



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y
TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

**MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
XV PROMOCIÓN**

**TESIS DE GRADO MAESTRIA EN PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN
ESTRATÉGICA**

**TEMA: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCORPORANDO
RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA DISMAC S.C.C. PARA EL
PERIODO 2014 – 2018**

AUTOR: GRACIELA MARIBEL MENA HIDALGO

DIRECTOR: ING. MSC. MARCELO SALAZAR

SANGOLQUÍ, AGOSTO 2015

CERTIFICACIÓN DEL DIRECTOR

El suscrito Ing. Marcelo Salazar, en calidad de Director de Tesis de la Maestría en Planificación y Dirección Estratégica.

CERTIFICA

Que el presente proyecto de grado lleva como título, **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCORPORANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA DISMAC S.C.C. PARA EL PERIODO 2014 – 2018”** realizado por la Ingeniera Graciela Maribel Mena Hidalgo, de nacionalidad ecuatoriana, con cédula de identidad N° 1713778700, como requisito para la obtención del título de **Magíster en Planificación y Dirección Estratégica**, XV Promoción de la ESPE, fue desarrollada bajo mi dirección y asesoría. La misma que cumple con los requerimientos científicos, tecnológicos y académicos, razón por la cual autorizo su presentación y defensa.

Sangolquí, 01 de agosto del 2015



ING. MARCELO SALAZAR
DIRECTOR

CERTIFICACIÓN DEL Oponente

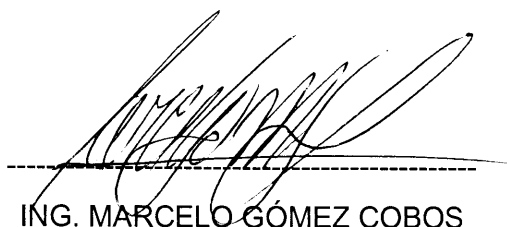
El suscrito Ing. Marcelo Gómez Cobos, en calidad de Oponente de Tesis de la Maestría en Planificación y Dirección Estratégica.

CERTIFICA

Que el presente proyecto de grado lleva como título, “**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCORPORANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA DISMAC S.C.C. PARA EL PERIODO 2014 – 2018**” realizado por la Ingeniera Graciela Maribel Mena Hidalgo, de nacionalidad ecuatoriana, con cédula de identidad N° 1713778700, como requisito para la obtención del título de **Magíster en Planificación y Dirección Estratégica**, XV Promoción de la ESPE, fue desarrollada bajo mi revisión conforme prescribe la normativa para un profesor oponente.

El presente es un proyecto de grado que cumple con los requerimientos académicos mínimos, no puedo certificar que cumple con requerimientos científicos y tecnológicos, puesto que el proyecto no tiene esa orientación, de todas maneras está en condiciones de ser presentado y sujeto a defensa.

Sangolquí, 05 de agosto del 2015



ING. MARCELO GÓMEZ COBOS

OPONENTE

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

GRACIELA MARIBEL MENA HIDALGO

DECLARA QUE:

El proyecto de posgrado denominado "**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCORPORANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA DISMAC S.C.C. PARA EL PERIODO 2014 – 2018**", ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

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

Sangolquí, 01 de agosto del 2015



ING. GRACIELA MARIBEL MENA HIDALGO

AUTOR

AUTORIZACIÓN

Yo,

GRACIELA MARIBEL MENA HIDALGO

Autorizo a la Universidad de la Fuerzas Armadas – ESPE, la publicación en la biblioteca virtual de la Institución, el trabajo titulado **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCORPORANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA DISMAC S.C.C. PARA EL PERIODO 2014 – 2018”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 01 de agosto del 2015



ING. GRACIELA MARIBEL MENA HIDALGO
AUTOR

DEDICATORIA

El presente trabajo se lo dedico **A mi familia y amigos y en especial a mis padres**, ejemplo de nobleza y humildad, quienes han sido eje esencial en mi vida, a ellos que me han enseñado el valor de la vida y lo importante que es tener presente que a base de esfuerzo, dedicación y constancia se logra cuanto objetivo me proponga.

Maribel Mena Hidalgo

Agosto 2015

AGRADECIMIENTO

Al Director de tesis, destacado profesional, maestro y amigo, Ing. Marcelo Salazar pro su gran ayuda, paciencia y acertada dirección, que hicieron posible la culminación del presente trabajo.

A la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE y en especial a la Unidad de Posgrados, por su gran y noble labor educativa que ha formado Magíster con una alta competitividad para contribuir al desarrollo del país.

A todos mis amigos y compañeros por su apoyo y colaboración durante la elaboración del proyecto y ayuda constante para la terminación de este proyecto.

Maribel Mena Hidalgo

Agosto 2015

CONTENIDO

CAPÍTULO I	1
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Antecedentes de la empresa	1
1.2. Descripción del negocio	2
1.2.1. Productos que ofrece DISMAC S.C.C.....	3
1.3. Problemática	8
1.3.1. Formulación del problema e Hipótesis y Sistematización	9
1.3.2. Objetivo General.....	11
1.3.3. Objetivos Específicos	11
1.3.4. Justificación Práctica	12
1.3.5. Aspectos Metodológicos	14
CAPÍTULO II	16
2. MARCO TEÓRICO	16
2.1. Planificación Estratégica	16
2.1.2. Evolución de la Planificación Estratégica.....	19
2.1.3. Características de la Planificación Estratégica	20
2.2. Importancia de la Planificación Estratégica	22
2.3. Beneficios de la Planificación Estratégica	24
2.4. Responsabilidad Social Empresarial	25
2.4.1. Definición de Responsabilidad Social Empresarial	27
2.4.2. Contexto, Historia y Descripción de Responsabilidad Social Empresarial	28
2.5. Ventajas de responsabilidad social empresarial.....	29
2.6. Normas técnicas referentes a la responsabilidad social empresarial.....	31
CAPÍTULO III	33
3. METODOLOGÍA EMPÍRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCORPORANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL	33
3.1. Diagnóstico – Situación Actual.....	33
3.1.1. Presentación de resultados del diagnóstico realizado	36
3.2. Análisis Externo	44
3.2.2. Microambiente PORTER (5 fuerzas)	46
3.3. Análisis Interno.....	47
3.3.1. Análisis de Procesos	47
3.3.2. Estructura Orgánica Actual.....	48
3.3.2.1. Funciones de las áreas de DISMAC S.C.C.	49
3.4. Direccionamiento Estratégico	58
3.4.1. Misión	58
3.4.2. Visión.....	58
3.4.3. Políticas	58
3.4.4. Valores	59
3.4.5. Procesos Propuestos	60
3.5.5. Matriz FODA	62
3.5.6. Matriz Estrategias.....	64
3.5.7. Objetivos Estratégicos.....	66
3.5.8. Mapa Estratégico	69
3.5.9 Matriz de Balance Score Card primer nivel.....	70

CAPÍTULO IV.....	71
4. PROPUESTA DE ACCIONES - SOLUCIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCORPORANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL.....	71
4.1. Análisis de la situación actual en responsabilidad social de DISMAC S.C.C.....	71
4.2. Identificación de oportunidades de mejora	73
4.2.1. Oportunidades de mejora de incorporar responsabilidad social en DISMAC S.C.C.	76
4.2.2. Beneficios de incorporar responsabilidad social en DISMAC S.C.C....	77
4.3. Propuesta de acciones y soluciones.....	79
4.3.1. Propuesta de las soluciones de la Planificación Estratégica incorporado Responsabilidad Social DISMAC S.C.C.	85
CAPÍTULO V	90
5. DISCUSIONES DE LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	90

Listado de Tablas

Tabla 1. Resultados de la Dimensión Social: Trabajo Decente	37
Tabla 2. Resultados de la Dimensión Social: Derechos Humanos	38
Tabla 3. Resultados de la Dimensión Social: Sociedad	38
Tabla 4. Resultados de la Dimensión Social: Responsabilidad del Producto ..	40
Tabla 5. Resultados de la Dimensión Social: Ética y Valores	41
Tabla 6. Resultados de la Dimensión Social: Ambiental	42
Tabla 7. Resultados de la Dimensión Social: Económica	43

Listado de Figuras

Figura 1. Productos de DISMAC S.C.C.	4
Figura 2. Ahorrador de Oxígeno	5
Figura 3. Spot de signos vitales	5
Figura 4. Microscopios Quirúrgicos.....	5
Figura 5. Monitor fetal	6
Figura 6. Autoclaves	6
Figura 7. Esterilizadores	7
Figura 8. Nebulizador.....	7
Figura 9. Capnografo	8
Figura 10. Ecógrafo	8
Figura 11. Contexto, Historia y Descripción de Responsabilidad Social Empresarial.....	28
Figura 12. Estructura Orgánica Actual de DISMAC S.C.C.....	48
Figura 13. Procesos Propuestos para DISMAC S.C.C.	61
Figura 14. Mapa Estratégico	69
Figura 15. Modelo de Sostenibilidad.....	82

Listado de Cuadros

Cuadro 1. Evolución de la Planificación	20
Cuadro 2. Características de la Planificación	22
Cuadro 3. Matriz del Macroentorno PEST	45
Cuadro 4. Matriz del Microentorno (5 fuerzas).....	46
Cuadro 5. Análisis Interno de DISMAC S.C.C.	57
Cuadro 6. Matriz FODA de DISMAC S.C.C.	63
Cuadro 7. Matriz de Estrategias.....	64
Cuadro 8. Objetivos Estratégicos.....	68

RESUMEN

Toda empresa está consciente que el funcionamiento interno en gran medida ésta determinada por su entorno, el cual incide en su planificación estratégica y, por lo tanto, en sus resultados, ya que al no contar con una planificación estratégica, no involucra a todos los interesados a conocer su situación actual, la proyección futura y la mejor manera de relacionarse con el entorno, con el fin de crecer y dar viabilidad a los proyectos planteados en una organización, mejorando la comunicación, la comprensión de la estrategia y facilitando la alineación de los objetivos y el comportamiento humano, por esta razón es de fundamental importancia dar prioridad a la elaboración de una planificación estratégica asociando buenas prácticas de gestión ambiental; permitiendo llegar a los requerimientos de los clientes y el posicionamiento de la organización. La responsabilidad social se define como el comportamiento del negocio basado en principios éticos, valores y transparencia con criterios ambientales y sociales; implantando estrategias de continuo mejoramiento en la relación de la empresa y de sus partes interesadas (clientes, proveedores, socios, comunidades y la sociedad). Tomando en cuenta que la implementación de este tipo de gestión estratégica, siempre se identificará como una gran inversión en toda organización, que promoverá la responsabilidad, transparencia y honestidad, facilitando y avalando el desarrollo óptimo en cada una de las operaciones y actividades.

PALABRAS CLAVES:
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA,
RESPONSABILIDAD SOCIAL,
ESTRATEGIAS,
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

ABSTRACT

Every company is aware that the internal operation is determined largely by their environment, which affects their strategic planning and, therefore, in its results, since not having a strategic planning does not involve all stakeholders to know your current situation, future prospects and the best way to interact with the environment in order to grow and support the sustainability of projects proposed in an organization, improving communication, understanding of the strategy and facilitate alignment objectives and human behavior, therefore it is critical to prioritize the development of a strategic planning associating good environmental management practices; allowing reaching customer requirements and positioning the organization. Social responsibility is defined as the performance of the business based on ethical principles, values and transparent environmental and social criteria; creating a strategy of continuous improvement in the relationship between the company and its stakeholders (customers, suppliers, partners, customers, the environment, communities and society). Considering that the implementation of such strategic management, always identified as a major investment in any organization, which will promote accountability, transparency and honesty, facilitating and guaranteeing the optimum development in each of the operations and activities.

KEYWORDS:

**STRATEGIC PLANNING,
SOCIAL RESPONSIBILITY,
STRATEGIES,
STRATEGIC OBJECTIVES**

CAPÍTULO I

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Antecedentes de la empresa

DISTRIBUIDORA DE MATERIALES “DISMAC S.C.C.” es una empresa familiar, la misma que se encuentra en funcionamiento en la calle Montufar N9-11 y Esmeraldas tercer piso oficina 303 en la ciudad de Quito, iniciándose en febrero de 1.990; y legalizándose como una Sociedad Civil y Comercial el 28 de junio de 1.996 actualizando un aumento de capital y Reforma de Estatus el 25 de julio de 2001.

“La sociedad es un contrato (es decir, un acuerdo de voluntades destinado a regir los derechos de los contratantes) que se celebra entre dos o más personas y del cual surge un ente distinto de los socios que lo forman, que también se denomina sociedad. Es esencia de la sociedad que la ganancia o beneficio que la misma obtenga del desarrollo de la actividad se distribuya entre los socios y también que los socios estén dispuestos a soportar las pérdidas, en caso de que las mismas ocurran”. (<http://www.estudioatr.com.ar/index.php?s=sociedades>).

Con un crecimiento dinámico y sostenido, en la actualidad “DISMAC S.C.C.” cuenta con 17 trabajadores que combinan sus competencias y habilidades para brindar una variada cartera de productos y un mejor servicio a sus clientes a nivel nacional.

“DISMAC S.C.C.”; se dedica a la venta de reactivos, equipos para laboratorios clínicos, insumos médicos e implementos médicos para hospitales y clínicas a nivel nacional. Distribuye reactivos para análisis de bioquímica, clínica sanguínea, medios de cultivos, centrífugas,

esterilizadoras, microscopios, agitadores de pipetas, homogenizadores, autoclaves, analizadores de química, materiales descartables como jeringuillas, algodón, grasa hidrófila, sondas, baja lenguas, aplicadores, agua destiladas, alcohol antiséptico, desinfectantes etc.

1.2. Descripción del negocio

Con el sueño de crear una fuente de trabajo propio para su bienestar y su familia la Sra. Mónica Cruz, que prestaba sus servicios en los Laboratorios Asociados Zumba como secretaria de ventas, decide independizarse en febrero de 1990, como persona natural.

En 1990, empezó sola distribuyendo reactivos y equipos médicos hasta el 28 de junio de 1996, fecha en la cual se constituye jurídicamente con el nombre de DISTRIBUIDORA DE MATERIALES “DISMAC – S.C.C.”; legalizándose como una Sociedad Civil y Comercial.

Desde el 2001 ha logrado ser representante oficial del Gel ULTRA PHONIC para ultrasonido de procedencia norteamericana, siendo un producto de excelente calidad.

Ahora DISTRIBUIDORA DE MATERIALES “DISMAC S.C.C.” es una empresa familiar, la misma que se encuentra en funcionamiento en el centro histórico en la ciudad de Quito.

“DISMAC S.C.C” es una empresa que cuenta con una trayectoria de más de 17 años en el mercado a nivel nacional, y fue constituida con la finalidad de vender y distribuir reactivos, equipos para laboratorios clínicos, insumos médicos e implementos médicos para hospitales y clínicas del país, la empresa ha ido compaginando su labor principal con sus competencias y habilidades para brindar una variada cartera de productos y un mejor servicio a sus clientes.

Es de vital importancia para DISMAC S.C.C, tomar en cuenta el talento humano e incorporar dentro de sus actividades todos aquellos cambios que surgen con el desarrollo de aspectos como: la globalización, la competitividad y el avance tecnológico.

“DISMAC S.C.C.” ve, para un futuro promisorio entrar en otros mercados; por tal razón, continúa explorando e identificando oportunidades en diferentes provincias a nivel nacional.

El objetivo del proyecto de tesis es analizar la influencia de la Planificación Estratégica incorporando Responsabilidad Social en DISMAC S.C.C. para garantizar el crecimiento sostenido, el rendimiento financiero y contar con el personal motivado y capacitado. Señala la necesidad de cambios futuros. Ayuda a visualizar las amenazas y oportunidades que se pueden presentar y evaluar nuevos campos para una posible participación en ellos. Lo anterior permite evitar la entropía, es decir, la tendencia de que las cosas sigan su curso hacia la destrucción.

Proporciona una base para el control. La planificación y el control son inseparables, ya que cualquier intento de controlar sin planes carece de sentido, puesto que no hay forma que las personas sepan si van en la dirección correcta, a no ser que primero tengan claro a donde ir.

1.2.1. Productos que ofrece DISMAC S.C.C.

La empresa DISMAC S.C.C, desde sus inicios se dedica a comercializar, distribuir equipos e insumos médicos de alta calidad destinados a los profesionales de la salud, las áreas de especialización son: equipos de imagen, sistemas de laparoscopia, equipos para las áreas de quirófano y cuidados intensivos, centrales de monitoreo y suministros médicos hospitalarios. Para la empresa es importante cubrir adecuadamente las necesidades de todos y cada uno de los clientes, que permita satisfacer plenamente las demandas y exigencias en estas ramas y a su vez les

permitan a los clientes satisfacer las necesidades de sus pacientes, con el fin de producir un bienestar general dentro del mundo médico, con los precios más convenientes que se puedan encontrar en el mercado.

Entre los productos que comercializa y distribuye DISMAC S.C.C se tiene: Reactivos para análisis de Bioquímica, clínica sanguínea, medios de cultivos, centrífugas, esterilizadoras, microscopios, agitadores de pipetas, homogenizadores, autoclaves, analizadores de química, materiales descartables como jeringuillas, algodón, grasa hidrófila, sondas, baja lenguas, aplicadores, agua destiladas, alcohol antiséptico, desinfectantes, equipos para laboratorios clínicos e insumos médicos para hospitales y clínicas, entre los cuales se menciona:



Figura 1. Productos de DISMAC S.C.C.

Fuente: <http://www.glomedical.ec/>

Ahorrador de oxígeno

Este dispositivo de oxígeno, “permite el ahorro de oxígeno, comparado sobre cualquier cilindro de oxígeno con regulador estándar”. (<http://www.ec.all.biz/ahorrador-de-oxgeno-impulse-elite-airsep>).



Figura 2. Ahorrador de Oxígeno

Fuente: <http://www.ec.all.biz/ahorrador-de-oxgeno-impulse-elite-airsep>

Spot de signos vitales

Toma la presión arterial no invasiva en aproximadamente 25 segundos. Multiparámetros modular para seleccionar precisamente los parámetros de signos vitales requeridos”. (<http://www.ec.all.biz/spot-de-signos-vitales>).



Figura 3. Spot de signos vitales

Fuente: <http://www.ec.all.biz/spot-de-signos-vitales>

Microscopios quirúrgicos

“La Evolución de los microscopios, permite al usuario la capacidad de funcionar en una gama de amplificación continua de 3x-24x, ofrecen al cirujano la mejor visión”. (<http://www.ec.all.biz/microscopios-quirrgicos>).



Figura 4. Microscopios Quirúrgicos

Fuente: <http://www.ec.all.biz/microscopios-quirrgicos>

Monitor fetal

Pantalla plegable donde se divisan todos los datos necesarios para el monitoreo continuo del feto y el paciente”.
(<http://equimecsa.com/index.php/es/catalogo-en-linea/ginecologia-neonatologia-y-pediatria>).



Figura 5. Monitor fetal

Fuente: <http://equimecsa.com/index.php/es/catalogo-en-linea/ginecologia-neonatologia-y-pediatria>

Autoclaves

Equipo automático y semiautomático, es una máquina que esteriliza material médico, tiempo de vida útil muy largo. Componentes duraderos que reducen significativamente los gastos de mantenimiento.
(www.autoclaves.com)



Figura 6. Autoclaves

Fuente: www.autoclaves.com

Esterilizadores

“Una autoclave es un recipiente de presión metálico de paredes gruesas con un cierre hermético que permite trabajar a alta presión para realizar una

reacción industrial, una cocción o una esterilización con vapor de agua”.
(www.autoclaves.com).



