

## **1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS**

El actual proceso de globalización, trajo consigo la internacionalización de la mayoría de los sectores productivos del país, entre ellos el de la construcción, resultando necesaria al cambio de siglo para reemplazar la mano de obra que se volvía más costosa y difícil de captar. Sin embargo, en muchos países del tercer mundo la mano de obra es ahora abundante y dispuesta a trabajar por sueldos trágicamente bajos, los equipamientos de construcción y los insumos requeridos para su funcionamiento debían importarse, desviando el uso de divisas extranjeras escasas de propósitos más vitales.

En dichas circunstancias no es sorprendente que los esfuerzos empezaran hace unos veinte años para desarrollar técnicas apropiadas en el contexto económico de los países en desarrollo.

La Organización Internacional del Trabajo y más recientemente el Banco Mundial han sido los impulsores de este proceso. La OIT ha desarrollado técnicas y procedimientos para la planificación, la gestión y la ejecución de obras públicas las cuales promocionan el uso de mano de obra no calificada utilizando herramientas manuales sencillas, sin sacrificar de manera significativa la calidad de construcción. El Banco Mundial realizó la integración de estas técnicas en un marco institucional.

Tales proyectos pueden generar alrededor de 2500 personas/día de empleo por kilómetro. Como resultante, 40% a 50% del gasto total puede ser distribuido en sueldos a diferencia del 5-10% en proyectos basados en maquinaria.

De ahí, que la inversión de capital, ha sido motivo para que los negocios vinculados al sector de la construcción desarrollen reformas integrales en sus sistemas tradicionales de gestión, a su vez establecer políticas

internas orientadas a elevar su nivel de competitividad, calidad en sus obras y reducción del costo de sus ofertas, a su vez buscar mecanismos propios que faciliten la reestructuración de dichos equipos de trabajo. Si se desea mantener estas medidas de desempeño y vigencia en el mercado es preciso incrementar la productividad, identificar, analizar y solucionar puntos débiles y proteger los recursos, en especial el recurso humano como tendencia global.

## **EL NEGOCIO**

El taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, es un negocio familiar, que da sus inicios el 17 de julio de 1995, con más de 10 años en el área de maquinaria y equipo pesado, ubicado al sur de la ciudad de Quito, en Calle el Tablón y Palenque.

Trabaja a lo largo y ancho del país, en Costa, Sierra y Oriente; habiendo acumulado una enorme experiencia en trabajos de grandes desarrollos forestales (actualmente), en los que laboramos prácticamente los 365 días del año y en varios turnos si es necesario, enfrentando las duras condiciones, inherentes a la extrema climatología ecuatoriana.

Tiene gran sensibilidad, tanto por los temas de seguridad en el trabajo y control de pérdidas, como por los del medio ambiente, constituyendo su experiencia acumulada en estos campos, una cultura propia con valores que cuidamos y utilizamos como complemento de nuestro actuar, para la consecución de nuestra misión empresarial, orientada siempre al riguroso cumplimiento de nuestros contratos, velando tanto por nuestros clientes, como por nuestros trabajadores. La dedicación y el esfuerzo, que ofrecemos a nuestros clientes, es razón por la que hemos permanecido durante tantos años en el mercado.

## **1.2 GIRO DEL NEGOCIO**

Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, es un negocio de tipo familiar, inicia sus actividades en el año 1995, con compra y venta de maquinaria pesada.

Para los años siguientes se dedica a la reparación y alquiler de maquinaria pesada, a nivel nacional, en especial para empresas privadas vinculadas a la rama de la construcción vial.

En la actualidad su mayor actividad radica en la apertura de caminos en zonas urbanas - marginales, adicionalmente, la construcción de plataformas, mantenimiento de vías, y servicios de:

- Deforestación
- Relleno, Extendido y Compactación
- Vías de Penetración
- Excavaciones
- Lagunas Comunales



### **1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL**

Dentro de la Cultura Organizacional identificamos dos niveles, el primero que referente a comportamientos observables que la gente va adquiriendo con el transcurrir del tiempo, y el segundo nivel, denominamos como supuestos, actitudes que en sí constituyen la cultura real.

Lo que se persigue con la Cultura Organizacional es proporcionar a los miembros un sentido de identidad organizacional y compromiso, el integrarlos para que sepan como relacionarse y ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo, para el presente negocio la Cultura Organizacional esta definida a continuación:

La Cultura Corporativa que se maneja en el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, se basa en el cumplimiento a tiempo del contrato adquirido, maquinaria adecuada, costos, mano de obra, que van de la mano de cada una las actividades que se desarrollan dentro del negocio.

En cuanto al personal, se le dan a conocer los horarios de entrada, salida, almuerzo, y la actividad que le será delegada, la misma que será evaluada al término de la jornada laboral, como medida de desempeño.

El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, ha definido claramente sus valores que lo hacen un negocio singular, ha creado una cultura de seguridad, confianza, integración y cambio, junto con la Planificación Estratégica busca identificar debilidades en su desarrollo institucional que asegure el cumplimiento de dicha cultura.

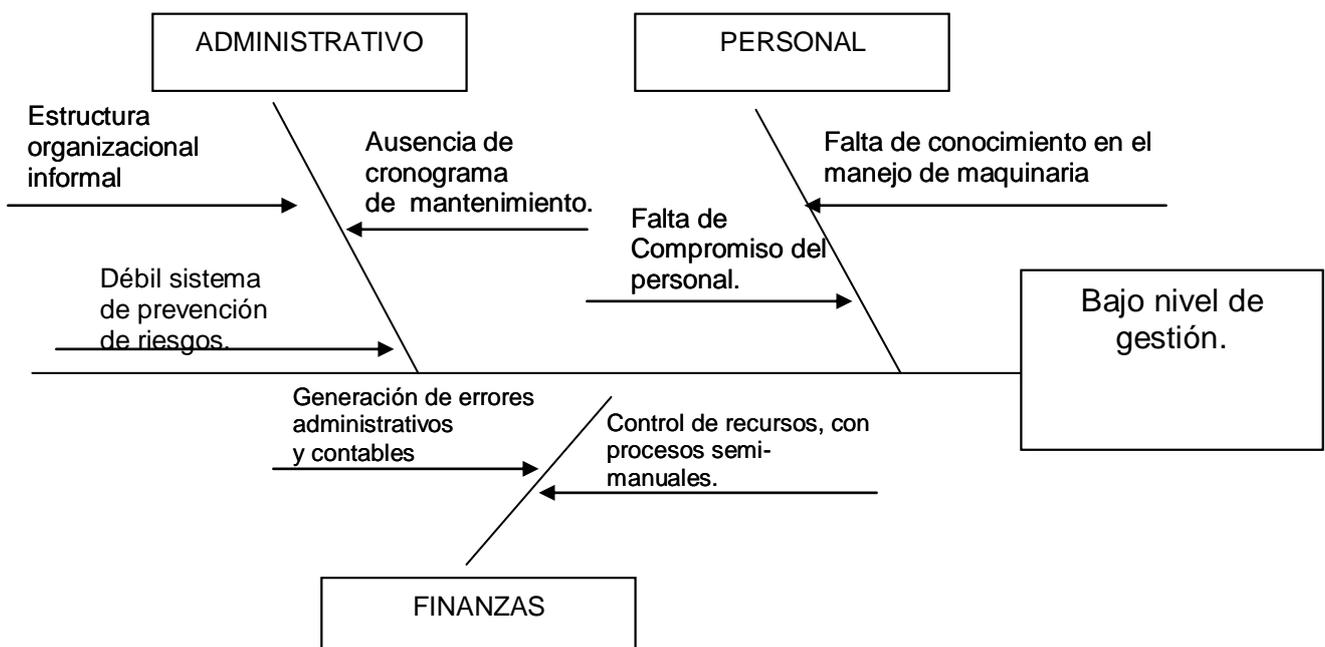
## 1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### ¿Cómo incide la Planeación Estratégica en el mejoramiento de la gestión del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada?

