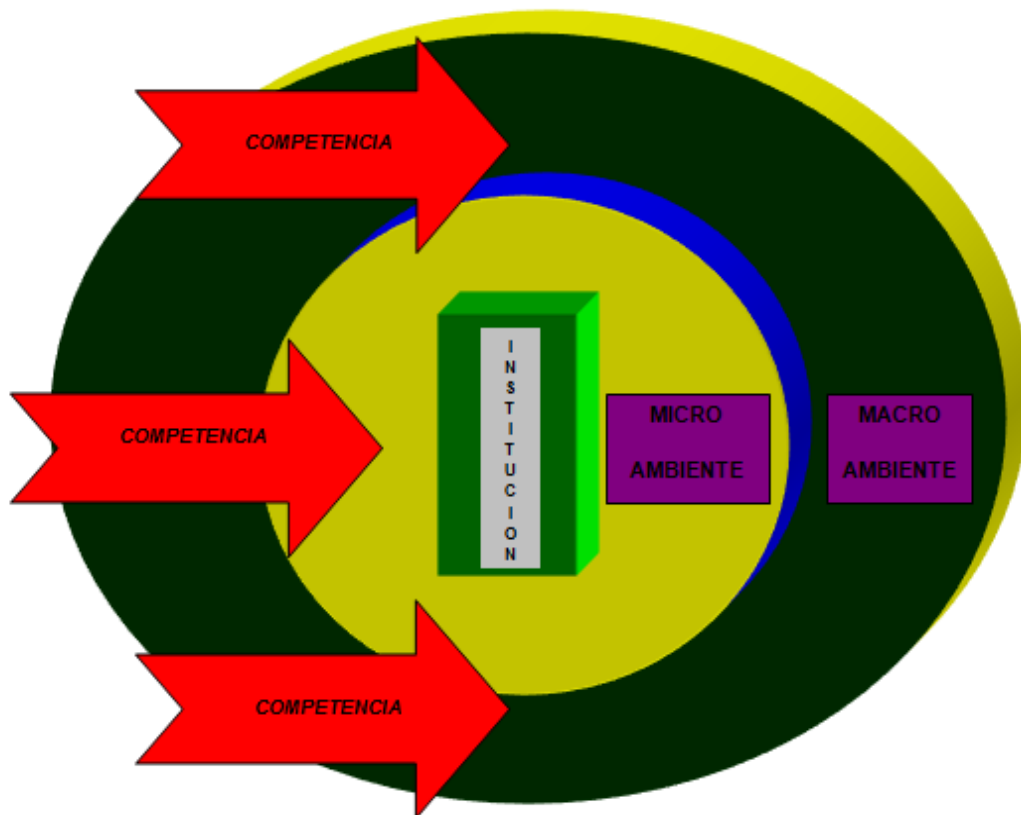
a- Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la organización. Estos pueden ser:

-  Factor económico
-  Factor político
-  Factor legal
-  Factor social
-  Factor tecnológico
-  Factor ambiental

9. <http://www.caballano.com/externo.htm>

b- Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

Gráfico No. 2.2 – ANALISIS EXTERNO



Fuente y elaboración: www.gestipolis.com

2.1.1 MACRO AMBIENTE

El Macro ambiente de la empresa está compuesto por las fuerzas que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa. Estos factores incluyen las económicas, las políticas, las legales, las sociales, las tecnológicas y las ambientales.

2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

“Los factores económicos son de fundamental importancia para el planeamiento estratégico dado que inciden no sólo en el tamaño y atractivo de los mercados que la empresa atiende, sino en la capacidad de ésta para atenderlos rentablemente. Es posible que éstas limiten el nivel de recursos que las empresas pueden usar para intentar satisfacer la demanda. La escasez de materias primas, los costos de la energía y los del crédito pueden imponer importantes limitaciones en la capacidad de una empresa para desarrollar nuevos productos, para mantener inventarios o para invertir en instalaciones para nueva producción.”¹⁰

Las personas no constituyen por sí mismas un mercado; es preciso que dispongan de dinero para gastarlo y estén dispuestas a hacerlo. Por lo tanto, es esencial que las empresas observen el ambiente económico y traten de identificar las probables direcciones de la inflación, las tasas de interés, el crecimiento económico, los costos y la disponibilidad de las materias primas; los patrones cambiantes en la forma de gastar del consumidor entre la gran variedad de factores que afectan el poder adquisitivo del consumidor y sus patrones de gastos, debido a que los consumidores en diferentes niveles de ingresos tienen también patrones de gasto y preferencias diversas.

10. <http://es.wikipedia.org/wiki/factoreconómico>

Las variables económicas que se analizarán se detallan a continuación:

- ✚ Inflación
- ✚ Tasas de Interés
- ✚ Producto Interno Bruto
- ✚ Balanza Comercial
- ✚ La Dolarización

2.1.1.1.1 INFLACIÓN

La inflación consiste en el crecimiento generalizado y continuo de los precios de los bienes, servicios productivos de un país.

La inflación se mide a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de sectores medios y bajos, obtenida mediante una encuesta de hogares.

La inflación depende de las características como la economía, su composición social y a su vez el modo en que se determina la política económica; la introducción de elementos analíticos relacionados con las modalidades con que los agentes forman sus expectativas (adaptativas, racionales, etc.), constituyen el marco de la reflexión y debate sobre los determinantes del proceso inflacionario. La evolución de la tasa de inflación durante los últimos dos años se presenta a continuación:

Gráfico No. 2.3 – EVOLUCIÓN TASA DE INFLACIÓN



Fuente y elaboración: www.bce.fin.ec

ANÁLISIS.-

Como se aprecia en el *Gráfico No. 2.3 “Evolución de la Tasa de Inflación”*, la inflación ha sido variable durante los últimos dos años, creciendo desde un 1.39% en el mes de abril del 2007 hasta llegar a un tope de 10.02% en el mes de agosto del 2008. A partir del mes de septiembre 2008 la tasa de inflación ha tenido una tendencia a la baja llegando al 7.44% en el mes de marzo 2009.

La inflación mide los precios de los bienes necesarios que las personas precisan para vivir; esto afecta gravemente al giro del negocio de la empresa “TPC”, debido a que al subir los precios de los insumos básicos para satisfacer las necesidades

básicas de las personas, ocasiona que la gente disminuya su poder adquisitivo, dejando de emprender construcciones de viviendas o remodelaciones, lo que ocasionaría que las ventas de productos y materiales para la construcción disminuyan de manera drástica.

La inflación al no estar bien controlada hace que los precios se disparen, por lo que las personas pierden su poder adquisitivo, priorizando así sus gastos y enfocándolos solo a los estrictamente necesarios, lo que traería como consecuencia, que las ventas de "TPC", disminuyan significativamente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

OPORTUNIDAD

Si la tendencia de la inflación se mantiene a la baja, se prevé que se generará estabilidad en los precios, por tal motivo se podría avizorar un aumento en la demanda de productos y materiales para la construcción e incrementando la participación de mercado y posicionamiento de la empresa.

2.1.1.1.2 TASAS DE INTERÉS

“La tasa de interés es una de las variables macroeconómicas fundamentales pues de la misma depende en gran medida el desempeño de una economía. No obstante se debe aclarar que no existe una *tasa de interés* sino un entramado de

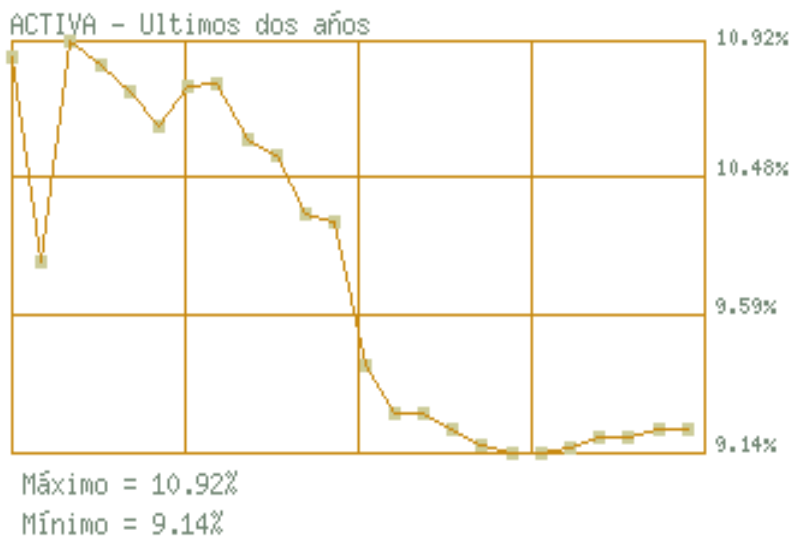
tasas de interés. El desempeño de estas tasas afecta a otras variables económicas como la inversión, el ahorro, el consumo y la demanda por dinero.”¹¹

La tasa de interés representa, el precio del dinero en el mercado financiero, que tiene una tendencia a la baja cuando existe dinero y una tendencia a la alza cuando existe escasez del mismo.

Tasa Activa.-

La tasa de interés activa es el precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta. La tasa de interés activa es una variable clave en la economía ya que indica el costo de financiamiento de las empresas.

Gráfico No. 2.4 – EVOLUCIÓN TASA DE INTERÉS ACTIVA REFERENCIAL



FECHA	VALOR
Abril-30-2009	9.24 %
Marzo-31-2009	9.24 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Febrero-28-2009	9.21 %
Enero-31-2009	9.16 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Diciembre-31-2008	9.14 %
Noviembre-30-2008	9.18 %
Octubre-31-2008	9.24 %
Septiembre-30-2008	9.31 %
Agosto-06-2008	9.31 %
Julio-16-2008	9.52 %
Mayo-05-2008	10.14 %
Abril-03-2008	10.17 %
Marzo-19-2008	10.43 %
Febrero-06-2008	10.50 %
Enero-02-2008	10.74 %
Diciembre-10-2007	10.72 %
Noviembre-30-2007	10.55 %
Octubre-31-2007	10.70 %
Septiembre-30-2007	10.82 %
Agosto-05-2007	10.92 %
Julio-29-2007	9.97 %
Julio-22-2007	10.85 %

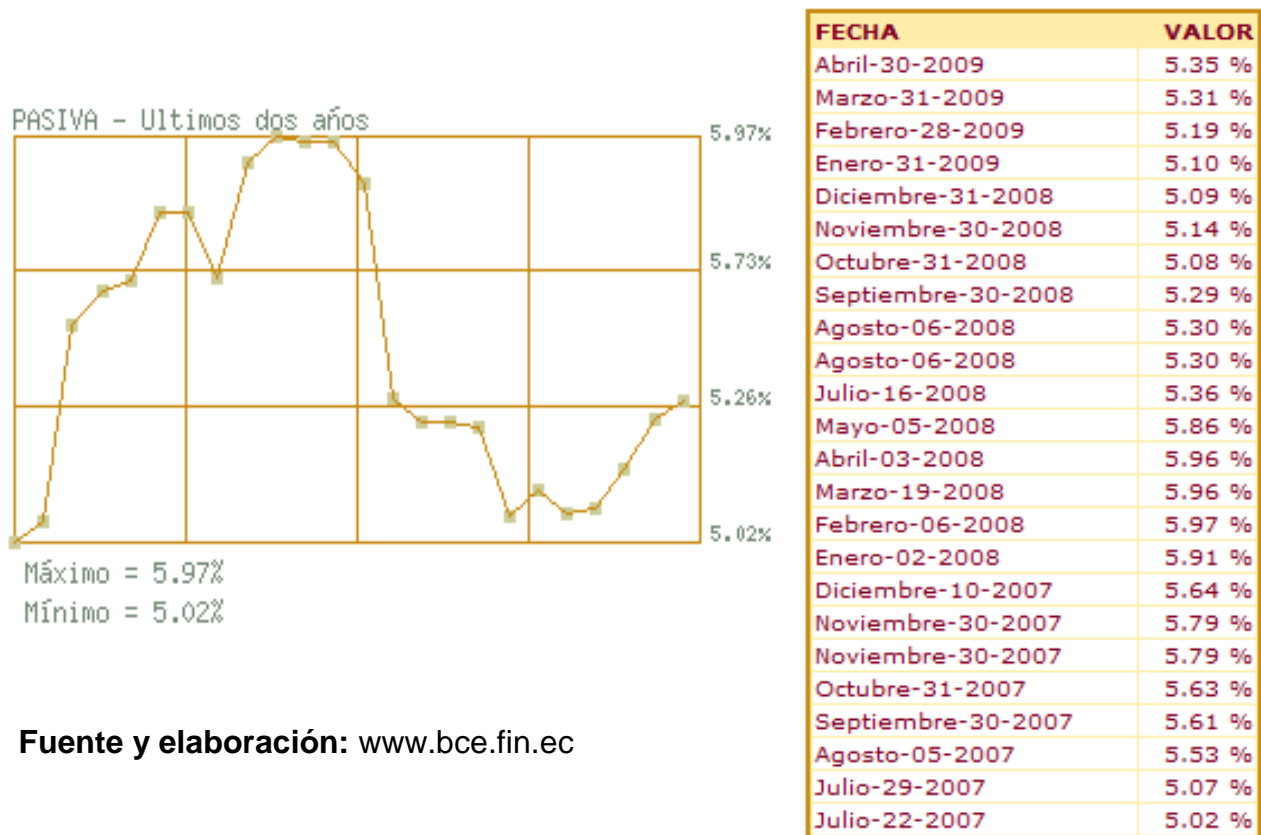
Fuente y elaboración: www.bce.fin.ec

11. http://es.wikipedia.org/wiki/Tasa_Activa

Tasa Pasiva.-

La Tasa Pasiva, es la que pagan los intermediarios a los propietarios de los fondos o capital prestado por una entidad financiera. Es decir es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.

Gráfico No. 2.5 – EVOLUCIÓN TASA DE INTERÉS PASIVA REFERENCIAL



Fuente y elaboración: www.bce.fin.ec

ANÁLISIS.-

Como se observa en el gráfico de la evolución de la tasa activa, podemos darnos cuenta que esta ha permanecido constante durante los últimos dos años, lo que

nos indica que el sistema financiero se ha recuperado; la tasa activa ha fluctuado entre un 9,14% y 10,92% que si bien no han variado mucho siguen siendo elevadas. La tendencia de la tasa activa es muy importante debido a que la mayoría de las personas buscan financiamiento en las instituciones financieras y mucho más cuando se trata de adquirir productos para construcciones o remodelaciones ya que generalmente la inversión para este tipo de actividad es significativa.

Es decir si la tendencia de esta tasa fuera a la alza representaría menos endeudamiento por parte de las personas y por ende un menor poder adquisitivo de estas lo que provocaría una disminución en los productos que comercializa la empresa "TPC", mientras que una tendencia a la baja de la tasa activa representaría un mayor endeudamiento en las personas y por ende mayor capacidad adquisitiva lo que generaría seguramente un incremento en la demanda de productos y materiales de la construcción. Por tal motivo la tendencia de esta variable es muy trascendental en el negocio de la empresa "TPC".

La tendencia de la tasa pasiva ha sido de igual manera constante durante los últimos dos años, fluctuando entre un 5% y 6%. Esta variable no es muy representativa para el análisis de este trabajo debido a que la empresa no utiliza a los bancos para incrementar sus ingresos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

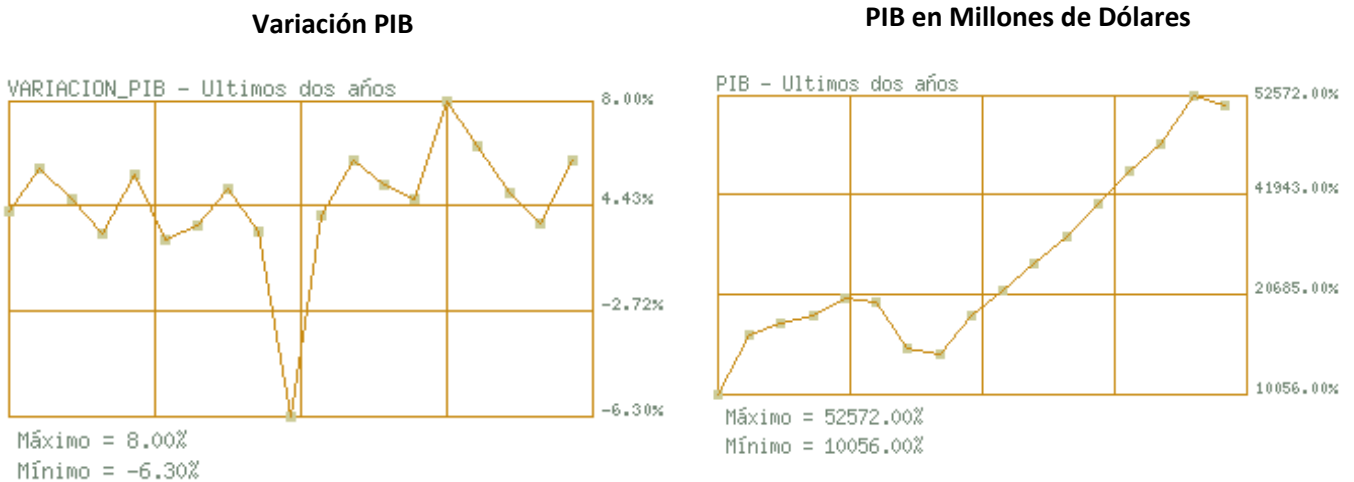
OPORTUNIDAD

La tendencia de disminución de las tasas de interés activas representa mayor facilidad para las personas al acceso al financiamiento en las instituciones financieras, lo que se prevé que genere que estas dispongan de mayor capacidad adquisitiva para acceder a los productos que ofrece la empresa "TPC".

2.1.1.1.3 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto, es el valor monetario total de la producción corriente de bienes y servicios de un país durante un período (normalmente es un trimestre o un año). “El PIB es una magnitud de flujo, pues contabiliza sólo los bienes y servicios producidos durante la etapa de estudio. Además el PIB no contabiliza los bienes o servicios que son fruto del trabajo informal (trabajo doméstico, intercambios de servicios entre conocidos, etc.).”¹²

Gráfico No. 2.6 – EVOLUCIÓN DEL PIB



FECHA	VALOR
Enero-01-2008	5.32 %
Enero-01-2007	2.49 %
Enero-01-2006	3.89 %
Enero-01-2005	6.00 %
Enero-01-2004	8.00 %
Enero-01-2003	3.58 %
Enero-01-2002	4.25 %
Enero-01-2001	5.34 %
Enero-01-2000	2.80 %
Enero-01-1999	-6.30 %
Enero-01-1998	2.12 %
Enero-01-1997	4.05 %
Enero-01-1996	2.40 %
Enero-01-1995	1.75 %
Enero-01-1994	4.70 %
Enero-01-1993	2.00 %
Enero-01-1992	3.60 %
Enero-01-1991	5.00 %
Enero-01-1990	3.00 %

FECHA	VALOR
Enero-31-2009	51106.00 millones de USD
Enero-31-2008	52572.00 millones de USD
Enero-31-2007	45789.00 millones de USD
Enero-31-2006	41763.00 millones de USD
Enero-31-2005	37187.00 millones de USD
Enero-31-2004	32642.00 millones de USD
Enero-31-2003	28636.00 millones de USD
Enero-31-2002	24899.00 millones de USD
Enero-31-2001	21250.00 millones de USD
Enero-31-2000	15934.00 millones de USD
Enero-31-1999	16675.00 millones de USD
Enero-31-1998	23255.00 millones de USD
Enero-31-1997	23635.00 millones de USD
Enero-31-1996	21268.00 millones de USD
Enero-31-1995	20195.00 millones de USD
Enero-31-1994	18573.00 millones de USD
Enero-31-1993	10056.00 millones de USD

12. http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_Interno_Bruto

Cuadro No. 2.1 – PIB SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

PRODUCTO INTERNO BRUTO POR CLASE DE ACTIVIDAD ECONOMICA
Miles de dólares

Ramas de actividad \ Años	2005	2006 (sd)	2007 (p)	2008 (prev)	2009 (prev)
E. Construcción y obras públicas	3,099,723	3,822,000	4,162,006	5,260,751	5,613,642
23. Construcción	3,099,723	3,822,000	4,162,006	5,260,751	5,613,642
PRODUCTO INTERNO BRUTO	37,186,942	41,763,230	45,789,374	52,572,486	51,106,170
Porcentaje sobre PIB Total	8%	9%	9%	10%	11%

(sd) cifras semidefinitivas.

(p) cifras provisionales

(prev) cifras de previsión.

Gráfico No. 2.7 - PIB SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN



Fuente: www.bce.fin.ec

Elaboración: Autor

ANÁLISIS.-

La evolución del PIB en el sector de la Construcción en el cual se desarrolla la empresa "TPC", ha presentado una tendencia creciente, de 3,099,723 mil millones de dólares en el año 2005 (representa el 8% del PIB total) a 5,613,642 mil millones de dólares en el año 2009 (representa el 11% con respecto al PIB total) cifra prevista por el Banco Central del Ecuador.

Esta evolución positiva que ha tenido el PIB en el sector de la Construcción, nos da la pauta para poder decir que las actividades económicas del país en el sector que se desenvuelve la empresa "TPC" se encuentra en recuperación después de la gran crisis de los años anteriores.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

OPORTUNIDAD

El incremento sostenido del PIB durante los últimos años muestra la recuperación del sector de la construcción, lo que representa una oportunidad para la empresa "TPC" ya que esta se dedica a la comercialización de productos y materiales para este sector.

2.1.1.1.4 BALANZA COMERCIAL

La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones en otras palabras, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo.

- ✚ Las importaciones se refieren a los gastos que las personas, las empresas o el gobierno de un país hacen en bienes y servicios que se producen en otros países y que se traen desde esos otros países a él.
- ✚ Las exportaciones son los bienes y servicios que se producen en el país y que se venden y envían a clientes de otros países.

La balanza comercial se define como la diferencia que existe entre el total de las exportaciones menos el total de las importaciones que se llevan a cabo en el país.

$$\text{Balanza comercial} = \text{exportaciones} - \text{importaciones}$$

Esta diferencia, según cuales sean las importaciones y las exportaciones en un momento determinado, podría ser positiva (lo cual se denomina superávit comercial) o negativa (lo cual se conoce como déficit comercial).

Cuadro No. 2.2 – EVOLUCIÓN BALANZA COMERCIAL

Balanza Comercial (1)
- Toneladas métricas y valor FOB en miles de USD -

	Ene - Dic 2006			Ene - Dic 2007			Ene - Dic 2008			Variación 2007 - 2008		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a
	Valor USD		Valor unitario	Valor USD		Valor unitario	Valor USD		Valor unitario	Valor USD		Valor unitario
	Volumen	FOB		Volumen	FOB		Volumen	FOB		Volumen	FOB	
Exportaciones totales	28,609	12,728,262	445	27,733	14,321,316	516	27,923	18,489,786	662	0.68%	29.11%	28.23%
<i>Petroleras (2)</i>	150,323	7,544,529	50	139,974	8,328,566	60	142,134	11,672,819	82	1.54%	40.15%	38.02%
<i>No petroleras</i>	7,456	5,183,733	695	8,007	5,992,750	748	7,905	6,816,968	862	-1.27%	13.75%	15.22%
Importaciones totales	10,074	11,279,458	1,120	10,844	12,907,111	1,190	11,345	17,608,949	1,552	4.63%	36.43%	30.40%
<i>Bienes de consumo</i>	744	2,584,995	3,473	811	2,901,330	3,578	1,068	3,851,922	3,605	31.77%	32.76%	0.75%
<i>Materias primas</i>	5,426	3,469,307	639	5,946	4,093,484	688	6,193	5,831,336	942	4.15%	42.45%	36.77%
<i>Bienes de capital</i>	319	2,829,427	8,867	364	3,319,344	9,121	468	4,501,466	9,622	28.55%	35.61%	5.49%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	3,584	2,380,875	664	3,723	2,578,324	693	3,613	3,226,259	893	-2.94%	25.13%	28.91%
<i>Diversos</i>	0	1,414	10,082	0	2,759	12,842	3	13,017	5,075	1093.83%	371.83%	-60.48%
<i>Ajustes (3)</i>		13,439			11,870			184,950				
Balanza Comercial - Total		1,448,805			1,414,205			880,837			-37.72%	
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		5,163,655			5,750,242			8,446,560			46.89%	
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-3,714,850			-4,336,037			-7,565,722			74.48% (4)	

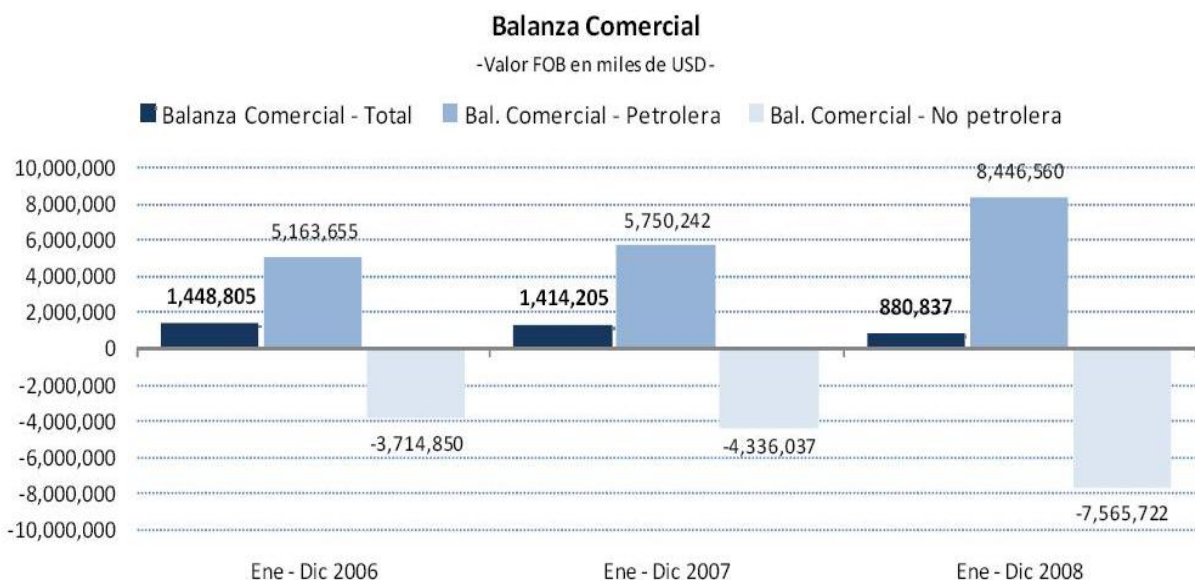
(1) Las cifras son provisionales; su reproceso se realiza conforme a la recepción de documentos fuente de las operaciones de comercio exterior

(2) Volumen en miles de barriles

(3) Importaciones H.J.D.N.

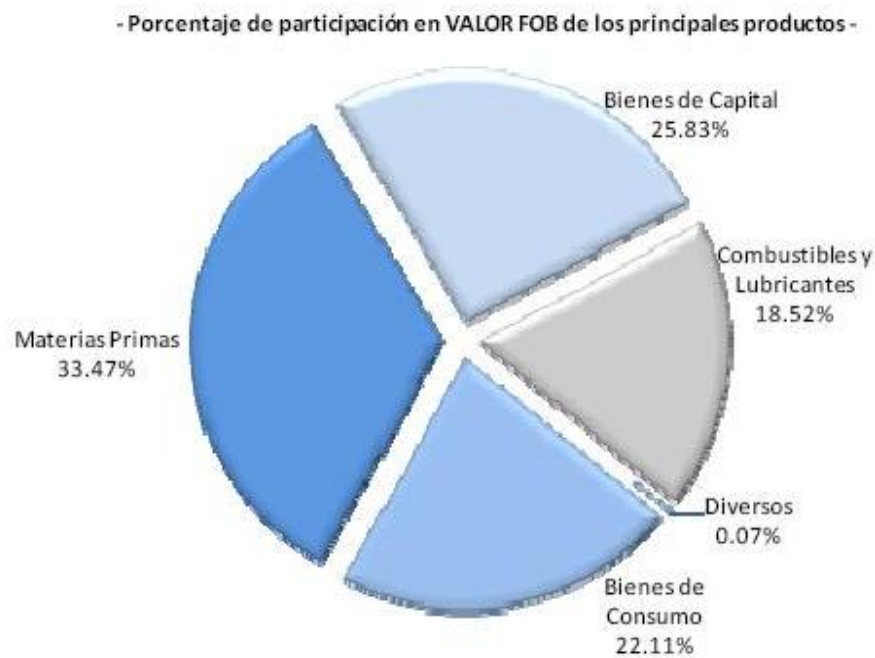
(4) Fste porcentaje mide un aumento en el déficit comercial.

Gráfico No. 2.8 – EVOLUCIÓN BALANZA COMERCIAL



Fuente y elaboración: www.bce.fin.ec

Gráfico No. 2.9 – IMPORTACIONES POR USO O DESTINO ECONÓMICO



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS.-

Al cierre del año 2008, la balanza comercial total registró un superávit de USD 880.83 millones, sin embargo este resultado es inferior en un -37.72% al contabilizado en el año 2007, cuando alcanzó un saldo favorable de USD 1,414.20 millones

La composición y variación con respecto al año 2007 de las importaciones en términos de valor FOB durante el año 2008 fue la siguiente: Materias Primas (33.47%) incremento del (42.45%); Bienes de Capital (25.83%) incremento del (35.61%); Bienes de Consumo (21.11%) incremento del (32.76%); Combustibles y Lubricantes (18.52%) incremento del (25.13%); y, Productos Diversos (0.07%).

Si bien la evolución de las importaciones ha tenido una tendencia a la alza, las restricciones impuestas por el gobierno de turno a las importaciones. Generan un escenario poco favorable para el año 2009, especialmente para las empresas que comercializan productos importados dentro del país, el cual es el caso de la empresa "TPC".

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

AMENAZA

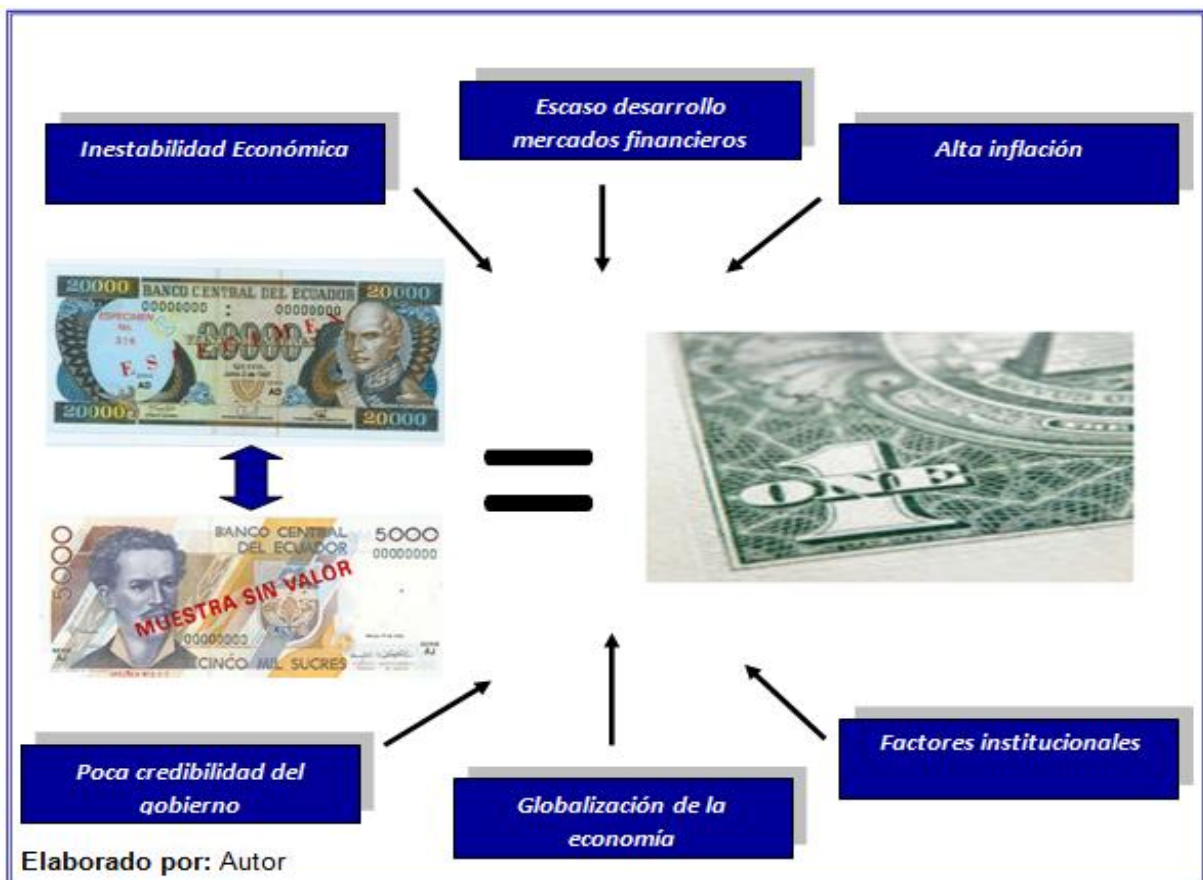
Las restricciones a las importaciones impuestas por el gobierno de turno generan una amenaza para la empresa "TPC" debido a que el proceso de importación se encarece por el incremento de los impuestos, lo que podría encarecer el costo del producto y por ende el precio de venta.

2.1.1.1.5 LA DOLARIZACIÓN

La dolarización ocurre cuando los residentes de un país usan extensamente el dólar de los Estados Unidos u otra moneda extranjera junto a o en vez de la moneda local. En el caso de la dolarización en el Ecuador, el dólar de los Estados Unidos reemplazo al Sucre (moneda oficial del Ecuador hasta 1999).

El domingo 9 de enero, el entonces Presidente de la República del Ecuador, Dr. Jamil Mahuad, anunció su decisión de dolarizar la economía ecuatoriana, después de anclar el precio de la divisa en un nivel de 25.000 sucres; para lo cual dijo: "El sistema de dolarización de la economía es la única salida que ahora tenemos, y es el camino por donde debemos transitar"¹³.

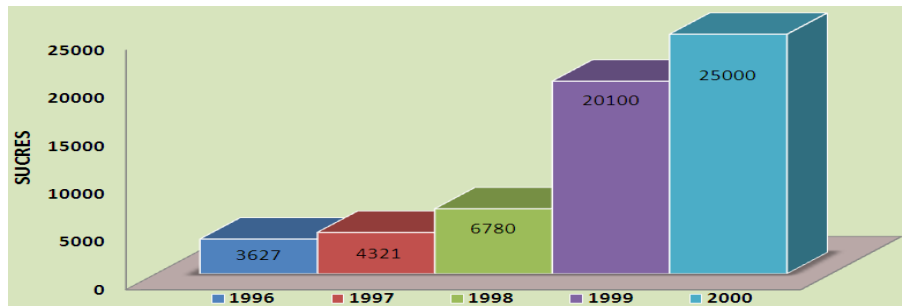
Gráfico No. 2.10 – DOLARIZACIÓN



13. <http://www.monografias.com/>

Entre los factores que explica la implementación de la dolarización en el país, fueron los siguientes: la inestabilidad macroeconómica, el escaso desarrollo de los mercados financieros, la falta de credibilidad del gobierno, la globalización de la economía, el historial de alta inflación y los factores institucionales, entre otros.

Gráfico No. 2.10.1 – COTIZACIÓN DEL SUCRE FRENTE AL DÓLAR



Fuente: <http://www.labolsa.com/mercado/USDECS>

Elaboración: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

OPORTUNIDAD

La dolarización en la actualidad ha generado un ambiente de estabilidad económica, lo que permite a las personas acceder a endeudamiento con mayor seguridad para invertir en la realización de construcciones o remodelaciones de sus viviendas, lo que genera un incremento en la demanda de los productos que oferta la empresa "TPC".

