

LA ESTRATEGIA APLICADA AL ENTORNO DE LA EMPRESA

Roberto Carlos Polo Cabezas

Unidad de Gestión de Postgrados, Departamento de Ciencias Económicas Administrativas y de Comercio.

Escuela Politécnica del Ejército, Campus Sangolquí.
Av. General Rumiñahui s/n, Sangolquí-Ecuador.

robertopolo25@gmail.com

Resumen: El funcionamiento interno de una empresa se encuentra en gran medida determinado por su entorno, el cual incide directamente en sus estrategias y, por lo tanto, en sus resultados. Es por este motivo que se hace altamente necesario comprender el funcionamiento de este entorno, así como la medida en que sus fuerzas se relacionan con la empresa y afectan su forma de operar.

Para que la empresa logre ser competitiva es necesario responder a los constantes cambios del entorno, es preciso la elaboración de un diseño de plan estratégico adecuado a las metas y estrategias visionarias de sus propietarios.

La aplicación del plan permite controlar las estrategias y ventajas competitivas y compararlas con otras empresas rivales mediante el análisis; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.

Los costos operativos en la implementación del Plan Estratégico, derivan sustancialmente de los costos que se debe asumir la empresa para ejecutar el plan, el retorno que se espera no es solo financiero, dado que genera intangibles multiplicadores para el recurso humano de la empresa, intangibles

que comprenden las estrategias cuyo resultado final se prevé en la transformación organizacional lo que determina el cambio cualitativo requerido para el futuro que se desea para la empresa.

El seguimiento al cumplimiento de los objetivos debe ser constante de parte de los responsables y de la gerencia, y de cada persona que aporte a estos objetivos; es decir la empresa tiene que estar comprometida en su totalidad.

Palabras claves: Plan estratégico, estrategias, ventajas competitivas

Abstract: The inner workings of a company is largely determined by their environment, which directly affects their strategies and, therefore, in its results. It is for this reason that it is highly necessary to understand the operation of this environment and the extent to which forces are related to the company and affect the way they operate.

For the enterprise to be competitive you need to answer the constantly changing environment requires the development of a design appropriate to the goals and strategies of their owners visionary strategic plan.

The implementation of the plan allows control strategies and competitive advantages compared with other rival firms through

analysis, thus allowing to know if it is necessary to improve or redesign existing strategies.

Operating costs in the implementation of the Strategic Plan, resulting in substantial costs that should take the company to implement the plan, the expected return is not only financial, as it generates multipliers intangibles for human resource company, intangible strategies comprising the final result is expected in organizational transformation that

determines the qualitative change required for the desired future for the company.

Monitoring compliance with the objectives must be consistent with those responsible and management, and each person adding to these objectives, means the company has to be fully committed.

Keywords: Strategic Plan, strategies, competitive advantages

I. INTRODUCCIÓN

La CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ es una empresa privada de propiedad de la señora Rosa Ibelia Rodríguez Vivanco, cuyo objeto social es la construcción, compra y venta de bienes inmuebles.

Desde hace ya varios años que la Familia Rodríguez viene desarrollándose en el mundo de los negocios relacionados con la minería, adquisición de bienes raíces, construcción de casas y desde Abril de 2011 se direcciona al mundo de la construcción de edificios departamentales.

La CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, tiene como función principal la construcción y comercialización de viviendas en la ciudad de Quito, Valle de los Chillos y Amaguaña, así como la compra y venta de terrenos en las ciudades de Loreto, el Coca y Loja.

Los servicios que brinda la empresa en la actualidad son:

- Planificación, diseño y construcción de casas y departamentos.
- Compra, venta, intermediación de bienes inmuebles.

II. METODOLOGÍA

En el desarrollo del proyecto se va aplicar una técnica exploratoria descriptiva, permitiendo conocer los problemas que están afectando a la empresa. Luego se va a aplicar la evaluación cualitativa y cuantitativa para determinar y dirigir a la empresa por el camino correcto para la consecución de los objetivos empresariales.

La metodología se la desarrollará mediante las fases del proceso de planificación estratégica que comprenden:

- Efectuar un diagnóstico de la empresa Constructora

Rodríguez mediante un Análisis Situacional para conocer sus condiciones actuales.

