



**ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO**

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

**CARRERA: INGENIERIA COMERCIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIA A LA OBTENCION DEL  
TITULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA BASADA EN EL  
BALANCED SCORECARD PARA LA EMPRESA  
“ARSEIN” Asesoría en Seguridad Ambiental e Industrial**

**AUTOR: WILMER JONATHAN GARCIA TAMAYO**

**DIRECTOR: ING. EDWIN MONTOYA**

**CODIRECTOR: ING. FRANCIS SALAZAR**

**SANGOLQUI, Septiembre del 2008**

CAPÍTULO I.....	6
1. GENERALIDADES.....	6
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	6
1.2 GIRO DEL NEGOCIO.....	6
1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	7
1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.4.1 FORMULACION DEL PROBLEMA.....	8
1.5 OBJETIVO DEL PLAN.....	9
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	9
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	9
1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	9
1.6.1 MARCO TEÓRICO.....	9
1.6.2 MARCO CONCEPTUAL.....	16
CAPÍTULO II.....	19
2. ANALISIS SITUACIONAL.....	19
2.1 ANÁLISIS EXTERNO.....	19
2.1.1 MACROAMBIENTE.....	19
2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO.....	19
2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO.....	25
2.1.1.3 FACTOR LEGAL.....	27
2.1.1.3 FACTOR SOCIO CULTURAL.....	31
2.1.1.3.1 MIGRACION INTERNACIONAL.....	34
2.1.1.3.2 DESEMPLEO.....	36
2.1.1.4 FACTOR AMBIENTAL.....	39
2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO.....	43
2.1.2 MICROAMBIENTE.....	47
2.1.2.1 CLIENTES.....	47
2.1.2.2 PROVEEDORES.....	49
2.1.2.3 COMPETENCIA.....	51
2.1.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	53
2.2. Diagnóstico Situacional Interno:.....	53
2.2.1. Capacidad de Comercialización:.....	54
2.2.2. Capacidad Administrativa:.....	54
2.2.3. Capacidad Financiera:.....	56
2.2.4. Capacidad Tecnológica:.....	56
2.2.5. Capacidad del Talento Humano:.....	57
2.2.6. Capacidad Productiva:.....	57
2.3. Análisis FODA:.....	58
2.3.1. Matrices:.....	58
2.3.1.1. Matrices de Resumen:.....	59
2.3.1.2 Matrices de Acción:.....	63
2.3.1.3. Matriz de Síntesis:.....	67
CAPÍTULO III.....	69
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO.....	69
3.1 Filosofía Corporativa.....	69
3.1.1 Definición del Negocio.....	69
3.1.2 Principios.....	70
3.1.3 Valores Corporativos.....	70

3.1.4 Misión.....	71
3.1.5 Visión .....	73
3.1.6 Objetivos Organizacionales.....	74
3.1.6.1 Establecimiento de Ejes Estratégicos .....	74
3.1.6.2 Priorización de Objetivos .....	75
3.1.6.3 Objetivos Corporativos.....	78
3.1.7 Política Corporativa.....	79
3.1.7.2 Políticas Operacionales .....	80
3.1.7.3 Políticas Financieras .....	80
3.2 Estrategia .....	81
3.2.1 Estrategia Genérica.....	84
3.2.3 Estrategia Corporativa .....	85
3.2.4 Balance Scorecard .....	85
CAPÍTULO 4 .....	94
4. DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS.....	94
4.1 Proyectos .....	94
4.2 Elaboración y Programación de Proyectos.....	96
4.2.1 Corto Plazo .....	96
4.2.1. Proyecto 1: Implementación de Cultura de Servicio.....	96
4.2.1.2 Proyecto 2: Plan de Motivación .....	100
4.2.2 Mediano Plazo .....	103
4.2.2.1 Proyecto 3: Difusión del Direccionamiento Estratégico .....	103
4.2.2.2 Proyecto 4: Sistema de Selección de Proveedores .....	106
4.2.2.3 Proyecto 5: Plan de Capacitación .....	109
4.2.2.4 Proyecto 6: Plan de Marketing .....	112
4.2.3 Largo Plazo.....	115
4.2.3.1 Proyecto 7: Plan de Optimización de Recursos.....	115
4.3 Priorización de Proyectos .....	118
4.4 Desarrollo de Proyectos.....	119
4.4.1. Implementación de Cultura de Servicio.....	120
4.4.1.1 Alcance:.....	120
4.4.1.2 Objetivo del Proyecto:.....	120
4.4.1.3 Objetivos Específicos .....	120
4.4.1.4 Justificación .....	120
4.4.1.5 Elaboración del Plan de Desarrollo de Cultura de Atención al Cliente. .....	121
4.4.1.6 Cuestionario de Requerimientos.....	121
4.4.1.7 Resultados de Investigación .....	123
4.4.1.8 Programa Plan de Capacitación .....	124
4.4.1.9 Presupuesto del Plan de Capacitación.....	127
4.4.1.10 Difusión de Cultura de Servicio .....	127
4.4.1.11 Evaluación del Plan de Capacitación .....	127
4.4.1.12 Informe de los Resultados de la Evaluación. ....	128
4.4.2 Plan de Motivación .....	129
4.4.2.1 Alcance:.....	129
4.4.2.2 Objetivo del Proyecto:.....	129
4.4.2.3 Objetivos Específicos .....	129
4.4.2.4 Justificación .....	129
4.4.2.5 Elaboración del Plan de Motivación. ....	130
4.4.2.6 Presupuesto del Plan de Motivación .....	130

4.4.2.7 Evaluación y Control.....	131
4.4.2.8 Informe de Resultados.....	131
4.4.3 Sistema de Selección de Proveedores .....	132
4.4.3.1 Alcance.....	132
4.4.3.2 Objetivo del Proyecto.....	132
4.4.3.3 Objetivos Específicos.....	132
4.4.3.4 Análisis de Selección de Proveedores.....	132
4.4.3.5 Establecimiento de Políticas de Selección de Proveedores.....	133
4.4.3.6 Requisitos para Registro de Proveedores .....	134
4.4.3.7 Desarrollo de la Base de Datos de Proveedores .....	136
4.4.3.8 Selección de Proveedores .....	137
4.4.3.9 Aceptación y Contratación de Proveedores.....	137
4.4.4 Difusión del Direccionamiento Estratégico.....	141
4.4.4.1 Alcance.....	141
4.4.4.2 Objetivo del Proyecto.....	141
4.4.4.3 Objetivos Específicos .....	141
4.4.4.4 Presentación de la Filosofía Corporativa a los Directivos .....	141
4.4.4.5 Aprobación de la Filosofía Corporativa por parte de los Directivos. .	142
4.4.4.6 Planificación del Programa de Difusión .....	142
4.4.4.7 Selección de medios de difusión.....	142
4.4.4.8 Aplicación de encuestas respecto al nivel de conocimiento de la cultura organizacional existente.....	143
4.4.4.9 Utilización y colocación de letreros y carteleras con la misión y visión de la empresa. ....	144
4.4.4.10 Evaluación y Control.....	145
CAPÍTULO 5 .....	147
5. INDICADORES DE GESTIÓN .....	147
5.1 INDICADORES DE GESTIÓN.....	147
5.1.1 Importancia y Justificación.....	147
5.1.2 Tipos de Indicadores de Gestión .....	148
5.1.3 Indicadores de Procesos .....	148
5.1.4 Indicadores Financieros.....	149
5.1.5 Indicadores de Capital Intangible.....	149
5.1.6 Resumen de indicadores de Gestión.....	151
5.2 PRESUPUESTOS .....	152
5.2.1 Presupuestos de los proyectos .....	152
Tabla 5.2 Presupuesto de Proyectos .....	152
Tabla 5.3 Distribución del Presupuesto.....	153
5.2.2 Criterios de Evaluación .....	153
5.2.3 Situación Actual sin considerar proyectos planteados .....	154
5.2.3.1 Valor Presente Neto.....	159
5.2.3.2 Tasa Interna de Rendimiento .....	161
5.2.3.3 Relación Beneficio / Costo .....	161
5.2.4 Flujo de Caja considerando la Implementación de Proyectos.....	162
5.2.4.1 Valor Presente Neto con Proyectos .....	164
5.2.4.2 Tasa Interna de Rendimiento con Proyectos .....	165
5.2.4.3 Relación Beneficio / Costo .....	166
5.2.4.4 Ingresos Actuales vs. Ingresos implementando proyectos .....	167
5.2.5 Análisis de Escenarios .....	169
5.2.5.1 Estructuración del Fenómeno Prospectivo .....	170



5.2.5.2 Determinación de Actores y Objetivos.....	171
Matriz ACTOR-ACTOR .....	172
5.2.5.3 Variables Relevantes .....	174
Tabla 5.22 Variables.....	174
5.2.5.4 Análisis de Posibilidades .....	174
5.2.5.5 Combinación de Posibilidades .....	175
5.2.5.6 Determinación de Escenarios Reales.....	175
Escenario 1 .....	176
Escenario 2 .....	177
5.2.6.7 Incidencia de los escenarios en el flujo de caja de la empresa.....	178
5.2.6.8 Flujo de Caja bajo un escenario Optimista.....	178
5.2.6.9 Flujo de Caja bajo un escenario Pesimista .....	181
CAPÍTULO 6 .....	185
6. RESULTADO DEL ESTUDIO .....	185
6.1 Conclusiones.....	185
6.2 Recomendaciones .....	186
BIBLIOGRAFIA .....	188

## CAPITULO I: GENERALIDADES

# **CAPÍTULO I**

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

Dentro del mercado Ecuatoriano se realiza la extracción primaria de petróleo, gas natural, de minerales, proyectos de construcción de grandes escalas; los cuales generan impactos para ello se realizan estudios de impacto ambiental los cuales son un requisito para realizar cualquier actividad que determine alteraciones en el ambiente físico y humano. Es por esto, que ARSEIN realiza estos estudios, el cual estructura un grupo multidisciplinario, que analiza e investiga los distintos impactos, así como elabora planes de manejo y de mitigación.

Es por eso que en Octubre del año 2005 se decide establecer una reunión entre Guido Flores Andrade y Augusto Flores Andrade que tomaron la decisión final de realizar una inversión, logrando esta manera establecer ARSEIN con la finalidad de planificar, promover, coordinar, controlar y velar por el ambiente y el patrimonio natural de cada proyecto que este en sus manos.

Durante estos casi tres años de funcionamiento no se han obtenido los resultados esperados, debido a que sus lineamientos no han sido los adecuados.

### **1.2 GIRO DEL NEGOCIO**

El Objeto Social de la empresa es el de brindar a sus clientes, asesoría en temas de Seguridad Industrial, Salud Ocupacional, Ambiente y Responsabilidad Social.

Su experiencia se basa en la gestión integral de instalaciones, reuniendo tecnología y trabajo de campo en las directrices de diseño de las instalaciones de clientes.

La oficina de Responsabilidad Social, desarrolla eventos de formación como parte del Programa de Capacitación Laboral en las parroquias aledañas al Nuevo Aeropuerto a través de procesos de capacitación, para crear e implementar a corto plazo, su propia empresa.

Existe un programa de Consulta Pública y Participación que maneja y coordina los procesos de difusión, consulta y participación, dirigidos a la población que vive en el entorno del NAIQ, bajo las siguientes directrices:

- Organización de la sociedad civil
- Impactos sobre la comunidad de construcción del NAIQ
- Eventos realizados por Quiport, Corpaq, ADC – HAS, y otras concesionarias
- Delimitación de los roles y funciones de cada uno de los actores vinculados a la construcción del NAIQ

Se implementa un Plan de Inversión implica proponer un tipo de inversión clara y transparente, que beneficie a la población de las seis parroquias involucradas (Pifo, Puembo, Tababela, Yaruquí, Checa).

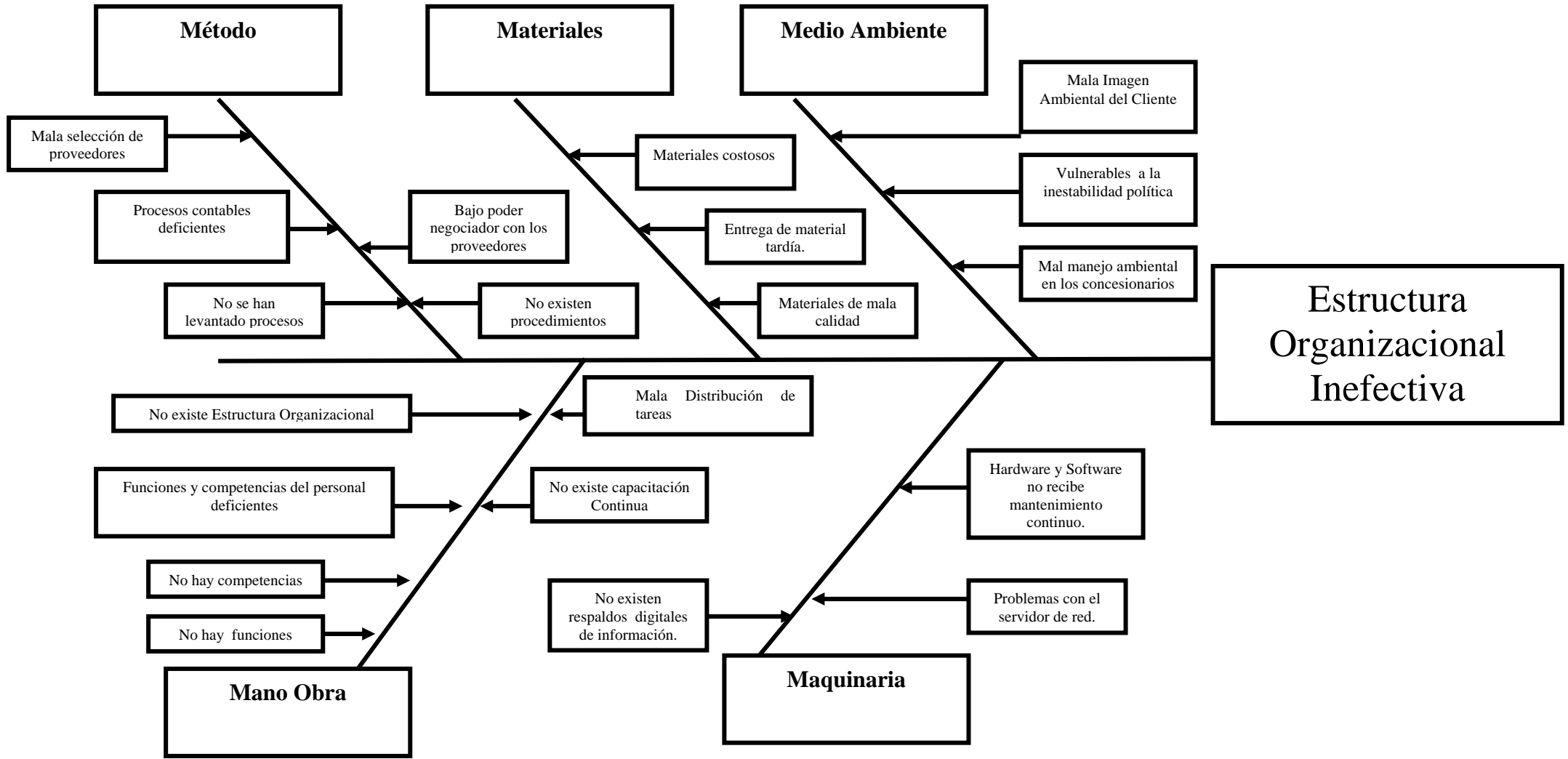
### **1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

### **1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA**

Analizando los distintos procesos que se realizan dentro de la organización el problema más grande es que no existe un Modelo de Gestión Estratégica por el cual debería manejarse esta entidad, podemos darnos cuenta que no existe un buen manejo organizativo con los recursos disponibles es decir contamos con los recursos humanos, financieros, técnicos, tiempo, destreza, pero el mal manejo organizativo causa que no exista departamentos establecidos y un mal funcionamiento.

- No existe Estructura Organizacional
- Poca cobertura
- Mala Distribución de tareas
- No se realizan procesos adecuados
- Dependencia del Cliente(QUIPORT)
- No existe Capacitación Continua
- Procesos Contables
- Bajo poder negociador con proveedores y clientes
- Vulnerables a la inestabilidad Política.
- Focalizados a un solo cliente.

**1.4.1 FORMULACION DEL PROBLEMA**



## **1.5 OBJETIVO DEL PLAN**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Generar una propuesta de Modelo de Gestión Estratégica basada en Balanced Scorecard, a través de un análisis actual del ambiente interno y externo de la empresa, con el fin de aportar una opción de solución a los problemas detectados lo que contribuirá a la mejora de satisfacción al cliente, competencia y operaciones en el transcurso de 6 meses.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual acorde al ambiente interno y externo para descubrir fortalezas y debilidades de la empresa.
- Definir el direccionamiento estratégico adecuado para la empresa, que permita identificar aspectos positivos y negativos de la empresa para incrementar la productividad, mercado y rentabilidad.
- Utilizar el Balanced Scorecard para reorientar el sistema gerencial, enlazar las estrategias y utilizarlo como herramienta de medición en el modelo de Gestión Estratégica.
- Desarrollar los proyectos y planes, mediante el planteamiento de estrategias que le permitan a la empresa regirse a procesos adecuados y corregir los problemas detectados.
- Calcular un presupuesto para la implementación del Modelo de Gestión Estratégica que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas.

## **1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL**

### **1.6.1 MARCO TEÓRICO**

La planificación es un proceso básico que nos permite escoger nuestros objetivos y determinar cómo lo vamos a alcanzar, partiendo de un antecedente histórico y una motivación e inspiración que marca un porvenir imaginado o visualizado, de acuerdo al entorno y los conocimientos que la inteligencia humana puede comprender. El pasado nos permite conocer desde donde partieron los grandes visionarios, y el futuro es una incógnita de querer saber ¿qué nos depara?.

Actualmente, los individuos y las empresas, producto de los avances tecnológicos, la diversificación de los mercados, la globalización, la competencia creciente en la

adquisición de conocimientos para el desarrollo científico y los cambios sociales y políticos de las naciones, entre otros, provocan una gran necesidad de establecer de forma organizada, cuales son las rutas que deben seguirse para alcanzar un nivel de competencia alto, y un posicionamiento estratégico que permita mantenerse estable ante un entorno dinámico y cambiante de las estructuras que sostienen la sociedad y sus economías.

La planificación estratégica es importante debido a que: <sup>1</sup>

- Proporciona una dirección.
- Ayuda a detectar oportunidades.
- Mayor certidumbre sobre el futuro.
- Posicionamiento frente al entorno.
- Define Estrategias y ventajas.
- Mejora la rentabilidad del negocio.
- Crea un rumbo definido que permite las acciones a corto plazo
- Evita que los competidores inviertan en los segmentos claves de la organización.
- Permite que los líderes mantengan consistencia en sus enfoques.

**Las etapas del proceso son:**

**El establecimiento de las metas,** se define claramente lo que se quiere o lo que se necesita para establecer prioridades y distribuir recursos con eficacia.

**Definición de la situación presente,** determinar un punto de referencia para verificar el progreso de la institución.

**Determinación de ayudas y barreras,** el objetivo es prever problemas y oportunidades, factores internos o externos que facilitan o dificultan alcanzar las metas, para ello se realiza un análisis matricial de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

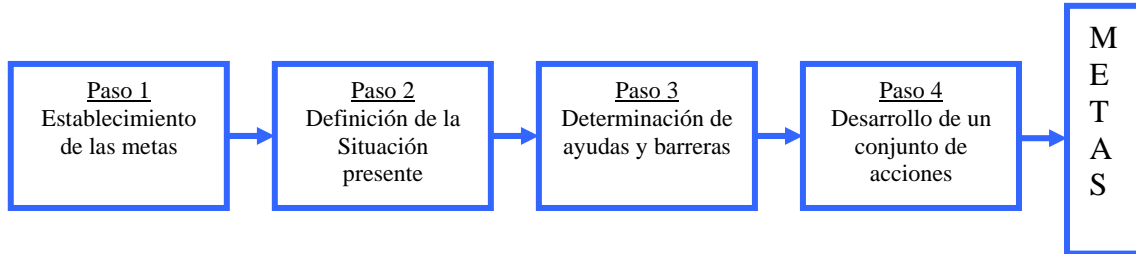
**El desarrollo de un conjunto de acciones,** en este paso se debe evaluar y escoger las alternativas más idóneas, para decidir sobre acciones concretas a tomar, aquí se

---

<sup>1</sup> SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 19).

determinará los siguientes temas: definición del negocio, principios, valores, visión, misión y objetivos.<sup>2</sup>

#### ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (Desarrollo en la siguiente hoja)



**Figura 4**

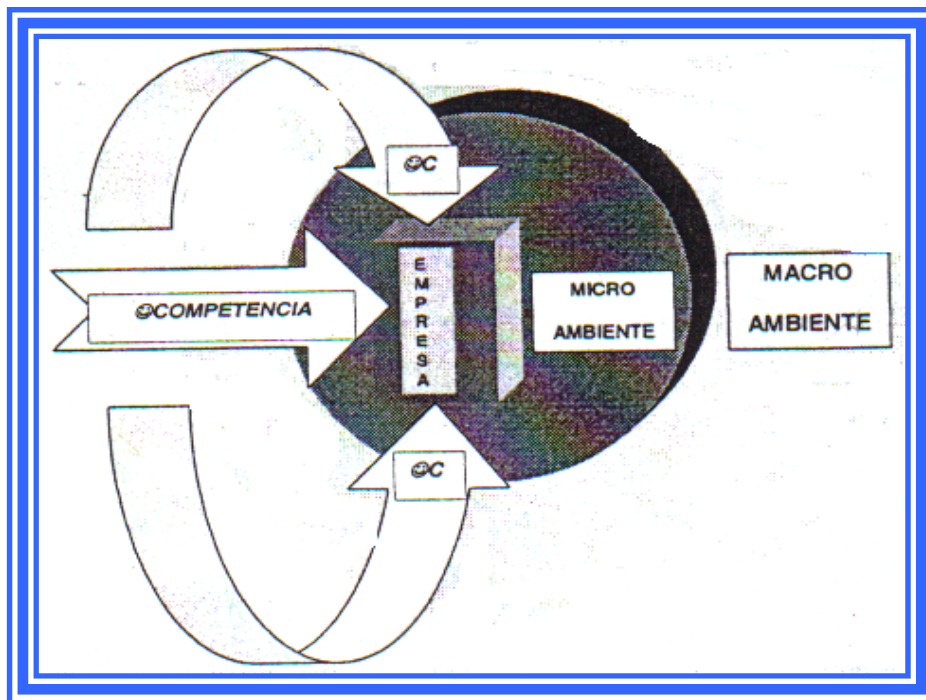
**Fuente:** Thompson y Strickland, (Administración Estratégica).

**Elaborado por:** Jonathan García

Para poder llevar a cabo una planificación estratégica se debe seguir algunas etapas<sup>3</sup>:

#### ESTUDIO DEL ENTORNO<sup>4</sup>

Se analiza los siguientes aspectos:



**Figura 5**

**Fuente:** SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 42).

<sup>2</sup> [www.monografías.com/plan\\_estrategico.html](http://www.monografías.com/plan_estrategico.html)

<sup>3</sup> MORENO Galo, ( Planificación Estratégica)

<sup>4</sup> SALAZAR Francis, (Gestión Estratégica de Negocios, edición 2005, Pág. 42-44).



### **ANÁLISIS EXTERNO**

Aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia alguna por tanto deben adaptarse a ellas. Dentro de este análisis se estudia dos grupos; el macro ambiente y el micro ambiente.

**MACROAMBIENTE:** Variables económicas, variables tecnológicas, variables socio-culturales, variables político- legal, variables demográficas, variables geográficas.

**MICROAMBIENTE:** Mercado, oferta, demanda, tamaño, economías a escala, costos de la industria.

### **ANÁLISIS INTERNO**

Aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación, es decir se hace el estudio de la filosofía corporativa, si se cumple o no con el proceso administrativo y se revisa las unidades de negocio.

### **ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD**

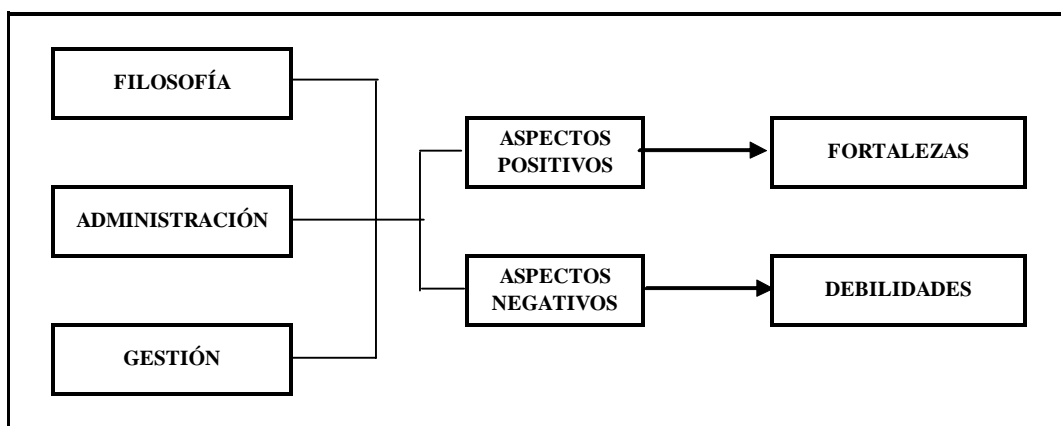
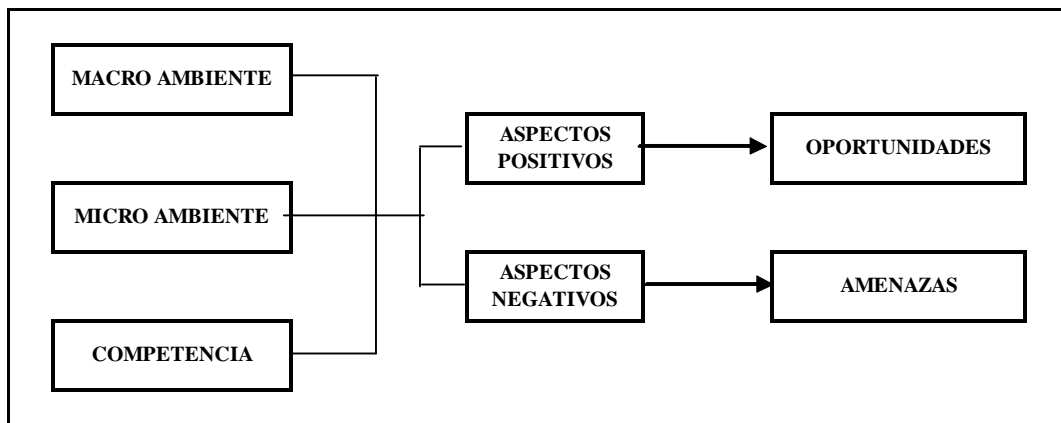
Aquellas que dependen de los competidores actuales y potenciales estimando los efectos de estos en el negocio basado en Michael Porter.

### **Diagnóstico Estratégico**

Este diagnóstico se inicia con la identificación de la cultura organizacional que la hace distinta de la competencia, al momento de realizar los procesos que corresponden para satisfacer al cliente externo.

A continuación se debe realizar un análisis profundo de la ubicación actual de la empresa es decir el donde está en estos momentos, considerando el ambiente interno y externo, para que luego de esto se pueda realizar un análisis FODA y poder ubicar y dar un resultado acertado de cuál es la situación de la organización.

El análisis FODA<sup>5</sup> se refiere:



### Direccionamiento Estratégico

Se refiere al deseo de a donde se desea llegar con le empresa, y para esto es muy importante que la empresa cuente con: visión, misión y objetivos, pero no es suficiente tener eso en papeles, es muy importante que todo el personal involucrado en la empresa conozca del direccionamiento que se debe seguir.

- **Visión:** se refiere a un conjunto de ideas que tiene los directivos de la organización, con respecto a los deseos de cómo quieren ver la empresa en un futuro.
- **Misión:** identifica la razón de ser de la empresa, no solo tomando la perspectiva interna, sino el hecho de cómo esta satisfaciendo a los clientes externos.
- **Objetivos:** son los resultados que una empresa desea alcanzar en un período, es por eso que para la formulación de los objetivos debemos considerar: rentabilidad, mercado, clientes, eficiencia, eficacia, ventas, personal, entre otros aspectos internos de la empresa.

---

<sup>5</sup> Salazar Francis, Gestión Estratégica de Negocios

### **Proyectos Estratégicos**

Al momento de haber concluido con el análisis situacional y el establecimiento del direccionamiento estratégico, es importante solucionar los problemas detectados, es por eso que se debe iniciar con la realización de estrategias a seguir con el fin de superar los inconvenientes.

Es el campo de acción en donde la empresa va a poner su mayor empeño por y lograr los resultados que se desea en un final.

Se debe tomar en cuenta de que las estrategias son vitales para una empresa, es por eso que se deben desarrollar adecuadamente al problema, con el fin de que se ponga en práctica, y la compañía llegue al éxito deseado.

### **Alineamiento Estratégico**

Son los movimientos que se plantean, que debe seguir la empresa para alcanzar el logro de sus objetivos en un determinado período, estas ayudan al desarrollo de los proyectos.

El ciclo del alineamiento estratégico es el siguiente:

- **Planeación:** es el identificar las competencias que le permitirán llegar al éxito, para determinar la filosofía institucional, es decir establecer: misión, visión, objetivos, metas, principios y estrategias.
- **Difusión:** esto es comunicar a todos los integrantes de la empresa cual es la filosofía corporativa establecida por el cual deberán tomar como parámetros.
- **Operacionalización de la estrategia:** es ir aplicando las estrategias día a día por las personas para que funcione la empresa.
- **Evaluación, revisión y ajuste:** se debe realizar un seguimiento continuo del desarrollo y cumplimiento de las estrategias, con el fin de identificar errores y se pueda realizar una reestructuración de las mismas.

### **El Balanced Scorecard**

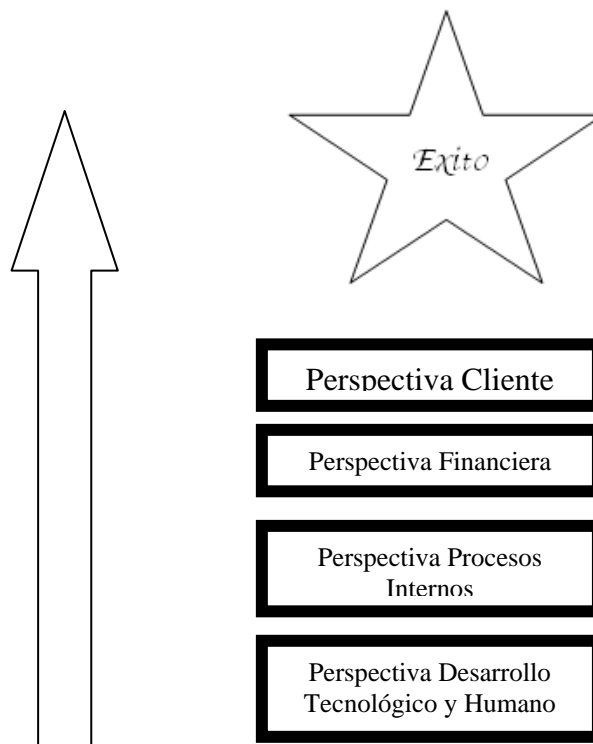
El Balanced Scorecard (BSC) es una metodología diseñada para implantar la estrategia

de la empresa, es utilizada por reconocidas empresas las cuales han obtenido excelentes resultados, y desde su divulgación en 1992 por sus dos autores Robert Kaplan y David Norton.

El Balanced Scorecard (BSC) sirve para reorientar el sistema gerencial y enlazar efectivamente el corto plazo con la estrategia a largo plazo, vinculando de manera interdependiente cuatro temas o perspectivas: **Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje Organizacional**. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por la empresa para sus accionistas.

El Balanced Scorecard parte de la visión y estrategias de la empresa. A partir de allí se definen los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y éstos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes. Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes. Finalmente, la metodología reconoce que el Aprendizaje Organizacional es la plataforma donde reposa todo el sistema y donde se definen los objetivos planteados para esta perspectiva

El BSC organiza las estrategias en cuatro perspectivas<sup>6</sup>:



- **Perspectiva de Desarrollo Humano y Tecnológico:** esta perspectiva se refiere al crecimiento continuo de la persona, ya sea a nivel intelectual como a nivel cultural, con un reflejo de su crecimiento a nivel de la empresa, reflejando una buena imagen corporativa.

<sup>6</sup> Salazar Francis, Gestión Estratégica de Negocios

- **Perspectiva Interna:** permiten identificar cuáles son los procesos internos que posee la empresa, reflejando una idea del funcionamiento y desarrollo de las actividades diarias.
- **Perspectiva Financiera:** es necesario que la empresa arroge resultados financieros positivos, es por eso que se toma en cuenta esta perspectiva a pesar de que hoy en día no es la más importante.
- **Perspectiva Cliente:** este es la perspectiva más importante en la cual se enfoca una empresa, ya que es la razón de ser de cualquier tipo de empresa, y por ende se debe satisfacer todas las necesidades que ellos tengan.

Todo este análisis que abarca los puntos nombrados anteriormente permite a una empresa el encontrar soluciones a los problemas, y sobre todo lograr lo que toda empresa desea, que es el ser competitiva ya sea a nivel nacional e internacional.

### 1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

- **Alineamientos:** dar pasos por los cuales deben regirse los integrantes de una empresa.
- **Amenazas:** son aspectos políticos, legales y macro económicos que puedes afectar al desenvolvimiento de la empresa.
- **Análisis Situacional:** se refiere a determinar en qué estado se encuentra la empresa en un periodo.
- **Debilidades:** se refiere a los aspectos por el cual carece la empresa en un nivel interno.
- **Diagnóstico:** es un paso de la planificación estratégica, que permite recopilar toda la información necesaria.
- **Estrategias:** son ideas de cómo se puede ir desarrollando la empresa para obtener lo que se espera.
- **Filosofía Corporativa:** son las directrices que se establecen en un inicio para que los trabajadores de la empresa se encamine a dicho planteamiento.
- **Fortalezas:** son las cualidades positivas que posee una empresa analizado desde un ambiente interno.
- **Misión:** quiere decir, cual es la razón de ser de una empresa, con el fin de que se distinga del resto de las organizaciones.