Figura 7. Esterilizadores

Fuente: www.autoclaves.com

Nebulizador

“Ideal para terapia respiratoria, uso portátil y hospitalario. Con accesorios neonato, pediátrico y adulto”. (http://www.perfectech.com.ec/old-espanol/categorias/terapia_respiratoria.htm)



Figura 8. Nebulizador

Fuente: http://www.perfectech.com.ec/old-espanol/categorias/terapia_respiratoria.htm

Capnógrafo

“Instrumento encargado de medir la concentración numérica del dióxido de carbono CO₂”. (<http://es.wikipedia.org/wiki/Capnografia>)



Figura 9. Capnógrafo

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Capnografia>

Ecógrafo

Equipo utilizado para realizar ecografías o ultrasonidos, para diagnóstico general, abdominal, ginecológico, urológico.



Figura 10. Ecógrafo

Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Capnografia>

1.3. Problemática

DISMAC S.C.C., es una empresa que ha venido desarrollando sus actividades en la ciudad de Quito y sus alrededores, siendo su objetivo la venta de reactivos para laboratorio clínicos y la distribución de insumos médicos, materiales, equipos para hospitales y clínicas a nivel nacional.

DISMAC S.C.C., no cuenta con una planificación estratégica, lo que no permite a los directivos anticipar y responder a los cambios del entorno, es decir, del mercado, de la competencia, de la tecnología, de la cultura, ya que una de las causas es el crear una gran burocracia entre los colaboradores, proveedores y los clientes.

“DISMAC S.C.C.” para mejorar su gestión actual, se ve en la necesidad de organizar sus actividades a través de una planificación estratégica incorporando responsabilidad social, lo que consiste en la identificación de las oportunidades y debilidades, las mismas que combinadas con el avance de la tecnología, la competencia; proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente explotando sus fortalezas con la finalidad de aprovechar las oportunidades, minimizar los peligros latentes y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Por esta razón es de gran importancia para DISMAC S.C.C. promover el desarrollo organizacional con el apoyo del talento humano, siendo éste el elemento más valioso dentro de las organizaciones, para motivar el cambio, en base al diseño de la planificación estratégica incorporando la responsabilidad social y de ésta forma lograr un cambio profundo lleno de éxito se necesita de personas emprendedoras, con visión y un alto sentido social y de esta forma contribuir a llevar las actividades ordenadas y con un propósito.

1.3.1. Formulación del problema e Hipótesis y Sistematización

1.3.1.1. Formulación del Problema e hipótesis

El realizar la planificación estratégica de DISMAC S.C.C. le puede permitir ser una empresa más competitiva, romper paradigmas con respecto a la organización del trabajo, dado que se requiere un nuevo pensamiento que permita entender sus relaciones e interacciones y, sobre todo, redefinir la perspectiva del cliente, logrando cada día un adelanto eficaz y oportuno.

El plan debe ser flexible, con el fin de poder adaptarlo a situaciones imprevistas. Como la planificación se refiere al futuro, su ejecución debe permitir cierta flexibilidad en situaciones que requieran adaptarse a las condiciones del medio ambiente y a los recursos de la

organización para tener un mejor desarrollo de los objetivos y las estrategias.

DISMAC S.C.C. toma con gran importancia y enfoque en su filosofía, políticas, estrategias, procesos; ya que está consiente que con la planeación estratégica puede lograr resultados satisfactorios enfocados en la toma de decisiones, como producir cambios profundos internos y externos en la organización.

Por esto, la planeación estratégica juega un papel muy importante en cualquier empresa que quiera tener éxito y conseguir posicionarse en el mercado como una empresa líder y capaz de producir trabajo de calidad, limitándose a los recursos que le han sido asignados y cumplir con las expectativas de la empresa y del cliente.

Con esto podríamos preguntarnos como DISMAC S.C.C.

¿Influye en la creación de la planificación estratégica incorporando la responsabilidad social?

¿Cómo se puede mejorar la competitividad de DISMAC S.C.C.?

1.3.1.2. Sistematización del Problema

¿Cuál ha sido el comportamiento de la situación interna y externa de la organización?

¿Cuáles son los factores del entorno (medio ambiente de la empresa) que DISMAC S.C.C. toma como referencia para su proceso de planeación?

¿Cómo incide la falta de una planificación estratégica en la toma de decisiones de la organización?

¿Qué factores se deben considerar para el desarrollo empresarial de la organización?

1.3.2. Objetivo General

Elaborar la planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa DISMAC S.C.C., que facilite la alineación de los objetivos estratégicos y estrategias, con el fin de mejorar el comportamiento el talento humano, la optimización de los recursos a través de buenas prácticas de gestión ambiental dentro de la organización.

1.3.3. Objetivos Específicos

- ✓ Desarrollar el diagnóstico situacional de DISMAC S.C.C.
- ✓ Elaborar el plan estratégico orientado a mejorar el comportamiento del capital humano y la optimización de recursos de la organización.
- ✓ Diseñar una planificación estratégica en función de la cual los directivos y empleados de la empresa alineen su labor a los objetivos estratégicos de la organización.
- ✓ Formular herramientas que tengan por objeto mejorar la integración e interrelación de la empresa y los grupos relacionados; tales como empleados, clientes, autoridades, proveedores y comunidades; asociado con buenas prácticas de gestión ambiental.
- ✓ Proponer un estilo de liderazgo, basado en principios éticos, valores y transparencia.

1.3.4. Justificación Práctica

La planeación estratégica es un plan desarrollado por una empresa u organización para fijar lineamientos estructurados y sostenidos que la lleven a generar resultados futuros en sus negocios.

La importancia de la planeación radica en plasmar o establecer los parámetros con que la empresa u organización pueda conducirse hacia el presente y al mismo tiempo orientar su futuro hacia donde se quiere llegar.

Si DISMAC S.C.C. aborda planificación estratégica, puede encontrar aumento del conocimiento de la propia entidad, incremento del conocimiento de los grupos de interés; para dar una mejor respuesta a sus expectativas, aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, permite detectar oportunidades, prepara a la organización para los cambios en el presente, permite mejorar el proceso de toma de decisiones, disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se toma en corregir decisiones improvisadas, fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos y ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización.

Con la planeación estratégica se busca crear una visión de lo que se quiere lograr a mediano plazo, la cual establece la guía de lo que es ahora una empresa y de lo que se quiere llegar a ser en un futuro.

La planeación estratégica permite reunir, analizar e interpretar la información para responder preguntas tales como: ¿Dónde estamos? ¿Hacia dónde queremos ir y cómo? También ayuda a comprender los cambios que surgen en el medio y a controlar aún más, aquellos que están al alcance.

En la formulación del plan estratégico (misión, visión, valores, FODA, objetivos estratégicos y el mapa estratégico), incorporando responsabilidad

social permitirá conocer la razón de ser de la empresa, hacia donde se quiere llegar, proporcionando, la forma en la que debe trabajar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementando las estrategias; reduciendo los conflictos, fomentando la participación y el compromiso de todos los niveles, adoptando un estilo de liderazgo, basado en principios de responsabilidad social como la gobernanza de la organización, los derechos humanos, prácticas laborales, medio ambiente, prácticas justas de operación, asuntos de consumidores y la participación activa y desarrollo de la comunidad.

Todo esto permite tomar decisiones más correctas y apropiadas para fijar el posicionamiento de la imagen y productos en la mente de los clientes y público en general, y ayuda así mismo a crear planes de contingencia para contrarrestar sucesos o eventos inesperados en el futuro.

La planificación estratégica asociada con la responsabilidad social es una estrategia que aplicada a la toma de decisiones y a las operaciones de la empresa, le permitirá aumentar el valor agregado y, de esa manera, mejorar su competitividad. En general, la responsabilidad social genera beneficios empresariales para toda clase de compañías, principalmente se traduce en optimización de costos y facilitación de acceso a mercados más exigentes.

En consecuencia, es importante que toda organización planee su futuro y desarrolle estrategias que le permitan mantenerse dentro del mercado a largo plazo. Si las empresas actualmente planificaran sus estrategias de mercado y al mismo tiempo analizaran su competencia, actuarían de una manera más solvente en este nuevo sistema globalizado en el cual está viviendo. Cada día el mercado es más competitivo y solamente sobrevivirá quien esté preparado para afrontarlo.

Con esto se podría lograr que la planificación estratégica ayude a anunciar las dificultades antes que salgan y se agraven, ofreciendo pautas congruentes para las actividades de la organización. Con esto las autoridades dan a su organización objetivos definidos con claridad y métodos para lograrlos. Además, el proceso de planificación beneficia a la empresa y a las autoridades, para que reconozcan a tiempo las oportunidades positivas y negativas y de esta manera ayude a tomar las mejores decisiones.

1.3.5. Aspectos Metodológicos

La metodología del presente proyecto se basa en un análisis de cómo es y cómo se manifiesta la organización y sus componentes, el propósito de éste análisis es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Este estudio no se limita a la simple recolección de datos, sino que procura la interrelación racional, permitiendo conocer a la organización.

El estudio busca encontrar las razones que ocasionan los problemas en la organización. Su objetivo es explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da éste. Por tanto, se centra en determinar los orígenes o las causas de un determinado conjunto de fenómenos.

En la presente investigación se va aplicar el método inductivo que es un proceso analítico que parte de los datos particulares para llegar a conclusiones generales. Parte del estudio de casos, hechos particulares para llegar al descubrimiento de un principio o ley general.

En la presente investigación, es necesario realizar un análisis de la situación actual para conocer las actividades y funciones que se realizan en DISMAC S.C.C., detectando las deficiencias existentes, por lo que se efectuarán visitas periódicas al gerente general, así como también a las

personas que laboran en las diferentes áreas de la organización, lo que permitirá obtener información actual del ambiente interno.

De igual manera se deben estudiar las tendencias y cambios que ocurren en el entorno.

La información que se utiliza es de libros relacionados, el internet como refuerzo para obtener información actualizada de la planificación estratégica, y de esta forma cumplir con el proyecto de titulación siendo planificación estratégica incorporando la responsabilidad social de DISMAC S.C.C.

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Planificación Estratégica

La planificación estratégica es un factor importante en la creación de una empresa ya que determina cómo una organización puede hacer mejor uso de sus recursos en el futuro, ya que el objetivo de toda empresa a más de ganar dinero es el de verse posicionado en el mercado.

Mediante la planificación estratégica se define la misión, visión, estrategias y objetivos estratégicos, estableciendo las posibles vías mediante las cuales se puedan seguir con un enfoque de productividad, competitividad y principios de calidad.

Para las empresas es importante tener una visión, ya que le permite identificar a dónde quiere llegar, como lograrlo; la planificación estratégica es un instrumento metodológico básico para organizar, integrar, dirigir y administrar, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo.

El objetivo de la “planeación estratégica es modelar y remodelar los negocios y productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorias”. (<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>)

Al desarrollar la planificación estratégica se debe identificar los objetivos a lograr, ordenar y definir las prioridades de la organización asegurando la efectiva aplicación de los mismos y la correcta utilización para poder lograr un fin esperado.

¿Qué alcances debe tener la Planificación Estratégica?

La planeación estratégica se enfoca en integrar la administración, la producción, para lograr la efectividad de la organización.

Dentro de los alcances que debe tener la planificación estratégica es:

- ✓ “Ser capaz de alcanzar los objetivos deseados.
- ✓ Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de la organización.
- ✓ Debe ser factible, apropiada y oportuna.
- ✓ Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva;
- ✓ Ser dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes,
- ✓ Ser única y sostenible en el tiempo”
(<https://docs.google.com/presentation>)

El análisis externo, es parte fundamental en el desarrollo de la planificación estratégica, ya que permite analizar posibles problemas o amenazas que haya en el entorno y que puedan afectar a la organización.

2.1.1. Definición de Planificación Estratégica

“La planeación estratégica es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos, recursos de la organización y las cambiantes oportunidades del mercado”.
(<http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>)

La planificación estratégica está definida como una herramienta administrativa, la cual permite determinar y establecer actividades necesarias, para alcanzar los objetivos planteados y la búsqueda de las ventajas competitivas de la organización. Para iniciar una planificación se debe responder a las siguientes preguntas ¿Qué se va hacer?, ¿Por qué se

va hacer?, ¿Cómo se va hacer?, ¿Quién lo va hacer?, ¿Con qué recursos cuento?, ¿Dónde se va hacer?

A continuación se menciona algunas ventajas y desventajas de la planificación estratégica.

2.1.1.1. Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

✧ Ventajas

- ✓ La planificación estratégica ahorra tiempo y esfuerzo en las actividades propuestas por la organización.
- ✓ La planificación estratégica ayuda a los gerentes a identificar las oportunidades y problemas de manera sistemática que se pueden presentar en escenarios futuros.
- ✓ Al contar con la planificación estratégica de la organización permite diseñar un futuro deseado e identificar las acciones de cómo lograrlo.
- ✓ Ayuda a la organización a anticiparse a los problemas y elegir las acciones adecuadas.
- ✓ La planificación estratégica permite centrarse en el cliente.

✧ Desventajas

- ✓ Crear una gran burocracia entre los colaboradores, proveedores y los clientes de la empresa.
- ✓ Puede generar actitudes negativas temor e inseguridad en los colaboradores de la organización.
- ✓ Costo de la inversión y el tiempo utilizado para elaborar la planificación estratégica de la organización.

2.1.2. Evolución de la Planificación Estratégica

El concepto de la planeación estratégica siguió evolucionando en la medida en que las empresas crecieron, se diversificaron y tuvieron que enfrentarse a un entorno que cambiaba vertiginosamente como se puede observar en el cuadro 1.

“La Planificación Estratégica debe abordarse como un plan vivo, adaptable y permeable continuamente a nuevas informaciones provenientes del entorno y de los grupos de interés.”
(http://www.luisvivesces.org/actualidad/noticias/_que_ventajas_tiene_desarrollar_un_plan_estrategico_en_la_organizacion)

La planificación estratégica es la actividad de moldear el futuro de la empresa a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas.

“La planificación estratégica será un tema que seguirá siendo objeto de estudio y críticas por muchos teóricos o estudiosos en el presente y en el futuro”. (<http://psicologiaorganizacionesuned.blogspot.com>)

Cuadro 1.*Evolución de la Planificación*

Evolución de la Planificación Estratégica			
1960	1970	1980	1990
<ol style="list-style-type: none"> 1. Proyecciones largo plazo 2. Presupuestos a 5 años 3. Planes operativos 4. Estrategias de crecimiento y la diversificación 5. Proyección tecnológica 6. Planeación de fuerza laboral 7. Matriz de producto mercado 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategias explícitas 2. Divisiones en UE 3. Planeación para el cambio 4. Simulación de alternativas 5. Aprobación del riesgo político 6. Proyección social 7. Evolución de impacto ambiental 8. Análisis de sensibilidad y riesgo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. La alta gerencia está a cargo de la PE 2. Elaboración y puesta en marcha de la PE 3. Liderazgo visible ejercido por la alta gerencia y compromiso de todos los funcionarios 4. Inversiones masivas en nuevas tecnologías 5. Filosofías y objetivos empresariales explícitos 6. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios 7. Programas de mejoramiento a la calidad 8. Bases de datos internas y externas 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mercados mundiales 2. Alta importancia a los factores del entorno 3. Uso de tecnologías informáticas 4. Incremento del cálculo de riesgos 5. Altas velocidades en la renovación del conocimiento 6. Ventaja competitiva 7. Benchmarking 8. Holística gerencial 9. Inteligencia emocional 10. Mejora continua 11. Cuadro de mando integral

Fuente: (Hofter, 1986)

2.1.3. Características de la Planificación Estratégica

Toda buena planeación debe contar con las siguientes características:

“La planeación debe ser **precisa**, contemplar objetivos específicos, es decir, no objetivos generales sino objetivos que puedan ser medidos; igualmente, contempla estrategias o acciones concretas que permitan alcanzar dichos objetivos”. (<http://gestionadministrativa32.blogspot.com/>)

“La planeación debe ser **factible**, antes de ser realizada, se debe considerar los recursos y la verdadera capacidad de la empresa, y proponer

objetivos o estrategias que estén al alcance de las posibilidades de la empresa”. (<http://laplaneacion2011.blogspot.com/>)

“La planeación es **coherente** debe tener en cuenta todos los planes de la empresa, sean de largo, mediano o corto plazo; debe ser coherente con todos los demás planes y, de ese modo, lograr eficiencia en su ejecución”. (<http://gestionadministrativa32.blogspot.com/>)

“La planeación debe ser **evaluada constantemente**, se debe controlar y evaluar permanentemente su desarrollo y sus resultados”. (<http://gestionadministrativa32.blogspot.com/>)

La planeación es **flexible** no debe estar escrita en piedra, como para permitir cambios o correcciones cuando sean necesarios, por ejemplo, cuando sea necesario adaptarla a los cambios repentinos del mercado. (<http://gestionadministrativa32.blogspot.com/>)

“La planeación **genera participación** se debe comprometer a todos los miembros de la empresa, todos deben aportar en su elaboración y desarrollo”. (<http://gestionadministrativa32.blogspot.com/>)

“La planeación **genera motivación** debe identificar y comprometer a todos los miembros de la empresa con el logro de los objetivos y, de ese modo, motivarlos en su consecución”. (<http://gestionadministrativa32.blogspot.com/>)

“La planeación es un proceso **permanente y continuo**, una vez cumplido los objetivos, se debe proponer nuevas metas”. (<http://gestionadministrativa32.blogspot.com/>)

A continuación en el cuadro 2 se puede observar las características de la planificación estratégica.

Cuadro 2.*Características de la Planificación*

Características de la Planificación Estratégica	
✓ Deben ser flexibles	✓ Optimiza los recursos organizacionales
✓ Indica un enfoque de sistema abierto	✓ Busca eficiencia (logro de objetivos)
✓ Se concreta en planes	✓ Da la dirección
✓ Fija estándares para facilitar el control	✓ Establece un esfuerzo coordinado
✓ Desarrolla respuestas apropiadas	

2.2. Importancia de la Planificación Estratégica

La planeación o planificación es el proceso a través del cual la empresa analiza el ambiente externo, analiza su situación interna, elabora objetivos de acuerdo a dichos análisis, y plantea estrategias y acciones para alcanzar los objetivos trazados en la organización.

La planificación estratégica es importante para el éxito, sea cual sea el tamaño de la empresa, por las razones siguientes:

- ✓ La planeación “se utiliza para organizar recursos, coordinar tareas o actividades, y controlar y evaluar resultados (al permitir comparar los resultados obtenidos con los planificados)”. (<http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion.>)
- ✓ La planeación permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, proponer objetivos y trazar cursos de acción.

La planeación estratégica es un proceso que mantiene unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reduce los conflictos, fomenta la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

En su gestión, previsiones de futuro, procesos de planificación, etc., las organizaciones se enfrentan a numerosos retos derivados de su existencia en un entorno en continuo cambio que reconfigura los escenarios políticos, sociales y económicos donde actúan. Por ello, la planificación estratégica es una herramienta clave para reflexionar sobre la identidad, entorno, trayectoria y futuro de la organización. Para ello se establecen objetivos estratégicos a mediano plazo y se diseñan mecanismos para alcanzarlos.

En momentos como los que vivimos de continuo y veloz cambio, se podría pensar que hacer un análisis a mediano/largo plazo sobre el futuro no tiene sentido, dados los numerosos factores que crean incertidumbre. Sin embargo, la planificación estratégica debe abordarse como un plan vivo, adaptable y permeable a nuevas informaciones provenientes del entorno y de los grupos de interés. Por tanto, es importante emplear metodologías participativas en todo el proceso. Si una organización aborda la planificación estratégica desde este enfoque puede encontrar otras ventajas a esta herramienta como:

- ✓ Aumento del conocimiento de la propia entidad, lo que permite detectar áreas de mejora.
- ✓ Aumento del conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus expectativas.
- ✓ Aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, lo que tiene efectos directos sobre la motivación y la productividad.
- ✓ Permite detectar oportunidades, clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas.