- Definir la filosofía corporativa.
- Establecer un direccionamiento estratégico (objetivos, estrategias y planes).

Y las fases operativas que son:

- El Plan de acción e implantación.
- El Diseño de sistemas de seguimiento y evaluación.
- La Redacción del Plan Estratégico.

Para potenciar las ventas y así lograr incrementar los resultados

financieros de la organización, se elaborará un Plan de Mercadeo.

Mediante la herramienta metodológica BSC, proporcionará la

estructura necesaria para un sistema de gestión y medición que favorecerán la administración de la empresa.

III. EVALUACIÓN DE RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez analizadas las Matrices PEYEA, FODA e IE, se procedió a realizar la Matriz de Convergencia para escoger las estrategias más apropiadas para contribuir a la consecución de los objetivos de la empresa.

En la Matriz de Convergencia, según las estrategias planteadas se escogen las primordiales que son las que se derivan de los análisis de las matrices FODA, PEYEA e IE, y después se han colocado las estrategias complementarias que nos sirven para poder cumplir con los objetivos que tiene planteados la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, las estrategias seleccionadas son las siguientes:

- Potenciar las ventas gestionando los trámites para que los posibles compradores puedan acceder a los créditos hipotecarios que brindan las instituciones financieras.
- Fortalecer relaciones comerciales, con proveedores preferentes a precios diferenciados.
- Diseñar y aplicar un plan efectivo de Marketing.
- Potenciar las áreas de ejecución y control de la empresa.
- Mejorar los procesos constructivos.
- Planificar adecuadamente el presupuesto de inversiones para los proyectos.
- Diversificación de proyectos inmobiliarios orientados a la construcción de casas y conjuntos habitacionales.

- Crecimiento del portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.
- Realizar estudios, análisis de mercado y encuestas a los clientes.
- Aumentar el vínculo con el cliente con un seguimiento postventa.
- Optimizar los procesos constructivos mediante un control del cronograma de ejecución del proyecto.
- Realizar un benchmarking de los procesos de las empresas más exitosas.
- Rediseñar los procesos constructivos.
- Afianzar las relaciones con la Cámara de la Construcción de Quito y otras afines, quienes provean de información actualizada sobre técnicas, procesos, materiales y acabados de construcción.
- Identificar y utilizar elementos guías de acción, necesarios para la formulación, implementación, organización y construcción de proyectos inmobiliarios.
- Implementar el control de calidad en los procesos constructivos.
- Implementar y controlar que se cumpla con el Plan Estratégico.
- Promover la gerencia participativa a través del análisis interdisciplinario, evaluación y retroalimentación de los resultados alcanzados en la gestión administrativa.
- Adquisición de tecnología para la administración financiera y logística.

- Desarrollar un pensamiento estratégico en la resolución de problemas y la toma de decisiones empresariales.
- Desarrollar el manual de procedimientos y funciones de la empresa.
- Implementar el área de Recursos Humanos.
- Capacitar al personal en nuevas técnicas de construcción, calidad, seguridad industrial, manejo operacional de procesos y atención al cliente.
- Desarrollar habilidades y destrezas en los empleados de la empresa.

- Evaluar el desempeño de los trabajadores.

A continuación se despliega el Mapa Corporativo de la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ, donde se plasma la misión y los valores sobre los que se fundamenta la gestión estratégica para alcanzar la visión planteada al 2016, por medio del cumplimiento de los objetivos y estrategias planeados durante el análisis estratégico empresarial.