- **Objetivos:** se refiere a los fines que se desean alcanzar en un tiempo.
- **Oportunidades:** se las considera un atractivo para que la empresa la explote proveniente del ambiente externo.
- **Problema empresarial:** se la puede considerar como una acumulación de inconvenientes que impiden el desarrollo normal de la empresa.
- **Procesos:** pasos adecuados a seguir para satisfacer a cliente externo.
- **Proyectos:** es la elaboración de planes que se las puede considerar potenciales soluciones a los problemas.
- **Visión:** es la proyección que tiene los directivos en un determinado periodo al cual desea llegar con la empresa.

## CAPITULO II: ANALISIS SITUACIONAL

## **CAPÍTULO II**

### **2. ANALISIS SITUACIONAL**

Es 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. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.

#### **2.1 ANÁLISIS EXTERNO**

##### **2.1.1 MACROAMBIENTE**

Son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control. Podemos citar el rápido cambio de tecnología, las tendencias demográficas, las políticas gubernamentales, la cultura de la población, la fuerza de la naturaleza, las tendencias sociales.; fuerzas que de una u otra forma pueden afectar significativamente y de las cuales la empresa puede aprovechar las oportunidades que ellas presentan y a la vez tratar de controlar las amenazas.

##### **2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO**

Los factores económicos son variables que tienen gran incidencia en la empresa como a continuación vamos a analizar.

Cada empresa debe tomar en cuenta su tamaño y posición en la industria con respecto a sus competidores.

Para sobrevivir, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los consumidores mejor que como lo hace la competencia por esto se debe ofrecer por un mismo valor o menor un servicio más eficiente, de mejor calidad de manera que el cliente se sienta satisfecho y retribuido en justa medida con relación al valor que paga.



### a) PIB

Una de las mejores formas de evaluar el desenvolvimiento de la economía de una nación es a través de la contabilidad de todo lo que produce y de los servicios que presta. El PIB es un indicador económico que mide el valor en dólares de toda la producción de bienes y servicios del país.

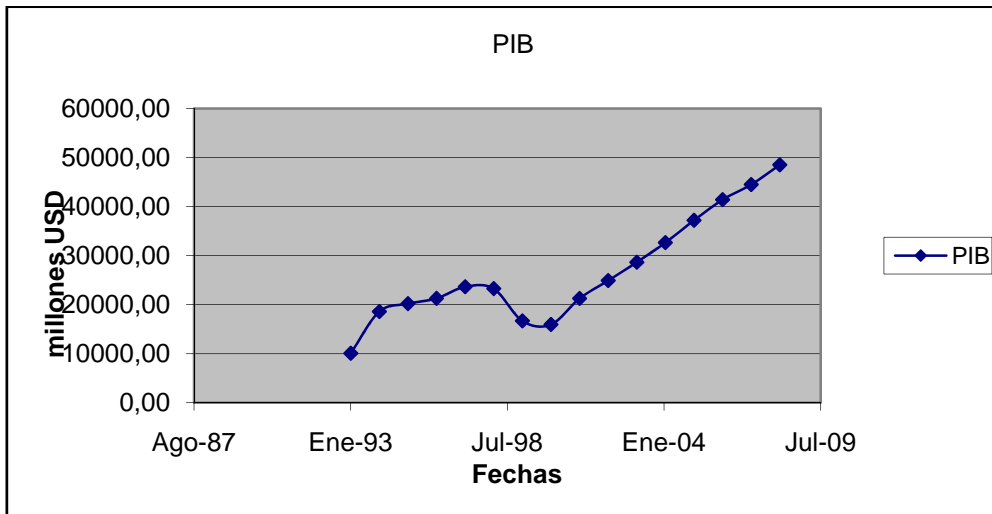
**Tabla 2.1 PIB**

FECHA	VALOR
Enero-31-2008	48508.00 millones de USD
Enero-31-2007	44490.00 millones de USD
Enero-31-2006	41402.00 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

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jonathan García

**Grafico 2.1 PIB**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jonathan García

**Conclusión:**

- De la información anterior podemos concluir que esta variable es una oportunidad ha ido incrementando lo cual genera un aumento en sector de industrial lo que requiere estudios de asesoría ambiental para su implementación.

Este indicador nos permite ver si el país ha tenido una expansión a nivel económica y como muestran los datos anteriormente, se puede observar que el crecimiento ha sido sostenido, puesto que en el 2000 registramos un valor de 15.934 millones de dólares, en comparación del 2008 con 48508 millones de dólares esto refleja un crecimiento económico nacional

- **Connotación Gerencial:**

**Oportunidades:**

- Crecimiento económico en general del país.

- Aumento en el consumo de la población.
- Aumento de la producción empresarial.

**Amenazas:**

- Incremento de empresas nuevas.
- Aumento competitivo empresarial.

**b) Inflación**

La inflación es medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

Es posible calcular las tasas de variación mensual, acumuladas y anuales; estas últimas pueden ser promedio o en deslizamiento.

Desde la perspectiva teórica, el origen del fenómeno inflacionario ha dado lugar a polémicas inconclusas entre las diferentes escuelas de pensamiento económico. La existencia de teorías monetarias-fiscales, en sus diversas variantes; la inflación de costos, que explica la formación de precios de los bienes a partir del costo de los factores; los esquemas de pugna distributiva, en los que los precios se establecen como resultado de un conflicto social (capital-trabajo); el enfoque estructural, según el cual la inflación depende de las características específicas de la economía, de su composición social y del 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.

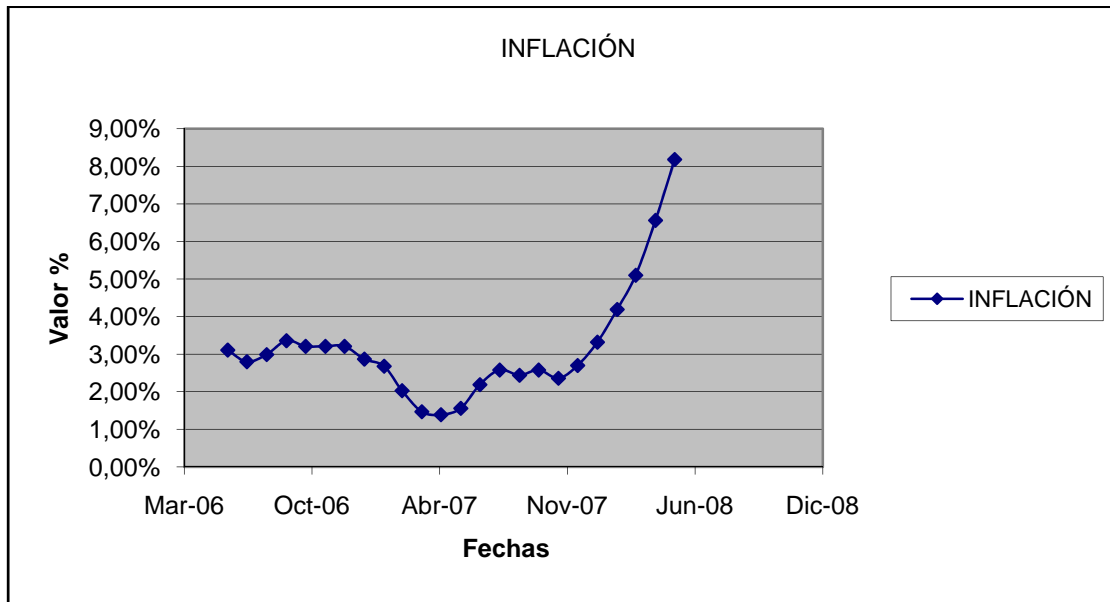
**TABLA 2.2 INFLACION**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Abril-30-2008	8.18 %
Marzo-31-2008	6.56 %
Febrero-29-2008	5.10 %
Enero-31-2008	4.19 %
Diciembre-31-2007	3.32 %
Noviembre-30-2007	2.70 %
Octubre-31-2007	2.36 %
Septiembre-30-2007	2.58 %
Agosto-31-2007	2.44 %
Julio-31-2007	2.58 %
Junio-30-2007	2.19 %
Mayo-31-2007	1.56 %
Abril-30-2007	1.39 %
Marzo-31-2007	1.47 %
Febrero-28-2007	2.03 %
Enero-31-2007	2.68 %
Diciembre-31-2006	2.87 %
Noviembre-30-2006	3.21 %
Octubre-31-2006	3.21 %
Septiembre-30-2006	3.21 %
Agosto-31-2006	3.36 %
Julio-31-2006	2.99 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jonathan García

**Grafico 2.2 INFLACIÓN**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jonathan Garcia

- **Conclusión:**

El registro de la inflación ha tenido un cambio favorable, gracias a la dolarización registrada desde el 2002, pues en el 2000 el país tenía una inflación de 91.01%, un dato totalmente alarmante que afectaba el poder adquisitivo de las personas, hoy en día se tiene una inflación de 8.18% es un dato aceptable en comparación a la de años anteriores.

En comparación de los dos últimos años la inflación se ha incrementado lo cual va a estar reflejado en el poder adquisitivo de la población y, sobre todo, en la estabilidad de los precios.

- **Connotación Gerencial:**

#### **Amenaza**

Después del análisis podemos denotar que el incremento en la inflación hará que necesariamente incluyamos costos adicionales en el precio del Servicio que ofrecemos a nuestros clientes.

#### **2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO**

El factor político está integrado por leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de diversas organizaciones e individuos en la sociedad.

##### **a) Gobernabilidad**

<b>Tabla 2.3 PRESIDENTES</b>	
<b>PERÍODO</b>	<b>NOMBRE</b>
Ag/1996 - Feb/1997	Ab. Abdalá Bucaram Ortiz
Feb-1997 - Ag/1998	Dr. Fabián Alarcón Rivera
Ag/1998 - Ene/2000	Dr. Jamil Mahuad Witt
Ene/2000 - Ene/2003	Dr. Gustavo Noboa Bejarano
Ene/2003 - Ab/2005	Ing. Lucio Gutiérrez Borbúa
Ab/2005 - Ene/2007	Dr. Alfredo Palacio
Ene/2007 -	Ec. Rafael Correa

**Elaborado por:** Jonathan Garcia

**Fuente:** [www.explored.com.ec](http://www.explored.com.ec)

La gobernabilidad es un factor que incide en el desarrollo humano. Es una de las herramientas más importantes para crear un entorno favorable para mejorar las condiciones de vida de las personas.

De ahí que sea necesario hacer un análisis de lo que sucede en nuestro país ya que de este factor depende la creación de empleos, la inversión nacional y extranjera, el alza o disminución de los índices delincuenciales, etc.

El año 2007 ha sido catalogado como un año político por excelencia, con la iniciación del nuevo gobierno, la consulta popular del 15 de abril, la elección de asambleístas y la iniciación de la Asamblea Constituyente el 29 de noviembre, según informa Cedatos-Gallup International. Este marco de acción ha hecho que la población ubique al Presidente de la República, Rafael Correa, como el Personaje del Año con 34 puntos y a la elección e iniciación de la Asamblea como el acontecimiento más notable del año que termina con 22 puntos.

Otro personaje mencionado por la población fue el alcalde de Guayaquil, Jaime Nebot, con 11 puntos. Siguen con menor puntaje Alberto Acosta (3%), Lenin Moreno (2%), Cholito, personaje de la televisión (1%), Paco Moncayo (0.9%), la ministra fallecida Guadalupe Larriva, Álvaro Noboa y el bailarín Juancho. El 11% respondió “ninguno” como personaje destacado.

### **Conclusión:**

La Gobernabilidad política es precaria una muestra de esto es que en los últimos diez años ha habido 6 jefes de estado elegidos en la urna o encargados temporalmente. La mayoría de ellos no pudieron terminar sus periodos a causa de revueltas populares, con las conocidas consecuencias políticas y económicas que han perjudicado el desarrollo del Ecuador.

Esta variable representa una amenaza para la empresa debido a que no existe una estabilidad política amenazando así la culminación del proyecto del Nuevo Aeropuerto de Quito.

- **Connotación Gerencial:**

**Oportunidades:**

- Instalación de La Asamblea Nacional Constituyente con nuevas reformas legales.

**Amenazas:**

- Incertidumbre en la población.
- Gobiernos inestables.
- Gobiernos con fines lucrativos.
- Interés Político en la concesión del Nuevo Aeropuerto.

### **2.1.1.3 FACTOR LEGAL**

Las leyes y reglamentos a los que se debe someter la empresa son primero los pasos iniciales para crear una empresa. Estos son:

#### **REGISTRO EN LA SUPERINTENDENCIA DE COMPAÑÍAS:**

**El nombre.-** En esta especie de compañías puede consistir en una razón social, una denominación objetiva o de fantasía. Deberá ser aprobado por la Secretaría General de la Oficina Matriz de la Superintendencia de Compañías, o por la Secretaría General de la Intendencia de Compañías de Guayaquil, o por el funcionario que para el efecto fuere designado en las intendencias de compañías de Cuenca, Ambato, Machala y Portoviejo (Art. 92 de la Ley de Compañías y Resolución N°. 01.Q.DSC.007 (R.O. 364 de 9 de julio del 2001) y su reforma constante en la Resolución No. 02.Q.DSC.006 (R.O. 566 de 30 de abril del 2002).

De conformidad con lo prescrito en el Art. 293 de la Ley de Propiedad Intelectual, el titular de un derecho sobre marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales que constatare que la Superintendencia de Compañías hubiere aprobado uno o más nombres de las sociedades bajo su control que incluyan signos idénticos a dichas marcas, nombres comerciales u obtenciones vegetales, podrá solicitar al Instituto



Ecuatoriano de Propiedad Intelectual –IEPI-, a través de los recursos correspondientes, la suspensión del uso de la referida denominación o razón social para eliminar todo riesgo de confusión o utilización indebida del signo protegido.

**Solicitud de aprobación.-** La presentación al Superintendente de Compañías o a su delegado de tres copias certificadas de la escritura de constitución de la compañía, a las que se adjuntará la solicitud, suscrita por abogado, requiriendo la aprobación del contrato constitutivo (Art. 136 de la Ley de Compañías).

**Números mínimo y máximo de socios.-** La compañía se constituirá con dos socios, como mínimo, según el primer inciso del Artículo 92 de la Ley de Compañías, reformado por el Artículo 68 de la Ley de Empresas Unipersonales de Responsabilidad Limitada, publicada en el Registro Oficial No. 196 de 26 de enero del 2006, o con un máximo de quince, y si durante su existencia jurídica llegare a exceder este número deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse (Art. 95 de la Ley de Compañías).

**Capital mínimo.-** El capital mínimo con que ha de constituirse la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América. El capital deberá suscribirse íntegramente y pagarse al menos en el 50% del valor nominal de cada participación. Las aportaciones pueden consistir en numerario (dinero) o en especies (bienes) muebles o inmuebles e intangibles, o incluso, en dinero y especies a la vez.

En cualquier caso las especies deben corresponder a la actividad o actividades que integren el objeto de la compañía (Arts. 102 y 104 de la Ley de Compañías).

Si como especie inmueble se aportare a la constitución de una compañía un piso, departamento o local sujeto al régimen de propiedad horizontal será necesario que se inserte en la escritura respectiva copia auténtica tanto de la correspondiente declaración municipal de propiedad horizontal cuanto del reglamento de copropiedad del inmueble al que perteneciese el departamento o local sometido a ese régimen.

Tal dispone el Art. 19 de la Ley de Propiedad Horizontal. Asimismo, para que pueda realizarse la transferencia de dominio, vía aporte, de un piso, departamento o local, será requisito indispensable que el respectivo propietario pruebe estar al día en el pago de las expensas o cuotas de administración, conservación y reparación, así como el seguro.

Al efecto, el notario autorizante exigirá como documento habilitante la certificación otorgada por el administrador, sin la cual no podrá celebrarse ninguna escritura. Así prescribe el Art. 9 del Reglamento a la Ley de Propiedad Horizontal, publicado en el R.O. 159 de 9 de febrero de 1961.

El aporte de intangibles, se fundamenta en el Artículo Primero, inciso tercero de la Decisión 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena y Artículos 12 y 14 de la Ley de Promoción y Garantía de las Inversiones.

En esta clase de compañías no es procedente establecer el capital autorizado. Conforme a lo dispuesto en el artículo 105 de la Ley de la materia, esta compañía tampoco puede constituirse mediante suscripción pública.

#### **REGISTRO EN EL SERVICIO DE RENTAS INTERNAS:**

El último paso es el sacar el Registro Único de Contribuyentes en el SRI.

En el RUC se registra un cúmulo de información relativa al contribuyente, entre la que se destaca: su identificación, sus características fundamentales, la dirección y ubicación de los establecimientos donde realiza su actividad económica, la descripción de las actividades económicas que lleva a cabo y las obligaciones tributarias que se derivan de aquellas.

En los últimos años, el Servicio de Rentas Internas (SRI) del Ecuador comenzó un firme programa tributario para regularizar las actividades comerciales e incrementar la recolección de impuestos.

## **IMPUESTO A LA RENTA**

**Declaración del impuesto a la renta:** El impuesto a la renta recae sobre todo ingreso de fuente ecuatoriana que obtengan las personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras con domicilio o establecimiento permanente en el Ecuador.

## **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) grava al valor de la transferencia de dominio o la importación de bienes muebles de naturaleza corporal, en todas sus etapas de comercialización, y al valor de los servicios prestados.

**Declaración y pago del IVA:** Los sujetos pasivos del IVA presentarán mensualmente una declaración por las operaciones gravadas con el impuesto, realizadas dentro del mes calendario inmediato anterior.

- **Conclusión:**

Toda empresa debe cumplir con todos los requisitos y procesos para su constitución, al realizar este proceso a cabalidad permitirá a la empresa realizar sus actividades normalmente y acogidos a la ley ecuatoriana.

A través del cumplimiento de varias obligaciones impuestas por varias instituciones, es importante para que la organización no tenga inconvenientes legales, que puedan detener todas las operaciones que se realizan internamente.

Es muy importante realizar los pagos de los impuestos a tiempo, ya que después se tiene un recargo de multas y mora, que no se deben incurrir puesto que causan un costo adicional que la empresa deberá cancelar.

- **Connotación Gerencial:**

**Oportunidades:**

- Cumplimiento tributario a tiempo.
- Documentación de funcionamiento en regla.

**Amenazas:**

- Sanciones por el incumplimiento de las leyes tributarias.

**2.1.1.3 FACTOR SOCIO CULTURAL**

Entre los Acontecimientos del Año, la población sitúa a los Triunfos de Jefferson Pérez en segundo lugar, con 13 puntos y la iniciación del nuevo gobierno con 10 puntos.

Siguen en mención la Consulta Popular del 15 de abril, la muerte de la ministra Guadalupe Larriva, el caso de las aletas de tiburón, la creación de nuevas provincias, los Pativideos y el incremento de los precios de los artículos de primera necesidad, entre los 10 primeros acontecimientos. El 10% contestó “ninguno” como acontecimiento del año.

Los resultados provienen de una encuesta nacional urbana realizada por CEDATOS entre el 21 y 23 de diciembre de 2007, con entrevista a 1.289 ciudadanos de 18 años o más, entrevistados en sus hogares. Las ciudades incluidas en la consulta fueron Quito, Guayaquil, Cuenca, Manta y Portoviejo. EL nivel de confianza de la encuesta es del 95% con un margen de error del 3.4%.

Los acontecimientos políticos que destaca la población son: la elección e iniciación de la Asamblea Constituyente (18%); la Consulta Popular de abril (13%); el inicio del nuevo gobierno (13%); la destitución de los 57 diputados (8%); el cierre del Congreso por parte de la Asamblea (6%); y entre otros: los enfrenamientos del Presidente Correa con los medios y los alcaldes, la muerte de la ministra Larriva, la polémica de los aeropuertos, el caso de las aletas de tiburón, los pativideos, la crisis de los partidos políticos, el paro de Dayuma, la destitución del Tribunal Constitucional, la reforma tributaria en discusión y los asesinatos de los directores de las cárceles. Un 10% no distinguió acontecimientos políticos.

En el campo económico la población destaca la caída de la economía nacional (21%), el incremento de los precios del petróleo (20%), el incremento de los precios de los

artículos de primera necesidad (19%); la reforma tributaria (8%), el regreso del Ecuador a la OPEP, y con menor puntaje, el apoyo al microcrédito, el control de las tasas de interés y la caída de la producción petrolera, entre otros. El 17% no citó acontecimiento económico de importancia.

En materia social, el 18% no resaltó acontecimiento alguno. Entre los citados, se indicó al plan de educación, el combate al narcotráfico, la ampliación de subsidios y bonos, el maltrato a la migrante en España, los accidentes de tránsito, el naufragio de los emigrantes, la amenaza de desastres naturales y el accidente de Iberia en Quito.

Los personajes que destaca la población en el campo político son los siguientes:

Presidente Correa (49%); Jaime Nebot (15%) con menos de 5%: Alberto Acosta. Lenin Moreno y Lucio Gutiérrez; con menos de 2%: los pelucones, las gorditas horrorosas, Álvaro Noboa, las bestias salvajes, Carlos Vera, León Roldós, Ricardo Patiño y Paco Moncayo y con menos de 1%: Gilmar Gutiérrez, Jorge Acosta, Eduardo Maruri, Rolando Panchana, Ximena Bohórquez y Jorge Cevallos. “Ninguno” dijo el 10%.<sup>7</sup>

El Ecuador desde que regreso a la democracia hace mas de 25 años, siempre ha tratado de minimizar la pobreza, el desempleo, la desigualdad y otras diferencias sociales tan notorias en nuestra sociedad, pero lamentablemente esto ha sido casi imposible, e incluso en los últimos años se ha agudizado aun mas, debido principalmente a la insatisfacción popular, la mayoría de ecuatorianos nos preguntamos qué podemos hacer para mejorar el calidad de vida, se debería seguir buenos ejemplos internacionales y sobre todo en el caso ecuatoriano se tendría que: Promover la eliminación de todos los impedimentos y trabas escondidas para el libre comercio entre los ecuatorianos y el resto del mundo.

Facilitar la creación de más y mejores empresas a través de simplificar los procedimientos para iniciar actividades.

---

<sup>7</sup> <http://www.ecuadorinmediato.com/noticias/68133>

Concesionar las empresas estatales, para que sean superadas las ineficiencias, sin perder la potestad el Estado ecuatoriano.

Promover una reforma en la Seguridad Social, separando la salud de los fondos de pensiones. Implementar el sistema de capitalización individual, que asegurará que “todos” reciban pensiones dignas, no como el sistema de reparto vigente que empobrece a todos.

Promover la integración del sistema financiero ecuatoriano al mundo, lo que permitirá que la competencia se introduzca en el sistema, generando tasas y condiciones de crédito beneficiosas.

Cambiar el sistema de educación pública, haciendo a los municipios responsables de la misma e introduciendo el sistema de bonos escolares, lo que asegurará que los de menos recursos tengan una educación de calidad.

Cambiar el actual sistema de elecciones, por uno de Distritos electorales, acercando al representante al representado. Facilitar la gobernabilidad del País, realizando las elecciones para diputados en la segunda vuelta presidencial.

Limitar el gasto público y reestructurar el sector público para impedir los pipones en la burocracia.

La reestructuración de la deuda pública debe estar atada al impedimento constitucional para que un presidente endeude más a los ecuatorianos. Sólo se podrá endeudar al País con la aprobación del 80% del Congreso.

Si en el Ecuador se implementaran adecuadamente todas estas estrategias, se mejoraría considerablemente la situación social de la población, buscando siempre una mejora sostenible para el futuro y no solo soluciones rápidas que se mantengan únicamente los cuatro años de gobierno de un determinado presidente, además al elevarse el nivel social de las personas, todas las empresas y organizaciones también se verán beneficiadas ya que la calidad de vida de sus empleados mejorar considerablemente y esto ayudara a que su desempeño laboral sea mucho mejor.

### **2.1.1.3.1 MIGRACION INTERNACIONAL**

La migración no resulta ser un fenómeno nuevo. Sea por motivos políticos, económicos, sociales o culturales, este fenómeno ha estado presente en todas las sociedades y en todos los momentos históricos.

Sin embargo, en el Ecuador, esta última década ha estado atravesada por una serie de transformaciones: el incremento de la pobreza y el desempleo; la baja calidad y acceso a servicios básicos, alimentación, educación, salud, saneamiento; entre otras razones, han marcado esta época entre la incertidumbre y la sensación de no futuro.

Condiciones y situaciones que han incrementado el fenómeno social de la migración como una alternativa de superación y mejoramiento de la calidad de vida y construcción de proyectos individuales y familiares.

Debido a que los entornos naturales no han permitido posibilidades efectivas para el desarrollo, la búsqueda de condiciones más favorables, es permanente; sobre todo entre las nuevas generaciones.

Al igual que el flujo migratorio al exterior, en el país –pero en menor medida-, las principales ciudades se han convertido en escenarios atractivos para jóvenes; migran del campo a la ciudad, o de ciudades pequeñas a las grandes urbes debido a que, en la misma medida, sus entornos inmediatos no generan las condiciones adecuadas. Sea por estudios, trabajo u oportunidades, las principales ciudades del Ecuador concentran a sectores poblacionales amplios en su interior, presentando conflictos ligados al hacinamiento, la conformación de nuevos patrones culturales, nuevos círculos de pobreza, ruptura de familias, y complejidad en la relación entre las personas de las ciudades con los migrantes.

Pese a ello, no es posible condenar la libertad de las personas, y particularmente de la juventud, para transitar, vivir, buscar y habitar nuevos entornos, ya que esto responde a sus expectativas, y a sus posibilidades efectivas para construir proyectos particulares

de vida que están en relación con sus estudios, la profesionalización, el trabajo, expectativas personales y familiares, la búsqueda del mejoramiento de sus condiciones, de la calidad de vida, o de un desarrollo integral y económico.<sup>8</sup>

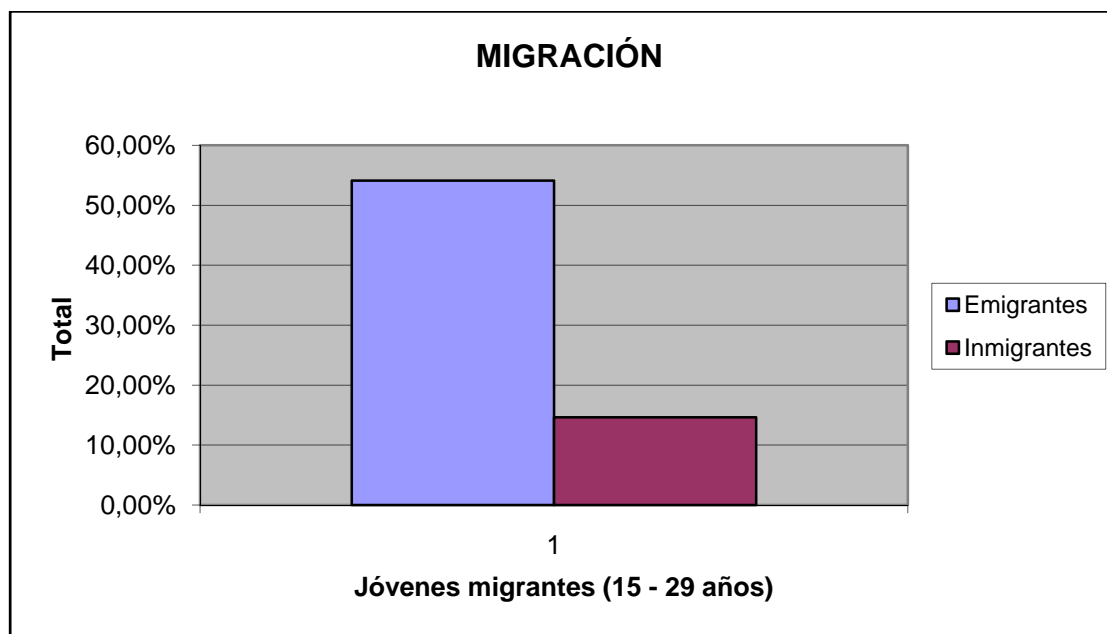
**TABLA 2.4 Migrantes jóvenes comprendidos entre 15 y 29 años**  
**Porcentaje comparado con el resto de la población migrante**

EDAD	Total de emigrantes	Total de inmigrantes
<b>Jóvenes migrantes comprendidos entre 15 y 29 años.</b>	<b>54,10%</b>	<b>14,62%</b>
De 15 a 18 años	7,72%	3,65%
De 19 a 24 años	27,02%	6,96%
De 25 a 29 años	19,35%	4,02%
<b>Resto de población migrante</b>	<b>45,90%</b>	<b>85,38%</b>

**Fuente:** Censo de población y vivienda – INEC.

**Elaborado por:** Jonathan García

**Grafico 2.3 Migración**



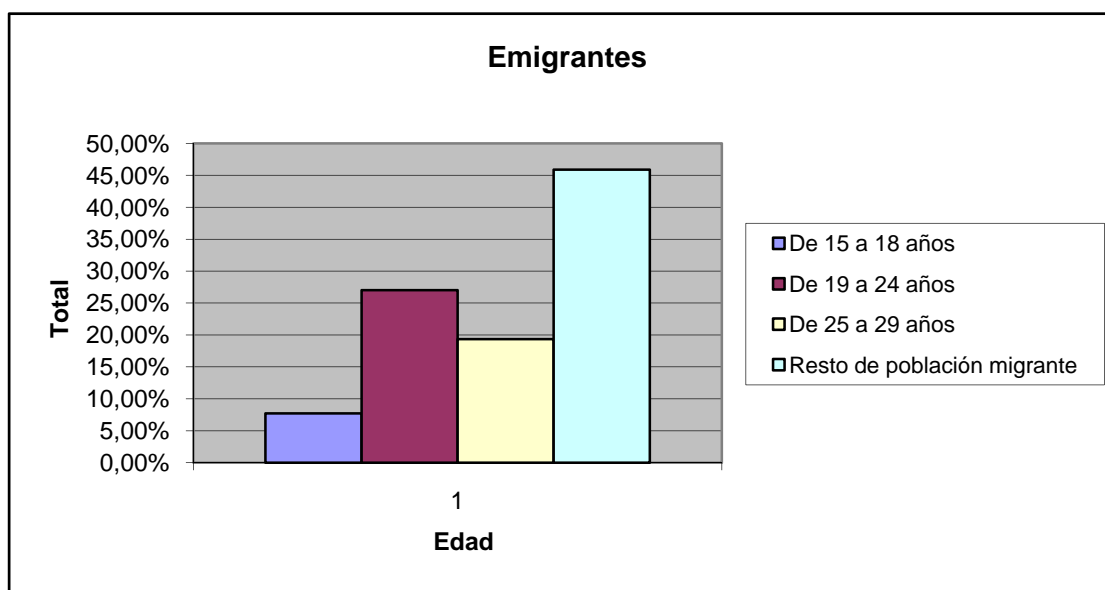
**Fuente:** Censo de población y vivienda – INEC.

**Elaboración:** Jonathan García

<sup>8</sup> Cevallos Francisco. 2005. Artículo realizado para la Fundación Internacional para la Adolescencia FIPA.



**Grafico 2.4 Emigrantes**



**Fuente:** Censo de población y vivienda – INEC.

**Elaborado por:** Jonathan García

#### **2.1.1.3.2 DESEMPLEO**

Desempleo, paro forzoso o desocupación de los asalariados que pueden y quieren trabajar pero no encuentran un puesto de trabajo. En las sociedades en las que la mayoría de la población vive de trabajar para los demás, el no poder encontrar un trabajo es un grave problema.

Debido a los costes humanos derivados de la privación y del sentimiento de rechazo y de fracaso personal, la cuantía del desempleo se utiliza habitualmente como una medida del bienestar de los trabajadores.

La proporción de trabajadores desempleados también muestra si se están aprovechando adecuadamente los recursos humanos del país y sirve como índice de la actividad económica.

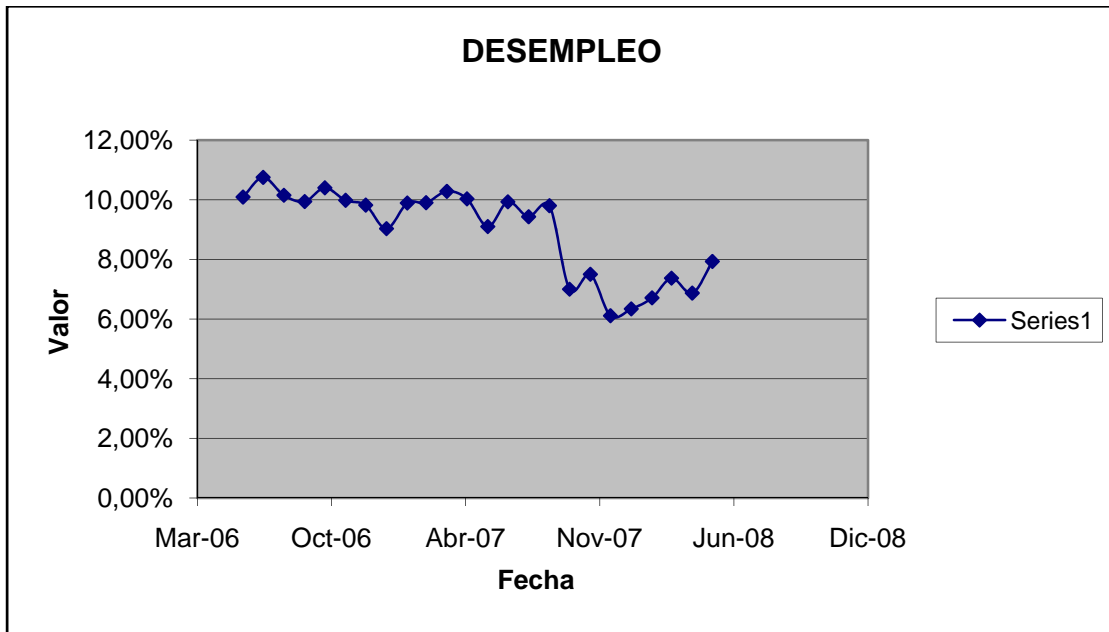
**TABLA 2.5 DESEMPLEO**

<b>FECHA</b>	<b>VALOR</b>
Abril-30-2008	7.93 %
Marzo-31-2008	6.87 %
Febrero-29-2008	7.37 %
Enero-31-2008	6.71 %
Diciembre-31-2007	6.34 %
Noviembre-30-2007	6.11 %
Octubre-31-2007	7.50 %
Septiembre-30-2007	7.00 %
Agosto-31-2007	9.80 %
Julio-31-2007	9.43 %
Junio-30-2007	9.93 %
Mayo-31-2007	9.10 %
Abril-30-2007	10.03 %
Marzo-31-2007	10.28 %
Febrero-28-2007	9.90 %
Enero-31-2007	9.89 %
Diciembre-31-2006	9.03 %
Noviembre-30-2006	9.82 %
Octubre-31-2006	9.98 %
Septiembre-30-2006	10.40 %
Agosto-31-2006	9.94 %
Julio-31-2006	10.15 %
Junio-30-2006	10.73 %
Mayo-31-2006	10.09 %

**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jonathan García

**Grafico 2.5 DESEMPLEO**



**Fuente:** Banco Central del Ecuador

**Elaborado por:** Jonathan García

- **Conclusión:**

En este aspecto ARSEIN, está consciente del entorno social en el cual se desenvuelve y al cual pertenece sus empleados.