- ✓ Prepara a la organización para estar al día de los cambios, y para gestionar mejor aquellos que le son adversos.
- ✓ Permite mejorar el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Disminuye la cantidad de recursos y tiempo que se dedica a corregir decisiones improvisadas.
- ✓ Fomenta el razonamiento anticipándose a los hechos.
- ✓ Ayuda a priorizar los problemas en función de su importancia e impacto en la organización.

2.3. Beneficios de la Planificación Estratégica

Investigaciones indican que organizaciones que utilizan conceptos de planeación estratégica, son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan. Generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica, enfoque a largo plazo, mayor alcance de las amenazas externas, mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la productividad de los empleados y menor resistencia al cambio.

El desarrollo de una planificación estratégica produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, Aumenta la capacidad de prevención de problemas, jerarquización, y aprovechamiento de oportunidades, ayuda a integrar el comportamiento de individuos en un esfuerzo común lo que redunda en una mejor calidad de vida y trabajo para todos los miembros.

Entre estos beneficios de la planificación estratégica se puede mencionar:

- ✓ El mantenimiento del enfoque presente y futuro de la empresa.
- ✓ El reforzamiento de los principios adquiridos en la misión, visión y estrategias.

- ✓ El fomento de la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- ✓ Prioridades en la asignación de los recursos.
- ✓ Constituye un puente entre los colaboradores y los grupos de interés en el compartir información.
- ✓ La obligación a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.
- ✓ La constitución del puente con el proceso de planeación táctica a corto plazo.
- ✓ Provoca la formación de equipos de trabajo en torno a la visión y las tareas comunes.

En conclusión el mayor beneficio de la planificación estratégica ha consistido en que las organizaciones tengan las mejores estrategias con un enfoque más sistemático, lógico y racional para la toma de decisiones.

2.4. Responsabilidad Social Empresarial

Entendemos como responsabilidad social un conjunto de acciones que propenden a mantener una sana armonía entre la intervención humana para con su entorno total, esta apreciación llevada al asunto empresarial, indica entonces como la implementación de una política y de un programa que permite mantener una relación de beneficio de la empresa, en lo social y el medio ambiente.

La responsabilidad social es una postura, una posición que busca al menos, no dañar, no deteriorar, no ser causante perjudicial, al menos consiente o intencionado, de asuntos que afecten el bienestar social y el medio ambiente, siendo sus principales protagonistas, los seres humanos en los diferentes ámbitos como puede ser en la familia, en la organización y en la sociedad.

“La responsabilidad social implica compromisos individuales por hacer el bien en mis escenarios preliminares, mi familia, mi vecindad y mi empresa, al interior de ella, para empezar, por lo que es indispensable que se aprenda a desaprender una serie de enseñanzas negativas, oportunistas y maquiavélicas”. (<http://www.monografias.com/trabajos63/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial2.shtml>)

La responsabilidad social empresarial, no sólo se traduce en beneficios para la sociedad y el medio ambiente, sino que también aporta beneficios económicos a las empresas que aplican este tipo de medidas por lo que el coste inicial que pueda ocasionar su implantación, se considera realmente una inversión empresarial para obtener beneficios a corto/medio plazo.

Una empresa capaz de contribuir simultáneamente, al progreso de las comunidades en las que opera y a la prosperidad de sus negocios es una inspiración para los consumidores y los empleados.

“La responsabilidad social es un compromiso hacia la sostenibilidad, sin caer tampoco en el marketing social que apela a los buenos sentimientos de los demás, mostrando hechos conmovedores que lo único que logran es vender o posicionar una marca o un nombre, más que sensibilizar aunque fuera”. (<http://www.fundarse.org/articulos-recientes/3-responsabilidad-social-y-colaboradores>)

La responsabilidad social de la organización involucra un punto de equilibrio entre los intereses de la organización y las expectativas que tiene la comunidad, entre las principales:

- ✓ Supervisar y vigilar que las condiciones de trabajo sean las adecuadas que favorezcan el desarrollo humano, la salud laboral y la seguridad para los colaboradores.

- ✓ Dar seguimiento a la generación de residuos en la organización, evitando la contaminación ambiental.
- ✓ Diseñar e implementar acciones de participación ambiental y social entre la organización y la comunidad.
- ✓ Plantear e implementar estrategias de asociación y cooperación entre la organización y sus clientes.
- ✓ Involucrar en las buenas prácticas de responsabilidad social a los colaboradores, proveedores y clientes.

2.4.1. Definición de Responsabilidad Social Empresarial

“La Responsabilidad Social corporativa (RSC) también llamada Responsabilidad Social empresarial (RSE), puede definirse como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva y valorativa y su valor añadido”. (<http://ingcivil2014.blogspot.com/>)

La responsabilidad social y la ética profesional no se deben considerar solo como parte de nuestros discursos, libros y artículos, si no mejoran las personas siendo responsables y éticas, las instituciones por sí mismas no mejorarán, no serán ni más justas, ni más éticas, ni más inclusivas, ni más responsables. Somos las personas con nuestro accionar las que construimos, mantenemos y transformamos a las organizaciones.

El cumplimiento de la responsabilidad social en las organizaciones permite asociarse con el medio ambiente, la ética entre los colaboradores y la comunidad. Sería difícilmente comprensible que una empresa alegara actividades de responsabilidad social si no ha cumplido o no cumple con la legislación de referencia para su actividad.

2.4.2. Contexto, Historia y Descripción de Responsabilidad Social Empresarial

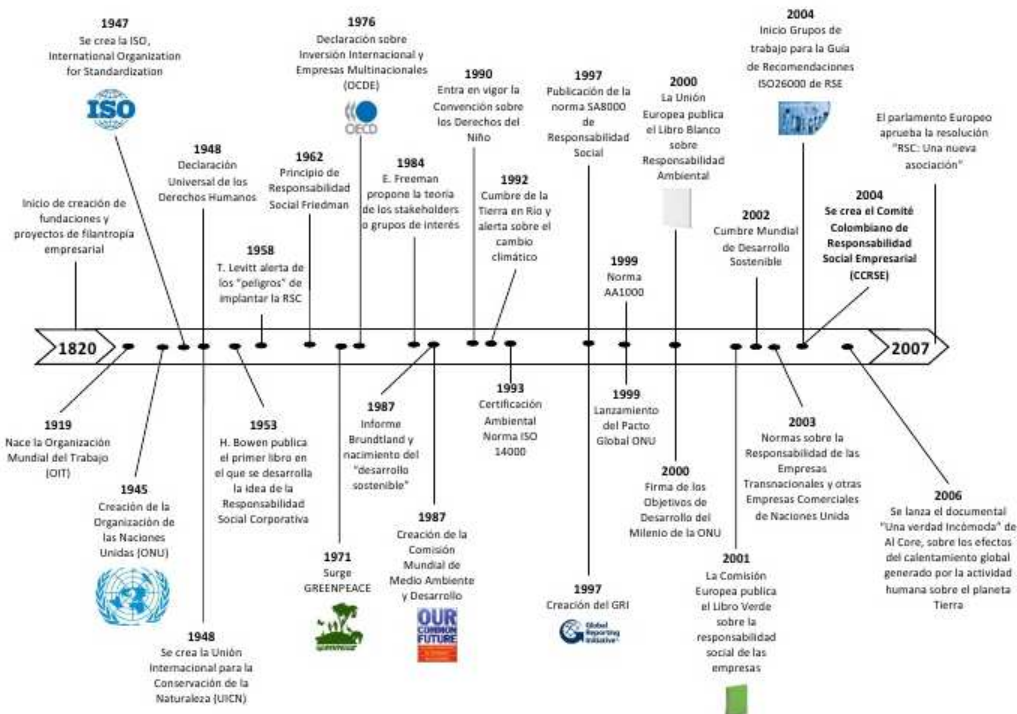


Figura 11. Contexto, Historia y Descripción de Responsabilidad Social Empresarial
Fuente: (<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/06/la-responsabilidad-social-empresarial>)

La responsabilidad social corporativa tiene una historia larga, aunque nos pueda parecer que hace tres días que se habla de ello. En los años 50 del siglo pasado se trataba la RSC desde la vertiente de creencias éticas personales de los directivos/propietarios de las empresas a nivel individual.

En los años 70, las empresas toman conciencia de la necesidad de tener en cuenta el entorno y sus demandas sociales, tomando una actitud incluso de anticipación, respecto a los potenciales y futuros requerimientos de la sociedad civil.

En los años 80, se empieza a desarrollar la necesidad de tener un enfoque multistakeholder. La empresa debe definir su actividad después de sentir a todos aquellos agentes que están interrelacionados con ella:

accionistas, trabajadores, proveedores, clientes, sociedad civil y gobiernos, pero eso sí, desde la proximidad.

Lo cierto es que desde los años 90, la responsabilidad social ha ido cobrando fuerza y evolucionado constantemente, debido a la aparición de la globalización, el aceleramiento de los movimientos económicos, la conciencia del medio ambiente y el adelanto de tecnologías nuevas.

2.5. Ventajas de responsabilidad social empresarial

En la medida en que las empresas desarrollan prácticas responsables refuerzan su imagen externa e institucional, alcanzando mayores niveles de credibilidad, lealtad y reconocimiento entre sus clientes, trabajadores, proveedores, accionistas, autoridades y comunidad en general.

Evidentemente, esto repercute positivamente en su marca, servicios y productos, creando un valor añadido para sus clientes e incrementando la habilidad de la empresa para competir en el mercado.

“Las estrategias basadas en la RSE e integradas de manera coherente en la gestión empresarial pueden contribuir de modo positivo a diversos ámbitos de su funcionamiento y desempeño. Podemos distinguir entre las ventajas de carácter interno, derivadas de la dimensión interna de RSE, y las ventajas de carácter externo, asociadas a la dimensión externa de la RSE”.
(<https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com>)

Diversas empresas comprometidas con la responsabilidad social han experimentado beneficios tanto cuantitativos como cualitativos en su operación general. Es así como a través de los años se ha comprobado que una política de responsabilidad social empresarial alineada con las metas estratégicas y la cultura interna de la empresa, tiene como resultado el

mejoramiento de su desempeño financiero, la reducción de costos operativos y /o el mejoramiento de la imagen de su marca y reputación.

✧ **Ventajas internas:**

- ✓ Fidelidad del personal a la empresa.
- ✓ Mejora de la motivación y de la productividad en el trabajo.
- ✓ Aumento de la calificación y capacidades de los empleados y de las empleadas.
- ✓ Mayor implicación del personal en la gestión empresarial.
- ✓ Diferenciación frente a la competencia e incremento de los ingresos.
- ✓ Fidelización de la clientela.
- ✓ Mejora de la calidad de productos y servicios.
- ✓ Mayor potencial de innovación.
- ✓ Incremento de la eficiencia de los procesos productivos y ahorro de costes.
- ✓ Mayor capacidad de adaptación frente a los cambios y gestión de crisis.

✧ **Ventajas externas:**

- ✓ Mejora de la imagen y reputación.
- ✓ Mayores puntuaciones en contratos con las administraciones públicas.
- ✓ Obtención de subvenciones o ayudas y reconocimientos oficiales.
- ✓ Mayor facilidad para cumplir con la normativa vigente.
- ✓ Refuerzo de las relaciones con las comunidades locales.
- ✓ Fortalecimiento del tejido económico y social local.
- ✓ Nuevas oportunidades de negocio.
- ✓ Reducción del riesgo empresarial.
- ✓ Obtención de financiamiento en mejores condiciones.
- ✓ Mejora de las relaciones y condiciones contractuales con entidades proveedoras y distribuidoras.
- ✓ Contribución positiva a un desarrollo sostenible.

2.6. Normas técnicas referentes a la responsabilidad social empresarial

Entre las normas oficiales acerca de la Responsabilidad Social podemos mencionar a la SA 8000 (Social Accountability Standard 8000) impulsada por el Council on Economic Priorities y aplicada por SAI 12.

La norma-guía ISO 26000 fue publicada en noviembre de 2010, la misma que no tiene por finalidad ser certificable ni ser un sistema de gestión, sino orientar a las organizaciones en la introducción de prácticas socialmente responsables.

Con respecto a las normas ISO, la SA 8000 corresponde a las condiciones de trabajo, y la ISO 14000 sobre gestión ambiental. Estas normas no están directamente relacionadas con la RSE, pero si podemos vincularlas en alguna medida. (<http://www.monografias.com/trabajos63/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial2.shtml>)

La norma internacional ISO 14000 Certificación sobre Gestión ambiental, está orientada al compromiso y la política con el medio ambiente menciona un proceso para inspeccionar y renovar el rendimiento ambiental de la empresa.

La SA 8000 Gestión salud y seguridad en el empleo, es una norma dirigida a aquellas organizaciones que responden a los derechos de los empleados, “tiene áreas claves, como son: el no emplear a menores de edad, no realizar trabajo forzado, aseguramiento de las condiciones de salud y seguridad, ausencia de discriminación y acoso, libertad de asociación y derecho a convenios colectivos, apropiada cantidad de horas de trabajo, retribución justa, implementación del sistema de gestión de la RSE, ausencia de castigos corporales, abusos verbales o coerción”.

((<http://www.monografias.com/trabajos63/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial2.shtml>))

“La SA 8000 la podemos relacionar con las actividades responsables que realiza la empresa internamente con sus empleados, mientras que la ISO 14000 se puede vincular mediante prácticas responsables hacia la comunidad y medio ambiente. Cabe destacar, que la certificación mediante ISO no es obligatoria, y para la empresa que desee certificarse en ella, ésta sólo dura un período de 3 años. Es por esto, y gracias a la continua investigación y desarrollo de los organismos internacionales encargados de las normas ISO, que hoy en día se encuentra en desarrollo la ISO 26000, dedicada a las prácticas socialmente responsables, ya que se ha considerado y evaluado su importancia a nivel mundial”.

((<http://www.monografias.com/trabajos63/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial2.shtml>))(<http://www.monografias.com/trabajos63/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial2.shtml>))

La Norma ISO 26000 actualmente se encuentra en desarrollo en Brasil, esta normativa espera certificar y regular aquellas prácticas socialmente responsables, pero enfocadas a los derechos humanos, asuntos de consumidores, “prácticas laborales, prácticas justas de operación, participación activa y desarrollo de la comunidad y medio ambiente”. (<http://www.prochile.gob.cl/sustentabilidad/sustentabilidad/>)

CAPÍTULO III

3. METODOLOGÍA EMPÍRICA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCORPORANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL

3.1. Diagnóstico – Situación Actual

La planeación estratégica es una herramienta de la gestión corporativa que permite orientar la mentalidad empresarial hacia el futuro a través de la generación de valor, como un mecanismo que combina la programación de actividades con un adecuado manejo del tiempo involucrado a cada área de la organización mediante el compromiso para el alcance de los objetivos estratégicos.

La planificación estratégica es el corazón del trabajo de una organización, sin un marco estratégico no sabes a dónde ir o por qué quieres llegar allí. Esta herramienta ofrece la forma de realizar el esfuerzo disciplinado de producir decisiones y acciones fundamentales que acaban por definir: QUÉ es una organización, QUÉ hace y POR QUÉ lo hace. Ayuda a formular su MISIÓN (carisma, identidad, valores, razón de ser) y, partiendo de ella, proyectarse hacia el futuro a mediano plazo, visualizando cómo desea ser dentro de unos años ("VISION").

La empresa "DISMAC S.C.C." no cuenta con una planificación estratégica, por lo que los directivos no se anticipan y responden a los cambios del entorno y que todos los niveles de la organización estén alineados a los objetivos estratégicos y a las estrategias, por tanto la organización no realiza sus actividades y procesos de acuerdo a la competencia, tecnología y cultura.

Actualmente la organización tiene actividades ineficientes y desactualizadas, las mismas que no permiten detectar oportunidades,

clasificarlas por orden de prioridad y explotarlas, por tanto los colaboradores de la organización no realizan una adecuada identificación de sus procesos, procedimientos, tareas y responsabilidades; y, no se puede llevar un control de manera eficiente y efectiva, lo cual afecta el desempeño y crecimiento de la misma.

Al no contar con una Planificación Estratégica, no permite involucrarse a todos los interesados a conocer la situación actual, una proyección futura y la mejor manera de relacionarse con el entorno con el fin de crecer y dar viabilidad a los proyectos planteados de DISMAC S.C.C., alcanzando la situación adecuada para cumplir su misión y alcanzar el futuro deseado.

DISMAC S.C.C. en la actualidad no cuenta con un ambiente de responsabilidad social, donde se valore a sus colaboradores, exista un ambiente apropiado en el trabajo, en base a los valores y principios ambientales, de las prácticas laborales, entre otros.

A partir de un diagnóstico de la situación actual, la planificación estratégica establece cuales son las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, definir los objetivos estratégicos, los indicadores y las metas, el plan estratégico nos permitirá tener un entorno más cambiante, más hostil, menos incierto y más dinámico. Con esto nos aseguramos de la ejecución de las estrategias, logrando el alineamiento y coherencia de los objetivos estratégicos y a su vez contar con una organización más efectiva.

Al realizar el plan estratégico de DISMAC S.C.C., permitirá a los directivos y empleados estar alineados a los objetivos estratégicos y las estrategias, ya que en los últimos años la organización está inmersa en procesos de transformación dirigidos, en última instancia, a mejorar la calidad de sus actividades, así como, a la adquisición de mayor rigor y transparencia en su gestión. Por otra parte, la limitación de recursos y la dependencia financiera que afrontan las empresas, es cada vez más

competitivo para satisfacer las demandas y expectativas de sus grupos de interés (empleados, clientes, autoridades, proveedores y comunidades, etc.) obligan a DISMAC S.C.C. a realizar una reflexión estratégica para decidir adonde quieren ir con el fin de asegurarse su supervivencia, la viabilidad de su misión y su crecimiento en el mediano plazo.

Si DISMAC S.C.C. aborda la planificación estratégica, puede encontrar aumento del conocimiento de la propia entidad, lo que permite detectar mejoras continuas, incremento del conocimiento de los grupos de interés, de tal forma que puede darse una mejor respuesta a sus expectativas, aumento del sentido de pertenencia de las personas a la organización, con efectos directos sobre la motivación y la productividad, permite detectar oportunidades, prepara a la organización para estar al día en los cambios, mejorar el proceso de toma de decisiones, disminuir la cantidad de recursos y tiempo que dedica a corregir decisiones improvisadas, fomento del razonamiento, anticipándose a los hechos y priorizando los problemas en función de la importancia e impacto en la organización.

El Diagnóstico de DISMAC S.C.C. comprende una investigación para conocer quiénes son sus actores, cuáles son sus necesidades de responsabilidad social y cuál es la realidad actual de la organización.

Para completar la situación actual se realiza una encuesta que es una técnica muy utilizada para realizar diagnósticos, pues es una manera eficaz de averiguar lo que opina la gente sobre un tema específico, su sentir, su concepción de comportamiento y percepciones sobre responsabilidad social en DISMAC S.C.C.

En el Anexo 1 se puede observar la encuesta que se realiza a las autoridades de DISMAC S.C.C.