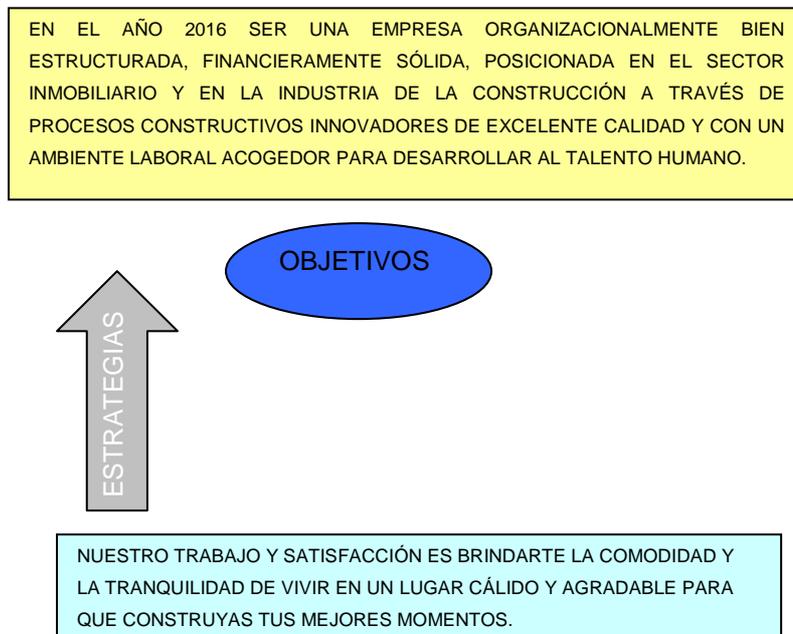


Figura 1. Mapa Corporativo de la CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos planteados por la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ son:

Tabla 1. Objetivos Estratégicos, Perspectivas y Estrategias.

	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PERSPECTIVA	ESTRATEGIAS
1	Incrementar anualmente las utilidades.	FINANCIERA	Potenciar las ventas. Fortalecer las relaciones comerciales. Diseñar y aplicar un plan efectivo de Marketing.
2	Reducir los costos operativos.	FINANCIERA	Potenciar las áreas de ejecución y control de la empresa. Mejorar los procesos constructivos. Planificar adecuadamente el presupuesto de inversiones para los proyectos.
3	Ampliar el portafolio de proyectos.	FINANCIERA	Diversificación de proyectos inmobiliarios orientados a la construcción de casas y conjuntos habitacionales. Crecimiento del portafolio de proyectos a través de créditos a largo plazo con instituciones financieras.
4	Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	CLIENTES	Realizar estudios, análisis de mercado y encuestas a los clientes. Aumentar el vínculo con el cliente con un seguimiento postventa.
5	Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.	PROCESOS	Optimizar los procesos constructivos mediante un control del cronograma de ejecución del proyecto.
6	Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	PROCESOS	Realizar un benchmarking de los procesos de las empresas más exitosas. Rediseñar los procesos constructivos.
7	Desarrollar y potenciar la investigación en los procesos constructivos.	PROCESOS	Afianzar las relaciones con la Cámara de la Construcción de Quito y otras afines, quienes provean de información actualizada sobre técnicas, procesos, materiales y acabados de construcción. Identificar y utilizar elementos guías de acción, necesarios para la formulación, implementación, organización y construcción de proyectos inmobiliarios. Implementar el control de calidad en los procesos constructivos.
8	Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.	PROCESOS	Implementar y controlar que se cumpla con el Plan Estratégico. Promover la gerencia participativa a través del análisis interdisciplinario. Adquisición de tecnología para la administración financiera y logística. Desarrollar un pensamiento estratégico en la resolución de problemas y la toma de decisiones empresariales.
9	Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar el manual de procedimientos y funciones de la empresa. Formalizar el área de Recursos Humanos.
10	Desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Capacitar al personal en nuevas técnicas de construcción, calidad, seguridad industrial, manejo operacional de procesos y atención al cliente.
11	Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollar habilidades y destrezas en los empleados de la empresa. Evaluar el desempeño de los trabajadores.

Una vez determinados los objetivos estratégicos de la empresa, se procede a establecer la relación entre ellos, a través del Mapa Estratégico de la empresa.