En los últimos años el Ecuador ha tenido una gran influencia de la costumbres que se practican en otros países, lo que está provocando que este tipo de comportamientos que no son propios del país se están arraigando y convirtiendo en modo de vida de la población en general, tomando en cuenta que lo que nos llega no necesariamente es lo bueno por lo contrario nos llega todo lo malo de los otros países, haciendo creer que los productos que son hechos en el exterior son de mejor calidad que el nacional.

- **Connotación Gerencial:**

- **Oportunidades:**

- Dar a conocer los estándares mundiales en el manejo de Aeropuertos Internacionales.

- Cambiar la cultura de los concesionarios que operan en el Aeropuerto a través de entrenamiento y capacitación.

**Amenazas:**

- Desconocimiento de los clientes acerca de normas y medidas internacionales.
- Falta de colaboración por parte de los concesionarios.

#### **2.1.1.4 FACTOR AMBIENTAL**

##### **Ministerio del Ambiente**

La Ley de Gestión ambiental establece que la autoridad ambiental nacional la ejerce el Ministerio del Ambiente, instancia rectora, coordinadora y reguladora del sistema nacional descentralizado de Gestión Ambiental; sin perjuicio de las atribuciones que en el ámbito de sus competencias y acorde a las Leyes que las regulan, ejerzan otras instituciones del Estado

El 31 de marzo de 2003 en la Edición Especial No. 2 del Registro Oficial por Decreto Presidencial No. 3516 se publica el Texto Unificado de la Legislación Secundaria del Ministerio del ambiente que consta de nueve libros: I. De la Autoridad Ambiental; II De la Gestión ambiental; III. Del Régimen Forestal; IV. De la Biodiversidad; V. De los Recursos Costeros; VI. De la Calidad Ambiental; VII. Del Régimen Especial: Galápagos; VIII. Del Instituto para Ecodesarrollo Regional Amazónico, ECORAE; IX. Del Sistema de Derechos o Tasas por los Servicios que presta el Ministerio del Ambiente y por el uso y aprovechamiento de bienes nacionales que se encuentran bajo su cargo.

Está en vigencia además la ley Forestal y de Conservación de Áreas Naturales y Vida Silvestre, La Ley de Prevención y Control de la Contaminación Ambiental, la Ley Especial para la Provincia de Galápagos y las Normativas Forestal y de Vida Silvestre.

La Ley Especial para la Conservación y Uso Sostenible de la Biodiversidad en el Ecuador que quedo para segundo debate en el Congreso Nacional para su aprobación. así como la propuesta de la "Ley para el Desarrollo Forestal Sustentable".

## **LEGISLACION Y NORMATIVA AMBIENTAL**

El Ministerio del Ambiente, para desempeñar una eficiente Gestión Ambiental, se apoya en varias leyes y reglamentos encaminados a la protección y conservación de los ecosistemas y los recursos naturales del Ecuador.

Las leyes ambientales implementan los mecanismos necesarios para asegurar un ambiente sano. Todas las personas que vivimos en el país podemos recurrir a las normas ambientales y respaldarnos en ellas de acuerdo a nuestras necesidades.

Existen leyes especiales para diferentes áreas vinculadas con la gestión ambiental, como: ecosistemas frágiles, calidad ambiental, contaminación, utilización y conservación de los recursos y áreas naturales del Ecuador.

### **Dirección Metropolitana de Medio Ambiente (DMMA)**

ARSEIN debe cumplir con la Ordenanza Metropolitana 213.

Esta ordenanza trata claramente el tema:

- **De la Prevención y Control de Medio Ambiente. (165pag.)**

## **Organización de la Aviación Civil Internacional (OACI)**

Fue creada en 1944 con el fin de que sea más seguro y fácil viajar en avión de un país a otro. La OACI establece normas y regulaciones internacionales necesarias para garantizar la seguridad y eficiencia y regularidad del transporte aéreo y sirve de catalizador para la cooperación en todas las esferas de la aviación civil entre sus 185 Estados contratantes.

La OACI tiene como órgano supremo una Asamblea integrada por representantes de sus 185 Estados contratantes. La Asamblea se reúne por lo menos una vez cada tres años para determinar la política de la OACI y examinar toda cuestión que no se haya remitido específicamente al Consejo.

El Consejo de la OACI es el órgano ejecutivo de la OACI y está integrado por representantes de 33 países elegidos por la Asamblea. Este Consejo pone en práctica las directrices de la Asamblea.

El presupuesto para la OACI en el 2000 fue de 52.6 millones de dólares. Cuenta con 793 funcionarios.

## **International Air Transport Association (IATA)**

La IATA, es la sucesora de la *Asociación de Tráfico Aéreo Internacional* fundada en La Haya en 1919, el año de las primeras líneas aéreas regulares internacionales del mundo. La asociación fue fundada por 57 miembros, de 31 naciones principalmente europeas y norteamericanas.

La industria de transporte aéreo internacional es ahora más de 100 veces mayor que en 1945. En esa fecha, se movilizaban anualmente en el mundo sólo 9 millones de pasajeros. Hoy, en un año, se mueven 1,800 millones de pasajeros. Pocos sectores pueden igualar el dinamismo de ese crecimiento que habría sido mucho menos espectacular sin las normas, prácticas y procedimientos desarrollados por la IATA. En la actualidad cuenta con 260 miembros de más de 130 países de todo el mundo, que transportan el 94% del tráfico internacional a nivel mundial.

La antigua IATA era capaz de comenzar pequeña y crecer gradualmente. Pero estaba limitada a la dimensión europea hasta 1939, cuando a ella se une Pan American. La nueva IATA, surgida en 1945, inmediatamente tuvo que manejar responsabilidades globales con una organización más sistemática y una mayor infraestructura.

Esto se vio reflejado con nuevos artículos de asociación y en una más precisa definición de la IATA y de sus funciones con respecto al transporte aéreo.

- **Connotación Gerencial:**

- Oportunidades:**

- Arsein Cumple en la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito con todos estos requisitos expuestos en el ámbito Internacional y Local.
    - Cumple con las normas expuestas en la parte ambiental del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito.

- Amenazas:**

- Aparición de Nuevos Estándares Internacionales.
    - Nuevo Marco Ambiental Local.

### 2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO

#### a) Adelantos y Aplicaciones

Los adelantos en tecnología varían considerablemente de un sector a otro. En el sector de la gestión ambiental los adelantos son en el área de equipos de protección personal.

- Equipos de protección Personal artículos que los empleados usan para protegerse de lesiones para trabajar en una área peligrosa o con materiales peligrosos, están obligados a usar el equipo de protección personal (Protectores auditivos, Mascaras, Cascos, Zapatos punta de acero etc.) apropiado.

#### Protección Auditiva:

**Foto 1**



Orejas

**Fuente:** ARSEIN

**Foto 3**



Tapones

**Fuente:** ARSEIN



## Protección Respiratoria:

Foto 2



Suministrador de aire

Fuente: ARSEIN

Foto 4



Purificador de aire

Fuente: ARSEIN

Foto 5



Medidor de Ruido Dosímetro

Fuente: ARSEIN

**Foto 6**



Medidor de Polvo

**Fuente:** ARSEIN

- **Conclusión:**

Los adelantos en el sector de gestión ambiental son de gran importancia ya que sirven para mejorar los servicios que ofrece todo dentro de un concepto integral de seguridad que busca disminuir y manejar los riesgos.

- **Connotación Gerencial:**

**Oportunidades:**

- Reducción en el tiempo de respuestas a los clientes.
- Fácil acceso a la información de las innovaciones en los proveedores.
- Contacto rápido con los proveedores.

**Amenazas:**

- Poseer tecnología que no aplique en el Ecuador.

## **b) Infraestructura**

Al momento ARSEIN cuenta con una oficina principal, la misma que cuenta con los servicios de Internet, Alarma monitoreada por una empresa de Seguridad Privada, telefonía fija y telefonía móvil. Además cuenta con una sala para realizar el programa de consulta y participación pública ubicado en el 4to piso del Edificio Amafkar.

**Foto7**



**Oficina ARSEIN**  
**Fuente: ARSEIN**

- **Conclusión:**

La infraestructura es un factor clave dentro del mercado de la gestión ambiental integral como para el desempeño de los trabajadores, estos deberían tener las mayores facilidades para el ejercicio de sus labores lugares de evacuación en momentos de problemas y una buena distribución de las áreas.

- **Connotación Gerencial:**

**Oportunidades:**

- Incremento en las instalaciones e infraestructura de la organización.
- Medios de telecomunicación adecuados para las actividades de la empresa.

**Amenazas:**

- Incremento en los costos de los servicios de telecomunicación.
- Incremento en los costos de los servicios básicos.

## **2.1.2 MICROAMBIENTE**

### **2.1.2.1 CLIENTES**

La Empresa ARSEIN tiene como clientes a:

**Corporación QUIPORT S.A.**

La cual fue creada en diciembre de 2001, el Gobierno Nacional entregó al Municipio de Quito la competencia para gestionar el nuevo sistema aeroportuario de la ciudad.

El Municipio de Quito organizó un concurso para elegir al administrador del sistema aeroportuario de Quito a través de un Swiss Challenge.

La Canadian Comercial Corporation agencia oficial del gobierno canadiense ganó la concesión y encargó la administración del sistema aeroportuario de Quito a Corporación Quiport bajo su aval.

Corporación Quiport es la concesionaria del Sistema Aeroportuario de la ciudad de Quito gracias a la concesión del Municipio de la ciudad.

Quiport tiene bajo su responsabilidad de operar el actual aeropuerto Mariscal Sucre y construir el Nuevo Aeropuerto Internacional de la ciudad además de su futura operación.

#### **Negcorpbis.**

Empresa fiduciaria que maneja tres fideicomisos (Palmar del Río, Oleaginosas del Puerto y La Palma) cuya actividad es la palma africana, plantaciones y extracción de aceite. La principal actividad desarrollada por ARSEIN es el diagnóstico respecto del cumplimiento de la legislación en materia de Seguridad y Salud, posteriormente y con el nuevo contrato, debemos implementar el Sistema Nacional vigente en Palmar del Río.

#### **Consermín.**

Empresa constructora vial, se asesoró en materia de Seguridad, Salud y Ambiente durante la construcción de la Avenida Simón Bolívar en los tres proyectos asignados (tramo Sur desde Santa Rosa, tramo Norte desde el redondel de la vía a Zámbez y construcción del Puente de Gualo).

#### **IAEN. Instituto de Altos Estudios Nacionales**

La decisión de crear el Instituto de Altos Estudios Nacionales ( IAEN ), nace a los inicios de los años setenta, fue el resultado de un proceso de reflexiones y estudios efectuados, particularmente en la Academia de Guerra del Ejército, basados en conceptos y principios novedosos para la realidad Ecuatoriana, aunque en términos internacionales aquellos habían sido ampliamente analizados, estructurados y aplicados en la mayoría de los países de alguna importancia y en la totalidad de las grandes potencias.

Por esta razón y siguiendo la misma tendencia de otros países de Europa y algunos de América Latina, La República del Ecuador debía también contar con un Centro Superior de Estudios que colabore y promueva la planeación estratégica de la seguridad nacional ya sea para conflictos internos o externos.

Prestación de Servicios Profesionales como catedrático en la Maestría de Alta Gerencia.

**UISEK.** Prestación de Servicios Profesionales como catedrático en la Maestría Ambiental.

**UDLA.** Realización del Estudio de Impactos y Plan de Manejo Ambiental para la Sede Norte de la Universidad, en las calles Granados y Colimes de Quito.

#### **2.1.2.2 PROVEEDORES**

##### **Walsh Environmental Scientists and Engineers (Walsh)**

Es una firma consultora ambiental fundada en 1979, que provee servicios en EEUU, Ecuador y en otros países de Latinoamérica.

WALSH-Ecuador provee una amplio rango de servicios en Ecuador. En particular, se especializan en proveer servicios ambientales y arqueológicos a las industrias de energía, petróleo y minas, y al gobierno Ecuatoriano.

Los Servicios Ambientales que provee a ASEIN son:

- Estudios de Impacto Ambiental y Planes de Manejo Ambiental (EIA)
- Auditorías y Evaluación de Seguridad y Salud Ocupacional
- Planes de Contingencia
- Monitoreo Socio-Ambiental suplementario
- Soporte técnico para ciencias geoespaciales

- Soporte técnico para sistemas de gestión integrados: Ambiente, Salud ocupacional, Seguridad industrial y Asuntos Comunitarios
- Supervisión Externa Socio-Ambiental
- Estudios de Factibilidad Ambiental
- Auditorías Socio-Ambientales
- Due Dilligence
- Estudios Arqueológicos

## **Geomangement**

Es el enlace entre la visión corporativa y el manejo gerencial a través de estudios estadísticos y/o econométricos de población y mercado dirigidos a identificar el potencial existente en determinada área geográfica e integrarlo con las características de su población, compañías, y estructura urbana de la zona mediante la visualización y análisis en Sistemas de Información Geográficos (GIS).

### **Sistemas de Información Geográfica (SIG)**

La geografía facilita un trabajo multidisciplinario, al unir y visualizar criterios y resultados de la investigación, convirtiéndose en una herramienta fundamental de análisis.

Un sistema de información geográfica es un sistema para la gestión, análisis y visualización de información georeferenciada.

Los SIG proporcionan una visión interactiva del espacio, que permite dar respuesta a cuestiones concretas, y presentar un resultado de dichas respuestas en un mapa.

GeoManagement proporciona el desarrollo e implementación de Sistemas de Información Geográficos y Bases de Datos como herramienta que garantizan el éxito en cualquier proyecto.

Datos Geográficos nuestra base de datos incluye información vectorial e imágenes satelitales, modelos digitales del terreno y redes lineales de todo el Ecuador.

Modelos de Geoprocesamiento estos flujos de procesos permiten analizar datos de estadísticas nacionales para generar información como: consumo (por Sectores), Estratos socioeconómicos, Identificación de perfiles, segmentación, entre otros.

### 2.1.2.3 COMPETENCIA

**Tabla 2.5 COMPETENCIA**

Nº	NOMBRE DEL CONSULTOR, CIA Y UNIVERSIDAD	REPRESENTANTE LEGAL	ESPECIALISTAS DE LA COMPAÑÍA	CONSULTOR TIPO AB
1	WALSH ENVIROMENTAL	Mark Thurber	Lcdo. En biología, Ing. En Petróleos, Ing. Geógrafo y del Medio Ambiente, Lcda. en Trabajo Social,	A
2	BIOSFERA COMPAÑÍA DE CONSULTORIA BIOCONSUL CIA LTDA	Diego Bolívar Arcos Aldas	Ing. Ambiental, Ing. Geólogo, Msc. Ecología Tropical, Sociólogo,	A
3	AMBIENTCONSULT	Mario Honorato Meza Echeverría	Ing. Geólogo, Ing Agrónomo, Lcdo. en Biología, Ing. Ambiental, Antropólogo	A
4	A&D CONSULTORA CIA. LTDA.	Iván Fernando Ormaza Ormaza	Ings. Químicos	A
5	Eficiencia Energía y Ambiental Efficacitas Consultora Cia Ltda	Juan Carlos Blum	Ing. Mecánico PhD Gestión y Políticas del Medio Ambiente Ing. Mecánico, Ambiental PhD Ing. Mecánica, Ing. Civil, Ing. Químico,	A
6	Vericonsulting Cia Ltda.	Patricio Villegas Torres	Ings. Químico, Magíster en Ingeniería Ambiental, Biólogo Ing. Civil	A
7	ENTRIX INC[1]	Miguel Ángel Alemán Andrade	Ing. Civil Msc en Ingeniería Ambiental, Sociólogo del Desarrollo, Dr. En Biología, Ing. Ambiental, Magíster en Recursos Hídricos, Ing. Geógrafa y Medio Ambiente	A
8	Calidad Salud, Seguridad, Industrial y Laboral CAMSSIL CIA LTDA.	Susana Noemi López Rodríguez	Economista, Lcd- Finanzas, Ing. Geógrafa y Medio Ambiente Ldo. En Biología, Ing. Civil, Ldo. En antropología	A



9	Ecoconsult Consultores Ecológicos Cia. Ltda.	Amparo Karina Rivadeneira Gómez	Ing. Ambiental, Esp. Superior en Gestión Ambiental, Seguridad Higiene y Protección Ambiental	A
10	Consultpiedra Cia Ltda.	Marcelo Piedra Rodríguez	Ing. Civil, Msc Ing. Industrial, Doctor en Química, Ing. Ambiental	A
11	PSI Productos y Servicios Industriales Cia.Ltda.	Jenny Cecilia Astudillo Velasco	Ing. Química, Abogada, Biólogo, Ing. Civil,	A
12	ASFORUM CIA LTDA	Carlos Andrés Velasco Puga	Ing. Ambiental, Psicóloga,	A
13	ABRUS Ingeniería y Medio Ambiente CIA Ltda.	Edwin Iván López Arrieta	Ing. Civil, Lcdo. En Biología. Ing. Geógrafo, Ing. Ambiental, Dr. En Química, Lcd. En Antropología	A
14	Ingeniería Ambiente y Desarrollo Envirotec Cia. Ltda.	Constanza Moreno	Ing. Geólogo, Ing. Geógrafo, Ing. Ambiental, Ing. Civil	A
15	Terrambiente Consultores Cia Ltda.	Luis Steven Wells Vallejo	Ing. Geólogo, Ing. Electrónico, Ing. Químico, Ing. En Minas, Ing. Ambiental, PhD Hidrología e Ing. Civil	A
16	Environmental Resoureces Management ERM Consultores Cia Ltda.	Diego Javier Almeida Montero	Abogado, Ing. Ambiental, Ing. Geólogo, Lcda. Ecología Aplicada	A
17	Centro Ecuatoriano de Producción más Limpia	Carlos Francisco Ojeda Salguero	Ing. Químico Ing. Ambiental, Ms en Sistemas de Gestión Ambiental	A
18	ESSINGECO CIA. LTDA.	Luis Iván Osorno Flores	Ing. Civil , especialización hidráulica, Ing. Ambiental	A
19	Corporación ENYA Energía y Ambiente	Diego Xavier Suárez Erazo	Ing. Mecánico, Ing. Químico, Bióloga Economista, Ing. Forestal, Ing. Geólogo, Sociólogo	A
20	KAYMANTA - CONSULTORES CIA. LTDA.	David Fernando Acosta Zarria	Ing. Ambiental, Biólogo, Sociólogo, Ing. Químico	A
21	Facultad de Ingeniería en Geología, Minas, Petróleos y Ambiental (FIGEMPA) de la Universidad Central del Ecuador	Ing. Víctor Hugo Paredes	Ing. en Petróleos Ing. Geólogo, Diplomado en Valoración de Minerales, Ing. Químico, Ing. Mecánico, Biólogo, Bioquímico Farmacéutico	A
22	ECUAMBIENTE CONSULTING GROUP	Ramiro Fernando Cruz Mayorga	Ing. Geólogo, Ing. en Petróleos, Ing. Químico, Ing. Geógrafo, Biólogo, Sociólogo, Edafólogo, ESPE. en Legislación Ambiental, Técnico Ambiental	A

23	LCA LUZURIAGA CONSULTORES ASESORES CIA. LTDA	Héctor Luzuriaga Meneses	Ing. Civil, Master en Ingeniería Ambiental, Ing. Químico, Ing., en Petróleos, Biólogo Pesquero, Ing. Agrónomo	A
24	Auditoria Ambiental Ltda.[2]	Claudia Ramírez López	Ing. Civil, Master en Ingeniería Ambiental, Ing. Químico, Ing., en Petróleos, Biólogo, Antropólogo,	A (Estudios de Impacto Ambiental, Declaratorias Ambientales, Guías de Prácticas Ambiental)
25	COSTECAM CIA LTDA.	Rubén Dario Moscoso Montaña	Ing. Ambiental, Ing. Agrónomo, Ig. Geólogo, Antropóloga, Dr. En Biología, Ing. Químico	A

Fuente: Dirección Metropolitana de Medio Ambiente

Elaborado por: Jonathan García

#### 2.1.2.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

No existen un producto o servicio que sustituya a un estudio que realiza una Empresa basada en Asesoría Ambiental e Industrial.

#### 2.2. Diagnóstico Situacional Interno:

Un diagnóstico situacional interno implica la observación de todo lo que corresponde al interior de la empresa, es decir la manera en como se está llevando todas las áreas correspondientes, para poder determinar cuales son los departamentos o los puntos en donde se encuentran problemas y cuales están funcionando de la mejor manera, para tomar decisiones adecuadas con el estudio realizado.

Este análisis permitirá arrojar como resultados las fortalezas y las debilidades que posee la empresa, enfocado en cada área o departamento de la misma.

### 2.2.1. Capacidad de Comercialización:

Grafico 2.6 Cadena de Valor



Realizado por: Jonathan García

La calidad del servicio es un punto favorable que le permite a la organización brindar confianza, credibilidad y garantía a los clientes, con el fin de satisfacer sus necesidades.

- **Connotación Gerencial:**

**Fortalezas:**

- Estrecha relación con los proveedores.
- Lealtad del cliente.
- Variedad de servicios.

**Debilidades:**

- Falta de conocimiento acerca del servicio por parte de los integrantes de la empresa.
- Precios altos de los servicios.
- No se realizan investigaciones de mercado con respecto a la satisfacción del cliente.

### 2.2.2. Capacidad Administrativa:

Dentro de la administración, se debe tomar en cuenta la planificación, organización, dirección y control; para realizar un trabajo eficiente.

Esta empresa no posee una capacidad administrativa adecuada, puesto que la planificación no ha sido adecuada al entorno en el que se está desarrollando la organización, es por eso que las decisiones apresuradas tomadas sin bases históricas o futuras han sido las incorrectas.

El organigrama que posee actualmente la empresa no es la correcta para generar una planificación adecuada.

- **Connotación Gerencial:**

- Fortalezas:**

- Flexible estructura organizacional.
    - Tomas de decisiones conjuntas.
    - Soluciones de problemas rápidas y eficientes.
    - Clima laboral adecuado.
    - Delegación de funciones por los directivos.
    - Las negociaciones importantes están a cargo de los directivos.

- Debilidades:**

- Personal limitado.
    - Desconocimiento del manejo empresarial.
    - Ausencia de indicadores de control.
    - Falta de comunicación entre accionistas.
    - No existe una filosofía corporativa bien definida.
    - No se cuenta con planes de acción.
    - No se establecen objetivos.

### **2.2.3. Capacidad Financiera:**

ARSEIN es una empresa joven por tal razón aun no cuenta con una gran solvencia económica para realizar compras grandes de equipos y mas suministros para el correcto funcionamiento por este motivo debe financiarse a través de QUIPORT.

La empresa realiza el desarrollo de su contabilidad a través de hojas electrónicas, las cuales son manejadas por un contador externo.

- **Connotación Gerencial:**

**Fortalezas:**

- Buena relación con los proveedores debido al pago puntual de los estudios.
- Gran solvencia económica gracias acuerdo directo con los clientes.

**Debilidades:**

- Sistema de contabilidad no establecido
- Falta de una persona específica para llevar la contabilidad de la empresa.

### **2.2.4. Capacidad Tecnológica:**

Este aspecto se refiere a la infraestructura tecnológica que posee la empresa, tomando en cuenta software, hardware, y equipos para las mediciones ambientales que ayuden al desarrollo de las operaciones de la organización.

La empresa posee un aprovechamiento de la tecnología de telecomunicaciones adecuado, la que ayuda a un contacto directo y rápido con los proveedores y con los clientes, con el fin de obtener respuestas rápidas que son satisfactorias, permite también la reducción de costos al momento del tiempo de entrega de informes a los clientes.

- **Connotación Gerencial:**

**Fortalezas:**

- Aprovecha la comunicación que brinda el Internet.
- Se conoce del software que se pueden utilizar en la empresa.
- Equipos adecuados que facilita el trabajo.

**Debilidades:**

- Falta de software para llevar la Contabilidad.
- No se tiene un sistema de pagos mediante tarjeta de crédito.

### **2.2.5. Capacidad del Talento Humano:**

Se refiere al personal que se encuentra dentro de la organización, tomando en cuenta nivel académico, habilidades, destrezas, experiencia, capacitación, motivación, etc.

- **Connotación Gerencial:**

**Fortalezas:**

- Personal con un nivel académico adecuado.
- Personal motivado.

**Debilidades:**

- Directivos sin conocimientos de manejo empresarial.
- Personal desconoce cuáles son sus funciones.
- No se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno.

### **2.2.6. Capacidad Productiva:**

**La productividad de la empresa considera dos factores:**

- Las características del servicio que brinda, y
- La eficiencia para producirlo

Ya que tenemos una demanda cautiva para lograr una ventaja competitiva la empresa busca una ventaja en los costos de los estudios, o alcanzar en el servicio una diferenciación valiosa para los clientes. En este caso lo obtiene a través de la mejora continua, la innovación y el cambio.

- **Connotación Gerencial:**

**Fortalezas:**

- Personal ideal para la elaboración de informes.
- Cumplimiento de acuerdo a los requerimientos del cliente.
- Altos niveles de calidad.

**Amenazas:**

- Los proveedores no cumplan con buena

### **2.3. Análisis FODA:**

Es un resumen que identifica cual es la situación interna y externa de la empresa. El análisis interno permite identificar fortalezas y debilidades, mientras que el ambiente externo da como resultados oportunidades y amenazas.

#### **2.3.1. Matrices:**

Es una herramienta que ayuda a determinar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de obtener cual es el nivel de impacto de cada una de ellas.

### 2.3.1.1. Matrices de Resumen:

Tabla 2.6 MATRIZ 1 RESUMEN DE FORTALEZAS	
N.	FORTALEZAS
1	Relaciones estrecha con proveedores.
2	Altos niveles de calidad en los estudios.
3	Lealtad del cliente.
4	Soluciones de problemas rápidas y eficientes
5	Flexible estructura organizacional.
6	Tomas de decisiones conjuntas
7	Personal motivado
8	Clima laboral adecuado.
9	Delegación de funciones por los directivos.
10	Las negociaciones importantes están a cargo de los directivos.
11	Capital de trabajo adecuado para el período.
12	Personal con un nivel académico adecuado.
13	Índices de rentabilidad aceptable para el poco tiempo de funcionamiento.
14	Posee recursos para cubrir obligaciones.
15	Aprovecha la comunicación que brinda el Internet.
16	Se conoce del software que se pueden utilizar en la empresa
17	Equipos adecuados que facilita el trabajo.
18	Personal ideal para la elaboración de informes
19	Cumplimiento de acuerdo a los requerimientos del cliente.

**Elaborado por: Jonathan García**



Tabla 2.7 MATRIZ 2 RESUMEN DE OPORTUNIDADES	
N.	OPORTUNIDADES
1	Crecimiento económico en general del país.
2	Aumento de la producción empresarial.
3	Aumento de las utilidades de la empresa.
4	Estabilidad de precios.
5	Cambiar la cultura de la población con respecto a enfoques de calidad
6	Estabilidad de precios.
7	Estabilidades comerciales.
8	Instalación de La Asamblea Nacional Constituyente con nuevas reformas legales.
9	La población ecuatoriana si se dedica a la decoración del hogar.
10	Mayor población con la posibilidad de tener un trabajo.
11	Incremento del poder adquisitivo de las personas.
12	Tener convenios con varias empresas relacionadas con el mercado.
13	Instalación de La Asamblea Nacional Constituyente con nuevas reformas legales.
14	La implementación de reformas judiciales.
15	
16	Cumplimiento tributario a tiempo.
17	Documentación de funcionamiento en regla.
18	Cumplimiento de lo ofrecido por el Presidente.
19	Solucionar todos los problemas que aqueja al país
20	Dar a conocer los estándares mundiales.
21	Fácil acceso a la información de las innovaciones en los proveedores
22	Reducción en el tiempo de respuestas.
23	Incremento de clientes.
24	Contacto rápido con los proveedores.
25	Incremento en las instalaciones e infraestructura de la organización.
26	Medios de telecomunicación adecuados para las actividades de la empresa.
27	Amplio mercado que se puede cubrir.
28	Gran relación, con las empresas proveedoras en Canada y Brasil.
29	Atender a más segmentos de mercado.
30	Generar una cultura de cuidado del medio ambiente.
31	Incremento de tecnologías que protejan el medio ambiente.
32	Aprovechar las preferencias del consumidor final.
33	Empresas con alto reconocimiento en el país de origen.
34	Cubrir todos los gastos y obligaciones de la empresa.
35	Aprovechar el mercado nacional.

**Elaborado por: Jonathan García**

Tabla 2.8 MATRIZ 3 RESUMEN DE DEBILIDADES	
N.	DEBILIDADES
1	Personal desconoce cuales son sus funciones.
2	Directivos sin conocimientos de manejo empresarial.
3	Desconocimiento del funcionamiento de los estudios por parte de los clientes.
4	Falta de conocimiento acerca de algún estudio por parte de los integrantes de la empresa.
5	Precios altos de los servicios
6	No se realizan investigaciones de mercado con respecto a la satisfacción del cliente.
7	Personal limitado.
8	Desconocimiento del manejo empresarial.
9	No se tiene un sistema de pagos mediante tarjeta de crédito.
10	Ausencia de indicadores de control.
11	Falta de comunicación entre accionistas.
12	No existe una filosofía corporativa bien definida.
13	No se cuenta con planes de acción.
14	No se establecen objetivos.
15	No se realizan encuestas de satisfacción del cliente interno.

**Elaborado por: Jonathan García**

Tabla 2.9 MATRIZ 4 RESUMEN DE AMENAZAS	
N.	AMENAZAS
1	Incremento de empresas nuevas.
2	Aumento competitivo empresarial.
3	Incremento de la competencia.
4	Empresas con maquinas que contaminan el medio ambiente, con ausencia de una política de protección
5	Sanciones por el incumplimiento de las leyes tributarias
6	Descuido en varios sectores productivos del Ecuador.
7	Desconocimiento de los clientes acerca de normas internacionales.
8	Tiempos variados de entrega.
9	Inestabilidad en el gobierno de Brasil.
10	Inestabilidad en el Gobierno de Canada
11	Gobiernos inestables.
12	Gobiernos con fines lucrativos.
13	Incertidumbre en la población.
14	La seguridad jurídica en nuestro país no es la adecuada lo que ocasiona una gran amenaza para la empresa, impide un desarrollo óptimo de sus actividades

**Elaborado por: Jonathan García**

### 2.3.1.2 Matrices de Acción:

Tabla 2.9 Matriz de Acción de Areas Ofensivas FO							
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>Ponderacion</b>                      Alta=5                      Media=3                      Baja=1                 </div>	Oportunidades	Aumento en la inversion de Proyectos de Inversion	Permite el desarrollo de la empresa aumentando las ventas	Aumento de las utilidades de la empresa	Incremento de clientes	Ser los unicos especialistas en manejo ambiental e industrial de aeropuertos en el Ecuador	Total
	Fortalezas						
Relaciones estrechas con los clientes	3	5	5	3	5	21	
Altos niveles de calidad en el servicio	5	5	5	5	3	23	
Lealtad del cliente	5	5	5	5	1	21	
Variedad de Productos	3	5	5	5	1	19	
Personal con alto nivel academico	1	3	3	1	3	11	
Indices de rentabilidad aceptable para el poco tiempo de	1	3	5	3	1	13	
Personal ideal para la elaboracion de informes	1	5	5	3	1	15	
Infraestructura adecuada para la elaboracion de informes	1	5	5	5	1	17	
<b>Total</b>	<b>20</b>	<b>36</b>	<b>38</b>	<b>30</b>	<b>16</b>	<b>140</b>	
Elaborado por: Jonathan Garcia							

#### MATRIZ FO:

$$\frac{140}{5 \times 5 \times 8} = 0.7 = 70\%$$

Este valor nos indica que el 70% de las fortalezas con las que cuenta ARSEIN, son parte del aprovechamiento de las oportunidades.

#### Conclusión

Tomar en consideración la facilidad financiera con que Quiport tiene para desarrollar proyectos de inversión.

Brindar un servicio de calidad a los clientes con el fin de conservar las buenas relaciones y la lealtad de los mismos.

Tabla 2.10 Matriz de Accion de Areas Defensivas DA

	Amenazas							Total
	EL ingreso minimo no es suficiente para cubrir al canasta basica	Gobiernos inestables	La seguridad juridica de nuestro pais no es adecuada lo que ocasiona una gran amenaza para la empresa, impidiendo un desarrollo optimo de sus actividades	Descuido en varios sectores productivos del Ecuador	Incremento de la competencia	Aumento de la pobreza en la poblacion	Bajos niveles de ingresos en los clientes potenciales	
<b>Debilidades</b>								
Poca cobertura de llegada con el servicio	1	3	1	1	5	1	3	15
Ausencia de indicadores de control	1	1	1	1	3	1	1	9
Altos costos en Iso servicios	1	1	1	1	5	1	1	11
No se establecen objetivos	1	1	1	1	5	1	1	11
Ausencia de una estrategia de ventas	3	1	1	1	5	3	3	17
Personal Limitado	1	1	1	1	1	1	1	7
<b>Total</b>	8	8	6	6	24	8	10	70

Elaborado por: Jonathan Garcia

**MATRIZ DA:**

$$\frac{70}{7 \times 5 \times 6} = 0.33 = 33\%$$

Se ha determinado que el 33% de las debilidades significa un estancamiento de las amenazas.

**Conclusión**

Buscar nuevos servicios personalizados que pueda ofrecer al mercado, investigando nuevos clientes.

Invertir en publicidad para ARSEIN y los servicios que ofrece.