2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO

“El factor político se compone por un conjunto interactuante de leyes, dependencias del gobierno, y grupos de presión que influyen y limitan tanto las actividades de las organizaciones como las de los individuos en la sociedad. La existencia de leyes y regulaciones cumple tres propósitos: fomentar la competencia, protegiendo a las empresas unas de otras; asegurar mercados justos para los bienes y servicios, resguardando a los consumidores; y, salvaguardando los intereses de la sociedad como un todo, y a otras empresas de negocios contra las prácticas poco éticas que perjudican a consumidores individuales y a la sociedad.”¹⁴

El ambiente político en que se desarrolla el País incide y afecta a todas las actividades económicas del Ecuador; lo cual significa que si la economía no crece, ningún sector económico tampoco lo hará y por ende tendrá una tendencia a decrecer; en definitiva, la actual confrontación política inquieta y genera incertidumbre.

La política del Ecuador se destaca por la presencia de múltiples y efímeros partidos políticos, y la dinámica entre los partidos que ha causado que la política nacional ecuatoriana sea muy inestable, especialmente desde que el Ecuador volvió a la democracia en 1979.

Ningún partido hasta la fecha ha logrado elegir a uno de sus militantes por más de un período Presidencial (Osvaldo Hurtado fue electo vice-presidente, y posteriormente Jamil Mahuad fue electo Presidente, ambos pertenecientes a la democracia cristiana), y varios de los Presidentes electos no han concluido su mandato (Jaime Roldós Aguilera falleció cuando se estrelló su avión; y Abdalá Bucaram, Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez fueron destituidos por el Congreso.

14. <http://es.wikipedia.org/>

Desde el retorno a la democracia en 1979, ningún partido ha logrado tener el control de la mayoría en el Congreso Nacional, con excepción del período 1988-90 en que obtuvo la mayoría el partido social-demócrata Izquierda Democrática.

Los partidos que más se han destacado por el número de representantes en el Congreso, y actividad y estabilidad política, son el Partido Social Cristiano, liderado hasta hace poco por el ex-Presidente fallecido León Febres Cordero, y la Izquierda Democrática, liderado por el ex-Presidente Rodrigo Borja Cevallos.

Actualmente el partido político de mayor influencia es Alianza País, encabezado por el actual presidente de la República Eco. Rafael Correa, también tienen influencia en la política ecuatoriana, el Movimiento Poder Ciudadano, del ex-Ministro de Economía y Finanzas Diego Borja; el Partido Roldosista Ecuatoriano (PRE) del ex-Presidente Abdalá Bucaram, el PRIAN del heredero bananero Álvaro Noboa, y el movimiento Pachakutik, brazo político del movimiento indígena (CONAIE).

Otros partidos se encuentran en proceso de renovación ideológica y reorganización, incluyendo la Unión Demócrata Cristiana de los ex-Presidentes Osvaldo Hurtado y Jamil Mahuad; el Partido Socialista - Frente Amplio, de izquierda; y el maoísta Movimiento Popular Democrático, brazo electoral del Partido Comunista Marxista Leninista del Ecuador.

En las elecciones de octubre del 2006, los candidatos con mayor opción eran León Roldós Aguilera, de la alianza Red Ética y Democracia-Izquierda Democrática (Ecuador); Cynthia Viteri, del Partido Social Cristiano; Rafael Correa, del movimiento político Alianza PAIS (Patria Altiva i Soberana); y Álvaro Noboa, del PRIAN. En la primera vuelta, los candidatos con la mayor votación fueron Álvaro Noboa y Rafael Correa; en la segunda vuelta, fue electo Rafael Correa.

El 30 de septiembre del 2007 tuvieron lugar las elecciones para la Asamblea Nacional Constituyente para restituir la democracia al pueblo Ecuatoriano, víctima

de una larga noche del movimiento neoliberalista con los peores atracos de la historia del país.



El sí se impuso en Ecuador con 81,7 por ciento de los votos.

Un año después, el 28 de septiembre del 2008, se convocó a votación popular para que el proyecto de constitución quede aprobado, ganando nuevamente con un aproximado de 70% votos positivos a nivel nacional, es así que se convoca a nuevas elecciones el 26 de abril del 2009 después de la aprobación de una nueva constitución, en el referéndum constitucional.

El resultado de las elecciones del 26 de abril de este año, ratificaron el poder y apoyo con el que cuenta el actual presidente de la república Eco. Rafael Correa con un 51% lo que hizo que se proclame ganador en una sola vuelta.

Esto implica que el Eco. Rafael Correa se mantendrá en el poder durante los próximos cuatro años lo que genera un poco de preocupación en el sector empresarial del país, ya que los empresarios consideran que el actual gobierno ha tomado medidas que han ido en el desmedro de las relaciones económicas con países del exterior, en la creación de barreras para la importación de productos y materias primas, en el incremento e impuestos y en el aumento de la desocupación laboral.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

AMENAZA

Las medidas equivocadas implantadas por el gobierno de turno representa una amenaza para la "TPC", debido a que todo el sector empresarial se encuentra preocupado sobre la futura estabilidad económica, lo que podría conllevar a que muchas empresas decidan cerrar sus operaciones en el país generando desempleo e inestabilidad económica.

2.1.1.3 FACTOR LEGAL

Las leyes y reglamentos son todas las normas jurídicas a las cuales una empresa debe sujetarse para poder realizar sus operaciones básicas, por lo general estas leyes y reglamentos son realizados y dictados por los gobiernos, instituciones gubernamentales, cámaras y organizaciones del mismo sector industrial, las cuales toda empresa sin excepción debe acatar.

CODIGO DE TRABAJO.-

Esto afecta a la empresa ya que debe regirse en todos los lineamientos para realizar la contratación del personal por lo que es muy importante, además debemos estar seguros de los pasos que se debe dar en el caso de presentarse contrariedades con el empleado.

CODIGO DE COMERCIO.-

El Código de Comercio rige las obligaciones de los comerciantes en sus operaciones mercantiles, y los actos y contratos de comercio, aunque sean ejecutados por no comerciantes. Son comerciantes los que, teniendo capacidad para contratar, hacen del comercio su profesión habitual.

Por tal motivo es de vital importancia para la empresa "TPC" saber que se puede negociar con cualquier persona siempre y cuando está no tenga ningún tipo de impedimento legal

CODIGO TRIBUTARIO

Este código es muy importante, puesto que nos da las pautas en lo que ha pago de impuestos se refiere. Por ende el aspecto tributario afecta directamente no solo a "TPC", sino a todas las empresas. El desconocimiento de este aspecto puede causarle a la empresa serios problemas legales.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

OPORTUNIDAD

El alto conocimiento del Lic. Javier Flores (Gerente de Sucursal "TPC") en lo que ha leyes se refiere y los años de experiencia que se tienen en el mercado, es muy difícil que la empresa "TPC" las quebrante, puesto que se conoce todas las sanciones en las que puede caer la empresa.

2.1.1.4 FACTOR SOCIAL

Es de gran interés conocer a fondo todos los aspectos sociales de un país, debido que los mercados están dispuestos por seres humanos.

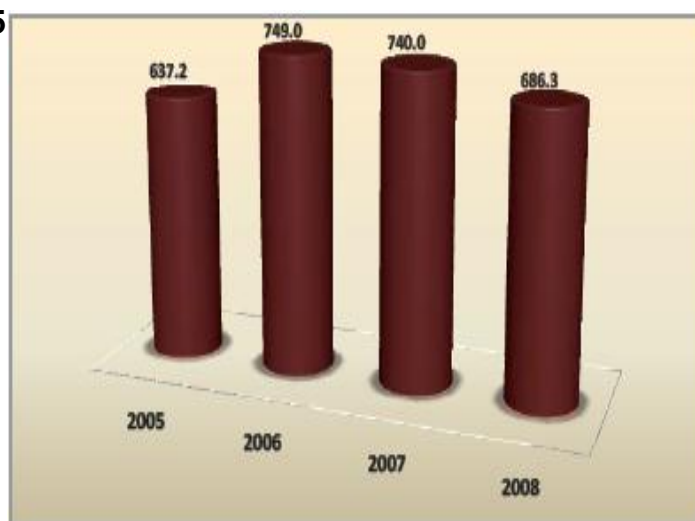
El entorno social muestra los cambios en la estructura de la población, los cambios de las familias, los cambios geográficos de la población, los estudios, la burocratización de la población y la gran diversidad étnica y racial.

REMESA DE MIGRANTES

La remesa de los migrantes representa el dinero que ingresa al país enviado por ecuatorianos residentes en el exterior. Este dinero es proveniente del trabajo que realizan estos en otros países.

GRÁFICO No. 2.11 - REMESAS RECIBIDAS EN LA REGIÓN INTERANDINA

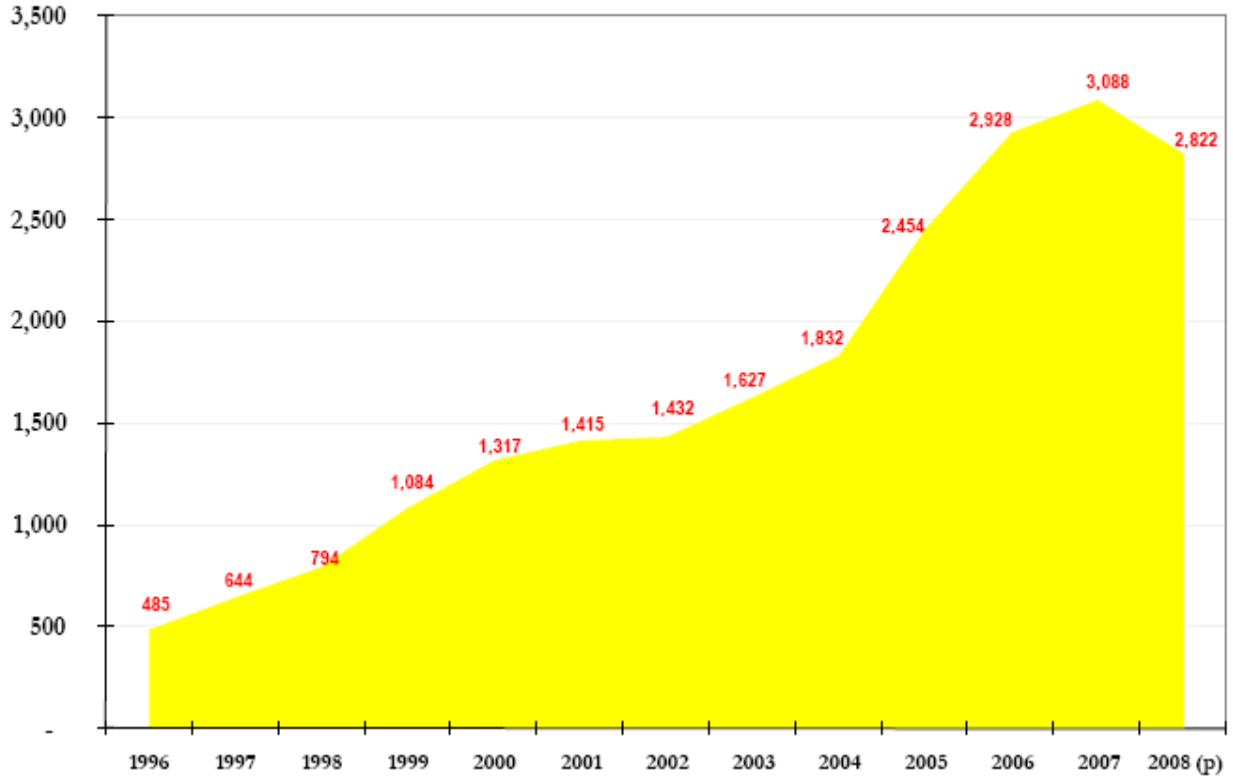
PROVINCIA	2005	2006	2007	2008
PICHINCHA	332.4	389.4	351.1	413.6
TUNGURAHUA	81.82	96.5	121.5	107.9
CHIMBORAZO	95.2	112.3	125.5	71.3
IMBABURA	77.8	91.8	80.3	50.7
COTOPAXI	30.7	36.2	39.0	32.8
CARCHI	10.4	12.3	13.0	4.8
BOLIVAR	8.8	10.4	9.6	5.2
TOTAL GENERAL:	637.2	749.0	740.0	686.3



Fuente y elaboración: www.bce.fin.ec

GRÁFICO No. 2.12 – EVOLUCIÓN DE LAS REMESAS RECIBIDAS 1996 -2008

*Evolución de las Remesas recibidas
USD millones*



Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS

Las remesas se han constituido en la segunda fuente generadora de ingresos, después del petróleo. La crisis mundial, sobre todo en los países que acogen a los trabajadores ecuatorianos, afectó al envío de remesas en los últimos dos trimestres del 2008. A diciembre de ese año, las remesas se redujeron en 8.6% con respecto al 2007 y alcanzaron USD 2,822 millones.

La caída de las remesas podría ser resultado de una variación en el gasto de los emigrantes ecuatorianos, debido a los efectos de la crisis económica que se vive tanto en los Estados Unidos de América como en España.

Según el Instituto Nacional de Estadística de España, el desempleo de la población extranjera residente en dicho país creció en 9.3% en el año 2008, debido al impacto de la crisis financiera internacional, a la falta de liquidez y a la caída en los niveles de consumo. Estos factores estarían ocasionando el estancamiento de la actividad económica y el consiguiente aumento del desempleo, que en España alcanzó el 13,9% a fines de 2008, la tasa más alta de toda la Unión Europea.

Según fuentes oficiales de los Estados Unidos, las causas para la disminución de las remesas provenientes de dicho país se atribuiría a la desaceleración de la economía, en especial del sector de la construcción (la mayor fuente de empleo para los emigrantes); a las mayores dificultades de llegada de indocumentados a USA y, a los problemas de encontrar empleo por parte de los emigrantes indocumentados, debido a los controles oficiales más estrictos.

Respecto al impacto económico y social que se podría experimentar en el país por caída de las remesas, se esperaría una reducción del consumo interno, lo que a mediano y largo plazo implicaría la reducción de la calidad de vida de las familias que reciben las remesas desde el exterior.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

AMENAZA

La caída de las remesas provocará una reducción del consumo interno, lo que a mediano y largo plazo implicará la reducción de la calidad de vida de las familias que reciben las remesas desde el exterior y por ende la disminución en las ventas de los productos de la empresa "TPC".

MERCADO LABORAL

POBLACIÓN ECONÓMICAMENTE ACTIVA (PEA).- La PEA, está conformada por las personas de 10 años y más que trabajaron al menos 1 hora en la semana de referencia, o aunque no trabajaron, tuvieron trabajo (ocupados), o bien aquellas personas que no tenían empleo pero estaban disponibles para trabajar y buscan empleo (desocupados).

OCUPADOS PLENOS.- La población con ocupación plena está constituida por personas ocupadas de 10 años y más, que trabajan como mínimo la jornada legal de trabajo y tienen ingresos superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones), o bien que trabajan menos de 40 horas y sus ingresos son superiores al salario unificado legal y no desean trabajar más horas (no realizaron gestiones).

DESEMPLEO.- Es la suma del desempleo abierto más el desempleo oculto, como están definidos a continuación:

DESEMPLEO ABIERTO.- Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- ✚ Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- ✚ Buscaron trabajo, realizaron gestiones concretas para conseguir empleo o para establecer algún negocio en las cuatro semanas anteriores.

DESEMPLEO OCULTO.- Personas de 10 años y más, que en el periodo de referencia presentan simultáneamente las siguientes características:

- ✚ Sin empleo, no ocupado en la semana pasada
- ✚ No buscaron trabajo

GRÁFICO No. 2.13 – EVOLUCIÓN TASA DE OCUPADOS PLENOS

	2007 (Junio)	2007 (Septiembre)	2007 (Diciembre)	2008 (Marzo)	2008 (Junio)	2008 (Septiembre)	2008 (Diciembre)	2009 (Marzo)
<i>NACIONAL URBANO</i>	38,3%	40,2%	42,6%	38,8%	42,6%	41,1%	43,6%	38,8%
<i>QUITO</i>	46,1%	48,6%	56,3%	53,2%	55,3%	52,6%	51,7%	45,8%
<i>GUAYAQUIL</i>	41,4%	43,1%	43,0%	40,4%	43,3%	40,6%	44,6%	34,8%
<i>CUENCA</i>	43,7%	49,6%	53,3%	49,4%	58,9%	56,2%	60,5%	52,8%
<i>MACHALA</i>	30,5%	38,4%	37,7%	39,5%	40,6%	38,1%	43,7%	33,7%
<i>AMBATO</i>	44,3%	43,9%	42,0%	35,9%	41,9%	42,2%	46,6%	36,4%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No. 2.14 – EVOLUCIÓN TASA DE DESEMPLEO

	2007 (Junio)	2007 (Septiembre)	2007 (Diciembre)	2008 (Marzo)	2008 (Junio)	2008 (Septiembre)	2008 (Diciembre)	2009 (Marzo)
<i>NACIONAL URBANO</i>	7,4%	7,1%	6,1%	6,9%	6,4%	7,1%	7,3%	8,6%
<i>QUITO</i>	5,9%	7,4%	6,1%	6,4%	5,9%	6,2%	5,8%	7,0%
<i>GUAYAQUIL</i>	8,9%	7,2%	7,0%	7,9%	8,7%	8,5%	9,5%	14,0%
<i>CUENCA</i>	5,6%	6,2%	5,0%	5,0%	4,6%	5,7%	4,4%	4,9%
<i>MACHALA</i>	6,3%	5,9%	3,5%	5,0%	6,4%	7,9%	8,7%	10,9%
<i>AMBATO</i>	4,2%	4,0%	6,6%	4,4%	4,3%	4,2%	3,8%	4,1%

Fuente: Banco Central del Ecuador

Elaboración: Banco Central del Ecuador

ANÁLISIS

La tasa de desempleo no ha tenido variaciones significativas desde el segundo semestre del año 2007, la cual se ha mantenido entre el 6% y 7.5% en la ciudad de Quito. Hasta el mes de marzo 2009 la tasa de desempleo se encuentra en el 7% lo que representa una tendencia creciente con respecto a la finalización del año 2008, esto se debe principalmente a la fuerte crisis mundial que se vive, lo que ha desembocado a que muchas empresas tengan que dejar de prescindir de personal.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

AMENAZA

La tendencia a la alza del índice de desempleo en la ciudad de Quito, representa una amenaza debido a que las personas al no tener trabajo tienen menor capacidad adquisitiva, lo que causa disminución en la demanda de los productos de la empresa "TPC".

SALARIO

El salario mínimo, es una cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, y que refleja el salario más bajo que se puede pagar para las distintas categorías profesionales. En general, el establecimiento de un salario mínimo no anula el derecho de los trabajadores a demandar salarios superiores al mínimo establecido.

El salario que un empresario debe pagar está establecido en el código de trabajo, ahí se detalla los montos los cuales deben ser retribuidos a los trabajadores, actualmente el salario mínimo vital establecido es de \$218 dólares.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

AMENAZA

El estancamiento de los sueldos y el incremento continuo en los precios de los bienes y servicios, genera que las personas se restrinjan en los gastos que no son necesarios para sobrevivir, lo que influye significativamente en la venta de los productos de "TPC".

2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL

La razón fundamental de los constantes avances tecnológicos radica en la generación del bienestar humano a través de la búsqueda de mejores condiciones de vida. Estos avances están determinados por la gestión de la innovación, pues orienta no sólo la concepción de nuevos productos y procesos, sino también la adaptación, la mejora de tecnologías y la adopción de cambios en la cultura empresarial, por lo cual se puede establecer que la innovación promueve la producción permanente de cambios permitiendo aumentar la productividad, la competitividad de las empresas y la calidad de vida del hombre.

En este sentido, la gestión de innovación tecnológica admite la incorporación de nuevas tecnologías a la actividad de una empresa, dando como resultado cambios en los productos o en los procesos de fabricación.

Este escenario se ha colado de forma masiva en todas las disciplinas. Por ejemplo, en la arquitectura, los espacios arquitectónicos inteligentes o tecnológicamente avanzados disponen de dispositivos de última generación, nuevos materiales y sistemas constructivos e instalaciones, proporcionando un incremento en el confort de los usuarios. Las tecnologías aplicadas a los espacios arquitectónicos plantean una mejor gestión de estos con nuevos entornos físicos basados en recursos, aparatos, sensores, controles y comunicaciones que facilitan la interacción de sus habitantes con su entorno doméstico, recreativo, educativo y laboral.

En el área de la arquitectura y la construcción el desarrollo de nuevas tecnologías plantea una mejor gestión de la tecnología en función de todos los elementos constructivos que intervienen en el mismo. Estas tecnologías, tendientes a permitir la creación de espacios arquitectónicos más cómodos y versátiles, deben al mismo tiempo mantener criterios basados en una arquitectura sustentable. Sin

embargo, la construcción es una de las causas de mayor impacto en el medio ambiente, pues consume hasta 60% de los materiales extraídos de la tierra y su utilización en la actividad constructiva genera la mitad de las emisiones de CO² hacia la atmósfera.

Estos factores se incrementan cuando se levantan edificaciones que inmediatamente se revelan como edificios enfermos, donde los materiales y los sistemas constructivos no cumplen con las condiciones de sustentabilidad necesarias para evitar daños al medio ambiente, de donde resulta sumamente complejo crear un espacio arquitectónico que además de considerar aspectos técnicos, estéticos y funcionales ofrezca condiciones de salud y bienestar. Por tal motivo, las tecnologías también deben tender a garantizar la existencia de un medio ecológico y el permanente contacto con él, aportando la calidad de vida requerida.

Las edificaciones inteligentes o de avanzada presentan plataformas tecnológicas que se comportan como el sistema nervioso central del edificio ofreciendo sistemas de seguridad y control de acceso, climatización integral, ascensores con sistemas de optimización de flujo, servicios de datos, voz, seguridad o entretenimiento de forma integrada, e incorporan en esa estructura dispositivos y terminales de comunicaciones, audiovisuales y de tele asistencia, que facilitan al usuario la utilización de todos los servicios.

Por el lado de la sustentabilidad como búsqueda constante del bienestar humano sin dañar el equilibrio del ambiente y sus recursos naturales se debe considerar lo importante que es mantener en la construcción de las edificaciones estos criterios: antes, durante y después, para garantizar la calidad de los espacios construidos, la racionalidad energética y la disminución del impacto medioambiental, creando arquitectura sustentable.

Aun cuando el sector construcción ha trabajado a lo largo de las últimas décadas en la búsqueda de nuevas soluciones predestinadas a mejorar la calidad medioambiental de las edificaciones, son muy pocos los resultados que se han obtenido.

Las edificaciones herméticas y totalmente equipadas de aparatos eléctricos, construidas además a base de cristal y con materiales sintéticos muy electroestáticos, son proclives a la contaminación electromagnética. Aunado a esto, existen otras fuentes de contaminación electromagnéticas las cuales tienen sus orígenes en las líneas eléctricas de alta tensión muy cercanas a las edificaciones y/o en las conducciones eléctricas enterradas debajo de la acera.

Igual sucede con las domopatías (alteraciones del medio ambiente natural que se dan en el interior de los edificios y que afectan el confort y la salud de sus habitantes) de origen geofísico natural producidas por corrientes de agua subterránea y/o yacimientos minerales, además de las domopatías atmosféricas, producto del sometimiento a fuertes cambios de presión y de tensión eléctrica en la atmósfera. A este respecto, la revista *Perspectiva Ambiental* indica que muchos edificios presentan altos índices de campo magnético a partir del cual se detectan los efectos sobre las células humanas.

A pesar de lo expuesto, estas dos tendencias: arquitectura inteligente que hace uso de los nuevos avances tecnológicos y arquitectura sustentable que trabaja en pro de la optimización de energías y disminución del impacto medio ambiental trabajan de forma divergente. Esto se debe en gran parte al peso adquirido por algunas tecnologías en la destrucción del ecosistema, así como también la falta de empatía de entes asociados a la construcción respecto a la innovación y los avances tecnológicos.

Dentro de este marco, vale resaltar los esfuerzos considerables por engranar la arquitectura sustentable con las tecnologías asociadas a los edificios inteligentes,

innovando cada vez en las técnicas constructivas, los procesos y los materiales involucrados en la construcción, permitiendo la generación de productos que den respuesta a los planteamientos antes descritos, de donde se desprende una nueva corriente arquitectónica denominada eco-tech, la cual busca utilizar formas y materiales de alta tecnología para los medios ambientalmente inteligentes.

Esta corriente se caracteriza por materiales, sistemas constructivos, instalaciones y equipos de alta tecnología, diseñados especialmente para optimizar el impacto medioambiental, minimizar el consumo de energías, reciclar residuos y responder a las demandas del usuario sobre el bienestar y mejoramiento de su calidad de vida, la cual representa nuevos nichos de mercado que permiten al sector construcción apalancarse en los mismos alterando el estado del arte en la construcción y ofreciendo nuevas oportunidades de negocios.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

OPORTUNIDAD

- ✚ El desarrollo de nuevas tecnologías en productos y materiales para la construcción, representa nuevos nichos de mercado que permiten a este sector apalancarse en los mismos innovando el arte en la construcción y ofreciendo nuevas oportunidades de negocios.
- ✚ La innovación en los productos y materiales para la construcción enfocados al cuidado del medio ambiente, generan una oportunidad para la empresa "TPC", ya que al comercializar estos productos, la empresa está actuando con responsabilidad social.

2.1.2 MICRO AMBIENTE

En el ambiente empresarial existen dos niveles de fuerzas externas. De un lado tenemos los factores macro, llamados así porque afectan a todas las organizaciones y un cambio en uno de ellos ocasionará cambios en uno o más de los otros; generalmente estas fuerzas no pueden controlarse por los directivos de las organizaciones. Por el otro tenemos los factores micro, llamados así porque afectan a una empresa en particular.

Gráfico No. 2.15 – CINCO FUERZAS QUE GUÍAN LA COMPETENCIA INDUSTRIAL



Fuente y elaboración: Ing. Francis Salazar Pico

Los factores micro ambientales que analizaremos son los siguientes:

- ✚ Proveedores
- ✚ Clientes
- ✚ Competencia
- ✚ Estudio de Mercado

2.1.2.1 PROVEEDORES

Estos son firmas y personas que proporcionan los recursos que la compañía y sus competidores necesitan para producir bienes y servicios. Los desarrollos en el ambiente del proveedor pueden tener un impacto sustancial en las organizaciones. Los gerentes de las Compañías necesitan vigilar las tendencias de precio en sus consumos clave. La escasez, huelgas, y otros sucesos pueden interferir con el cumplimiento de las entregas a los clientes y pueden dar lugar a pérdida de ventas a corto plazo y lesionar la confianza del cliente a largo plazo. Muchas compañías prefieren comprar de múltiples fuentes para evitar una gran dependencia de un solo proveedor, que pudiera elevar precios arbitrariamente o limitar el abastecimiento.

Los principales proveedores de la empresa "TPC" se encuentran en México y en Colombia. Estos se detallan a continuación:

✚ **FIBERGLASS COLOMBIA S.A.**



País: Colombia

Dirección: Calle 3ra No. 3 - 49 Este, Mosquera

Teléfono: PBX: (571) 8933030

✚ **CONTECH S.A.**



País: México

Dirección: Isla Borneo 30, Chiluca, C.P. 52930, Atizapán, Edo. de Méx.

Teléfonos : 5308-1204 / 5019-8590

✚ **TERANCO**  **TERANCO**

País: Colombia

Dirección: Cali, Valle del Cauca

Teléfono: (2) 514 1630

✚ **SIKA S.A.**



País: Colombia

Dirección: Vereda Canavita Km 20,5 Autopista Norte Tocancipá-Cundinamarca

Teléfono: 57-1 8786333 **Fax:** 57-1 8786665



País: Colombia

Dirección: Autopista Sur # 71 - 75

Teléfono: 782 5000 Ext: 4624 Fax: 782 5010

La empresa "TPC" maneja stocks mínimos para la realización de los pedidos de compra a sus proveedores. Generalmente se recurre a los proveedores de Colombia por la facilidad y cercanía principalmente en el embarque y el traslado.

Condiciones de Pago.-

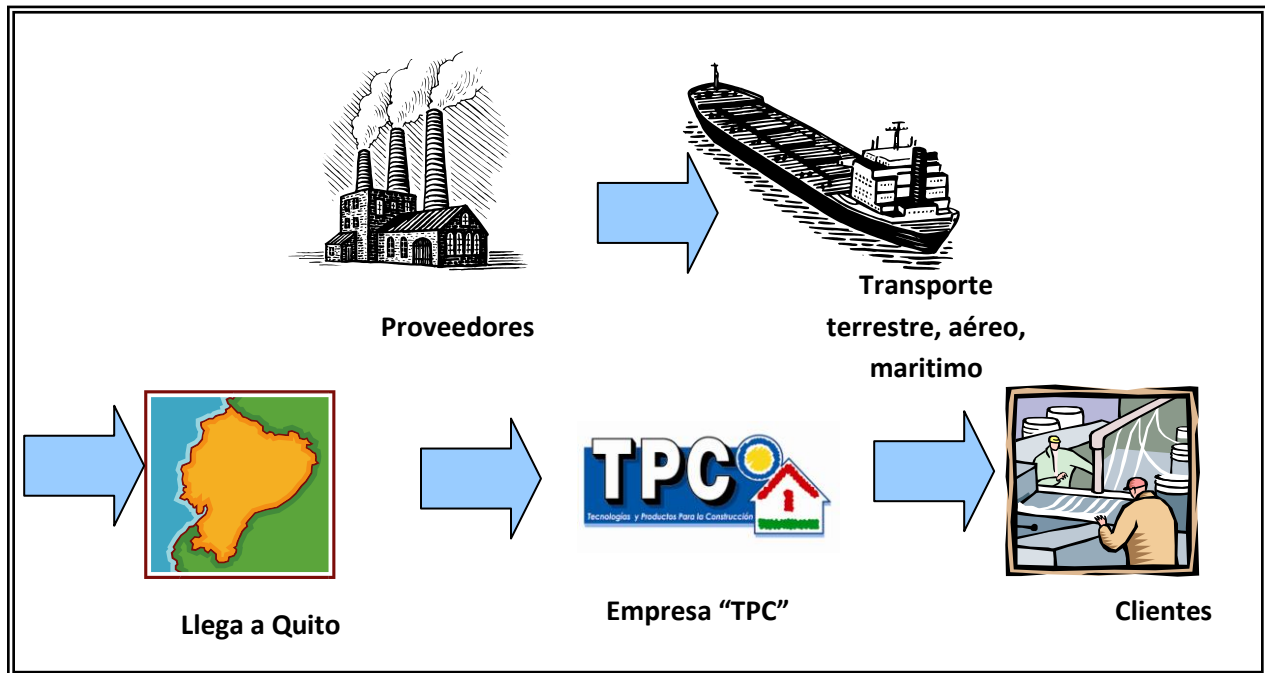
- Los plazos otorgados por los proveedores son a 30, 45 y 60 días. Las compras son realizadas a crédito o en consignación.
- La Compañía obtiene descuentos de hasta el 5%, por volúmenes de compra.

Canales de Distribución.-

- Cuando el pedido es enviado vía aérea, el tiempo que demora en llegar el inventario, es de 15 días aproximadamente, incluidos trámites aduaneros.
- Cuando el pedido, es enviado a través de buques cargueros, el tiempo que demora en llegar la materia prima, es de 45 días, incluyendo trámites aduaneros.

A continuación se muestra un gráfico, del proceso de adquisición del inventario:

GRÁFICO No. 2.16 – PROCESO DE ADQUISICIÓN INVENTARIO



Fuente: Empresa "TPC"

Elaboración: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

OPORTUNIDAD

El contar con varios proveedores, permite a la empresa "TPC" tener poder de negociación con estos, ya que no está regido a una sola propuesta, lo que conlleva a la obtención del producto más rentable para su comercialización.

2.1.2.2 CLIENTES

Los clientes representan, a las personas o instituciones cuyas necesidades, expectativas o inquietudes son atendidas por una empresa determinada.

Un cliente es el que coloca el dinero en la empresa para la compra de un bien o servicio, quien compra un producto o servicio, es el Comprador, y quien consume un producto o servicio es, el Consumidor.

Normalmente, cliente, comprador y consumidor son la misma persona.

CLIENTES ACTUALES

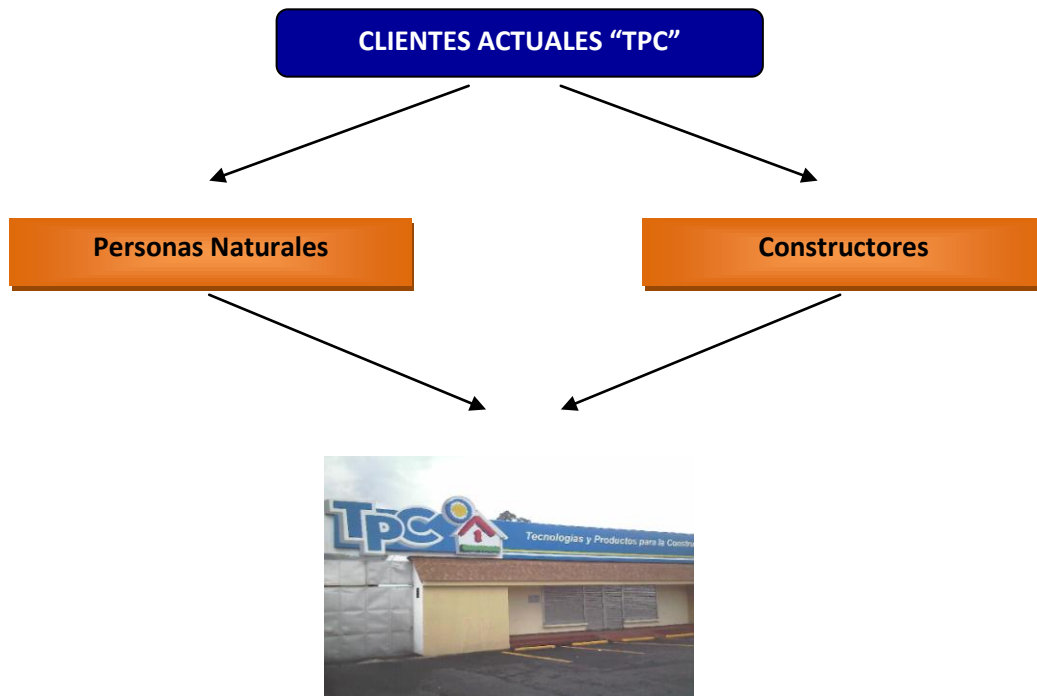
"TPC" considera a sus clientes como la parte más importante de sus operaciones, es por eso que la empresa ha optado siempre por comercializar materiales y productos para la construcción de calidad.

.Los clientes actuales que dispone la empresa son todas las personas naturales de un nivel económico medio – alto que se encuentran realizando construcciones o remodelaciones de sus viviendas, oficinas u otros lugares, que adquieren impermeabilizantes para cubiertas, teja americana, gypsum, impermeabilizante acrílico en el local de "TPC".

La empresa también trabaja con ciertos constructores dedicados a la construcción de planes de conjuntos habitacionales, edificios, oficinas, etc.; quienes recurren a "TPC" periódicamente a adquirir los materiales que ofrece la empresa.

A continuación se presenta el gráfico de los clientes actuales de la empresa "TPC":

GRÁFICO No. 2.17 – CLIENTES ACTUALES "TPC"



Fuente: Empresa "TPC"

Elaboración: Autor

CLIENTES POTENCIALES

Los clientes potenciales de la empresa "TPC" son todas las personas naturales, empresas constructoras y constructores independientes que estén próximos a emprender planes de vivienda, remodelaciones de hogares, oficinas u otros, en los cuales se vaya a utilizar productos y materiales que sean comercializados por la empresa "TPC".