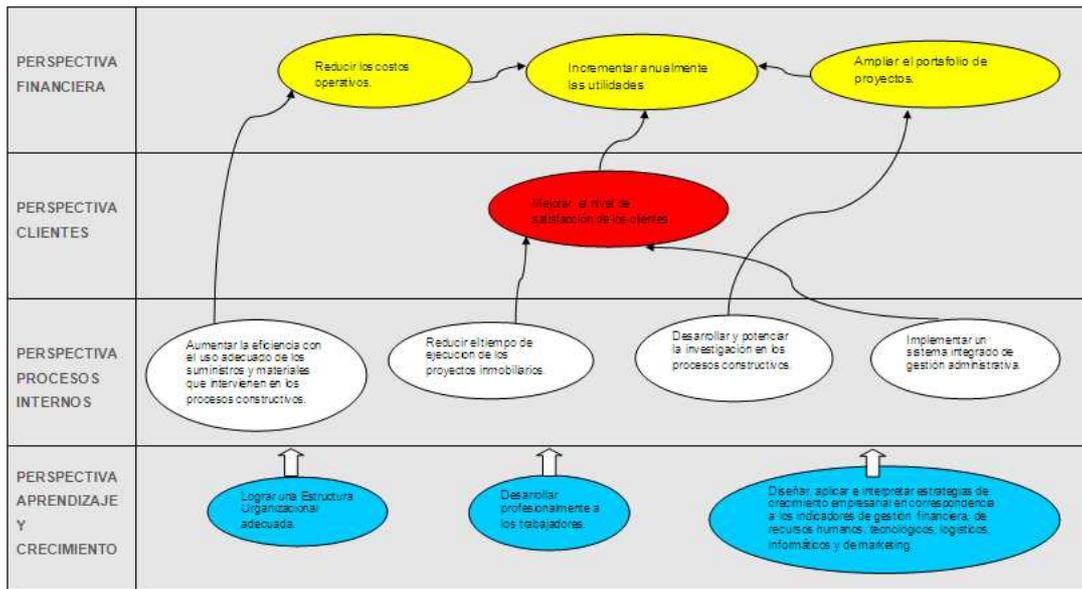


Figura 2. Mapa Estratégico empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

ALINEAMIENTO VERTICAL

Después de realizar el Alineamiento Horizontal, a través de la sincronización de los procesos de la cadena de valor, se debe expandir la estrategia en forma de un despliegue multinivel en cada uno de los diferentes procesos, para enlazar el desempeño y el trabajo de cada persona que conforman

cada una de las áreas de la empresa, garantizando de ésta manera que la estrategia sea aplicada por todos los empleados, logrando conectar los objetivos y metas con el trabajo diario de todos y cada una de las personas que conforman la empresa CONSTRUCTORA RODRÍGUEZ.

BSC 1er. Nivel

	OBJETIVOS	KPI's	Metas			
			2013	2014	2015	2016
FINANZAS	1. Incrementar anualmente las utilidades.	Índice de utilidades	>= 22%	>= 32%	>= 42%	>= 52%
	2. Reducir los costos operativos.	Eficiencia y productividad	31,7%	28,7%	25,7%	22,7%
	3. Ampliar el portafolio de proyectos.	Crecimiento	1 Proyecto	2 Proyectos		
CLIENTES	4. Mejorar el nivel de satisfacción de los clientes.	Satisfacción del cliente		60%	80%	100%
PROCESOS	5. Reducir el tiempo de ejecución de los proyectos inmobiliarios.	Tiempo de ejecución	5%	10%		
	6. Aumentar la eficiencia con el uso adecuado de los suministros y materiales que intervienen en los procesos constructivos.	Eficiencia de procesos	83%	87%	91%	95%
	7. Desarrollar y potenciar la investigación en los procesos constructivos.	Calidad	100%	100%	100%	100%
	8. Implementar un sistema integrado de gestión administrativa.	Eficiencia administrativa	65%	75%	85%	95%
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	9. Lograr una Estructura Organizacional adecuada.	Estructura organizacional	5 áreas	6 áreas		
	10. Desarrollar profesionalmente a los trabajadores.	Capacitación	90H	180 H	180H	180H
	11. Diseñar, aplicar e interpretar estrategias de crecimiento empresarial en correspondencia a los indicadores de gestión financiera, de recursos humanos, tecnológicos, logísticos, informáticos y de marketing.	Desempeño personal	80%	95%	>95%	>95%

IV. CONCLUSIONES

La planeación, desarrollo y culminación a través de distintos análisis realizados sobre el presente proyecto han causado la generación de elementos de juicio que permitirán al lector del documento tener en cuenta ciertos parámetros de referencia, para la implementación de un plan estratégico.