Con el objeto de conocer cuál es la percepción de las autoridades de DISMAC S.C.C. que tienen sobre la responsabilidad social se realiza el

diagnóstico y de esta manera se pudo obtener una idea objetiva de los problemas que tiene la empresa en cuanto a trabajo decente (empleo, relaciones organización / trabajador, “salud y seguridad en el trabajo, formación y educación, diversidad y oportunidad y dirección); derechos humanos (prácticas de dirección, no discriminación, libertad de asociación, explotación infantil, trabajos coercitivos, prácticas de seguridad, derechos de los indígenas, dirección); sociedad (comunidad, corrupción, política pública, comportamiento de competencia desleal, cumplimiento normativo, dirección); responsabilidad del producto (salud y seguridad del cliente, productos y servicios, comunicaciones de marketing, intimidad del cliente”, (<http://www.tuinterfaz.mx/articulos/14/106/basura-tecnologica/articulos/14/105/reportes-de-sustentabilidad/>) cumplimiento normativo, dirección); ética y valores (conducta, ética empresarial, transparencia con la sociedad); ambiental (“materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, productos y servicios, cumplimiento, transporte”, (http://www.powershow.com/view1/27edb1-ZDc1Z/Presentacin_de_PowerPoint_powerpoint_ppt_presentation) general, dirección); económica (desempeño económico, presencia en el mercado, impactos económicos indirectos, dirección). Se muestra a continuación los resultados.

3.1.1. Presentación de resultados del diagnóstico realizado

Para presentar los resultados de la encuesta se definieron algunas variables que fueron medidas a partir de la información recolectada como:

- a) Trabajo decente
- b) Derechos humanos
- c) Sociedad
- d) Responsabilidad del producto
- e) Ética y valores

- f) Ambiental
- g) Económica

A continuación se detalla las preguntas realizadas:

Pregunta 1.

Dimensión social: trabajo decente

Tabla 1. Resultados de la dimensión social: trabajo decente

	SI	EN PROCESO	NO	NA	PREGUNTAS PLANTEADAS	PREGUNTAS RESPONDIDAS	PREGUNTAS VÁLIDAS	SUMATORIA PLANTEADA	SUMATORIA POSIBLE	SUMATORIA ALCANZADA	PUNTAJE DE LA EMPRESA	PUNTAJE ÓPTIMO
DIMENSIÓN SOCIAL: TRABAJO DECENTE	5	14	20	3	42	42	39	210	210	87	2,23	5,00
Empleo	0	1	5	2	8	8	6	40	40	8	1,33	5,00
Relaciones Organización / trabajador	0	0	1	0	1	1	1	5	5	1	1,00	5,00
Salud y seguridad en el trabajo	0	1	4	1	6	6	5	30	30	7	1,40	5,00
Formación y educación	0	3	2	0	5	5	5	25	25	11	2,20	5,00
Diversidad y oportunidad	0	0	4	0	4	4	4	20	20	4	1,00	5,00
Dirección	5	9	4	0	18	18	18	90	90	56	3,11	5,00

De los resultados obtenidos de la encuesta realizada (anexo 1), se revela que el personal no está conforme con las relaciones organización/trabajador, de acuerdo al puntaje óptimo 5.00, se observa en diversidad y oportunidad un puntaje de 1.00, en salud y seguridad en el trabajo 1.40, en formación y educación 2.20, y en dirección 3.11 que recibe por sus superiores, ya que no pueden contar con oportunidades de un trabajo productivo y cual produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres. La continua rotación de personal provoca que en ningún momento alguien se vuelva experto en su área de trabajo.

Pregunta 2.

Dimensión Social: Derechos humanos

Tabla 2. Resultados de la dimensión social: derechos humanos

	SI	EN PROCESO	NO	NA	PREGUNTAS PLANTEADAS	PREGUNTAS RESPONDIDAS	PREGUNTAS VÁLIDAS	SUMATORIA PLANTEADA	SUMATORIA POSIBLE	SUMATORIA ALCANZADA	PUNTAJE DE LA EMPRESA	PUNTAJE ÓPTIMO
DIMENSIÓN SOCIAL: DERECHOS HUMANOS	1	12	47	9	69	69	60	345	345	88	1,47	5,00
Prácticas de dirección	1	2	6	0	9	9	9	45	45	17	1,89	5,00
No discriminación	0	0	14	0	14	14	14	70	70	14	1,00	5,00
Libertad de asociación	0	0	1	0	1	1	1	5	5	1	1,00	5,00
Explotación infantil	0	0	0	9	9	9	0	45	45	0		5,00
Trabajos coercitivos	0	0	7	0	7	7	7	35	35	7	1,00	5,00
Prácticas de seguridad	0	2	0	0	2	2	2	10	10	6	3,00	5,00
Derechos de los indígenas	0	0	7	0	7	7	7	35	35	7	1,00	5,00
Dirección	0	8	12	0	20	20	20	100	100	36	1,80	5,00

Del diagnóstico realizado (anexo 1), se puede observar de acuerdo al puntaje óptimo 5.00 que el personal no está conforme con los derechos humanos (no discriminación, libertad de asociación, trabajos coercitivos, derechos de los indígenas 1.00, prácticas de dirección 1.89, dirección 1.80 y prácticas de seguridad 3.00) ya que DISMAC S.C.C. no cuenta con una política explícita, ni un plan de acción ante incidentes que permita controlar el respeto a los derechos humanos, y no se desarrollan campañas de sensibilización entre colaboradores, proveedores, clientes sobre la importancia de la diversidad étnica y cultural.

Pregunta 3.

Dimensión Social: Sociedad

Tabla 3. Resultados de la dimensión social: sociedad

	SI	EN PROCESO	NO	NA	PREGUNTAS PLANTEADAS	PREGUNTAS RESPONDIDAS	PREGUNTAS VÁLIDAS	SUMATORIA PLANTEADA	SUMATORIA POSIBLE	SUMATORIA ALCANZADA	PUNTAJE DE LA EMPRESA	PUNTAJE ÓPTIMO
DIMENSIÓN SOCIAL: SOCIEDAD	4	8	41	0	53	53	53	265	265	85	1,60	5,00
Comunidad	1	0	4	0	5	5	5	25	25	9	1,80	5,00
Corrupción	0	0	12	0	12	12	12	60	60	12	1,00	5,00
Política pública	0	0	5	0	5	5	5	25	25	5	1,00	5,00
Comportamiento de competencia desleal	0	0	3	0	3	3	3	15	15	3	1,00	5,00
Cumplimiento normativo	0	2	1	0	3	3	3	15	15	7	2,33	5,00
Dirección	3	6	16	0	25	25	25	125	125	49	1,96	5,00

En cuanto a la Sociedad (corrupción, política pública, comportamiento de competencia desleal 1.00, comunidad 1.80, dirección 1,96 y el cumplimiento normativo 2.33), de acuerdo al puntaje óptimo 5.00 DISMAC S.C.C. presenta puntajes bajos, ya que no cuenta con una matriz de riesgos derivados de las relaciones con la comunidad, el plan de comunicación sobre el tema de la corrupción no existe, ni facilita para que su personal realice trabajos voluntarios en la comunidad; y no se recoge en algún documento formal el compromiso general de la organización para la prevención de incidentes de aspecto social en su entorno y en sus grupos de interés, no tiene establecido alianzas, ni participa de redes sociales.

Pregunta 4.

Dimensión Social: Responsabilidad del producto

Tabla 4. Resultados de la Dimensión social: responsabilidad del producto

	SI	EN PROCESO	NO	NA	PREGUNTAS PLANTEADAS	PREGUNTAS RESPONDIDAS	PREGUNTAS VÁLIDAS	SUMATORIA PLANTEADA	SUMATORIA POSIBLE	SUMATORIA ALCANZADA	PUNTAJE DE LA EMPRESA	PUNTAJE ÓPTIMO
DIMENSIÓN SOCIAL: RESPONSABILIDAD DEL PRODUCTO	1	6	37	0	44	44	44	220	220	60	1,36	5,00
Salud y seguridad del cliente	0	2	5	0	7	7	7	35	35	11	1,57	5,00
Productos y servicios	1	2	8	0	11	11	11	55	55	19	1,73	5,00
Comunicaciones de marketing	0	1	4	0	5	5	5	25	25	7	1,40	5,00
Intimidad del cliente	0	0	2	0	2	2	2	10	10	2	1,00	5,00
Cumplimiento normativo	0	0	3	0	3	3	3	15	15	3	1,00	5,00
Dirección	0	1	15	0	16	16	16	80	80	18	1,13	5,00

Con respecto a la responsabilidad del producto (intimidad del cliente, cumplimiento normativo, con un puntaje de 1.00, dirección con un valor de 1.13 salud y seguridad del cliente con 1.57, comunicaciones de marketing con 1.40 y los productos y servicios con un puntaje de 1.73), de acuerdo al puntaje óptimo 5.00; la organización no ha implementado controles en cada ciclo de vida del producto o servicio para valorar su mejoramiento y no existe procedimientos formalizados, dentro de la organización, que defina las acciones a tomarse en caso de incidentes, de incumplimiento a las leyes de salud y seguridad del producto o servicio. DISMAC S.C.C. No realiza estudios para conocer daños potenciales que puedan generar a sus productos o servicios, a los consumidores, durante todo su ciclo de vida. No lleva un registro de incidentes de incumplimiento a normas y regulaciones sobre sus materiales de comunicación de sus productos o servicios, sus causas, medidas adoptadas y eficacia de dichas medidas.

Pregunta 5.

Dimensión social: ética y valores

Tabla 5. Resultados de la dimensión social: ética y valores

	SI	EN PROCESO	NO	NA	PREGUNTAS PLANTEADAS	PREGUNTAS RESPONDIDAS	PREGUNTAS VÁLIDAS	SUMATORIA PLANTEADA	SUMATORIA POSIBLE	SUMATORIA ALCANZADA	PUNTAJE DE LA EMPRESA	PUNTAJE ÓPTIMO
DIMENSIÓN: ÉTICA Y VALORES	3	4	24	0	12	31	31	60	155	51	1,65	5,00
Conducta Ética Empresarial	3	2	9	0	6	14	14	30	70	30	2,14	5,00
Transparencia con la sociedad	0	2	15	0	6	17	17	30	85	21	1,24	5,00

En lo referente a la ética y valores (transparencia con la sociedad con un puntaje de 1.24 y la conducta, ética empresarial con 2.14); de acuerdo al puntaje óptimo 5.00; se observa que la organización no cuenta con un procedimiento formalizado de difusión a todos los niveles, sobre la misión, visión, políticas, valores y principios de DISMAC S.C.C., no contemplan principios que incluyen a tres o más de las siguientes partes interesadas: empleados/colaboradores, proveedores, comunidad, medio ambiente, consumidores/clientes, gobierno y accionistas minoritarios; no divulga el concepto de responsabilidad social entre el personal de la organización y no promueve la ética, ni existe procedimientos en la organización que aseguren la comunicación regular con los grupos o partes interesadas.

Pregunta 6.

Dimensión social: ambiental

Tabla 6. Resultados de la dimensión social: ambiental

	SI	EN PROCESO	NO	NA	PREGUNTAS PLANTEADAS	PREGUNTAS RESPONDIDAS	PREGUNTAS VÁLIDAS	SUMATORIA PLANTEADA	SUMATORIA POSIBLE	SUMATORIA ALCANZADA	PUNTAJE DE LA EMPRESA	PUNTAJE ÓPTIMO
DIMENSIÓN: AMBIENTAL	0	0	93	0	93	93	93	465	465	93	1,00	5,00
Materiales	0	0	11	0	11	11	11	55	55	11	1,00	5,00
Energía	0	0	13	0	13	13	13	65	65	13	1,00	5,00
Agua	0	0	6	0	6	6	6	30	30	6	1,00	5,00
Biodiversidad	0	0	8	0	8	8	8	40	40	8	1,00	5,00
Emisiones, efluentes y residuos	0	0	12	0	12	12	12	60	60	12	1,00	5,00
Productos y servicios	0	0	12	0	12	12	12	60	60	12	1,00	5,00
Cumplimiento	0	0	1	0	1	1	1	5	5	1	1,00	5,00
Transporte	0	0	2	0	2	2	2	10	10	2	1,00	5,00
General	0	0	2	0	2	2	2	10	10	2	1,00	5,00
Dirección	0	0	26	0	26	26	26	130	130	26	1,00	5,00

Del diagnóstico realizado en la parte ambiental (“materiales, energía, agua, biodiversidad, emisiones, efluentes y residuos, productos y servicios, cumplimiento, transporte, general”, (http://www.powershow.com/view1/27edb1-ZDc1Z/Presentacin_de_PowerPoint_powerpoint_ppt_presentation) dirección con un puntaje de 1.00); de acuerdo al puntaje óptimo 5.00, los puntajes de la organización son bajos ya que DISMAC S.C.C., no cuenta con un procedimiento que permita cuantificar el total de los materiales utilizados en su gestión, no tiene procedimientos que permitan cuantificar los materiales reciclados utilizados; ni para los materiales no renovables utilizados, DISMAC S.C.C., no ha elaborado procedimientos para reciclar y reutilizar materiales, ni cuantifica dichos materiales reutilizados o reciclados, ni ha establecido alianzas estratégicas con otras organizaciones para el óptimo manejo ambiental de materiales, no cuenta con procedimientos que categorizan la basura en: peligrosa, no peligrosa, ni tiene programas de reciclaje / re-utilización interna de residuos (por ejemplo, reutilizar papel, agua, etc.)

Pregunta 7.

Dimensión social: económica

Tabla 7. Resultados de la dimensión social: económica

	SI	EN PROCESO	NO	NA	PREGUNTAS PLANTEADAS	PREGUNTAS RESPONDIDAS	PREGUNTAS VÁLIDAS	SUMATORIA PLANTEADA	SUMATORIA POSIBLE	SUMATORIA ALCANZADA	PUNTAJE DE LA EMPRESA	PUNTAJE ÓPTIMO
DIMENSIÓN: ECONÓMICA	4	0	38	0	42	42	42	210	210	58	1,38	5,00
Desempeño económico	4	0	18	0	22	22	22	110	110	38	1,73	5,00
Presencia en el mercado	0	0	8	0	8	8	8	40	40	8	1,00	5,00
Impactos económicos indirectos	0	0	3	0	3	3	3	15	15	3	1,00	5,00
Dirección	0	0	9	0	9	9	9	45	45	9	1,00	5,00

Económica (presencia en el mercado, impactos económicos indirectos, dirección con un puntaje de 1.00 y desempeño económico con un valor de 1.73), son puntajes bajos de acuerdo al puntaje óptimo 5.00, ya que DISMAC S.C.C., no maneja información sobre la creación y distribución de valores económicos, información de auditoría externa que provea una indicación básica de cómo ha generado beneficios para sus colaboradores, las partes interesadas y la comunidad.

De lo que se puede observar la responsabilidad social de DISMAC S.C.C. no es la apropiada, ya que sus autoridades pueden notar que sus colaboradores no se encuentran con el ánimo y la actitud positiva al realizar sus labores. Se dedican única y exclusivamente a terminar a como dé lugar sus tareas, sin preocuparse de la calidad de las mismas, afectando de manera directa el desarrollo de la organización.

Pero lo importante es que las autoridades de DISMAC S.C.C. están conscientes que si se incorpora responsabilidad social, le permitirá reducir los conflictos entre empleados, proveedores, clientes; fomentando la participación y el compromiso de todos los niveles; adoptando un estilo de liderazgo basado en principios éticos, valores, transparencia y mejorando continuamente políticas y mejores prácticas de gestión ambiental.

3.2. Análisis Externo

El propósito de un análisis externo en DISMAC S.C.C. es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa formulando estrategias que les permitan maximizar sus oportunidades y minimizar sus amenazas, teniendo la capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva en el aspecto político, económico, social y tecnológico con sus clientes, proveedores y a la comunidad en general.

En lo concerniente al aspecto externo, éste se lo puede dividir en macroambiente y microambiente.

Macroambiente.- son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales no pueden ejercer ningún control, tienen implicaciones en el comportamiento del sector y de la empresa, cuyo análisis ejerce una influencia menos inmediata y afectan no solo a la actividad comercial sino también a otras actividades humanas y sociales.

Microambiente.- está integrado por las organizaciones que afectan directamente la habilidad de servir a sus clientes y obtener ganancias. Un cambio en cualquiera de las fuerzas obliga a la unidad de negocios a re-evaluar el mercado dado que se produce un cambio en la información del mismo.

3.2.1. Macroambiente PEST

Cuadro 3.

Matriz del Macroentorno PEST

MACROENTORNO (PEST)	
ASPECTO POLÍTICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política • Alianzas estratégicas en los Centros de Salud del Estado 	<ul style="list-style-type: none"> • Ideología del gobierno • Cambio de autoridades políticas • Restricciones gubernamentales mediante implementación de nuevos impuestos que encarecen las importaciones
ASPECTO ECONÓMICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Dolarización • Expansión hacia nuevos mercados • Amplia cartera de clientes • Mejores precios de los equipos médicos 	<ul style="list-style-type: none"> • Constante crecimiento de pequeñas y medianas empresas en el Ecuador • Cultura de pago deficiente • Inseguridad jurídica en el país • Situación económica del País
ASPECTO SOCIAL	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos • Crecimiento demográfico • Reconocimiento a nivel de distribuidoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor capacidad de satisfacer a los clientes de insumos médicos por parte de la competencia • Ingreso de nuevos competidores. • Existe en el mercado productos sustitutos
ASPECTO TECNOLÓGICO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Uso de tecnología de punta en el mercado • Innovación y globalización 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo en equipos de tecnología • Subida de aranceles en equipos médicos

3.2.2. Microambiente PORTER (5 fuerzas)

Cuadro 4.

Matriz del Microentorno (5 fuerzas)

MICROENTORNO (5 FUERZAS)	
COMPETENCIA	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Altos costos en los productos de la competencia 	<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento del mercado es rápido
PROVEEDORES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Incremento del interés de proveedores para tratar con empresas sólidas • Apertura de las empresas para realizar alianzas estratégicas • Credibilidad por política de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de claridad en los procesos contractuales con los proveedores • Imposición de las reglas de juego de un proveedor monopólico u oligopólico • Deslealtad comercial de parte de proveedores.
CLIENTES	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de explotar nuevos nichos de mercado. • Aumento de las necesidades de los clientes por adquirir nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilidad en la fidelidad
NUEVOS ENTRANTES/PRODUCTOS SUSTITUTOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • No son productos conocidos en el mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Adquisición por parte de clientes de los productos sustitutos

3.3. Análisis Interno

Los componentes del ambiente interno que se originan en DISMAC S.C.C. comprenden todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma.

Todas las áreas de DISMAC S.C.C. presentan tanto fortalezas como debilidades que la afectan como un todo, por tal razón es necesario conocerlas para tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar el desempeño de la organización.

La finalidad de analizar el ambiente interno es ayudar a DISMAC S.C.C. a tener un mejor desarrollo de los procesos, procedimientos y actividades con un planteamiento claro de metas y objetivos, con políticas que le ayuden a aprovechar sus fortalezas, minimizando sus debilidades, aplicando buenas prácticas de gestión ambiental, logrando cada día un adelanto eficaz y oportuno.

La empresa con el pasar del tiempo viene ofreciendo a sus clientes productos y servicios de calidad, lo que le ha permitido ser competitiva, creciendo de forma permanente en cuanto a talento humano e infraestructura.

3.3.1. Análisis de Procesos

DISMAC S.C.C. en la actualidad presenta actividades ineficaces y desactualizadas, las mismas que se han ido implementando de acuerdo a las necesidades de cada uno de los trabajadores y sus colaboradores, ya que no tiene una planificación y estudio previo de las mismas, por tanto no le permite a la organización realizar actividades y procesos de manera eficiente, efectiva y económica.

DISMAC S.C.C. no cuenta con la identificación de sus actividades, procedimientos y tareas lo que no permite a los colaboradores de la organización identificar sus responsabilidades y llevar un control eficiente del desarrollo de estas acciones afectando en el desempeño y desarrollo de la organización.