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

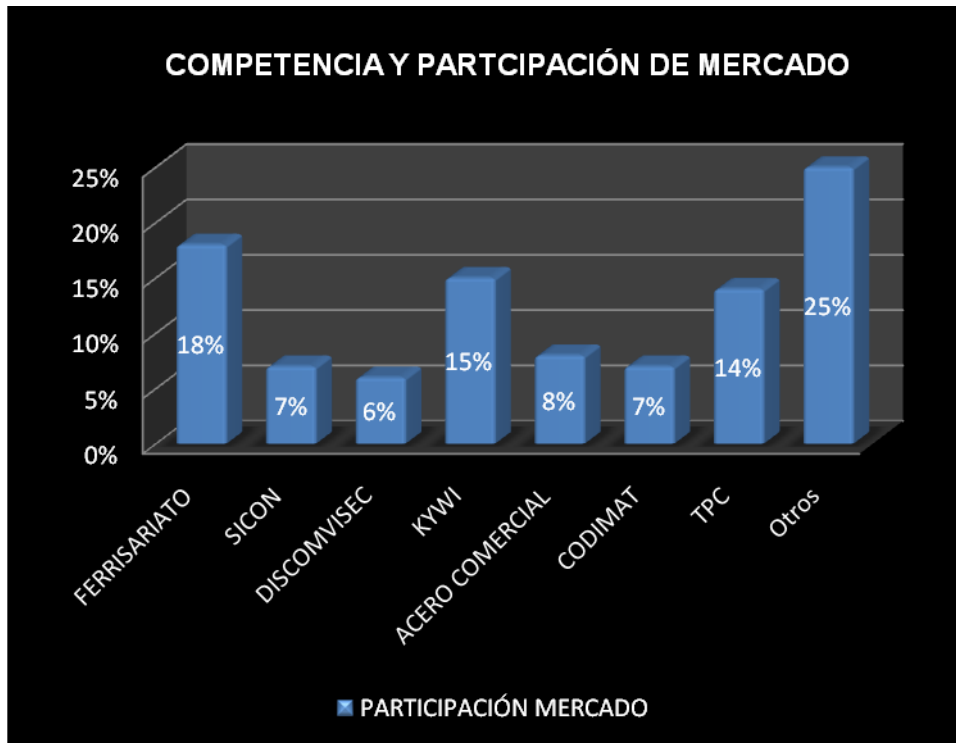
OPORTUNIDAD

El incremento en la construcción de planes habitacionales en el sector del valle de los chillos representa una oportunidad debido a que esto genera que se incrementen los clientes potenciales y por ende la demanda de los productos que comercializa "TPC".

2.1.2.3 COMPETENCIA

El crecimiento de la industria del sector de la construcción ha generado que el mercado se vuelva muy competitivo, contando con empresas de gran capital y renombre como SUPERCENTROS FERRETOS KYWI, quienes en el último año han realizado fuertes inversiones con el fin de abarcar mayor mercado, es por tal motivo que dicha empresa fue adquirida por el grupo "La Favorita", esta empresa se destaca principalmente por su gran fuerza de ventas y su variedad de productos. Otra de las grandes empresas que se encuentran en el sector es FERRISARIATO, quienes se destacan por ofrecer productos para la construcción a precios bajos a más de que posee una gran fuerza de ventas y una gran imagen de marca.

**Grafico No. 2.18 – COMPETENCIA Y PARTICIPACIÓN DE MERCADO
EMPRESA "TPC"**



Fuente: Empresa "TPC"
Elaboración: Autor

Nota: Los competidores que se engloban en "Otros" son todas las ferreterías pequeñas que se dedican a la comercialización de productos similares a la de la empresa "TPC".

A continuación se detalla y se describe a los competidores actuales de la empresa "TPC":

 **Supercentro Ferretero KYWI.-**



Es una de las empresas líder en la distribución y venta de materiales y acabados para la construcción, ferretería y hogar. En 2005 se incorporó a Supermercados la Favorita C.A. Actualmente posee 11 locales a nivel nacional.

A raíz del 2005, la empresa ha incrementado su oferta y en dos años el personal creció en más del 30%. De 2005 a 2007 el área de ventas creció en un 44%.

 **FERRISARIATO.-**



Es una compañía que pertenece a la Corporación El Rosado S.A., ventaja principal de esta empresa es la gran fuerza de ventas y principalmente los precios bajos a los cuales ofrece sus productos.

 **ACERO COMERCIAL.-**



Acero Comercial Ecuatoriano S.A. es otra de las empresas fuertes dentro del mercado en el cual se encuentra la empresa, su principal ventaja es la de contar con mucho personal que recorren las principales ciudades del país, industrias y a constructores que mantienen varios tipos de proyectos, promocionando sus productos.

Cuadro No. 2.3 – PRINCIPALES COMPETIDORES

<u>COMPETENCIA</u>	<u>CATEGORIA</u>	<u>FORTALEZA</u>
KYWI	<i>Productos para la construcción y para el hogar.</i>	<i>Gran capital y variedad de productos</i>
FERRISARIATO	<i>Productos para la construcción y para el hogar.</i>	<i>Precios bajos</i>
ACERO COMERCIAL	<i>Aceros y metales y productos para la construcción</i>	<i>Gran fuerza de ventas</i>

Fuente: Empresa "TPC"

Elaboración: Autor

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

AMENAZA

El crecimiento de la industria del sector de la construcción ha generado que el mercado se vuelva muy competitivo con empresas de gran capital y fuerza de ventas lo que genera un estancamiento en la participación de mercado de la empresa "TPC".

2.1.2.4 ESTUDIO DE MERCADO

Para el estudio de mercado, se procedió a aplicar la técnica de la encuesta, a los clientes actuales y potenciales de la empresa "TPC".

El objetivo del estudio es el de conocer el grado de satisfacción del cliente de la empresa "TPC" y el grado de competencia en el mercado.

DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Cuadro No. 2.4 – PROYECCIÓN DE POBLACIÓN

PROYECCIÓN DE POBLACIÓN POR ÁREAS Y AÑOS CALENDARIO
PERÍODO 2001 - 2010

GRUPOS DE EDAD	PICHINCHA	AREA URBANA	AREA RURAL
TOTALES	2,758,629	2,068,972	689,657
< 1 año	51,665	38,749	12,916
1 - 4	207,343	155,507	51,836
5 - 9	260,843	195,632	65,211
10 - 14	259,728	194,796	64,932
15 - 19	270,805	203,104	67,701
20 - 24	274,407	205,805	68,602
25 - 29	252,431	189,323	63,108
30 - 34	220,526	165,395	55,132
35 - 39	196,821	147,616	49,205
40 - 44	174,498	130,874	43,625
45 - 49	146,615	109,961	36,654
50 - 54	121,416	91,062	30,354
55 - 59	99,004	74,253	24,751
60 - 64	68,547	51,410	17,137
65 - 69	53,104	39,828	13,276
70 - 74	42,588	31,941	10,647
75 - 79	30,540	22,905	7,635
80 y más	27,748	20,811	6,937

Fuente y elaboración: www.inec.gov.ec

Para la realización del estudio de mercado se trabajará con un universo de 908.483 personas, ya que estas representan a las personas entre 25 y 59 años que habitan en el cantón Quito en la provincia de Pichincha, quienes representan una muestra potencial para la compra de los productos que comercializa la empresa "TPC". Adicionalmente se trabajará con un nivel de confianza del 95%.

Datos

N: 908.483

p: 0.9

q: 0.1

e: 0.05

$$n = \frac{z^2 p q N}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

$$n = \frac{1,96^2 (0.9)(0.1) 908.483}{0.05^2 (908.483 - 1) + 1,96^2 (0.9)(0.1)}$$

$n = 138$ encuestas

A continuación se presenta la tabulación y análisis de los resultados de la encuesta aplicada a 138 clientes actuales y potenciales de la empresa.

Pregunta No. 1

¿Ha adquirido productos y materiales en la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción – “TPC”?

Cuadro No. 2.5 – RESULTADO PREGUNTA No. 1

Respuesta	Resultado
SI	111
NO	27
Total	138

Elaboración: Autor

Gráfico No. 2.19 – TABULACIÓN PREGUNTA No. 1



Elaboración: Autor

Análisis.-

El resultado de esta pregunta nos muestra que 111 personas encuestadas que representa el 80%, han adquirido algún tipo de material en la empresa “TPC”, mientras que 27 personas que representan el 20% de los encuestados no ha realizado compras en la empresa.

Pregunta No. 2

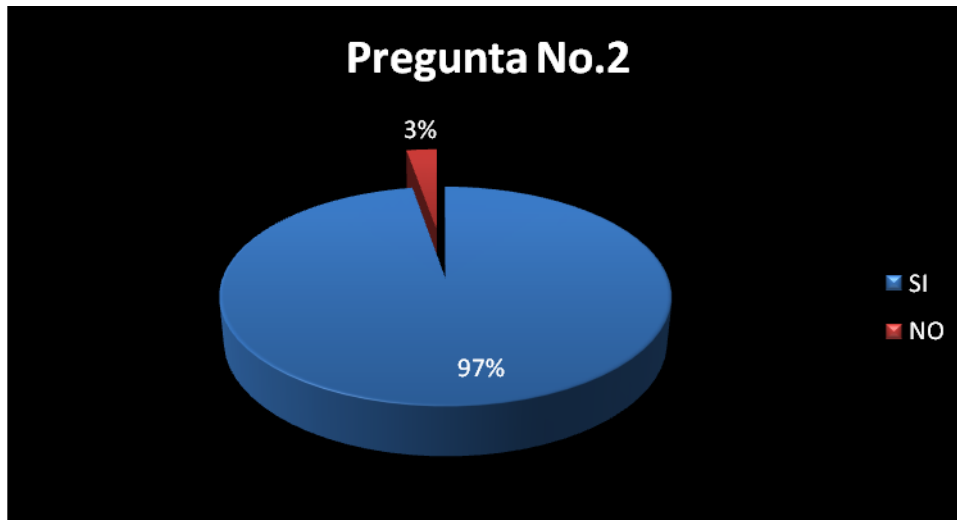
¿Considera que los productos que comercializa la empresa "TPC" son de calidad?

Cuadro No. 2.6 – RESULTADO PREGUNTA No. 2

Respuesta	Resultado
SI	108
NO	3
Total	111

Elaboración: Autor

Gráfico No. 2.20 – TABULACIÓN PREGUNTA No. 2



Elaboración: Autor

Análisis.-

El resultado de esta pregunta nos muestra que 108 personas encuestadas que representa el 97%, considera que "TPC" comercializa productos de calidad, mientras que 3 personas que representan el 3% de los encuestados piensan que no son productos de calidad.

Pregunta No. 3

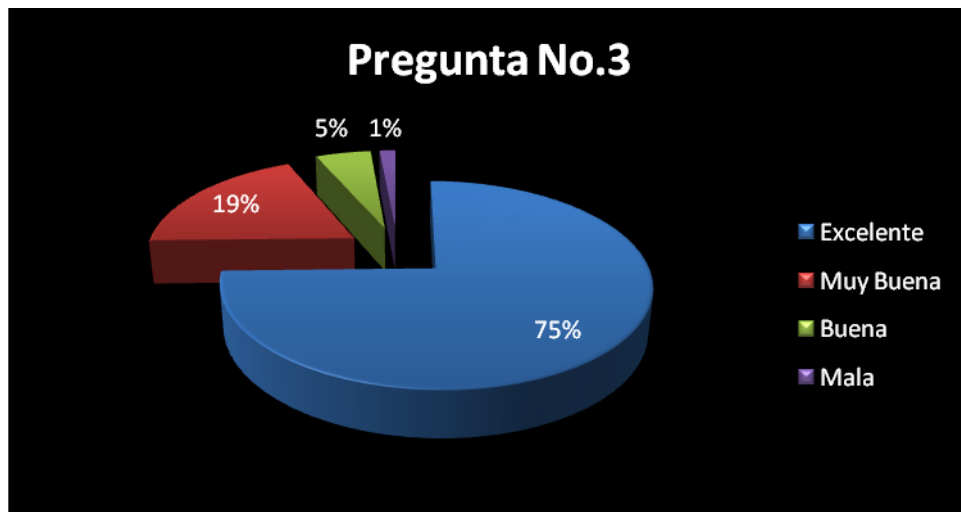
¿Considera usted que la atención al cliente brindada por la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción es?

Cuadro No. 2.7 – RESULTADO PREGUNTA No. 3

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Excelente	81	73%
Muy Buena	22	20%
Buena	6	5%
Mala	2	2%
Total	111	100%

Elaboración: Autor

Gráfico No. 2.21 – TABULACIÓN PREGUNTA No. 3



Elaboración: Autor

Análisis.-

Del total de las personas encuestadas, el 75% considera que la atención al cliente brindada por "TPC" es excelente, el 19% piensa que el servicio es muy bueno, el 5% considera que es bueno mientras que el 1% piensa que el servicio al cliente es malo.

Pregunta No. 4

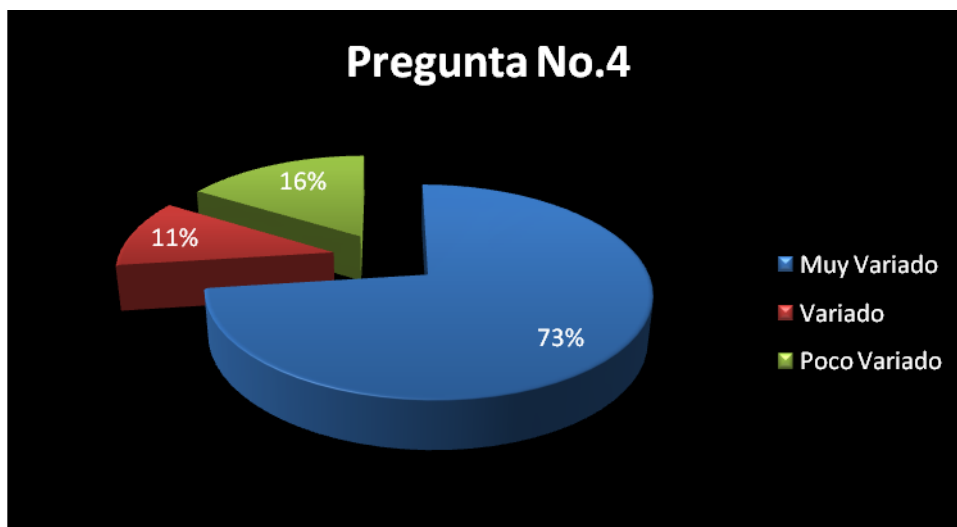
¿Cómo calificaría usted a la variedad de los productos que comercializa la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción?

Cuadro No. 2.8 – RESULTADO PREGUNTA No. 4

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Muy Variado	81	73%
Variado	12	11%
Poco Variado	18	16%
Total	111	100%

Elaboración: Autor

Gráfico No. 2.22 – TABULACIÓN PREGUNTA No. 4



Elaboración: Autor

Análisis.-

Del total de las personas encuestadas, el 73% considera que la empresa “TPC” ofrece producto muy variado, el 11% piensa que los productos son variados, mientras que el 16% considera que los productos comercializados por “TPC” son poco variados.

Pregunta No. 5

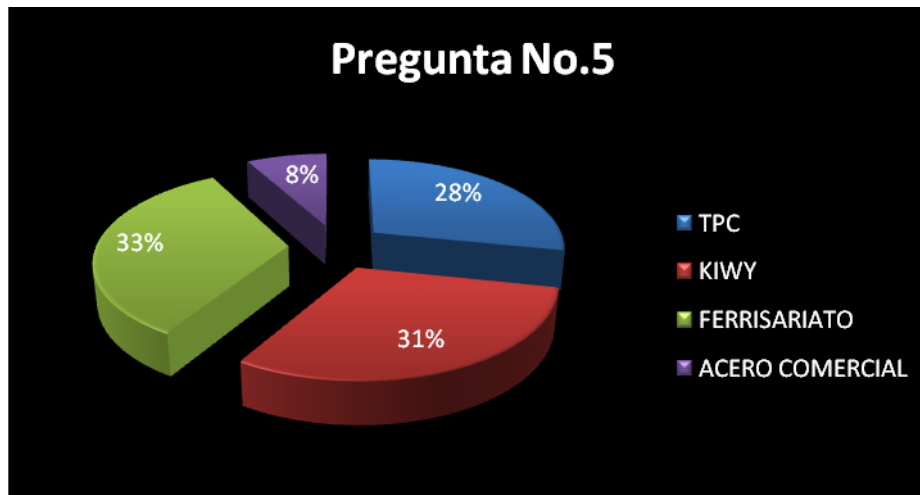
Cuándo necesita adquirir productos como impermeabilizantes de cubiertas, revestimientos, teja americana y otros tipos de materiales para cubiertas, usted recurre generalmente a:

Cuadro No. 2.9 – RESULTADO PREGUNTA No. 5

Respuesta	Resultado	Porcentaje
TPC	39	28%
KIWY	42	30%
FERRISARIATO	46	33%
ACERO COMERCIAL	11	8%
Total	138	100%

Elaboración: Autor

Gráfico No. 2.23 – TABULACIÓN PREGUNTA No. 5



Elaboración: Autor

Análisis.-

El resultado de esta pregunta nos muestra que 39 personas encuestadas que representa el 28%, recurre a "TPC" cuando necesita adquirir productos de construcción para cubiertas, el 33% acude a Ferrisariato, el 31% recurre a Centros Ferreteros Kiwy mientras que un 8% recurre a Acero Comercial.

Pregunta No. 6

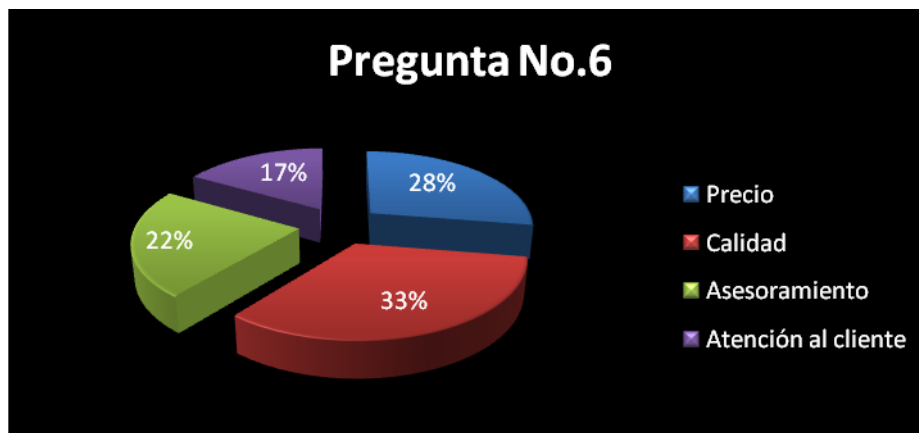
¿Qué factor de los que se cita a continuación considera usted que es el más importante al momento de adquirir productos para la construcción?

Cuadro No. 2.10 – RESULTADO PREGUNTA No. 6

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Precio	38	28%
Calidad	46	33%
Asesoramiento	31	22%
Atención al cliente	23	17%
Total	138	100%

Elaboración: Autor

Gráfico No. 2.24 – TABULACIÓN PREGUNTA No. 6



Elaboración: Autor

Análisis.-

El 33% de los encuestados considera que el factor más importante al momento de adquirir productos para la construcción es la calidad, el 28% considera que el precio es el factor más importante, el 22% piensa que el asesoramiento del personal especialista es el preponderante, mientras que el 17% piensa que la atención al cliente es el factor determinante al momento de adquirir este tipo de productos.

Pregunta No. 7

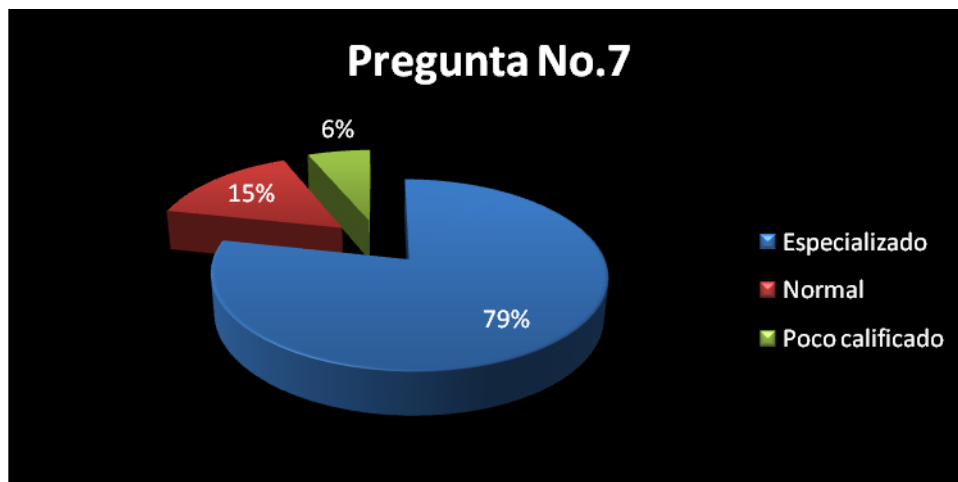
Usted considera que el personal con el que cuenta la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción es:

Cuadro No. 2.11 – RESULTADO PREGUNTA No. 7

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Especializado	87	78%
Normal	17	15%
Pico calificado	7	6%
Total	111	100%

Elaboración: Autor

Gráfico No. 2.25 – TABULACIÓN PREGUNTA No. 7



Elaboración: Autor

Análisis.-

Del total de las 111 personas que han adquiridos productos en "TPC", el 79% considera que el personal de la empresa es especializado y apto para la venta de productos para la construcción el 15% piensa que el personal es normal, mientras que un 6% considera que el personal es poco calificado para ofrecer este tipo de productos.

Pregunta No. 8

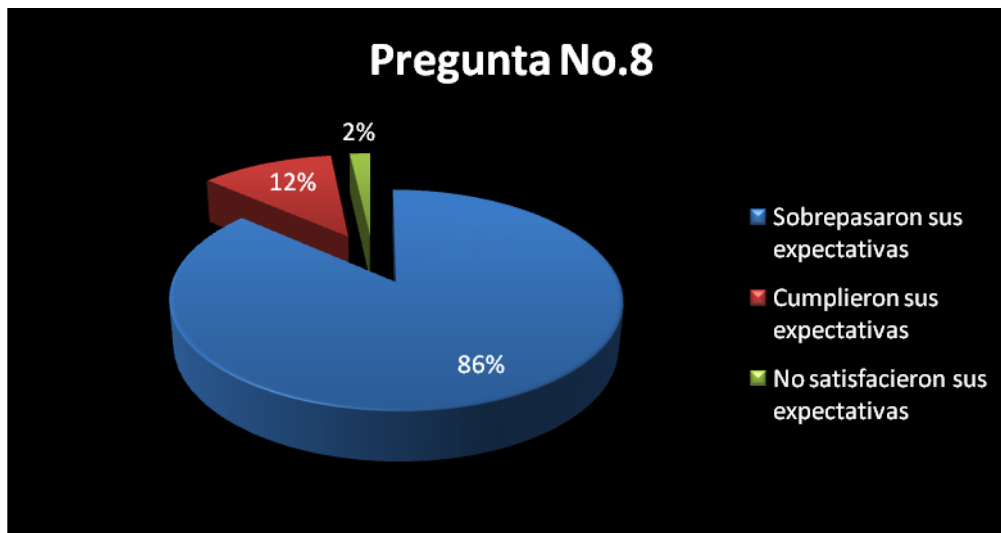
Al momento de utilizar los productos adquiridos en la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción, estos:

Cuadro No. 2.12 – RESULTADO PREGUNTA No. 8

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Sobrepasaron sus expectativas	96	86%
Cumplieron sus expectativas	13	12%
No satisficieron sus expectativas	2	2%
Total	111	100%

Elaboración: Autor

Gráfico No. 2.26 – TABULACIÓN PREGUNTA No. 8



Elaboración: Autor

Análisis.-

Del total de las 111 personas que han adquiridos productos en "TPC", el 86% expresó que la utilización de los productos comercializados por "TPC" sobrepasaron sus expectativas, el 12% considera que cumplió con sus expectativas, mientras que apenas el 2% expresó que los productos no cumplieron con sus expectativas.

Pregunta No. 9

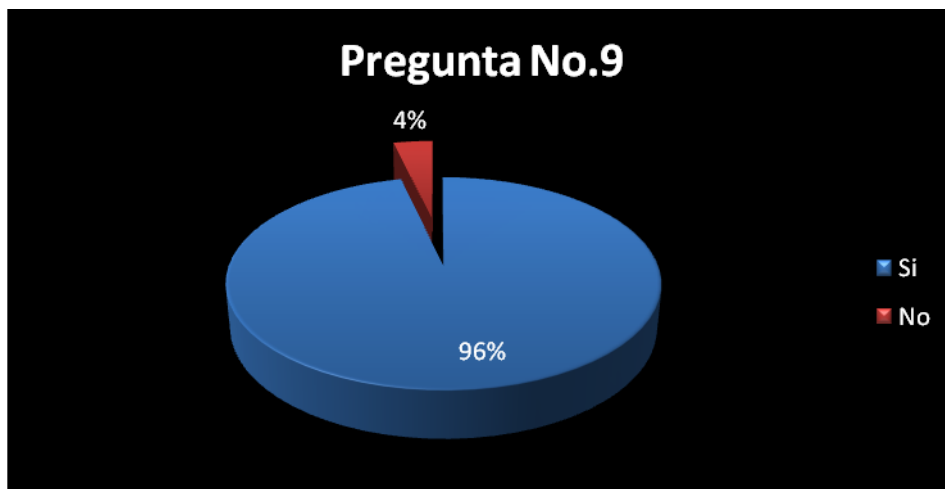
¿Le gustaría que la empresa Tecnologías y Productos para la construcción implanten un servicio de post venta para realizar un seguimiento del desempeño del producto vendido?

Cuadro No. 2.13 – RESULTADO PREGUNTA No. 9

Respuesta	Resultado	Porcentaje
Si	107	96%
No	4	4%
Total	111	100%

Elaboración: Autor

GRÁFICO No. 2.27 – TABULACIÓN PREGUNTA No. 9



Elaboración: Autor

Análisis.-

Del total de las 111 personas que han adquiridos productos en "TPC", el 96% expresó que le gustaría que "TPC" implante un servicio de post venta que le permita realizar seguimiento sobre el desempeño de los productos y la atención al cliente, mientras que un 4% no está de acuerdo con implantar este tipo de servicio.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

OPORTUNIDAD

- ✚ El cliente considera la calidad como el factor más importante en el momento de adquirir productos para la construcción, esto representa una oportunidad para "TPC" ya que está tiene como objetivo la comercialización de productos de calidad.
- ✚ El implantar un servicio post venta que permita a la empresa dar seguimiento a sus clientes y su satisfacción.

2.2 ANALISIS INTERNO

2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

La gestión realizada por el Lic. Xavier Flores hasta la actualidad ha sido muy efectiva hasta el momento, ya que ha logrado ubicar a la empresa en el tercer lugar dentro de la participación de mercado global de la industria en la cual se encuentra y compitiendo con empresas tan poderosas como lo son Centro Ferretero Kywi y Ferrisariato.

FILOSOFÍA CORPORATIVA

La empresa "TPC" cuenta con filosofía corporativa, la cual no se encuentra simentada adecuadamente en el personal de la Compañía. Adicionalmente esta presenta ciertos problemas, los cuales se detallan a continuación:

- ✚ La empresa ha descrito su misión y visión juntas, lo que genera que no se pueda identificar claramente cada uno de estos aspectos.
- ✚ La empresa dispone de objetivos, cuya consecución no ha sido monitoreada por el personal directivo de la empresa.
- ✚ La empresa "TPC", no dispone de estrategias formalmente establecidas, para apoyar al crecimiento e innovación continua de su empresa, es decir la Compañía no ha diseñado e implementado un direccionamiento estratégico que le permita alinear a su personal hacia la misión visión y objetivos de la empresa.

COMUNICACIÓN.-

La comunicación existente en la empresa es de puertas abiertas ya que el Lic. Xavier Flores ha implantado un sistema de opinión libre en la cual cualquier empleado de la empresa puede dar su opinión al Gerente o al personal inmediatamente superior.

Mediante el estudio de campo realizado en la empresa, se pudo identificar las siguientes áreas:

- ✚ Gerencia General
- ✚ Área de Comercialización
- ✚ Área Administrativa y Financiera
- ✚ Área de Asesoría Técnica
- ✚ Área de Logística

Las funciones de cada área y cargos no se encuentran descritas en ningún documento de manera formal, las actividades se las realiza según se vayan presentando y por orden del Gerente.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

FORTALEZA

La comunicación de puertas abiertas existente en la Compañía genera confianza y predisposición en el personal de la empresa.

DEBILIDADES

- ✚ La Compañía no dispone de un direccionamiento estratégico que le permita tener a su personal alineado con su misión, visión y objetivos corporativos.
- ✚ El proceso de toma de decisiones se encuentra centralizado únicamente en el Gerente de la empresa.

2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA

“La estructura financiera de la empresa es algo inherente al concepto mismo de ella, no solo es impensable una empresa sin función comercial, sino también lo es sin el manejo de sus finanzas.”¹⁵

VENTAS ANUALES

Durante los últimos años las ventas anuales han ido en una tendencia a la alza pero no en el mismo porcentaje que en años anteriores, es decir si bien en el último año las ventas se han incrementado en un 5.31%, el porcentaje de incremento ha disminuido en un 1% aproximadamente con el porcentaje de incremento del año 2006-2007 esto se debe a varios factores entre los cuales se encuentran la disminución del envío de las remesas de los migrantes, la crisis financiera mundial, las altas tasa de interés, entre otros.

A continuación se muestra la evolución de las ventas anuales de la empresa “TPC”:

15. <http://www.monografias.com/trabajos15/estructura-financiamiento/estructura-financiamiento.shtml>

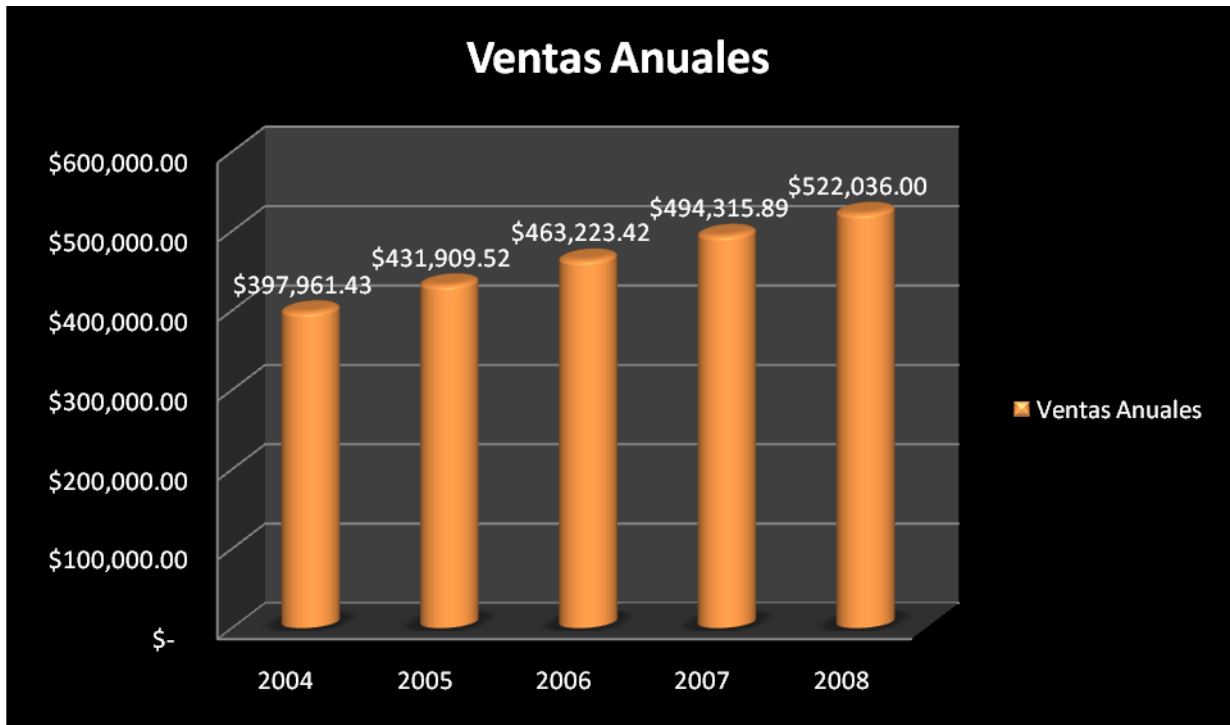
Cuadro No. 2.14 – VENTAS ANUALES

Años	Ventas Anuales	Variación
2004	\$ 397,961.43	
2005	\$ 431,909.52	7.86%
2006	\$ 463,223.42	6.76%
2007	\$ 494,315.89	6.29%
2008	\$ 522,036.00	5.31%

Fuente: Empresa "TPC"

Elaboración: Autor

Gráfico No. 2.28 – EVOLUCIÓN DE VENTAS ANUALES



Fuente: Empresa "TPC"

Elaboración: Autor

PRESUPUESTOS

Anualmente, el Lic. Xavier Flores (Gerente de Sucursal) prepara presupuestos para los rubros importantes, como son: compras, ventas y gastos; en base a estos presupuestos se determinan variaciones normales (entre presupuestado y real) y en base a los reportes financieros mensuales se establecen las variaciones reales, dichas variaciones son investigadas para realizar correcciones en forma oportuna. A continuación se detallan los presupuestos que prepara la Compañía:

- ✚ Presupuesto de Ingresos - Se lo realiza en base ciertos parámetros establecidos por la gerencia los mismos que pueden ser: inflación, valores históricos de hace 2 o 3 años.
- ✚ Presupuesto de Gastos - El presupuesto se lo realiza en base a resultados históricos (resultados de hace 3 a 4 meses), análisis de mercado, inflación y comportamiento mensual con respecto al presupuesto actual.
- ✚ Flujos de caja mensuales - Preparados por Mayra Jiménez (Tesorera), el cual es a su vez es dividido en semanas.

En base a esta información se evalúa el grado de cumplimiento de los objetivos y cada fin de mes se determina el valor de comisión en ventas de todos y cada uno de los empleados, el valor de la comisión se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Venta equivalente} = \text{venta} * (\% \text{ margen real} / \% \text{ margen objetivo})$$

PRÉSTAMOS

La Compañía mantiene obligaciones bancarias con el Banco Pichincha, City Bank y Lloyds TSB Bank, generalmente se incurre en estos en el momento que se va a realizar la compra de gran volumen de inventario.

INVERSIONES

La empresa "TPC" no tiene como política el utilizar instrumentos financieros de inversión que le permitan generar intereses ganados.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

FORTALEZA

- ✚ El contar con un sistema contable que se alimenta de diversos módulos, permite tener actualizada la información financiera de la Compañía.
- ✚ El preparar presupuestos anuales y trimestrales permite a la empresa conocer la efectividad de la ejecución presupuestaria a más de llevar un control sobre lo que se asigna al gasto y sobre los ingresos provenientes de las ventas.

DEBILIDADES

- ✚ La Compañía recurre generalmente a préstamos bancarios lo que ha generado que está presente un alto grado de endeudamiento.
- ✚ El no realizar operaciones de inversión genera que se desaproveche el costo de oportunidad, ya que la empresa no genera ingresos adicionales a los de las ventas.

2.2.3 CAPACIDAD PRODUCTIVA



COMPRA DE INVENTARIO

Las órdenes de compras de Inventario son de dos tipos:

1. Automáticas - sugerencias del sistema: El sistema realiza automáticamente una sugerencia del nivel de compras que se debería efectuar por local en función del promedio de venta, el nivel de existencias y el número de días de rotación del inventario. El sistema genera una orden de compra no confirmada que puede ser modificada por los responsables de la función de compras.
2. Manuales - decisión del comprador: los responsables de la función de compras revisan la sugerencia del sistema y de ser necesario realizan ajustes y confirman la orden de compra generada, la decisión depende del flujo de caja realizado por Mayra Jiménez (Tesorera de la Compañía). Las órdenes de compra siguen una secuencia numérica, las órdenes no se imprimen y son enviadas al proveedor vía email, vía fax automático y en algunos casos se imprimen para enviarse vía fax. En la orden de compra se puede identificar la persona que realizó la orden de compra.

MODALIDADES DE COMPRA

La Compañía realiza sus compras de dos formas:

-  Compras locales
-  Importaciones

COMPARAS LOCALES

La adquisición de los inventarios a proveedores locales e importaciones, es responsabilidad del Departamento de Mercado bajo la dirección de Xavier Flores (Gerente Sucursal) y se almacenan en las bodegas de la compañía.

Los proveedores locales de la compañía son recurrentes y por lo general no se solicitan cotizaciones.