Establecer un direccionamiento estratégico para la empresa.

Tabla 2.11 Matriz de Accion de Respuestas FA									
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center; background-color: #4a7ebb; color: white;">           Ponderacion Alta=5 Media=3 Baja=1         </div>	Amenazas	El ingreso minimo no es suficiente para cubrir al canasta basica	Gobiernos inestables	La seguridad juridica de nuestro pais no e sja adecuada lo que ocasiona una gran amenaza para la empresa, impidiendo un desarrollo optimo de sus actividades	Descuido en varios sectores productivos del Ecuador	Incremento de la competencia	Aumento de la pobreza en la poblacion	Bajos niveles de ingresos en los clientes potenciales	Total
	Fortalezas								
	Relaciones estrechas con lo proveedores	1	1	1	3	5	1	1	13
	Altos niveles de calidad en el servicio	1	1	1	1	5	1	3	13
	Lealtad del cliente	1	1	1	1	5	1	3	13
	Variedad de servicios	1	1	1	1	5	1	1	11
	Buen historial crediticio para financiarse	1	1	1	1	5	1	1	11
	Indices de rentabilidad aceptable para el poco tiempo de	1	1	1	1	3	1	1	9
	Altos niveles de calidad en el servicio	1	1	1	1	5	1	3	13
	Infraestructura adecuada para prestar servicios	1	1	1	1	5	1	3	13
<b>Total</b>	8	8	8	10	38	8	16	96	
Elaborado por: Jonathan Garcia									

#### MATRIZ FA:

$$\frac{96}{7 \times 5 \times 8} = 0.34 = 34\%$$

Si la empresa utiliza sus fortalezas reducirá en un 34% el impacto de sus amenazas externas.

#### Conclusión

A través del mejoramiento continuo incrementar el nivel de calidad del servicio que ofrece ARSEIN.

Incentivar las relaciones con los proveedores de forma que incremente la lealtad del cliente.

Tabla 2.12 Matriz de Accion de Mejoramiento DO							
<div style="border: 1px solid black; padding: 10px; text-align: center;"> <b>Ponderacion</b>  Alta=5  Media=3  Baja=1 </div>	Oportunidades	Aumento en la inversion de Proyectos de Inversion	Permite el desarrollo de la empresa aumentando las ventas	Aumento de las utilidades de la empresa	Incremento de clientes	Ser los unicos especialistas en manejo ambiental e industrial de aeropuertos en el Ecuador	Total
	Debilidades						
Poca cobertura de llegada con el servicio	3	5	5	5	1	19	
Ausencia de indicadores de control	1	3	3	1	1	9	
Altos costos en Iso servicios	1	3	5	3	1	13	
No se establecen objetivos	1	5	5	5	1	17	
Ausencia de una estrategia de ventas	1	5	5	5	1	17	
Personal Limitado	1	3	3	3	1	11	
<b>Total</b>	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>26</b>	<b>22</b>	<b>6</b>	<b>86</b>	
Elaborado por: Jonathan Garcia							

**MATRIZ DO:**

$$\frac{86}{5 \times 5 \times 6} = 0.57 = 57\%$$

En la empresa se esta aprovechando el 57% de las oportunidades frente al impacto de las debilidades.

**Conclusión**

Implantar metas y objetivos alineados a la empresa.

Establecer el direccionamiento estratégico para la empresa.

### 2.3.1.3. Matriz de Síntesis:

Tabla 2.13. MATRIZ DE SÍNTESIS		
<b>FACTOR EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	O1: Permite el desarrollo de la Empresa.	A1: Incremento de la competencia.
	O2: Aumento de las utilidades de la empresa.	A2: Bajos niveles de ingresos en los clientes potenciales.
<b>FACTOR INTERNO</b>	O3: Incremento de clientes.	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
F1: Relaciones estrechas con Proveedores de Estudios.	E1: Aprovechar las relaciones con los involucrados en la industria de Asesoría ambiental	E7: Abarcar la mayor cantidad de clientes, con servicios de calidad.
F2: Altos niveles de calidad en los servicios	E2: Aumentar los niveles de satisfacción de los clientes.	E8: Disminuir los costos operacionales que inciden en el precio del estudio
F3: Lealtad del cliente.	E3: Buscar nuevos nichos de mercado al cual destinar el servicio	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
D1: Poca cobertura de llegada con Actores institucionales	E4: Aprovechar las facilidades de accesos de servicios a otras ciudades.	E9: Crear alianzas con grandes empresas asesoras ambientales
D2: No se establecen objetivos.	E5: Implantar objetivos de la empresa para direccionar a los trabajadores.	E10: Implementar la cultura corporativa, con su misión, visión, objetivos y políticas.
D3: Ausencia de una estrategia de Negociación con la comunidad	E6: Idear un plan adecuado para la Ofertar nuestro service a otras empresas	

Elaborado por: Jonathan García



## CAPITULO III: DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

## **CAPÍTULO III**

### **3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

El direccionamiento Estratégico se compone de varias estrategias, que incorporan diversas tácticas. Y compila tres estrategias fundamentales, que se interrelacionan:

- La Estrategia Corporativa
- La estrategia de Mercadeo
- La Estrategia Operativa

#### **3.1 Filosofía Corporativa**

Es la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. En cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, los valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas. Por ello podemos decir, que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser.

Es por tanto la filosofía de la empresa brindar el mejor servicio en asesoría trabajando bajo parámetros establecidos en normas ambientales; todo esto hará que nuestras metas de crecimiento, servicios de excelente calidad, posicionamiento del nombre de la empresa todo esto en un plazo no mayor de cinco años y luego desarrollar nuestras metas a largo plazo como son adquirir tecnología de punta para brindar un servicio especializado.

##### **3.1.1 Definición del Negocio**

La empresa ARSEIN proporciona servicios de asesoría ambiental y seguridad integral para la Empresa Quiport que en la actualidad es la Concesionaria de la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito garantizando su consecución en el tiempo establecido al Distrito Metropolitano de Quito y a otro clientes menores que mantiene la empresa.

### 3.1.2 Principios

Los principios de la organización se pueden considerar en la siguiente matriz:

**Tabla 3. Principios y Valores**

Principios	Valores	Aplicación
Puntualidad	Responsabilidad	Es hacer de la mejor manera lo que nos corresponde, con efectividad, calidad y compromiso, y sin perder de vista el beneficio colectivo
Compromiso	Respeto	Para lograr un ambiente laboral saludable y con ello alcanzar mayores niveles de productividad, que permitan el logro exitoso de objetivos comunes.
Mejoramiento Continuo	Trabajo en Equipo	Buscar oportunidades para aportar sus conocimientos y experiencias, y así facilitar la búsqueda conjunta de soluciones la superación mancomunada de los obstáculos
Capacitación Continua	Honestidad	Actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad.
	Solidaridad	Su importancia es radical para el buen desarrollo de una doctrina social sana, y es de singular interés para el estudio del hombre en sociedad y de la sociedad misma.

**Elaborado: Jonathan García**

### 3.1.3 Valores Corporativos

Los valores corporativos representan él como hace la organización sus negocios. Es decir, cuales son los valores y principios profesionales que aplica para brindar el servicio de asesoría Seguridad Ambiental e Industrial misma que se demuestran y se ponen en práctica cuando la empresa plantea el servicio a sus clientes y los pone a disposición a sus nuevos clientes.

La empresa a la hora de prestar sus servicios basa sus negocios en valores profesionales y en valores de relación que gobiernan las interacciones entre los clientes y las personas que integran la compañía.

**Tabla 3.1 Matriz Axiológica de valores**

Valores	Directivos	Empleados	Proveedores	Clientes	Competencia
Responsabilidad	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Trabajo en Equipo	X	X	X	X	-
Honestidad	X	X	X	X	-
Solidaridad	X	X	-	X	X
Perseverancia	X	X	X	X	X
Integridad	X	X	-	-	X
Eficacia	X	X	-	X	X
Lealtad	X	X	X	X	-

**Elaborado: Jonathan García**

### 3.2 Valores Empresariales

<b>Valores:</b>	
Honestidad	Actuar con rectitud, sinceridad, transparencia
Responsabilidad	Es la obligación moral de hacer el mejor esfuerzo por conseguir los objetivos empresariales con un manejo eficiente de los recursos, asegurando el desarrollo sostenible del entorno y el auto cuidado, prevaleciendo el bien común por encima del interés particular.
Respeto	Es el valor base para la construcción de las relaciones interpersonales, grupales, empresariales y con el entorno, que nace de la propia autoestima y del reconocimiento de la existencia del otro.
Integridad	es el valor que reúne nuestros comportamientos visibles y nuestras acciones diarias; lo que nos muestra como personas consistentes porque decimos, pensamos y actuamos de forma coherente en los distintos ámbitos de nuestra vida personal, laboral y empresarial

**Elaborado: Jonathan García**

#### 3.1.4 Misión

La misión de la organización es definir el negocio de la organización. Establece que es y que hace la compañía. Esta definición vendrá dada en términos de satisfacción de necesidades del público, y no por medio de los productos o servicios que brindemos.

Las características de la misión son:

- Motiva y desafía.
- Fácil de captar y recordar.
- Especifica los negocios actuales y su futuro.
- Flexible y creativa.

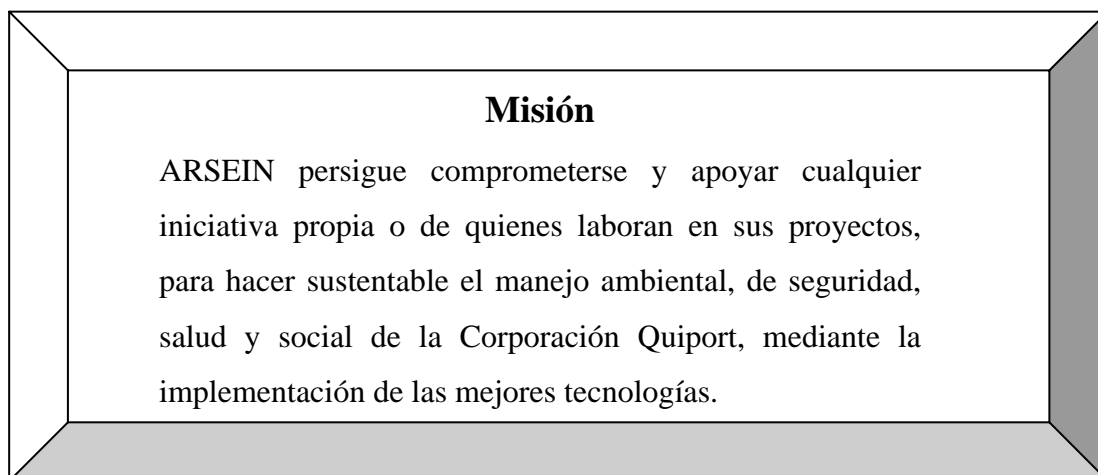
Los elementos claves para la elaboración de la misión son los siguientes:

- Naturaleza del negocio.
- Razón de existir.
- Mercado al que sirve.
- Características generales de los productos o servicios.
- Valores y principios.

**Tabla 3.3 Elementos Misión<sup>9</sup>**

Elementos	
Naturaleza del negocio.	Brindar a sus clientes trabajos con excelente asesoría.
Razón de existir.	Brindar asesoría en Seguridad Ambiental e Industrial.
Mercado al que sirve.	Mercado Internacional
Características generales de los productos o servicios.	Servicio Garantizado
Valores y principios.	Puntualidad, Calidad, Trabajo en Equipo.

**Elaborado por: Jonathan García**



<sup>9</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.

### 3.1.5 Visión

Con la visión corporativa, la organización señala a dónde quiere llegar. Es la perspectiva de futuro de la compañía, el objetivo final de la entidad, que moviliza los esfuerzos e ilusiones de los miembros para intentar llegar a ella.

Las características más sobresalientes de la visión son:

- Breve y concisa.
- Fácil de captar y recordar.
- Alta credibilidad.
- Flexible y creativa.

Los elementos básicos para el desarrollo de la visión son:

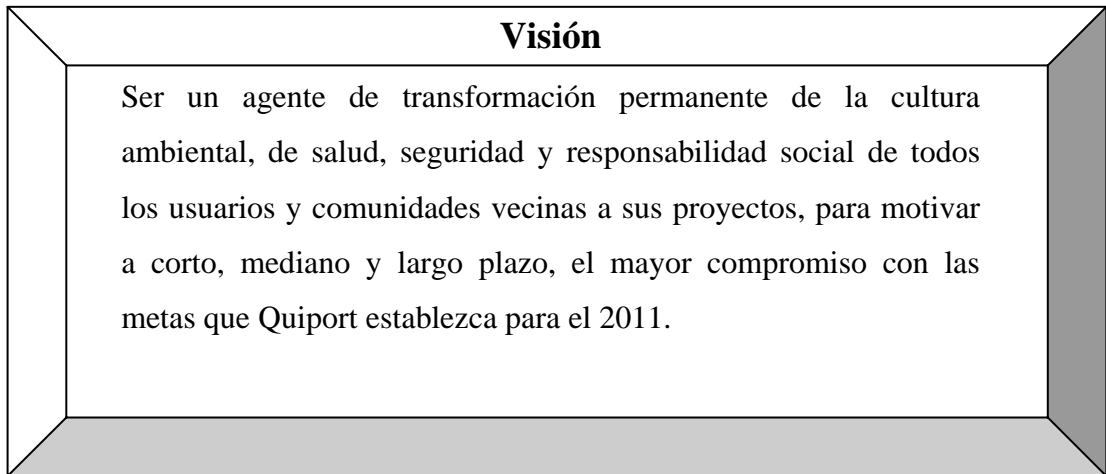
- Posición en el mercado.
- Tiempo.
- Ámbito de mercado.
- Producto o servicio.
- Valores.
- Principios.

• **Tabla 3.4 Elementos Visión<sup>10</sup>**

Elementos	
Posición en el mercado.	Ser líder en el Mercado
Tiempo.	3 años
Ámbito de mercado.	Todo el Ecuador
Producto o servicio.	Asesoría en Seguridad Ambiental e Industrial
Valores.	Responsabilidad
Principios.	Compromiso

**Elaborado: Jonathan García**

<sup>10</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS.



### **3.1.6 Objetivos Organizacionales**

Son el resultado del proceso de diagnóstico realizado a través del Análisis Matricial luego de la realización del mismo que concluye en la priorización de ejes de gestión estratégica en los que se debe tomar acción de acuerdo a las prioridades de la empresa.

#### **3.1.6.1 Establecimiento de Ejes Estratégicos**

Para el desarrollo de los objetivos se determinó algunos ejes estratégicos en las que se encontró ciertos errores, los que necesitan de acciones oportunas para poder disminuir sus efectos. Y se determinaron a través de la matriz síntesis.

**Tabla 3.5 Establecimiento de Ejes Estratégicos**

<b>No.</b>	<b>Ejes</b>	<b>Conclusiones</b>
<b>1</b>	<b>Plan Estratégico</b>	<b>Diseñar un plan estratégico corporativo a partir de un diagnóstico que permita lograr la consistencia a través de la gestión de objetivos y estrategias.</b>
<b>2</b>	<b>Control de Gestión de Calidad</b>	<b>Establecer mecanismos de control que permitan evaluar y controlar la consecución de objetivos y metas.</b>
<b>3</b>	<b>Capacitación y gestión del recurso humano</b>	<b>Capacitar al recurso y talento humano de la empresa en las áreas a las cuales están designados para optimizar los procesos y mejorar la atención a los clientes.</b>
<b>4</b>	<b>Comunicación</b>	<b>Optimizar la comunicación organizacional tanto interna como externa a través de un sistema de información para garantizar el flujo de información así como para agilizar el tiempo de respuesta.</b>
<b>5</b>	<b>Gestión de Clientes</b>	<b>Diseñar y estructurar una base de datos de clientes con la finalidad de personalizar la atención y definir los requerimientos específicos para cada intervención.</b>
<b>6</b>	<b>Gestión Financiera</b>	<b>Buscar alternativas que permitan reducir los costos de prestación de servicios de seguridad incrementando las utilidades dentro de un año.</b>

Elaborado por: Jonathan García

### **3.1.6.2 Priorización de Objetivos**

Es determinar la factibilidad y el impacto que poseen y ejercen respectivamente, dentro de la organización, en función de tres variables de factibilidad y dos variables de impacto<sup>11</sup>.

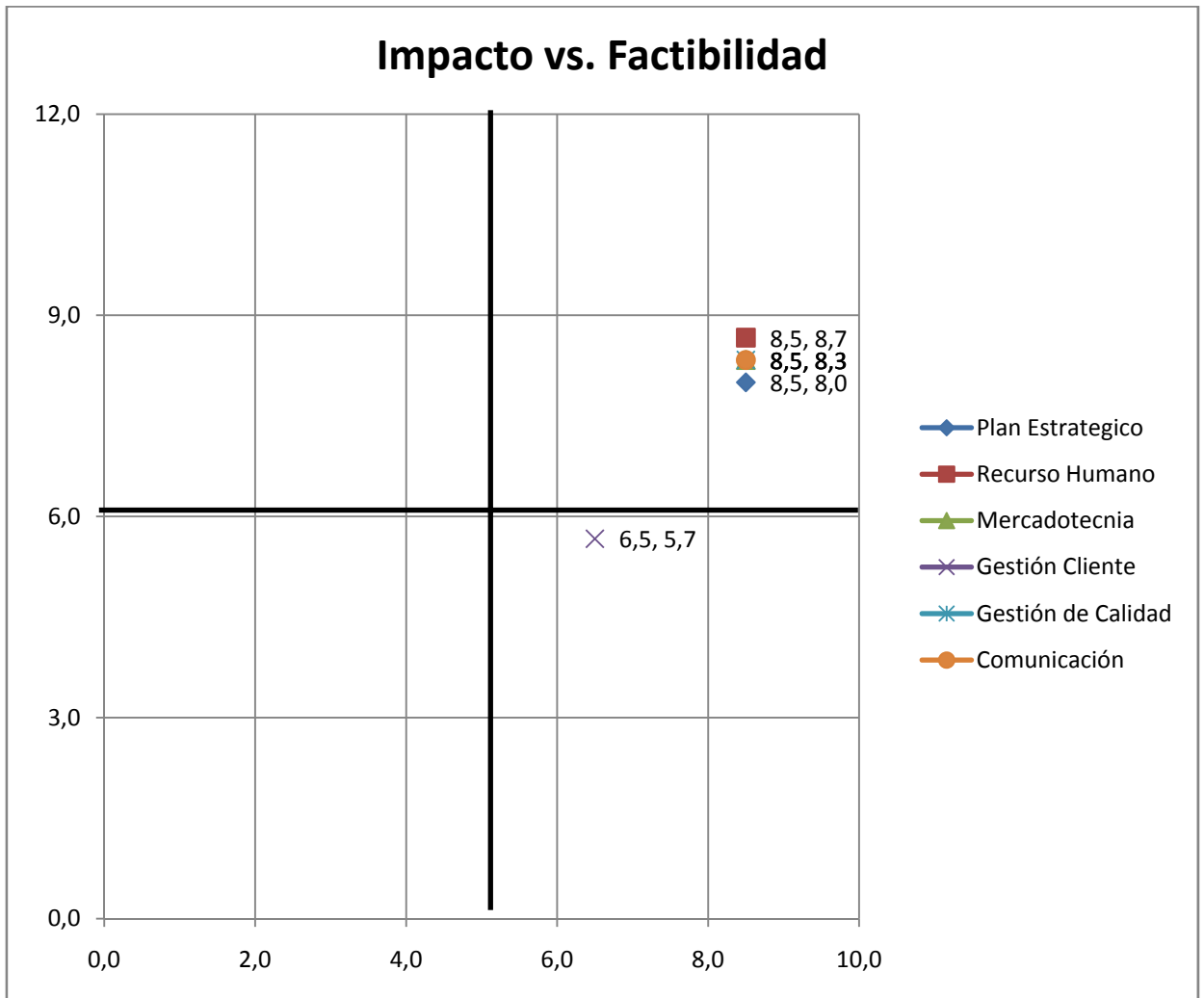
<sup>11</sup> Ing. Francis Salazar, Management Advise & Consulting pag. 162



**Tabla 3.6 Priorización de Objetivos**

Priorización de Objetivos									
Incidencia 10= Alto 5=Medio 1=Bajo			Factibilidad				Impacto		
			Posibilidad e inversiones	Posibilidad de recurso humano apto	Posibilidad tecnología a utilizarse	Total	Aporte a Cumplimiento de visión	Percepción del servicio	Total
			40%	40%	30%	100%	50%	50%	100%
1	Rentabilidad y Crecimiento	Buscar Alternativas que permitan reducir los costos de prestación de servicios en asesoría en seguridad ambiental e industrial.	8	8	8	8,0	8	9	8,5
2		Incrementar la rentabilidad de la empresa a través de la renovación de contratos actuales.	8	9	9	8,7	9	8	8,5
3	Cliente y mercado	Crear una cultura de atención al cliente con la finalidad de personalizar y definir las necesidades de los usuarios del servicio.	8	8	9	8,3	8	9	8,5
4		Identificar las necesidades de los clientes, estableciendo las políticas de precio, identificando segmentos de mercado actuales y potenciales, con la finalidad de promocionar a la empresa.	6	6	5	5,7	6	7	6,5
5	Procesos Internos y Administrativos	Diseñar los procesos administrativos y operacionales con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa.	8	9	8	8,3	8	9	8,5
6	Crecimiento y Aprendizaje	Capacitar al recurso y talento humano de la empresa en las aéreas alas cuales están designados para optimizar los procesos y mejorar la atención a los clientes.	9	8	8	8,3	8	8	8

Grafico 3.1 Impacto vs. Factibilidad



Elaborado por: Jonathan García

**Tabla 3.7 Relación Resultado Impacto vs. Factibilidad**

<b>Alta Factibilidad</b>	<b>Bajo Impacto</b>	<b>Alta Factibilidad Alto Impacto</b>
		Desarrollar una planificación estratégica para los próximos 3 años que permita a la empresa tener un direccionamiento establecido.
		Capacitación y profesionalización del talento humano en áreas específicas para optimizar los procesos y mejorar la atención al cliente.
		Buscar alternativas que permitan reducir los costos mediante el análisis de la mejor oferta de proveedores que desarrollen estudios ambientales.
		Implementar para los próximos dos años un control permanente de los procesos, a través de la optimización de recursos.
		Implementar un efectivo sistema de comunicación organizacional que permita difundir la consecución de objetivos, a través de estrategias e indicadores de gestión.
<b>Baja Factibilidad</b>	<b>Bajo Impacto</b>	<b>Baja Factibilidad Alto Impacto</b>
		Identificar los requerimientos y necesidades de los clientes.

Elaborado por: Jonathan García

### 3.1.6.3 Objetivos Corporativos

Luego de realizar el análisis de los ejes y pre objetivos con su respectiva comprobación, se puede plantear en a estor los objetivos corporativos, sin embargo, se debe considerar que este proceso de alineamiento y afinidad no es estricto en eliminar los de menor impacto, se trata más bien de priorizar los mayores impactos y tratar de rescatar las características más importantes de los objetivos de menores cualidades los mismos que muchas veces en su singularidad se pueden considerar objetivos corporativos.

**Tabla 3.9 Objetivos Corporativos**

Objetivos Corporativos			
1	Perspectiva Financiera	Gestión Financiera	Reducir los costos de prestación de servicios en asesoría ambiental incrementando las utilidades dentro de un año.
2	Perspectiva del Cliente	Gestión Clientes	Identificar los requerimientos y necesidades de los clientes.
3	Perspectiva Interna	Control de gestión de Calidad	Establecer política de mejora continua en los procesos.
4	Perspectiva de Crecimiento y Aprendizaje	Plan Estratégico	Implementar un sistema de comunicación organizacional que permita difundir la consecución de objetivos.
			Desarrollar una planificación estratégica para los próximos 5 años que permita a la empresa tener un direccionamiento.
			Brindar capacitación al talento humano en áreas específicas para optimizar los procesos.

Elaborado: Jonathan García

### 3.1.7 Política Corporativa

Proporcionar un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, orientados a satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes, a prevenir las no conformidades y la mejora continua.

Para el cumplimiento de los objetivos corporativos la empresa ARSEIN, sus departamentos deberán cumplir con las siguientes políticas.

### **3.1.7.1 Políticas Administrativas**

- Los procesos y actividades estarán debidamente documentados y reposaran en manuales de procedimientos por cada departamento.
- Dar capacitación continuamente a todo el personal para mantener un nivel de competitividad alto.
- Fomentar la participación e implicación activa de todos los miembros de la organización en la consecución de la política y de los objetivos de la organización.
- Dotarse de recursos humanos capaces, especializados y en permanente reciclaje de conocimientos.
- Mejorar e Innovar la tecnología actual de ARSEIN.
- Realizar el servicio que ofrecemos cumpliendo en calidad y plazos de entrega.
- Realizar el servicio cumpliendo con las normas legales y reglamentarias así como las especificaciones definidas para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes.

### **3.1.7.2 Políticas Operacionales**

- Todo el personal de campo debe portar su Equipo de Protección Personal y utilizarlo de forma adecuada.
- Todo el personal debe reportar un informe de novedades de los hallazgos realizados.

### **3.1.7.3 Políticas Financieras**

- Realizar anualmente un presupuesto, en el cual se indique ingresos y egresos que la empresa afrontara en el periodo contable.
- Realizar los pagos a los proveedores cada 30 días.

- Realizar las declaraciones al Servicio de Rentas Internas el día 14 de cada mes.
- Realizar el pago de aportes patronales de los empleados, al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social IESS, en la fecha establecida para el efecto, esto es; hasta el día 15 del mes siguiente a la contabilización del aporte.

### 3.2 Estrategia

La estrategia es lo que tratamos de hacer para alcanzar algo o para terminar con alguna situación conflictiva, además dependen de los incrementos en el nivel de ingresos.

Para definir la estrategia corporativa se debe segmentar a la misma desde tres perspectivas que son:

- De desarrollo
- De crecimiento
- De competencia

La estrategia corporativa de la empresa está en alinear a la organización con los objetivos corporativos, rediseñando e implementando el sistema de desarrollo humano a través de la difusión del plan estratégico.

**1. Estrategia de Desarrollo:** se enfoca en la búsqueda de una posición competitiva favorable, provechosa y sostenible con la que la organización competirá en el mercado. Las estrategias de desarrollo se dividen en:

- **Concentración:** es la dedicación de la empresa en un solo segmento.
- **Diferenciación:** dotar a los productos de la empresa de determinadas características diferenciadoras.
- **Liderazgo en Costos:** se basa en ofrecer productos de calidad a precios reducidos.

**2. Estrategia de Crecimiento:** persiguen el crecimiento constante y/o sostenido de las ventas o de la participación en el mercado para estabilizar o reforzar el beneficio de la empresa en mercados actuales o potenciales.

Dentro de estas estrategias se encuentran:

**Intensivo:**

- **Penetración:** aumenta las ventas en el mercado actual.
- **Desarrollo de Productos:** destinar nuevos productos o modificados al mismo mercado que ha sido atendido anteriormente.
- **Desarrollo del Mercado:** introducir los productos a futuros mercados insatisfechos.

**Integrado:**

- **Vertical y Horizontal:** es el deseo de que la empresa tenga control de determinadas tareas por arriba y por debajo o al mismo nivel de ella.

**Diversificado:**

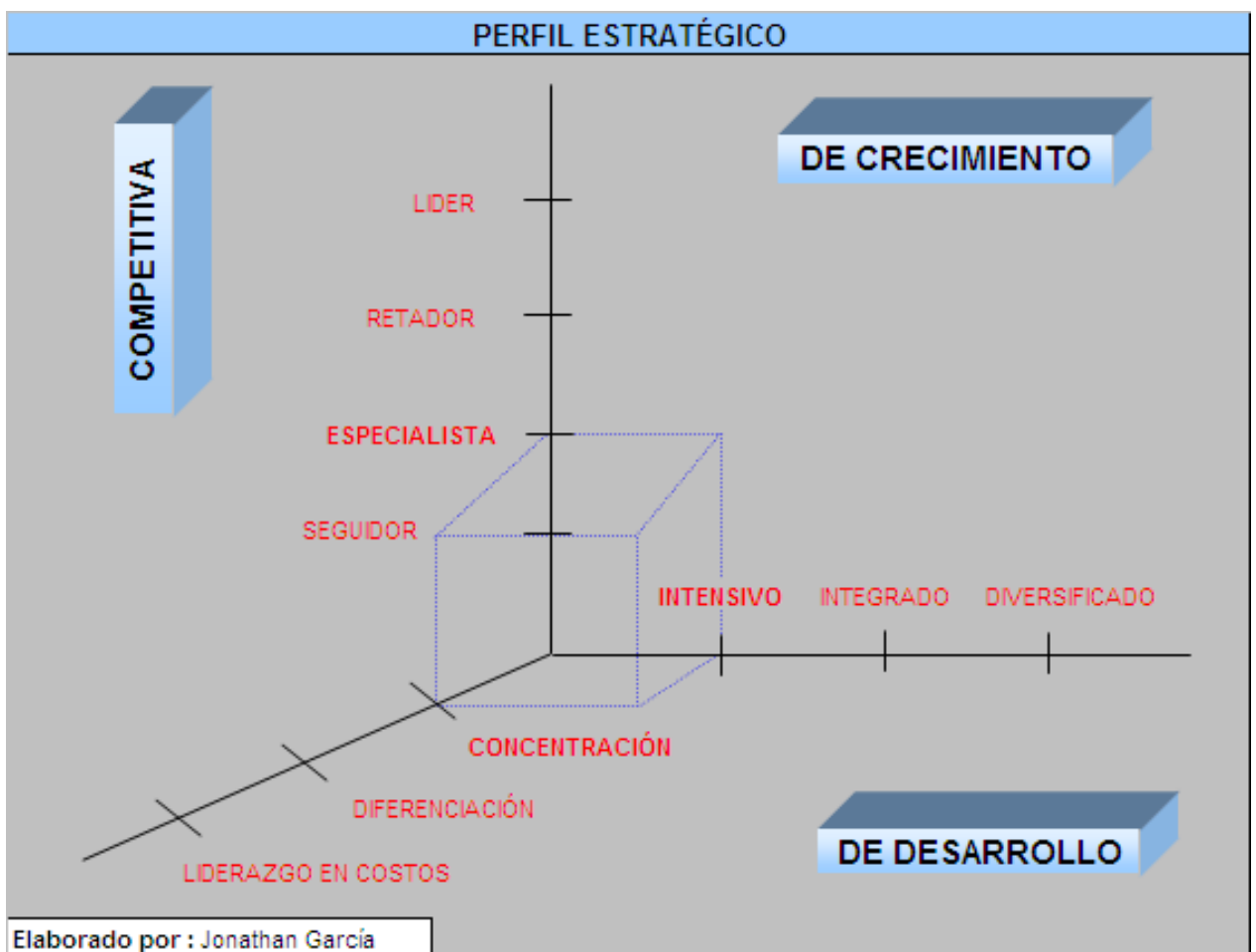
- **Concéntrica:** la empresa sale de su actividad industrial y comercial para buscar actividades nuevas y complementarias.
- **Pura:** la empresa inicia actividades que no tiene relación con la principal función de la misma.

**3. Estrategia Competitiva:** la consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia que permita mantenerse en el mercado. Dentro de la estrategia competitiva tenemos:

- **Del Líder:** corresponden a aquellas líderes siendo consideradas así por sus competidores, y a las cuales tratan de eliminar.

- **Del Retador:** estas deciden atacar a las empresas líderes a pesar de no tener una buena participación en el mercado.
- **Del Seguidor:** tienen una cuota reducida de mercado, son imitadores de los líderes.
- **Del Especialista:** corresponde a aquellas empresas que concentran sus esfuerzos en reducidos segmentos de mercado, en base a la especialización.

**Gráfico 3.2 Perfil Estratégico ARSEIN**





### 3.2.1 Estrategia Genérica

La empresa debe contar con una herramienta de selección orientada a competencias, estableciendo un sistema de evaluación del desempeño, mediante el desarrollo de un programa de mejoramiento del ambiente de trabajo y de un sistema de recompensas y bonificaciones de acuerdo a rendimientos y resultados de los procesos.

### 3.2.2 Perfil Estratégico

La estrategia de una empresa descansa en el hecho de llevar a cabo la planificación estratégica mediante un proceso para adaptar a largo plazo sus recursos y objetivos a las oportunidades que le mercado presenta.

La empresa ARSEIN de acuerdo a su actividad y al tamaño de la empresa debe considerar los siguientes perfiles estratégicos:

**Tabla 3.10 Estrategia de Desarrollo**

Estrategia de Ventaja Competitiva	
Clasificación	Aplicación
Concentración	La empresa debe enfocarse en un segmento específico del mercado como lo es Quiport Concesionaria de el Aeropuerto Mariscal Sucre y la construcción del Nuevo Aeropuerto Internacional de Quito, satisfaciendo de la mejor manera la necesidad de su cliente a través de un excelente servicio, atención, agilidad y un buen precio

**Elaborado por: Jonathan García**

**Tabla 3.11 Estrategia de Crecimiento**

Estrategia de Desarrollo del Producto	
Clasificación	Aplicación
Intensivo	Desarrollar servicios mejorados los cuales ofrece ARSEIN mediante la mejora continua de este, cumpliendo con las especificaciones definidas para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes

**Elaborado por: Jonathan García**

**Tabla 3.12 Estrategia de Competitividad**

Estrategia de Competitividad	
Clasificación	Aplicación
Especialista	Atender a este sector específicamente la Corporación Quiport a través de un servicio personalizado.

**Elaborado: Jonathan García**

### 3.2.3 Estrategia Corporativa

**Tabla 3.13 Estrategia Corporativa**

Estrategia Corporativa
La estrategia de ARSEIN es brindar seguridad ambiental e industrial especializada a la Corporación Quiport a través de una mejora continua ofreciendo una excelente y personalizada atención a su cliente con precios preferenciales y servicio de calidad.

**Elaborado: Jonathan García**

### 3.2.4 Balance Scorecard

La metodología del Balance Scorecard fue desarrollada por los académicos Kaplan y Norton, que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de la estrategia de las organizaciones.<sup>12</sup>

El Balance Scorecard es:

- Un método de control de la ejecución de la estrategia.
- Una efectiva técnica de control de los resultados organizacionales.
- La base de una cultura estratégica orientada al logro y a la efectividad organizacional.