Para constituir una definición adecuada, se hizo uso del Diagrama Causa – Efecto, el cual nos permite asemejar el problema central y la relación existente.

El negocio tiene un débil sistema de prevención de riesgos, y ausencia de cronograma de mantenimiento, debilidades que no han tomado matices críticos, pero de no poner el cuidado pertinente, pueden desembocar en accidentes irreparables.

Por otro lado esta la falta de una estructura organizacional, como medio de adaptación a los cambios y creador de valor para propietarios, clientes y empleados, así como la falta de compromiso del personal y el control de recursos con procesos semi-manuales, son debilidades que se suman a la anterior, dando como consecuencia, un Bajo Nivel de Gestión, la misma que se busca mejorar mediante la aplicación de un Plan Estratégico.



## **1.5 OBJETIVOS**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar un Plan Estratégico para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada que le permita desarrollar sus actividades con eficacia y eficiencia mediante planes de acción que conlleven a un mayor nivel de crecimiento y productividad.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Realizar un diagnóstico situacional que permita tener un conocimiento real del escenario interno, externo, así como las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta el negocio.
  
2. Diseñar la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, que permita establecer el direccionamiento estratégico.
  
3. Plantear proyectos alternativos con sus respectivos cronogramas y costos de ejecución a fin de aprovechar las fortalezas y oportunidades, que permita eliminar las debilidades y hacer frente a las amenazas, de modo que permita implementar una estructura organizacional e incrementar utilidades.
  
4. Determinar el nivel de rentabilidad a partir de la implementación del Plan Estratégico, a través de una evaluación financiera.

## **1.6 MARCO REFERENCIAL**

### **1.6.1 Marco Teórico**

La planificación está definida como una herramienta administrativa que permite determinar y establecer actividades necesarias para alcanzar un objetivo planteado<sup>1</sup>. Su importancia radica en los siguientes puntos:

- Propicia el desarrollo de la empresa
- Reduce al máximo los riesgos
- Maximiza el aprovechamiento de los recursos (administra adecuadamente los recursos sean estos económicos, materiales, humanos, tecnológicos).
- Da la estabilidad como organización para que se cumpla la misión por la cual fue creada la empresa.
- Se puede desarrollar los tres tipos de control según lo planeado (control antes de planificar, control al momento de desarrollar la planificación, y control después de planificar – retroalimentación).
- Da la dirección de las actividades de la empresa.
- Reduce la incertidumbre.
- Minimiza el desperdicio y la redundancia.
- Reduce el impacto del cambio.<sup>2</sup>

Dentro de la planificación debemos considerar elementos como el propósito con el fin de justificar nuestra existencia, la investigación y/o diagnóstico, que busca recopilar información del desempeño de la empresa a nivel interno – externo.

Una misión o la razón de ser de una empresa que junto a la visión entrelazan el accionar presente – futura, adicional se ubican los procedimientos, programas, presupuesto.

---

<sup>1</sup> MORENO,Galo,Compendio de Planificación Estratégica.

<sup>2</sup> DAFT,Richard, Teoría y Diseño Organizacional, sexta edición.

Una vez determinado lo que es Planificación diremos que La Planificación Estratégica es una “Herramienta muy versátil”, que permite a los líderes de cualquier organización dirigir sus esfuerzos hacia la ubicación de la entidad respecto a una visión de futuro, es decir se trata de una técnica que permite anticiparse racionalmente a los hechos en función de su naturaleza organizacional.

Para pensar estratégicamente se debe analizar no solamente los elementos como:

- Lograr objetivos, a largo, mediano y corto plazo.
- Lineamientos generales, que permiten guiar las acciones de la empresa al establecer varios caminos para llegar a un determinado objetivo.
- Base para lograr los objetivos y ejecutar la decisión.
- Facilitar la toma de decisiones al evaluar alternativas, eligiendo la mejor.
- La creciente competencia hace necesario el establecimiento de estrategias.
- Desarrollar la creatividad en la solución de problemas.

Sino que exista una persona con liderazgo que permita guiar al personal de la organización y los dirija hacia su bienestar. Existen muchas herramientas para desarrollar estrategias, pero la fundamental es conocer la organización en su sistema como está y desde allí iniciar la elaboración de estrategias para defenderse o para ser ofensivos todo el tiempo.

De allí que la planificación estratégica debe ser reconocida por lo que es, un medio, no para crear estrategias sino para programar estrategias ya formuladas trabajando formalmente sus implicancias, su naturaleza esencialmente analítica basada en la descomposición en elementos.<sup>3</sup>

Se tomará en cuenta que:

*“Cuanto mejor ideada este la estrategia de una organización y cuanto más impecable sea su ejecución, mayor será la oportunidad que tenga la organización de convertirse en Líder de su sector industrial”.*<sup>4</sup>

### **Etapas de la Planificación Estratégica:**

La Planificación Estratégica se desarrolla en las siguientes etapas:

- **Etapa 1:** Bases para el inicio de la Planificación Estratégica.
- **Etapa 2:** Diagnóstico Estratégico.
- **Etapa 3:** Direccionamiento Estratégico.
- **Etapa 4:** Plan Táctico, Planes Operativos e Indicadores Gestión.
- **Etapa 5:** Evaluación del Plan Estratégico.

En lo que respecta a la primera etapa, esta corresponde a la preparación que debe tener la organización para iniciar el proceso de planificación, en esta se puede tomar como punto de referencia que todos los integrantes estén de acuerdo y comunicados en la realización de este tipo de

---

<sup>3</sup> MORENO,Galo,Compendio de Planificación Estratégica.

<sup>4</sup> SALAZAR,Francis, Gestión Estratégica de Negocios,2004.

planificación, y que del desarrollo y aplicación de esta va depender el futuro de la compañía, otro punto importante que hay que recalcar es que se debe mirar que recursos tengo, iniciando con la formación de un grupo que dirija el proceso, para después tener en cuenta si se tienen los elementos del enfoque estratégico.