3.3.2. Estructura Orgánica Actual

La estructura actual que presenta DISMAC S.C.C. se le puede observar en la siguiente gráfica:

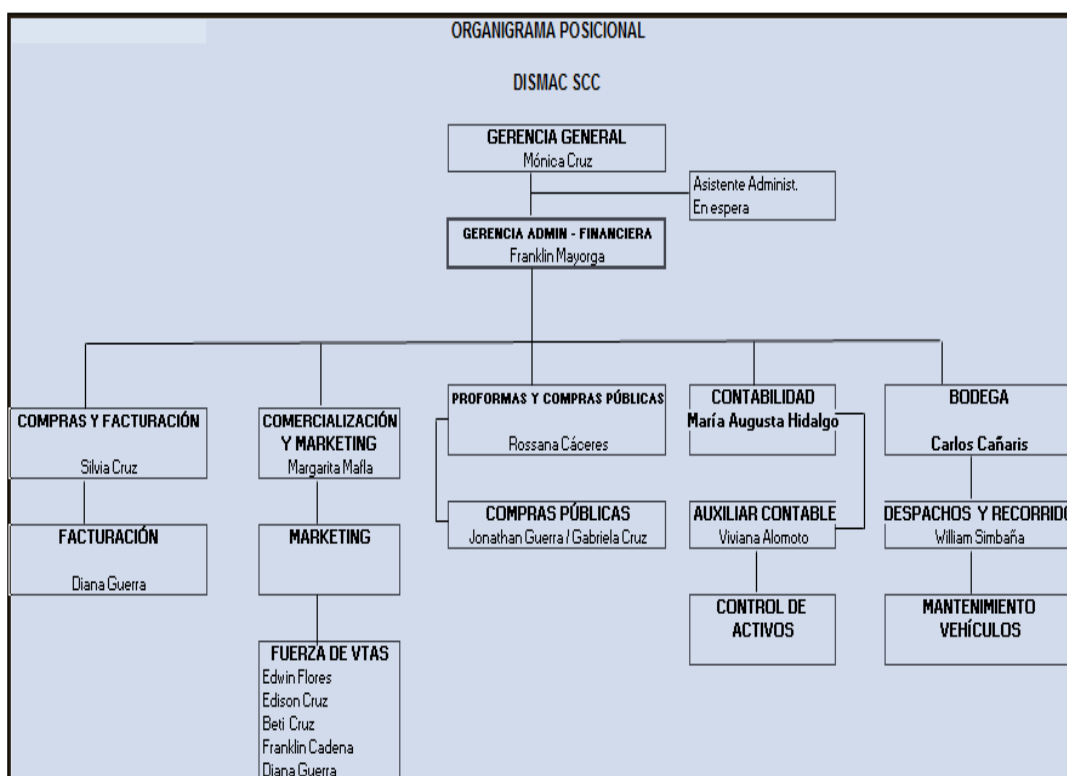


Figura 12. Estructura Orgánica Actual de DISMAC S.C.C.

Fuente: DISMAC S.C.C.

3.3.2.1. Funciones de las áreas de DISMAC S.C.C.

A continuación se detalla la información facilitada por DISMAC S.C.C., donde se puede observar las funciones del personal que se encuentra trabajando.

Gerencia General

- ✓ Aprobar vacaciones de los jefes de área.
- ✓ Comunicar oficialmente a los colaboradores de DISMAC S.C.C., las decisiones que se tomen el Comité.
- ✓ Controlar el cumplimiento de los procedimientos que se llevan a cabo en DISMAC S.C.C.
- ✓ Receptar los informes de las diferentes áreas, por parte de las jefaturas, para análisis y toma de decisiones.
- ✓ Elaborar normativa y políticas que rijan a DISMAC S.C.C., para el mejoramiento del cumplimiento de funciones en cada departamento.
- ✓ Coordinar con la Gerente, Gerente Administrativo – Financiero y Jefaturas, las actividades y decisiones para llevar a cabo el buen funcionamiento de la empresa.

Asistente Administrativo

- ✓ Revisar y elaborar un informe de las tarjetas de ingreso y salida del personal de DISMAC S.C.C.
- ✓ Entregar y hacer sumillar el informe a Gerencia, para posteriormente enviar a Contabilidad.
- ✓ Receptar los informes semanales de las áreas de ventas, contabilidad, compras, proformas y facturación.
- ✓ Revisar los informes en compañía del Administrador (a), y determinar conclusiones de desempeño, para presentar a Mónica Cruz, mensualmente.
- ✓ Elaborar informe global de desempeño de toda la empresa, mensualmente.

- ✓ Receptar solicitudes de permiso, del personal de DISMAC S.C.C. para su aprobación.
- ✓ Informar la aprobación de permisos vía escrita a los solicitantes.
- ✓ Realizar escritos, cartas y oficios tanto para clientes como para proveedores, de acuerdo a la necesidad de la empresa.
- ✓ Aprobar órdenes de compra en caso de que el Administrador (a), no se encuentre en las instalaciones de DISMAC S.C.C. después de revisar todos los respaldos de compra.
- ✓ Atender el teléfono y citas de clientes y proveedores dirigidos a la Gerencia.
- ✓ Programar reuniones mensuales con los Jefes de Área y la Gerencia, para evaluación del desempeño.
- ✓ Elaborar el orden del día de cada reunión con las opiniones y sugerencias de cada Jefe, para tratar en la reunión.
- ✓ Tomar nota de las acciones y actividades más importantes del comité.
- ✓ Elaborar un Acta por reunión, y hacer seguimiento de las acciones tomadas.
- ✓ Controlar los ingresos de ventas por parte de los vendedores, para pago de comisiones a los mismos, en el tiempo y plazo establecido como política.

Gerencia Administrativa Financiera

- ✓ Control de balances y reportes contables.
- ✓ Control de aportes al Servicio de Rentas Internas.
- ✓ Análisis presupuestario y financiero para la toma de decisiones.
- ✓ Controlar y evaluar los reportes de las áreas de Proforma, Facturación, Compras, Bodegas.
- ✓ Apoyar a las diferentes áreas en la técnica y conocimiento para el buen desarrollo de la empresa.
- ✓ Apoyar y capacitar al área de ventas.

- ✓ Coordinar directamente con la gerencia las decisiones que abarquen diferentes recursos, a través de un análisis.

Compras y Facturación

- ✓ Receptar las solicitudes de compra de cada área vía mail o físico, a través del formulario de requerimientos.
- ✓ Priorizar las solicitudes de compra de acuerdo a la importancia del giro del negocio.
- ✓ Cotizar a tres proveedores y mencionar en el formulario de proveedores, a quien vamos a realizar la compra y argumentar el por qué.
- ✓ Verificar existencias y límites de stock en cada producto, para delimitar las cantidades de compra.
- ✓ Aprobar las compras coordinando con el departamento contable, para determinar la disponibilidad.
- ✓ Efectuar la compra.
- ✓ Receptar la mercadería de parte del proveedor, con revisión de factura.
- ✓ Enviar la orden de compra a bodega.
- ✓ Ingresar al sistema o al Excel las compras realizadas (verificando cantidades en la factura, fechas de caducidad y físico).
- ✓ Ingresar compras ficticias previa autorización de facturación - bodega.
- ✓ Dotar y controlar de suministros de oficina y limpieza a DISMAC S.C.C.
- ✓ Entregar Facturas a Contabilidad con respaldo de orden de compra y solicitud de compra.
- ✓ Hacer un cuadro de costos promedios referenciales por producto, de acuerdo a las cotizaciones, (soporte para proformar).
- ✓ Archivar solicitud y orden de compra en orden ascendente.

Facturación

- ✓ Emitir facturas de los elementos solicitados.
- ✓ Atender llamadas de los clientes, pasar al área correspondiente.

- ✓ Tomar pedidos de clientes y vendedores en orden de llegada y priorizar de acuerdo a la experiencia para emitir las facturas.
- ✓ Atender y facturar a los clientes que se acerquen a las oficinas de DISMAC S.C.C.
- ✓ Enviar a bodega las facturas y copia, para el despacho de mercadería.
- ✓ Facturar compras ficticias si amerita.
- ✓ Facturar a la empresa Medical.
- ✓ Archivar facturas de ventas.
- ✓ Cartera
- ✓ Proformas

Comercialización y Marketing

Fuerza de Ventas

Responsable o Jefe de Ventas

- ✓ Organizar rutas de visita para cada uno de los vendedores, de acuerdo a la habilidad y experiencia que cada uno tenga en el sector y la tolerancia de trabajar en Equipo.
- ✓ Receptar el informe de visitas semanales a clientes recurrentes y potenciales, por el personal que tiene a cargo.
- ✓ Realizar visitas a clientes.
- ✓ Elaborar un informe de visitas frente a ventas efectivas, mensualmente.
- ✓ Realizar seguimiento a cada uno de los vendedores y de las visitas efectuadas, aleatoriamente (al azar).
- ✓ Impulsar las ventas, presionando al equipo de ventas.
- ✓ Análisis del presupuesto para viáticos, para las ventas provinciales, para mencionada asignación.

Vendedores

- ✓ Sumillar las visitas y ventas efectuadas en la zona o ruta, designada por el jefe de ventas.

- ✓ Presentar un informe semanal de ventas, que contenga (el número de visitas, ventas, los productos de mayor rotación y la percepción de satisfacción del cliente).
- ✓ Vender y visitar con todas las ganas.

Contabilidad

Contador General

- ✓ Revisar, elaborar, registrar y pagar a proveedores y tarjetas de crédito de DISMAC S.C.C.
- ✓ Revisar, calcular descuentos y comisiones de todos los empleados como corresponda.
- ✓ Elaborar roles de pago para todo el personal.
- ✓ Emitir cheques y pagar sueldos.
- ✓ Elaborar y presentar las declaraciones de impuestos SRI.
- ✓ Aprobar reposición de caja chica.
- ✓ Anular facturas en el sistema.
- ✓ Verificar ingreso de ventas en el sistema.
- ✓ Elaborar e ingresar notas de crédito.
- ✓ Revisar el ingreso de compras en el sistema, entregar reporte al encargado de compras.
- ✓ Conciliar bancos.
- ✓ Elaborar comisiones para vendedores Excel.
- ✓ Revisar depósitos a favor de DISMAC S.C.C.
- ✓ Elaborar balances e impuestos a la renta.

Asistente Contable

- ✓ Ingresar al sistema o al Excel las compras realizadas (verificando cantidades en la factura y físico y las fechas de caducidad).
- ✓ Ingresar compras ficticias previa autorización de facturación y bodega.

- ✓ Entregar facturas a contabilidad con respaldo de orden de compra y solicitud de compra.
- ✓ Archivar solicitud y orden de compra en orden ascendente.
- ✓ Apoyar al contador general en todas las disposiciones posibles.

Control de Activos

Bodega

Custodio Responsable de Bodega

- ✓ Revisar formato de reposición de bodega.
- ✓ Verificar las fechas de caducidad, para notificar al departamento de compras y realice el cambio de insumos a los proveedores.
- ✓ Elaborar y enviar al área de compras, la solicitud de compra de insumos médicos y de limpieza.
- ✓ Revisar códigos y perchaje de los productos, tanto físicos, como en documentos y en el sistema.
- ✓ Hacer guías Y enviar a clientes de provincia.
- ✓ Confirmar que los envíos salgan totalmente sellados, con los datos del beneficiario muy explícito.
- ✓ Despachar con un documento de entrega – recepción, le mercadería a los vendedores.
- ✓ Organizar al personal de bodega para todos los envíos y gestiones con respecto a mercaderías.
- ✓ Elaborar rutas de entrega para el señor chofer.
- ✓ Verificar mercadería con orden de compra.

Asistente de bodega

- ✓ Controlar los stocks de mercaderías de inventario y reposición.
- ✓ Informar al jefe de bodega a través del formato de reposición de mercadería.
- ✓ Perchar, codificar y acomodar los productos.

- ✓ Verificar y embalar correctamente los envíos de mercadería local y nacional.
- ✓ Adjuntar a los envíos (factura, guías de remisión y retención).
- ✓ Revisar y contar mercaderías que se va a enviar.

Chofer

- ✓ Receptar la ruta de entregas por parte del jefe de bodega.
- ✓ Retirar y llevar mercaderías a las rutas designadas por jefe de ventas.
- ✓ Realizar todos los depósitos y trámites designados por la empresa.
- ✓ Dejar documentos y encomiendas tanto en el terminal aéreo como terrestre.
- ✓ Ayudar al personal de bodega cuando lo solicite.
- ✓ Realizar trámites en notarias.
- ✓ Hacer cobros de acuerdo a las prescripciones del responsable de cartera.

Responsable de proformar

- ✓ Analizar precios para competir en compras públicas.
- ✓ Receptar solicitudes de oferta.
- ✓ Conocer y manejar el portal de compras públicas.
- ✓ Receptar pedidos de clientes vía telefónica.
- ✓ Elaborar licitaciones de participación en compras públicas.
- ✓ Proformar de acuerdo a la necesidad de la empresa.
- ✓ Apoyar a la gerencia en información de nuevos competidores en el sector público, para tomar decisiones de competitividad.
- ✓ Notificar a la gerencia acerca de las proformas solicitadas, frente a las efectivas, cada semana, por cantidad y cliente (Reportar al Gerente Administrativo, acerca de las proformas que no cubrieron el presupuesto de cotizaciones públicas).

Asistente de Proforma

- ✓ Conocer y manejar el portal de compras públicas.
- ✓ Receptar pedidos de clientes vía telefónica.
- ✓ Realizar cartas o pliegos de acuerdo al presupuesto disponible.
- ✓ Solicitar otras proformas de otras casas comerciales.
- ✓ Realizar cartas de garantías y documentación necesarias para presentar adjunto a las proformas.
- ✓ Elaborar un informe semanal acerca de las proformas ejecutadas y solicitadas.
- ✓ Archivar las proformas en forma ascendente y ordenada.

A continuación se muestra el análisis interno de las áreas que conforman a DISMAC S.C.C.

Cuadro 5.*Análisis Interno de DISMAC S.C.C.*

ANÁLISIS INTERNO	
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Experiencia en la administración del negocio Alto conocimiento en la gestión administrativa Dirección diversificada 	<ul style="list-style-type: none"> No tiene una Estructura Organizacional adecuada. Carece de Manual de Funciones. Falta de reglamentos y políticas internas. Carece de planes y estrategias administrativas. No tiene procesos de la organización
ÁREA DE COMPRAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Flujo de mandos gerenciales bien establecido. Conocimiento de los sistemas del portal de compras públicas 	<ul style="list-style-type: none"> Poca comunicación e intervención en los procesos
ÁREA DE FUERZA DE VENTAS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Gran variedad de insumos y equipos médicos. Productos de calidad Buenas relaciones comerciales con proveedores Entrega oportuna de los requerimientos 	<ul style="list-style-type: none"> Política de austeridad afecta en la toma de decisiones en la contratación de proveedores y nuevos sistemas. Sensibilidad del sistema informático a la delincuencia en los canales de atención al cliente
ÁREA DE BODEGA/DESPACHO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Diversidad de canales para cubrir la demanda de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> Alta dependencia a los cambios tecnológicos. Burocracia
ÁREA ADMINISTRATIVA/FINANCIERA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Manejo confidencial de la información. Visión amplia del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> Injerencia en algunas decisiones por parte de la alta gerencia. Equipamiento tecnológico obsoleto e insuficiente Mala relación con otras áreas Falta de flexibilidad en la toma de decisiones de índole interno Falta de un sistema contable seguro y eficaz Frágil proceso de selección, sujeto a modificaciones por conveniencia. Permanente incertidumbre ante la toma de decisiones al momento de sancionar por temor a sanciones por ente de control estatal

3.4. Direccionamiento Estratégico

3.4.1. Misión

Proveer y distribuir reactivos, insumos y equipos médicos dirigidos a hospitales, clínicas y laboratorios, a través de un servicio personalizado contribuyendo al desarrollo de los profesionales de la salud en el país, con el fin de atender satisfactoriamente las necesidades de nuestros clientes e incrementar los niveles de competitividad y efectividad en el mercado.

3.4.2. Visión

Ser una empresa líder y reconocida a nivel nacional por su amplia gama de reactivos, insumos y equipos médicos, con un servicio ágil y eficiente a sus clientes, motivando a nuestros colaboradores al desarrollo profesional y personal.

3.4.3. Políticas

3.4.3.1. Política de Calidad

Comercializar reactivos, insumos y equipos médicos con tecnología avanzada, que contribuyan al servicio y cuidado de la salud; cubriendo las expectativas de nuestros clientes, para lo cual se cuenta con personal comprometido encargado de vigilar día a día, a través de una asesoría técnica calificada, garantizando una entrega oportuna y altos estándares de calidad, promoviendo la participación de la gestión ambiental.

3.4.3.2. Políticas

- ✓ Aportar en su labor diaria al máximo, con dedicación, unión y esfuerzo permanente, logrando así la satisfacción total del cliente.

- ✓ Mantener e incrementar la confianza de sus clientes, mediante el respeto, con su atención personalizada, y tratando cada caso como el más importante.
- ✓ Aprovechar y administrar al máximo los recursos de la empresa para cumplir los objetivos trazados.
- ✓ Promover la colaboración efectiva y la responsabilidad del personal, para que se comprometan con la misión institucional, incrementando el desarrollo profesional y personal.
- ✓ Promover un comportamiento ético que genere desarrollo económico y al mismo tiempo mejore la calidad de vida de los trabajadores y sus familias, las comunidades vecinas y la sociedad en general.
- ✓ Promover la participación de los trabajadores en proyectos de gestión ambiental para beneficio de la organización y del país.
- ✓ Establecer y mejorar continuamente políticas y prácticas de gestión social y ambiental.

3.4.4. Valores

Equidad.- DISMAC S.C.C. asegura a todos los colaboradores condiciones de vida y de trabajo digno e igualitario, sin hacer diferencias entre unos y otros a partir de la condición social, sexual o de género.

Honestidad.- DISMAC S.C.C. considera este valor indispensable para que las relaciones humanas se desenvuelvan en un ambiente de ética, confianza y armonía, pues garantiza respaldo, seguridad y credibilidad de los colaboradores.

Integridad.- DISMAC S.C.C. actúa conforme a las normas éticas y sociales relacionadas con el trabajo sin mentir ni engañar; no ocultando información relevante; respetando la confidencialidad de la información personal y de la organización.

Trabajo en Equipo.- DISMAC S.C.C. trabaja con objetivos comunes y asume su responsabilidad en la consecución de los mismos, coordinando sus actividades con los colaboradores, proveedores, clientes.

3.4.5. Procesos Propuestos

DISMAC S.C.C. tiene sentido si puede satisfacer con sus productos o servicios las necesidades y expectativas de los grupos de interés como son los colaboradores, proveedores y clientes; suministrando técnicas en la cual realicen actividades eficientemente, optimizando recursos y esfuerzos; sujetándose a cambios constantes (expansión, contracción, nuevos productos, entre otros).

En base a la gestión de procesos, se tiene muy claro qué es lo que quieren nuestros clientes y demás grupos de interés, y en función de sus requisitos, identificar, definir y desarrollar los procesos necesarios para conseguir los objetivos establecidos.

Diseñar una estructura por procesos implica asignar responsabilidades, actividades y tareas a los colaboradores de DISMAC S.C.C., y de esta manera lograr el funcionamiento eficiente; obteniendo la interrelación entre unidades de la organización.