El Balance Scorecard permite mostrar cómo es posible trasladar la visión – misión de una empresa a la acción, desde los mandos superiores a los niveles inferiores, a través del BSC; para ello organiza los temas estratégicos a partir de cuatro perspectivas:

---

<sup>12</sup> SALAZAR Francis, GESTIÓN ESTRATÉGICA DE NEGOCIOS

**Tabla 3.13 Perspectivas**

<b>Perspectivas</b>	
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor, incluye las propiedades de Crecimiento, Productividad y Rentabilidad. Es una perspectiva de resultados
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>	En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de los clientes estará sujeta a la propuesta de valor que la organización plantee.
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>	Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la organización, se centra en el desarrollo del R.R.H.H. y la dotación de herramientas adecuadas, reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.
<b>PERSPECTIVA DE DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO</b>	En esta perspectiva, se identifican los objetivos estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas.

Elaborado por: Jonathan García

**Tabla 3.14 Matriz Estratégica**

Matriz Estratégica							
Perspectiva	Medida	Ind. Resultado	Ind. Tendencia	Meta	Tiempo	Plan de Acción	
Financiera	Crecimiento de Utilidad	Rentabilidad	Aumento de Utilidad	Aumentar	15,00%	1 año	Programa de Evaluación de Utilidades
	Reducir Costos	Costo de Ventas	Reducción de Costos	Reducir	6,00%	6 meses	Programa de Alternativas de reducción de costos
Clientes	Mejorar el Servicio	% de clientes Satisfechos	Índice de satisfacción del cliente	Aumentar	30,00%	6 meses	Análisis de Satisfacción del Cliente
Interna	Mejorar los procesos	# de cumplimiento de objetivos	% de Objetivos Cumplidos	Cumplimiento	75,00%	1 año	Programa de Evaluación de Desempeño
Crecimiento y Aprendizaje	Capacitación	# de programas de capacitación	# del personal que se capacito	Aumentar	25,00%	1 año	Plan de Desarrollo del Talento Humano
	Empleados Satisfechos	Empleados Satisfechos	% de satisfacción	Aumentar	70,00%	6 meses	Análisis del Nivel de Satisfacción Laboral

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico

Elaborado por: Jonathan García

**Tabla 3.15 Tablero de Comando**

Tablero de Control						
Perspectiva	EJE	Objetivo	Medida	Meta		Plan de Acción
Financiera	Gestión Financiera	Aumentar la participación de la empresa dentro del mercado de Asesoría Ambiental y Seguridad Industrial mediante la captación de nuevos clientes.	Crecimiento de Utilidad	Aumentar	15,00%	Programa de Evaluación de Utilidades
			Reducir Costos	Reducir	6,00%	Programa de Alternativas de reducción de costos
Clientes	Gestión de Clientes	Crear una cultura de atención al cliente con la finalidad de personalizar y definir las necesidades de los usuarios del servicio.	Mejorar el Servicio	Aumentar	30,00%	Análisis de Satisfacción del Cliente
Interna	Procesos	Mejorar los procesos administrativos y operacionales con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa	Evaluar el desempeño	Cumplimiento	75,00%	Programa de Evaluación de Desempeño
Crecimiento y Aprendizaje	Capacitación	Capacitar al recurso y talento humano de la empresa en las áreas a las cuales están designados para optimizar los procesos y mejorar la atención al cliente	Capacitación	Aumentar	25,00%	Plan de Desarrollo del Talento Humano
			Empleados Satisfechos	Aumentar	70,00%	Análisis del Nivel de Satisfacción Laboral

Fuente: Ing. Francis Salazar Pico

Elaborado por: Jonathan García

**Tabla 3.16 Control de Mando Integral**

Cuadro de Mando							
Perspectiva	Objetivo	Ind. Resultado	Ind. Tendencia	Meta	Peligro	Precaucion	Real
Financiera	Programa de Evaluación de Utilidades	Rentabilidad	Aumento de Utilidad	15,00%	4,00%	9,50%	10,00%
	Programa de Alternativas de reducción de costos	Costo de Ventas	Reducción de Costos	6,00%	2,50%	4,25%	4,00%
Clientes	Análisis de Satisfacción del Cliente	% de clientes Satisfechos	Índice de satisfacción del cliente	30,00%	15,00%	22,50%	17,00%
Procesos	Programa de Evaluación de Desempeño	# de cumplimiento de objetivos	% de Objetivos Cumplidos	75,00%	60,00%	67,50%	60,00%
Crecimiento y Aprendizaje	Plan de Desarrollo del Talento Humano	# de programas de capacitación	# del personal que se capacito	25,00%	15,00%	20,00%	14,00%
	Análisis del Nivel de Satisfacción Laboral	Empleados Satisfechos	% de satisfacción	70,00%	55,00%	62,50%	65,00%

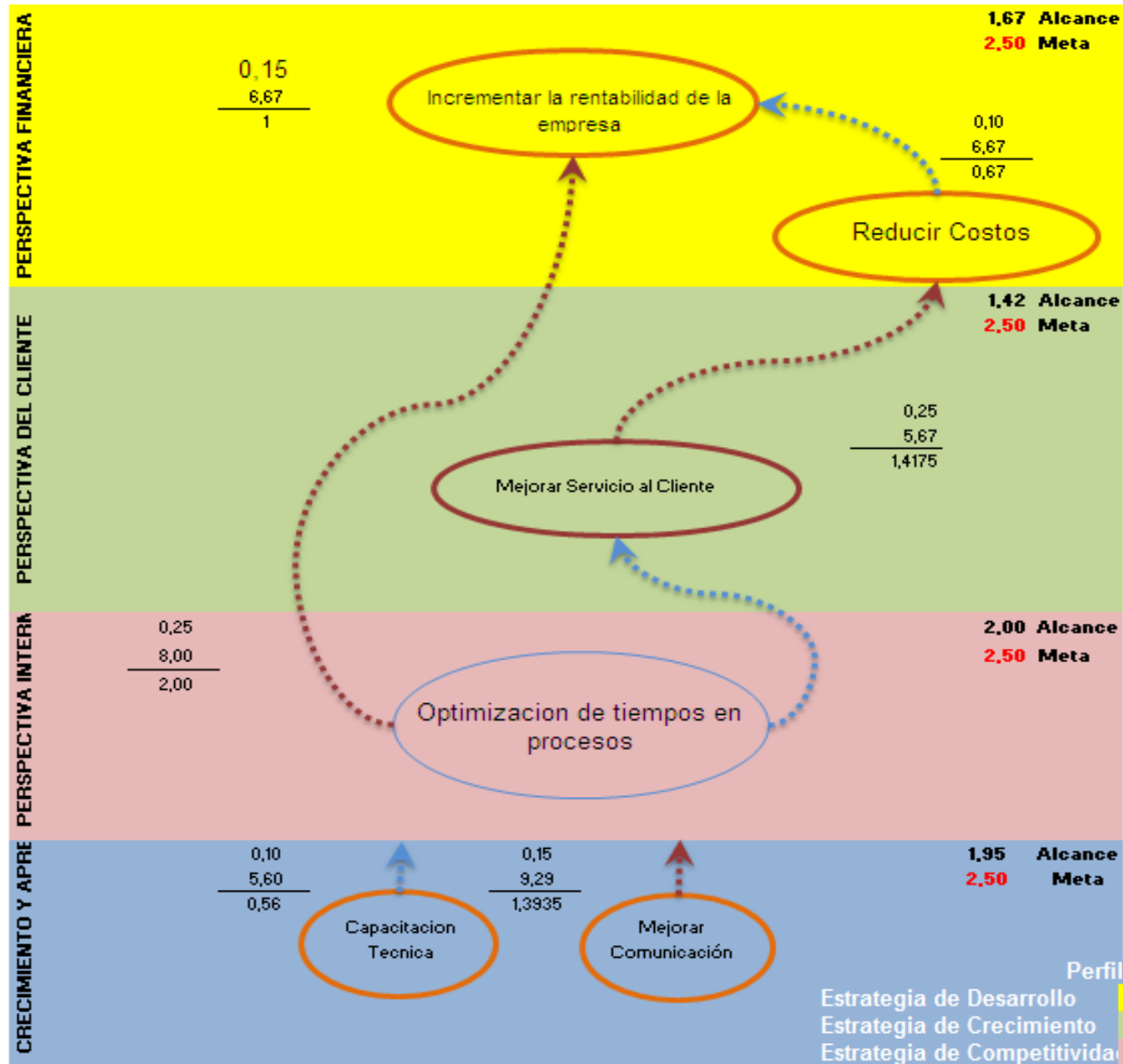
Fuente: Ing. Francis Salazar Pico  
Elaborado por: Jonathan García

**Tabla 3.17 Matriz de Cumplimiento**

Perspectiva	Eje	Iniciativa	Indicador	Ponderación	Calificación	Puntaje Real	Puntaje Meta
Financiera	Gestión Financiera	Consolidar la imagen corporativa de la empresa	Rentabilidad	0,15	1,11	0,100	1,50
		Reducción de Costos	Costos de Ventas	0,10	1,11	0,067	1,00
<b>Subtotal</b>				<b>0,25</b>	<b>2,22</b>	<b>0,17</b>	<b>2,50</b>
Cliente	Gestión de Clientes	Encuestas de satisfacción a los clientes	Satisfacción de los clientes	0,25	0,94	0,142	2,50
<b>Subtotal</b>				<b>0,25</b>	<b>0,94</b>	<b>0,14</b>	<b>2,50</b>
Interna	Procesos	Optimización de tiempos en Procesos	# de cumplimiento de objetivos	0,25	1,33	0,200	2,50
<b>Subtotal</b>				<b>0,25</b>	<b>1,33</b>	<b>0,20</b>	<b>2,50</b>
Crecimiento y aprendizaje	Capacitación	Programas de capacitación al personal operativo	# de programas de capacitación	0,10	0,93	0,0560	1,00
		Mejoramiento de Comunicación	Satisfacción del personal	0,15	1,55	0,1393	1,50
<b>Subtotal</b>				<b>0,25</b>	<b>2,48</b>	<b>0,20</b>	<b>2,50</b>
<b>TOTAL</b>				<b>1,00</b>	<b>6,98</b>	<b>0,70</b>	<b>10,00</b>

Elaborado por: Jonathan García

### Mapa Estratégico por Perspectivas Ponderado







## CAPITULO IV: DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS

## **CAPÍTULO 4**

### **4. DETERMINACION Y DESARROLLO DE PROYECTOS**

Un proyecto es un “conjunto de actividades que tiene como propósito fundamental, ampliar la capacidad productiva de una organización, y que en el contexto de las prioridades gerenciales definidas en la planeación, contribuye de una manera particularmente significativa para el logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia”<sup>13</sup>.

En este capítulo se analizará la determinación y desarrollo de proyectos estratégicos que se va a proponer a la empresa ARSEIN, para que sean parte de la Planificación Estratégica de la empresa.

Para poder desarrollar un proyecto se debe establecer claramente las actividades que la empresa debe realizar con el objeto de generar resultados esperados que generalmente son positivos, determinar los recursos necesarios que permiten a la empresa llevar a cabo planes de acción y su respectiva ejecución.

#### **4.1 Proyectos**

Luego de haber identificado las estrategias que permitan a ARSEIN alcanzar sus objetivos, se define un conjunto de acciones destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera la empresa, optimizando sus recursos, creando ventajas competitivas, captando nuevos mercados y fidelizando tanto a clientes internos como externos.

---

<sup>13</sup> Serna Humberto, Planificación y Gestión Estratégica

**TABLA 4.1 Proyectos**

Perspectiva	Objetivo	Proyectos	Estrategia	Corto Plazo	Mediano Plazo	Largo Plazo	AREA
Financiera	Aumentar la participación de la empresa dentro del mercado de Asesoría Ambiental y Seguridad Industrial mediante la captación de nuevos clientes.	Plan de optimización de recursos	Analizar nuestros clientes para a partir de ahí escoger cual es el precio que más le convendría, además de buscar nuevos clientes ofreciendo un servicio con valor agregado al que reciben.		X		Financiero
		Plan de Marketing	Entregar ofertas a diversas instituciones, personas naturales, que pudieran estar interesados de servicio en seguridad ambiental e industrial con el fin de captar nuevos clientes		X		Marketing
		Plan de optimización de recursos	Tomar en cuenta que se debe realizar inversiones, para mejorar el valor de retorno de de valores.			X	Financiero
Del Cliente	Crear una cultura de atención al cliente con la finalidad de personalizar y definir las necesidades de los usuarios del servicio.	Implementación de cultura de servicio	Elaborar un plan de capacitación con temas enfocados al servicio al cliente, seguridad industrial y resolución de crisis.	X			Recursos Humanos
Interna	Mejorar los procesos administrativos y operacionales con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa	Difusión del direccionamiento estratégico	Conocer a fondo como se maneja cada empleado con respecto a los clientes con el fin de mejorar la atención a estos.		X		Administrativo
		Sistema de selección de Proveedores	Poner en práctica evaluaciones continuas del rendimiento de los diferentes empleados de la empresa y como observan los clientes el desempeño de los mismos.		X		Administrativo
De Crecimiento y Aprendizaje	Capacitar al recurso y talento humano de la empresa en las áreas a las cuales están designados para optimizar los procesos y mejorar la atención al cliente	Plan de Capacitación	Formar Equipos que de manera continua reciban cursos de mejoramiento en aéreas o temas específicos, como manejo de químicos, equipos de protección personal, trabajo en equipo, etc.		X		Recursos Humanos
		Plan de Motivación	Tomar en cuenta las aéreas más conflictivas e iniciar con ellas programas que permitan una mejor comunicación a través de canales internos como son intranet, memos, comunicados, u otros que permitan una comunicación continua e inmediata.	X			Recursos Humanos

Elaborado por: Jonathan García

## **4.2 Elaboración y Programación de Proyectos**

A continuación se detalla los proyectos y su programación que se propone a la empresa para su aplicación a corto mediano y largo plazo.

### **4.2.1 Corto Plazo**

#### **4.2.1. Proyecto 1: Implementación de Cultura de Servicio**

##### **Antecedentes**

En la actualidad la empresa ARSEIN como otras muchas del medio no practican una cultura de atención al cliente y que desconocen los múltiples beneficios que su práctica aportan a las empresas en la actualidad ya que ello permite conocer el grado de satisfacción y aceptación que tiene del servicio que se le está brindando y a través de este conocimiento mejorar, prever y corregir cualquier aspecto que para el cliente sea necesario

##### **Alcance**

Implementar una cultura de servicio que permita brindar una mayor satisfacción a los clientes de ARSEIN con el fin de conseguir su fidelidad, de mejorar el servicio que la empresa provee a sus clientes, aportar al mejoramiento de los estándares de atención al cliente que se manejan en las diferentes empresas ya que los modelos pueden ser imitados y esto siempre beneficiara al cliente.

##### **Objetivo General:**

Implementar una cultura de servicio a través de charlas a los trabajadores de la empresa con el fin de que se entienda que un cliente satisfecho es la mejor propaganda que puede obtener una empresa, ya que son la mejor referencia con la

que la empresa puede contar y la elaboración de trípticos con información clara y concisa de los servicios que presta ARSEIN esto permitirá mejorar el servicio al cliente, disminuirá el tiempo en la atención o en proporcionar soluciones a las necesidades del cliente.

### **Objetivos Específicos:**

- Obtener la renovación de los contratos actuales y conseguir nuevos clientes.
- Desarrollar planes de difusión y concientización de la atención al cliente
- Mejorar la actitud de los trabajadores hacia el cliente
- Elaborar material que permita al trabajador conocer la importancia de su actitud con el cliente

### **Actividades**

1. Elaboración de plan de creación de una cultura de servicio
2. Realizar análisis situacional de la atención al cliente
3. Análisis de resultados de investigación
4. Formulación del plan de capacitación
5. Presupuesto del plan
6. Difusión de cultura de servicio
7. Evaluación y control

### **Indicadores de Gestión**

$$\text{Satisfacción Clientes} = \left[ \frac{\text{Clientes Satisfechos}}{\text{Clientes Atendidos}} \right] \times 100$$

$$\text{Total Reclamos} = \left[ \frac{\text{Reclamos Atendidos}}{\text{Reclamos Recibidos}} \right] \times 100$$

### **Tiempo:**

4 Meses

**Fecha de inicio: 1 de octubre 2009**

**Fecha de terminación: 28 febrero 2010**

**Recursos:**

- Información histórica
- Información interna y externa
- Humano
- Tecnológico
- Económico

**Responsable:**

Gerencia General

**Costo estimado del Proyecto:**

1500 USD

**TABLA 4.1 Proyecto N°1**

I. Información General																				
Proyecto		Implementación de Cultura de Atención al Cliente																		
Responsable		Gerencia General																		
II. Objetivos																				
Objetivo Estratégico		Implementar una cultura de servicio a través de charlas y trípticos a los empleados con la finalidad de mejorar la atención al cliente																		
Objetivo Operativo		Obtener la renovación de los contratos actuales y conseguir nuevos clientes																		
Presupuesto		Costo Aproximado del proyecto USD																1500		
III. Cursos de Acción																				
a) Planificación del estudio		2009								2010										Presupuesto
Tiempo		Octubre				Diciembre				Enero				Febrero						
Actividad		25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40			
1	Elaboración del Plan de atención al cliente	■	■															100		
2	Análisis Situacional			■	■													100		
3	Análisis de Resultados de Investigación					■	■											250		
4	Formulación del Plan de Capacitación							■	■									225		
5	Programa de plan de capacitación									■	■							165		
6	Presupuesto del Plan											■						260		
7	Difusión de Cultura y Servicio												■	■	■			250		
8	Evaluación y Control															■	■	150		
Fecha de inicio		oct-09																		
Fecha de terminación		feb-10																		
Unidad de medida		Satisfacción del Cliente																		
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																				
		Ejecución del Programa																		
		Toma de Decisiones																		
Verificación Parcial Inicial		nov-09																		
Verificación Parcial Final		may-10																		
IV. Observaciones																				



#### **4.2.1.2 Proyecto 2: Plan de Motivación**

##### **Antecedentes**

La empresa no realiza ningún tipo de programa de motivación e integración para el personal de la empresa, por lo que es indispensable este tipo de programa para que el personal se sienta comprometido con los objetivos de la organización.

##### **Alcance**

Formular un programa de motivación destinado a todos los integrantes de la empresa, que permita generar un ambiente laboral favorable, mejorar el rendimiento, el compromiso y satisfacción de los empleados, todos estos elementos son indispensables para la empresa debido a que un trabajador bien motivado puede ofrecer más a la empresa y de echo a toda la sociedad.

El contar con personal bien motivado, satisfecho con lo que hace y del modo que aporta a la empresa siempre mejorara la productividad de este.

##### **Objetivo General**

Desarrollar un plan de motivación con la finalidad de incrementar el rendimiento, compromiso y la satisfacción de los empleados.

##### **Objetivos Específicos**

- Mejorar el clima laboral

##### **Actividades**

1. Determinar necesidades de los empleados
2. Cronograma de incentivos e integración

3. Aprobación de programas
4. Ejecución de programas
5. Evaluación de programas

### **Indicador de Gestión**

$$\text{Índice de satisfacción de empleados} = \left[ \frac{\text{Empleados Satisfechos}}{\text{Total Empleados}} \right] \times 100$$

### **Tiempo:**

1 año

**Fecha de inicio: 1 de marzo del 2010**

**Fecha de terminación: 31 de mayo del 2010**

### **Recursos**

- Información Histórica
- Humano
- Tecnológico
- Económico

### **Responsable**

Gerencia General

### **Costo estimado del Proyecto:**

875 USD

**TABLA 4.2 Proyecto N°2**

I. Información General																			
Proyecto		Plan de Motivación																	
Responsable		Gerencia General																	
II. Objetivos																			
Objetivo Estratégico		Desarrollar un plan de motivación con la finalidad de incrementar el compromiso, rendimiento y satisfacción de los empleados.																	
Objetivo Operativo		Mejorar el clima laboral																	
Presupuesto		Costo Aproximado del proyecto USD														875			
III. Cursos de Acción																			
a) Planificación del estudio		2009																	
Tiempo		Marzo				Abril				Mayo								Presupuesto	
Actividad		41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52						
1	Determinar necesidades de los empleados	■	■																175
2	Cronograma de incentivos e integración			■	■														150
3	Aprobación de Programas					■													200
4	Ejecución de Programas					■	■	■	■	■	■								200
5	Evaluación de Programas											■	■						150
Fecha de inicio		mar-10																	
Fecha de terminación		may-10																	
Unidad de medida		Satisfacción de Empleados																	
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																			
		Estudio de las necesidades de los empleados																	
Verificación Parcial Inicial		abr-10																	
Verificación Parcial Final		jun-10																	
IV. Observaciones																			

Elaborado por: Jonathan García

## **4.2.2 Mediano Plazo**

### **4.2.2.1 Proyecto 3: Difusión del Direccionamiento Estratégico**

#### **Antecedentes**

ARSEIN no cuenta con un direccionamiento estratégico por lo que sus objetivos y estrategias no son claras ni eficaces. Este proyecto ayuda a la empresa definir su norte y concentrar sus esfuerzos hacia objetivos claros y precisos aprovechando las oportunidades del mercado.

#### **Alcance**

El plan de difusión del Direccionamiento Estratégico creará entre los miembros de ARSEIN un sentido de distinción y trabajo en equipo, de tal forma que los miembros de la organización se identifiquen y comprometan en el logro de los objetivos empresariales.

#### **Objetivo General:**

Implementar el direccionamiento estratégico para la correcta toma de decisiones.

#### **Objetivos Específicos:**

- Elaborar el direccionamiento con un representante de cada área logrando así comprometerlos a su cumplimiento y a la difusión de todo su equipo de trabajo.
- Difundir la Planificación Estratégica para que el cliente interno identifique su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometa con él.

## Actividades

1. Estudio del entorno interno y externo
2. Desarrollar el direccionamiento estratégico de la empresa
3. Implementación del direccionamiento estratégico
4. Difusión del direccionamiento estratégico
5. Seguimiento y control

## Indicador de Gestión

$$\text{Nivel de Cumplimiento} = \left[ \frac{\text{Objetivos Cumplidos}}{\text{Objetivos Planteados}} \right] \times 100$$

### Tiempo:

18 meses

**Fecha de inicio: 1 de enero del 2010**

**Fecha de terminación: 31 de junio 2010**

### Recursos

- Información interna y externa
- Humano
- Tecnológico
- Económico

### Responsable:

Gerencia General

### Costo estimado del Proyecto:

2500 USD

**TABLA 4.3 Proyecto N°3**

I. Información General																				
Proyecto		<b>Difusión del Direccionamiento Estratégico</b>																		
Responsable		Gerencia General																		
II. Objetivos																				
Objetivo Estratégico		Desarrollar y difundir el direccionamiento estratégico pese que el cliente interno identifique su responsabilidad en la ejecución del plan.																		
Objetivo Operativo		Comprometer al cliente interno																		
Presupuesto		Costo Aproximado del proyecto USD																	2500	
III. Cursos de Acción																				
a) Planificación del estudio																				
Tiempo		2010												2011						Presupuesto
Actividad		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	
1	Estudio del entorno interno y externo	■	■	■																
2	Estudio de las necesidades internas				■	■	■	■												
3	Desarrollo del direccionamiento estratégico								■	■										
4	Implementación del direccionamiento estratégico										■	■								
5	Talleres y seminarios con la participación de los empleados de la empresa												■	■	■	■				
6	Utilización y colocación de letreros y carteleras con la misión y visión de la empresa																■			
7	Seguimiento y control																	■	■	
Fecha de inicio		ene-10																		
Fecha de terminación		jun-11																		
Unidad de medida																				
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																				
		Ejecución del Programa																		
		Toma de Decisiones																		
Verificación Parcial Inicial		feb-10																		
Verificación Parcial Final		jul-11																		

Elaborado por: Jonathan García

#### **4.2.2.2 Proyecto 4: Sistema de Selección de Proveedores**

##### **Antecedentes**

La empresa mantiene falencias con respecto a la selección de proveedores, por lo que este proyecto será de ayuda para establecer parámetros de selección que nos permitan conseguir materiales de buena calidad al mejor precio.

##### **Alcance**

Proponer un plan de selección de proveedores que permita a la empresa contar con una base de datos de los posibles proveedores que mejoren el funcionamiento administrativo, económico, comercial y productivo de la empresa.

##### **Objetivo General**

Realizar un análisis de calificación de proveedores

##### **Objetivos Específicos:**

- Mejorar los procesos de selección de proveedores

##### **Actividades**

1. Análisis de selección de proveedores
2. Establecimiento de políticas y requisitos para la selección de proveedores
3. Análisis de proveedores existentes en el mercado
4. Selección de proveedores
5. Aprobación y contratación de proveedores
6. Seguimiento y control de proveedores

## **Indicador de Gestión**

$$\text{Nivel de Cumplimiento de Proveedores} = \left[ \frac{\text{Ordenes realizadas fuera de tiempo}}{\text{Total de Ordenes Realizadas}} \right] \times 100$$

### **Tiempo:**

2 años

**Fecha de Inicio 1 de mayo del 2010**

**Fecha de Terminación 1 de abril del 2012**

### **Recursos:**

- Información Histórica
- Información interna y externa
- Humano
- Tecnológico
- Económico

### **Responsable:**

Gerencia General

### **Costo estimado del Proyecto:**

995USD



**TABLA 4.4 Proyecto N°4**

I. Información General																										
Proyecto		Sistema de Selección de Proveedores																								
Responsable		Gerente General																								
II. Objetivos																										
Objetivo Estratégico		Análisis de Calificación de Proveedores																								
Objetivo Operativo		Mejorar los procesos de selección de proveedores																								
Presupuesto		Costo Aproximado del proyecto USD																						995		
III. Cursos de Acción																										
a) Planificación del estudio																										
Tiempo		2010				2011				2012								Presupuesto								
Actividad		May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago			Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar
1	Análisis de selección de proveedores	■	■	■	■																					150
2	Establecimiento de políticas y requisitos para la selección de proveedores					■	■	■	■	■	■	■	■													200
3	Análisis de proveedores existentes en el mercado													■	■											200
4	Selección de proveedores															■	■	■	■							120
5	Aprobación y contratación de proveedores																			■	■					175
6	Seguimiento y control de proveedores																					■	■	■	■	150
Fecha de inicio		may-10																								
Fecha de terminación		abr-12																								
Unidad de medida																										
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																										
		Ejecución del Programa																								
		Toma de Decisiones																								
Verificación Parcial Inicial		jun-10																								
Verificación Parcial Final		mar-12																								
IV. Observaciones																										

Elaborado por: Jonathan García

### **4.2.2.3 Proyecto 5: Plan de Capacitación**

#### **Antecedentes**

La empresa no posee planes de capacitación que permita capacitar, desarrollar y comprometer a todos los empleados con la empresa, para mejorar los procesos, optimizar tiempo y recursos, y la productividad de cada uno de los integrantes de la empresa.

#### **Objetivo general:**

Capacitar y adiestrar al personal para mejorar su desempeño en sus actividades diarias y en su relación con el cliente.

#### **Objetivos Específicos**

- Evaluar el nivel de profesionalización dentro de cada área.
- Desarrollar en el personal habilidades y destrezas a ser utilizadas en sus puestos de trabajo.
- Brindar oportunidades de desarrollo profesionales y carrera al personal que labora dentro de la organización.
- Lograr un mejor desempeño personal.

#### **Actividades**

1. Determinar necesidades de capacitación para el personal de la empresa
2. Formulación del plan de capacitación
3. Programación
4. Aceptación
5. Determinar los recursos y tiempos requeridos
6. Buscar alternativas de centros que brindan capacitación o capacitadores

7. Contratación
8. Ejecución del plan de Capacitación
9. Evaluación de Resultados a los empleados

#### **Indicador de Gestión**

$$\text{Horas de Capacitación} = \left[ \frac{\text{Horas de Capacitacion Reales}}{\text{Horas de Capacitacion Programadas}} \right] \times 100$$

#### **Tiempo:**

18 meses

**Fecha de Inicio 1 de Junio del 2010**

**Fecha de Terminación 31 de Diciembre del 2011**

#### **Recursos**

- Información interna y externa
- Humano
- Tecnológico
- Económico

#### **Responsable:**

Gerencia General

#### **Costo Estimado del Proyecto:**

2500 USD

**TABLA 4.5 Proyecto N°5**

I. Información General																						
Proyecto		Plan de Capacitación																				
Responsable		Gerente General																				
II. Objetivos																						
Objetivo Estratégico		Desarrollar un Plan de Capacitación para el personal																				
Objetivo Operativo		Capacitar al Talento Humano de la Empresa																				
Presupuesto		Costo Aproximado del proyecto USD																			2500	
III. Cursos de Acción																						
a) Planificación del estudio																					Presupuesto	
Tiempo		2010				2011																
Actividad		Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic		
1	Determinar necesidades de capacitación para el personal de la empresa	■	■	■	■																	200
2	Formulación del plan de capacitación					■	■	■	■													150
3	Programación									■	■											100
4	Aceptación											■										50
5	Determinar los recursos y tiempos requeridos												■	■								100
6	Buscar alternativas de centros que brindan capacitación o capacitadores														■	■						100
7	Contratación																■					1500
8	Ejecución del plan de Capacitación																	■	■			200
9	Evaluación de Resultados a los empleados																				■	100
Fecha de inicio																					jun-10	
Fecha de terminación																					dic-11	
Unidad de medida																						
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																						
		Ejecución del Programa																				
		Toma de Decisiones																				
Verificación Parcial Inicial																					jul-10	
Verificación Parcial Final																					nov-11	
V. Observaciones																						

Elaborado por: Jonathan García

#### **4.2.2.4 Proyecto 6: Plan de Marketing**

##### **Antecedentes**

ARSEIN no ha realizado investigaciones de mercado esto implica lógicamente que no se ha permitido conocer las necesidades y requerimiento de sus clientes y poder maximiza sus ventajas competitivas frente a otras empresas. Por lo que es indispensable para la empresa realizar un Plan de Marketing a través del cual ponga en papel claramente sus ideas, propuestas y estrategias para lograr posicionarse en el mercado de seguridad ambiental e industrial ofreciendo a sus clientes todo aquellos que puede brindar con el fin de que se decidan por contratar a ARSEIN y no a sus competidoras.

##### **Alcance**

El plan de marketing tiene como propósito establecer estrategias con la finalidad de aprovechar oportunidades del mercado, aumentar su participación, segmentar el mercado, determinar necesidades y posicionarse como empresa de seguridad ambiental e industrial dentro del mercado inmediato es decir al ciudad de Quito.

##### **Objetivo General:**

Desarrollar un Plan de Marketing que mejore la posición de la empresa en el mercado.

##### **Objetivos Específicos:**

- Desarrollar ventajas competitivas para contrarrestar las estrategias de competencia.
- Identificar las necesidades de un mercado cambiante.
- Involucrar a toda la empresa en el plan de Marketing.
- Establecer con claridad que es lo que requiere el mercado al cual se desea acceder.

## **Actividades**

1. Análisis del entorno
2. Aplicar Investigación de Mercado
3. Segmentar el mercado
4. Programar los objetivos
5. Formulación de Estrategias
6. Ejecutar el Plan táctico
7. Presupuestar
8. Evaluación y Control

## **Indicador de Gestión**

- Crecimiento de Utilidad
- Posición en el mercado sobre el servicio
- Crecimiento de mercado

## **Tiempo:**

6 meses

**Fecha de Inicio 1 de Abril del 2011**

**Fecha de terminación 31 de Septiembre del 2011**

## **Recursos:**

- Información Interna y Externa
- Humano
- Tecnológico
- Económico

## **Responsable:**

Gerencia General

## **Costo estimado del Proyecto**

1600 USD

**TABLA 4.6 Proyecto N°6**

I. Información General																											
Proyecto		<b>Plan de Marketing</b>																									
Responsable		Gerencia General																									
II. Objetivos																											
Objetivo Estratégico		Desarrollar un plan de marketing que mejora la posición de la empresa en el mercado																									
Objetivo Operativo		Aumentar las ventas con la finalidad de incrementar la utilidad de la empresa																									
Presupuesto		Costo Aproximado del proyecto USD																						1600			
III. Cursos de Acción																											
a) Planificación del estudio		2011																									
Tiempo		Abril				Mayo			Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Presupuesto		
Actividad		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23		24	
1	Análisis del Entorno	■	■	■	■																						
2	Aplicar investigación de mercado					■	■	■	■	■	■	■															
3	Segmentar al mercado													■	■												
4	Programar objetivos															■	■	■	■								
5	Formulación de estrategias																				■	■					
6	Ejecución del Plan Táctico																					■	■				
7	Presupuestar																									■	
8	Evaluación y Control																										■
Fecha de inicio																								abr-11			
Fecha de terminación																								sep-11			
Unidad de medida																											
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																											
		Ejecución del Programa																									
		Toma de Decisiones																									
Verificación Parcial Inicial																								may-11			
Verificación Parcial Final																								oct-11			
IV. Observaciones																											

**Elaborado por: Jonathan García**

### **4.2.3 Largo Plazo**

#### **4.2.3.1 Proyecto 7: Plan de Optimización de Recursos**

##### **Antecedentes**

La empresa tiene ciertas falencias y gastos administrativos innecesarios, no mantener una base de proveedores diversificada.

##### **Alcance**

Proponer un plan de optimización de recursos que permita mejorar el funcionamiento administrativo, económico, comercial y productivo de la empresa, para poder reducir los costos y gastos, y que al final se reflejara en el incremento de la utilidad y rentabilidad de la empresa.

##### **Objetivo General**

Diseñar un plan de optimización de recursos para el correcto funcionamiento de la empresa, con la finalidad de incrementar la agilidad y el rendimiento de la misma, a través de la reducción de costos y gastos.