La línea de inventario que la compañía comercializa está dividida en 4 líneas:

- ✚ Techos
- ✚ Aditivos
- ✚ Impermeabilizantes
- ✚ Gypsum (paneles de yeso)

Plazos de Proveedores locales.-

Los plazos otorgados por los proveedores locales son a 30, 45 y 60 días. Las compras son realizadas a crédito o en consignación. Los principales proveedores locales son:

- ✚ Sika S.A.

IMPORTACIONES

El proceso de importaciones es responsabilidad de Xavier Flores, (Gerente de Sucursal) y Angélica Vaca (Asistente de compras). Las órdenes de compra para

importaciones se elaboran en base a la sugerencia del sistema en base al Stock de inventarios. El responsable de cada línea de producto revisa esta orden compra sugerida y analiza las cantidades a ser compradas.

El departamento de Mercadeo inicia el proceso con la solicitud de cotización a los proveedores del exterior (no en todos los casos), seguido de la generación de la orden de compra y el envío de dicha orden a los proveedores seleccionados. El departamento de Mercadeo es el responsable de realizar los trámites de la importación y el proceso de nacionalización. El tipo de negociación, FOB o CIF depende del proveedor.

Los principales proveedores del exterior son:

Cuadro No. 2.15 – PROVEEDORES DEL EXTERIOR

PROVEEDOR	ORIGEN
FIBERGLASS COLOMBIA S.A.	Colombia
CONTECH S.A.	México
TERANCO	Colombia
SIKA S.A.	Colombia
PAVCO S.A.	Colombia

Fuente: Empresa “TPC”

Elaboración: Autor

Los pagos de seguro, fletes, verificadora e impuestos aduaneros son realizados por Tesorería y los asientos se generan automáticamente. Los pagos a los proveedores del exterior se realizan mediante transferencias bancarias.

RECEPCION Y ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS

Para la recepción y almacenamiento de productos el sistema Great Plains, indica cuáles son los pasos que se debe seguir, éstos son:

1. Registro del proveedor
2. Recibir los productos.
3. Ingreso a bodegas.

Las órdenes de compras se encuentran en el sistema, una vez que llega el proveedor con la mercadería a bodega entrega su factura en la que se detalla los productos que van a ingresar a bodega, posteriormente:

- ✚ La orden de compra es comparada con la factura del proveedor al momento de la recepción de la mercadería y el sistema.
- ✚ En la bodega se genera un documento denominado "Ingresos Valorados" el cual es elaborado en función de los ingresos al sistema realizados por el personal de bodega. Este reporte es comparado con las facturas del proveedor, se recibe los ingresos valorados y las facturas del proveedor y compara las cantidades y precios entre estos documentos.

Todos los productos que ingresen a bodega deben tener el código de barras, fecha de elaboración, fecha de caducidad. Existen productos que no tienen código de barras, estos productos cuentan con un código interno de la empresa.

El problema que afronta la empresa "TPC" es el limitado espacio de la bodega lo que genera complicación en la recepción del inventario y en el ordenamiento.

Cuando una orden de compra es atendida, es decir se ha recibido la mercadería, la orden de compra se cierra. La orden de compra no se imprime, se mantiene un archivo histórico dentro del sistema para consulta pero para la impresión de las mismas se requiere de la autorización de la Gerencia.

DESCRIPCIÓN DE LOS ITEMS

- ✚ **Mercadería disponible:** una vez que la mercadería es recibida se procede a percharla y aparece en el sistema con el status de mercadería disponible.
- ✚ **Mercadería no disponible:** corresponde a la mercadería que no está perchada o está reservada para la entrega de ventas al por mayor.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

FORTALEZA

- ✚ El comercializar productos de calidad es una de las principales fortalezas de la compañía.
- ✚ El ejercer un control del inventario que ingresa y egresa de la bodega de la empresa representa otra fortaleza.

DEBILIDADES

- ✚ La bodega de la empresa "TPC" no dispone de la suficiente capacidad de almacenamiento generando problemas en la recepción y demora en la entrega.





2.2.4 CAPACIDAD TECNOLÓGICA

La Compañía dispone de un sistema contable denominado Great Plains, el cual fue actualizado a inicios del año 2008. Este sistema contable es alimentado en forma automática por la información financiera generada por:

1. Módulos del sistema Great Plains
2. Interface con el sistema Punto de venta

Módulos del sistema Great Plains

Los módulos del sistema Great Plains que envían información financiera al mayor general de forma automática son:

-  Cuentas por pagar
-  Cuentas por cobrar
-  Activo fijo
-  Tesorería

EQUIPO DE COMPUTACIÓN

La Compañía actualizo todo su equipo de computación a inicios del año 2008, en el cual se adquirió equipo de alta tecnología con las especificaciones requeridas para realizar las operaciones diarias de la empresa efectivamente.

TOMAS FÍSICAS DE ACTIVOS FIJOS

La compañía no tiene como política el realizar tomas físicas de activos fijos por lo que no se realizan informes ni actas de activos fijos.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

FORTALEZA

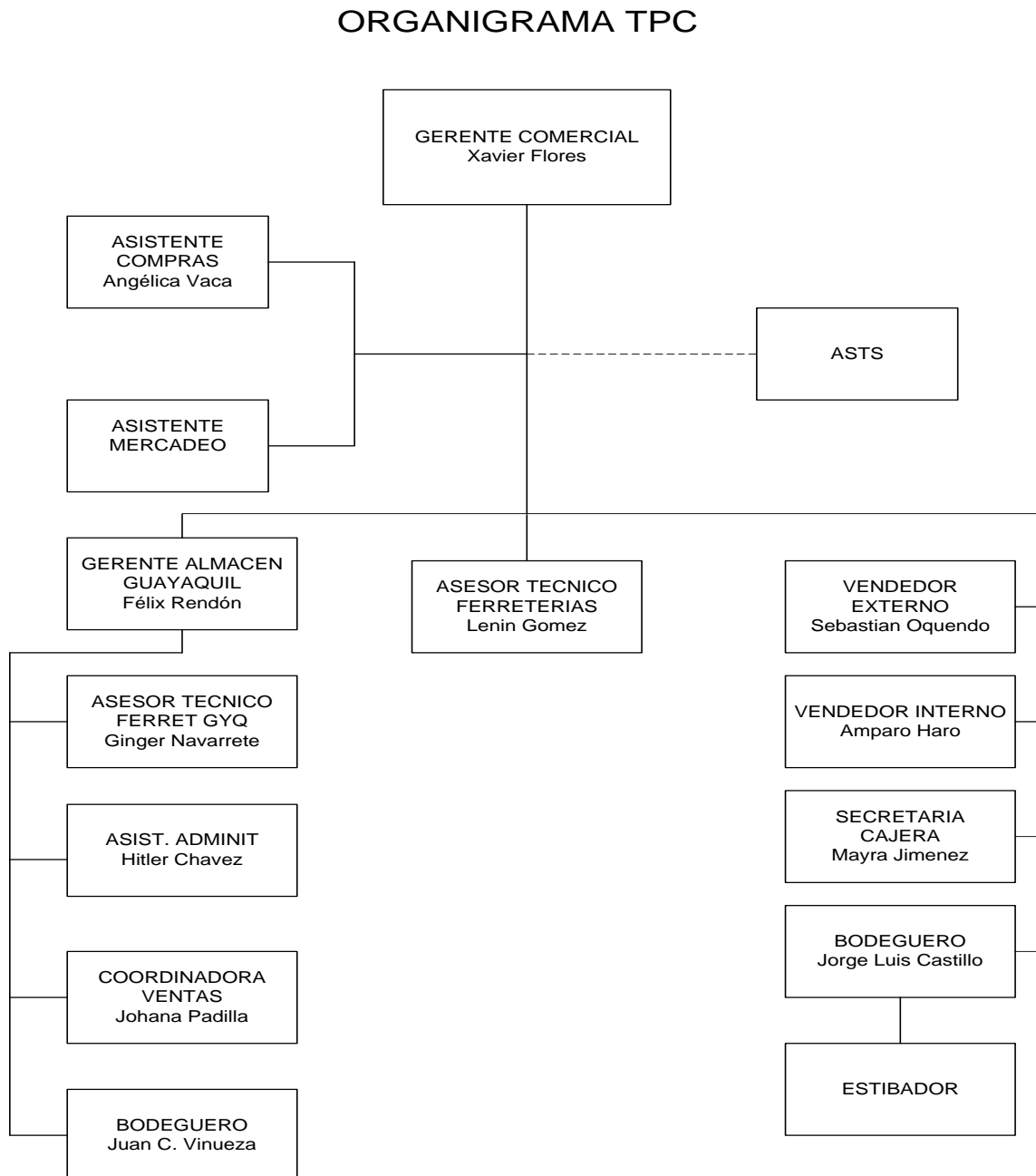
- ✚ La Compañía cuenta con equipo de computo actualizado adquirido hace un año, el cual dispone de todas las características necesarias para realizar efectivamente las operaciones de la Compañía.
- ✚ La Compañía dispone de un software contable actualizado, que ha sido personalizado para satisfacer a las necesidades de la empresa.

DEBILIDADES

- ✚ La compañía no tiene como política realizar tomas físicas de sus activos fijos, por lo que es complicado llevar un control efectivo.

2.2.5 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO

Gráfico No. 2.29 – Estructura Orgánica



Fuente: Empresa "TPC"

Elaboración: Autor

CONTRATACIÓN DE PERSONAL

La empresa si cuenta con un proceso de contratación de personal, el cual se encuentra a cargo de Xavier Flores (Gerente). Los anuncios para contratación de personal son publicados en el comercio una vez al año, sin embargo las carpetas son receptadas durante todo el año, con el propósito de mantener información actualizada, así también se aceptan recomendaciones.

La empresa tiene como política el contratar a personal con experiencia y nivel académico alto para asegurar que el desempeño de estos en las actividades de "TPC" sea efectivo.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

La Compañía no tiene diseñados planes de capacitación periódicos para sus empleados, lo que genera un desaprovechamiento del potencial del personal.

INDICADORES DE DESEMPEÑO

La empresa no ha diseñado indicadores que permitan conocer el grado de ausentismo, rotación y accidentalidad en la Compañía.

El departamento realiza evaluaciones de desempeño por dos motivos cuando el personal está próximo a un asenso o cuando se evalúa la renovación del contrato.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

FORTALEZA

- ✚ La Compañía realiza evaluaciones de desempeño periódicas a sus empleados para conocer el grado de efectividad en sus operaciones diarias.
- ✚ La empresa "TPC" cuenta con personal con experiencia y con un nivel académico alto, que garantiza un correcto desempeño de estos dentro de la Compañía.

DEBILIDADES

- ✚ La empresa no cuenta con un plan de capacitación periódico para sus empleados, lo que genera un desaprovechamiento de las capacidades del personal.
- ✚ La Compañía no ha diseñado indicadores que permitan conocer el grado de ausentismo, rotación y accidentalidad de su personal.

2.2.6 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN

Las actividades de comercialización de la empresa "TPC" se dividen en tres grupos que se explican a continuación:

- ✚ **Ventas al detal:** Estas ventas se realizan al público en general en el local ubicado en San Rafael.
- ✚ **Ventas al por mayor:** Dentro de estos clientes se encuentran distribuidores y negocios. Las ventas se realizan a través del departamento de mercadeo de la empresa.
- ✚ **Ventas por servicios de instalación:** Estas ventas comprenden servicios de instalación de techos, cenefas de yeso, entre otros, el mismo que se factura en el local.

Los ingresos por ventas al detal y por servicios de instalación son aproximadamente el 80% de las ventas totales y las ventas al por mayor representan alrededor del 20%.

Las ventas al detal se realizan en el local y adicionalmente "TPC" cuenta con un vendedor externo (Sebastián Oquendo) que visita a compañías para realizar ventas al por mayor.

FDRMAS DE PAGO

Las formas de pago en las ventas al detal y ventas al por mayor son las siguientes:

- ✚ Efectivo
- ✚ Tarjetas de crédito (Diners, Mastercard, American Express, Cuota fácil)
- ✚ Cheques: en valores superiores a US\$70 se requiere la aprobación del supervisor del almacén y valores superiores a U\$150 se requiere la aprobación del Gerente.
- ✚ Crédito directo: mediante una solicitud de crédito

PUBLICIDAD

La Compañía no ha diseñado planes publicitarios a través de medios masivos de comunicación como la televisión o la radio. Únicamente utiliza a la prensa como medio para ofertar fuentes de trabajo más no para posicionar su marca.

PERSONAL ESPECIALIZADO

La Compañía dispone de personal altamente especializado en asesoramiento e instalación de los productos que ofrece la empresa "TPC", proporcionando un valor agregado a la atención de los clientes de la empresa.

CONNOTACIÓN GERENCIAL.-

FORTALEZA

- ✚ "TPC" cuenta con personal de ventas experimentado y especializado en asesoramiento e instalación en lo que ha construcción se refiere, otorgando valor agregado en el servicio de atención al cliente.
- ✚ La empresa "TPC" cuenta con varias modalidades para receptor los pagos de sus clientes, lo que genera facilidad al momento de la adquisición de los productos que comercializa.

DEBILIDADES

- ✚ La empresa no ha diseñado planes publicitarios a través de medios masivos como televisión y radio.
- ✚ La Compañía no cuenta con una gran cantidad de clientes al por mayor lo que genera que su cartera de clientes sea limitada.

2.3 ANALISIS FODA

“Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios”¹⁶.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Gráfico No. 2.30 – ANÁLISIS FODA



Fuente y elaboración: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

16. HUMBERTO Serna, Gerencia Estratégica, Séptima Edición, 3R Editores

2.3.1 MATRICES

2.3.1.1 MATRIZ INTERNA Y MATRIZ EXTERNA

En esta matriz se determinan ponderaciones: alta, media y baja respectivamente a las oportunidades y amenazas y a las fortalezas y debilidades para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala.

- ✚ **Externa:** Es la matriz donde constan las oportunidades y amenazas, a las que se les da una ponderación o impacto de alta, media y baja, para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala.

✚ **Interna:** “La matriz interna o Perfil de Capacidad interna de la empresa PCI, es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa en relación con el grado Alto, Medio, Bajo (A. M. B.), para luego ser valorada con respecto a su impacto en la misma escala”.¹⁷

Gráfico No. 2.31 – ANÁLISIS FODA

MATRIZ FODA	
FACTORES INTERNOS Controlables	FACTORES EXTERNOS No Controlables
FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)

Fuente y elaboración: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

17. Chan Kim W y Mauborgne R. 2005. La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A.

Cuadro No. 2.16 – MATRIZ EXTERNA (POAM)

Factores	Calificación	Oportunidades			Amenazas			Impacto		
		Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
MACROAMBIENTE										
<i><u>Económico</u></i>										
Tendencia a la baja de la inflación genera estabilidad de los precios		X						X		
Acceso al financiamiento en instituciones financieras por disminución de tasa de interés activa		X						X		
Recuperación del sector de la construcción	X							X		
Restricciones a las importaciones					X			X		
Crisis económica que se vive actualmente en el país					X				X	
<i><u>Político</u></i>										
Preocupación en el sector empresarial debido a las medidas adoptadas por el gobierno de turno						X			X	
<i><u>Legal</u></i>										
Conocimiento y experiencia en el tema legal		X								X
<i><u>Social</u></i>										
Caída de las remesas					X			X		
Incremento del desempleo						X			X	
Estancamiento de los sueldos						X			X	
<i><u>Tecnológico y Ambiental</u></i>										
Desarrollo de nuevas tecnologías		X							X	
Innovación de productos enfocados a cuidado medio ambiente		X							X	
<i><u>Proveedores</u></i>										
Poder de negociación con proveedores	X							X		
<i><u>Clientes</u></i>										
Incremento en planes de construcción		X							X	
No se dispone de mecanismo para medir la satisfacción del cliente						X			X	
<i><u>Competencia</u></i>										
Mercado competitivo					X			X		
<i><u>Mercado</u></i>										
La calidad factor decisivo de compra	X							X		
Implantación servicio post venta		X							X	

Fuente: Análisis Factores Externos

Elaborado por: Autor

Cuadro No. 2.17 – MATRIZ INTERNA (PCI)

Factores	Calificación	Fortalezas			Debilidades			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	
MICROAMBIENTE										
<i>Capacidad Administrativa</i>										
Implantación de una comunicación de puertas abiertas	X						X			
No existe un direccionamiento estratégico				X			X			
Proceso de toma de decisiones centralizado en una persona				X			X			
<i>Capacidad Financiera</i>										
Información contable actualizada	X						X			
Elaboración de presupuestos	X							X		
Alto grado de endeudamiento				X			X			
No utilización de operaciones de inversión					X			X		
<i>Capacidad Productiva</i>										
Comercialización de productos de calidad	X						X			
Implantación de control de inventario		X						X		
Insuficiente capacidad de almacenamiento				X			X			
<i>Capacidad Tecnológica</i>										
Equipo de computo actualizado	X						X			
Software contable actualizado	X						X			
No implementación de tomas físicas de activos fijos					X			X		
<i>Capacidad de Recurso Humano</i>										
Aplicación de evaluaciones de desempeño	X						X			
Personal con experiencia y alto nivel académico	X						X			
Inexistencia plan periódico de capacitación				X			X			
Inexistencia de indicadores de gestión de personal					X		X			
<i>Capacidad de Comercialización</i>										
Valor agregado en asesoramiento e instalación	X						X			
Diversas modalidades de pago	X							X		
No diseño de planes publicitarios a través de medios masivos				X			X			
Cartera de clientes al por mayor limitada				X			X			

Fuente: Empresa "TPC"

Elaboración: Autor

2.3.1.2 MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Esta matriz hace relación entre las FORTALEZAS y OPORTUNIDADES con la finalidad de determinar cuál de ellas tiene mayor incidencia positiva para la empresa. Los parámetros de ponderación a utilizar serán:

PARÁMETROS DE MEDICIÓN		EQUIVALENCIA	
ALTO	=	5	AMPLIA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
MEDIO	=	3	RELATIVA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.
BAJO	=	1	POCA INCIDENCIA DE LA VARIABLE EN LA GESTIÓN.

Cuadro No. 2.18 – MATRIZ DE POTENCIALIDAD

Oportunidades	Tendencia a la baja de la inflación genera estabilidad de los precios	Acceso al financiamiento en instituciones financieras	Recuperación del sector de la construcción	Desarrollo de nuevas tecnologías	Innovación de productos enfocados a cuidado medio ambiente	Poder de negociación con proveedores	Incremento en planes de construcción	La calidad factor decisivo de compra	Implantación servicio post venta	Total
Comunicación de puertas abiertas	3	3	3	3	3	3	3	5	5	31
Información contable actualizada	1	1	1	3	1	3	1	3	3	17
Elaboración de presupuestos	1	3	3	1	1	5	1	5	1	21
Comercialización de productos de calidad	3	1	3	5	5	3	3	5	3	31
Implantación de control de inventario	1	1	3	1	3	3	3	1	1	17
Equipo de computo actualizado	1	1	3	5	1	3	3	1	3	21
Software contable actualizado	1	1	3	5	1	3	3	1	3	21
Apliación de evaluaciones de desempeño	3	3	5	1	3	3	3	5	5	31
Personal con experiencia y alto nivel académico	3	1	5	1	1	3	3	3	5	25
Valor agregado en asesoramiento e instalación	3	3	5	1	3	1	5	5	5	31
Diversas modalidades de pago	3	3	3	3	1	3	3	1	1	21
Total	23	21	37	29	23	33	31	35	35	267

Fuente: Empresa "TPC"

Elaborado por: Autor

PROCEDIMIENTO.-

En la matriz de POTENCIALIDAD o APROVECHABILIDAD cada Fortaleza tiene una ponderación que varía de 1 a 5 de acuerdo a su influencia sobre las diferentes Oportunidades. Al final se realiza una sumatoria para identificar las principales Fortalezas y Oportunidades con mayor ponderación.

Las principales Fortalezas que posee "TPC" son:

1. Comercialización de productos de calidad
2. Aplicación de evaluaciones de desempeño
3. Personal con experiencia y alto nivel académico

Las principales Oportunidades que se le presentan para "TPC" son:

1. Recuperación del sector de la construcción
2. Desarrollo de nuevas tecnologías
3. La calidad factor decisivo de compra
4. Implantación servicio post venta

ÍNDICE DE APROVECHABILIDAD

Para saber el porcentaje y el valor total de la matriz, logrando un aprovechamiento de las Fortalezas sobre las Oportunidades el cálculo es el siguiente:

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv \frac{\text{VALOR DE LA MATRIZ}}{\text{AFECTACIÓN TOTAL} \times \text{NÚMERO DE FILAS} \times \text{NÚMERO DE COLUMNAS}} \times 100$$

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv \frac{267}{5 \times 11 \times 9} \times 100$$

$$\text{INDICE DE APROVECHABILIDAD} \equiv 53.94\%$$

Dicho análisis nos indica un 53.94% de aprovechamiento de las Fortalezas de la empresa frente a las Oportunidades del entorno.

2.3.1.3 MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Esta matriz hace relación entre las DEBILIDADES y AMENAZAS con la finalidad de determinar cuál de ellas tiene mayor incidencia negativa para la empresa.

Cuadro No. 2.19 – MATRIZ DE VULNERABILIDAD

Amenazas	Restricciones a las importaciones	Crisis económica que se vive actualmente en el país	Preocupación en sector empresarial por medidas adoptadas por el gobierno de turno	Caída de las remesas	Incremento del desempleo	Estancamiento de los sueldos	No se dispone de mecanismo para medir la satisfacción del cliente	Mercado competitivo	Total
No existe un direccionamiento estratégico	3	3	1	3	1	3	3	5	22
Proceso de toma de decisiones centralizado en una persona	1	1	1	1	1	1	5	1	12
Alto grado de endeudamiento	3	3	3	5	1	3	1	3	22
No utilización de operaciones de inversión	3	1	3	1	1	1	1	1	12
Insuficiente capacidad de almacenamiento	3	1	1	3	3	3	1	5	20
No implementación de tomas físicas de activos fijos	1	1	1	1	1	1	1	1	8
Inexistencia plan periódico de capacitación	1	1	1	1	3	1	1	3	12
Inexistencia de indicadores de gestión de personal	1	1	1	1	1	1	1	1	8
No diseño de planes publicitarios a través de medios masivos	3	3	3	3	1	1	3	5	22
Cartera de clientes al por mayor limitada	3	3	1	5	3	3	1	5	24
Total	22	18	16	24	16	18	18	30	162

Fuente: Empresa “TPC”

Elaboración: Autor

PROCEDIMIENTO.-

En la matriz de VULNERABILIDAD cada Debilidad tiene una ponderación que varía de 1 a 5, de acuerdo a su nivel de importancia sobre las diferentes Amenazas. Al final se realiza una sumatoria para identificar las principales Debilidades y Amenazas con mayor ponderación.

Las principales debilidades que posee "TPC" son:

1. No existe un Direccionamiento Estratégico.
2. Alto grado de endeudamiento
3. No diseño de planes publicitarios a través de medios masivos
4. Cartera de clientes al por mayor limitada

Las principales amenazas que se le presentan a "TPC" son:

1. Restricciones a las importaciones
2. Caída de las remesas
3. Mercado competitivo
4. Empresas de gran posicionamiento, mercado y capital

ÍNDICE DE VULNERABILIDAD

Para saber el porcentaje en que es afectado el valor total de la matriz por las Debilidades y Amenazas, siendo así:

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{VALOR DE LA MATRIZ}{AFECTACIÓN TOTAL \times NÚMERO DE FILAS \times NÚMERO DE COLUMNAS} \times 100$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = \frac{162}{5 \times 10 \times 8} \times 100$$

$$INDICE DE VULNERABILIDAD = 40.50\%$$

El cálculo indica un 40.50% de afectación directa de las debilidades de la empresa frente a las amenazas del entorno.

2.3.1.4 MATRIZ DESINTESIS ESTRATÉGICA

Cuadro No. 2.20 – MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

MATRIZ DE ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
		1. Recuperación del sector de la construcción 2. Poder de negociación con proveedores 3. La calidad factor decisivo de compra 4. Implantación servicio post venta
FORTALEZAS	<u>Estrategias FO</u>	<u>Estrategias FA</u>
1. Comunicación de puertas abiertas	Implementar un sistema de buzón sugerencias para el personal, en donde estos puedan expresar su punto de vista.	Desarrollar reuniones mensuales con el personal para tratar temas relacionados al medio de la empresa, con el fin de identificar posibles estrategias a aplicar.
2. Comercialización de productos de calidad	Continuar comercializando productos de alta calidad, que identifiquen la imagen de la empresa.	Implementar un servicio de post venta que permita conocer el grado de satisfacción del cliente.
3. Aplicación de evaluaciones de desempeño	Establecer reuniones semanales de evaluación y planificación de trabajo con el personal.	Establecer un sistema de incentivos en base al cumplimiento de objetivos.
4. Valor agregado en asesoramiento e instalación	Establecer e Implementar un plan de capacitación continuo para todo el personal de la empresa.	Establecer un comité de investigación de mercado que permanezca al tanto de la competencia.
DEBILIDADES	<u>Estrategias DO</u>	<u>Estrategias DA</u>
1. No existe un direccionamiento estratégico	Diseñar e implantar un modelo de direccionamiento estratégico, que permita alinear al personal con la misión, visión y objetivos.	Diseñar e implementar un tablero de comando (BSC), que permita medir la consecución periódica de los objetivos corporativos.
2. Alto grado de endeudamiento	Cancelar los préstamos bancarios vigentes adquiridos por la empresa.	Diseñar planes de inversión a través de mecanismos financieros seguros.
3. Insuficiente capacidad de almacenamiento	Establecer un plan de ampliación de la bodega de la empresa según los estándares adecuados basado en el stock de inventario que maneja la Compañía.	Proveer a la bodega de la empresa de todos los sistemas de seguridad y control necesarios para un adecuado manejo del inventario.
4. No diseño de planes publicitarios a través de medios masivos	Diseñar planes de publicidad y promoción a través de medios masivos como televisión y radio.	Estandarizar la imagen del personal de la fuerza de ventas de la empresa.
5. Cartera de clientes al por mayor limitada	Elaborar un plan de visitas de promoción y publicidad a constructores y provincias.	Diseñar programas de servicio al cliente para mantener la lealtad.

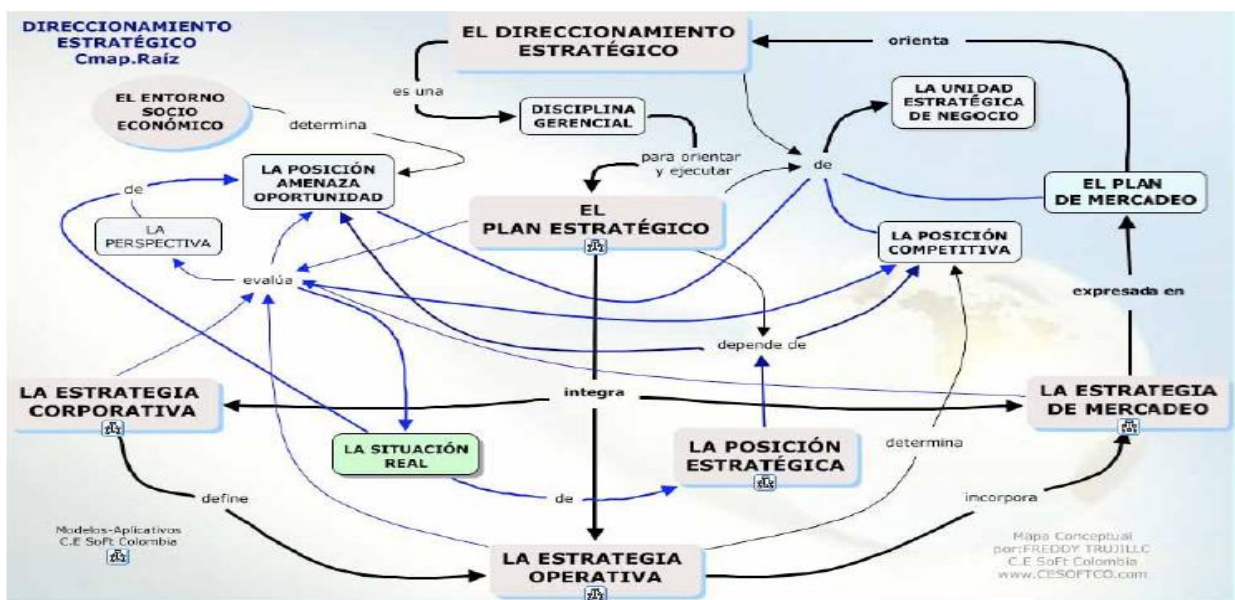
Fuente: Empresa “TPC”

Elaborado por: Autor

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El Direccionamiento Estratégico *Gráfico No.3.1* es una disciplina que integra varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. “El conocimiento, fundamentado en información de la realidad y en la reflexión sobre las circunstancias presentes y previsibles, coadyuva a la definición de la “Dirección Estratégica” en un proceso conocido como “Planeamiento Estratégico”, que compila tres estrategias fundamentales, interrelacionadas: a) La Estrategia Corporativa, b) La Estrategia de Mercadeo y c) La Estrategia Operativa o de Competitividad”.¹⁷

Gráfico No. 3.1 – Direccionamiento Estratégico



Fuente y elaboración: www.gestipolis.com

3.1 PRINCIPIOS Y VALORES

“Los principios y valores son impulsores de compromiso, identificados directa o indirectamente con la filosofía corporativa de la organización, consolidando y fortaleciendo en el corto, medio y largo plazo la misma cultura organizacional.”¹⁸

17. http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

18. www.docentes.unal.edu.co/wadarmeij/docs/FUNDAM_INGENIERIA/GerenciaEstrategica.doc

Las compañías para establecer sus principios y valores, deben elaborar una escala de valores que en su conjunto integren la filosofía corporativa de la organización.

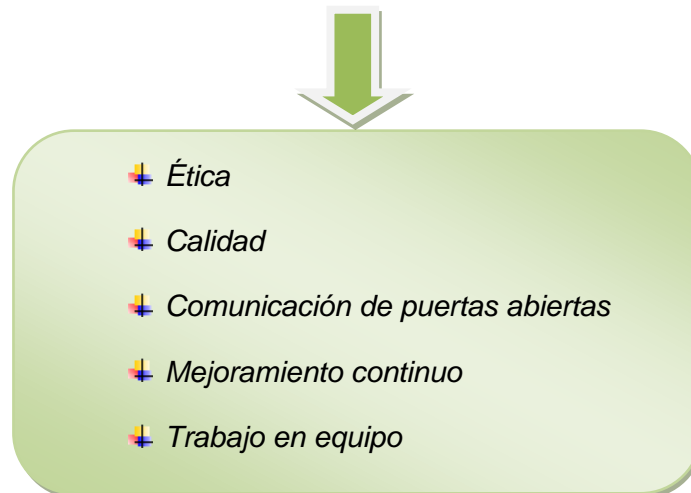
“La elaboración de una matriz axiológica corporativa puede ayudar y servir de guía para la formulación de esta escala de valores. Para elaborar una matriz axiológica se debe definir:

- a. Los principios y valores corporativos.
- b. Debe identificar los grupos de interés o grupos de referencia de la Empresa”¹⁹

3.1.1 PRINCIPIOS

“Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.”¹⁹

Los principios de la empresa “TPC” se detallan a continuación:



19. Adarme Jaimes, Wilson. Álvarez, Camilo. Gestión procesos. Técnicas básicas. Editorial Feriva. 2005.

Cuadro No. 3.1 – MATRIZ AXIOLÓGICA PRINCIPIOS “TPC”

MATRIZ AXIOLÓGICA				
Principios \ Referencia	Propietario	Personal	Clientes	Proveedores
Ética	X	X	X	X
Calidad	X	X	X	X
Comunicación de puertas abiertas	X	X		
Mejoramiento continuo	X	X	X	X
Trabajo en equipo	X	X		X

Fuente: Empresa “TPC”

Elaboración: Autor

Con la aplicación de la Matriz Axiológica, se han identificado los siguientes principios básicos dentro la empresa “TPC”, los cuales se explican a continuación:

 **Ética.-**

La empresa tiene como principio fundamental la ética al actuar con total transparencia y lealtad en todas sus actividades relacionadas tanto con su cliente interno, cliente externo y proveedores.

 **Calidad.-**

El principio de la Calidad que maneja “TPC”, está enfocada en la comercialización en el territorio Ecuatoriano de productos para la construcción de excelente calidad que aseguren el cumplimiento y excede de las expectativas de los clientes así como también la fidelización de nuestra marca.

 **Mejoramiento Continuo.-**

La empresa maneja el principio de mejoramiento continuo en todos sus procesos, teniendo como objetivo principal la prevención, lo que asegura el desarrollo de medidas correctivas oportunas y efectivas.

3.1.2 VALORES

“Los valores administrativos guían al Gerente en la selección de un propósito, una visión, una misión, unas metas y unos objetivos para la firma. En últimas, los valores dictan la elección de la estrategia misma.”¹⁸

Los valores de la empresa “TPC” se detallan a continuación:



Cuadro No. 3.2 – MATRIZ AXIOLÓGICA VALORES “TPC”

MATRIZ AXIOLÓGICA				
Principios \ Referencia	Propietario	Personal	Clientes	Proveedores
Responsabilidad	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X
Perseverancia	X	X		
Puntualidad	X	X	X	

Fuente: Empresa “TPC”

Elaboración: Autor

Con la aplicación de la Matriz Axiológica, se han identificado los siguientes valores básicos dentro la empresa "TPC", los cuales se explican a continuación:

 **Responsabilidad.-**

Con la comercialización de productos para la construcción, con la prestación de un servicio de asesoramiento e instalación especializado y con la entrega justo a tiempo de los productos hacia nuestros clientes.

 **Respeto.-**

La empresa "TPC" maneja un respeto mutuo con el personal, respetando la cultura y forma de pensar de cada uno de sus colaboradores, así como también respeta la forma de proceder de sus clientes y proveedores al igual que estos para la empresa.

 **Lealtad.-**

"TPC" tiene el compromiso de cumplir y exceder con las expectativas de sus clientes y con las exigencias del mercado, haciendo todo lo necesario para crear lealtad y fidelidad en el cliente.

3.2 MISIÓN

“Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.”²⁰

Gráfico No. 3.2 – LA MISIÓN



Fuente y elaboración: “ADMINISTRACION ESTRATEGICA”, HITT, Michael, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert

3.2.1 MISIÓN ACTUAL

La empresa “TPC” presenta su misión y visión unidas, lo que genera confusión al momento de identificar cual es la esencia del negocio de la Compañía y que es lo que pretende en el futuro. La misión y visión de la empresa “TPC” es la siguiente:

MISIÓN ACTUAL EMPRESA “TPC”

Ser la marca de mayor posicionamiento en la comercialización de impermeabilizantes, terminados de cubierta, revestimientos de paredes y paneles de yeso.

Fuente: Empresa “TPC”

Elaboración: Autor

20. Darne Jaimes, Wilson, Calderón Luis Ernesto, Godoy Manuel. Planeación estratégica

3.2.2 MISIÓN REFORMULADA

Para replantear la misión de la empresa "TPC", se utilizarán los elementos claves para la formulación de una misión:



- ✚ **Naturaleza del negocio:** Comercialización de productos para la construcción.
- ✚ **Razón para existir.-** Ofrecer productos de excelente calidad.
- ✚ **Mercado al que sirve.-** Personas naturales y constructores
- ✚ **Características generales de los productos o servicios.-** Impermeabilizantes, terminados de cubierta, revestimientos de paredes, y paneles de yeso.
- ✚ **Posición deseada en el mercado.-** Preponderante.
- ✚ **Principios y valores.-** Ética, calidad, responsabilidad y respeto.



MISIÓN REFORMULADA EMPRESA "TPC"

Comercializar en el territorio ecuatoriano impermeabilizantes, terminados de cubierta, revestimientos de paredes y paneles de yeso de excelente calidad, prestando un servicio con responsabilidad, ética y respeto que cumpla con las expectativas del cliente.