De los procesos propuestos para DISMAC S.C.C., los mismos que le permiten tanto a directivos como al personal operativo a conocer los procesos que debe tener la organización y de esta manera se pueda contribuir a los objetivos y estrategias, al desarrollo eficiente y eficaz, ayudando al cumplimiento de metas de una manera coordinada e integrada con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

A continuación se detalla los procesos propuestos para DISMAC S.C.C.:

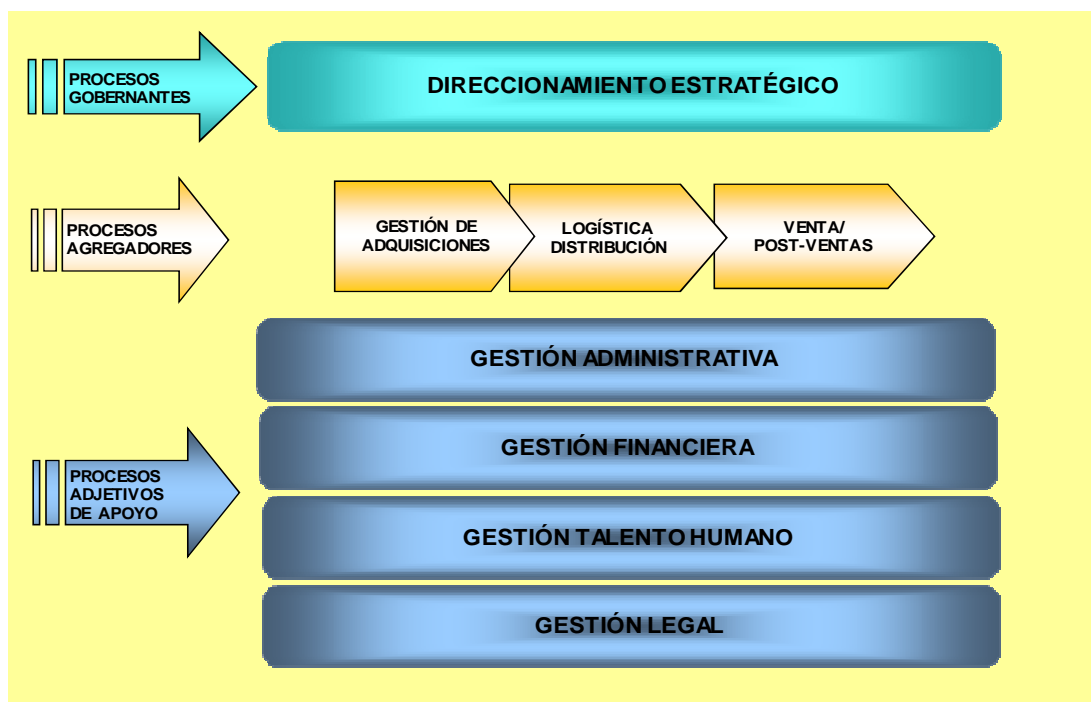


Figura 13. Procesos Propuestos para DISMAC S.C.C.

Elaborado por: Maribel Mena

Entre los macroprocesos, procesos y subprocesos que muestra DISMAC S.C.C. tenemos:

MACRO PROCESOS GOBERNANTES:

- ✓ Direcciónamiento Estratégico

MACRO PROCESOS AGREGADORES DE VALOR

- ✓ Gestión de Adquisiciones
- ✓ Logística/Distribución
- ✓ Ventas/Post-venta

MACRO PROCESOS DE APOYO

- ✓ Gestión Administrativa
- ✓ Gestión Financiera
- ✓ Gestión del Talento Humano
- ✓ Gestión Legal

3.5.5. Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite identificar un diagnóstico preciso que, en función de ello, se puede tomar decisiones y acciones viables mediante el cruce de variables (fortalezas, debilidades y oportunidades, amenazas) acordes con los objetivos y políticas formulados.

A continuación se presenta la matriz FODA para formular las estrategias de DISMAC.

Cuadro 6.*Matriz FODA de DISMAC S.C.C.*


MATRIZ FODA	
ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política • Alianzas estratégicas en los Centros de Salud del Estado • Dolarización • Expansión hacia nuevos mercados • Amplia cartera de clientes • Mejores precios de los equipos médicos • Diversificación de productos • Crecimiento demográfico • Uso de tecnología de punta en el mercado • Innovación y globalización • Altos costos en los productos de la competencia • Incremento del interés de proveedores para tratar con empresas sólidas • Apertura de las empresas para realizar alianzas estratégicas • Posibilidad de explotar nuevos nichos de mercado. • Aumento de las necesidades de los clientes por adquirir nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de autoridades políticas • Restricciones gubernamentales mediante implementación de nuevos impuestos que encarecen las importaciones • Constante crecimiento de pequeñas y medianas empresas en el Ecuador • Cultura de pago deficiente • Situación económica del País • Ingreso de nuevos competidores. • Productos sustitutos existentes en el mercado. • Alto costo en equipos de tecnología. • Subida de aranceles en equipos médicos • Falta de claridad en los procesos contractuales con los proveedores • Imposición de las reglas de juego de un proveedor monopólico u oligopólico • Deslealtad comercial por parte de proveedores. • Sensibilidad en la fidelidad de los clientes.
ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la administración del negocio • Alto conocimiento en la gestión administrativa • Flujo de mandos gerenciales bien establecido. • Conocimiento de los sistemas del portal de compras públicas • Gran variedad de insumos y equipos médicos. • Buenas relaciones comerciales con proveedores • Entrega oportuna de los requerimientos • Diversidad de canales para cubrir la demanda de mercado • Manejo confidencial de la información. • Visión amplia del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene una estructura organizacional adecuada. • Carece de manual de funciones. • Falta de reglamentos y políticas internas. • Carece de planes y estrategias administrativas. • No tiene procesos de la organización • Alta dependencia a los cambios tecnológicos. • Burocracia • Injerencia en algunas decisiones por parte de la alta gerencia. • Equipamiento tecnológico obsoleto e insuficiente • Mala relación entre áreas • Falta de flexibilidad en la toma de decisiones de índole interno • Falta de un sistema contable seguro y eficaz • Frágil proceso de selección, sujeto a modificaciones por conveniencia. • Falta de motivación al personal • Personal apático, poco comprometido con los resultados de la empresa

3.5.6. Matriz Estrategias


Cuadro 7.

Matriz de Estrategias

	FORTALEZAS –F	DEBILIDADES - D
	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia en la administración del negocio • Alto conocimiento en la gestión administrativa • Flujo de mandos gerenciales bien establecido. • Conocimiento de los sistemas del portal de compras públicas • Gran variedad de insumos y equipos médicos. • Buenas relaciones comerciales con proveedores • Entrega oportuna de los requerimientos • Diversidad de canales para cubrir la demanda de mercado • Manejo confidencial de la información. • Visión amplia del negocio 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene una estructura organizacional adecuada. • Carece de manual de funciones. • Falta de reglamentos y políticas internas. • Carece de planes y estrategias administrativas. • No tiene procesos de la organización • Alta dependencia a los cambios tecnológicos. • Burocracia • Injerencia en algunas decisiones por parte de la alta gerencia. • Equipamiento tecnológico obsoleto e insuficiente • Mala relación entre áreas • Falta de flexibilidad en la toma de decisiones de índole interno • Falta de un sistema contable seguro y eficaz • Frágil proceso de selección, sujeto a modificaciones por conveniencia. • Falta de motivación al personal • Personal apático, poco comprometido con los resultados de la empresa
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO

Continua 

<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política • Alianzas estratégicas en los Centros de Salud del Estado • Dolarización • Expansión hacia nuevos mercados • Amplia cartera de clientes • Mejores precios de los equipos médicos • Diversificación de productos • Crecimiento demográfico • Uso de tecnología de punta en el mercado • Innovación y globalización • Altos costos en los productos de la competencia • Incremento del interés de proveedores para tratar con empresas sólidas • Apertura de las empresas para realizar alianzas estratégicas • Posibilidad de explotar nuevos nichos de mercado. • Aumento de las necesidades de los clientes por adquirir nuevos productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Efectuar alianzas estratégicas con los stakeholders. • Expandir a nuevos mercados mejorando el servicio al cliente. • Desarrollar programas y proyectos hacia una cultura de ahorro y buen uso del recurso con los colaboradores. • Asegurar la provisión de insumos, materiales y equipos de alto impacto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar e incorporar tecnología que facilita la gestión de los procesos de DISMAC. • Preparar programas de capacitación y motivación para todo el personal de la organización. • Formular normas, procedimientos y políticas de DISMAC. • Elaborar manual de procesos, manual de funciones con la nueva estructura organizacional.
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA

Continua 

<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de autoridades políticas • Restricciones gubernamentales mediante implementación de nuevos impuestos que encarecen las importaciones • Constante crecimiento de pequeñas y medianas empresas en el Ecuador • Cultura de pago deficiente • Situación económica del País • Ingreso de nuevos competidores. • Productos sustitutos existentes en el mercado. • Alto costo en equipos de tecnología. • Subida de aranceles en equipos médicos • Falta de claridad en los procesos contractuales con los proveedores • Imposición de las reglas de juego de un proveedor monopólico u oligopólico • Deslealtad comercial por parte de proveedores. • Sensibilidad en la fidelidad de los clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparar campañas de difusión de actividades y resultados de DISMAC. • Promocionar nuevos productos y servicios para contrarrestar la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar la estructura organizativa. • Fortalecer la imagen de la organización evitando la burocracia en las gestiones de los procesos • Fomentar a los colaboradores a trabajar en equipo, a tomar sus propias decisiones con la organización. • Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene DISMAC S.C.C.).
--	---	--

3.5.7. Objetivos Estratégicos

Formulando los objetivos estratégicos se pretende orientar las distintas acciones y funciones que se llevan a cabo en la gestión del personal y en la consecución de la visión y la misión, con el fin de motivar a nuestros colaboradores al desarrollo profesional y personal, atender satisfactoriamente las necesidades de nuestros clientes e incrementando los niveles de competitividad y efectividad en el mercado.

La finalidad de los objetivos estratégicos es ofrecer directrices o pautas de actuación encaminadas a la mejora de la actividad y el rendimiento de DISMAC S.C.C., induciendo motivación y compromiso del personal.

Con base en la metodología del Balanced Scorecard, los objetivos estratégicos se mencionan a continuación:

Cuadro 8.*Objetivos Estratégicos*

	PERSPECTIVAS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
1.	DE CLIENTES	1.1	Afianzar la fidelidad de los clientes hacia la empresa
		1.2	Brindar seguridad y confiabilidad al cliente con su compra
		1.3	Ampliar la cartera de clientes
		1.4	Ampliar el nivel de participación en el mercado nacional
		1.5	Mejorar la atención al cliente

	PERSPECTIVAS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
2.	FINANCIERA	2.1	Incrementar el ingreso por ventas
		2.2	Impulsar el desarrollo de proyectos acorde a las necesidades de la empresa y de los clientes
		2.3	Incrementar ingresos mediante nuevos productos y servicios

	PERSPECTIVAS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
3.	PROCESOS INTERNOS	3.1	Mejorar los procesos operacionales y administrativos de DISMAC S.C.C.
		3.2	Formular políticas orientadas al liderazgo en comercialización y distribución de equipos médicos
		3.3	Incrementar la eficacia de la comunicación entre los colaboradores y las partes interesadas
		3.4	Propiciar un ambiente laboral para trabajar en armonía
		3.5	Cumplir con los estándares de calidad

	PERSPECTIVAS		OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
4.	FORMACIÓN Y CRECIMIENTO	4.1	Fidelizar a los empleados con la empresa
		4.2	Promover una cultura de gestión organizacional alineada a la misión
		4.3	Mejorar las competencias del talento humano

3.5.8. Mapa Estratégico

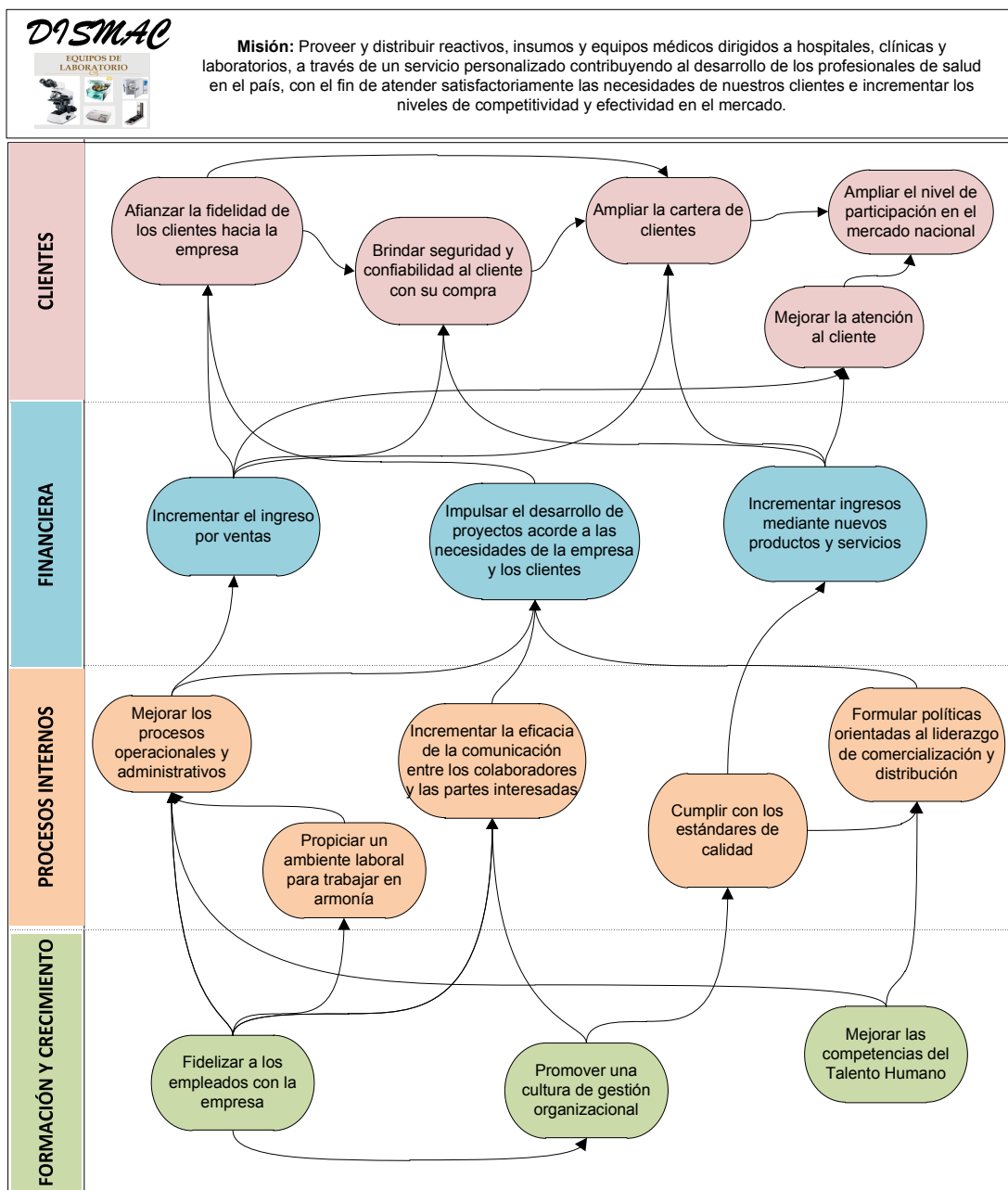


Figura 14. Mapa Estratégico

Elaborado por: Maribel Mena

3.5.9 Matriz de Balance Score Card primer nivel

Cuadro 9.

Matriz de Balance Score Card primer nivel

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	FÓRMULA	ÁREA RESPONSABLE
CLIENTES				
Afianzar la fidelidad de los clientes hacia la empresa Mejorar la atención al cliente	Expandir a nuevos mercados mejorando el servicio al cliente	Índice de Satisfacción del Cliente	(Número de quejas recibidas/Total de clientes atendidos)*100	VENTAS
Brindar seguridad y confiabilidad al cliente con su compra	Mejorar el rendimiento global para reducir la desconfianza y ampliar las oportunidades del mercado.			
Ampliar la cartera de clientes Ampliar el nivel de participación en el mercado nacional	Asegurar la provisión de insumos, materiales y equipos de alto impacto. Efectuar alianzas estratégicas con los stakeholders.	Índice de clientes nuevos	(Número de clientes nuevos/Total clientes)*100	
FINANCIERA				
Incrementar el ingreso por ventas Impulsar el desarrollo de proyectos acorde a las necesidades de la empresa y de los clientes Incrementar ingresos mediante nuevos productos y servicios	Promocionar nuevos productos y servicios para contrarrestar la competencia. Preparar campañas de difusión de actividades y resultados de DISMAC.	Índice de Eficiencia en ventas	(Ventas actuales/Ventas período anterior) * 100	FINANCIERA
PROCESOS INTERNOS				
Mejorar los procesos operacionales y administrativos de DISMAC S.C.C.	Elaborar manual de procesos corregidos, manual de funciones con la nueva estructura organizacional. Implantar la estructura organizativa.	Índice de procesos revisados	(Número de procesos corregidos/Número de procesos)*100	TALENTO HUMANO
Formular políticas orientadas al liderazgo en comercialización y distribución de equipos médicos	Formular normas, procedimientos y políticas de DISMAC. Actualizar e incorporar tecnología que facilita la gestión de los procesos de DISMAC.	Índice de cumplimiento de elaboración de políticas	Número de políticas elaboradas	
Incrementar la eficacia de la comunicación entre los colaboradores y las partes interesadas	Fortalecer la imagen de la organización evitando la burocracia en las gestiones de los procesos	Índice de mejoramiento de la comunicación	Número de programas de incentivo para comunicarse	
Propiciar un ambiente laboral para trabajar en armonía	Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene DISMAC S.C.C.).	Índice de clima laboral	(Número de colaboradores motivados/Total de colaboradores)*100	
Cumplir con los estándares de calidad	Fomentar a los colaboradores a trabajar en equipo, a tomar sus propias decisiones con la organización.	Índice de mejoramiento de los procesos	Tiempo de ejecución del proceso corregido / tiempo de ejecución del proceso anterior	
FORMACIÓN Y CRECIMIENTO				
Fidelizar a los empleados con la empresa Promover una cultura de gestión organizacional alineada a la misión Mejorar las competencias del talento humano	Preparar programas de capacitación y motivación para todo el personal de la organización. Desarrollar programas y proyectos hacia una cultura de ahorro y buen uso del recurso con los colaboradores.	Índice de programas y proyectos elaborados y socializados a los colaboradores Índice de programas de capacitación en competencias	Número de programas y proyectos de capacitación Número de programas de capacitación especializados	TALENTO HUMANO

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA DE ACCIONES - SOLUCIONES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCORPORANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL

4.1. Análisis de la situación actual en responsabilidad social de DISMAC S.C.C.

En base al diagnóstico realizado en el capítulo anterior, a continuación se presenta una serie de propuestas partiendo de las observaciones previas. El objetivo está enfocado a incrementar las puntuaciones de la evaluación antes realizada.

De lo que se puede observar DISMAC S.C.C. no cuenta con una estrategia de responsabilidad social empresarial definida. Las iniciativas por parte de la gerencia parecen escasas y no se tiene los resultados esperados.

Al incorporar responsabilidad social en DISMAC S.C.C., es porque se tiene interés y está consciente de la importancia y los beneficios que pueden acarrear el tomar estas medidas, ya que permite mejorar el clima laboral, mejorar las relaciones con los grupos de interés (clientes, proveedores, comunidad, entre otras), disminuir la rotación del personal, reducir los costos energéticos y aumentar la productividad.

Para DISMAC S.C.C. es necesario determinar las áreas en las que actuará la responsabilidad social, para comenzar a definir políticas de actuación (¿qué es lo que se quiere conseguir?), sus correspondientes medidas (¿cómo se va a conseguir?) y sus plazos de actuación (temporalización), lo que le permitirá conocer sus valores y políticas, identificar y vincular a sus grupos de interés.