##### **Objetivos Específicos:**

- Optimizar el ingreso de recursos
- Control de costos y gastos

##### **Actividades**

1. Administración efectiva de los flujos de efectivo
2. Evaluación semestral de la cuenta de la empresa



### 3. Reducción de tiempo en atención al cliente

#### **Indicador de Gestión**

$$\text{Eficiencia de Recursos} = \left[ \frac{\text{Costos Operativos}}{\text{Ingresos Operativos}} \right] \times 100$$

#### **Tiempo:**

18 meses

**Fecha de Inicio 1 de Junio del 2011**

**Fecha de Terminación 31 de Diciembre del 2012**

#### **Recursos**

- Información histórica
- Información interna y externa
- Humano
- Tecnológico
- Económico

#### **Responsable:**

Gerencia General

#### **Costo Estimado del Proyecto:**

3000 USD

**TABLA 4.7 Proyecto N°7**

I. Información General																					
Proyecto		Plan de Optimización de Recursos																			
Responsable		Gerente General																			
II. Objetivos																					
Objetivo Estratégico		Desarrollar un plan de optimización de recursos que permita mejorar el funcionamiento.																			
Objetivo Operativo		El cliente interno no realice uso innecesario de recursos																			
Presupuesto		Costo Aproximado del proyecto USD																	3000		
III. Cursos de Acción																					
a) Planificación del estudio																					
Tiempo		2011							2012												Presupuesto
Actividad		Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
1	Administración efectiva de los flujos de efectivo	■	■	■	■	■	■														
2	Evaluación semestral de la cuenta de la empresa						■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
3	Reducción de tiempo en atención al cliente																		■	■	
Fecha de inicio																			jun-11		
Fecha de terminación																			dic-12		
Unidad de medida																					
b) Proceso de seguimiento y retroalimentación																					
		Ejecución del Programa																			
		Toma de Decisiones																			
Verificación Parcial Inicial																			jul-11		
Verificación Parcial Final																			nov-12		
IV. Observaciones																					

Elaborado por: Jonathan García

### 4.3 Priorización de Proyectos

De los proyectos presentados como iniciativa, se considera pertinente realizar una priorización de los mismos, para que los más destacados sean desarrollados como aporte inicial para la empresa, sin embargo los otros proyectos presentados son totalmente viables y de aplicación inmediata que le sería muy beneficiosa a la empresa por lo que más adelante estaremos dando alternativas de toma de decisión para que estos proyectos sean una realidad y se ejecuten de tal forma que la empresa pueda mejorar sus expectativas a través de la implementación de ellos.

**TABLA 4.9 PRIORIZACION DE PROYECTOS**

No	PERSPECTIVA	PROYECTOS OBJETIVO	PESO	1	2	3	4	5	6	7
				PLAN DE OPTIMIZACION DE RECURSOS	PLAN DE MARKETING	IMPLEMENTACION DE CULTURA DE SERVICIO	DIFUSION DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	SISTEMA DE SELECCION DE PROVEEDORES	PLAN DE CAPACITACION	PLAN DE MOTIVACION
1	FINANCIERA	Aumentar la participación de la empresa dentro del mercado de seguridad ambiental e industrial mediante la capacitación de nuevos clientes.	25%	0	9	5	3	3	3	9
2	DEL CLIENTE	Crear una cultura de atención al cliente con la finalidad de personalizar y definir las necesidades de los usuarios del servicio.	25%	3	3	5	5	3	0	9
3	INTERNA	Mejorar los procesos administrativos y operacionales con la finalidad de mejorar la productividad de la empresa.	25%	9	3	9	9	3	9	5
4	DE CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	Capacitar al recurso y talento humano de la empresa en las áreas en las cuales están designados para optimizar los procesos y mejorar la atención a los clientes.	25%	5	0	5	3	9	0	3
IMPACTO ESTRATEGICO TOTAL			100 %	4.25	3.75	6	5	4.5	3	6.5
TOTAL				5	6	2	3	4	7	1

Elaborado por: Jonathan García

#### **4.4 Desarrollo de Proyectos**

Para poder establecer los proyectos que se van a desarrollar se realizó una priorización de corto, mediano y largo plazo con el fin de alcanzar los objetivos planteados a través de las estrategias.

Los proyectos a desarrollarse son cuatro siendo estos prioritarios para la empresa, cuya ejecución es en el corto, mediano plazo, mismos que se mencionan a continuación:

##### **CORTO PLAZO**

1. Implementación de Cultura de Servicio
2. Plan de Motivación

##### **MEDIANO PLAZO**

3. Sistema de Selección de Proveedores
4. Difusión del Direccionamiento Estratégico

Posteriormente se presenta el desarrollo de cada uno de los proyectos antes mencionados:

#### **4.4.1. Implementación de Cultura de Servicio**

##### **4.4.1.1 Alcance:**

La implementación de una cultura de servicio dentro de la institución permitirá involucrar a los empleados con los clientes, logrando así alcanzar la satisfacción de sus necesidades y lograr su fidelidad.

##### **4.4.1.2 Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un programa de difusión de atención al cliente con el fin de crear una cultura de servicio involucrando a todos los miembros de la organización con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes.

##### **4.4.1.3 Objetivos Específicos**

- Desarrollar una cultura de servicio a través de la creación de charlas y entrega de trípticos a los empleados con el fin de brindar una mejor atención.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes tanto internos como externos.
- Concienciar a todos los miembros del personal sobre la importancia del trato al cliente dentro de la organización.

##### **4.4.1.4 Justificación**

El cliente es la parte esencial dentro de toda organización, por este motivo actualmente todas las empresas se encargan de establecer la mejor estrategia para alcanzar su satisfacción total y así lograr que se sienta identificado y sea fiel con la institución

Para lograr esto la empresa primero debe preocuparse de mantener al cliente interno en un ambiente adecuado con el fin de que este pueda brindar una mejor atención al cliente externo.

#### **4.4.1.5 Elaboración del Plan de Desarrollo de Cultura de Atención al Cliente.**

Para la implementación y difusión de un nuevo enfoque dentro de la empresa que la cultura de servicio el área de recursos humanos presentará un plan de capacitación enfocado a la atención al cliente, se entregarán trípticos que indiquen los puntos más importantes tratados en las capacitaciones, mediante correo se enviarán frases relacionadas con el tema con el fin de que todos los empleados se vayan relacionando con este tema.

Para identificar las falencias que mantiene el personal al momento de relacionarse con el cliente se debe realizar una pequeña investigación a través de entrevistas al cliente externo con el fin de conocer cuál es su grado de satisfacción al momento de ser atendidos.

#### **4.4.1.6 Cuestionario de Requerimientos**

Para poder identificar los requerimientos y necesidades del personal, se realizará una entrevista al cliente externo de la empresa, el mismo que se detalla a continuación;

**A continuación en la siguiente pagina Formato: Entrevista al Cliente Externo**

ENTREVISTA AL CLIENTE EXTERNO

OBJETIVO:

La presente entrevista tiene como finalidad conocer el grado de satisfacción del cliente por parte del personal que labora en Arsein.

1. La atención

Muy Buena

Buena

Regular

2. La habilidad de los empleados para resolver problema es:

Muy Buena

Pésima

Buena

Mala

Regular

3. ¿El personal operativo mantiene un trato cordial?

Si

No

4. ¿El personal administrativo sabe brindar respuestas claras y oportunas a todas sus inquietudes?

Si

No

5. ¿En la empresa existe un buzón de sugerencias?

Si

No

6. ¿Considera que sus quejas y reclamos son aceptados dentro de la empresa?

Si

No

Elaborado por: Jonathan García

#### **4.4.1.7 Resultados de Investigación**

Después de realizar el análisis de las entrevistas se procede a determinar que el personal debe realizar talleres que le permitan conocer acerca del buen trato a los clientes con el fin de que al realizar las evaluaciones posteriores estos presenten altos índices de satisfacción.

Del análisis realizado para detectar las necesidades de mejora dentro de la institución se obtienen resultados con los cuales:

- Se conoce quién está conforme con su puesto de trabajo
- Se puede determinar cómo mejorar el clima laboral para que los empleados se sientan conformes y puedan trabajar en forma eficiente y den un buen trato a los clientes.
- Se puede determinar los talleres que se pueden realizar dentro de la empresa para mejorar en varios aspectos como: relación. interpersonal, motivación, mejoras en las relaciones empresa - empleado, entre otras

Para poder mejorar las relaciones laborales dentro de la institución se llevarán a cabo los siguientes talleres:

- Taller de compromiso con la empresa
- Taller de integración entre el personal



#### **4.4.1.8 Programa Plan de Capacitación**

Los cursos de capacitación se realizarán por empresas previamente seleccionadas por Arsein, las mismas que brindaran talleres de atención al cliente.

Temas a tratarse en los talleres

➤ **Atención al Cliente I**

#### **Temática Principal**

Este curso permitirá mantener una buena relación entre el cliente y el empleado de la empresa.

#### **Contenido**

- Motivación para el servicio al cliente.
- ¿Quién es mi cliente?
- Características e nuestros clientes.
- Servicio al cliente, principios básicos y elementos.
- Conociendo lo que realmente desea el cliente.
- La excelencia en el servicio

**Duración:** 8 horas

**Costo:** \$ 25 c/u (aproximadamente)

**Capitador:** Externo, proveedor calificado por Arsein.

**Método:** Talleres

➤ **Atención al Cliente II**

## **Temática Principal**

Este curso permitirá al empleado manejar en forma adecuada las quejas y reclamos que los clientes puedan tener, así como también aprenderán a tratar con clientes difíciles.

### **Contenido**

- Manejo de quejas, reclamos, conceptos, semejanzas, diferencias.
- Manejo de quejas y reclamos con un enfoque institucional.
- Proceso para el manejo de quejas y reclamos.
- ¿Cómo tratar-a los clientes difíciles?

**Duración:** 8 horas

**Costo:** \$25 c/u (aproximadamente)

**Capacitador:** Externo, proveedor calificado por Arsein.

**Método:** Talleres.

### ➤ **CALIDAD Y SERVICIO**

## **Temática Principal**

Este curso permitirá al empleado conocer la filosofía, desarrollo, elementos, normas y estrategias para la función de servicio al cliente, como herramienta gerencial de las organizaciones, dentro del marco de la calidad.

### **Contenido**

- Calidad y Servicio: Dos factores inseparables.
- Calidad de Diseño, de Conformación y de Desempeño.

- Elementos de satisfacción y estándares para buscar la excelencia.
- El Triángulo del Servicio.
- El Ciclo del Servicio. Ciclos de Contacto, de Servicio y de Pos-Servicio.

**Duración:** 12 horas

**Costo:** \$25 c/u (aproximadamente)

**Capitador:** Externo, proveedor calificado por Arsein.

**Método:** Talleres.

➤ **DESARROLLO DE UNA CULTURA DE SERVICIO**

**Temática Principal**

Crear conciencia sobre la importancia de desarrollar una nueva cultura de servicio para transformar la organización y orientarla hacia la satisfacción del cliente, mediante el manejo del Liderazgo y conformación de equipos de trabajo orientados al servicio.

**Contenido**

- El Triángulo del Servicio.
- Fundamentos de la cultura organizacional.
- Elementos de una cultura de servicio al cliente.
- Retos de implantar una cultura de servicio.
- Modelo metodológico para implantar una cultura de servicio al cliente.

**Duración:** 16 horas

**Costo:** \$25 c/u (aproximadamente)

**Capacitador:** Externo, proveedor calificado por Arsein.

**Método:** Talleres.

#### **4.4.1.9 Presupuesto del Plan de Capacitación**

Una vez formulado el Plan de Capacitación con su respectivo cronograma y costos, se procede a elaborar el presupuesto, en el que se determinarán algunos rubros necesarios para su ejecución.

#### **4.4.1.10 Difusión de Cultura de Servicio**

Se entregará a todo el personal que labora en la institución un báltico en el cual se recalque la importancia que tiene el cliente para el crecimiento de la empresa y los beneficios que se pueden alcanzar si se logra un alto nivel de satisfacción.

#### **4.4.1.11 Evaluación del Plan de Capacitación**

Una vez realizados los respectivos talleres se procederá a evaluar el nivel de recordación de los empleados sobre la cultura de servicio dentro del cual se realizará una breve resumen sobre todo lo realizado hasta la fecha, para luego entregarles una prueba en el cual tendrán que contestar algunas preguntas con el fin de calificar su nivel de recordación, cuyo formato será el siguiente:

<b>EVALUACIÓN AL CLIENTE INTERNO</b>	
<b>OBJETIVO:</b>	
Conocer el nivel de conocimiento adquiridos durante este período de comunicación y difusión de la cultura del servicio.	
<b>DATOS PERSONALES:</b>	
NOMBRE:	
CARGO:	
FECHA:	
Responda las siguientes preguntas:	
ORD.	PREGUNTAS.
1.	¿Qué es un cliente?
2.	¿Cuál es nuestro cliente?
3.	¿Tiene alguna importancia el cliente dentro de la empresa?
4.	¿Las quejas y reclamos por parte del cliente pueden ser una oportunidad de mejora?
5.	¿Cuáles son los ingredientes básicos del servicio?

**Elaborado por: Jonathan García**

#### **4.4.1.12 Informe de los Resultados de la Evaluación.**

A los tres meses de la aprobación e implementación del modelo se procederá a realizar el primer informe sobre los avances realizados, en cuanto al nivel de progreso, el nivel de compromiso y recordación de los empleados obtenidos de la evaluación realizada y de los primeros aumentos en los niveles de satisfacción de los clientes externos.

## **4.4.2 Plan de Motivación**

### **4.4.2.1 Alcance:**

El propósito de implementar un plan de motivación de modo de establecer incentivos, recompensas externas entre otras para los empleados implementando talleres de motivación proporcionadas por la empresa.

### **4.4.2.2 Objetivo del Proyecto:**

Desarrollar un programa de motivación involucrando a todos los miembros de la organización con el fin de incrementar los niveles de satisfacción de los empleados.

### **4.4.2.3 Objetivos Específicos**

- Desarrollar un plan de motivación a través de la creación de charlas y entrega de trípticos y estímulos a los empleados con el fin de brindar incentivos a los empleados.
- Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes internos.
- Concienciar a todos los miembros del personal sobre la importancia de los incentivos dentro de la organización.

### **4.4.2.4 Justificación**

El empleado es la parte clave dentro de toda organización, por este motivo actualmente todas las empresas se encargan de establecer políticas de motivación para alcanzar la satisfacción total de este y así lograr que se sienta identificado y sea fiel con la institución

Para lograr esto la empresa primero debe preocuparse de mantener al empleado en un ambiente adecuado, motivado, involucrado con la institución con el fin de que este pueda ser más productivo.

#### 4.4.2.5 Elaboración del Plan de Motivación.

Temas a tratarse en los talleres:

- Motivación relacionada con la **tarea**, o **intrínseca**: la asignatura que en ese momento se está estudiando despierta el interés. El alumno se ve reforzado cuando comienza a dominar el objeto de estudio.
- Motivación relacionada con **el yo**, con la **autoestima**: al intentar aprender y conseguirlo vamos formándonos una **idea positiva** de nosotros mismos, que nos ayudará a continuar con nuestros aprendizajes. Las experiencias que tienen los empleados van formando poco a poco el **auto concepto** y la **autoestima**. Es el deseo constante de **superación**, guiado siempre por un **espíritu positivo**.
- Motivación centrada en la **valoración social**: la **aceptación** y **aprobación** que se recibe por parte de las personas que el empleado considera superiores a él. La motivación social manifiesta en parte una relación de dependencia hacia esas personas.
- Motivación que apunta al logro de **recompensas externas**: en este caso estamos hablando de los premios, regalos que se reciben cuando se han conseguido los **resultados esperados**.

#### 4.4.2.6 Presupuesto del Plan de Motivación

- Una vez formulado el Plan de Motivación con su respectivo cronograma y costos, se procede a elaborar el presupuesto, en el que se determinarán algunos rubros necesarios para su ejecución.

#### 4.4.2.7 Evaluación y Control

EVALUACIÓN AL EMPLEADO	
<b>OBJETIVO:</b>	
Conocer el nivel de motivación del empleado.	
<b>DATOS PERSONALES:</b>	
NOMBRE:	
CARGO:	
FECHA:	
Responda las siguientes preguntas:	
ORD.	PREGUNTAS.
1.	¿Qué es motivación para usted?
2.	¿Cuál son las clases de incentivos que le gustaría obtener?
3.	¿Tiene alguna importancia la motivación para usted?
4.	¿Qué impacto han logrado las charlas de motivación?    1 2 3 4 5
5.	¿Cuáles son los ingredientes básicos de un empleado motivado?

**Elaborado por: Jonathan García**

#### 4.4.2.8 Informe de Resultados

A los tres meses de la aprobación e implementación del modelo se procederá a realizar el primer informe sobre los avances realizados, en cuanto al nivel de motivación de los empleados, obtenidos de la evaluación realizada y de las primeras recompensas entregadas.



### **4.4.3 Sistema de Selección de Proveedores**

#### **4.4.3.1 Alcance**

Actualmente la empresa no cuenta con un sistema de selección de proveedores por este motivo no se mantiene un buen poder de negociación. El sistema de selección y certificación de proveedores, se basará en buscar y mantener a los mejores en cuanto a precio, calidad y entrega de informes o reportes que ayudarán a la empresa a mejorar la calidad y costo de sus servicios logrando así una mayor satisfacción en los clientes.

#### **4.4.3.2 Objetivo del Proyecto**

Desarrollar un sistema de calificación y selección de proveedores donde la calidad del material, servicio y precio sean los factores más importantes logrando una mayor calidad en los servicios ofrecidos por la empresa.

#### **4.4.3.3 Objetivos Específicos.**

- Establecer políticas para la selección de proveedores calificados por su buena calidad.
- Mantener una base de datos de nuestros clientes actuales y potenciales con el fin seleccionar al más adecuado.

#### **4.4.3.4 Análisis de Selección de Proveedores**

Actualmente la empresa cuenta con una lista de proveedores que no satisface las necesidades de la empresa.

Por otro lado se identifica la necesidad de disponer de una base de datos que le permita de una manera rápida, ágil y transparente poder seleccionar un proveedor.

Para conseguir una buena cartera de proveedores que permitan optimizar costos para brindar un mejor servicio y ser más competitivos en el mercado se deberá realizar una investigación para lo cual será necesario acudir a fuentes de investigación secundarias como directorios telefónicos, revista de materiales, Internet, entre otros.

#### **4.4.3.5 Establecimiento de Políticas de Selección de Proveedores**

En la actualidad la empresa no cuenta con políticas establecidas para la selección y certificación de proveedores por lo cual es necesario establecer parámetros de selección de proveedores con el fin de escoger a las mejores empresas.

Para el establecimiento de las políticas de selección será importante tomar en cuenta el precio, tiempo de pago, calidad y variedad de productos o servicios que ofrecen, y tiempo de entrega estos.

Las políticas que se emplearán en la empresa son:

- a) La selección estará basada en la habilidad y capacidad del proveedor para entregar materiales, productos y servicios que conformen los requerimientos del contrato, incluyendo requerimientos de calidad y las especificaciones de control aplicables.
- b) La selección de los proveedores y el tipo y extensión de los controles a efectuar dependerán del tipo de producto o servicio.
- c) Realizar un análisis sobre la legalidad del proveedor actual y potencial y constatar si la información presentada es verídica.

- d) Se deberá verificar que el proveedor mantenga estable la variedad y stock de sus productos o servicios.
- e) Los proveedores deberán brindar garantías sobre sus productos o servicios en cuanto a defectos o demoras en la entrega.
- f) Los proveedores de preferencia deberán tener algún descuento en la venta de sus productos o servicios.

#### **4.4.3.6 Requisitos para Registro de Proveedores**

##### **Personas Naturales**

##### **a) Carta de presentación en la que especifique:**

- Nombres y apellidos completos.
- Bienes y servicios que ofrece.
- Listado de los lugares en donde puede entregar sus bienes y prestar sus servicios en el territorio ecuatoriano.
- Dirección, números telefónicos, casilla postal y correo electrónico
- Número de cuenta bancaria, tipo de cuenta corriente o de ahorros y nombre del Banco

##### **b) Copias certificadas de:**

- Registro Único de Contribuyentes.
- Carné de afiliación al gremio correspondiente (de ser aplicable).
- Cédula de ciudadanía y papeleta de votación.
- Presentar tipo de garantías que ofrecen.

**c) Certificados actualizados de:**

- Certificado que acredite la actividad comercial, otorgado por la Cámara respectiva.
- Certificado de estar al día en las obligaciones tributarias
- Listado de Empresas en las que ha prestado servicios en los últimos tres años
- Copia certificada del RUC

**Personas Jurídicas**

**a) Carta de presentación en la que especifique:**

- Bienes y servicios que ofrece.
- Nombre o, razón social del proveedor.
- Dirección, números telefónicos, casilla postal y correo electrónico.
- Listado de los lugares en donde puede entregar sus bienes y prestar sus servicios en el territorio ecuatoriano.
- Número de cuenta bancaria, tipo de cuenta: corriente o de ahorros y nombre del Banco.

**b) Copias certificadas de:**

- Escritura de constitución de la compañía y sus reformas.
- Nombramiento vigente del representante debidamente legalizado e inscrito.
- Registro Único de Contribuyentes
- Cédula de ciudadanía y de la papeleta de votación del representante legal.

**c) Certificados actualizados de:**

- De existencia legal y cumplimiento otorgado por la Superintendencia de Entidad de control respectiva.
- Certificado de estar al día en los pagos de la patente municipal.
- Estados Financieros presentados en la Superintendencia de Compañías del último ejercicio fiscal.
- Declaración jurada de no encontrarse en mora con ninguna entidad u organismo del Estado.
- Certificado de RUC.
- Certificado que acredite la actividad comercial, otorgado por la Cámara respectiva.

**4.4.3.7 Desarrollo de la Base de Datos de Proveedores**

El parámetro para seleccionar a los mejores proveedores serán:

- Variedad de productos o servicios.
- Ubicación de la empresa.
- Tipo de garantía.
- Calidad y variedad.
- Puntualidad en la entrega.

Con esta base de datos será posible identificar en forma inmediata a los proveedores de acuerdo al producto o servicios que ofrece y se obtendrá de una forma más eficiente los datos suficientes como para que el encargado de adquisiciones pueda comunicarse con el proveedor adecuado.

A continuación se detalla algunos proveedores que pueden ser tomados en cuenta dentro para la base de datos:

- Walsh
- SYR (Servicios y Remediación)
- Whistler
- Geomanagment
- CONQUITO
- Quality Print

#### **4.4.3.8 Selección de Proveedores**

Una vez obtenida la información necesaria e ingresada a la base de datos, se procederá a escoger aquellos proveedores que mantengan los mejores precios, formas de pago, descuentos, facilidades de transporte, tiempo de entrega y mayor número de productos certificados, y se los trasladará a la base de datos definitiva.

#### **4.4.3.9 Aceptación y Contratación de Proveedores**

Cada departamento tiene que emitir una solicitud de adquisición al departamento de operaciones, el mismo que realizará el estudio necesario y determinará la mejor opción.

La solicitud de adquisición que realizará el jefe de cada área será:

**A continuación en la siguiente pagina formato: Solicitud de Adquisición Interna**



La orden de compra que se utilizará tendrá el siguiente modelo:

ORDEN DE COMPRA			
RUC:		NO:	
		FECHA:	
Me permito comunicarle, que la empresa ARSEIN, de acuerdo a un análisis y evaluación de su cotización ha resuelto adjudicarle lo siguiente:			
PROVEEDOR:		TELÉFONO:	
DIRECCIÓN:		Fecha Cotización:	
PLAZO DE ENTREGA:			
No SOLICITUD BIEN/SERVICIO			
AREA SOLICITANTE:			
CANTIDAD	DESCRIPCION	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
El valor ofertado será cancelado 100% contra entrega de los bienes previa presentación de la factura.		SUBTOTAL	
		DESCUENTO	
		IVA	
		TOTAL	
OBSERVACIONES:			

**Elaborado por: Jonathan García**



#### **4.4.3.10 Aprobación y Contratación de Proveedores**

La aprobación del proyecto estará a cargo de la Gerencia General, para esto el Jefe de operaciones deberán presentar la propuesta en la cual constará la lista de los proveedores definitivo, junto con los respaldos respectivos, como las proformas presentadas, informe de legalidad y giro del negocio respectivo y presupuesto.

#### **4.4.3.11 Seguimiento y Control de Proveedores**

Se realizará un control semestral de los proveedores en cuanto a precios, productos, calidad de los mismos, y tiempo de entrega con el fin de actualizar la base de datos y conocer sus variaciones y en caso de que algún proveedor ya no cumpla con los requisitos establecidos se lo reemplazará con uno nuevo obtenido de la base de posibles proveedores, buscando siempre el bienestar del cliente y de la empresa.

#### **4.4.4 Difusión del Direccionamiento Estratégico**

##### **4.4.4.1 Alcance**

Desarrollar una propuesta de Difusión del Direccionamiento Estratégico el mismo que buscará identificar y comprometer a los empleados con la cultura corporativa de la empresa, que permita enfrentar los cambios del entorno y lograr los objetivos planteados.

##### **4.4.4.2 Objetivo del Proyecto**

Difundir el direccionamiento estratégico para que el cliente interno identifique sus responsabilidades de la ejecución del plan y se comprometa con él.

##### **4.4.4.3 Objetivos Específicos**

- Dar a conocer el Plan Estratégico internamente.
- Trabajar en función de objetivos de corto, mediano y largo plazo dentro de la empresa.
- Lograr un sentido de pertenencia en el recurso humano encaminado a lograr un trabajo cooperativo.

##### **4.4.4.4 Presentación de la Filosofía Corporativa a los Directivos**

Consiste en presentar la propuesta a la gerencia general de la empresa, en la cual se explicará de manera clara sobre los puntos más importantes de la propuesta, en ella constará todo lo concerniente a Valores, Principios, Visión, Misión, Objetivos y Políticas Corporativas.

#### **4.4.4.5 Aprobación de la Filosofía Corporativa por parte de los Directivos.**

La aprobación estará a cargo de la Gerencia General, la cual realizará un análisis de cada uno de los puntos, para determinar si el programa está acorde a las necesidades de la empresa.

#### **4.4.4.6 Planificación del Programa de Difusión**

Se procede a determinar el tiempo y el inicio de la difusión del plan estratégico de la empresa, para establecer el tiempo de esta difusión se tomará en cuenta los siguientes parámetros:

- Tiempo de preparación y selección de los medios y métodos para la difusión.
- Tiempo para la selección del personal más apto para realizarlo y asignación de recursos
- Tiempo en el que no existe mucha carga de trabajo

#### **4.4.4.7 Selección de medios de difusión**

Una vez determinado el cronograma de actividades se selecciona cuales van a ser los medios de comunicación para la difusión del direccionamiento estratégico, entre los principales medios tenemos:

- Presentaciones en PowerPoint.
- Talleres grupales
- Elaboración de Carteleras.

#### 4.4.4.8 Aplicación de encuestas respecto al nivel de conocimiento de la cultura organizacional existente.

Elaboración de un cuestionario de cinco preguntas que se refieren al nivel de conocimiento del cliente interno sobre objetivos, visión, misión, principios y valores de la empresa, aplicada a todos los.

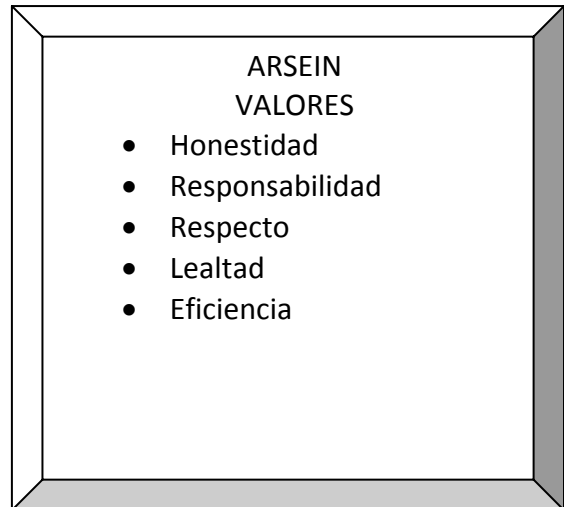
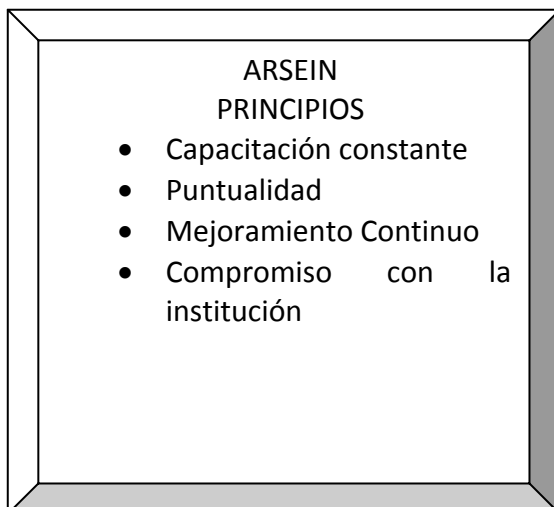
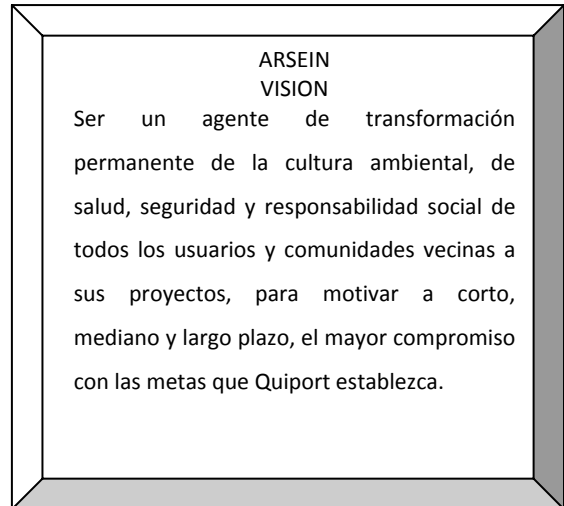
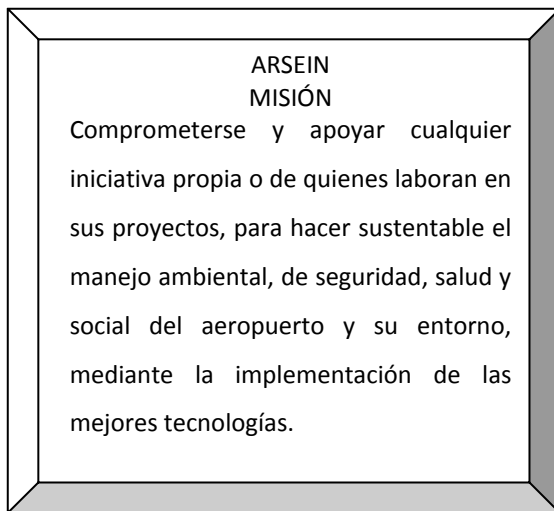
EVALUACIÓN AL CLIENTE INTERNO			
<b>OBJETIVO:</b>			
Conocer el nivel de conocimiento que tiene el personal de la empresa sobre los objetivos, misión, visión, principios y valores de la organización, a fin de determinar las falencias de comunicación.			
Marque con una X las siguientes preguntas			
ORD.	PREGUNTAS		
1.	¿Conoce los principios corporativos de la empresa?	SI	
		NO	
2.	¿Conoce los valores corporativos organizacionales de ARSEIN?	SI	
		NO	
3.	¿Se siente identificado con la empresa?	SI	
		NO	
4.	¿La empresa tiene una visión definida y divulgada?	SI	
		NO	
5.	¿Conoce la misión de ARSEIN?	SI	
		NO	
6.	¿Conoce los objetivos institucionales de ARSEIN.	SI	
		NO	

Elaborado por: Jonathan García

#### 4.4.4.9 Utilización y colocación de letreros y carteleras con la misión y visión de la empresa.

Los letreros y carteleras son medios efectivos de comunicación, debido a su facilidad de ubicación y tiempo de permanencia, además de su bajo costo al realizarlo. Es tan efectivo que el resultado que produce es grande, ya que facilita tanto la recepción de los mensajes a un grupo definido de personas como la recordación continua.

Los modelos que se plantean contiene cada uno de los puntos importantes de la filosofía como son los Valores, Principios, Visión, Misión y Objetivos.



#### **4.4.4.10 Evaluación y Control**

Para evaluar a la organización implementaremos el Programa Mystery Shopper con la utilización de Formatos de Evaluación y la opcional utilización de cámaras y/o micrófonos ocultos, brindando información precisa y objetiva de qué es lo que ocurre con los clientes internos.

Los beneficios serán:

- Mantener el cumplimiento de los Procedimientos.
- Asegurar la calidad de los productos y servicios ofertados.
- Incrementar la Satisfacción de sus Clientes.

El Programa "Mystery Shopper Participado" al desarrollarse en un ambiente *amigable*, puede estar vinculado directamente con programas de remuneración variable, llevando a niveles superiores de atención a los clientes.

En el MSP al finalizar la evaluación el Cliente Fantasma, revela su identidad y concede al colaborador una calificación o incentivo directo y se puede evaluar a todo el personal.

Se implementara el Mystery Shopper dentro de la empresa, de manera secreta sin ser anunciado, esto permitirá descubrir debilidades en la atención o en procesos, y con esta evaluación nos brindara resultados para la implementación de un programa de capacitación en el que también podemos brindarles nuestro apoyo, sin que este factor sea condicionante para la contratación de uno u otro servicio.

## CAPITULO V: INDICADORES DE GESTION Y ANALISIS FINANCIERO

## **CAPÍTULO 5**

### **5. INDICADORES DE GESTIÓN**

A medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar medios específicos para medir su progreso hacia él, estableciendo indicadores de gestión para cada línea de negocios y luego para organización en general.

#### **5.1 INDICADORES DE GESTIÓN**

Los indicadores de gestión son la expresión cuantitativa del desempeño de la empresa en su totalidad o en una de sus partes que al ser comparada con algún parámetro de referencia; puede señalar desviación, sobre la cual se tomaran medidas correctivas o preventivas en la consecución de los objetivos institucionales.

##### **5.1.1 Importancia y Justificación**

Es de vital importancia establecer un sistema de medición estratégico que informe el grado de avance de la estrategia, si se carece de esta información solo se podrá medir resultados finales y con esto se descarta la posibilidad de corregir sobre la marcha.

Por lo que los indicadores de gestión en la planificación estratégica que se está desarrollando sirven para:

- Facilitar a los administradores las responsabilidades de planeación y control de cada uno de los grupos operativos.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa
- Identificar y tomar acciones sobre problemas operativos
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.