En el Diagnóstico Estratégico se realiza un estudio del entorno pues los cambios significativos en las empresas están relacionados con factores ligados con su entorno, sobre todo es relevante cuando la empresa se encuentra en un medio hostil, cambiante o complejo.

En esta etapa se puede desarrollar mediante varios enfoques, entre los cuales:

- Análisis FODA
  
- Marco Lógico

El Análisis FODA se lo emplea como medio por el cual la empresa realiza el reconocimiento de su realidad tanto en el ambiente interno como en el externo, y servirá para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes, así como tendencia del futuro. En cuanto al Marco Lógico, este persigue incorporar todas las necesidades y puntos de vista de los involucrados.

Todas las consideraciones antecedentes servirán para optimizar la productividad de la empresa a través de uso eficiente y eficaz de sus recursos.

## 1.6.2 Marco Conceptual

### Estrategia

Es el camino o la alternativa que se debe seguir para alcanzar un objetivo. Nos muestran la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos. Usos de acción general o alternativas que muestra la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos.<sup>5</sup>

### Futuro

Elemento del enfoque estratégico que permite determinar hacia dónde queremos llegar. Con el futuro se construye escenarios, tendencias y desafíos.

Se asume compromisos mirando hacia el futuro en un largo plazo. Se identifica problemas actuales para desarrollar la solución en el futuro.<sup>6</sup>

### Entorno

El entorno dentro del Plan Estratégico, es el punto de partida pues al iniciar la planificación se debe enfatizar como importancia los factores externos que existen en la organización, mirar como están las necesidades dentro del mercado, identificando quienes contribuyen a los procesos que generan valor en la empresa. La toma de decisión va depender mucho en como cambia el entorno.<sup>6</sup>

### Propósito

Aspiraciones o finalidades de tipo cualitativo. Descripción genérica que justifica nuestra existencia. Aspiraciones medibles y expresadas en términos de calidad.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> PABÓN, Gabriela, Planificación Estratégica, Apuntes 2003.

<sup>6</sup> MORENO, Galo, Compendio de Planificación Estratégica.

### **Investigación y/o Diagnóstico**

Es el estudio detallado de los factores que se relacionan con la empresa u organización. Este paso nos permite recopilar datos y obtener la información necesaria sobre la base de un análisis (interno y externo de la empresa).<sup>6</sup>

### **Misión**

Es la razón de ser de la empresa. Responde a preguntas: ¿Qué tengo que hacer todos los días para concretar la perspectiva de futuro? ¿Para qué y por qué existimos como organización?<sup>6</sup>

### **Visión**

¿Hacia dónde quiero ir? ¿Qué quiero ser?, señala el rumbo, la dirección, entrelaza el presente y el futuro de la organización.<sup>6</sup>

### **Políticas**

Guías para orientar la acción administrativa, lineamientos generales para cumplir los objetivos a través de las estrategias.<sup>6</sup>

### **Procedimientos**

En términos generales un procedimiento se define como: “Una serie de funciones o pasos que se dan para realizar una tarea específica”. Plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad.<sup>6</sup>

### **Programas**

Secuencia de actividades a realizarse, para lograr los objetivos en un tiempo determinado. Es la armonización de las políticas, procedimientos, presupuestos, estrategias, normas. Son los planes de operación/ ejecución, en los que relacionan dos variables: tiempo y actividades.<sup>6</sup>

### **Presupuesto**

Expresión de los planes o programas en términos monetarios. Establecimiento formal y cuantitativo de los recursos asignados para determinada actividad. Detalla como se conseguirá y gastarán los fondos en un periodo determinado. <sup>6</sup>

### **Diagnóstico Estratégico**

Es una herramienta que se utiliza para analizar el entorno interno, externo, competencia de una organización. <sup>6</sup>

### **Análisis Interno**

Se refiere al estudio de la estructura interna de la empresa, como se encuentra la organización en capacidades como son: capacidad administrativa, financiera, tecnológica, recursos humanos, directiva, de logística. <sup>6</sup>

### **Capacidad Administrativa**

Es revisar como esta el Proceso Administrativo (Planificación, Organización, Dirección y Control) a nivel global de la empresa. <sup>6</sup>

### **Análisis de la situación de la empresa**

Para este análisis se tiene presente dos niveles del comportamiento de la empresa: de una parte cómo se administra y de otra parte los resultados de su desempeño. <sup>6</sup>

### **Análisis Externo**

Se refiere al estudio del entorno de la organización. <sup>6</sup>

### **Microambiente**

Es lo más cercano que existe del entorno en la organización. Los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, Organismos de Control. .<sup>6</sup>

### **Macroambiente**

Es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero va afectar de alguna manera si existe algo negativo dentro de él. Los factores que se relacionan son: Factor Económico, Social, Político, Legal, Ambiental, Demográfico, Tecnológico, etc.<sup>6</sup>

### **Análisis FODA**

Es una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo **Debilidades** de la empresa y las **Fortalezas**.

Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas que podrían afectar a la empresa conocidas como **Amenazas** o, que podrían beneficiarla conocida como **Oportunidades**.

Las fortalezas y debilidades son parte del mundo interno de la empresa, en donde puede influirse directamente en el futuro. Las oportunidades y amenazas tienen lugar en el mundo externo de la empresa o institución, que no es controlable pero si influir.<sup>6</sup>

### **Direccionamiento Estratégico**

Es definir hacia donde queremos ir tomando como punto de partida la misión por la cual fue creada la organización y donde estamos ahora.<sup>6</sup>

### **Indicadores de Gestión**

Son unidades de medidas en donde se busca medir el rendimiento de una organización frente a sus metas, objetivos y resultados.<sup>6</sup>

### **Cultura Organizacional**

La cultura organizacional se relaciona al comportamiento del personal, valores y principios, y la forma como se siente el personal ante el trato. <sup>6</sup>

### **Planificación Estratégica**

“Es el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes.

Consiste en el desarrollo de la misión clara de la compañía, de objetivos de apoyo de la compañía, de una cartera de negocios sólida y de la coordinación de las estrategias fundamentales.”<sup>7</sup>

### **Diagrama Causa – Efecto**

También llamado diagrama de esqueleto de pescado o Ishikawa, es una forma de distinguir los efectos de sus causas y estrechar la gama de posibles causas de origen.<sup>8</sup>

### **Valores**

Descriptorios morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las labores del negocio. <sup>8</sup>

### **Principios**

Elementos éticos aplicados que guían las decisiones y liderazgo de la empresa.<sup>8</sup>

### **Definición del Problema**

Enunciado amplio del problema general e identificación de los componentes específicos del problema.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> KOTHLER, Philip, Fundamentos de Marketing, pág.38

<sup>8</sup> SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, pág.52

### **Objetivos**

Metas que la organización y quien toma las decisiones deben considerar para realizar exitosamente una investigación de mercado.<sup>9</sup>

### **Hipótesis**

Enunciado o propósito que no se ha probado acerca de un factor o fenómeno que interesa investigar.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> MALHOTRA, Naresh, Investigación de Mercados, pág.30

## DIAGNÓSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO

#### 2.1.1 MACROAMBIENTE

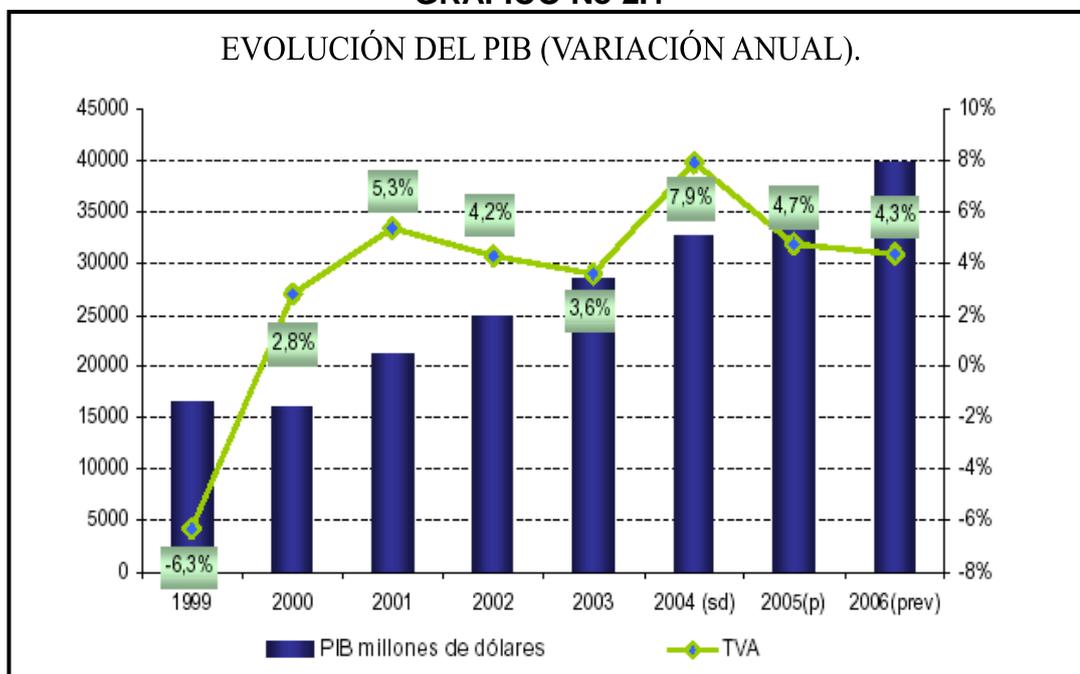
##### 2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO

“Los factores económicos tienen un impacto directo sobre las estrategias empresariales y comprenden tanto el desarrollo general de las economías nacionales e internacionales como los desarrollos específicos de cada sector y de la empresa u organización en cuestión.”<sup>10</sup>.

A continuación mencionaremos, algunos indicadores para obtener una visión considerada de la actividad económica del Ecuador en la actualidad y su incidencia en el negocio, Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada.

##### 2.1.1.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

GRÁFICO No 2.1

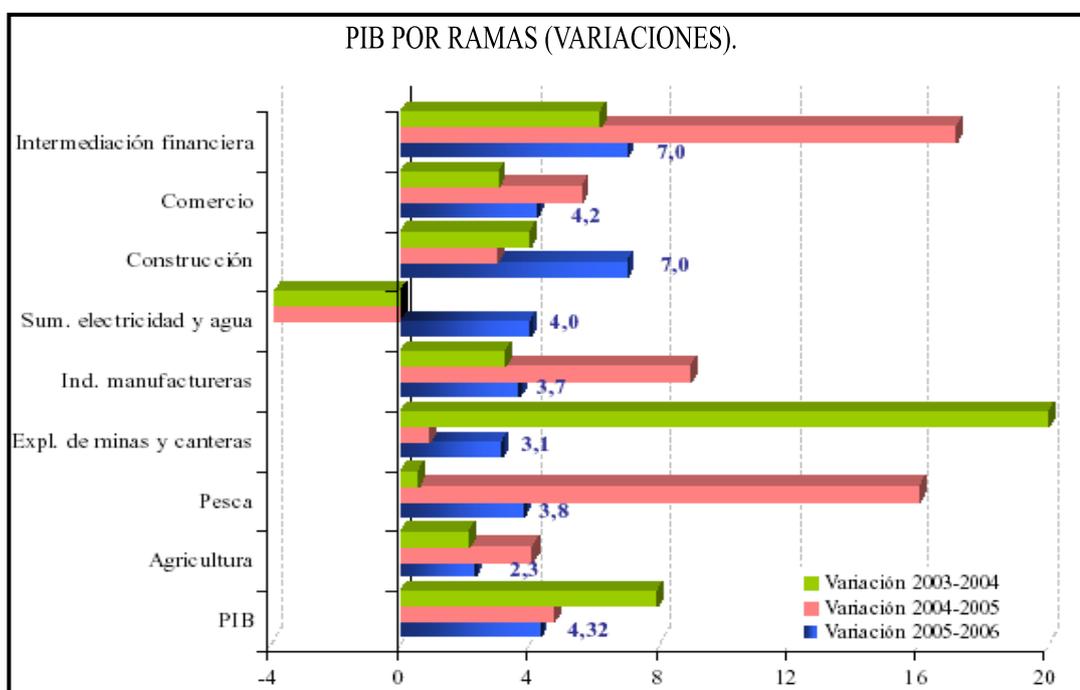


Fuente: Banco Central, Octubre 2006

<sup>10</sup> GARRIDO, Santiago: *Dirección Estratégica*, Mc Graw Hill, España, 2003.p.106

El PIB es un indicador aproximado del nivel de actividad económica. El comportamiento del PIB a través del tiempo permite analizar el dinamismo de la economía. Sin embargo los cambios en el PIB pueden deberse a variaciones en el volumen de producción de diferentes bienes y servicios o a cambios en sus precios. Además de tener una información global es necesario tener una apreciación del comportamiento de diferentes sectores productivos y la importancia relativa en la economía, por ello es bastante utilizada la composición del PIB por sector económico.<sup>11</sup>