Fuente: Empresa "TPC"

Elaboración: Autor

3.3 VISIÓN

“Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de unas estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.”²¹

Elementos de una visión.-



- ✚ Es formulada para los líderes de la organización.
- ✚ Dimensión del tiempo.
- ✚ Integradora.
- ✚ Amplia y detallada.
- ✚ Positiva y alentadora.
- ✚ Debe ser realista posible.
- ✚ Debe ser consistente.
- ✚ Debe ser difundida interna y externamente.

3.3.1 VISIÓN ACTUAL

La visión actual de la empresa “TPC” es la misma redactada en la página anterior debido a que la empresa presenta a su misión y visión unidas, generando confusión al momento de identificar cual es la esencia del negocio de la Compañía y que es lo que pretende en el futuro.

21. <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

3.3.2 VISIÓN REFORMULADA

Para replantear la visión de la empresa "TPC", se utilizarán los elementos claves para la formulación de una visión:



- ✚ **Posición en el mercado:** Líder.
- ✚ **Tiempo:** 4 años.
- ✚ **Ámbito del Mercado:** Nacional.
- ✚ **Productos o servicios:** Impermeabilizantes, terminados de cubierta, revestimientos de paredes y paneles de yeso de excelente calidad (Agrupar los conceptos tanto para la misión y la visión)
- ✚ **Valores:** Responsabilidad, respeto.
- ✚ **Principio Organizacional:** Ética, calidad y mejoramiento continuo.

VISIÓN REFORMULADA EMPRESA "TPC"



Para el año 2014 ser una de las empresas líderes en el territorio ecuatoriano en la comercialización de productos para la construcción de excelente calidad, con responsabilidad, lealtad y respeto, teniendo como principios básicos la ética y el mejoramiento continuo.

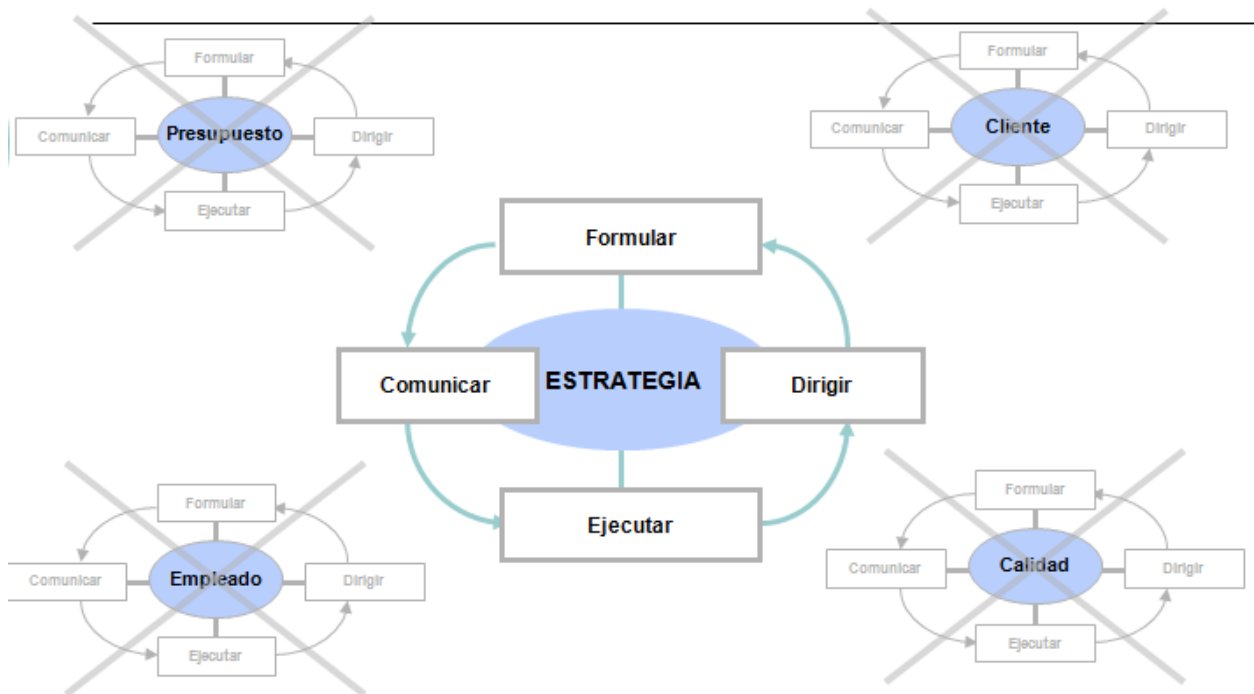
Fuente: Empresa "TPC"

Elaboración: Autor

3.4 ESTRATEGIAS

“Una estrategia es un conjunto de acciones que se implementarán en un contexto determinado con el objetivo de lograr el fin propuesto. Proviene del griego ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ Stratos = Ejército y Agein = conductor, guía.”²²

Gráfico No. 3.3 - LA ESTRATEGIA



Fuente y elaboración: Management Advice & Consulting Francis Salazar Pico C.E.O

Las estrategias corporativas pueden agruparse en las siguientes categorías:

Estrategia de Diferenciación o Desarrollo.-

Este tipo de estrategia está enfocada en crear una ventaja basada en la diferenciación, al contar con mayor variedad de servicios, calidad y eficiencia en los procesos.

22. <http://es.wikipedia.org/wiki/Stakeholder>

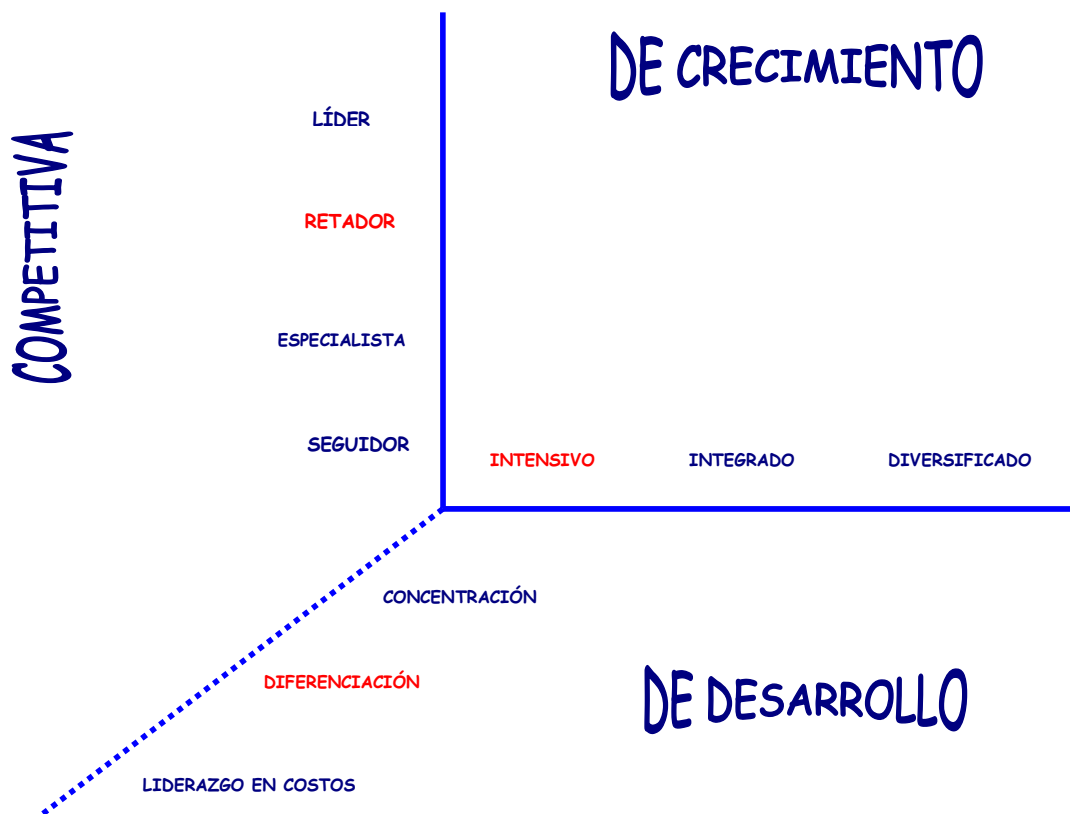
✚ **Estrategia de Crecimiento Intensivo – Desarrollo del Mercado.-**

Este tipo de estrategia esta canalizada hacia la identificación de nuevas oportunidades en el mercado y así crecer en ventas, participación de mercado y beneficios para la Empresa.

✚ **Estrategia de Especialista o del Retador.-**

Este tipo de estrategia se enfoca principalmente en un sector o un grupo del total de un mercado, tienen la característica de ser agresivas y de generar resultados en el corto plazo.

GRÁFICO No. 3.4 – Tipos de Estrategias



Fuente y elaboración: Management Advice & Consulting Francis Salazar Pico C.E.O

DEFINICIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA EMPRESA "TPC"

Impulsar la comercialización de productos para la construcción en el territorio ecuatoriano, de excelente calidad y brindando un servicio de asesoría especializado a los clientes, que permita a la empresa ser competitiva en el mercado.

Elaboración: Autor

3.4.1 PROPUESTA DE VALOR – (ESTRATEGIA DE VALOR MEDIANTE LOS STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS)

“Stakeholders.- El término fue utilizado por primera vez por R. E. Freeman en su obra: *“Strategic Management: A Stakeholder Approach”*, (Pitman, 1984) para referirse a quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa.

Estos grupos o individuos son los públicos interesados ("stakeholders"), que deben ser considerados como un elemento esencial en la planificación estratégica de negocios.”²³

Con el fin de plantear las estrategias corporativas bajo las perspectivas citadas anteriormente, es necesario formularnos ciertas preguntas que permitan ir identificando dichas estrategias.

Para realizar este procedimiento es necesario basarnos en el triángulo de valor estratégico, como se muestra en el *Gráfico No. 3.5*.

23. HUGO Serna, Gerencia Estratégica, Séptima Edición, 3R Editores

Gráfico No. 3.5 – TRIANGULO DE VALOR ESTRATÉGICO



Fuente y elaboración: Prof. Álvaro Reynoso (Material proporcionado por Ing. Mercy Coronel)

3.4.1.1 ESTRATEGIAS ENFOCADAS A LOS STAKEHOLDERS

Cuadro No. 3.3 – ESTRATEGIAS BAJO LA PERSPECTIVA DEL CLIENTE

¿Cuáles son los principales requerimientos de los CLIENTES en la Empresa?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sienta satisfecho?
Calidad	<i>Continuar comercializando productos de alta calidad, que identifiquen la imagen de la empresa.</i>
Asesoría Especializada	<i>Implementar un plan de capacitación continuo para el personal de atención al cliente, con el fin de brindar un servicio de asesoría especializada que genere valor agregado.</i>
Precio	<i>Establecer tabla de descuentos por pedido y volumen mensual de compras.</i>

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 3.4 – ESTRATEGIAS BAJO LA PERSPECTIVA DEL PROPIETARIO

¿Cuáles son los principales requerimientos del PROPIETARIO en la Empresa?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sienta satisfecho?
Rentabilidad	<i>Aplicar un sistema de control interno para reducir costos operativos innecesarios.</i>
Mejorar la Gestión	<i>Definir stocks máximos y mínimos de productos.</i>
Crecimiento	<i>Incrementar el volumen de ventas desarrollando el segmento de las ventas al por mayor.</i>

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 3.5 - ESTRATEGIAS BAJO LA PERSPECTIVA DE LA COMUNIDAD

¿Cuáles son los principales requerimientos de la COMUNIDAD para con la Empresa?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sienta satisfecho?
Compromiso de la empresa para el cumplimiento de las normas ambientales	<i>Cumplir con las normas medio ambientales exigidas y controladas por las entidades reguladoras.</i>

Fuente y elaboración: Autor

3.4.1.2 ESTRATEGIAS ENFOCADAS AL MERCADO Y LA COMPETENCIA

Ahora se procede a identificar las ventajas de los competidores a fin de plantear estrategias o ventajas competitivas que permitan igualar o mejorar el mercado. Las mismas se presentan a continuación:

Cuadro No. 3.6 – ESTRATEGIAS O VENTAJAS COMPETITIVAS

Cuáles son las principales competencias centrales de los Competidores que tenemos que bloquear o sobrepasar?	¿Cómo podríamos mejorar la relación de modo que se sienta satisfecho?
Marcas Conocidas	<i>Diseñar planes de publicidad y promoción a través de medios masivos como televisión y radio.</i>
	<i>Estandarizar la imagen del personal de la fuerza de ventas de la empresa.</i>
	<i>Implementar la tarjeta de cliente "TPC".</i>

Fuente y elaboración: Autor

3.4.1.3 ESTRATEGIAS MEDIANTE EL POST DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

Dentro de este análisis se enfocan las oportunidades y amenazas determinadas en el capítulo anterior para desarrollar estrategias que potencialicen a las Oportunidades o que minimicen a las Amenazas:

Cuadro No. 3.7 - ESTRATEGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS
Recuperación del sector de la construcción	<i>Incrementar la identificación de la marca "TPC", a través de la participación en eventos sociales como ferias y exposiciones.</i>
Poder de negociación con proveedores	<i>Mantener reuniones periódicas con los proveedores para lograr condiciones de compra beneficiosas para la empresa.</i>
La calidad factor decisivo de compra	<i>Continuar comercializando productos de alta calidad, que identifiquen la imagen de la empresa.</i>
Implantación servicio post venta	<i>Diseñar un servicio post venta que permita conocer el grado de satisfacción del cliente.</i>

Cuadro No. 3.8 – ESTRATEGIAS ENFOCADAS A MINIMIZAR LAS AMENAZAS

AMENAZAS	ESTRATEGIAS
Restricciones a las importaciones	<i>Mantener una relación permanente con la Cámara de Comercio y Cámara de la Construcción.</i>
Caída de las remesas	<i>Ofrecer precios y condiciones de pago más competitivas que permitan incentivar la compra de los productos de "TPC".</i>
Mercado competitivo	<i>Desarrollar estudios de investigación de mercado que permitan conocer la situación real de la empresa frente a la competencia.</i>

Fuente y elaboración: Autor

3.4.1.4 ESTRATEGIAS MEDIANTE EL PEST DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

En este estudio se enfocan las Fortalezas y Debilidades descubiertas en el capitulo anterior para desarrollar las siguientes estrategias:

Cuadro No. 3.9 - ESTRATEGIAS ENFOCADAS A POTENCIALIZAR LAS FORTALEZAS

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS
Comunicación de puertas abiertas	<i>Establecer reuniones semanales de planificación de trabajo con el personal TPC.</i>
Comercialización de productos de calidad	<i>Importar y comercializar productos de excelente calidad que permitan identificar la marca "TPC"</i>
Aplicación de evaluaciones de desempeño	<i>Realizar evaluaciones trimestrales a todo el personal de "TPC".</i>
Valor agregado en asesoramiento e instalación	<i>Implementar un plan de capacitación continuo para el personal de atención al cliente, con el fin de generar valor agregado.</i>

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 3.10 – ESTRATEGIAS ENFOCADAS A MINIMIZAR LAS DEBILIDADES

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS
No existe un direccionamiento estratégico	<i>Difundir la filosofía corporativa de la empresa hacia todo el personal.</i>
Alto grado de endeudamiento	<i>Renegociar las condiciones de pago de los préstamos bancarios vigentes.</i>
Insuficiente capacidad de almacenamiento	<i>Establecer un plan de ampliación de la bodega de la empresa según los estándares adecuados basado en el stock de inventario que maneja la Compañía.</i>
No diseño de planes publicitarios a través de medios masivos	<i>Diseñar planes de publicidad y promoción a través de medios masivos como televisión y radio.</i>
Cartera de clientes al por mayor limitada	<i>Proveer al personal de ventas de movilización, computador y sistemas de comunicación.</i>

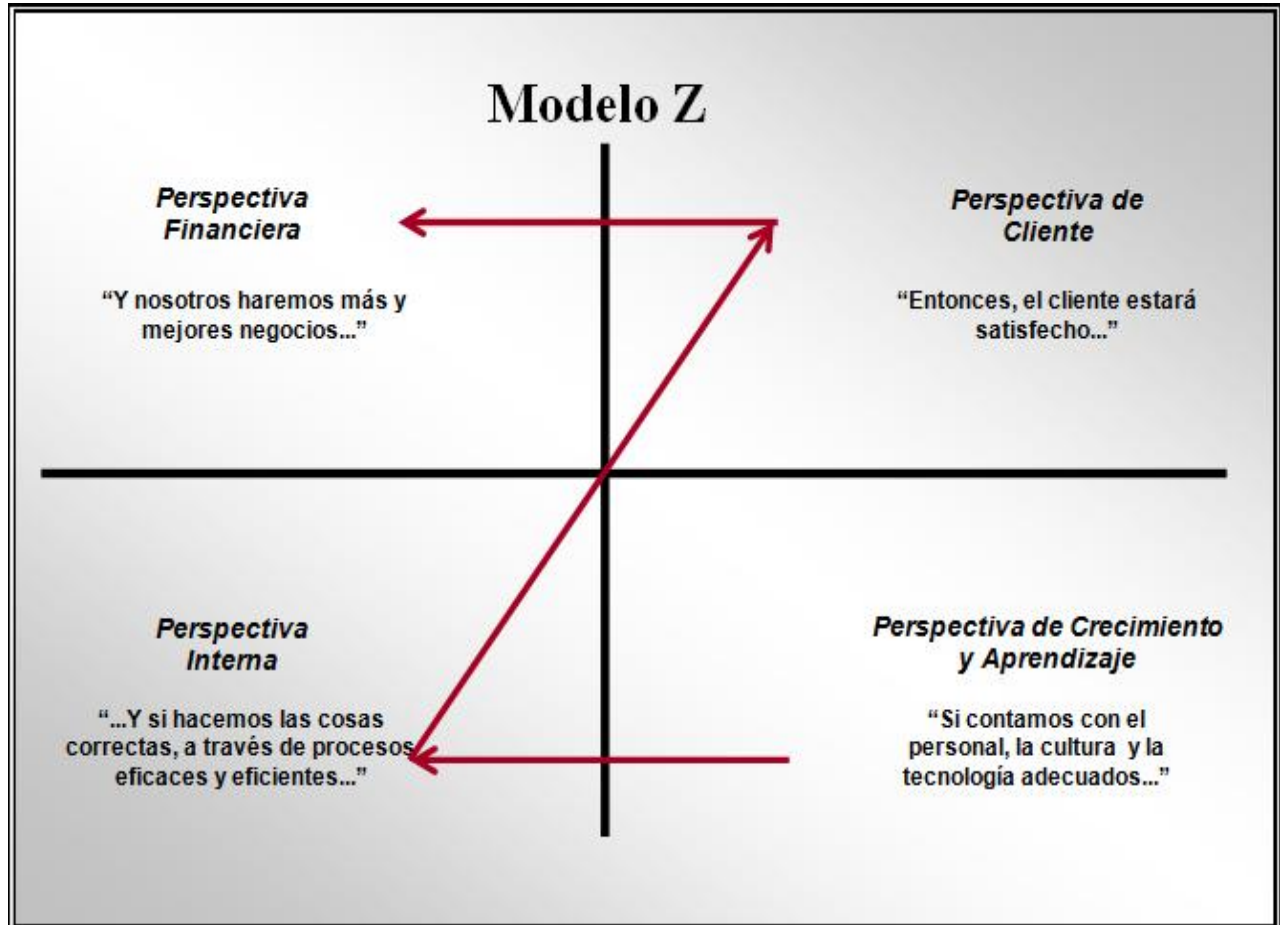
Fuente y elaboración: Autor

3.5 PERSPECTIVAS

Es el conjunto de indicadores que nos permite conocer el impacto que tiene sobre lo Financiero, el Cliente, el Proceso Interno y sobre la Innovación y Aprendizaje del Recurso Humano.

Las perspectivas nacen de la visión, misión, valores y principios de la empresa, captando las necesidades de las partes interesadas y describiendo como serán satisfechas La identificación depende de cada organización, siendo las básicas las siguientes Gráfico No.3.6:

Gráfico No. 3.6 – PERSPECTIVAS ESTRATÉGICAS PROPUESTA DE VALOR



Fuente: HUMBERTO SERNA GÓMEZ, Gerencia Estratégica, Editorial 3R, Octava Edición

Elaboración: Autor

Las cuatro perspectivas básicas son conocidas también como el "Modelo Z", las cuales se describen a continuación:

a. Perspectiva Financiera.-

Cómo se desempeña la organización ante sus accionistas.

b. Perspectiva del Cliente.-

Cómo se desempeña la organización frente al mercado y al cliente.

c. Perspectiva Interna.-

En qué procesos se debe destacar la empresa para agregar valor a los accionistas y clientes.

d. Perspectiva de Innovación y Aprendizaje.-

Cómo se desenvuelve la empresa para seguir creciendo en tecnología, desarrollo de Recursos Humanos e Información.

3.5.1 ESTRATEGIAS BAJO PERSPECTIVAS

En el cuadro No. 3.11 se describe el resumen de las estrategias establecidas bajo las cuatro perspectivas del modelo z.

Cuadro No. 3.11 – RESUMEN DE ESTRATEGIAS BAJO PERSPECTIVAS

No.	PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA
1	FINANCIERA	Rentabilidad	Aplicar un sistema de control interno para reducir costos operativos innecesarios.
			Mejorar la estructura de costos
2	CLIENTE	Crecimiento	Incrementar el volumen de ventas desarrollando el segmento de las ventas al por mayor.
		Calidad	Mejorar la comercialización de los productos actuales
		Asesoría Especializada	Implementar un plan de capacitación continuo para el personal de atención al cliente, con el fin de brindar un servicio de asesoría especializada que genere valor agregado.
3	PROCESO INTERNO	Proceso de Gestión de Operaciones	Desarrollo de la Cadena de Valor.
			Establecer un plan de ampliación de la bodega de la empresa según los estándares adecuados basado en el stock de inventario que maneja la Compañía.
			Definir stocks máximos y mínimos de productos.
		Proceso de Gestión de Clientes	Desarrollar estudios de investigación de mercado que permitan conocer la situación real de la empresa frente a la competencia.
			Diseñar planes de publicidad y promoción a través de medios masivos como televisión y radio.
			Incrementar la identificación de la marca “TPC”, a través de la participación en eventos sociales como ferias y exposiciones.
		Procesos Reguladores	Diseñar un servicio post venta que permita conocer el grado de satisfacción del cliente.
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital Humano	Cumplir con las normas medio ambientales exigidas y controladas por las entidades reguladoras.
			Diseñar e implantar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional
			Realizar evaluaciones trimestrales a todo el personal de “TPC”.
			Estandarizar la imagen del personal de la fuerza de ventas de la empresa.
		Capital de Información	Diseñar talleres para fomentar el trabajo en equipo
Cultura Organizacional	Establecer un plan anual de actualización de los software informáticos de la empresa		
			Difundir y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral

Fuente y elaboración: Autor

3.6 OBJETIVOS

Los objetivos organizacionales son los resultados que la empresa desea alcanzar en un determinado tiempo y vinculados de manera directa con la visión y los valores fundamentales de la compañía.

3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS

“Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. El objetivo corporativo suele ser financiero, pero existen también objetivos no financieros para satisfacer a los diferentes *stakeholders* o grupos de interés existentes dentro de la organización.”²⁴

El objetivo corporativo de la empresa “TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN” se describe a continuación:

OBJETIVO CORPORATIVO EMPRESA “TPC”

Mejorar y fortalecer a TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN - “TPC”, como una empresa especialista en la comercialización de productos para la construcción de calidad, mediante la intimidad con el cliente, asesoría especializada, personal calificado, comprometido y motivado y ofreciendo precios competitivos que permitan satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de los clientes para mejorar el posicionamiento en el sector.

3.6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos estratégicos describen el efecto e impacto que se espera lograr en la organización y está directamente vinculada al logro de los resultados.”²⁵

24. <http://www.elergonomista.com/3ab07.html>

25. http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico

Los objetivos estratégicos de la empresa provienen de las estrategias desarrolladas anteriormente bajo las cuatro perspectivas del BSC. Las mismas se detallan a continuación:

Cuadro No. 3.12 – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

No.	PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	ESTRATEGIA	No.	OBJETIVO ESTRATÉGICO
1	FINANCIERA	Crecimiento	Incrementar el volumen de ventas desarrollando el segmento de las ventas al por mayor.	1	Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento del volumen de ventas
		Rentabilidad	Aplicar un sistema de control interno para reducir costos operativos innecesarios. Mejorar la estructura de costos	2	Reducir costos y gastos operativos
2	CLIENTE	Calidad	Mejorar la comercialización de los productos actuales	3	Retener a los clientes actuales
		Asesoría Especializada	Implementar un plan de capacitación continuo para el personal de atención al cliente, con el fin de brindar un servicio de asesoría especializada que genere valor agregado.	4	Brindar asesoría personalizada y especializada
		Precio	Establecer tabla de descuentos por pedido y volumen mensual de compras.	5	Ofrecer precios y condiciones más competitivas
3	PROCESO INTERNO	Proceso de Gestión de Operaciones	Desarrollo de la cadena de valor Establecer un plan de ampliación de la bodega de la empresa según los estándares adecuados basado en el stock de inventario que maneja la Compañía. Definir stocks máximos y mínimos de productos.	6	Mejorar los procesos de recepción y entrega
		Proceso de Gestión de Clientes	Desarrollar estudios de investigación de mercado que permitan conocer la situación real de la empresa frente a la competencia. Diseñar planes de publicidad y promoción a través de medios masivos como televisión y radio. Incrementar la identificación de la marca "TPC", a través de la participación en eventos sociales como ferias y exposiciones. Diseñar un servicio post venta que permita conocer el grado de satisfacción del cliente.	7	Estructurar y fortalecer la gestión de mercadeo en la empresa a fin de lograr el posicionamiento en el sector
		Procesos Reguladores	Cumplir con las normas medio ambientales exigidas y controladas por las entidades reguladoras.	9	Acatar las obligaciones legales y normas medioambientales
		Capital Humano	Diseñar e implantar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional Realizar evaluaciones trimestrales a todo el personal de "TPC". Estandarizar la imagen del personal de la fuerza de ventas de la empresa.	10	Disponer de personal altamente capacitado y motivado
				Diseñar talleres para fomentar el trabajo en equipo	11
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capital de Información	Establecer un plan anual de actualización de los software informáticos de la empresa	12	Contar con una tecnología (software informático) acorde a los requerimientos del mercado.
		Cultura Organizacional	Difundir y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral	13	Generar una cultura organizacional ágil y eficiente

Fuente y elaboración: Autor

3.7 MAPA ESTRATÉGICO

“En el campo de los negocios, el concepto de los mapas estratégicos fue desarrollado por Robert Kaplan y David P. Norton, y plasmado en el libro de ambos *Strategic Maps*.

Los mapas estratégicos se encuentran muy relacionados con el CMI (Cuadro de Mando Integral). De acuerdo con la experiencia continuada con las organizaciones que pusieron en ejecución con éxito el CMI, Kaplan y Norton descubrieron dos factores comunes importantes entre las organizaciones que implementaban EL CMI con éxito: los factores foco y alineamiento.

Las organizaciones, mientras elaboraban sus CMI, fueron forzadas a repensar sus prioridades estratégicas y describir sus estrategias. Esto llevó a Kaplan y Norton a toparse con un principio más profundo: *no se puede medir lo que no se puede describir*.

Los *mapas estratégicos* son una manera de proporcionar una visión *macro* de la estrategia de una organización, y proveen un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas para evaluar su performance.”²⁶

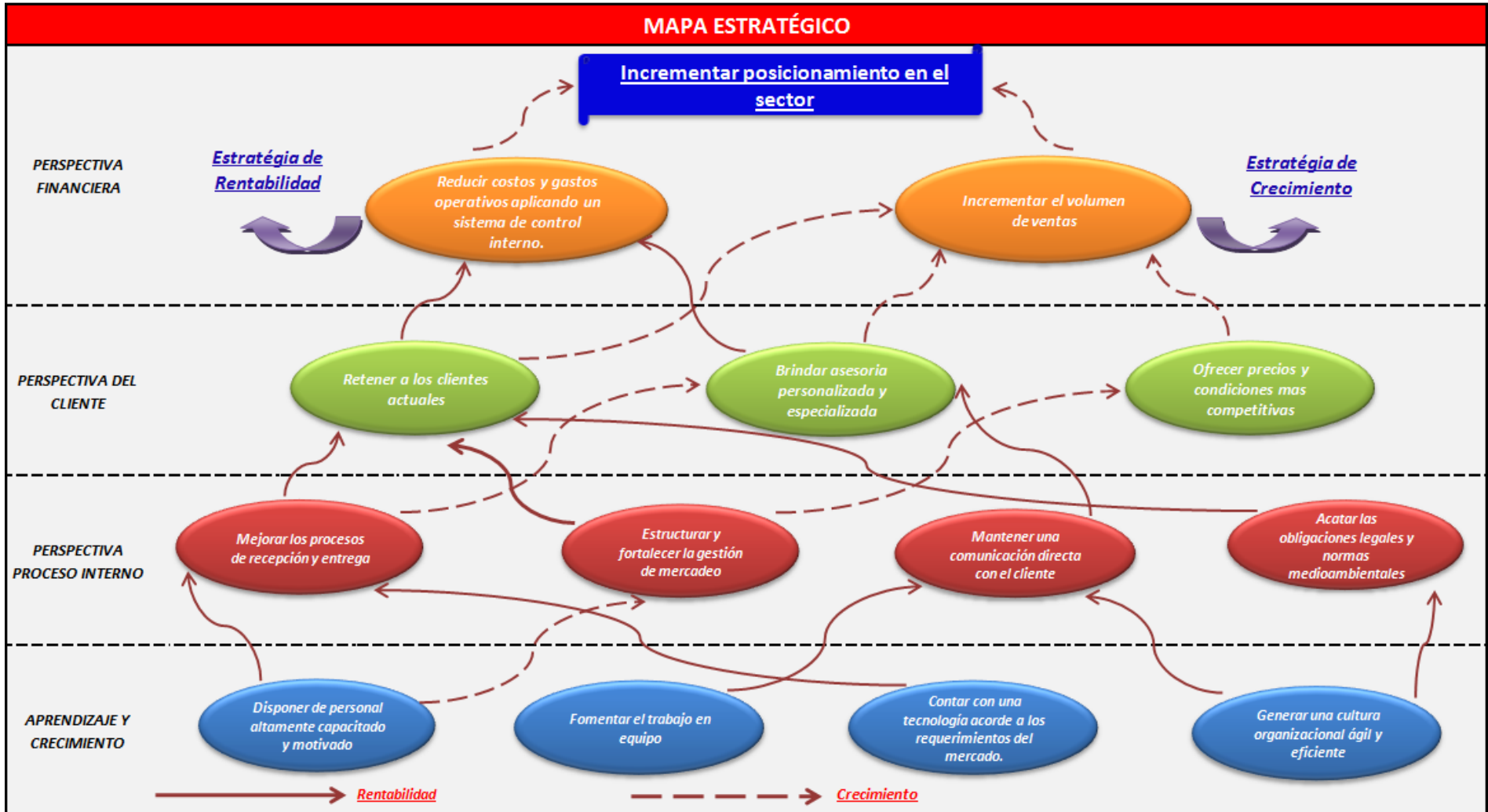
Gráfico No. 3.7 – MAPA ESTRATÉGICO



Fuente y elaboración: Prof. Álvaro Reynoso (Material proporcionado por Ing. Mercy Coronel)

26. HUGO Serna, Gerencia Estratégica, Séptima Edición, 3R Editores

Gráfico No. 3.8 – MAPA ESTRATÉGICO EMPRESA TPC



Fuente y elaboración: Autor

4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

La empresa, dependiendo de la serie de necesidades y requerimientos a las que se ve obligada en cada una de sus áreas, establece el desarrollo de proyectos a aplicarse con el fin de observar resultados positivos a favor de la organización.

Incluso, el desarrollo de un tablero de control permitirá conocer a fondo cuales son los proyectos a desarrollarse en cada sector de la empresa y de qué manera influyen en el cumplimiento de los objetivos planteados para alcanzar la visión establecida por la organización en un tiempo determinado.

4.1 DEFINICIÓN DEL TABLERO DE MANDO INTEGRAL (BSC)

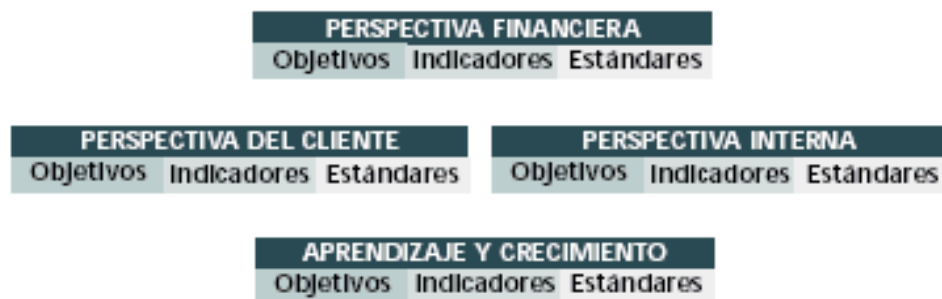
“El Balanced Scorecard es una herramienta de planificación y gestión que busca la implantación, medición - evaluación y monitoreo de estrategias en las organizaciones; enfoca los esfuerzos y recursos del ente utilizando los indicadores de gestión para conducir las estrategias y crear la llamada Gestión estratégica integral en las organizaciones”.²⁷

El BSC busca fundamentalmente complementar los indicadores tradicionalmente usados para evaluar el desempeño de las empresas, combinando indicadores financieros con no financieros, logrando así un balance entre el desempeño de la organización día a día y la construcción de un futuro promisorio, cumpliendo así la misión organizacional.

La herramienta del Balance Scorecard trabaja bajo cuatro perspectivas:

27. <http://www.definicionabc.com/general/estrategia.php>

Gráfico No. 4.1 – PERSPECTIVAS BSC



Fuente y elaboración: <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm>

Perspectiva financiera: En organizaciones con fines de lucro, esto implica a accionistas, mientras que en organizaciones sin fines de lucro, esto implica a las organizaciones financieras o subsidiarias.

Perspectiva del cliente: El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos (concepto central del marketing).

Perspectiva del proceso (de negocio) interno: Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos. Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y crecimiento: Esto implica el desarrollo de los capitales humanos, de la información y organizacional.

4.2 DEFINICIÓN DE 3 M'S

Para medir los objetivos estratégicos, se aplicara como herramienta de Medición las 3 M's las cuales se explican a continuación:

4.2.1 MEDIDAS (KPI)

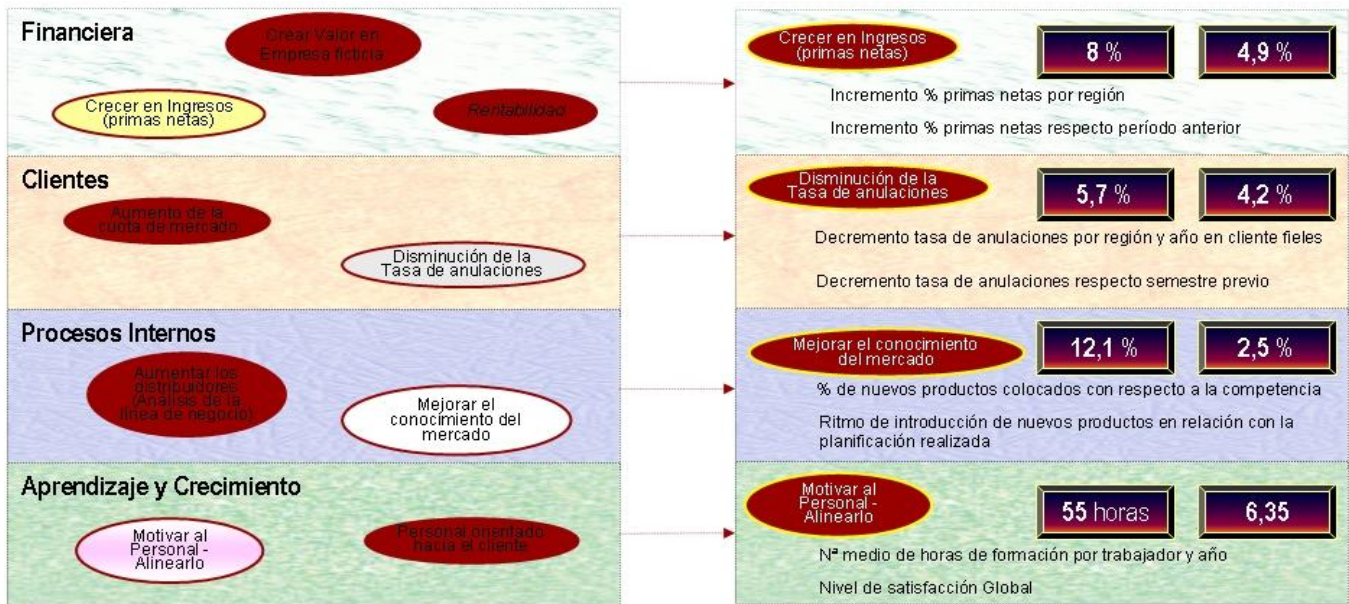
Los Indicadores Clave de Desempeño, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "como" e indicando que tan buenos son los procesos, de forma que se pueda alcanzar el objetivo fijado.