### 5.1.2 Tipos de Indicadores de Gestión

**Indicadores Financieros.-** La estrategia de las empresas suele valorar conceptos tales como la rentabilidad, el crecimiento, la estabilidad y la creación de valor para los accionistas. Los indicadores más corrientemente utilizados son:

- **Indicadores de Clientes.-** Reflejan la situación de la empresa con relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:
- **Indicadores de proceso interno.-** Con estos indicadores mediremos como transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados.
- **Indicadores de aprendizaje y crecimiento.-** Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, a la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa

### 5.1.3 Indicadores de Procesos

- **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. Miden el logro de los resultados propuestos. En el establecimiento de estos indicadores es fundamental conocer y definir operacionalmente los requerimientos del cliente del proceso para comparar lo que entrega el proceso contra lo que él espera. De lo contrario, se puede estar logrando una gran eficiencia en aspectos no relevantes para el cliente. Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del materia, etc.
- **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

#### **5.1.4 Indicadores Financieros**

Los indicadores financieros son el producto de establecer resultados numéricos basados en relacionar dos cifras o cuentas bien sea del Balance General y/o del Estado de Pérdidas y Ganancias. Los resultados así obtenidos por si solos no tienen mayor significado; solo cuando se relacionan unos con otros y los comparamos con los de años anteriores o con los de empresas del mismo sector y a su vez el analista se preocupa por conocer a fondo la operación de la compañía, y se obtiene resultados más significativos y sacar conclusiones sobre la situación real de una empresa.

Adicionalmente, permiten calcular indicadores promedio de empresas del mismo sector, para emitir un diagnóstico financiero y determinar tendencias que son útiles en las proyecciones financieras.

Los indicadores financieros, se pueden clasificar en cuatro grupos así:

1. Indicadores de liquidez
2. Indicadores operacionales o de actividad
3. Indicadores de endeudamiento
4. Indicadores de rentabilidad

#### **5.1.5 Indicadores de Capital Intangible**

Los indicadores de capital intangible son el conjunto de activos de una sociedad que, pese a no estar reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generaran valor para la empresa en el futuro.

Los activos intangibles, en función de su naturaleza, se agrupan en bloques tres bloques esenciales:

- **Capital Humano:** Se refiere al conocimiento (explícito o tácito) útil para la empresa que poseen las personas y equipos de la misma, así como su capacidad para regenerarlo. El capital humano (las personas son el activo más

importante de las organizaciones) es la base de la generación de los otros dos tipos de capital Intelectual.

- Capital estructural: el Capital Intelectual supone el conocimiento explicitado, sistematizado e internalizado por la organización el Capital Estructural es propiedad de la empresa, queda en la organización cuando sus personas la abandonan y estaría incluido el Capital Tecnológico (sistemas) y el Capital Organizativo (procesos).
- Capital Relacional: Se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior y se incluyen el conocimiento que puede obtenerse de la relación con otros agentes del entorno (clientes, Proveedores, Competidores...)

## 5.1.6 Resumen de indicadores de Gestión

Tabla 5.1 Indicadores de Gestión

Matriz Estratégica							
Perspectiva	Medida	Ind. Resultado	Ind. Tendencia	Meta		Formula * 100	Iniciativas
Financiera	Incrementar Utilidad	Rentabilidad	Aumento de Utilidad	Aumentar	15,00%	Rentabilidad / Patrimonio	Programa de Evaluación de Utilidades
	Reducir Costos	Costo de Ventas	Reducción de Costos	Reducir	6,00%	Costo Total/Ventas Totales	Programa de Alternativas de reducción de costos
Clientes	Mejorar el Servicio	% de clientes Satisfechos	Índice de satisfacción del cliente	Aumentar	30,00%	# de clientes inconformes/# de clientes atendidos	Análisis de Satisfacción del Cliente
Interna	Evaluar el desempeño	# de cumplimiento de objetivos	% de Objetivos Cumplidos	Cumplimiento	75,00%	# objetivos realizados/# objetivos planteados	Programa de Evaluación de Desempeño
Crecimiento y Aprendizaje	Capacitación	# de programas de capacitación	# del personal que se capacito	Aumentar	25,00%	# de horas de capacitación realizadas/# de horas de capacitación ejecutadas	Plan de Desarrollo del Talento Humano
	Empleados Satisfechos	Empleados Satisfechos	% de satisfacción	Aumentar	70,00%	# empleados satisfechos/# total de empleados	Análisis del Nivel de Satisfacción Laboral

## 5.2 PRESUPUESTOS

### 5.2.1 Presupuestos de los proyectos

Para tener el análisis en la parte presupuestaria se expone el presupuesto que se requiere para la implementación de los proyectos que hemos enunciado en el capítulo anterior.

**Tabla 5.2 Presupuesto de Proyectos**

<b>PRESUPUESTO DE PROYECTOS</b>		
<b>Nº</b>	<b>INICIATIVA ESTRATÉGICA DE PROYECTOS</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
	<b>CORTO PLAZO</b>	
1	IMPLEMENTACIÓN DE CULTURA DE ATENCIÓN AL CLIENTE	1.500,00
2	PLAN DE MOTIVACIÓN	875,00
	Subtotal	2.375,00
	<b>MEDIANO PLAZO</b>	
3	DIFUSIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	2.500,00
4	SISTEMA DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES	995,00
5	PLAN DE MARKETING	1.600,00
6	PLAN DE CAPACITACIÓN	3.000,00
	Subtotal	8.095,00
	<b>LARGO PLAZO</b>	
7	PLAN DE OPTIMIZACIÓN DE RECURSOS	1.325,00
	Subtotal	1.325,00
	<b>TOTAL</b>	<b>11.795,00</b>

**Elaborado por: Jonathan García**

Una vez determinado los presupuestos de cada proyecto y separado por el tiempo de ejecución, se procede a prorratear el valor total para los años en los cuales se ejecutaran, de la siguiente manera:

**Tabla 5.3 Distribución del Presupuesto**

<b>DISTRIBUCIÓN ANUAL DEL PRESUPUESTO</b>					
<b>PROYECTOS</b>	<b>COSTO</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
CORTO PLAZO	2.375,00	1.750,00	625,00	0,00	0,00
MEDIANO PLAZO	8.095,00	0,00	1.064,67	4.680,33	1350,00
LARGO PLAZO	1.325,00	331,25	441,67	441,67	110,41
<b>TOTAL</b>	<b>11.795,00</b>	<b>2.681,25</b>	<b>3.131,34</b>	<b>5.122,00</b>	<b>860,41</b>

**Elaborado por: Jonathan García**

### 5.2.2 Criterios de Evaluación

Para iniciar la evaluación estamos tomando datos de los flujos de caja neto como operacional, como conceptualización a continuación tenemos:

- El Flujo Operacional.- Constituye la diferencia entre los ingresos y egresos operacionales realizados del efectivo, a esto se tiene que restar la participación laboral en las utilidades y el impuesto a la renta. En este flujo se debe sumar en el último año del proyecto el valor residual de los activos fijos y el capital de trabajo inicial.
- El Flujo Neto de Caja.- está conformado por la utilidad operacional, menos la participación laboral, menos el impuesto a la renta, más los gastos y costos que no constituyen salida de efectivo. En el último año, se debe sumar el valor residual de los activos fijos y el capital de trabajo inicial. Igual resultado deberá obtenerse, al realizar el siguiente calculo: Utilidad neta más gastos financieros, más los gastos y costos que no constituyen salida de efectivo.

### 5.2.3 Situación Actual sin considerar proyectos planteados

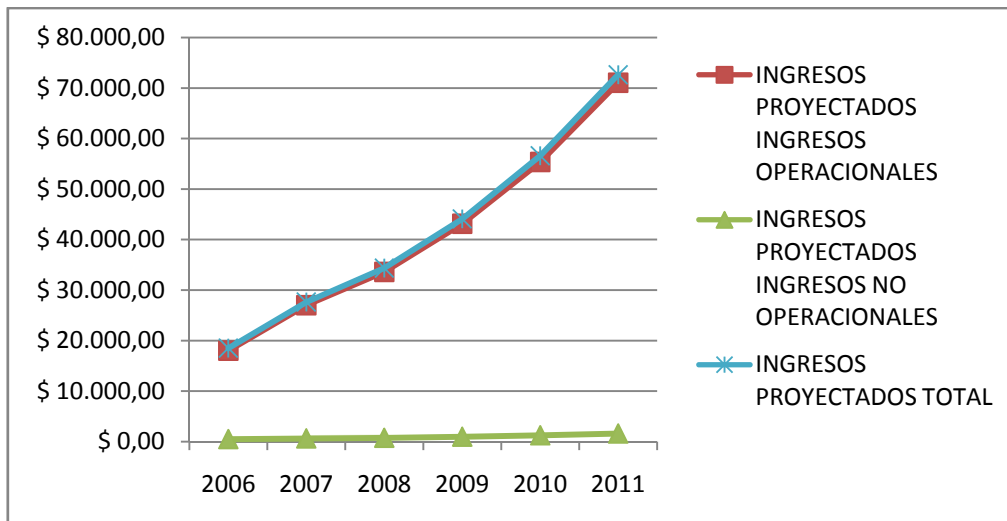
Para poder realizar un flujo de caja proyectado, primeramente se debe desarrollar un cálculo de crecimiento organizacional tomando como base los datos históricos de los ingresos que pasee la empresa, a través del método de suavización exponencial considerando pesos ponderados, otorgando un peso del 20% a los datos anteriores y a los datos recientes un peso de 80% de la siguiente manera:

**Tabla 5.4 Ingresos Proyectados**

INGRESOS PROYECTADOS				
AÑOS	INGRESOS OPERACIONALES	INGRESOS NO OPERACIONALES	TASA	TOTAL
2006	\$ 18.000,00	\$ 497,00	28,36%	\$ 18.497,00
2007	\$ 27.000,00	\$ 633,00		\$ 27.633,00
2008	\$ 33.600,00	\$ 756,00		\$ 34.356,00
2009	\$ 43.127,47	\$ 970,37		\$ 44.097,84
2010	\$ 55.356,50	\$ 1.245,52		\$ 56.602,02
2011	\$ 71.053,14	\$ 1.598,70		\$ 72.651,84

Realizado por: Jonathan García

**Grafico 5.2 Crecimiento de Ingresos**



Elaborado por: Jonathan García

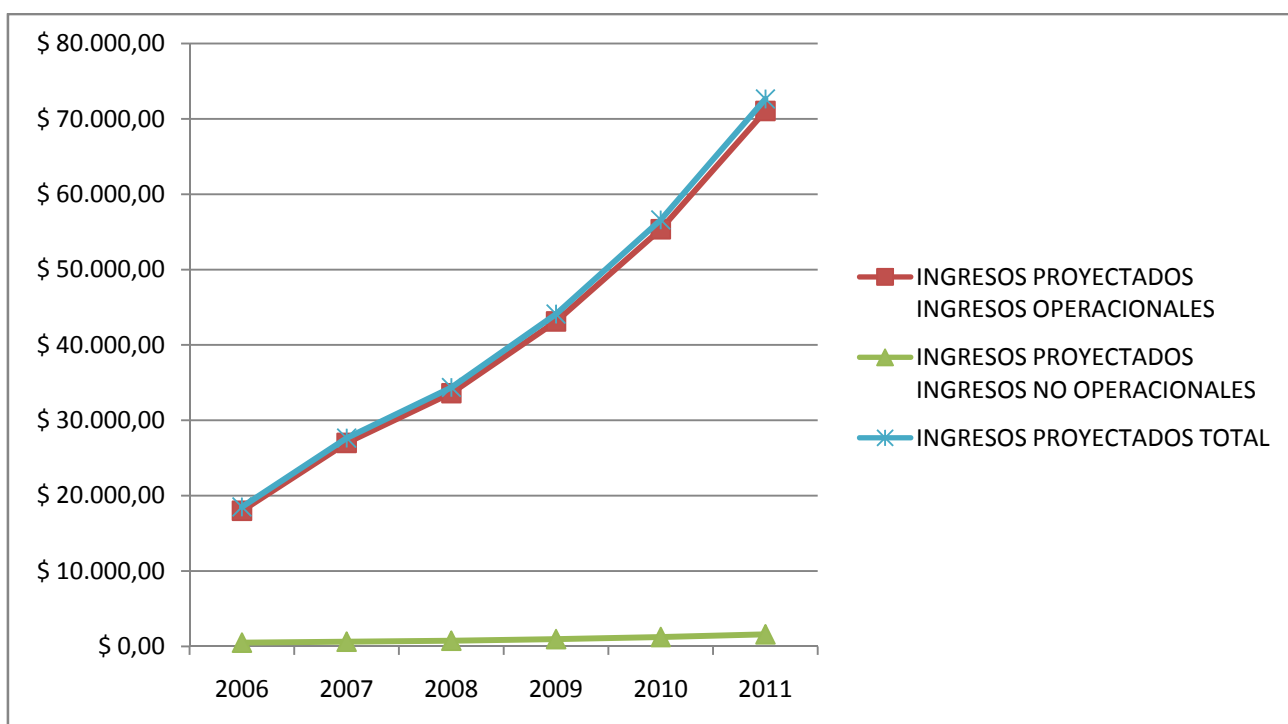
**Tabla 5.4 Presupuesto de Costos y Gastos**

PRESUPUESTO DE COSTOS Y GASTOS							
COSTOS	TASA	2006	2007	2008	2009	2010	2011
		\$	\$	\$		\$	\$
Costos de Ventas		10.800,0 0	18.900,0 0	25.200,0 0	\$ 32.345,60	41.517,3 7	53.289,8 6
TOTAL COSTOS	28,36 %	10.800,0 0	18.900,0 0	25.200,0 0	\$ 32.345,60	41.517,3 7	53.289,8 6
GASTOS OPERACIONALES							
Gastos Administrativos		\$ 658,00	\$ 746,00	\$ 756,00	\$ 787,53	\$ 820,37	\$ 854,57
Gastos de Ventas		\$ 1.487,00	\$ 1.643,00	\$ 1.969,00	\$ 2.527,32	\$ 3.243,96	\$ 4.163,80
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	28,36 %	\$ 2.145,00	\$ 2.389,00	\$ 2.725,00	\$ 3.314,85	\$ 4.064,33	\$ 5.018,37
GASTOS NO OPERACIONALES							
Gastos Financieros	28,36 %	\$ 533,00	\$ 595,00	\$ 625,00	\$ 802,22	\$ 1.029,70	\$ 1.321,67
TOTAL GASTOS		\$ 2.678,00	\$ 2.984,00	\$ 3.350,00	\$ 4.117,07	\$ 5.094,03	\$ 6.340,04
TOTAL COSTOS Y GASTOS		\$ 13.478,0 0	\$ 21.884,0 0	\$ 28.550,0 0	\$ 36.462,67	\$ 46.611,4 0	\$ 59.629,9 0

**Realizado por: Jonathan García**

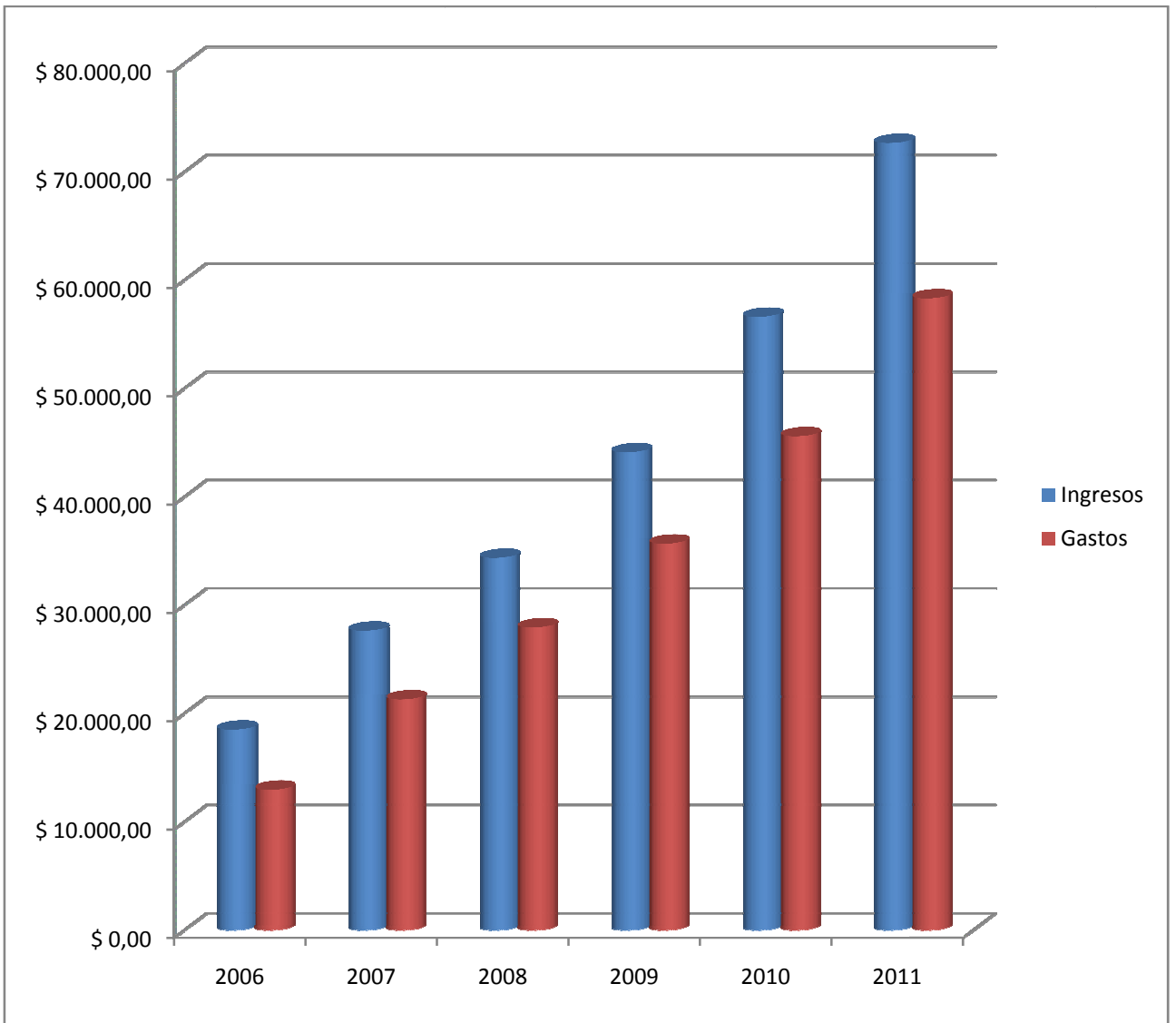


**Grafico 5.3 Crecimiento de Costos y Gastos**



**Elaborado por: Jonathan García**

**Grafico 5.4 Relación Ingreso Gasto**



**Elaborado por: Jonathan García**

En el grafico se puede apreciar el crecimiento que van a tener tanto los ingresos como los gastos, los cuales están aplicados al crecimiento que se determino con anterioridad.

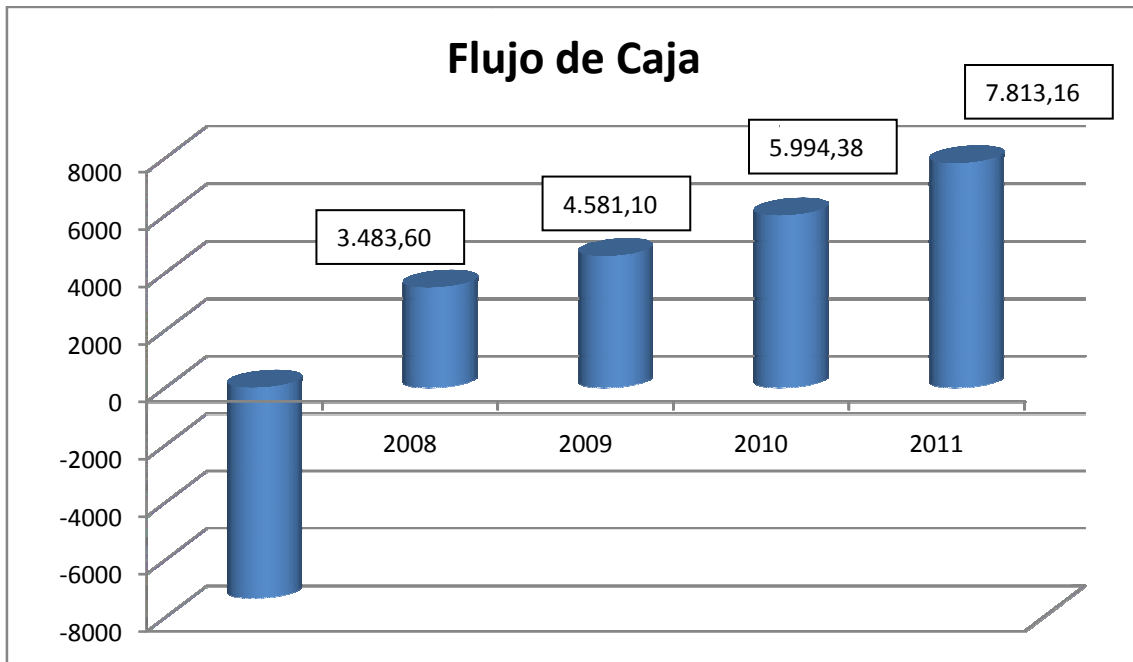
Para los cálculos del flujo de caja, se toma como referencia la inversión inicial de \$7325, que es referente a propiedad planta y equipo que la empresa dispone para su operación y poder brindar el servicio y se toma en cuenta el crecimiento del 28,36%.

**Tabla 5.5 Flujo de Caja Sin Proyectos**

FLUJO DE CAJA SIN PROYECTOS						
			2008	2009	2010	2011
Inversión Inicial		-7325				
INGRESOS POR VENTAS						
Ventas Totales			\$ 33.600,00	\$ 43.127,47	\$ 55.356,50	\$ 71.053,14
EGRESOS						
Costo de Ventas			\$ 25.200,00	\$ 32.345,60	\$ 41.517,37	\$ 53.289,86
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>			\$ 8.400,00	\$ 10.781,87	\$ 13.839,13	\$ 17.763,28
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos			\$ 756,00	\$ 787,53	\$ 820,37	\$ 854,57
Gastos de Ventas			\$ 1.969,00	\$ 2.527,32	\$ 3.243,96	\$ 4.163,80
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>			\$ 2.725,00	\$ 3.314,85	\$ 4.064,32	\$ 5.018,37
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>			\$ 5.675,00	\$ 7.467,02	\$ 9.774,81	\$ 12.744,91
INGRESOS NO OPERACIONALES			\$ 756,00	\$ 970,37	\$ 1.245,52	\$ 1.598,70
GASTOS NO OPERACIONALES			\$ 625,00	\$ 802,22	\$ 1.029,70	\$ 1.321,67
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>			\$ 5.806,00	\$ 7.635,17	\$ 9.990,63	\$ 13.021,94
Participación Trabajadores		15%	\$ 870,90	\$ 1.145,28	\$ 1.498,59	\$ 1.953,29
Impuesto a la Renta		25%	\$ 1.451,50	\$ 1.908,79	\$ 2.497,66	\$ 3.255,49
<b>UTILIDAD NETA</b>		-7325	\$ 3.483,60	\$ 4.581,10	\$ 5.994,38	\$ 7.813,16
<b>FLUJO NETO DE OPERACIÓN</b>		-7325	\$ 3.483,60	\$ 4.581,10	\$ 5.994,38	\$ 7.813,16
TMAR						

**Elaborado por: Jonathan García**

**Grafico 5.5 Flujo de Caja sin Proyectos**



**Realizado por: Jonathan García**

El objeto de realizar el flujo de caja sin proyectos es poder compararlo con el flujo de fondos considerando la aplicación de proyectos a través de la evaluación financiera, que a continuación se presenta:

### **5.2.3.1 Valor Presente Neto**

El valor presente neto de una propuesta de inversión es el valor presente de los flujos de efectivo netos de dicha propuesta, menos su inversión inicial, puede representar un valor negativo. Indica un monto que representa la ganancia que se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la tasa de descuento TMAR establecida.

Para el caso se tomaron en consideración algunos indicadores económicos para el cálculo del TMAR, en el cual se aplicó la multiplicación de los mismos y restados de la unidad, como se expone a continuación.

**Tabla 5.7 TMAR**

CALCULO DE LA TMAR			
TASA PASIVA	5,22%	100%	94,78%
RIESGO PAIS	6,51%	100%	93,49%
INFLACION	5,52%	100%	94,48%

Realizado por: Jonathan García

**Tabla 5.8 VPN Sin Proyectos**

VALOR PRESETE NETO SIN PROYECTOS					
		2008	2009	2010	2011
Inversión Inicial	-\$ 7.325,00				
Valor Neto		\$ 3.701,33	\$ 4.867,42	\$ 6.369,03	\$ 8.301,48
Tasa de Descuento TMAR	17,25%	\$ 3.205,24	\$ 3.650,10	\$ 4.136,01	\$ 4.668,36
VPN	8.334,74				

Realizado por: Jonathan García

El VPN de los flujos sin proyectos, una vez descontada la inversión inicial es de \$8.334,74.

**Tabla 5.9 Evaluación**

EVALUACION DE LA INVERSION	
TMAR	17,25%
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS	\$ 15.659,71
VA	\$ 8.334,74
TIR	57,18%

Realizado por: Jonathan García

### 5.2.3.2 Tasa Interna de Rendimiento

La tasa interna de rendimiento es la tasa que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos futuros de un proyecto de inversión con la salida de efectivo inicial del proyecto. Es la tasa máxima que es posible pagar para el financiamiento de un proyecto.

**Tabla 5.10 TIR**

TASA INTERNA DE RETORNO					
		2008	2009	2010	2011
Inversión Inicial	-\$ 7.325,00				
Valor Neto	-\$ 7.325,00	\$ 3.701,33	\$ 4.867,42	\$ 6.369,03	\$ 8.301,48
Tasa de Descuento TMAR	17,25%				
TIR	57,18%				

**Realizado por: Jonathan García**

### 5.2.3.3 Relación Beneficio / Costo

La razón beneficio costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

La razón B/C debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el Valor Actual Neto es positivo, en caso contrario se debe rechazar el proyecto.

**Tabla 5.11 Relación Beneficio Costo**

RELACION COSTO BENEFICIO	
INVERSION INICIAL	\$ 7.325,00
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	\$ 15.659,74
B/C	2,14

**Realizado por: Jonathan García**

#### 5.2.4 Flujo de Caja considerando la Implementación de Proyectos

Para poder determinar el crecimiento que van a tener los ingresos, costos y gastos se va a considerar el mismo crecimiento que se tomo sin la implementación de proyectos, pero se va a añadir la TMAR como una tasa mínima que la empresa deberá esperar como rendimiento y además se tomara en cuenta la calificación que se obtuvo como cumplimiento de los proyectos la cual fue de 1,14%; estos cálculos se presentan a continuación:

**Tabla 5.12 Tasa de Crecimiento con Proyectos**

TASA DE CRECIMIENTO CON PROYECTOS	
Tasas de crecimiento	28,36%
TMAR	17,25%
% efectivo de cumplimiento de Proyectos	1,14%
Tasa de Crecimiento considerado Proyectos	44,97%

**Realizado por: Jonathan García**

La tasa de crecimiento obtenida es de 44,97%, la cual se va a aplicar tanto a los ingresos como a los costos y gastos.

El flujo de caja proyectado considerando la inversión que se requiere para implementar los proyectos, es el siguiente:

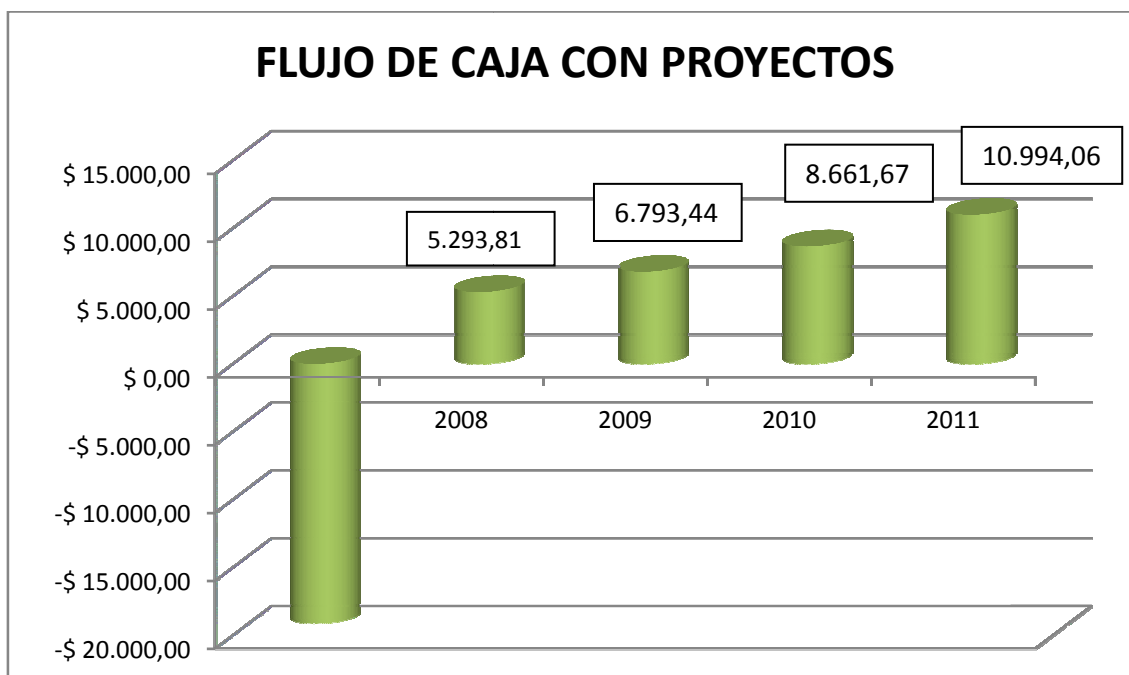
**Tabla 5.13 Flujo de Caja con Proyectos**

FLUJO DE CAJA CON PROYECTOS						
			2008	2009	2010	2011
Inversión Inicial		-\$ 7.325,00				
Inversión Proyectos		-\$ 11.795,00				
TOTAL INVERSION		-\$ 19.120,00				
INGRESOS POR VENTAS						
Ventas Totales			\$ 48.710,00	\$ 70.617,68	\$ 102.376,55	\$ 148.418,34
EGRESOS						
Costo de Ventas			\$ 36.533,19	\$ 52.963,26	\$ 76.782,42	\$ 111.313,76
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 12.177,73	\$ 17.654,42	\$ 25.594,14	\$ 37.104,59
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos			\$ 756,00	\$ 787,53	\$ 820,37	\$ 854,57
Gastos de Ventas			\$ 2.155,75	\$ 3.125,25	\$ 4.530,77	\$ 6.568,40
TOTAL GASTOS OPERACIONALES			\$ 2.911,75	\$ 3.912,78	\$ 5.351,14	\$ 7.422,97
UTILIDAD OPERACIONAL			\$ 9.265,98	\$ 12.741,64	\$ 20.243,00	\$ 29.681,62
INGRESOS NO OPERACIONALES			\$ 1.096,00	\$ 1.588,90	\$ 2.303,47	\$ 3.339,41
GASTOS NO OPERACIONALES			\$ 772,71	\$ 1.120,21	\$ 1.624,01	\$ 2.354,37
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ 9.589,27	\$ 14.210,32	\$ 20.922,47	\$ 30.666,66
Participación Trabajadores		\$ 0,15	\$ 1.438,39	\$ 2.131,55	\$ 3.138,37	\$ 4.600,00
Impuesto a la Renta		\$ 0,25	\$ 2.037,72	\$ 3.019,69	\$ 4.446,02	\$ 6.516,66
UTILIDAD NETA		-\$ 19.120,00	\$ 6.113,16	\$ 9.059,08	\$ 13.338,07	\$ 19.549,99
FLUJO NETO DE OPERACIÓN		-\$ 19.120,00	\$ 6.113,16	\$ 9.059,08	\$ 13.338,07	\$ 19.549,99
TMAR	17,25%					
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS		-\$ 19.120,00	\$ 5.293,81	\$ 6.793,44	\$ 8.661,67	\$ 10.994,06

**Realizado por: Jonathan García**



**Grafico 5.6 Flujo de Caja con Proyectos**



**Realizado por: Jonathan García**

En el grafico se puede apreciar que al implementar los proyectos, los flujos de caja de cada año se incrementan, debido a que la implementación genera ingresos adicionales o bien producen una optimización de recursos, lo que hace ver la necesidad de implementar los proyectos y por ende la filosofía corporativa, objetivos y estrategia propuesta.

Para poder determinar cuál es el impacto que tiene la implementación de proyectos en el flujo de caja, igualmente se debe realizar el análisis del VAN, TIR y la relación beneficio costo.

#### **5.2.4.1 Valor Presente Neto con Proyectos**

Como se menciona el valor presente neto de una propuesta de inversión es el valor presente de los flujos de efectivo netos de dicha propuesta, menos su inversión inicial, puede representar un valor negativo. Indica un monto que representa la ganancia que

se podría tomar por adelantado al comenzar un proyecto, considerando la tasa de descuento TMAR establecida.

**Tabla 5.14 VPN Con Proyectos**

VALOR PRESENTE NETO CON PROYECTOS					
		2007	2008	2009	2010
Inversión Inicial	-\$ 19.200,00				
Valor Neto		\$ 6.113,16	\$ 9.059,08	\$ 13.338,07	\$ 19.549,99
Tasa de descuento TMAR	17,25%	\$ 5.293,81	\$ 6.793,44	\$ 8.661,67	\$ 10.994,06
VPN	12622,99				

**Realizado por: Jonathan García**

El VPN de los flujos sin proyectos, una vez descontada la inversión inicial es de \$12.622,99.

**Tabla 5.15 Evaluación**

EVALUACION DE LA INVERSION	
TMAR	17,25%
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS	31742,99
VAN	12622,99
TIR	15,48%

**Realizado por: Jonathan García**

#### 5.2.4.2 Tasa Interna de Rendimiento con Proyectos

La tasa interna de rendimiento es la tasa que iguala el valor presente de los flujos de efectivo netos futuros de un proyecto de inversión con la salida de efectivo inicial del proyecto. Es la tasa máxima que es posible pagar para el financiamiento de un proyecto.

**Tabla 5.16 TIR con Proyectos**

TASA INTERNA DE RETORNO CON PROYECTOS						
			2007	2008	2009	2010
Inversión Inicial		-19200				
Valor Neto		-19200	6113,16	9059,08	13338,07	19549,99
Tasa de descuento TMAR		17,25%				
	TIR	39,48%				

**Realizado por: Jonathan García**

### 5.2.4.3 Relación Beneficio / Costo

La razón beneficio costo expresa el rendimiento, en términos de valor actual neto, que genera el proyecto por unidad monetaria invertida.