**GRÁFICO No 2.2**

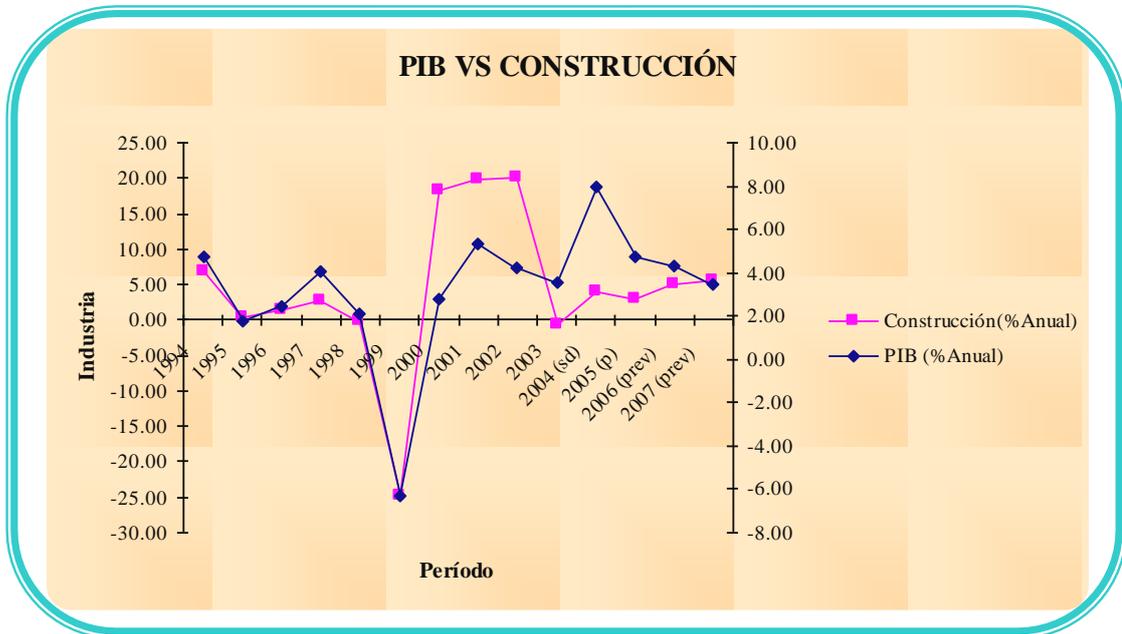


**Fuente:** Banco Central, Octubre 2006

El PIB a lo largo de los años presenta una variación significativa de un período a otro, pues, como ejemplo tenemos, del año 2003 al 2004, la variación representó un 7.9%(Gráfico No 2.1), las causas, un incremento en el valor del precio del barril de petróleo, el sector más destacado fue el de Explotación de Minas y Canteras (Gráfico No 2.2), como valor más revelador, para los dos años siguientes hay una relativa disminución, sobresaliendo la rama de Intermediación financiera y Pesca.

<sup>11</sup> PABÓN, Gabriela, Macroeconomía, Apuntes2002

GRÁFICO No 2.3



Fuente: Banco Central

Elaborado por: Autor

### Connotación Gerencial

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, el PIB del sector de la construcción representa una oportunidad, pues, muestra el segundo valor más alto, seguido de Intermediación Financiera, a pesar de la disminución en 0.4 puntos porcentuales en el 2006 y 0.83% al 2007, del PIB global.

#### 2.1.1.1.2 CRECIMIENTO ECONÓMICO

El concepto de crecimiento económico se refiere al incremento porcentual del PIB de una economía en un período de tiempo. La economía crece porque los trabajadores tienen cada vez más instrumentos para sus tareas, más máquinas, es decir, más capital. La clave del crecimiento económico está en la inversión. Los trabajadores con un mayor stock de conocimientos son más productivos y con la misma cantidad de insumos son capaces de obtener una mayor producción, siendo la clave, la educación, que incrementaría el capital humano o trabajo efectivo. Por

último el combinar los insumos, máquinas superiores y conocimientos más avanzados, genera mayor crecimiento económico.

La regla de oro del crecimiento económico nos dice que la tasa de ahorro óptima es aquella que hace máximo el consumo. Con una tasa de ahorro menor, es posible aumentar el consumo, un aumento del ahorro provocaría una mayor inversión, mayor capital, y mayor producción. Sin embargo, una tasa de ahorro mayor, implica un stock de capital tan elevado que gran parte del ingreso debe ser utilizado para financiar la depreciación del capital que no es posible utilizarlo para consumo.<sup>12</sup>

En el último año, los motores de la economía mundial fueron Estados Unidos y China con tasas de crecimiento del 3,5% y 9,5% respectivamente. En cuanto a la economía Latinoamericana, en general la coyuntura internacional le fue favorable por cuanto, el crecimiento mundial benefició al volumen de exportaciones de la región, así como también al precio de petróleo y minerales. A pesar de esto, el desempeño de Ecuador en el 2005 estuvo muy por debajo del crecimiento de las economías de América Latina y el Caribe, que en conjunto registraron un aumento de 4,3% y de las economías en desarrollo que incrementaron su actividad en 5,5%.

#### **GRÁFICO No 2.4**

##### CRECIMIENTO DE LAS ECONOMÍAS MUNDIALES

<b>Desempeño económico</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>
<b>Ecuador</b>	6.95%	3.33%
<b>América Latina y Caribe</b>	5.90%	4.30%
<b>CAN</b>	9.50%	6.40%
<b>Países desarrollados</b>	3.20%	2.55%
<b>Países en desarrollo</b>	6.60%	5.50%
<b>PIB Mundial</b>	4.00%	3.20%

**Fuente:** CEPAL

**Elaborado por:** Dirección Técnica - CIP

<sup>12</sup> ANZIL, Federico, Progreso Tecnológico y Crecimiento Económico, 2002.

El crecimiento económico de la mayor parte del mundo en desarrollo y de las economías en transición es muy superior al promedio mundial. Pese a que posiblemente enfrentarán mayores retos en el 2006, se espera que los países en desarrollo crezcan alrededor de 5,6% en promedio, y que las economías en transición crezcan a una tasa cercana a 5,9%. China e India seguirán siendo, de lejos, las economías más dinámicas, mientras el resto de Asia del Este y del Sur crecerá a una tasa superior a 5%. Con una tasa de crecimiento esperado de 3,9%, América Latina se mantiene relativamente rezagada, mientras Africa mantendrá un sólido crecimiento cercano a 5%. El desempeño de los países menos desarrollados es aún mejor, con un crecimiento proyectado de 6,6%, la mayor tasa promedio que hayan experimentado en décadas. Sin embargo, incluso si se mantienen estos altos niveles, en muchos de estos países el crecimiento del ingreso per cápita no será lo suficientemente fuerte como para lograr el progreso necesario para cumplir el Objetivo del Milenio de reducir a la mitad la extrema pobreza para el 2015. Gran parte de la próspera situación económica de los países en desarrollo ha sido producto de los altos precios de exportación de los productos básicos, que pueden no ser sostenibles en el más largo plazo. En contraste, los países en desarrollo y menos desarrollados que son importadores netos de petróleo y productos agrícolas, se han visto negativamente afectados por los altos precios de las importaciones de petróleo y alimentos.<sup>13</sup>

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, el crecimiento menor comparativo con otros países de la región representa una amenaza para el negocio, pues si Ecuador no muestra escenarios económicos atractivos, a través del incremento en su nivel de producción, educación y tecnología, alejaremos la inversión nacional y extranjera, estancando el crecimiento y desarrollo nacional de los diferentes sectores.