“Los indicadores claves de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico. Estos indicadores son utilizados en inteligencia de negocio para asistir o ayudar al estado actual de un negocio a prescribir una línea de acción futura. El acto de monitorizar los indicadores clave de desempeño en tiempo real se conoce como monitorización de actividad de negocio. Los indicadores de rendimiento son frecuentemente utilizados para "valorar" actividades complicadas de medir como los beneficios de desarrollos líderes, compromiso de empleados, servicio o satisfacción”.²⁸

Los KPI's suelen estar atados a la estrategia de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral). Los KPI'S son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

28. Adarme Jaimes, Wilson. Álvarez, Camilo. Gestión procesos. Técnicas básicas. Editorial Feriva. 2005.

Gráfico No. 4.2 – Ejemplo Indicadores Claves de Desempeño (KPI'S)



Fuente y elaboración: www.gestipolis.com

4.2.1.1 Tipos de MEDIDAS o Indicadores de Gestión

Los dos tipos básicos de KPI's o Indicadores, son:

- ✚ KPI's de resultado, los cuales únicamente nos indican el impacto de nuestras acciones (retrovisor).
- ✚ KPI's impulsores, los cuales nos permiten gestionar el negocio ó nos ayudan a entender, predecir y modificar el impacto ó el resultado esperado (parabrisas)

Existen otros tipos de Indicadores de Gestión siendo los siguientes:

- ✚ **Indicadores de cumplimiento:** Teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- ✚ **Indicadores de Calidad:** Es la combinación de eficiencia con eficacia. Alcanzar las metas y a la vez economizar recursos.
- ✚ **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- ✚ **Indicadores de eficiencia:** Teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
- ✚ **Indicadores de eficacia:** Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- ✚ **Indicador de resultados:** Permite medir los resultados finales de un proyecto.

4.2.2 METAS

“Son aquellas unidades de medida del desempeño de las variables. Las metas son una parte de los objetivos estratégicos determinados en forma cuantitativa y por medio de ellas se lograra el alcance de los objetivos planteados. Las metas son fijadas por cada Empresa según su cultura, necesidad y características.”²⁹

4.2.2.1 Criterios para la definición de Metas

Las metas son asignadas por cada empresa según su cultura, historia y características. Para determinar metas, se debe considerar lo siguiente:

- ✚ **Establecer una sola meta por indicador.**- Más de una meta puede causar confusión, definiendo en forma errónea a la estrategia, tema u objetivo.

- ✚ **Asegurarse que las metas sean cuantificables.**- Metas que no lo son, pueden llevar a una evaluación subjetiva en un determinado momento del proceso. Junto con la frecuencia de evaluación, debería quedar claro si la meta se alcanzó o no.

- ✚ **Asegurarse que la meta comunique claramente el desempeño esperado.**- No debe existir duda sobre el desempeño esperado de la empresa.

- ✚ **Identificar la relación entre la meta y su respectivo indicador.**- Las Metas deben adicionalmente tener relación con el objetivo, tema y destino estratégico.

29. ADMINISTRACION ESTRATEGICA”, HITT, Michael, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert, Editorial Thomson, Tercera Edición.

4.2.2 Metas de largo plazo y metas anuales

Al desarrollar un modelo de CMI, se debe primero definir las metas de largo plazo, para que después en base a ellas, definir las metas anuales.

4.2.3 Métodos para el establecimiento de Metas

Los métodos típicos para el establecimiento de metas incluyen:

- ✚ **Derivada de una meta global:** determinadas por el mercado o por los accionistas de la empresa.

- ✚ **Benchmark de los líderes del sector:** La mayor parte de empresas buscan ser el primero o segundo del sector al que pertenecen. Este método pide que se identifique a las empresas que son primera o segundas del sector y adecuar las metas y prácticas a dicho benchmark.

- ✚ **Mejora basada en el desempeño histórico:** Se utiliza para construir el presupuesto, sin embargo existen fallas, como el no considerar los cambios de los medios competitivos al no considerar informaciones externas.

- ✚ **Establecer una base y definir metas por encima de la base:** Es útil para nuevos indicadores. Cuando no existe base para medir el desempeño deseado, se establece una línea base de desempeño.

4.2.3 MEDIOS

“Los medios o iniciativas, son los programas, las actividades, los proyectos y las acciones en que nos embarcaremos para alcanzar o sobrepasar las metas fijadas. La meta es la finalidad en mente del indicador y para alcanzarla hace falta determinar qué inversiones en iniciativas se necesitan para garantizar el resultado positivo.”³⁰

Las metas pueden deducirse del comportamiento histórico de las variables que se quieren medir. Define la exigencia y es indispensable para que un Sistema de Índices de Gestión tenga un impacto sobre la Empresa.

Una vez establecidas las metas para los indicadores del Cuadro de Mando Integral en todas las perspectivas, se analiza el valor de todas las iniciativas actuales en la organización según criterios estratégicos de largo alcance, además, se validan si las iniciativas actuales apoyan a conseguir las metas establecidas, o si no es así, se desarrollan nuevas iniciativas. No se debe tener diversas iniciativas en marcha, cuando estas iniciativas no estén vinculadas con los objetivos estratégicos de la compañía.

Gráfico No. 4.3 – CONSTRUCCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente y Elaboración: www.fuem.um.es/pecmipyme/construccion_cuadro.com

30. “GERENCIA FINANCIERA Y DIAGNOSTICO ESTRATEGICO”, ORTIZ, Alberto, Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, Colombia 2005.

4.3 TABLERO DE COMANDO

PERSPECTIVA FINANCIERA																
No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	MEDIDAS				METAS					MEDIOS					
		KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	Variaciones	PROYECTO O INICIATIVA ESTRATEGICA	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	
1	Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento del volumen de ventas	Razón de Rentabilidad	Utilidad neta / Ventas	Semestral	Estados Financieros	12%	≥12%	≥13%	≥13.5%	≥15%	<12% 12.1% - 14.9% ≥15%	 	Desarrollo del segmento de las ventas al por mayor.	Jul-09	Dic-09	Ing. Xavier Flores (Gerente General)
2	Reducir costos y gastos operativos aplicando un sistema de control interno.	Disminución de Costos y Gastos	Costos y gastos año actual / Costos y gastos año anterior	Anual	Estados Financieros	0%	≤15%	≤13%	≤11%	≤9%	>15% 14.9% - 8.9% ≤9%	 	Mejorar la estructura de costos	Jul-09	Dic-09	Ing. Xavier Flores (Gerente General)

Fuente y elaboración: Autor

PERSPECTIVA DEL CLIENTE																
No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	Variaciones	PROYECTO O INICIATIVA ESTRATEGICA	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE	
																3
4	Brindar asesoría personalizada y especializada	Satisfacción de Cliente	Cientes atendidos con asesoramiento / Total Clientes	Semestral	Base de Datos Clientes	70%	>70%	≥75%	≥80%	≥90%	≤70% 70.1% - 89.9% ≥90%	 	Diseñar e implantar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional	Jul-09	Jul-10	Ing. Félix Rendón (Jefe de Almacén y Mercadeo)
5	Ofrecer precios y condiciones mas competitivas	Competitividad de Precios	Precio nuestro producto / Precio producto competencia	Semestral	Investigación de Mercados	>3%	≥1%	≤1%	≤2%	≤3%	>15% 14.9% - 8.9% ≤9%	 	Establecer tabla de descuentos por pedido y volumen mensual de compras.	Jul-09	Jul-10	Ing. Xavier Flores (Gerente General)

Fuente y elaboración: Autor

PERSPECTIVA PROCESO INTERNO

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	Variaciones	PROYECTO O INICIATIVA ESTRATEGICA	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
6	Mejorar los procesos de recepción y entrega	Optimizar el Nivel de Stock	Stock disponible / Stock mínimos definidos	Mensual	Kardex de Inventario	0%	8% y 10% > a stock mínimo	8% y 10% > a stock mínimo	8% y 10% > a stock mínimo	8% y 10% > a stock mínimo	< Stock mínimo Sm - 7.9% > 8% - 10% > Sm	Mejoramiento físico y control de productos en bodega	Jul-09	Jul-10	Ing. Johana Padilla (Jefe de Comercialización)
7	Estructurar y fortalecer la gestión de mercadeo en la empresa a fin de lograr el posicionamiento en el sector	Estudios de Mercado	Número de investigaciones de mercado desarrolladas	Anual	Informes Internos	1	1	2	3	4	<1 veces 1 - 3 veces ≥4 veces	Desarrollar estudios de investigación de mercado que permitan conocer la situación real de la empresa frente a la competencia.	Jul-09	Jul-10	Ing. Félix Rondón (Jefe de Almacén y Mercadeo)
8	Fortalecer el proceso de comunicación directa con el cliente	Campañas Publicitarias	Campañas publicitarias ejecutadas / Campañas publicitarias establecidas	Semestral	Informes Campañas Publicitarias	0%	≥50%	≥75%	100%	100%	<49.9% 50.1% - 99.9% =100%	Diseñar planes de publicidad y promoción a través de medios masivos como televisión y radio.	Jul-09	Jul-10	Ing. Xavier Flores (Gerente General)
9	Acatar las obligaciones legales y normas medioambientales	Disminución de Multas y Moras	Cantidad de dinero pagado por concepto de multas y moras	Trimestral	Personal Técnico	0	≤ \$500	≤ \$300	≤ \$200	≤ \$100	> \$501 \$ 499 - \$ 101 ≤ \$100	Cumplir con las normas medio ambientales exigidas y controladas por las entidades reguladoras.	Jul-09	Jul-10	Ing. Xavier Flores (Gerente General)

Fuente y elaboración: Autor

PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

No.	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA	FUENTE CAPTURA DE DATOS	NIVELES	META 2009	META 2010	META 2011	META 2012	Variaciones	PROYECTO O INICIATIVA ESTRATEGICA	FECHA DE INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
10	Disponer de personal altamente capacitado y motivado	Plan de Capacitación	Planes de capacitación ejecutados / Planes de capacitación programados	Semestral	Depto. RRHH	0%	≥50%	≥75%	100%	100%	<50% 50.1% - 99.9% =100%	Diseñar e implantar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional	Jul-09	Jul-10	Ing. Xavier Flores (Gerente General)
11	Fomentar el trabajo en equipo	Nivel de Clima Laboral	% de clima laboral por departamento	Trimestral	Encuesta Satisfacción del Personal (Clima Laboral)	0%	≥70%	≥80%	≥85%	≥90%	<70% 70.1% - 89.9% ≥100%	Diseñar talleres para fomentar el trabajo en equipo	Jul-09	Dic-09	Ing. Xavier Flores (Gerente General)
12	Contar con una tecnología (software informático) acorde a los requerimientos del mercado.	Actualización Software	Actualizaciones de software ejecutadas / Actualizaciones de software planeadas	Anual	Informes de Actualización de Software	0%	≥50%	≥50%	≥75%	≥75%	<49.9% 50.1% - 74.9% ≥75%	Establecer un plan anual de actualización de los softwares informáticos de la empresa	Jul-09	Jul-10	Ing. Lenin Gómez (Jefe Servicio y Ases. Técnica)
13	Generar una cultura organizacional ágil y eficiente	Conocimiento de Filosofía Corporativa	% Empleados con conocimiento de filosofía corporativa / Total empleados evaluados	Semestral	Evaluación Cultura Organizacional	0%	≥60%	≥750%	≥85%	≥95%	<60% 60.1% - 94.9% ≥95%	Difundir y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral	Jul-09	Dic-09	Ing. Xavier Flores (Gerente General)

Fuente y elaboración: Autor

5. IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS

5.1. DETERMINACIÓN DE PROYECTOS

Es de vital importancia en toda empresa que cualquier iniciativa diseñada sea desarrollada y ejecutada como proyecto.

Luego de haber desarrollado la aplicación de las 3 M's es necesario realizar la priorización de las iniciativas planteadas anteriormente, las cuales fueron detalladas en el BSC.

A continuación se presenta la priorización de proyectos planteados para la empresa “Tecnologías y Productos Para la Construcción – TPC”.

5.2. PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

Para identificar los proyectos estratégicos, se debe tomar en cuenta el resultado de la Propuesta de Direccionamiento Estratégico y las iniciativas estratégicas (medios), analizados en los capítulos III y IV.

Los proyectos o medios estratégicos, se los prioriza calculando el impacto que tendrá la iniciativa en relación de cada uno de los objetivos estratégicos. El grado de impacto considerado para la priorización de los proyectos se lo realizara en forma numérica, la cual se presenta a continuación:

<u>PARAMETROS DE IMPACTO</u>	
ALTO	=5
MEDIO	=3
BAJO	=1

Cuadro No. 5.1 - MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS			PROYECTOS	Desarrollo del segmento de las ventas al por mayor.	Mejorar la estructura de costos	Mejorar la comercialización de los productos actuales	Tabla de descuentos por pedido y volumen de compras.	Mejoramiento físico y control de productos en bodega	Diseñar planes de publicidad y promoción y estudios de investigación de mercados	Diseñar e implantar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional	Diseñar talleres para fomentar el trabajo en equipo	Plan anual de actualización de softwares	Difundir y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral	Desarrollo de la cadena de valor	
IMPACTO															
5 = Alto 3 = Medio 1 = Bajo			Objetivos Estratégicos	Peso %	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
FINANCIERA	1	Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento del volumen de ventas	9	5	3	3	3	3	3	3	5	1	1	3	3
	2	Reducir costos y gastos operativos	7	1	5	3	3	3	3	3	3	1	1	3	5
CLIENTE	3	Retener a los clientes actuales	9	3	3	5	3	3	5	5	5	3	3	5	3
	4	Brindar asesoría personalizada y especializada	8	5	1	3	1	1	5	5	5	3	3	5	5
	5	Ofrecer precios y condiciones mas competitivas	7	5	5	3	5	1	3	3	3	3	3	3	3
PROCESO INTERNO	6	Mejorar los procesos de recepción y entrega	8	3	3	3	3	5	3	3	3	1	1	3	5
	7	Estructurar y fortalecer la gestión de mercadeo en la empresa a fin de lograr el posicionamiento en el sector	8	5	3	3	3	3	5	3	3	3	3	3	3
	8	Fortalecer el proceso de comunicación directa con el cliente	7	3	3	3	1	1	5	3	3	5	1	5	5
	9	Acatar las obligaciones legales y normas medioambientales	7	1	1	3	1	1	1	3	3	1	1	3	3
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	10	Disponer de personal altamente capacitado y motivado	8	3	3	3	1	1	3	3	5	5	1	5	3
	11	Fomentar el trabajo en equipo	7	5	3	3	1	1	3	3	5	5	1	5	3
	12	Contar con una tecnología (software informático) acorde a los requerimientos del mercado.	7	3	3	3	1	3	3	3	3	1	5	1	3
	13	Generar una cultura organizacional ágil y eficiente	8	3	3	3	3	3	3	3	5	5	3	5	5
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL			100%	350	298	318	226	228	350	398	284	208	380	376	
PRIORIDAD				5	7	6	10	9	4	1	8	11	2	3	

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.2 - MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS

RESUMEN DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS					
Prioridad	Iniciativa	Puntos	Tiempo de Ejecución	Período	Costos
1	Diseñar e implantar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional	398	Corto Plazo	2009	\$3,568.00
2	Difundir y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral	380	Corto Plazo	2009	\$548.00
3	Desarrollo de la cadena de valor	376	Corto Plazo	2009	\$445.00
TOTAL					\$4,561.00
4	Diseñar planes de publicidad y promoción y estudios de investigación de mercados	350	Mediano Plazo	2010-2011	\$4,250.00
5	Desarrollo del segmento de las ventas al por mayor.	350	Mediano Plazo	2010-2011	\$4,568.00
6	Mejorar la comercialización de los productos actuales	318	Mediano Plazo	2010-2011	\$613.00
7	Mejorar la estructura de costos	298	Mediano Plazo	2010-2011	\$981.00
8	Diseñar talleres para fomentar el trabajo en equipo	284	Mediano Plazo	2010-2011	\$446.00
TOTAL					\$10,858.00
9	Mejoramiento físico y control de productos en bodega	228	Largo Plazo	2012-2013	\$3,535.00
10	Tabla de descuentos por pedido y volumen de compras.	226	Largo Plazo	2012-2013	\$480.00
11	Plan anual de actualización de softwares	208	Largo Plazo	2012-2013	\$1,658.00
TOTAL					\$5,673.00
TOTAL PRESUPUESTO PROYECTOS					\$21,092.00

Fuente y elaboración: Autor

5.3 ELABORACIÓN DE PERFILES

La elaboración de un perfil de proyecto constituye una serie de propuestas analizadas, donde la diferencia entre lo planteado y lo ejecutado sea mínima. A continuación se detalla los perfiles de cada proyecto a corto, mediano y largo plazo.

Cuadro No. 5.3 – PROYECTO No. 1

Nombre :	Diseñar e implantar un plan de capacitación integral												<i>Proyecto No. 1</i>	
Objetivo:	Disponer de personal altamente capacitado y motivado													
Area :	Nivel directivo, administrativo, operativo y profesional													
Responsable :	Ing. Xavier Flores (Gerente General)													
Plazo :	Corto Plazo													
Alcance :	Todo el personal de la empresa													
No.	Actividad	Mes 1 - 2009				Mes 2 - 2009				Mes 3 - 2009				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Identificar las principales necesidades de capacitación del personal													\$45.00
2	Determinar los tipos de capacitación a ofrecer													\$45.00
3	Análisis de costos de empresas capacitadoras													\$45.00
4	Análisis de los costos de la capacitación													\$23.00
5	Aprobación del presupuesto para la capacitación													-
6	Ejecución de la capacitación al personal													\$3,360.00
7	Evaluación de la capacitación													\$50.00
SUBTOTAL													\$3,568.00	
ASESORIA													-	
TOTAL													\$3,568.00	

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.4 – PROYECTO No. 2

Nombre :	Difundir y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral de la empresa												<i>Proyecto No. 2</i>	
Objetivo:	Generar una cultura organizacional ágil y eficiente													
Area :	Nivel directivo, administrativo, operativo y profesional													
Responsable :	Ing. Xavier Flores (Gerente General)													
Plazo :	Corto Plazo													
Alcance :	Todo el personal de la empresa													
No.	Actividad	Mes 1 - 2009				Mes 2 – 2009				Mes 3 – 2009				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Diagnosticar el nivel de conocimiento estratégico y clima laboral actual													\$68.00
2	Análisis de resultados del Conocimiento estratégico y Clima Laboral													\$45.00
3	Establecimiento de puntos críticos a mejorar													\$45.00
4	Diseñar plan de mejoramiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral													\$45.00
5	Implementación del programa de mejoramiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral													\$300.00
6	Evaluación de la Cultura Organizacional y Clima Laboral													\$45.00
SUBTOTAL												\$548.00		
ASESORIA												-		
TOTAL												\$548.00		

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.5 – PROYECTO No. 3

Nombre :	Desarrollo de la cadena de valor												<i>Proyecto No. 3</i>	
Objetivo:	Implementar un enfoque de proceso													
Area :	Departamento Técnico													
Responsable :	Ing. Lenin Gomez													
Plazo :	Corto Plazo													
Alcance :	Todos los procesos de la empresa													
No.	Actividad	Mes 1 - 2009				Mes 2 – 2009				Mes 3 - 2009				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de la situación actual de la empresa													\$45.00
2	Diseño la cadena de valor de la empresa													\$200.00
3	Alineamiento de las estrategias													\$100.00
4	Aprobación de la cadena de valor													-
5	Implementación del proyecto													\$100.00
SUBTOTAL													\$445.00	
ASESORIA													-	
TOTAL													\$445.00	

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.6 – PROYECTO No. 4

Nombre :	Diseñar planes de publicidad y promoción y estudios de investigación de mercados	Proyecto No. 4												
Objetivo:	Estructurar y fortalecer la gestión de mercadeo en la empresa a fin de lograr el posicionamiento en el sector													
Area :	Departamento de Comercialización													
Responsable :	Ing. Johana Padilla													
Plazo :	Mediano Plazo													
Alcance :	Constructoras locales y provinciales													
No.	Actividad	Septiembre - 2010				Octubre - 2010				Noviembre - 2010				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de la situación actual de la empresa													\$45.00
2	Visitar los medios por los cuales se promocionara a la empresa													\$45.00
3	Analizar los costos de los diferentes medios de comunicación													\$45.00
4	Seleccionar los medios de comunicación													\$115.00
5	Aprobación del plan de publicidad y promoción													-
5	Implementación del proyecto													\$4,000.00
SUBTOTAL													\$4,250.00	
ASESORIA													-	
TOTAL													\$4,250.00	

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.7 – PROYECTO No. 5

Nombre :	Desarrollo del segmento de las ventas al por mayor													<i>Proyecto No. 5</i>				
Objetivo:	Incrementar la utilidad neta a través del crecimiento del volumen de ventas																	
Area :	Departamento Técnico																	
Responsable :	Ing. Johana Padilla																	
Plazo :	Mediano Plazo																	
Alcance :	Constructoras locales y provinciales																	
No.	Actividad	Enero - 2010				Febrero - 2010				Marzo - 2010				Abril -2010				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de la situación actual de la empresa																	\$68.00
2	Diseñar los medios de promoción de los productos																	\$2,500.00
3	Establecer la estrategia de publicidad y visitas																	\$500.00
4	Aprobación del plan de desarrollo de ventas al por mayor																	-
5	Implementación del proyecto																	\$1,500.00
SUBTOTAL																	\$4,568.00	
ASESORIA																	-	
TOTAL																	\$4,568.00	

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.8 – PROYECTO No. 6

Nombre :	Mejorar la comercialización de los productos actuales																Proyecto No. 6	
Objetivo:	Retener a los clientes actuales																	
Area :	Departamento de Comercialización																	
Responsable :	Ing. Felix Rendón																	
Plazo :	Mediano Plazo																	
Alcance :	Todos los productos que comercializa la empresa																	
No.	Actividad	Enero - 2010				Febrero - 2010				Marzo - 2010				Abril -2010				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de la situación actual de la comercialización de la empresa																	\$113.00
2	Identificar productos de alta calidad																	\$300.00
3	Selección de productos de calidad a comercializar																	\$200.00
4	Aprobación del plan de mejoramiento de en la comercialización de productos de calidad																	-
5	Implementación del proyecto																	-
SUBTOTAL																	\$613.00	
ASESORIA																	-	
TOTAL																	\$613.00	

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.9 – PROYECTO No. 7

Nombre :	Mejorar la estructura de costos																<i>Proyecto No. 7</i>	
Objetivo:	Reducir costos y gastos operativos aplicando un sistema de control interno																	
Area :	Departamento Financiero																	
Responsable :	Ing. Xavier Flores																	
Plazo :	Mediano Plazo																	
Alcance :	Todos los costos y gastos operativos de la empresa																	
No.	Actividad	Junio - 2010				Julio - 2010				Agosto - 2010				Septiembre -2010				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de los costos y gastos actuales en la empresa																	\$68.00
2	Analizar el tipo de software adecuado																	\$68.00
3	Analizar los costos del software																	\$45.00
4	Aprobación de la adquisición del software a implementar																	-
5	Implementación del software																	\$500.00
6	Capacitación al personal																	\$300.00
SUBTOTAL																\$981.00		
ASESORIA																-		
TOTAL																\$981.00		

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.10 – PROYECTO No. 8

Nombre :		Diseñar talleres para fomentar el trabajo en equipo																Proyecto No. 8
Objetivo:		Fomentar el trabajo en equipo																
Area :		Area de Recursos Humanos																
Responsable :		Ing. Xavier Flores																
Plazo :		Mediano Plazo																
Alcance :		Todo el personal de la empresa																
No.	Actividad	Enero - 2010				Febrero - 2010				Marzo - 2010				Abril -2010				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis del clima laboral de la empresa																	\$45.00
2	Diseño de las técnicas a utilizar para fomentar el trabajo en equipo																	\$90.00
3	Diseño de cronograma de actividades																	\$11.00
4	Aprobación del plan de fomentación de trabajo en equipo																	-
5	Implementación del proyecto																	\$300.00
SUBTOTAL																\$446.00		
ASESORIA																-		
TOTAL																\$446.00		

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.11 – PROYECTO No. 9

Nombre :	Mejoramiento físico y control de productos en bodega																<i>Proyecto No. 9</i>	
Objetivo:	Mejorar los procesos de recepción y entrega																	
Area :	Departamento de Comercialización																	
Responsable :	Ing. Felix Rendón																	
Plazo :	Largo Plazo																	
Alcance :	Ampliación de la bodega de la empresa																	
No.	Actividad	Enero - 2013				Febrero - 2013				Marzo - 2013				Abril -2013				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis del espacio físico de la bodega de la empresa																	\$90.00
2	Determinación de la magnitud de ampliación a ser ejecutada																	\$50.00
3	Realización de estudio de ampliación de la bodega																	\$300.00
4	Selección del personal o constructora a utilizar para la ampliación de la bodega																	\$45.00
5	Elaboración del presupuesto de ampliación de la bodega																	\$50.00
6	Aprobación del plan de ampliación																	-
7	Implementación del proyecto																	\$3,000.00
SUBTOTAL																	\$3,535.00	
ASESORIA																	-	
TOTAL																	\$3,535.00	

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.12 – PROYECTO No. 10

Nombre :	Tabla de descuentos por pedido y volumen de compras	Proyecto No. 10																
Objetivo:	Ofrecer precios y condiciones más competitivas																	
Area :	Departamento de Comercialización																	
Responsable :	Ing. Xavier Flores																	
Plazo :	Largo Plazo																	
Alcance :	Todos los productos que comercializa la empresa																	
No.	Actividad	Enero - 2013				Febrero - 2013				Marzo - 2013				Abril -2013				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de los precios actuales de la empresa																	\$50.00
2	Análisis de los precios actuales de la competencia																	\$200.00
3	Realización de estudio de costo - beneficio																	\$50.00
4	Determinación de porcentajes máximos de descuentos																	\$90.00
5	Elaboración de borrador tabla de descuentos																	\$90.00
6	Aprobación de tabla de descuentos																	-
7	Implementación del proyecto																	-
SUBTOTAL																	\$480.00	
ASESORIA																	-	
TOTAL																	\$480.00	

Fuente y elaboración: Autor

Cuadro No. 5.13 – PROYECTO No. 11

Nombre :	Plan anual de actualización de software																Proyecto No. 11	
Objetivo:	Contar con una tecnología (software informático) acorde a los requerimientos del mercado.																	
Area :	Departamento Técnico																	
Responsable :	Ing. Lenin Gomez																	
Plazo :	Largo Plazo																	
Alcance :	Todos los software de la empresa																	
No.	Actividad	Junio - 2013				Julio - 2013				Agosto - 2013				Septiembre -2013				Recursos
		1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	1 Sem	2 Sem	3 Sem	4 Sem	
1	Análisis de los software que dispone la empresa																	\$68.00
2	Análisis de software de carácter dominante en la empresa																	\$45.00
3	Realización de estudio de costos de actualización de software																	\$100.00
4	Selección de proveedores de software																	\$45.00
5	Aprobación del plan de actualización de software																	-
6	Implementación del proyecto																	\$1,000.00
SUBTOTAL																	\$1,258.00	
ASESORIA																	\$400.00	
TOTAL																	\$1,658.00	

Fuente y elaboración: Autor

5.4 DESARROLLO DE PROYECTOS

Una vez definidos los perfiles de los proyectos como parte de este estudio, se desarrollarán los proyectos de corto plazo considerados estratégicamente prioritarios, debido a que estos generan cambios con mayor rapidez que conlleva al mejoramiento y desarrollo de la empresa “TPC”.

A continuación se detalla las iniciativas primordiales para proceder a su desarrollo:

Cuadro No. 5.14 – INICIATIVAS A DESARROLLAR

Prioridad	Iniciativa	Puntos	Tiempo de Ejecución	Periodo
1	Diseñar e implantar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional	398	Corto Plazo	2009
2	Difundir y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral	380	Corto Plazo	2009
3	Desarrollo de la cadena de valor	376	Corto Plazo	2009

Fuente y elaboración: Autor

5.4.1 PROYECTO No. 1

PROYECTO.-

DISEÑAR E IMPLANTAR UN PLAN DE CAPACITACIÓN INTEGRAL A NIVEL DIRECTIVO, ADMINISTRATIVO, OPERATIVO Y PROFESIONAL

OBJETIVO DEL PROYECTO.-

Desarrollar un adecuado plan de capacitación integral que involucre tanto al nivel directivo, administrativo, operativo y profesional de la empresa con el fin de disponer personal altamente capacitado, motivado y comprometido con su trabajo.

ALCANCE DEL PROYECTO.-

Desarrollar un adecuado plan de capacitación para todo el personal de la empresa, alcanzando su motivación, deseo de trabajo y un buen clima laboral con el fin de lograr la reducción de tiempos improductivos que afectan en la consecución de las actividades diarias de la empresa.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.-

En la actualidad lo que exige el mercado competitivo es el que las empresas cuenten con personal altamente capacitado y motivado debido a que la competencia cada vez es mayor en cada una de las industrias. El que la empresa cuente con un plan de capacitación establecido y que involucre al personal de todas las áreas, la convierte en una ventaja competitiva ya que esto generará compromiso en cada uno de sus colaboradores logrando efectividad en la consecución de los objetivos planteados por la empresa.

El importante desempeño que cumple un adecuado plan de capacitación y más aún que se encuentre acorde a las necesidades del personal, logrará incentivar a los empleados a reducir tiempos improductivos, impuntualidad en el trabajo a cambio de un agradable clima laboral, mayores interrelaciones personales e identificación con sus funciones y con la empresa.

De esta manera proponer la elaboración e implementación de este proyecto que cumpla con las características ideales y que cubra las necesidades del personal, sin duda representará un mecanismo efectivo de consecución de objetivos.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO.-

ACTIVIDAD 1.- *Identificar las principales necesidades de capacitación del personal*

Se procederá a realizar una identificación de las diversas debilidades del personal de la empresa a través de entrevistas con cada uno de los responsables de los departamentos de la empresa, quienes basados en su experiencia y conocimiento diario del desenvolvimiento del personal a su cargo sabrán darnos a conocer los puntos claves sobre los cuales se debe reforzar al personal.

Los empleados de la empresa cumplen con muchas actividades, por ello es necesario hacer un análisis de cada área de la empresa y reconocer cuales son las principales características que pueden motivar o desmotivar al personal, incluso se puede determinar tareas improductivas, tiempos ociosos etc.

ACTIVIDAD 2.- *Determinar los tipos de capacitación a ofrecer*

Una vez identificados claramente los puntos clave sobre los cuales hay que reforzar el conocimiento en el personal, se procederá a establecer los tipos de capacitación a ofrecer clasificando al personal directivo, administrativo, operativo y profesional. A continuación se muestra los tipos de capacitación a ofrecer:

Cuadro No. 5.15 – TIPOS DE CAPACITACIÓN

Personal	Tipo de Capacitación	Duración
Directivo y Administrativo	Liderazgo y Gestión Efectiva	16 horas
	<i>La Gestión Estratégica en la Empresa</i>	4 horas
	<i>La Importancia de las Estrategias</i>	4 horas
	<i>Liderazgo Efectivo</i>	4 horas
	<i>Consecución de Objetivos</i>	4 horas
Profesional y Operativo	Especialización en la Atención al Cliente	16 horas
	<i>Asertividad y Proactividad</i>	4 horas
	<i>Técnicas de Cierre de Ventas</i>	4 horas
	<i>Trabajo en Equipo y Productivo</i>	4 horas
	<i>Técnicas de Negociación</i>	4 horas

Fuente y elaboración: Autor

A continuación se detalla el horario establecido para la ejecución del plan integral de capacitación de la empresa:

Capacitación	Fecha	Horario
Directivo y Administrativo	Lunes 24 de agosto 2009	16h30 a 20h45
	Lunes 31 de agosto 2009	16h30 a 20h45
Profesional y Operativo	Lunes 24 de agosto 2009	16h30 a 20h45
	Lunes 31 de agosto 2009	16h30 a 20h45

Fuente y elaboración: Autor

ACTIVIDAD 3.- Análisis de empresas capacitadoras

Una vez establecidos los tipos de capacitación a brindar a todo el personal de la empresa, se procede a buscar empresas que brinden servicio de consultoría quienes serán los encargados de brindar las distintas capacitaciones.

A continuación se presentan las empresas consultoras opcionadas sobre las cuales se realizará un análisis para determinar cuál será la encargada de brindar el plan de capacitación:

Cuadro No. 5.16 – EMPRESAS CAPACITADORAS

Empresa	Actividad	Domicilio
Deloitte and Touche	Capacitación	Quito
Price Waterhouse	Capacitación	Quito
Ernst & Young	Capacitación	Quito

Fuente y elaboración: Autor

Tanto la empresa Deloitte, Price y Ernst & Young han sido seleccionadas para el análisis sobre la cual se seleccionará a la empresa definitiva. Una de las circunstancias que llevo a escoger estas tres empresas es que las tres cuentan con oficinas domiciliadas en la ciudad.

ACTIVIDAD 4.- Análisis de los costos de la capacitación

Una vez seleccionadas las empresas opcionadas para brindar el plan de capacitación de la empresa "TPC", se procedió a visitar a cada una de estas y solicitar una propuesta estimada del costo para cada uno de los tipos de capacitación a brindar. A continuación se presenta el análisis:

Cuadro No. 5.17 – COSTOS EMPRESAS CAPACITADORAS

Empresa	Costo Hora	Costo Total Día	Total Horas Diarias	Total Horas Capacitación	Total Costo
Deloitte and Touche	\$ 95	\$ 760	8 horas	D&A - 16 horas P&O - 16 horas	\$ 3,040
PriceWaterhouse	\$ 110	\$ 880	8 horas	D&A - 16 horas P&O - 16 horas	\$ 3,520
Ernst & Young	\$ 100	\$ 800	8 horas	D&A - 16 horas P&O - 16 horas	\$ 3,200

Fuente y elaboración: Autor

Una vez realizado el análisis y determinando que las tres empresas disponen de gran prestigio en el campo de la consultoría se opto por contratar a Deloitte and Touche como la empresa encargada de brindar la capacitación al personal de la empresa "TPC".

La capacitación se la realizará en las instalaciones de la empresa "TPC" ubicada en San Rafael, durante los días de capacitación el personal de la empresa recibirá el material necesario para el curso, alimentación y diploma como constancia de haber recibido la capacitación.

A continuación se indica el cronograma de actividades para la semana de capacitación:

Cuadro No. 5.18 – CRONOGRAMA DIARIO DE ACTIVIDADES

Horario	Actividad	Responsable
Lunes 24 de agosto de 2009		
16:30 a 18:30	Capacitación	Deloitte and Touche
18:30 a 18:45	Break	Xavier Flores - "TPC"
18:45 a 20:45	Capacitación	Deloitte and Touche
Lunes 31 de agosto de 2009		
16:30 a 18:30	Capacitación	Deloitte and Touche
18:30 a 18:45	Break	Xavier Flores - "TPC"
18:45 a 20:45	Capacitación	Deloitte and Touche

Fuente y elaboración: Autor

ACTIVIDAD 5.- Aprobación del presupuesto para la capacitación

A continuación se procede a elaborar el presupuesto estimado en el que se incurrirá por la ejecución del plan de capacitación, una vez elaborado el presupuesto este se entrega al Ing. Xavier Flores (Gerente General) para la respectiva aprobación.