DISMAC S.C.C. tiene varios tipos de stakeholders cada uno con diferente nivel de involucramiento, compromiso o influencia y muchas veces con intereses diferentes y en conflicto, a los que se los puede clasificar como público interno que son los que forman parte de la estructura interna de la empresa (accionistas o directivos; trabajadores) y público externo los que están relacionados indirectamente con la empresa (clientes, proveedores, la comunidad, el medio ambiente)

Es muy importante tener en cuenta las vías mediante las cuales se pretende poner en marcha los avances hacia una gestión socialmente responsable. Para ello, es preciso establecer una ruta que permita encaminar la implantación de medidas responsables: priorizar los objetivos definidos en la fase anterior, y tener presente los costes y beneficios que acarrearán las medidas aplicadas.

Así mismo, los gerentes de las organizaciones, deben replantear sus estrategias, en base a las acciones responsables en un sistema integral, creando puntos de reflexión en las actividades diarias de sus colaboradores y socios, que permitan mejorar en los aspectos sociales, ambientales y culturales.

Podemos decir que una empresa, socialmente responsable cumple con sus procesos productivos de manera integral, no solo en el desempeño de las funciones y responsabilidades, sino, que buscar llegar a satisfacer las necesidades del cliente, entregando un producto de calidad, cumpliendo con los estándares establecidos; y de esta forma producir beneficios adicionales a los stakeholders (clientes, colaboradores, proveedores, comunidad), proyectando una buena imagen del desempeño de la organización ante la sociedad.

La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter

fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad del personal con la organización, los valores deben ser claros, igualmente compartidos y aceptados por todos los colaboradores y niveles de DISMAC S.C.C., para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

4.2. Identificación de oportunidades de mejora

La responsabilidad social es el compromiso que asume la empresa para contribuir al desarrollo económico sostenible por medio de la cooperación de sus colaboradores, sus familias y la sociedad, con el objetivo de mejorar la calidad de vida tanto profesional como personal de sus trabajadores.

La responsabilidad social ha desarrollado desde su origen, la relación entre la sociedad y los negocios, como una manera de lograr que se planteen nuevas responsabilidades, más allá de las cuestiones estrictamente relacionadas con la maximización de las utilidades o beneficios para los dueños o accionistas de las mismas.

La responsabilidad social se relaciona con una mejor predisposición frente a los intereses de las diferentes personas o grupos con los que se vincula la organización, mediante una adecuada gestión de los impactos que generan sus decisiones y las necesidades de las diferentes partes interesadas directa o indirectamente con su misión, desde perspectivas tan diversas como la económica, social, medio ambiental o cultural.

La responsabilidad social se define a la relación ética y social entre la organización y la comunidad, ya que implica un cambio de paradigma en la forma tradicional de hacer negocios, por lo que busca crear valor económico, social y medioambiental, considerando las expectativas de sus diversas partes interesadas (trabajadores, comunidades, autoridades, entre otras).

La responsabilidad social de las empresas tiene dos enfoques: interno y externo. El aspecto interno contiene la conducta, dentro de la organización en este caso podemos mencionar a los gerentes, colaboradores, en cambio en el aspecto externo son las relaciones y el compromiso que se tiene con las partes interesadas, entre ellos los clientes, la comunidad y proveedores. Si se conjuntan ambos —el enfoque interno y el enfoque externo— es posible determinar si la empresa tiene compromisos financieros con respecto a los empleados, los consumidores y los accionistas, al mismo tiempo que tiene compromisos sociales y ambientales con las comunidades o la sociedad.

La relación entre la organización y las partes interesadas cobra importancia innegable para la responsabilidad social, ya que éstas han empezado a ser transparentes y a estar abiertas a sus colaboradores, clientes, a la comunidad, a fin de asegurar la sostenibilidad y el éxito de las mismas.

De hecho, las partes interesadas cada vez prestan mayor atención a la conducta responsable de las empresas. No sólo tienen interés por conocer la situación financiera, sino también por la satisfacción de los colaboradores y las consecuencias sociales. En este sentido, la responsabilidad social de las empresas pugna por un diálogo continuo con todos sus colaboradores, clientes y la comunidad, a fin de promover y alentar la confianza mutua.

La responsabilidad social en las empresas se considera fundamental sobre la manera ética de hacer negocios. No es una modalidad de legislación, sino un conjunto de directrices sobre la forma de llevar a cabo las actividades empresariales, de modo que no se engañe a los clientes, no se explote a los trabajadores, no se perjudique el medio ambiente. Debería ser una responsabilidad activa pero voluntaria, derivada de las metas y actividades de las empresas.

Las organizaciones tienen su propio objetivo económico, pero toda buena empresa siempre establecerá, además, un vínculo entre sus actividades, por una parte, y metas sociales y ambientales, por otra. Cabe recordar que actualmente la finalidad de la actividad empresarial no es sólo el negocio, sino también el cuidado de la comunidad y el medio ambiente en el que se lleva a cabo la actividad. Aunque la responsabilidad económica de la empresa consiste en llevar a cabo operaciones lucrativas para atender y satisfacer las expectativas de los accionistas, su responsabilidad ambiental permite una buena gestión de los recursos naturales a fin de controlar la degradación del medio ambiente, proteger la libertad de elección, los derechos y la seguridad de los clientes.

Se ha sostenido que la responsabilidad social de las empresas puede ayudar a cultivar el respeto por los derechos de propiedad intelectual como un instrumento idóneo para garantizar los derechos y la seguridad de los colaboradores, clientes y de la comunidad. Estas medidas permiten la utilización de materias primas adecuadas, procesos de producción menos contaminantes, condiciones de trabajo dignas para los trabajadores, el suministro de los productos deseados a los clientes, la transmisión de toda la información sobre los productos y el contenido a los usuarios, etc. Todo ello además de pagar los impuestos adeudados y cumplir todas las leyes y normas locales.

La responsabilidad social empresarial, no solo se traduce en beneficios para la sociedad y el medio ambiente, sino que también aporta beneficios económicos a las empresas que aplican este tipo de medidas, por lo que el coste inicial que puede ocasionar su implantación se considera realmente una inversión empresarial para obtener beneficios a corto/medio plazo. Ya que al tener responsabilidad social en las empresas contribuye a agregar valor, ganar confianza del cliente, aumentar el compromiso de sus trabajadores y alcanzar respeto de la comunidad.

Las organizaciones que siendo capaces de contribuir simultáneamente al progreso de las comunidades en las que opera y a la prosperidad de sus negocios inspira a los clientes y colaboradores; esto debe ser usado como una fuente de ideas y no como un recurso definitivo para que se considere socialmente responsable.

4.2.1. Oportunidades de mejora de incorporar responsabilidad social en DISMAC S.C.C.

El desafío que las organizaciones y la humanidad en general tienen, es el de construir un modelo de gestión empresarial que incorpore a la responsabilidad social el cual permita mejorar la calidad de vida de los colaboradores y conservación del medio ambiente para que las futuras generaciones dispongan de las mismas oportunidades; aunque el desafío mayor está en la implementación del modelo ya que las empresas necesitan una administración integrada de los impactos como es el crecimiento económico, el desarrollo social y el equilibrio ecológico.

La importancia de incorporar la responsabilidad social dentro de la cultura de DISMAC S.C.C. es el de mejorar el compromiso de los colaboradores, asegurar la viabilidad de las acciones emprendidas y de las políticas y programas diseñados para sustentar la toma de decisiones, ya que esto nos permite generar un sentimiento de pertenencia, mayor productividad, mejorar en la rotación del personal, y además llevar un ejemplo de solidaridad hasta sus hogares y a la sociedad.

Para DISMAC S.C.C., es de gran relevancia incorporar responsabilidad social empresarial (RSE) a largo plazo y no en términos cortoplacistas o filantrópicos, ya que esta consiente que es una inversión para la organización siendo beneficiados los colaboradores y ayuda a mejorar la comunicación con los proveedores y clientes, de esto se puede mencionar cuales serían las oportunidades de mejora que tiene la organización al incorporar responsabilidad social.

- ✓ Fortalecer el desarrollo económico sostenible de DISMAC S.C.C., ya que mejoraría o aumentaría la productividad al trabajar con los colaboradores motivados, mejorando su calidad de vida con sus familias y la sociedad.
- ✓ Responsabilidad de DISMAC S.C.C. a través de un comportamiento ético y transparente en las actividades sociales y ambientales que desarrolla.
- ✓ Crear un compromiso para desarrollar políticas que integren prácticas sociales y ambientales, dentro de las operaciones diarias de DISMAC S.C.C.

La responsabilidad social en DISMAC S.C.C. se considera fundamentalmente una manera ética de hacer negocios, un conjunto de directrices sobre la forma de llevar a cabo actividades empresariales, de modo que no se engañe a los clientes, no se explote a los colaboradores, ni se perjudique el medio ambiente, ya que actualmente la finalidad de la actividad empresarial no es sólo el negocio sino también el cuidado de la comunidad y del medio ambiente, y llevar a cabo operaciones lucrativas para atender y satisfacer las expectativas de los accionistas y los derechos y la seguridad de los clientes.

4.2.2. Beneficios de incorporar responsabilidad social en DISMAC S.C.C.

La responsabilidad social tanto en Ecuador, como a nivel mundial está orientada en las relaciones sociales y ambientales con las partes interesadas (clientes, proveedores, empleados y la sociedad), teniendo una imagen efectiva y un desarrollo constante sostenible en las funciones de la empresa.

DISMAC S.C.C al incorporar responsabilidad social desempeña un papel crucial en el desarrollo económico, provocando un impacto en las localidades donde desarrollan su actividad; y esto a su vez motiva a las

empresas a orientar su estrategia hacia la responsabilidad social, cuyo objetivo es integrar en la gestión social y ambiental como la calidad de la vida laboral, respeto al medio ambiente, igualdad y solidaridad.

DISMAC S.C.C con responsabilidad social debe dar respuesta a las nuevas necesidades de los diferentes grupos de interés con los que interactúa, no puede mostrarse ajena a los cambios que se producen en su entorno y debe adaptarse a los cambios pertinentes y entenderse no como un coste sino como una inversión que será recuperada y generará beneficios constantes.

Las decisiones que toma DISMAC S.C.C afecta al entorno social y medioambiental, por lo que el beneficio es mayor si la actividad se produce en un clima de cooperación con su entorno inmediato en lugar de conflicto. Al producirse la implantación de un sistema de gestión responsable, la empresa obtendrá un amplio abanico de beneficios como:

- ✓ Mayor confianza de los clientes, proveedores, empleados.
- ✓ Incrementa su notoriedad en el entorno en el que actúa.
- ✓ Influencia positiva de la empresa en la sociedad.
- ✓ Buena reputación de DISMAC S.C.C y de marca.
- ✓ Mejor estrategia de comunicación con clientes, proveedores, empleados y con la sociedad en general.
- ✓ Mayor motivación del personal empleado y por tanto mayor productividad, capacidad de desempeño, retención de talento y estabilidad.
- ✓ Aumenta la competitividad de DISMAC S.C.C frente al resto de empresas.
- ✓ Optimiza su gestión económica.
- ✓ Aumenta su grado de modernidad.
- ✓ Mejora su servicio al cliente.
- ✓ Mejora la estimación de costes-beneficios.
- ✓ Promueve condiciones laborales que mejoren la calidad de vida del personal empleado.

- ✓ Ofrece servicios y apoyo al personal empleado.
- ✓ Respeta el entorno ecológico.
- ✓ Contribuye a la protección del medio ambiente.
- ✓ Promueve una buena gestión medioambiental.
- ✓ Contribuye al bienestar de la sociedad.
- ✓ Promueve la inserción laboral.
- ✓ Patrocina actividades de la comunidad.
- ✓ Incrementa la provisión de voluntarios/as en la comunidad.

4.3. Propuesta de acciones y soluciones

DISMAC S.C.C. reconoce que al abordar los aspectos sociales y ambientales dentro de la organización, nos va a permitir la incorporación de los ejes importantes en este ámbito de gestión: la articulación interinstitucional, la ampliación de competencias del talento humano, el mejoramiento administrativo de los procesos y la relación con la comunidad.

DISMAC S.C.C., además de plasmar sus intenciones en papel, considera importante llevar a cabo las acciones planteadas, tomando en consideración la investigación realizada de la situación actual, las expectativas de los clientes y las necesidades de la comunidad.

Con este ánimo innovador, DISMAC S.C.C. decide afrontar los retos con un enfoque de responsabilidad social empresarial, adoptando un modelo de sostenibilidad en las dimensiones social, ambiental y económica, que considera como cimiento al talento humano y como pilar fundamental el plan estratégico incorporando responsabilidad social. Se emprenden sistemas de gestión, para abordar progresivamente las implicaciones de esta decisión sobre los procesos, la estructura, los sistemas de soporte y desarrollo de las facultades internas.

Con el fin de viabilizar el control del cumplimiento del plan estratégico se propone un esquema que favorece la rendición de cuentas, que implica la evaluación sistemática del nivel de cumplimiento de los objetivos que propone DISMAC S.C.C. en su accionar: clientes satisfechos, sostenibilidad financiera, productividad, eficiencia y talento humano capacitado y comprometido.

Es necesario profundizar los comportamientos responsables en los campos ético, legal, social y ambiental, dentro y fuera de DISMAC S.C.C. Se propiciará, por tanto, una gestión por valores, que coadyuve en la edificación de una cultura organizacional sólida y un ambiente laboral que satisfaga plenamente a todos los colaboradores, empleados y directivos. Los planes de capacitación anuales incluirán aspectos técnicos y motivacionales, la evaluación del desempeño y la remuneración variable deben constituirse elementos dinamizadores de una gestión más productiva y eficiente.

DISMAC S.C.C. en coherencia con lo indicado fortalece un principio de transparencia a todo nivel, por ser la base de un comportamiento responsable y una efectiva herramienta anticorrupción, promovida en un marco de política pública. En este sentido se implantará un código de ética, para la aplicación integral, debiendo mencionar que esta guía contiene como punto de partida, los comportamientos de observación obligatoria respecto de cada valor institucional.

En cuanto a innovación DISMAC S.C.C. busca, no solo el mejoramiento administrativo y financiero optimizando los procesos, sino también, actuar transversalmente en los procesos claves de la cadena de valor, con un mayor enfoque social y ambiental, fortaleciendo los siguientes ejes de acción:

✧ Competencias frente a iniciativas

Fortalecer al talento humano con competencia para gestionar iniciativas, articulando criterios técnicos: sociales y ambientales, apoyando en el crecimiento personal y profesional, en el mejoramiento de actitudes de los colaboradores, que les permita un desarrollo tanto mental, como emocional.

✧ Procedimientos institucionales

Incorporar procedimientos orientados a una mayor eficiencia y a minimizar impactos sociales y ambientales en los procesos de operaciones, distribución y ventas, contribuyendo al desarrollo económico sostenible, al trabajo con los colaboradores, sus familias, la comunidad y en general para mejorar su calidad de vida.

✧ Relación con la Comunidad

Desarrollar políticas que integren prácticas responsables dentro de las operaciones diarias de DISMAC S.C.C. y la comunidad, para que de esta manera rinda cuentas de los impactos sociales y medioambientales a través de un comportamiento ético y transparente.

✧ Articulación interinstitucional

Promover alianzas con entidades gubernamentales nacionales y locales, instituciones académicas, clínicas y hospitales, distribuidoras de equipos médicos.

DISMAC S.C.C. para apoyar un proceso exitoso de la estrategia de largo plazo, asume un modelo de sostenibilidad, a manera de una estructura en permanente crecimiento a través de innovar y optimizar sus sistemas de gestión, en concordancia con el proceso de mejoramiento continuo. Este

modelo concibe como sus cimientos al talento humano y su satisfacción para responder a las expectativas planteadas por los grupos de interés y permitir la evaluación de su cumplimiento, con el propósito de que, en un esquema de rendición de cuentas, se pueda evidenciar una gestión socialmente responsable.

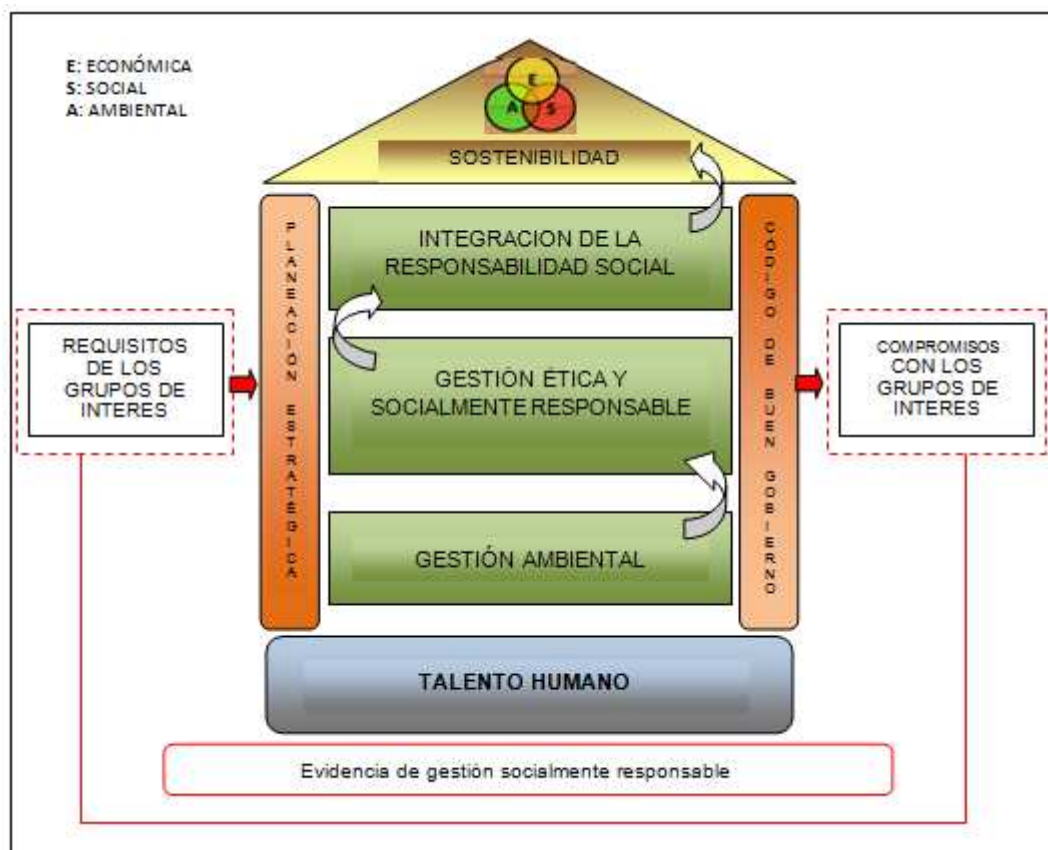


Figura 15. Modelo de Sostenibilidad

Elaborado por: Maribel Mena

Descripción del Modelo

El modelo de sostenibilidad, al que se hace referencia, expone la responsabilidad de DISMAC S.C.C. al momento de tomar sus decisiones y realizar sus actividades tanto sociales como ambientales, tomando en cuenta las necesidades de los grupos de interés, el desarrollo del personal y el bienestar de la comunidad a través de un comportamiento ético y

transparente, cumpliendo con las normas y leyes en forma integral de la toda la organización.

La base del modelo de sostenibilidad es el talento humano, pues son quienes dan dinamismo a cualquier gestión que DISMAC S.C.C. realice, por tanto, es necesario que el modelo esté interiorizado en todos y cada uno de los colaboradores para generar compromisos y una adecuada implantación del mismo.