---

<sup>13</sup> Situación y Perspectivas para la economía mundial 2006

### 2.1.1.1.3 RIESGO PAÍS

Riesgo País es un indicador de riesgo de inversión, también, es una herramienta que sirve para comparar a los distintos mercados de capital entre sí, posibilitando la creación de un ranking de países confiables, desde el más seguro hasta el más inestable. Se trata de un indicador decisivo para el destino financiero de toda nación emergente y es utilizado por los inversores al momento de calcular las posibilidades de éxito de sus proyectos de inversión. Que un país tenga Riesgo País cero significa que puede endeudarse al precio más bajo en el mercado; esto supondrá que los proyectos de inversión de dicho país serán menos riesgosos y, por lo tanto, con mayor probabilidad de éxito. Dentro de los componentes del Riesgo País tenemos: La Inflación, Riesgo de Incumplimiento, Liquidez, Prima por devolución y rendimiento, desempeño económico.



Fuente: Banco Central, 2006

Elaborado por: Autor

#### Connotación Gerencial

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, el indicador de Riesgo País, representa una amenaza, pues, al cambio de gobierno surge una serie de incertidumbre del sector financiero del país, sobre todo para conseguir un adecuado financiamiento para los proyectos de crecimiento y desarrollo en el sector atendido.

### 2.1.1.1.4 VIALIDAD Y TRANSPORTE TERRESTRE

Sobre la base de las estadísticas oficiales de transportes en el Ecuador, las tablas 2.1 y 2.2 resumen la infraestructura vial a inicios del año 2003. Cabe indicar que, de acuerdo con la legislación ecuatoriana, todo el conjunto de carreteras y más obras construidas para la transportación constituyen bienes de uso público, cuya administración compete al Estado.

**TABLA No 2.1**

INFRAESTRUCTURA VIAL POR LA ADMINISTRACIÓN

Competencia	Longitud Km
Red vial estatal (Ministerio de Obras Públicas)	8.637
Red vial provincial (Consejos Provinciales)	11.954
Red vial cantonal (Municipios)	22.606
<b>Red total nacional</b>	<b>43.197</b>

Nota: La provincia con mayor dotación vial es Manabí con 5.822 Km, seguida por Guayas con 4.418 Km. y luego Pichincha con 4.379 Km.

**Fuente:** Informe Negocios en el Ecuador

**TABLA No 2.2**

INFRAESTRUCTURA VIAL POR LA CONDICIÓN DE USO

Tipo	Longitud Km	%
Transitables todo el año	<b>31,216</b>	<b>72.3</b>
Asfaltadas	5,685	13.2
Afirmadas	25,530	59.1
Caminos de verano	<b>11,981</b>	<b>27.7</b>
<b>Total</b>	<b>43,197</b>	<b>100.0</b>

**Fuente:** Informe Negocios en el Ecuador

Las carreteras de la red vial estatal se agrupan en los siguientes conjuntos de rutas:

**(i) Corredores arteriales**, con una longitud acumulada de 5,693 Km., forman una malla vial denominada estratégica o esencial.

En efecto, integran este grupo: las troncales de la Costa (2), de la Sierra (1) y las Amazónicas (2), más la Vía del Pacífico, denominada en ámbitos turísticos Ruta del Sol y el corredor de Galápagos; y, las transversales que nacen en un puerto marítimo en el Océano Pacífico y llegan a un puente fluvial o ciudad de la Amazonía.

**(ii) Vías colectoras**, con una extensión de 2,881Km., son caminos de mediana jerarquía funcional, cuya finalidad es recolectar el tráfico de zona rural o región para conectar con los corredores arteriales.

El parque automotor existente a diciembre de 2002 fue de 663,231 vehículos matriculados.

En el proceso de modernización y mejoramiento de servicios de transportes, se ha procedido a otorgar concesiones para operación a empresas privadas en varios tramos de los corredores arteriales. Implica, desde luego, el cobro de peajes, cuyos valores aprueban las instituciones concedentes. Hasta el momento el Estado ha concesionado 663Km.de carreteras y los Consejos Provinciales de Guayas y Pichincha 526Km.Se encuentra en estudios y en algunos casos, en procesos de licitación, la concesión de 1,148Km. de carreteras.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada este indicador representa una oportunidad, pues al vincular el proceso de desarrollo regional y nacional, con la construcción de carreteras, es de gran beneficio para generar ingresos, mayor participación en el mercado a nivel de Municipios, Consejos Provinciales.

### **2.1.1.1.5 INFLACIÓN**

La inflación es un desequilibrio en el mercado, en el que aumenta una de las corrientes, la monetaria, y no aumenta, por lo menos en la misma proporción, la del dinero real; es decir es un desequilibrio originado por un incremento de la demanda en general.”<sup>14</sup>

En nuestro país se ha podido observar que las inflaciones sostenidas han estado acompañadas por un rápido crecimiento de la cantidad de dinero, aunque también por elevados déficit fiscales, inconsistencia en la fijación de precios o elevaciones salariales, y resistencia a disminuir el ritmo de aumento de los precios (inercia), sin que se le pueda atribuir una causa bien definida.

**TABLA No 2.3**

<b>AÑOS</b>	<b>INFLACIÓN</b>
1999	<b>60.7</b>
2000	<b>91.0</b>
2001	<b>22.4</b>
2002	<b>9.36</b>
2003	<b>6.10</b>
2004	<b>1.95</b>
2005	<b>4.36</b>
Sept-2006	<b>3.21</b>

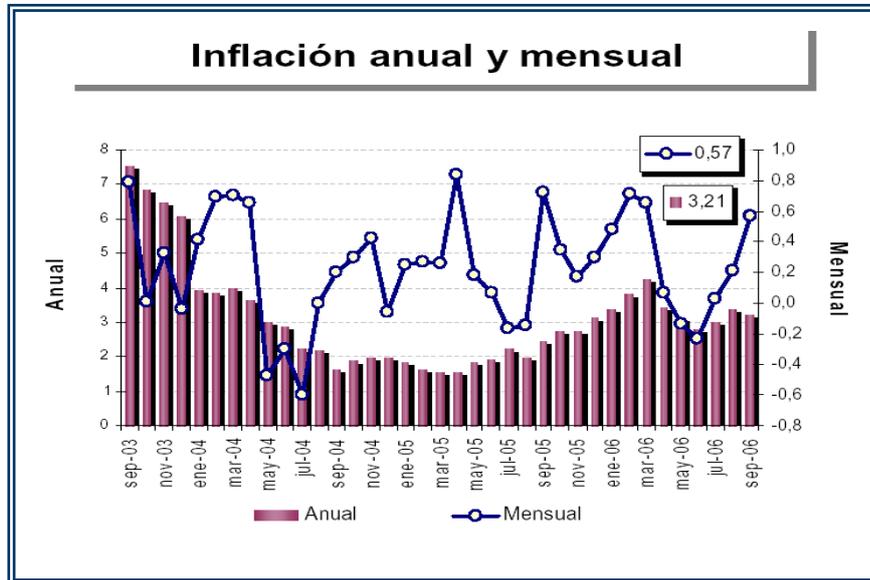
**Fuente:** Banco Central, 2006

**Elaborado por:** Autor

---

<sup>14</sup> MEJÍA, Samuel, La Dolarización en el Ecuador, Una Perspectiva Diferente, México, 2002.p.123

GRÁFICO No 2.6



Fuente: Banco Central, 2006

En la tabla No 2.3 y el gráfico No 2.6, se puede observar que el período correspondiente a los años de 1999 y 2000 la inflación anual bordeó los 60% y 91% respectivamente, generada por la recesión económica de aquella época. Sin embargo una vez que la dolarización entró en funcionamiento y cada sector de la economía se fue acoplado a éste proceso, la escalada de precios descendió desde el año 2001, alcanzando una inflación de un solo dígito, en la actualidad, a pesar de que en el año 2005 subió de 1,95 a 4,36%, va descendiendo lentamente.