A continuación se presenta el presupuesto estimado por la ejecución del plan de capacitación:

Cuadro No. 5.19 – PRESUPUESTO PLAN DE CAPACITACIÓN

Actividad	Costo
Empresa Capacitadora	\$ 3,040
Break (18:15) Lunes 24 de agosto 2009	\$ 105
Break (18:15) Lunes 31 de agosto 2009	\$ 105
Materiales Varios a entregar	\$ 60
Gastos Varios	\$ 50
TOTAL PRESUPUESTO CAPACITACIÓN	\$ 3,360

Fuente y elaboración: Autor

El Ing. Xavier Flores es el responsable del análisis del presupuesto estimado y de su aprobación, posteriormente se procederá a la contratación de la firma Deloitte and Touche y a la contratación de la empresa que brindará el servicio de alimentación.

ACTIVIDAD 6.- Ejecución de la Capacitación al Personal

La ejecución del proyecto estará a cargo del Gerente General de la empresa - Ing. Xavier Flores y con el personal de la empresa seleccionada, quienes llevarán a cabo las distintas estrategias planteadas para lograr los objetivos de capacitación deseados.

La empresa Deloitte and Touch no solamente estará presente durante el evento de capacitación, sino también realizará una evaluación, seguimiento y asesoramiento puntual al personal directivo, administrativo, profesional y operativo de la empresa.

ACTIVIDAD 7.- Evaluación de la Capacitación

Es importante citar que se controlará permanentemente los resultados que se obtenga en el desarrollo de los procesos o ejecución de los proyectos para poder mejorar y corregir aquellos eventos que se desvían de la meta fijada.

5.4.2 PROYECTO No. 2

PROYECTO.-

DIFUNDIR Y EVALUAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CLIMA LABORAL

OBJETIVO DEL PROYECTO.-

Difundir y evaluar la cultura organizacional y clima laboral de la empresa, a través de un programa de difusión y evaluación del conocimiento estratégico y ambiente laboral, para determinar el nivel de compromiso del personal con la institución.

ALCANCE DEL PROYECTO.-

La difusión de la Cultura Organizacional es de vital importancia para definir los objetivos y metas institucionales, por lo que este proyecto se va a desarrollar a nivel de toda la empresa; precisamente con la finalidad de dar a conocer a toda la empresa el horizonte de acción, para alinear los objetivos y metas de cada participante con los de la empresa.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.-

El conocer a profundidad la cultura organizacional de la empresa es imprescindible dentro del comportamiento del personal de la empresa, su importancia consiste en despertar la reflexión de la alta gerencia sobre las condiciones laborales en las

que se desenvuelve el personal, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa.

Se mejora el ambiente laboral, promoviendo la comunicación a toda la organización, disminuyendo de ésta manera los conflictos, y agiliza la toma de decisiones para la solución de problemas, al fomentar la creación de pequeños líderes.

Adicionalmente el tener conocimiento de la cultura organizacional y ambiente laboral, le permitirá a la organización contar con personal altamente identificado y comprometido con la institución, capaz de compartir los valores, ritos, creencias, mitos, lenguaje, estilos de comunicación y normativa propia de la organización, permitiendo desarrollar climas de trabajo favorables para la pro-actividad del personal.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

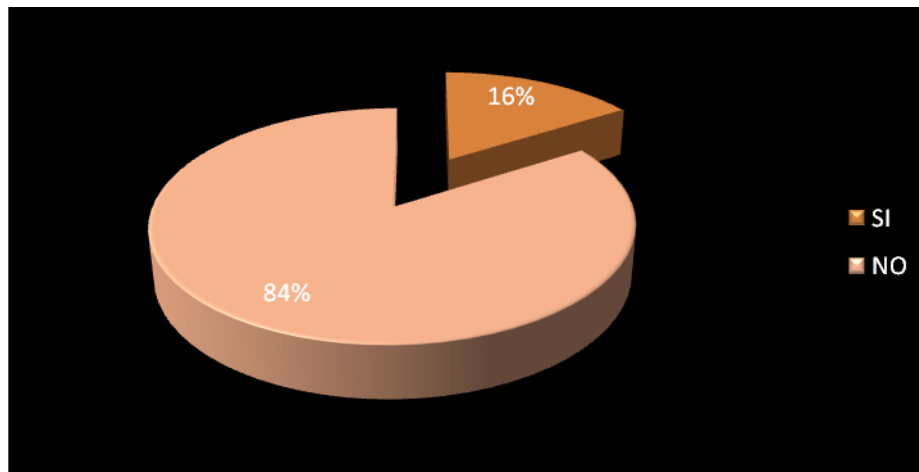
ACTIVIDAD 1.- *Diagnosticar el nivel de conocimiento estratégico y clima laboral actual*

Para diagnosticar el nivel de conocimiento de la cultura organizacional y clima laboral se realizó una investigación a través de encuestas al nivel personal de la empresa, la cual se presenta a continuación:

Pregunta 1.-

¿Conoce usted la Cultura Organizacional de la empresa? (Misión, Visión, Principios, Valores, Políticas)?

Gráfico 5.1 – CONOCIMIENTO DE LA CULTURA

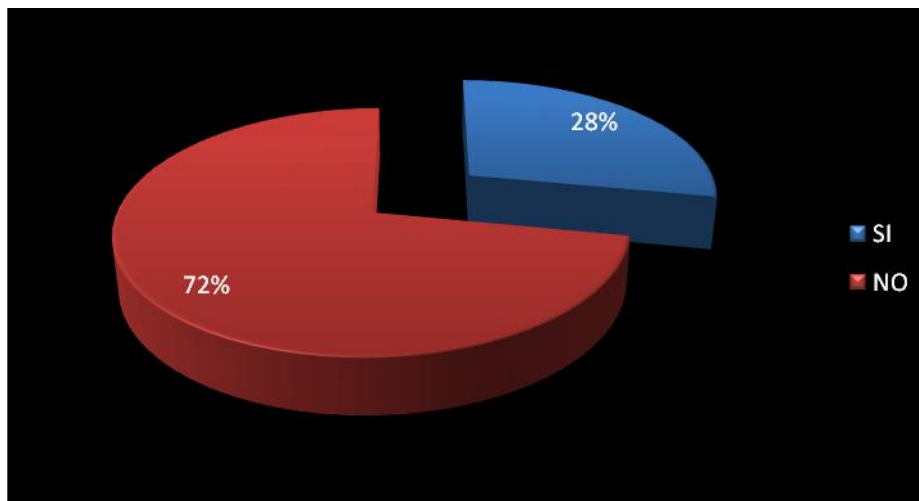


Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta 2.-

¿Considera importante el conocimiento de la Cultura Organizacional de su empresa?

Gráfico 5.2 – NIVEL DE IMPORTANCIA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

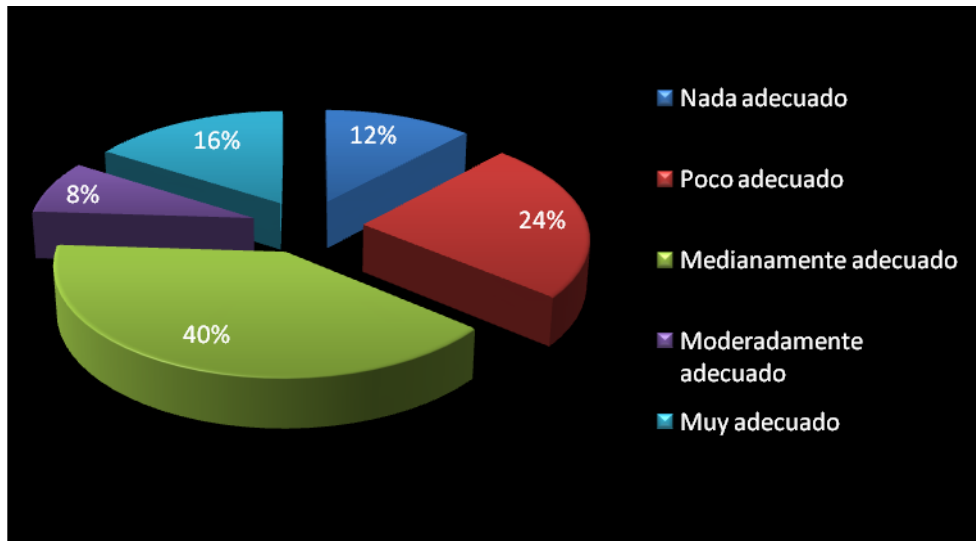


Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta 3.-

¿Cómo es el ambiente laboral dentro de su oficina?

Gráfico 5.3 – AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA

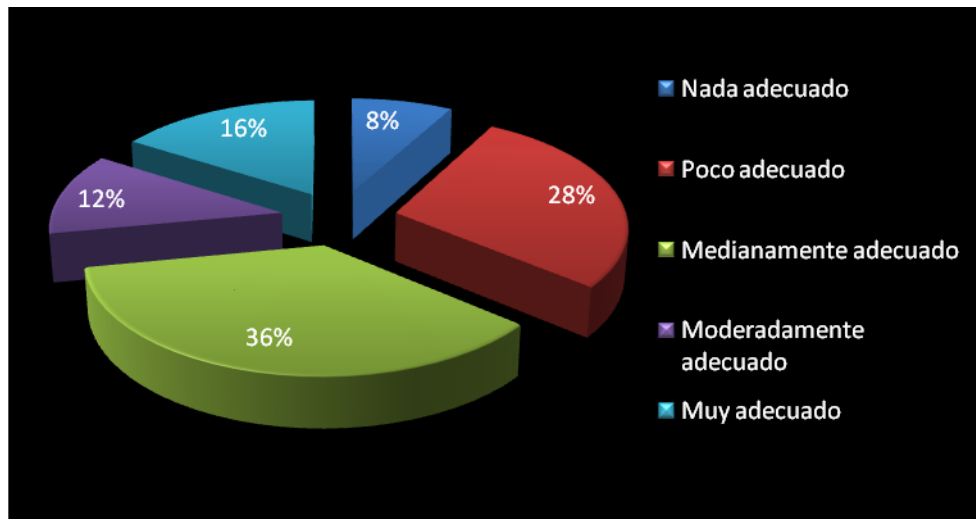


Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta 4.-

Califique el nivel de comunicación dentro de la organización:

Gráfico 5.4 – AMBIENTE LABORAL EN LA EMPRESA

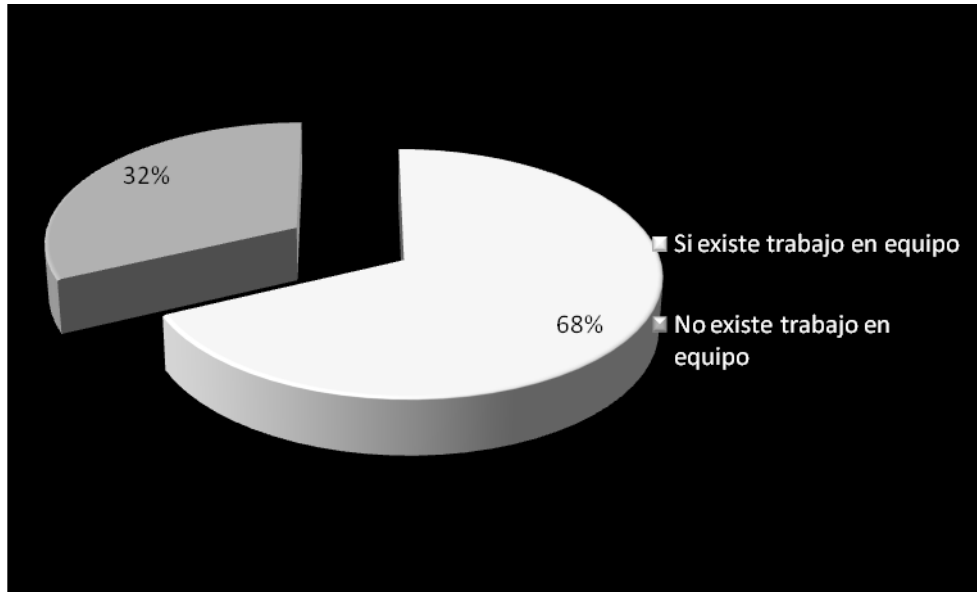


Fuente y Elaboración: Autor

Pregunta 5.-

¿Cree usted que en su empresa se fomenta y se trabaja en equipo?

Gráfico 5.4 – TRABAJO EN EQUIPO DENTRO DE LA EMPRESA



Fuente y Elaboración: Autor

ACTIVIDAD 2.- Análisis de resultados del Conocimiento estratégico y Clima Laboral

A continuación se procede a realizar el análisis de cada una de las preguntas planteadas al personal de la empresa, lo cual se presenta a continuación:

Pregunta No. 1.- (Conocimiento de la Cultura Organizacional)

El 16% de los trabajadores de la empresa "TPC" tienen conocimiento de la cultura organizacional de la empresa, mientras que el 84% del personal afirma no tener conocimiento alguno, lo que demuestra la falta de difusión de la cultura organizacional dentro de la empresa.

Pregunta No. 2.- (Nivel de difusión de la Cultura Organizacional)

El objetivo de esta pregunta es el de conocer si el personal es consciente de la importancia de conocer la Cultura Organizacional de su empresa. El análisis de esta pregunta muestra que el 72% no considera importante el conocer la Cultura Organizacional, mientras que el 28% es consciente de su importancia.

Pregunta No. 3.- (Ambiente Laboral en la Empresa)

El objetivo de esta pregunta es conocer el nivel del ambiente laboral dentro de la empresa; el resultado de la aplicación de esta pregunta muestra que el 40% considera que el ambiente laboral es medianamente adecuado, el 24% piensa que es poco adecuado, el 12% nada adecuado, mientras que apenas un 8% considera que es moderadamente adecuado y el 16% muy adecuado. Lo que permite entender que no existe un adecuado ambiente laboral dentro de la empresa.

Pregunta No. 4.- (Nivel de Comunicación)

Esta pregunta permite conocer el grado de comunicación existente dentro de la empresa; según la interpretación de los resultados, el 36% cree que el nivel de comunicación es apenas medianamente adecuado, el 28% afirma que es poco adecuado, un 8% piensa que es nada adecuado, mientras que un 12% cree que el nivel de comunicación es moderadamente adecuado y apenas el 16% considera que el nivel de comunicación es muy adecuado.

Pregunta No. 5.- (Trabajo en Equipo)

La formulación de esta pregunta permite conocer que dentro de la empresa existe poco trabajo en equipo, el resultado de la encuesta muestra que el 68% del

personal considera que no se trabaja en equipo, mientras que apenas el 32% restante considera que se fomenta y se trabaja en equipo dentro de la empresa. Es importante fomentar en mayor grado el trabajo en equipo dentro de la empresa a fin que todo el personal considere que existe trabajo en equipo en la empresa.

ACTIVIDAD 3.- Establecimiento de puntos críticos a mejorar

Después de haber realizado el estudio del grado del nivel de conocimiento de la cultura organizacional se pudo identificar los puntos críticos que deben ser abordados en el proyecto, para lograr un porcentaje efectivo de conocimiento de la cultura organizacional en el momento de la evaluación. Estos puntos se detallan a continuación:

- ✚ Implantar un mecanismo de difusión de la Cultura Organizacional.
- ✚ Incrementar el nivel de conformidad con el clima laboral.
- ✚ Mejorar el nivel de comunicación y trabajo en equipo entre las diferentes áreas y unidades dentro de la empresa.

ACTIVIDAD 4.- Diseñar plan de mejoramiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral

El presente plan de mejoramiento está compuesto por varias sesiones periódicas que tienen como objetivo formar la estructura de trabajo y procedimientos a seguir. A continuación se presenta el cronograma de las sesiones a aplicar para la difusión y evaluación de la Cultura Organizacional en la Empresa:

Cuadro No. 5.20 – CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES PROGRAMA DE DIFUSIÓN Y EVALUACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

No.	Tema	No. Horas
SESIÓN 1	Introducción: Objetivo y alcance y definición del modus operandi de cada sesión y herramientas de aprendizaje y participación	1 hora
SESIÓN 2	Aspectos generales de la empresa, Misión Visión Principios, Valores, Objetivos	2 horas
SESIÓN 3	Perspectivas y lineamientos estratégicos generales, y modelo de Gestión Estratégico de la empresa	3 horas
SESIÓN 4	Importancia de la Comunicación y Trabajo en Equipo dentro de la empresa	3 horas
SESIÓN 5	Taller trabajo en equipo (Caso Práctico)	3 horas
SESIÓN 7	Seguimiento y Monitoreo del nivel de Cultura Organizacional y Clima Laboral	4 horas
Clausura del Programa de Difusión de la Cultura Organizacional		

Fuente y Elaboración: Autor

ACTIVIDAD 5.- Implementación del programa de mejoramiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral

Según las conversaciones con el Ing. Xavier Flores (Gerente General), las sesiones de difusión de la Cultura Organizacional se realizarán todos los días

viernes, en horario de 14h00 – 18h00. Las sesiones se las dictará por grupo de empleados a fin de que exista personal suficiente para atender en el local durante dichos días.

La planificación realizada, determina la prioridad de cada área o unidad, para iniciar las sesiones de capacitaciones, enfocando los conocimientos hacia una visión compartida y trabajo en equipo.

ACTIVIDAD 6.- Evaluación de la Cultura Organizacional y Clima Laboral

La evaluación de las sesiones dictadas se la realizará a través de una encuesta después de terminado el taller, el cuestionario se lo estableció con preguntas que reflejen si el personal de la empresa absorbió la difusión de la cultura organizacional y mejoramiento del clima laboral.

A continuación se muestra la estructura de la encuesta que permitirá evaluar el taller de difusión de la Cultura Organizacional y Clima Laboral.

Análisis de resultados.-

Se formularan 4 preguntas iniciales para conocer si el personal absorbió el conocimiento de la Cultura Organizacional, las cuales se detalla a continuación:

- 1. ¿Cuál es la misión de la empresa?**
- 2. ¿Cuál es la visión de la empresa?**
- 3. Enumere los principios organizacionales de la empresa:**
- 4. Enumere los valores de la empresa:**

El resultado en global de estas preguntas permitirán conocer el nivel de conocimiento que el personal tendrá acerca de la Cultura Organizacional de la empresa, el cual deberá ser posteriormente comparado con los resultados iniciales obtenidos en las encuestas realizadas en la Actividad No. 1 del desarrollo de este proyecto, para determinar el porcentaje de incremento en el conocimiento del personal y poder medir la eficiencia y éxito del proyecto.

La quinta pregunta a formular será:

5. Durante las sesiones recibidas, ¿Considera que se ha trabajado en equipo?

Esta pregunta se formulará con el fin de conocer el grado de trabajo en equipo con el cual se trabajó dentro de las sesiones a dictar en el programa de difusión de la Cultura Organizacional.

La sexta pregunta a formular será:

6. ¿Considera que el ambiente laboral de su empresa ha mejorado?

La formulación de esta pregunta es la de conocer si el personal siente un mejor clima laboral en su oficina después de haber recibido las sesiones de socialización, lo que permitirá conocer el grado de éxito del proyecto y periódica implementación.

5.4.3 PROYECTO No. 3

PROYECTO.-

DESARROLLO DE LA CADENA DE VALOR

OBJETIVO DEL PROYECTO.-

Desarrollar la cadena de valor empresarial, que permita identificar y mejorar los procesos de la empresa "TPC", haciendo más eficiente su gestión, a través de la identificación de las actividades que agregan valor.

ALCANCE DEL PROYECTO.-

El presente proyecto se enfoca a mejorar el desarrollo de cada actividad que se realiza en la empresa, al estar plenamente identificada dentro de la Cadena de Valor y los procesos correspondientes, para todas las áreas operativas de "TPC".

La creación de la Cadena de Valor es una herramienta que ayudará a apreciar el ambiente interno de la Empresa, es decir, analizará los diferentes procesos principales y los de apoyo.

La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial, ya que ayuda a conocer que actividades son las que generan valor y apoyo en los diferentes procesos de la empresa, con el fin de identificar fuentes de ventaja competitiva en las actividades generadoras de valor y aprovecharlas al máximo.

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.-

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de ventajas competitivas. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la Empresa que pudieran aportarle un valor agregado potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

El cliente no valora por separado las partes de las que se compone el proceso del servicio que utiliza. La percepción de la calidad se realiza de una forma holística valorando el servicio que ofrece la empresa en su conjunto y si detecta algún fallo en la cadena de valor, no le importará de quien sea la responsabilidad sino que el servicio se desarrolle según lo establecido.

Una herramienta que complementa la evaluación del ambiente interno de la empresa es el análisis de la cadena de valor de la empresa. La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo es la meta de cualquier estrategia genérica.

DESARROLLO DE ACTIVIDADES DEL PROYECTO:

ACTIVIDAD 1.- *Análisis de la situación actual de la empresa*

Actualmente la empresa "TPC" no posee una cadena de valor en las actividades que brinda a sus clientes. Las actividades de apoyo alimentan a las actividades primarias y les da un soporte y se apoyan entre sí.

La empresa debe realizar un diagnóstico de las actividades principales o de apoyo que esta desarrolla para definir su cadena de valor en las actividades de comercialización, es necesario que "TPC" defina los procesos y procedimientos que generen valor dentro de la empresa.

ACTIVIDAD 2.- *Diseño de la cadena de valor de la empresa*

La cadena de valor describe las organizaciones como cadenas causales de actividades, que agregan valor para los clientes mediante la transformación de insumos en entrega de productos o servicios. Para el cliente el valor es la suma de los beneficios menos los costos.

Las actividades de valor se pueden clasificar en dos grupos:

- ✚ Actividades Primarias
- ✚ Actividades Secundarias o de Apoyo

ACTIVIDADES PRIMARIAS

Las actividades primarias de la empresa "TPC" se detallan a continuación:

- ✚ **Logística de Entrada:** Incluye la recepción, almacenamiento, control de inventarios, planeamiento del transporte.
- ✚ **Operaciones:** Actividad donde se planifica la comercialización de los productos, tiempos de entrega, calidad de materiales.
- ✚ **Logística de Salida:** Son las actividades requeridas para conseguir que el servicio final llegue a los clientes, entre las que se destacan: entrega los productos al cliente, almacenamiento en bodega, atención de pedidos, transporte, gestión de la distribución.

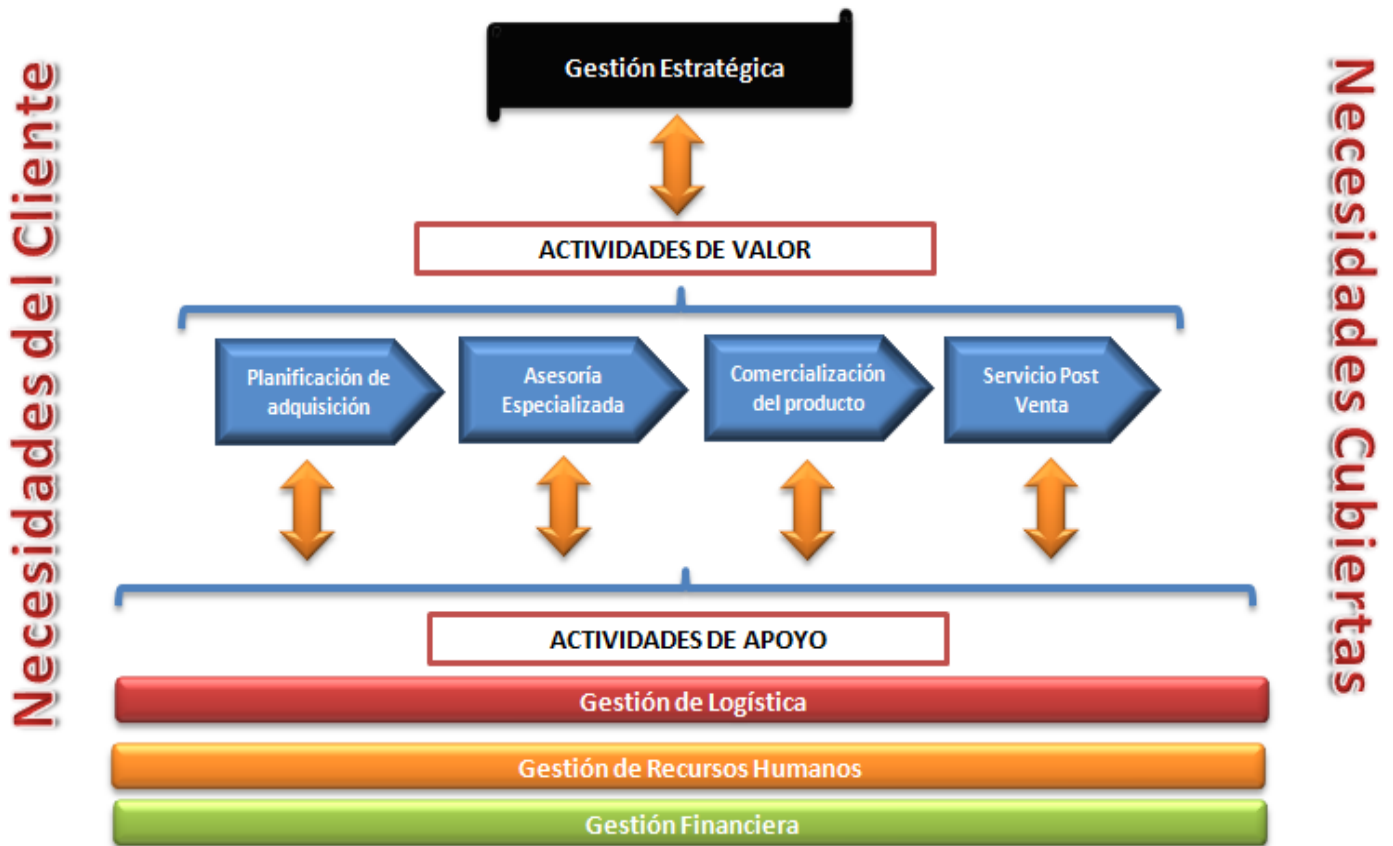
- ✚ **Marketing y Ventas:** Las actividades asociadas a conseguir clientes que requieran de los servicios de la empresa, incluyendo: selección de canal de distribución, publicidad, ventas, asignación de precios, gestión de ventas.
- ✚ **Servicios Post Venta:** Actividades que mantienen y realzan el servicio prestado por la empresa, incluyendo: soporte al cliente, servicios de reparación, instalación.

ACTIVIDADES SECUNDARIAS O DE APOYO

En las actividades de apoyo se debe definir un beneficio mínimo y optimizar el costo.

- ✚ **Administración:** Incluye la gerencia general, la gerencia de operaciones, los asuntos legales.
- ✚ **Administración de Recursos Humanos:** Las actividades asociadas al reclutamiento, al desarrollo, a la retención y a la remuneración de empleados y gerentes, asignación de funciones.
- ✚ **Adquisiciones:** Consecución de las materias primas, mantenimiento, compra de materiales indirectos para la administración.
- ✚ **Finanzas:** Contabilidad, Cobranzas, Costos.
- ✚ **Desarrollo de Tecnología:** Incluye el desarrollo de tecnología para apoyar a las actividades de la cadena de valor, investigación, inversión en nuevos productos.

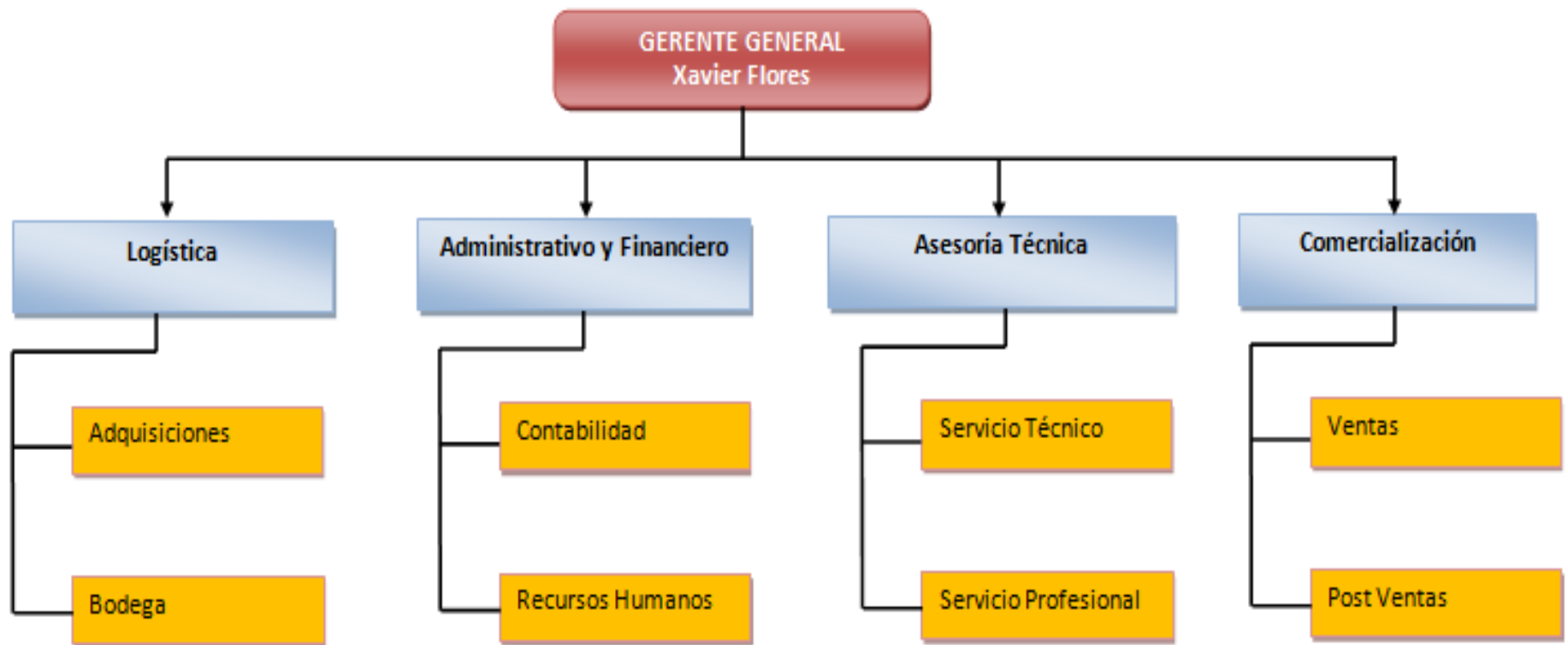
Gráfico 5.7 – CADENA DE VALOR EMPRESA "TPC"



Fuente: Empresa "TPC"
Elaboración: Autor

ACTIVIDAD 3.- Alineamiento de las estrategias

Gráfico 5.8 – ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL EMPRESA "TPC"



Fuente: Empresa "TPC"
Elaboración: Autor

ACTIVIDAD 4.- *Aprobación de la cadena de valor*

La revisión y aprobación del desarrollo de la cadena de valor propuesta y la estructura organizacional está a cargo del Ing. Xavier Flores - Gerente General de la Empresa "Tecnologías y Productos Para la Construcción – TPC".

ACTIVIDAD 5.- *Implementación del proyecto*

La implementación de la Cadena de Valor está a cargo del Señor Diego Gallegos, debido a que es una persona que cumple el perfil y posee experiencia en el campo.

6. EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

En la evaluación financiera de proyectos se realizará la evaluación financiera global del modelo de gestión estratégica basado en los proyectos descritos en el capítulo anterior, el objetivo principal es el de establecer el impacto económico que afrontará la empresa por implantarlos y adicionalmente se los comparará con el flujo de fondos para apreciar el impacto con la situación normal de la empresa.

Es indispensable desarrollar un presupuesto global de los proyectos estratégicos desarrollados tanto a corto, mediano y largo plazo, con el fin de cuantificar los recursos económicos que la empresa necesitará para su desarrollo e implementación posterior. Para el desarrollo del presente estudio se trabajará únicamente con el presupuesto de los proyectos a corto plazo.

6.1 PRESUPUESTOS DE PROYECTOS

Tabla No. 6.1 – PRESUPUESTO DE PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Prioridad	Proyecto	Tiempo de Ejecución	Presupuesto
1	Diseñar e implantar un plan de capacitación integral a nivel directivo, administrativo, operativo y profesional	Corto Plazo	\$3,568.00
2	Difundir y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral	Corto Plazo	\$548.00
3	Desarrollo de la cadena de valor	Corto Plazo	\$445.00
TOTAL			\$4,561.00
4	Diseñar planes de publicidad y promoción y estudios de investigación de mercados	Mediano Plazo	\$4,250.00
5	Desarrollo del segmento de las ventas al por mayor.	Mediano Plazo	\$4,568.00
6	Mejorar la comercialización de los productos actuales	Mediano Plazo	\$613.00
7	Mejorar la estructura de costos	Mediano Plazo	\$981.00
8	Diseñar talleres para fomentar el trabajo en equipo	Mediano Plazo	\$446.00
TOTAL			\$10,858.00
9	Mejoramiento físico y control de productos en bodega	Largo Plazo	\$3,535.00
10	Tabla de descuentos por pedido y volumen de compras.	Largo Plazo	\$480.00
11	Plan anual de actualización de software	Largo Plazo	\$1,658.00
TOTAL			\$5,673.00
TOTAL PRESUPUESTO PROYECTOS			\$21,092.00

Fuente y elaboración: Autor

6.2 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

El grado de incidencia de la aplicación de los proyectos en el **flujo de efectivo** de la empresa “TPC” se hará en base a la siguiente tabla de ponderación:

Tabla No. 6.2 – TABLA DE PONDERACIÓN INCIDENCIA PROYECTOS

PARAMETRO	EQUIVALENCIA	INTERPRETACIÓN
ALTO	7%	Amplia incidencia de la variable en la gestión
MEDIO	5%	Mediana incidencia de la variable en la gestión
BAJO	3%	Poca incidencia de la variable en la gestión

Fuente y elaboración: Autor

Tabla No. 6.3 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN EL FLUJO DE FONDOS DE LA EMPRESA “TPC”

	Proyecto No. 1	Proyecto No. 2	Proyecto No. 3	TOTAL
	Diseñar e implantar un plan de capacitación integral	Difundir y evaluar la cultura organizacional y el clima laboral	Desarrollo de la cadena de valor	
<u>Ingresos</u>				
Ventas	5%	5%	5%	15%
<u>Egresos</u>				
Costos Directos				
Mano de Obra	5%	5%	3%	13%
Materia Prima	3%	3%	3%	9%
Costos Indirectos				
Servicios Básicos	3%	3%	5%	11%
<u>Gastos Administrativos</u>				
Sueldos	5%	5%	5%	15%
Arriendo	0%	0%	0%	0%
Materiales de Oficina	0%	0%	0%	0%
Otros Gastos	0%	0%	0%	0%
<u>Gastos de Ventas</u>				
Sueldos	3%	3%	3%	9%
Otros Gastos	0%	0%	0%	0%
Depreciación				
Equipo de Computo	0%	0%	0%	0%

Fuente y elaboración: Autor

6.3 ELABORACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO

A continuación se analizarán y compararán los flujos de efectivo de la empresa de dos maneras, como se detalla a continuación:

- I) Un flujo de fondos se desarrollará sin tomar en cuenta los proyectos propuestos.
- II) El otro flujo, se lo hará tomando en cuenta el impacto que tendrán en la empresa la ejecución de los proyectos estratégicos de corto plazo.

De esta manera evidenciaremos al Gerente General, el grado de mejoramiento e incidencia que la empresa logrará a lo largo de los 5 años.