Por lo tanto, a continuación se enlista una serie de conclusiones obtenidas del presente proyecto de tesis:

- Las estrategias que se implementen deben ser efectivamente ejecutadas para que no fracasen.
- La planeación estratégica es una herramienta que busca optimizar para el mañana, las tendencias de hoy.
- La mejor receta para el éxito incluye el trabajo sostenido e indesmayable del empresario y su personal, unido ello a la correcta planificación y aplicación de técnicas adecuadas para llevar a la empresa a los objetivos planteados.
- Cada organización tiene un propósito y una razón de ser que son únicos y propios del tipo de organización, esto debe verse reflejado en la declaración de la misión y visión.
- Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.
- La declaración de la misión y visión puede representar una ventaja competitiva o una desventaja para la organización, por lo que su planteamiento debe ser lo más adecuado a la realidad e la empresa.
- La empresa constructora debe desarrollar proyectos para reducir costos operativos. En toda empresa los costos operativos son altos por ende se debe realizar proyectos para reducir al máximo éstos costos.
- La aplicación del plan permite controlar las estrategias y ventajas competitivas y compararlas con otras empresas rivales mediante el análisis; permitiendo de ese modo saber si es preciso mejorar o rediseñar las estrategias existentes.
- El análisis del poder de negociación de los proveedores permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con los proveedores y que permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.
- El análisis de los clientes permite elaborar estrategias destinadas a captar un mayor número de ellos y obtener una mayor fidelidad o lealtad de los mismos, tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.
- La empresa constructora debe explotar al máximo sus capacidades de gestión con el objetivo de aumentar sus ventajas competitivas.
- Las estrategias de éxito se fundamentan en un entendimiento pleno del entorno competitivo.
- Para mejorar los ingresos de la empresa se debe cambiar el pensamiento de las personas que conforman la empresa y se debe

fomentar un pensamiento estratégico, realizar actividades que mejoren los procesos, redefinirlos o, mejorar lo que se está haciendo.

- La empresa debe aprovechar los recursos eficaz y eficientemente para concretar los esfuerzos con practicidad y oportunamente para obtener rendimientos y productividad deseados.
- Mediante el plan estratégico se pudo establecer lo que la empresa quiere y como lo va hacer sin salirse de la realidad de la empresa y de esta manera se adecua el cuadro de mando integral a lo más amigable para poder aplicarlo.
- Con el modelo de gestión se pretende optimizar los recursos y generar una estructura organizacional efectiva.
- La Planeación Estratégica es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro.
- La empresa debe preocuparse de la eficiencia y de la eficacia en todas las actividades que realiza la empresa.
- Con la Planificación Estratégica lo que se pretende en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la empresa y la formulación y puesta en marcha de estrategias que permitan crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la Misión, Visión, Objetivos y el Análisis del Entorno.
- El proceso de planificación estratégica está encaminado a la construcción de una visión compartida de futuro y al establecimiento de objetivos estratégicos. Ésta nos ayuda a comprender cómo trabaja la empresa, es tan necesario conocer los factores externos que nos rodean como conocer los internos que van a influir en el desarrollo de la iniciativa.
- Para la verificación y comprobación para aplicar las mejores estrategias para la empresa se han utilizado herramientas como el FODA, PEYEA, Matrices Internas Externas, las cuales permiten a la empresa adoptar estrategias propias de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve para mejor su competitividad.
- El entorno económico de la empresa obliga a realizar una planeación estratégica que le permita de alguna manera crecimiento y generación de mayores beneficios, lo cual requiere que se fomente una visión compartida de los trabajadores para poder obtener éxito y desarrollo empresarial.

V. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Fernando D'Alessio (2008). *El Proceso Estratégico. Un Enfoque de Gerencia*. Primera Edición. Perú. Editorial Pearson.
- Michael Porter (2000). *Estrategia Competitiva*. Primera Edición. México. Editorial Patria.
- Robert Kaplan y David Norton (2000). *“Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral”*. Gestión.
- Fred David (1997). *“Conceptos de Administración Estratégica”*. Quinta Edición. México. Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.