La elaboración del plan estratégico incorporando la responsabilidad social es fundamental en este modelo ya que orienta el accionar institucional, considerando los conceptos y bases de una gestión sostenible social y ambiental; que permite identificar un diagnóstico preciso que, en función de ello, se tome decisiones y se realice acciones viables, siendo un aspecto importante la definición de los requisitos de sus grupos de interés que deberán ser atendidos a través de la determinación de objetivos, metas y estrategias para su cumplimiento.

La implementación de un Plan Estratégico incorporado Responsabilidad Social, puede aportar a DISMAC S.C.C. en:

1. Proporcionar una visión “estratégica” a la hora de pensar y actuar, lo cual traduce para DISMAC S.C.C.; establecer prioridades para tomar acciones, prestar atención al aprendizaje, aclarar la dirección hacia dónde quiere ir y la recogida sistemática de información interna y externa.
2. Mejorar el proceso de toma de decisiones, puesto que centra la atención en los asuntos cruciales y en los retos a los que se enfrenta DISMAC S.C.C., coordinando las decisiones resultantes a través de los distintos niveles de la organización, formulando y comunicando claramente las intenciones estratégicas.

3. Beneficiar a los colaboradores de DISMAC S.C.C. ya que pueden definir claramente sus responsabilidades, motivando el trabajo en equipo entre los colaboradores y los grupos de interés, ya que esto puede permitir, estructurar y compilar las políticas, normas y principios para preservar y mantener la integridad ética empresarial, el respeto de quienes inviertan en la organización, formar alianzas estratégicas y competir exitosamente.

Constituyendo un esquema de gestión organizacional responsable desde las perspectivas económica, social y ambiental, en concordancia con los criterios de sostenibilidad. El desarrollo de un sistema de gestión integrada permite un notable ahorro de recursos y de esfuerzos dado que estos sistemas tienen aspectos comunes e interactúan entre sí, por tal razón su implantación y mantenimiento es fundamental para DISMAC S.C.C.

Al integrar la responsabilidad social le permite cumplir los nuevos principios constitucionales relacionados con actuaciones responsables desde los ámbitos de transparencia, ética y respeto al ambiente, para apalancar comportamientos positivos y transversalizados en toda la organización, que sustentarán cualquier sistema de gestión que adopte DISMAC S.C.C. en su camino a la excelencia.

DISMAC S.C.C. al incorporar la responsabilidad social considera el camino más corto para conseguir la licencia para operar como un medio para mejorar la imagen social la misma que permitirá adquirir sostenibilidad en un futuro cada vez más cambiante y competitivo y para contribuir con el mejoramiento de la sociedad y de todo lo que ella involucra.

La responsabilidad social es una oportunidad que le permite a DISMAC S.C.C. conocer mejor el entorno con el que se relaciona para responder adecuada y rápidamente a los cambios, ya que ésta es una eficaz herramienta de minimización del riesgo social, ambiental y reputacional de la empresa.

DISMAC S.C.C al tener una cultura corporativa identificada, permite a todos los miembros de la organización, fomentar y forjar una cultura dominante que incorpore valor a lo que cada uno de los directivos y empresarios que, conscientes del impacto social y ambiental de su actividad, estén comprometidos con una gestión responsable e implanten prácticas sostenibles.

La responsabilidad social no solo genera beneficios hacia el medio ambiente, los recursos humanos, ya que es una inversión a corto, mediano o largo plazo; que representa beneficios financieros para la organización, los mismos que deben ser compartidos por todos y cada uno de los colaboradores y debe comunicarse a las partes interesadas.

DISMAC S.C.C., al actuar con responsabilidad social, es consciente que está invirtiendo en el mejor negocio, ya que los beneficios se reflejarán de forma casi inmediata favoreciendo el rendimiento y la eficiencia a través de acciones que le permite enfocarse en:

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Orientación a la competencia
- ✓ Orientación a la sociedad

4.3.1. Propuesta de las soluciones de la Planificación Estratégica incorporado Responsabilidad Social DISMAC S.C.C.

DISMAC S.C.C. se proyecta funcionando en las nuevas instalaciones adecuadas para el mejor desempeño de sus colaboradores y a su vez toma conciencia de los aspectos sociales, ambientales y procesos orientados a evitar posibles efectos colaterales negativos de cada uno de los grupos de interés con los que se relaciona.

DISMAC S.C.C. debe implementar su planificación estratégica basada en principios éticos y en prácticas socialmente responsables en una gestión integrada con los grupos de interés que conforman su entorno interno y externo.

Con el fin de conseguir un clima social satisfactorio dentro de la organización, DISMAC S.C.C. ha creado en su plan estratégico incorporando responsabilidad social; desarrollar y conocer integralmente las necesidades de los colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad y de esta manera ser líderes en la comercialización y la distribución de equipos médicos.

La transparencia, la ética de la responsabilidad social en DISMAC S.C.C. toma conciencia de las implicancias individuales, sociales y medioambientales que acarrearán sus prácticas operativas, desarrollando políticas, procedimientos y procesos orientados a evitar posibles efectos colaterales negativos, a potenciar externalidades positivas y a fomentar el respeto y consideración de cada uno de los grupos de interés con los que se relaciona.

La responsabilidad social es un concepto dinámico, actualmente en desarrollo, que según la naturaleza de las empresas, varía en función tanto del involucramiento de éstas con los distintos grupos de interés (stakeholders) como con las expectativas que éstos puedan tener sobre el compromiso social con DISMAC S.C.C.

La responsabilidad social significa para DISMAC S.C.C. implementar una gestión integrada a su planificación estratégica, basada en principios éticos y en prácticas socialmente responsables con los grupos de interés.

El concepto de responsabilidad social es su esfuerzo por eliminar las ambigüedades que rodean a DISMAC S.C.C. y que permita avanzar en la

identificación de criterios sociales y ambientales y en las acciones que se enmarcan entre la empresa y sociedad.

DISMAC S.C.C. está consciente de que la gestión de responsabilidad social bien aplicada genera soluciones responsables hacia los stakeholders (clientes, proveedores, empleados y la sociedad).

A continuación se mencionan las acciones que se deben tomar en cuenta para definir el alcance de la responsabilidad social, identificar asuntos pertinentes y establecer prioridades:

Gobernanza de la Organización

- ✓ Desarrollar estrategias, objetivos que reflejen la responsabilidad social.
- ✓ Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización (bajo la misión que tiene DISMAC S.C.C.).
- ✓ Propiciar las alianzas de cooperación con las comunidades locales.
- ✓ Promover la transparencia e integridad en la gestión de DISMAC S.C.C.
- ✓ Generar confianza recíproca entre DISMAC S.C.C. y los grupos de interés (Gobierno, accionistas, proveedores, clientes, comunidad).
- ✓ Contribuir a la mejora continua de las prácticas y políticas de DISMAC S.C.C. así como de la responsabilidad, compromiso y motivación de los equipos.

Derechos Humanos

- ✓ Crear un ambiente adecuado de trabajo.
- ✓ Permitir que los colaboradores mantengan un adecuado equilibrio entre tiempo de trabajo y tiempo de vida, de descanso y ante todo el de familia.
- ✓ Mantener de forma permanente campañas orientadas hacia el mejoramiento personal, hacia la formación de principios éticos, cívicos, morales y otros aspectos que generen ganancia en lo social y humano.

Prácticas Laborales

- ✓ Proteger la privacidad y los datos de carácter personal de los trabajadores.
- ✓ Respetar los derechos de los trabajadores.
- ✓ Fomentar a los colaboradores a trabajar en equipo, a tomar sus propias decisiones con la organización.
- ✓ Estimular las responsabilidades de los colaboradores con la organización, con la familia, realizando actividades sociales y ambientales.
- ✓ Generar beneficios derivados como lo son: interés del capital humano por participar en proyectos socialmente responsables, seres humanos más sensibles, generación del sentido de pertenencia a una buena empresa, lealtad hacia la misión de DISMAC S.C.C. y mayor solidaridad entre los trabajadores.
- ✓ Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas en la manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.
- ✓ Mejorar el clima laboral y la productividad, reduce el absentismo.
- ✓ Motivar y retener a los mejores trabajadores/as.
- ✓ Asegurar la igualdad de oportunidades para todos los trabajadores y no discriminar, ya sea directa o indirectamente, en ninguna práctica laboral.

Medio Ambiente

- ✓ Respetar el medio ambiente no contaminando con desechos y minimizando la generación de residuos.
- ✓ Promover el correcto uso del agua.
- ✓ Utilizar materiales reciclados y reutilizar el agua lo máximo posible.

Prácticas justas de operación

- ✓ Desarrollar programas operativos sustentables generando progreso económico, social y ambiental.
- ✓ Brindar un buen lugar de trabajo = colaboradores contentos.
- ✓ Formar equipos de trabajo dentro de DISMAC S.C.C., que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.

Asuntos de consumidores

- ✓ Mejorar el rendimiento global para reducir la desconfianza y ampliar las oportunidades del mercado.
- ✓ Proporcionar información completa, precisa y comprensible de todos los productos que ofrece DISMAC S.C.C.
- ✓ Proporcionar información clara y suficiente acerca de los precios, características, términos, condiciones y costos, la duración del contrato y los períodos de cancelación.
- ✓ Instruir a los consumidores respecto al uso adecuado de los productos y advertirles acerca de los riesgos que conlleva el uso previsto o el normalmente previsible.

Participación activa y desarrollo de la comunidad

- ✓ Inculcar a que sean éticos y transparentes en las funciones y responsabilidades que desempeñan fuera de la organización.
- ✓ Apoyar a los ciudadanos para que colaboren y se sientan comprometidos en los servicios a la comunidad.
- ✓ Dar preferencia a los productos y servicios de los proveedores locales y contribuir al desarrollo de los mismos.

Al implementar responsabilidad social en DISMAC S.C.C. mejora la calidad de vida de los colaboradores, permitiéndoles tener una administración económica y tiempo para ocuparse de su hogar, y por otro lado se preocupa por la contaminación ambiental actual.

Las acciones de responsabilidad social deben ser ambiciosas e ir más allá del simple hecho de colaborar con una causa noble, se debe involucrar el compromiso en su totalidad; las más beneficiosas son las que además de generar un beneficio para alguien más, dan un valor agregado a DISMAC S.C.C.

CAPÍTULO V

5. DISCUSIONES DE LAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

- ✓ En síntesis, DISMAC S.C.C. es una empresa que prioriza la planificación y cuenta con instrumentos que le permiten proyectarse al futuro con pasos seguros para mantener servicios al cliente tanto interno como externo de alta calidad en el mediano y largo plazo, sin descuidar los principios de sostenibilidad, equidad y solidaridad con los grupos de interés (Gobierno, accionistas, proveedores, clientes, comunidad), vinculados con mejorar la calidad de vida de sus colaboradores alineando a toda la organización para cumplir con su misión y alcanzar su visión.

- ✓ DISMAC S.C.C. se enfoca en proponer una reestructuración de la empresa, en donde los conceptos estén alineados al propósito de la organización con los colaboradores, con el fin de dar cumplimiento y seguimiento a las metas propuestas.

- ✓ Para conseguir la mejora de DISMAC S.C.C., es primordial tener conocimiento sobre los procesos y actividades que se llevan a cabo dentro de esta, por lo que la presente investigación constituye el primer paso para empezar una mejora continua que permita brindar beneficios tanto para la empresa como para sus grupos de interés.

- ✓ El levantamiento de la información ha permitido definir las falencias existentes de DISMAC S.C.C. interna y externamente, esto facilita el diagnóstico de la situación, gracias a que se tiene una visión más clara y precisa de las actividades que se realizan, permitiendo identificar oportunidades de mejora que favorezcan el cumplimiento de las estrategias de la empresa.

- ✓ La presente investigación es una guía para fomentar una gestión responsable y forjar una cultura de buenas prácticas ambientales que incorpore valor a cada uno de los directivos y colaboradores, ya que están conscientes del impacto social y ambiental en su actividad.
- ✓ DISMAC S.C.C. considera que la responsabilidad social es una oportunidad que le permite conocer mejor el entorno con el que se relaciona y de esta manera puede responder adecuada y rápidamente a los cambios, ya que ésta es una eficaz herramienta de minimización del riesgo social, ambiental y reputacional de la empresa.
- ✓ DISMAC S.C.C. al incorporar Responsabilidad Social considera el camino más corto para mejorar la imagen social, la misma que permitirá adquirir sostenibilidad en un futuro que cada vez es más cambiante y competitivo.
- ✓ Se debe concienciar a los colaboradores sobre la importancia del servicio al cliente, la protección del medio ambiente dando información clara y oportuna cuando este la requiera, ya que al abordar los aspectos sociales y ambientales, la innovación trasciende en el mejoramiento tecnológico y administrativo de los procesos y en la articulación interinstitucional, la ampliación de competencias del talento humano y la relación con la comunidad.
- ✓ Se sugiere comunicar a los directivos y trabajadores de DISMAC S.C.C. sobre las ventajas y beneficios de la responsabilidad social, de tal manera que la organización pueda entrar en un ciclo de mejora y lograr el compromiso de sus colaboradores.
- ✓ Es importante crear en la mentalidad de los colaboradores de DISMAC S.C.C. la necesidad de establecer la filosofía del mejoramiento continuo, y que ha futuro se pueda contar con herramientas para esto siendo impulsado desde los niveles superiores.

- ✓ La organización debe ser capaz de adaptarse a los cambios externos por lo que es necesario que tenga capacidad de innovar y flexibilidad de adaptarse al nuevo entorno globalizado.
- ✓ Para que una propuesta de mejoramiento continuo en el campo de la responsabilidad social sea realizable, se recomienda proponer estrategias viables y económicamente alcanzables ya que existen empresas con capacidad económica limitada que no podrían cumplir con la aplicación de herramientas demasiado elaboradas.

Glosario de términos

Actividad.- Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto.

Cliente.- Persona, colectivo o entidad que recibe un servicio de la organización.

Coordinación.- Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/u organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

Eficiencia.- Alcanzar los objetivos al menor coste posible.

Estrategia.- Arte de identificar las opciones más favorables para alcanzar un fin o visión de futuro, a medio-largo plazo.

Mapa estratégico.- Es una representación gráfica y simplificada de la estrategia de una organización, permite entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y visualizar de forma gráfica la estrategia.

Misión.- Es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual existe.

Necesidades.- Aquellos servicios que son requeridos, por los usuarios.

Organización.- Conjunto de personas e instalaciones para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos o de la gestión del talento humano.

Producto.- Resultado de un proceso.

Producto Sustituto.- Son bienes que compiten en el mismo mercado.

Proceso.- Es la secuencia de actividades que añaden valor a un producto o servicio.

Servicio.- Acción de una organización para satisfacer una demanda o necesidad.

Usuario.- Persona o grupo que recibe un servicio.

Visión.- La imagen futura de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

(<http://www.ec.all.biz/ahorrador-de-oxgeno-impulse-elite-airsep>). (s.f.).

(<http://www.ec.all.biz/spot-de-signos-vitales>). (s.f.).

(<http://www.estudioatr.com.ar/index.php?s=sociedades>). (s.f.).

(<http://www.estudioatr.com.ar/index.php?s=sociedades>). (s.f.).

(s.f.).

(s.f.). Obtenido de <http://ecuador.ahk.de/es/servicios/responsabilidad-social-empresarial/>. (s.f.).

(s.f.). Obtenido de http://www.edukanda.es/mediatecaweb/data/zip/939/page_07.htm. (s.f.).

Evoli, 2. (s.f.). <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos>.

George, S. A. (s.f.). <http://www.ameri.com.mx/apartados/articulos/art151003/planestrat.htm>.

<http://dspace.ups.edu.ec/bitstream>. (s.f.).

<http://equimecsa.com/index.php/es/catalogo-en-linea/ginecologia-neonatologia-y-pediatria>. (s.f.).

<http://es.slideshare.net/guest45ddae/curso-seminario-planificacion-estrategica>. (s.f.).

<http://es.slideshare.net/guest45ddae/curso-seminario-planificacion-estrategica>. (s.f.).

http://es.wikipedia.org/wiki/Business_Process_Modeling_Notation. (s.f.).

<http://es.wikipedia.org/wiki/Capnograf%C3%ADa>. (s.f.).

<http://psicologiaorganizacionesuned.blogspot.com>. (s.f.).

http://www.aeiriojalta.es/el_plan_estrategico_justificacion_y_metodologia.htm. (s.f.).

http://www.aeiriojalta.es/el_plan_estrategico_justificacion_y_metodologia.htm. (s.f.).

- http://www.bsccconsultores.cl/1_CONTROLDEGESTION. (s.f.).
- <http://www.crecenegocios.com/importancia-y-caracteristicas-de-la-planeacion>. (s.f.).
- <http://www.ec.all.biz/ahorrador-de-oxgeno-impulse-elite-airsep>. (s.f.).
- <http://www.ec.all.biz/microscopios-quirrgicos>. (s.f.).
- <http://www.ec.all.biz/spot-de-signos-vitales>. (s.f.).
- <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/06/la-responsabilidad-social-empresarial>. (s.f.).
- <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/06/la-responsabilidad-social-empresarial>. (s.f.).
- <http://www.estudioatr.com.ar/index.php?s=sociedades>. (s.f.).
- <http://www.fundarse.org/articulos-recientes/3-responsabilidad-social-y-colaboradores>. (s.f.).
- http://www.luisvivesces.org/actualidad/noticias/_queventajas_tiene_desarrollar_un_plan_estrategico_en_una_organizacion. (s.f.).
- <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>. (s.f.).
- <http://www.monografias.com/trabajos17/plan-estrategico-mercadeo>. (s.f.).
- <http://www.monografias.com/trabajos63/responsabilidad-social-empresarial/responsabilidad-social-empresarial2.shtml>. (s.f.).
- <http://www.monografias.com/trabajos89/planeacion-estrategica-concepto/planeacion-estrategica-concepto.shtml>. (s.f.).
- http://www.perfectech.com.ec/old-espanol/categorias/terapia_respiratoria.htm. (s.f.).
- <http://www.sae.gob.mx/quienes/programa/Paginas/MapaEstrat%C3%A9gico%20de%20SAE.aspx>. (s.f.).
- <http://www.slideshare.net/BarbieLpez/redaccin-de-justificacin-objetivos-y-alcance#btnNext>. (s.f.).
- <https://coachdenegociospepevillacis.wordpress.com>. (s.f.).
- <https://docs.google.com/presentation>. (s.f.).

<https://utncomunicacionprofesional.files.wordpress.com/.../responsabilida...>
(s.f.).

J., H. H. (1992). *Mejoramiento de los Procesos de la Empresa*. Santafé de Bogotá, Colombia: Presencia Ltda.

M., D. P. (1997). *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Fragua Madrid.

M., P. (2006). *Estrategia y ventaja competitiva*. España: Ediciones Deusto.

M., R. C. (1972). *Métodos Modernos de Planeación y Control de Procesos Productivos*. México: Limusa-Wiley S.A.

Senge, M. M. *La Quinta Disciplina*. Buenos Aires: Granica S.A.

Slideshare. (s.f.). Slideshare. Obtenido de <http://www.slideshare.net/jcfdezmxestra/que-es-planificar>. (s.f.).

Técnicas, I. U. (2010). *Guía De Responsabilidad Social Unit Iso 26000:2010*. Uruguay.

W., E. J. *Administración y Control de la Calidad*. Internacional Thomson Madrid.

www.autoclaves.com. (s.f.).

www.tablero-decomando.com. (18 de agosto de 2012).

www.uasb.edu.ec/..//PLANIFICACIÓN%20ESTRATÉGICA. (s.f.).

www.uasb.edu.ec/..//PLANIFICACIÓN%20ESTRATÉGICA. (s.f.).