El alza acelerada en el precio de los productos y servicios de forma continua produce un efecto adverso para las actividades productivas y comerciales del país.

### Connotación Gerencial

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, la incidencia de esta variable económica, es directa pues al existir niveles inflacionarios altos la gente demanda menos, retrasando la actividad productiva del país, y de los sectores vinculados a la misma, de manera que representa una amenaza directa.

#### 2.1.1.1.6 TASAS DE INTERÉS

Las tasas de interés, es el porcentaje extra que se incluye en el pago realizado por la utilización del dinero de otra persona, o por la obtención de capital, a lo largo de un determinado tiempo.

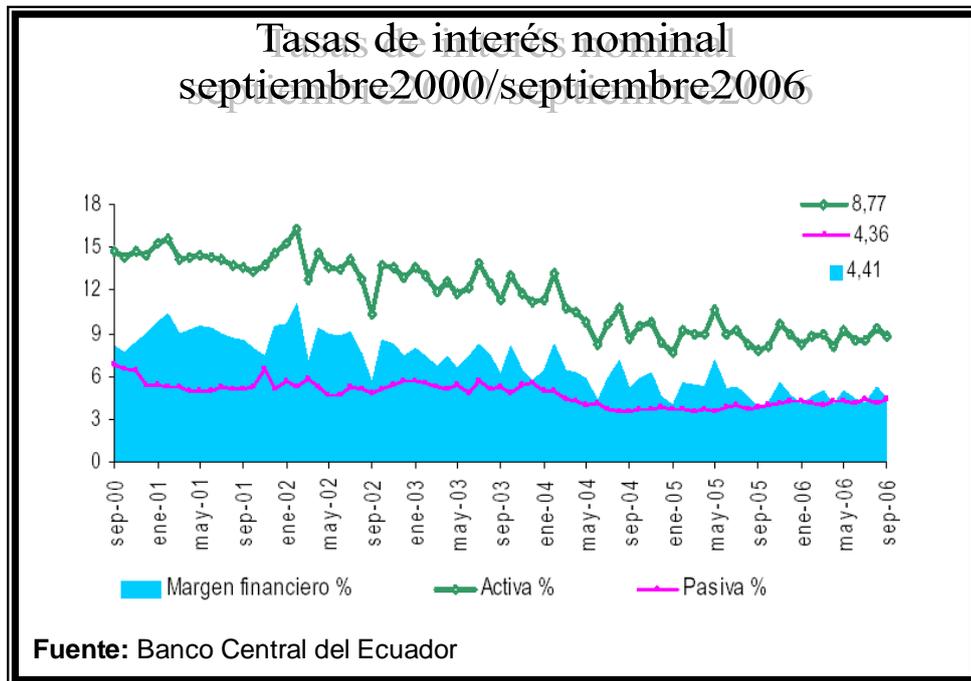
- **Tasa activa de interés:** Precio que cobra una persona o institución crediticia por el dinero que presta.
- **Tasa pasiva de interés:** Precio que se recibe por un depósito en los bancos.

En el Ecuador desde hace varios años, las tasas de interés domésticas se han mantenido sumamente altas, así entre 1994 y 1999, las tasas activas anuales reflejaron un promedio de alrededor del 52%, y las pasivas alrededor del 42%. Las políticas que se establecieron en el año 2000 consideraron una disminución de las mismas, hasta que estas se ubiquen alrededor de las tasas internacionales.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> <http://www.bce.fin.ec>

GRÁFICO No 2.7



No hubo mayor cambio, las tasas activa de interés y pasiva de interés, presentaron una tendencia decreciente en el mismo año 2000, influenciadas por los efectos de la inestabilidad en la banca de aquel período.

En lo que a la tasa pasiva se refiere, se observa un comportamiento irregular, ya que en el porcentaje más alto que se registró en el año 2000, luego de experimentar un descenso, y caer al 5.05%, disminuye nuevamente en el 2004 hasta un porcentaje de 3.92%, ocasionando pocas motivaciones tanto a personas naturales y jurídicas para ahorrar su dinero en instituciones financieras.

### Connotación Gerencial

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada la diferencia entre las tasas de interés es muy elevada, la tasa de interés activa no permite fácilmente que empresarios se decidan a tomar créditos

para instalar o mejorar negocios, mientras que la tasa de interés pasiva por ser tan baja no estimula el ahorro, por lo que la tasa activa y pasiva se convierten en una amenaza para la empresa.

#### **2.1.1.1.7 BALANZA COMERCIAL**

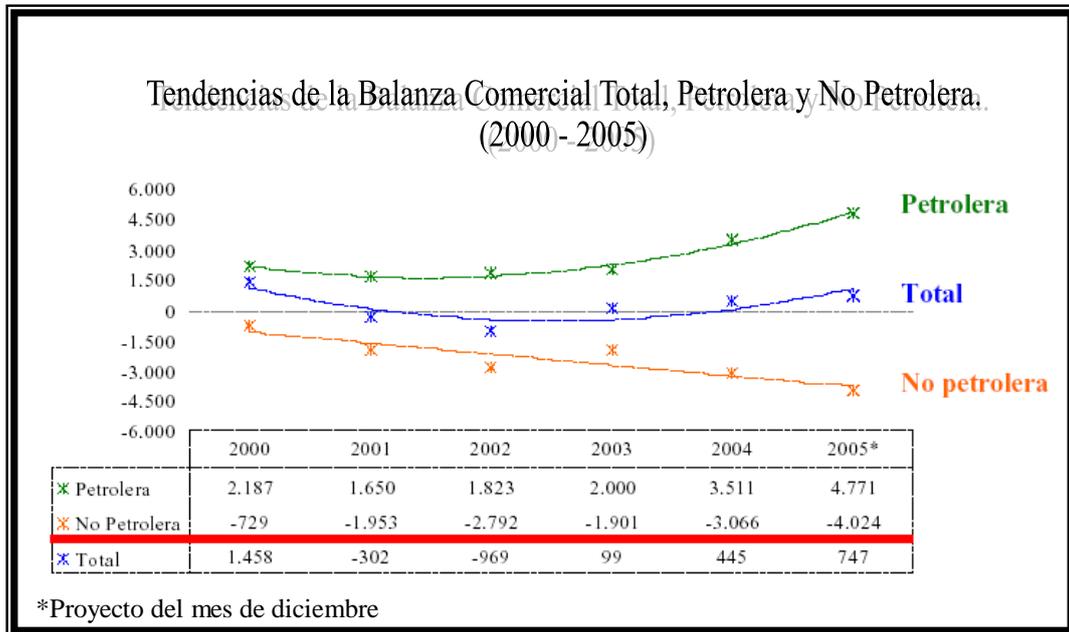
La Balanza Comercial Total por tres años consecutivos, ha registrado superávit. Sin embargo, esto no significa que la demanda por productos ecuatorianos haya aumentado en el mercado internacional; ni mucho menos que el aparato productivo este atravesando por una temporada alta de ventas al exterior. De hecho si separamos la balanza comercial petrolera y no petrolera se observa una realidad preocupante.