La razón B/C debe ser mayor que la unidad para aceptar el proyecto, lo que a su vez significa que el Valor Actual Neto es positivo, en caso contrario se debe rechazar el proyecto.

**Tabla 5.17 Beneficio Costo con Proyectos**

RELACION BENEFICIO COSTO CON PROYECTOS	
INVERSION INICIAL	\$19120
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	\$31742
B/C	1,66

**Realizado por: Jonathan García**

#### 5.2.4.4 Ingresos Actuales vs. Ingresos implementando proyectos

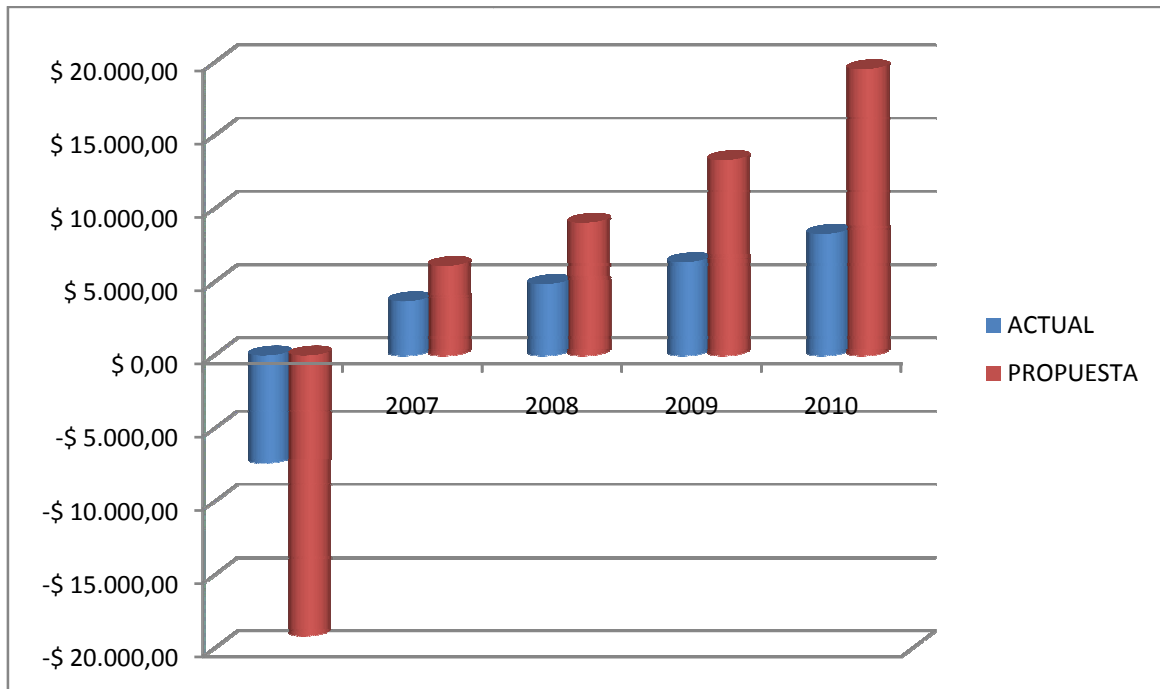
Para poder determinar cuál es la diferencia e impacto que tiene el implementar los proyectos, objetivos y estrategias propuestas, se debe realizar un análisis comparativo entre los resultados obtenidos, de la siguiente manera:

**Tabla 5.18 Comparación de Flujos**

<b>COMPARACION DE FLUJOS</b>		
<b>AÑOS</b>	<b>FLUJO DE CAJA</b>	
	<b>ACTUAL</b>	<b>PRESUPUESTADO</b>
	-7325	-19120
2008	3701,33	6113,16
2009	4867,42	9059,08
2010	6369,03	13338,07
2011	8301,48	19549,99

Realizado por: Jonathan García

**Gráfico 5.7 Relación Actual y Propuesta**



**Realizado por: Jonathan García**

En el gráfico podemos establecer la tendencia de crecimiento de los flujos de caja de acuerdo a la situación correspondiente, además se puede notar que al implementar la Planificación Estratégica y los Proyectos, la empresa puede reducir sus debilidades y minimizar las amenazas, aumentar sus fortalezas para poder aprovechar las oportunidades, todo esto con la adopción de la filosofía corporativa y estrategias propuestas para alcanzar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.

Además se puede determinar que si la empresa aplicara los planes y programas, estos podrán generar el valor agregado a la empresa, ya sea ingresos adicionales o bien una optimización de recursos económicos, para ello deben apegarse al control por medio de los indicadores y a las metas planteadas, las cuales si se las aplica de forma eficiente permitirán el desarrollo y mejoramiento continuo de la empresa.

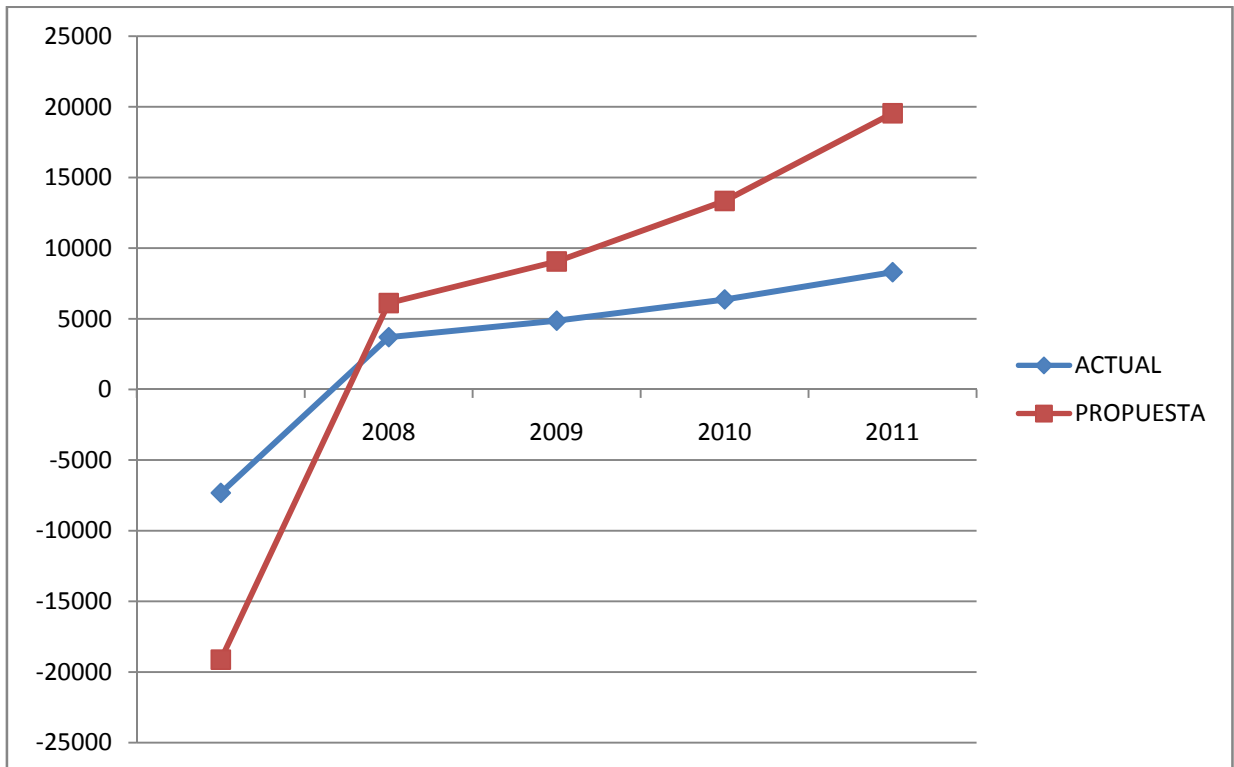
También se determinó que en lo que respecta al VPN, TIR y relación B/C existen resultados positivos para la empresa, lo que demuestra los beneficios que la empresa tendría si decidiera implementar una Planificación Estratégica.

**Tabla 5.19 Comparación de Evaluación financiera**

CONCEPTO	SIN PLAN	CON PLAN
VPN	8334,74	12622,99
TIR	57,18%	15,48%
RELACION B/C	2,14	1,66

Realizado por: Jonathan García

**Grafico 5.8 Comparación Flujo de Caja Actual y Propuesta**



Realizado por: Jonathan García

### 5.2.5 Análisis de Escenarios

Para el análisis de sensibilidad se ha tomado en cuenta, el crecimiento de los ingresos, gastos y costos que se han venido dando durante los últimos años en el mercado de la seguridad ambiental e industrial y de acuerdo al crecimiento de la inversión de proyectos de gran escala en el país, con un crecimiento del 14,2%.

### 5.2.5.1 Estructuración del Fenómeno Prospectivo

La estructuración del fenómeno prospectivo básicamente se enfoca en la elaboración del árbol de problemas de la empresa. Este árbol estructurado en base al análisis de los problemas que presenta la empresa antes de la ejecución del presente modelo de gestión estratégica, es decir, la estructuración del fenómeno prospectivo se basa en el diagrama de Ishikawa es Capítulo I del presente estudio

**Grafico 5.9 Árbol de Problemas**



**Elaborado por: Jonathan García**

### 5.2.5.2 Determinación de Actores y Objetivos

Una vez desarrollado el fenómeno prospectivos se procede a establecer los objetivos y actores y sus respectivas matrices.

**Tabla 5.20 Objetivos del análisis de Escenarios**

<b>Objetivos</b>	
<b>O1</b>	Aumentar la participación de la empresa ARSEIN dentro del mercado de seguridad ambiental mediante la capacitación de nuevos clientes
<b>O2</b>	Crear una cultura de atención al cliente con la finalidad de personalizar y definir las necesidades de los usuarios del servicio
<b>O3</b>	Diseñar un plan de mercadotecnia que permite identificar las necesidades de los clientes estableciendo políticas de precio identificando segmentos de mercado actuales y potenciales, con la finalidad de promocionar a la empresa.
<b>O4</b>	Diseñar un direccionamiento estratégico a partir de un diagnóstico que permita lograr los objetivos a través de estrategias e indicadores de gestión
<b>O5</b>	Capacitar al recurso y talento humano de la empresa en las áreas en las cuales están designados para optimizar los procesos y mejorar la atención a los clientes

**Elaborado por: Jonathan García**

**Tabla 5.21 Actores del análisis de Escenarios**

<b>ARSEIN</b>	<b>ACTORES</b>
<b>A1</b>	ARSEIN
<b>A2</b>	WALSH
<b>A3</b>	COMPETENCIA LEGAL
<b>A4</b>	CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES
<b>A5</b>	ALDIR

**Elaborado por: Jonathan García**



### Matriz ACTOR-ACTOR

MATRIZ ACTOR-ACTOR							
MID		A1	A2	A3	A4	A5	ID
		ARSEIN	WALSH	COMPETENCIA LEGAL	CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES	ALDIR	
A1	ARSEIN		4	4	4	3	15
A2	WALSH	3		2	2	1	8
A3	COMPETENCIA LEGAL	4	4		0	4	12
A4	CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES	2	0	1		0	3
A5	ALDIR	3	1	0	2		6
	DEPENDENCIA	12	9	7	8	8	8,8
4	El actor I puede hacer desaparecer al actor J						
3	El actor I puede influenciar en el cumplimiento de la misión del actor J						
2	El actor I puede conspirar en el cumplimiento de los proyectos de J						
1	El actor I puede influenciar de manera ilimitada en los procesos de J						
0	El actor I tiene poca influencia sobre J						

Elaborado por: Jonathan García

MATRIZ ACTOR OBJETIVO							
MID		O1	O2	O3	O4	O5	I D
		Aumentar la participación de la empresa dentro del mercado de seguridad ambiental mediante la captación de nuevos clientes	Crear una cultura de atención al cliente, con la finalidad de personalizar y definir las necesidades de los usuarios del servicio	Diseñar un plan de mercadotecnia que permita identificar las necesidades de los clientes estableciendo políticas de precio identificando segmentos de mercados actuales y potenciales con la finalidad de promocionar a la empresa	Diseñar un direccionamiento estratégico a partir de un diagnóstico que permita lograr los objetivos a través de estrategias e indicadores de gestión	capacitar al recurso y talento humano de la empresa en las aéreas a las cuales están designados para optimizar los procesos y mejorar la atención a los clientes	
A1	ARSEIN	1	1	1	1	1	5
A2	WALSH	0	0	0	0	1	1
A3	COMPETENCIA LEGAL	-1	-1	-1	-1	-1	-5
A4	CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES	1	1	1	0	0	3
A5	ALDIR	0	1	0	0	0	1
LEYENDA	1	Actitud positiva del actor frente al objetivo					
	-1	Actitud negativa del actor frente al objetivo					
	0	Actitud neutra del actor frente al objetivo					
Numero de acuerdos	2	3	2	1	2		
Numero de desacuerdos	-1	-1	-1	-1	-1		

Realizado por: Jonathan García

### 5.2.5.3 Variables Relevantes

Se considera el análisis situacional de la empresa y las matrices actor – actor y actor – objetivo se establecen las variables que dictaminarán el estudio de escenarios de la empresa

Nº	VARIABLES	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE
1	Producto Interno Bruto			X
2	Inflación	X		
3	Tasas de Interés		X	
4	Percepción de los clientes sobre el servicio que ofrece ARSEIN	X		
5	Factor Político		X	
6	Incremento de inversión en el país	X		
7	Seguridad Jurídica			
8	Competencia Legal	X		
9	Población Total y PEA			X
10	Variación de Sueldos y Salarios		X	

**Tabla 5.22 Variables**

Elaborado por: Jonathan García

### 5.2.5.4 Análisis de Posibilidades

**Tabla 5.23 Posibilidades**

	Percepción de los clientes sobre el servicio que ofrece ARSEIN	Incremento de inversión en el país	Competencia Legal	Inflación
POSIBILIDADES	Buena	En aumento	Mucha	Alza
	Regular	Estable	Normal	Constante
	Mala	A la baja	Poca	Disminuye

Elaborado por: Jonathan García

### 5.2.5.5 Combinación de Posibilidades

Establecidas las posibilidades que afectan directamente a las variables se procede a combinar las mismas para posteriormente determinar las más realistas.

**Tabla 5.24 Combinación de Posibilidades**

Nº	Percepción de los clientes sobre el servicio que ofrece ARSEIN	Incremento de inversión en el país	Competencia Legal	Inflación
	V1	V2	V3	V4
E1	Buena	En Aumento	Mucha	Alza
E2	Buena	Estable	Mucha	Alza
E3	Regular	En Aumento	Mucha	Alza
E4	Regular	Estable	Mucha	Alza
E5	Mala	En Aumento	Normal	Estable
E6	Mala	Estable	Poca	Disminuye
E7	Buena	En Aumento	Normal	Alza
E8	Buena	A la Baja	Mucha	Disminuye
E9	Mala	Estable	Mucha	Alza
E10	Mala	A la Baja	Poca	Estable
E11	Regular	A la Baja	Normal	Disminuye
E12	Regular	Estable	Mucha	Estable

**Elaborado por: Jonathan García**

### 5.2.5.6 Determinación de Escenarios Reales

Para determinar los escenarios que tienen mayor probabilidad de presentarse, primero es necesario determinar el índice de probabilidad de los mismos:

**Tabla 5.25 Probabilidad de Presencia de Escenarios**

	MUY PROBABLE	PROBABLE	POCO PROBABLE	OBSERVACIONES
E1		X		Probable
E2		X		Probable
E3	X			Puede darse en el futuro
E4		X		Probable
E5	X			Optimista
E6			X	Improbable
E7	X			Muy Probable
E8		X		Probable
E9			X	Improbable
E10			X	Improbable
E11			X	Improbable
E12	X			Probable

**Elaborado por: Jonathan García**

**Escenario 1**

**Tabla 5.26 Escenario 1**

Escenario Probable				
	Percepción de la clientes sobre el servicio provee ARSEIN	Incremento de inversión en el país	Competencia Legal	Inflación
POSIBILIDADES	Buena	En Aumento	Mucha	Alza
	Regular	Estable	Normal	Constante
	Mala	A la Baja	Poca	Disminuye

**Elaborado por: Jonathan García**

## Detalle Escenario 1

- Que la inflación se encuentre estable, exista una competencia normal, con un incremento en la inversión en proyectos de gran escala que demanden estudios ambientales, este tipo de escenario sería optimista ya que con estas condiciones la empresa se ve beneficiada debido a que podrá obtener mayores ventas del servicio que ofrece para la empresa beneficiando así las proyecciones de trabajo previamente analizadas.

## Escenario 2

**Tabla 5.27 Escenario 2**

Escenario Probable				
	Percepción de la clientes sobre el servicio provee ARSEIN	Incremento de inversión en el país	Competencia Legal	Inflación
POSIBILIDADES	Buena	En Aumento	Mucha	Alza
	Regular	Estable	Normal	Constante
	Mala	A la Baja	Poca	Disminuye

**Elaborado por: Jonathan García**

## Detalle Escenario 2

- Con una percepción buena de lo que hace la competencia con respecto a la oferta de seguridad ambiental e industrial que brinda, con una disminución de proyectos, con un exagerado número de empresas legales y con la inflación ala alza, la empresa se vera afectada ya que las personas no se verán en la necesidad de contratar asesoría en seguridad ambiental e industrial y de este modo las proyecciones de crecimiento se verán perjudicadas.

### 5.2.6.7 Incidencia de los escenarios en el flujo de caja de la empresa

Para el caso puntual de ARSEIN Asesora en Seguridad Ambiental e Industrial se pueden considerar dos tipos de escenarios, un escenario pesimista y un escenario optimista.

### 5.2.6.8 Flujo de Caja bajo un escenario Optimista

**Tabla 5.28 Escenario Optimista**

Percepción de la clientes sobre el servicio provee ARSEIN	Incremento de inversión en el país	Competencia Legal	Inflación
Regular	En Aumento	Normal	Alza

**Elaborado por: Jonathan García**

Este escenario establece que la percepción del servicio que ofrece la empresa sea normal con un incremento en la inversión en el país se incremente, esto permitirá la compra de nuevo software para que apoye el proceso de reducción de costos, o incremento de los niveles productivos, de esta forma, los flujos operativos de caja se vería afectados en forma positiva. Como se muestra a continuación

## Flujo de Caja Optimista

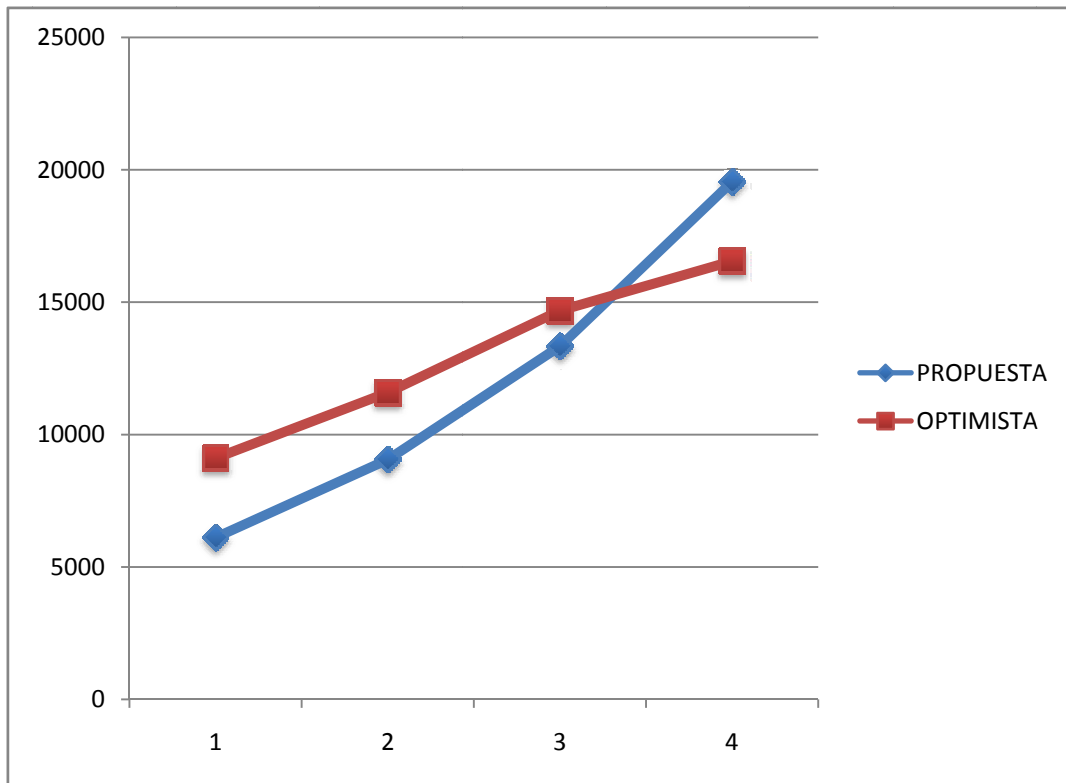
			2007	2008	2009	2010
Inversión Inicial		-\$ 7.325,00				
Inversión Proyectos		-\$ 11.795,00				
TOTAL INVERSION		-\$ 19.120,00				
<b>INGRESOS POR VENTAS</b>						
Ventas Totales			\$ 48.710,92	\$ 70.617,68	\$ 102.376,55	\$ 148.418,34
Ventas Totales Incrementan	14,20%		\$ 55.627,87	\$ 80.645,39	\$ 116.914,02	\$ 169.493,75
<b>EGRESOS</b>						
Costos de Ventas			\$ 36.533,19	\$ 52.963,26	\$ 76.782,42	\$ 111.313,76
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 19.094,68	\$ 27.682,13	\$ 40.131,61	\$ 58.179,99
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>						
Gastos Administrativos			\$ 756,00	\$ 787,53	\$ 820,37	\$ 854,57
Gastos de Vetas			\$ 2.155,75	\$ 3.125,25	\$ 4.530,77	\$ 6.568,40
TOTAL GASTOS OPERACIONALES			\$ 2.911,75	\$ 3.912,78	\$ 5.351,14	\$ 7.422,97
UTILIDAD OPERACIONAL			\$ 16.182,93	\$ 23.769,35	\$ 34.780,47	\$ 50.757,02
INGRESOS NO OPERACIONALES			\$ 1.096,00	\$ 1.588,90	\$ 2.303,47	\$ 3.339,41
GASTOS O OPERACIONALES			\$ 772,71	\$ 1.120,21	\$ 1.624,01	\$ 2.354,37
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ 16.506,22	\$ 24.238,03	\$ 35.459,94	\$ 51.742,06
Participación Trabajadores	15%		\$ 2.475,93	\$ 3.635,71	\$ 5.318,99	\$ 7.761,31
Impuesto a la Renta	25%		\$ 3.507,57	\$ 5.150,58	\$ 7.535,24	\$ 10.995,19
UTILIDAD NETA		-\$ 19.120,00	\$ 10.522,72	\$ 15.451,75	\$ 22.605,71	\$ 32.985,56
FLUJO NETO DE OPERACIÓN		-\$ 19.120,00	\$ 10.522,72	\$ 15.451,75	\$ 22.605,71	\$ 32.985,56
TMAR	115,48%					
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS		-\$ 19.120,00	\$ 9.112,36	\$ 11.587,33	\$ 14.680,03	\$ 16.549,64

Realizado por: Jonathan García



De forma grafica la comparación de entre flujo de cajas de un escenario optimista y un flujo de caja aplicando los proyectos quedaría de la siguiente manera:

**Grafico 5.9 Flujo de caja considerando un escenario optimista**



**Elaborado por: Jonathan García**

Como se puede observar, hay un incremento en el flujo operativo de caja a largo plazo la cual, será la más conveniente para la aplicación en ARSEIN.

### 5.2.6.9 Flujo de Caja bajo un escenario Pesimista

Percepción de la clientes sobre el servicio provee ARSEIN	Incremento de inversión en el país	Competencia Legal	Inflación
Buena	Estable	Mucha	Alza

**Elaborado por: Jonathan García**

Al considerar un escenario pesimista se establece que la percepción del cliente sobre el servicio que la empresa ofrece con un incremento notable con la competencia. Evidentemente este escenario dispararía los costos de venta e imposibilitaría la optimización de recursos al realizar estudios, consecuentemente la utilidad operacional de la empresa se vería disminuida así como lo refleja el siguiente flujo de caja.

A continuación Flujo de Caja del Escenario Pesimista

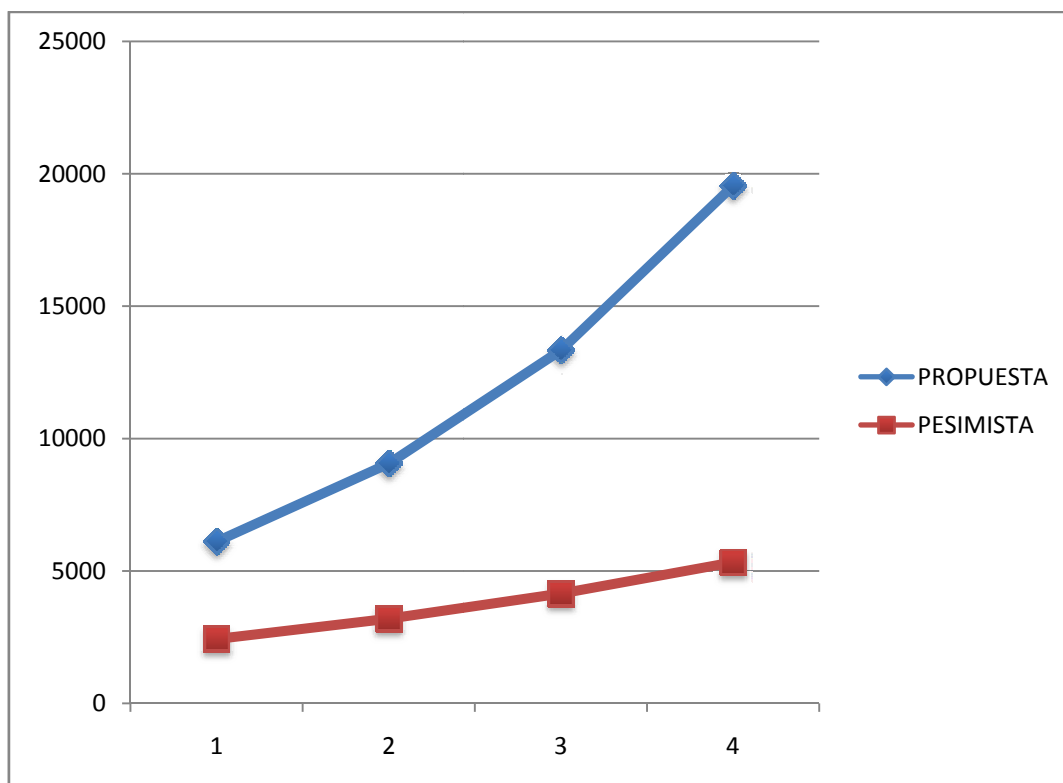
## Flujo de Caja Pesimista

			2007	2008	2009	2010
Inversión Inicial		-7325				
Inversión Proyectos		-11795				
TOTAL INVERSION		-19120				
INGRESOS POR VENTAS						
Ventas Totales			\$ 48.710,92	\$ 70.617,68	\$ 102.376,55	\$ 148.418,34
EGRESOS						
Costos de Ventas			\$ 36.533,19	\$ 52.963,26	\$ 76.782,42	\$ 111.313,76
Costos de Ventas	14,20%		\$ 41.720,91	\$ 60.484,04	\$ 87.685,52	\$ 127.120,31
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS			\$ 6.990,02	\$ 10.133,64	\$ 14.691,04	\$ 21.298,03
GASTOS OPERACIONALES						
Gastos Administrativos			\$ 756,00	\$ 787,53	\$ 820,37	\$ 854,57
Gastos de Vetas			\$ 2.155,75	\$ 3.125,25	\$ 4.530,77	\$ 6.568,40
TOTAL GASTOS OPERACIONALES			\$ 2.911,75	\$ 3.912,78	\$ 5.351,14	\$ 7.422,97
UTILIDAD OPERACIONAL			\$ 4.078,27	\$ 6.220,86	\$ 9.339,90	\$ 13.875,06
INGRESOS NO OPERACIONALES			\$ 1.096,00	\$ 1.588,90	\$ 2.303,47	\$ 3.339,41
GASTOS O OPERACIONALES			\$ 772,71	\$ 1.120,21	\$ 1.624,01	\$ 2.354,37
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS			\$ 4.401,56	\$ 6.689,54	\$ 10.019,36	\$ 14.860,10
Participación Trabajadores	15%		\$ 660,23	\$ 1.003,43	\$ 1.502,90	\$ 2.229,02
Impuesto a la Renta	25%		\$ 935,33	\$ 1.421,53	\$ 2.129,11	\$ 3.157,77
UTILIDAD NETA		-\$ 19.120,00	\$ 2.805,99	\$ 4.264,58	\$ 6.387,34	\$ 9.473,31
FLUJO NETO DE OPERACIÓN		-\$ 19.120,00	\$ 2.805,99	\$ 4.264,58	\$ 6.387,34	\$ 9.473,31
TMAR	115,48%					
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADOS		-\$ 19.120,00	\$ 2.429,91	\$ 3.198,03	\$ 4.147,91	\$ 5.327,38

Realizado por: Jonathan García

De forma grafica la comparación de entre flujo de cajas de un escenario pesimista y un flujo de caja aplicando los proyectos quedaría de la siguiente manera:

**Grafico 5.10 Flujo de caja considerando un escenario pesimista**



**Elaborado por: Jonathan García**

Como podemos observar el Flujo de caja propuesta es la más conveniente para la aplicación en ARSEIN.

## CAPITULO VI: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

## CAPÍTULO 6

### 6. RESULTADO DEL ESTUDIO

#### 6.1 Conclusiones

- Después de analizar el primer capítulo se observa que dentro del mercado de seguridad ambiental e industrial en nuestro país la competencia es grande debido a la presencia de empresas legales debido al alto requerimiento de estudios que se ven en el país debido a la gran inversión en proyectos grandes de construcción los cuales requieren estudios previos como EIA, PMA, Plan de Manejo de Pasivos Ambientales, Proyectos de Re vegetación, Planes de Cierre lo cual es una ventaja para ARSEIN.
- El personal operativo de la empresa cuenta con experiencia de campo así mismo con conocimientos técnico.
- La empresa ARSEIN dispone de los recursos necesarios para la implementación de tecnología de punta, así ampliar su cartera de clientes y por ende incrementar su capacidad de entrega de servicio en menor tiempo consolidando su imagen corporativa.
- También se pudo determinar que las personas que trabajan en la empresa tanto en la parte operativa como administrativa no conocen el direccionamiento estratégico que tiene la empresa debido a que este no fue elaborado técnicamente y tampoco suficientemente difundido, entendiéndose que la misión, visión, valores, etc. No es conocido por los trabajos de la empresa y esto provoca su falta de compromiso con ella y los bajos resultados que se han observado en este tiempo de funcionamiento.

- Además del diagnóstico general de la empresa en cuanto a su estructura vemos que si organigrama se maneja e forma vertical y esto no permite que por el momento se pueda mantener buenos canales de comunicación directa y sencilla para que los proyectos rindan de mejor manera de acuerdo a lo planificado.
- El carácter de proyectos de desarrollo para las diferentes áreas estratégicas de la empresa causa en ella falencias importantes que pueden determinar un bajo crecimiento de esta por lo que es prioridad el desarrollo de proyectos que ayuden a mejorar las perspectivas configurando así un aspecto prioritario para ARSEIN contar con presupuestos y tiempos bien diseñados para su planificación, desarrollo, ejecución y posterior valoración de lo alcanzado con cada uno de ellos.

## **6.2 Recomendaciones**

- La empresa actualmente solo esta dedicada a ofrecer el servicio de seguridad ambiental e industrial a la Corporación Quiport, lo cual no le permite seguir abriendo nuevos mercados que le permitan expandirse y aplicar todos los servicios que puedan manejar para lo cual debería realizar una investigación de mercado y ubicar nuevos nichos como por ejemplo la minería, a los que le podría brindar sus servicios y así lograr una mayor participación en el mercado ya que las áreas por explotar son muchas y diversas.
- Desarrollar y dar a conocer al personal de la empresa el nuevo direccionamiento estratégico, el mismo que ayudara a la consecución de los objetivos, metas y estrategias para el cumplimiento de la misión y visión de la empresa, aspectos importantes para los participantes llámense accionistas, directivos o empleados de tal forma que se logre resultados que con un planteamiento adecuado y profesionalmente diseñado

- La elaboración de un plan de marketing para el desarrollo de ARSEIN es fundamental ya que este permitirá difundir planes, estrategias y metas que persigue la empresa con respecto a la prevención del delito en propiedad privada y seguridad de sus miembros, así pues se encargara de la elaboración de planes comerciales investigación de mercado, elaboración de instrumentos para medir satisfacción de clientes y de empleados, elaborar cursos para mejorar capacidades del personal y mas mecanismos que ayuden a explotar la imagen de la empresa y mejorar las expectativas de crecimiento a través de estos instrumentos.
- Poner en vigencia el organigrama estructural por procesos, ya que permitirá tomar decisiones oportunas y mejorar la comunicación entre jefes y subalternos y de esta manera los correctivos necesarios de haberlos discutido para buscar la mejor de manejarlos y resolverlos.
- Ejecutar plan de capacitación de acuerdo a las necesidades de los trabajadores y directivos con el afán de satisfacer los requerimientos profesionales y personales y con ello se tendrá personal mas competente y motivado para el mejor funcionamiento d la empresa, además que esta demostrado que un personal motivado, capacitado y laboralmente estable da mejores resultados dentro de su lugar de trabajo.



## **BIBLIOGRAFIA**

Ing. Francis Salazar Pico. ESTRATEGIA, Todo lo que se debe saber y aplicar

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

Marta Pérez: "Guía Práctica de Planeación Estratégica"

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/polfismonalice.htm>

<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page13.html>

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/gksa/68.htm>

<http://www.gestiopolis1.com/recursos7/Docs/ger/mapeo-del-proceso-de-planificacion-del-manejo-de-areas-naturales.htm>

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

Hill, Charles, Jones, Gareth: Administración Estratégica. III Edición.

Kaplan Robert/ Norton David The Strategy Focusend Organization Gestion 2000

Michael Porter Estrategia Competería Trigésima Sexta Reimpresión 2006

Alberto Ortiz Gómez Gerencia Financiera y Diagnostico Estratégico, Segunda Edición, 2005