Tabla No. 6.4 – FLUJO DE FONDOS SIN LA APLICACIÓN DE PROYECTOS

	Año Base	% Variación	Años de Proyección				
	2008	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos							
Ventas	522,036.00	5%	548,137.80	575,544.69	604,321.92	634,538.02	666,264.92
Total Ingresos	522,036.00		548,137.80	575,544.69	604,321.92	634,538.02	666,264.92
Egresos							
Costos Directos							
Mano de Obra	92,130.00	5%	96,736.50	101,573.33	106,651.99	111,984.59	117,583.82
Materia Prima	276,393.00	5%	290,212.65	304,723.28	319,959.45	335,957.42	352,755.29
Costos Indirectos							
Servicios Básicos	5,268.00	3%	5,426.04	5,588.82	5,756.49	5,929.18	6,107.06
Gastos Administrativos							
Sueldos	25,948.00	5%	27,245.40	28,607.67	30,038.05	31,539.96	33,116.95
Arriendo	8,593.00	3%	8,850.79	9,116.31	9,389.80	9,671.50	9,961.64
Materiales de Oficina	609.00	3%	627.27	646.09	665.47	685.43	706.00
Otros Gastos	8,928.00	3%	9,195.84	9,471.72	9,755.87	10,048.54	10,350.00
Gastos de Ventas							
Sueldos	26,504.00	10%	29,154.40	32,069.84	35,276.82	38,804.51	42,684.96
Otros Gastos	2,244.00	3%	2,311.32	2,380.66	2,452.08	2,525.64	2,601.41
Depreciación							
Equipo de Computo	3,534.00		3,534.00	3,534.00	3,534.00	3,534.00	3,534.00
Total Egresos	450,151.00		473,294.21	497,711.72	523,480.02	550,680.77	579,401.13
Flujo de Efectivo Operacional							
	71,885.00		74,843.59	77,832.97	80,841.90	83,857.25	86,863.79

Fuente y elaboración: Autor

Posterior a la realización del flujo de efectivo de la empresa sin considerar el desarrollo de los proyectos propuestos y proyectando con el incremento base en cada año y expectativas del Gerente General, es importante señalar lo siguiente:

- ✚ El incremento de ventas para el año 2009 es del 5%, porcentaje promedio con referencia a los años pasados y según experiencia y expectativa del Gerente General.
- ✚ En lo referente a los costos directos e indirectos se puede observar una variación del 5% y 3% respectivamente estos se debe básicamente al incremento de las ventas año por año lo que repercute en el costo de ventas de una forma aproximadamente proporcional.
- ✚ Los gastos administrativos se incrementan debido a la inexistencia de un adecuado manejo de los recursos, el rubro de arriendo se lo proyectó en base al porcentaje de incremento anual.
- ✚ Los gastos de ventas se incrementan debido a que "TPC" desea para los próximos años difundir con mayor impacto su imagen por lo que se contratará mayor personal para la fuerza de ventas.

Con el propósito de reflejar el impacto de los proyectos propuestos, a continuación se muestra el Flujo de Efectivo con la aplicación de los tres proyectos de corto plazo desarrollados en el capítulo anterior para el mejoramiento y crecimiento de la empresa.

Tabla No. 6.5 – FLUJO DE FONDOS CON LA APLICACIÓN DE PROYECTOS

	Año Base	% Variación	Años de Proyección				
	2008	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos							
Ventas	522,036.00	15%	600,341.40	690,392.61	793,951.50	913,044.23	1,050,000.86
Total Ingresos	522,036.00		600,341.40	690,392.61	793,951.50	913,044.23	1,050,000.86
Egresos							
Costos Directos							
Mano de Obra	92,130.00	13%	104,106.90	117,640.80	132,934.10	150,215.53	169,743.55
Materia Prima	276,393.00	9%	301,268.37	328,382.52	357,936.95	390,151.28	425,264.89
Costos Indirectos							
Servicios Básicos	5,268.00	11%	5,847.48	6,490.70	7,204.68	7,997.19	8,876.89
Gastos Administrativos							
Sueldos	25,948.00	15%	29,840.20	34,316.23	39,463.66	45,383.21	52,190.70
Arriendo	8,593.00	0%	8,593.00	8,593.00	8,593.00	8,593.00	8,593.00
Materiales de Oficina	609.00	0%	609.00	609.00	609.00	609.00	609.00
Otros Gastos	8,928.00	0%	8,928.00	8,928.00	8,928.00	8,928.00	8,928.00
Gastos de Ventas							
Sueldos	26,504.00	9%	28,889.36	31,489.40	34,323.45	37,412.56	40,779.69
Otros Gastos	2,244.00	0%	2,244.00	2,244.00	2,244.00	2,244.00	2,244.00
Depreciación							
Equipo de Computo	3,534.00	0%	3,534.00	3,534.00	3,534.00	3,534.00	3,534.00
Total Egresos	450,151.00		493,860.31	542,227.66	595,770.84	655,067.78	720,763.72
Flujo de Efectivo Operacional							
	71,885.00		106,481.09	148,164.95	198,180.66	257,976.45	329,237.14

Fuente y elaboración: Autor

Posterior a la realización del flujo de efectivo de la empresa considerando la ejecución de los proyectos de corto plazo propuestos, se identifica lo siguiente:

1. El desarrollo de los proyectos por etapas, permite identificar claramente la organización, los recursos y los métodos necesarios para llevarlos a cabo y mantenerlos en óptimas condiciones de operación durante su vida útil; para lo cual el despliegue y proyección de presupuestos es sumamente importante para su desarrollo y ejecución.

2. Asimismo, permite corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a los objetivos iniciales, o la rectificación de éstos.

Es claramente visible que al aplicar el impacto que tendrá la aplicación de los proyectos en el Flujo de Efectivo, los resultados reflejan valores positivos para la empresa siendo los siguientes:

- ✚ Los Ingresos Operacionales se han incrementado de un 5% a un 15% (10% de un incremento anual) al aplicar los tres proyectos propuestos.
- ✚ Los Egresos Operacionales también se incrementan pero es lógico debido a que al incrementarse las ventas también se va a requerir de mayor mano de obra y de mayor cantidad de producto para comercializar.. Cabe indicar que con la implementación de los tres proyectos, hará que los trabajadores de la empresa se concienticen en no malgastar los recursos con los que cuenta la empresa.
- ✚ Los Gastos Administrativos se incrementarán en un mínimo, debido a las horas extras al recibir las capacitaciones de los diferentes sistemas que se van a implementar, y los Gastos de Ventas también se incrementarán debido al pago de comisiones.

6.4 ANALISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

El análisis de la incidencia de los proyectos en los flujos de efectivo, permite avizorar gráficamente el impacto que tienen los proyectos propuestos tanto en los ingresos y egresos en el Flujo de Efectivo.

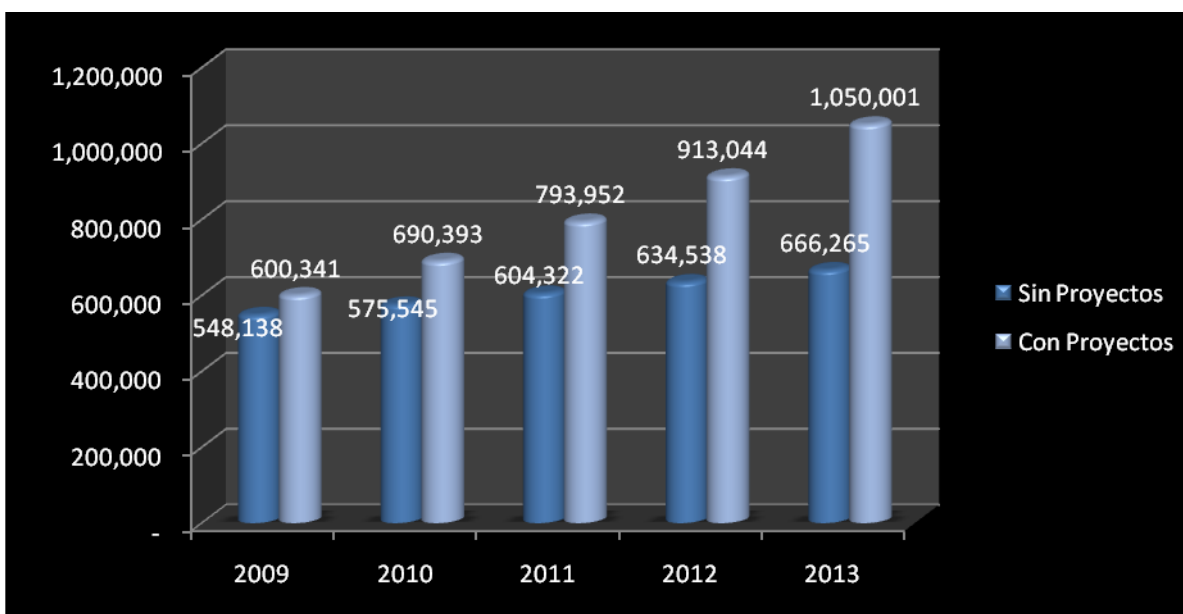
6.4.1 ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS

**Tabla No. 6.6 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS
(En USD y %)**

	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos					
Sin Proyectos	548,138	575,545	604,322	634,538	666,265
Con Proyectos	600,341	690,393	793,952	913,044	1,050,001
Incremento en USD	52,204	114,848	189,630	278,506	383,736
Incremento en %	9.52%	19.95%	31.38%	43.89%	57.60%

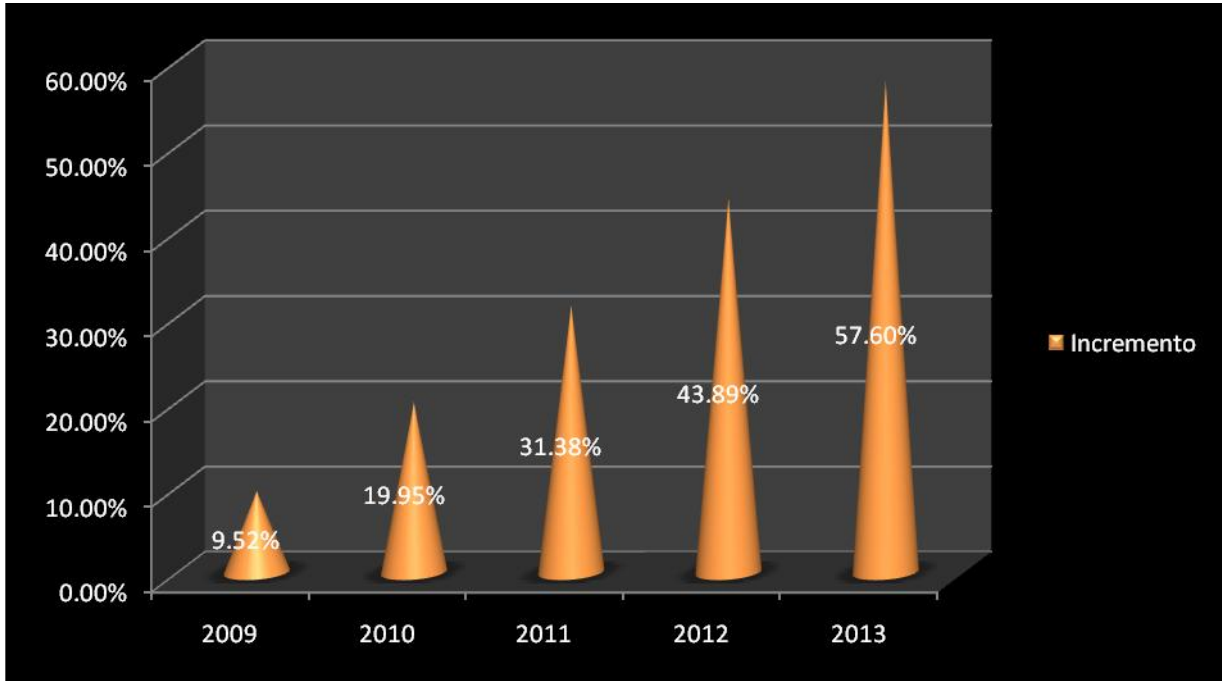
Fuente y elaboración: Autor

Gráfico No. 6.1 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS EN USD



Fuente y elaboración: Autor

Gráfico No. 6.2 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS EN %



Fuente y elaboración: Autor

El incremento de los Ingresos de acuerdo a los Flujos de Efectivo con proyectos para el año 2009 es de USD \$ 52,204 lo que representa un 9.52% de incremento en relación al Flujo de Efectivo sin Proyectos, a partir de ese año existe una tendencia a la alza hasta el año 2013 en el cual el incremento es de USD \$ 383,736 el mismo que representa un incremento del 57.60%, este incremento es positivo para la situación y la existencia de la empresa en el sector de la construcción.

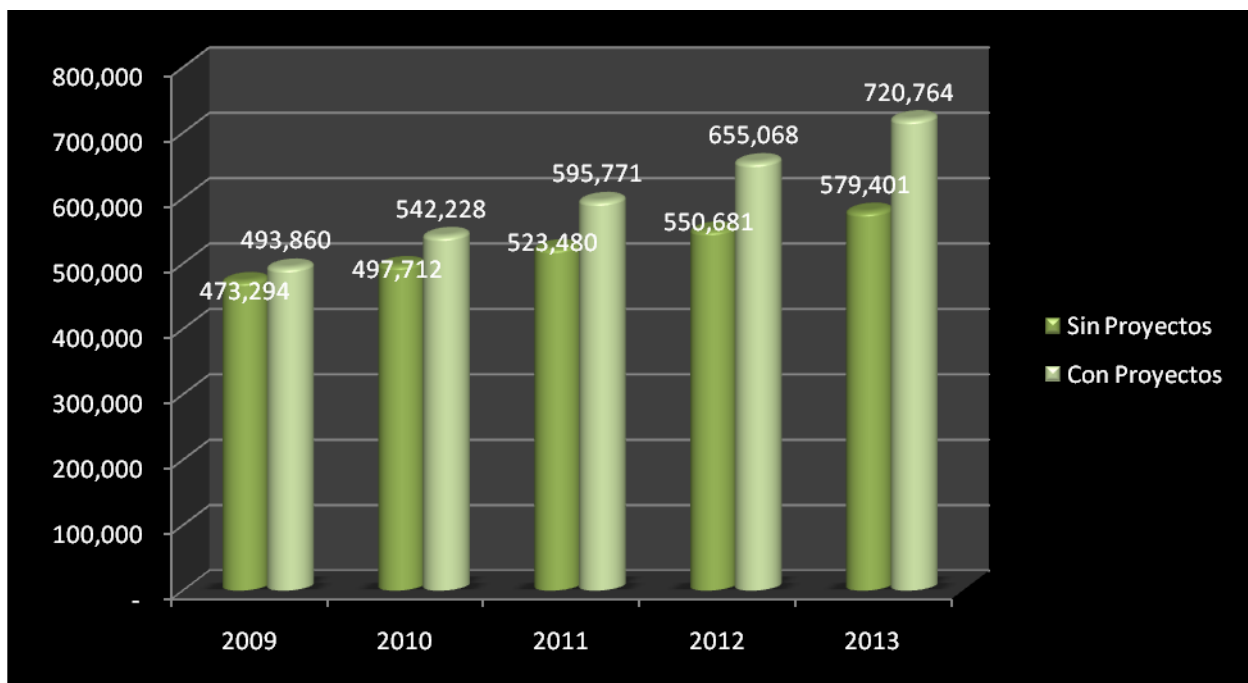
6.4.2 ANÁLISIS DE INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS

A continuación se presenta la incidencia que tendrá la aplicación de los proyectos en los egresos de la empresa.

**Tabla No. 6.7 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS
(En USD y %)**

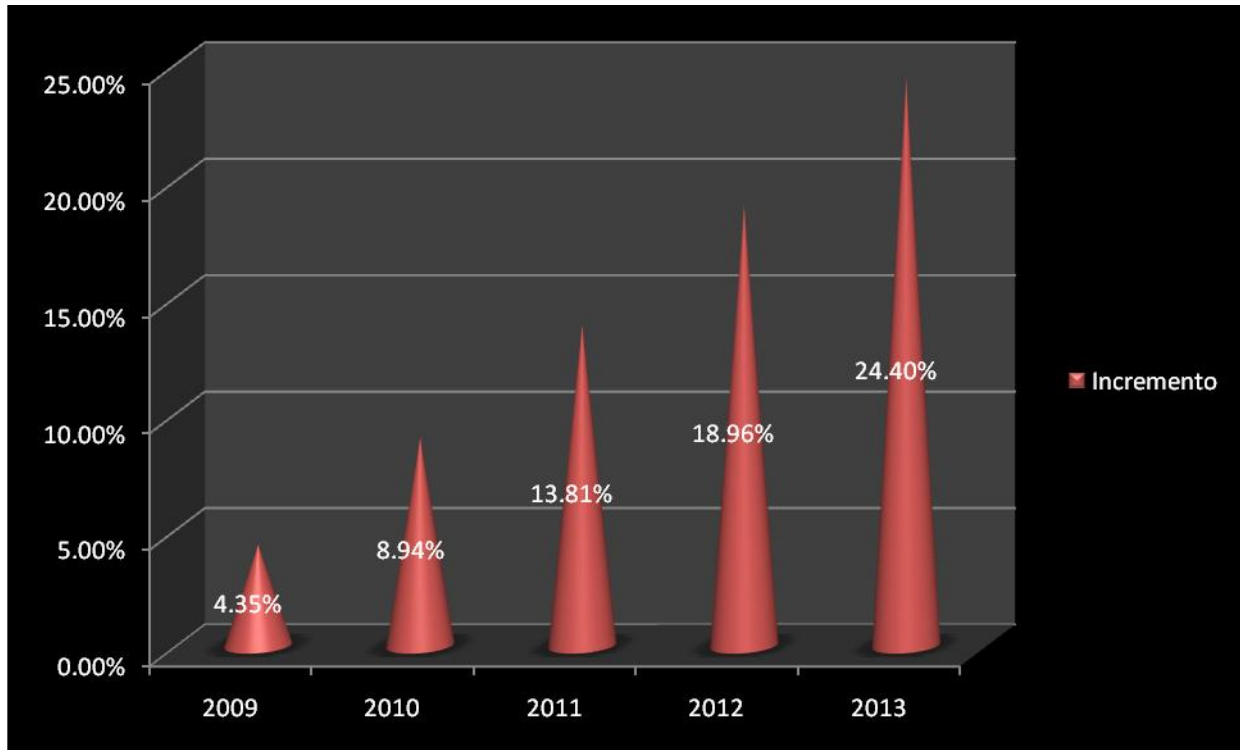
	2009	2010	2011	2012	2013
Egresos					
Sin Proyectos	473,294	497,712	523,480	550,681	579,401
Con Proyectos	493,860	542,228	595,771	655,068	720,764
Incremento en USD	20,566	44,516	72,291	104,387	141,363
Incremento en %	4.35%	8.94%	13.81%	18.96%	24.40%

**Tabla No. 6.6 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS
(En USD y %)**



Fuente y elaboración: Autor

Gráfico No. 6.2 – INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS EN %



Fuente y elaboración: Autor

El incremento de los Egresos de acuerdo a los Flujos de Efectivo con proyectos para el año 2009 es de USD \$ 20,566 lo que representa un incremento del 4.35% en relación al Flujo de Efectivo sin Proyectos. El incremento de los egresos se debe a que las ventas también aumentarían y por ende se necesitará de mayor cantidad mano de obra así como también mayor producto para comercializar; si analizamos el incremento de los ingresos (USD \$ 52,204 que representa el 9.52%) versus el incremento de los egresos (USD \$ 20,566 que representa el 4.35%) podemos determinar que los ingresos se incrementarán en alrededor del 50% con respecto a los egresos, lo que hace visible la rentabilidad que brindará la implementación de los proyectos e la empresa "TPC".

6.5 CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS

6.5.1 TASA MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR)

La tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR), indica el nivel de rentabilidad financiera del proyecto analizado; relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro.

Para el cálculo de la tasa mínima aceptable de rendimiento (TMAR) del proyecto (sin crédito), se tomará como referencia a la tasa de descuento:

$$\text{Tasa de Descuento} = \text{Bonos del Estado} + \text{Premio Riesgo}$$

$$\text{Tasa de Descuento} = 8\% + 4\%$$

$$\text{Tasa de Descuento} = 12\%$$

Tabla No. 6.8 - CÁLCULO DE LA TMAR

APORTE	VALOR	%	TMAR	TMAR GLOBAL
Propio	\$ 4,561	100%	12%	12%
Financiado	\$ -	0%	0%	0%

Fuente y elaboración: Autor

6.5.1 CÁLCULO DEL VALOR ACTUAL NETO (VAN)

El valor actual neto (VAN) es el valor puesto al día de todos los flujos de caja esperados de un proyecto de inversión. El Valor Actual Neto se obtiene descontando el flujo de ingresos netos del proyecto, usando para ello la tasa de descuento que represente el costo de oportunidad de los recursos económicos que requiere el proyecto.

Para el cálculo del VAN se tomará en cuenta las siguientes variables:

$$\text{VAN} = -\text{Inversión} + \frac{\text{Flujo Neto 2009}}{(1+i)^1} + \frac{\text{Flujo Neto 2010}}{(1+i)^2} + \frac{\text{Flujo Neto 2011}}{(1+i)^3} + \frac{\text{Flujo Neto 2012}}{(1+i)^4} + \frac{\text{Flujo Neto 2013}}{(1+i)^5}$$

Donde:

- + FNF: Flujo Neto de Fondos (Ingresos – Egresos)
- + i: Tasa de Interés (TMAR Global)

Tabla No. 6.9 - CÁLCULO DEL BENEFICIO NETO

	Base	2009	2010	2011	2012	2013
Variables						
Ingresos	-	600,341	690,393	793,952	913,044	1,050,001
Egresos	4,561	493,860	542,228	595,771	655,068	720,764
Beneficio Neto	(4,561)	106,481	148,165	198,181	257,976	329,237

Fuente y elaboración: Autor

Tabla No. 6.10 - CÁLCULO DEL VAN EN USD

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	BENEFICIO NETO	FACTOR DE ACTUALIZACIÓN $1/(1+i)^n$	INGRESOS ACTUALES	EGRESOS ACTUALES	BENEFICIOS NETOS ACTUALES
Base	-	4,561.00	(4,561.00)		-	4,561.00	(4,561.00)
2009	600,341.40	493,860.31	106,481.09	0.892857142857	672,382.37	553,123.55	119,258.82
2010	690,392.61	542,227.66	148,164.95	0.797193877551	866,028.49	680,170.37	185,858.12
2011	793,951.50	595,770.84	198,180.66	0.711780247813	1,115,444.70	837,015.14	278,429.55
2012	913,044.23	655,067.78	257,976.45	0.635518078405	1,436,692.77	1,030,761.83	405,930.94
2013	1,050,000.86	720,763.72	329,237.14	0.567426855719	1,850,460.28	1,270,231.94	580,228.34
VALOR ACTUAL NETO (VAN)							1,565,144.78

Fuente y elaboración: Autor

El Valor Actual Neto obtenido es de USD \$1,565,144.78 es decir la implementación de los tres proyectos acorto plazo tienen una rentabilidad en valores monetarios después de recuperar toda su inversión.

Por ser una inversión relativamente pequeña (USD \$4,561), el período de tiempo para la recuperación de la inversión es inmediata.

Por tal motivo con un VAN positivo, se deduce que la implementación de los proyectos son viables, es decir, se debe invertir en los mismos, dado que los flujos de caja de los proyectos superan las inversiones requeridas.

6.5.2 RELACIÓN COSTO BENEFICIO

La relación costo – beneficio es una relación que refleja el resultado entre los ingresos y los egresos que genera el proyecto, es decir permite medir la productividad del capital invertido y su utilización es obligada cuando los recursos son limitados.

La fórmula para calcular el indicador se presenta a continuación:

$$\text{CBCE} = \frac{Y_a}{E_a} + I_o$$

Donde:




-  **CBCE:** Coeficiente Beneficio Costo Económico
-  **Ya:** Ingresos Actualizados
-  **Ea:** Egresos Actualizados

Tabla No. 6.11 – INGRESOS Y EGRESOS ACTUALES EN USD

AÑO	INGRESOS ACTUALES	EGRESOS ACTUALES	BENEFICIOS NETOS ACTUALES
Base	-	4,561.00	(4,561.00)
2009	672,382.37	553,123.55	119,258.82
2010	866,028.49	680,170.37	185,858.12
2011	1,115,444.70	837,015.14	278,429.55
2012	1,436,692.77	1,030,761.83	405,930.94
2013	1,850,460.28	1,270,231.94	580,228.34
	5,941,008.60	4,375,863.83	1,565,144.78

Fuente y elaboración: Autor

$$\text{CBCE} = \$ 5,941,008.60 / \$ 4,375,863.83$$

$$\text{CBCE} = \$ 1.36$$

El indicador del costo – beneficio (CBCE) muestra que por cada dólar invertido se obtiene un beneficio de \$ 0,36 centavos de dólar.

Con la implementación y proyección de los proyectos estratégicos prioritarios, se demuestra resultados propicios para la empresa, que favorecen de mejor manera en la consecución de las metas establecidas, por tal motivo se concluye que los proyectos son viables.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Una vez concluido el análisis situacional de la empresa, el desarrollo del modelo de gestión estratégica para la misma, haber identificado y desarrollado proyectos y determinar la viabilidad de los mismos, se ha determinado las siguientes conclusiones y recomendaciones.

7.1 CONCLUSIONES

7.1.1 TECNOLOGÍAS Y PRODUCTOS PARA LA CONSTRUCCIÓN – TPC es una empresa que ha descuidado el desarrollo de su entorno estratégico, restándole importancia a aspectos vitales como la realización de un Modelo de Gestión Estratégica basado en BSC que ofrezca a la empresa un apropiado direccionamiento estratégico.

7.1.2 El desarrollo del diagnostico situacional, permitirá a la empresa fomentar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir sus debilidades y aplacar las amenazas del entorno, incrementando de esta forma competitividad dentro del sector.

7.1.3 El desarrollo del direccionamiento estratégico diseñado en este estudio, permitirá a "TPC" obtener ventajas competitivas cuantificables, en función de las perspectivas estratégicas definidas (financiera, clientes, procesos internos y desarrollo del capital intangible o recursos de la empresa).

- 7.1.4 El diseño del Tablero de Comando o Balanced Score Card facilitará a la empresa "TPC" disponer de una herramienta de gestión y direccionamiento estratégico, que permitirá a la empresa en adelante parametrizar sus objetivos estratégicos, desarrollar iniciativas y medir y controlar la consecución de los mismos a través del diseño e implementación de indicadores de gestión - KPI's.
- 7.1.5 La implementación de los proyectos estratégicos planteados en este trabajo, generaran en la empresa compromiso y efectividad en las actividades diarias realizadas por el personal, ya que estos están enfocados principalmente en el desarrollo personal de cada uno de los colaboradores de la empresa, así como también en el mejoramiento del clima laboral a través de una adecuada difusión de la cultura organizacional.
- 7.1.6 Mediante el análisis de la evaluación financiera de los proyectos prioritarios de corto plazo realizado, se determino que estos lograrán que la empresa incremente su nivel de ingresos, eleve el grado de participación de mercado y mejore su posicionamiento.

7.2 RECOMENDACIONES

- 7.2.1 Implantar el Modelo de Gestión Estratégica basado en BSC desarrollado, que facilite la determinación de objetivos, establecimiento de estrategias, medición de resultados de la gestión y realice el seguimiento y control de las metas planeadas.

- 7.2.2 Actualizar periódicamente el estudio situacional, a fin de conocer siempre la situación actual de la empresa, que facilite establecer las respectivas estrategias que permitan fomentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y aplacar las amenazas de "TPC".
- 7.2.3 Socializar e implementar el direccionamiento estratégico planteado, hacia todos los colaboradores de "TPC", con el fin de alinear al personal hacia la misión, visión, principios, valores, objetivos y estrategias de la empresa.
- 7.2.4 Asignar responsables a la implementación, ejecución y supervisión del Tablero de Comando o BSC, que permita a la empresa disponer siempre de una herramienta de gestión y direccionamiento estratégico para medir la consecución de los objetivos estratégicos planteados por la empresa.
- 7.2.5 Implantar los proyectos prioritarios desarrollados a corto plazo propuestos en este estudio, con el fin de lograr las metas, objetivos y metas propuestas por la empresa.
- 7.2.6 Desarrollar e implantar los proyectos de mediano y largo plazo establecidos en este Modelo de Gestión Estratégica, a fin de mejorar los ingresos e incrementar el crecimiento de la empresa en el sector a futuro.

BIBLIOGRAFÍA

LIBROS.-

- ✚ MÉNDEZ, Carlos, Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación, III, Edición, Mc Grow Hill, Bogota, 2004.
- ✚ GARRIDO, Santiago, Dirección Estratégica, McGraw Hill, España, 2005.
- ✚ FRANCES, Antonio, Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro Mando Integral, McGraw Hill, Edición: 11^a, 2006.
- ✚ SALAZAR, Francis, "Gestión Estratégica de Negocios", 2005
- ✚ DESS, G. Gregory, Dirección Estratégica, Edición McGraw Hill, Madrid, 2003.
- ✚ HUMBERTO Serna, Gerencia Estratégica, Séptima Edición, 3R Editores
- ✚ HITT, Michael, IRELAND, Duane, HOSKISSON, Robert, "Administración Estratégica", Editorial Thomson, Tercera Edición.
- ✚ ORTIZ, Alberto, "Gerencia Financiera y Diagnóstico Financiero", Editorial Mc Graw Hill, Segunda Edición, Colombia 2005.
- ✚ BURBANO E..Jorge E, "Presupuestos y Enfoques de Gestión, Planeación y Gestión de Recursos"

- ✚ LOVELOCK, Christopher, REYNOSO, Javier, D'ANDREA, Guillermo, HUETE, Luis, Administración de Servicios, Editorial Pearson, México 2004

- ✚ MALHOTRA, Naresh, Investigación de Mercados, Editorial Pearson, cuarta edición, México 2004

- ✚ FERRELL, O, HARTLINE, Michael, LUCAS, George; Estrategia de Editorial Thomson, México 2002

- ✚ CZINKOTA, Michael R, KOTABE, Masaaki, Administración de Mercadotecnia, Editorial Thomson, Segunda Edición, México 2001.

- ✚ EVANS, James R, LINDSAY, William, Editorial Thomson, Administración y Control de Calidad, Sexta Edición, México 2005.

- ✚ HAIR, Joseph, BUSH, Robert, ORTINAU, David, Editorial Mc Graw Hill, Investigación de Mercados, Segunda Edición, México 2005.

- ✚ CHAN KIM y Mauborgne R, La Estrategia del Océano Azul. Editorial Norma S.A, Edición 2005.

- ✚ A.J. CAÑAS, J.D. Novak, Eds, Concept Maps:Theory, Methodology, Technology

PÁGINAS WEB.-

- ✚ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

- ✚ <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk17.htm>

- [✚ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm)
- [✚ http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm)
- [✚ http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/](http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/)
- [✚ http://es.wikipedia.org/wiki/KPI](http://es.wikipedia.org/wiki/KPI)
- [✚ http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico](http://es.wikipedia.org/wiki/Mapa_estrat%C3%A9gico)
- [✚ http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml](http://www.monografias.com/trabajos11/metods/metods.shtml)
- [✚ http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion](http://www.degerencia.com/tema/indicadores_de_gestion)
- [✚ http://www.caballano.com/externo.htm](http://www.caballano.com/externo.htm)
- [✚ http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_Interno_Bruto](http://es.wikipedia.org/wiki/Producto_Interno_Bruto)
- [✚ http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipp](http://www.inec.gov.ec/web/guest/ecu_est/est_eco/ind_eco/ipp)
- [✚ http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml](http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml)
- [✚ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm](http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm)
- [✚ http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm -](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/20/bsc.htm)
- [✚ http://www.elergonomista.com/3ab07.html](http://www.elergonomista.com/3ab07.html)

ANEXOS**ANEXO No. 1 – ENCUESTA INVESTIGACIÓN DE MERCADO****ESTUDIO DE MERCADO**

Objetivo: Identificar los factores decisivos en la toma de decisiones de nuestros clientes al momento de la compra

1. ¿Ha adquirido productos y materiales en la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción – “TPC”?

 SI NO

2. ¿Considera que los productos que comercializa la empresa “TPC” son de calidad?

 SI NO

3. ¿Considera usted que la atención al cliente brindada por la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción es?

 Excelente Mu Buena Buena Mala

4. ¿Cómo calificaría usted a la variedad de los productos que comercializa la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción?

 Muy variado Variado Poco Variado

5. Cuándo necesita adquirir productos como impermeabilizantes de cubiertas, revestimientos, teja americana y otros tipos de materiales para cubiertas, usted recurre generalmente a:

 TPC KIWY FERRISARIATO ACERO COMERCIAL

6. ¿Qué factor de los que se cita a continuación considera usted que es el más importante al momento de adquirir productos para la construcción?

 PRECIO CALIDAD ASESORAMIENTO ATENCIÓN CLIENTE

7. Usted considera que el personal con el que cuenta la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción es:

Especializado Normal Poco Calificado

8. Al momento de utilizar los productos adquiridos en la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción, estos: Al momento de utilizar los productos adquiridos en la empresa Tecnologías y Productos para la Construcción, estos:


Sobrepasaron sus expectativas
 Cumplieron sus expectativas
 No satisficieron sus expectativas

9. ¿Le gustaría que la empresa Tecnologías y Productos para la construcción implanten un servicio de post venta para realizar un seguimiento del desempeño del producto vendido?

SI NO

ANEXO No. 2 – TEST EVALUACIÓN DIFUSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

TEST DE EVALUACIÓN DIFUSIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y CLIMA LABORAL

 <p>TPC Tecnologías y Productos Para la Construcción</p>	<p>EVALUACIÓN SOCIALIZACIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL</p> <p>Objetivo.- Medir el grado de conocimiento de la Cultura Organizacional y el grado de satisfacción laboral en la empresa.</p>
--	--

¿Cuál es la misión de la empresa?

.....

.....

.....

¿Cuál es la visión de la empresa?

.....

.....

.....

Enumere los principios organizacionales de la empresa:

1.
2.
3.

Enumere los valores de la empresa:

1.
2.
3.

Durante las sesiones recibidas, ¿Considera que se ha trabajado en equipo?

SI NO

¿Considera que el ambiente laboral de su empresa ha mejorado?

SI NO

ANEXO No. 3 – TRIPTICO DIFUSIÓN CULTURA ORGANIZACIONAL

TPC
Tecnologías y Productos Para la Construcción

OBJETIVO CORPORATIVO

Mejorar y Fortalecer

Especialista en la comercialización productos para la construcción

Intimidad con cliente
Asesoría especializada
Precios competitivos

Satisfacer las necesidades y exceder las expectativas de los clientes para mejorar el posicionamiento en el sector.

MISIÓN

Comercializar en el territorio ecuatoriano impermeabilizantes, terminados de cubierta, revestimientos de paredes y paneles de yeso de excelente calidad, prestando un servicio con responsabilidad, ética y respeto que cumpla con las expectativas del cliente.

VISIÓN

Para el año 2014 ser una de las empresas líderes en el territorio ecuatoriano en la comercialización de productos para la construcción de excelente calidad, con responsabilidad, lealtad y respeto, teniendo como principios básicos la ética y el mejoramiento continuo.

QUIENES SOMOS

- Productos de Calidad
- Asesoría Especializada
- Intimidad con el Cliente
- Personal Capacitado
- Precios Competitivos

PRODUCTOS



USOS

Para impermeabilizar y sellar:

- Cubiertas de fibro-cemento y metal.
- Cumbreos, limahoyas, limatesas, chimeneas, domos, parapetas, etc.
- Canales y bajantes de aguas lluvias, tubos metálicos, tuberías enterradas
- Grietas en cubiertas de fibro-cemento, metálicas, etc.
- Ductos de aire acondicionado.
- Grietas en carrocerías metálicas.



Teja asfáltica decorativa, fabricada sobre una base de fibra de vidrio y recubierta con minerales, para una mayor resistencia al viento, el fuego y las inclemencias del tiempo.

Panel de yeso Estandár



Cuerpo de yeso formulado y procesado entre dos cartoncillos que presentan superficies lisas para recibir cualquier acabado.

USOS

- Paredes
- Cielo Razo
- Cúpulas
- Detalles Decorativos

PRINCIPIOS

- ✓ Ética
- ✓ Calidad
- ✓ Mejoramiento Continuo

VALORES

- ✓ Responsabilidad
- ✓ Respeto
- ✓ Lealtad

ORGANIGRAMA