Al analizar las tendencias de las distintas balanzas se puede ver como el resultado comercial positivo, es consecuencia directa del elevado superávit en la balanza petrolera. El cual, por su magnitud, arrastra el saldo de la balanza total hasta convertirlo en positivo.

De hecho, la tendencia positiva de la balanza comercial, coincide con el incremento de la producción petrolera de las empresas privadas (OCP) en el 2003.

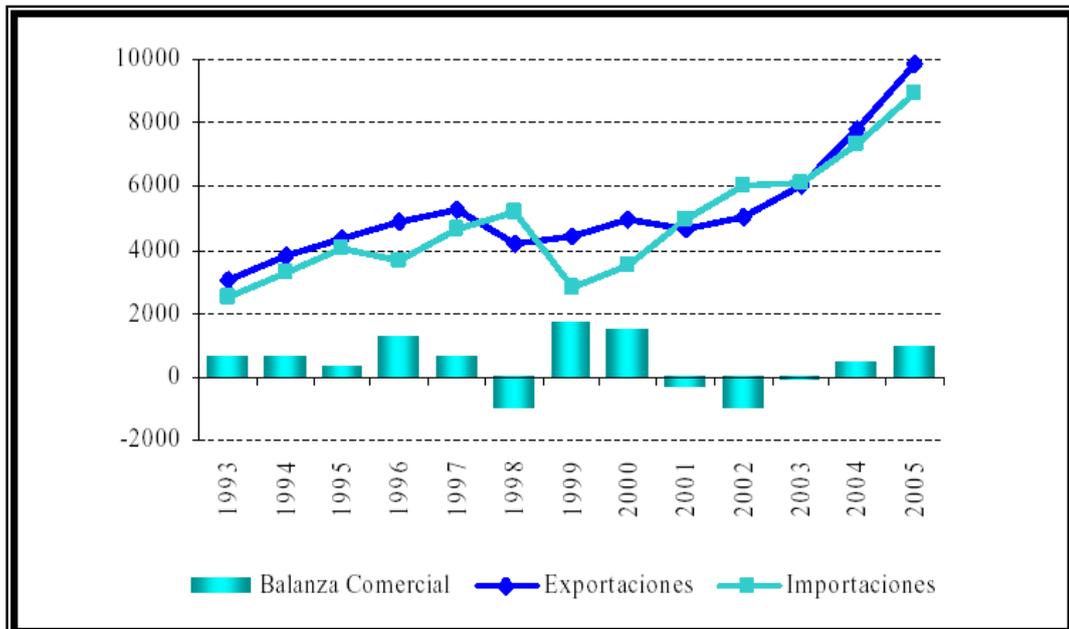
Por el contrario la balanza comercial no petrolera registra saldos negativos cada vez más grandes, como consecuencia del estancamiento de las ventas de los productos ecuatorianos, con excepción del petróleo.

GRÁFICO No 2.8



Fuente: Banco Central del Ecuador

GRÁFICO No 2.9  
Balanza Comercial  
(en millones de dólares)



Fuente: Banco Central del Ecuador

Hasta noviembre del 2005, las importaciones se incrementaron en un 25% respecto al mismo período del año anterior. Este crecimiento fue consecuencia de las altas tasas positivas registradas en las categorías de importación. De estas, resalta el incremento de la categoría “diversos”, la cual creció en 375%. Sin embargo, el peso de este rubro (0.1%) es demasiado pequeño para influir en la tendencia de las importaciones totales.

Mientras las exportaciones se concentran en bienes de baja productividad y limitado uso de tecnología, la importación esta compuesta por bienes de elevado valor agregado. Y la evolución de los precios de la canasta de productos exportables del país versus los precios del conjunto de bienes importados explica el deterioro de los términos de intercambio del país, que mejoran como consecuencia de los altos precios del crudo.<sup>16</sup>

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada el incremento de las importaciones versus las exportaciones le significa una amenaza, destinando los ingresos al consumo más no a la producción como motor de la economía.

#### **2.1.1.1.8 PRESUPUESTO GENERAL DEL ESTADO**

La aprobación del Presupuesto en el Congreso Nacional supuso una serie de modificaciones que implicarían nuevas complicaciones fiscales, sobre todo por cambios introducidos que no serían cumplidos por las autoridades económicas.

---

<sup>16</sup> Evolución de la Balanza Comercial, Enero – Agosto 2005, Dirección General de Estudios, Banco Central del Ecuador, 2005.

A más de las distorsiones que podrían producirse en términos del equilibrio fiscal, aflora con claridad un problema estructural.

La definición del Presupuesto, en los últimos años, ha perdido el sentido democrático, a cuenta de impulsar un manejo económico aperturista y liberalizador, se limitan los espacios de transparencia.

### GRÁFICO No 2.10

#### Proforma del Presupuesto General del Estado (2006)

Exportaciones	1.095		
Venta interna	364	<b>Ingresos petroleros</b>	1.607
Otros	148		
Ingresos tributarios			<b>Ingresos totales</b>
Transferencias	353	<b>Ingresos no petroleros</b>	6.237
CEREPS	263		
Sueldos y Salarios	2.436	<b>Gasto Corriente</b>	4.830
Bienes y Servicios	450		<b>Gastos Totales</b>
Intereses*	968		6.675
		<b>Gastos de capital</b>	1.845
			<b>Superávit / Déficit global</b>
			-438
			(en % del PIB)
			-1,3

**Fuente:** Ministerio de Economía y Finanzas. Boletines electrónicos del Presupuesto General del Estado 2006

El Presupuesto global del Sector Público aprobado para el 2006 fue de 11.762 millones de dólares, dentro del cual el presupuesto del Gobierno Central fue de 8.564 millones de dólares.

La proyección para el 2006 en base a los resultados de julio para el caso del presupuesto del Gobierno Central muestra un incremento de 856 millones de dólares sobre el aprobado de 8.564 millones, es decir el nuevo monto sería 9.9240 millones de dólares.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> POZO, Mauricio, Multienlace, Seminario Perspectivas Económicas 2007.

### Connotación gerencial

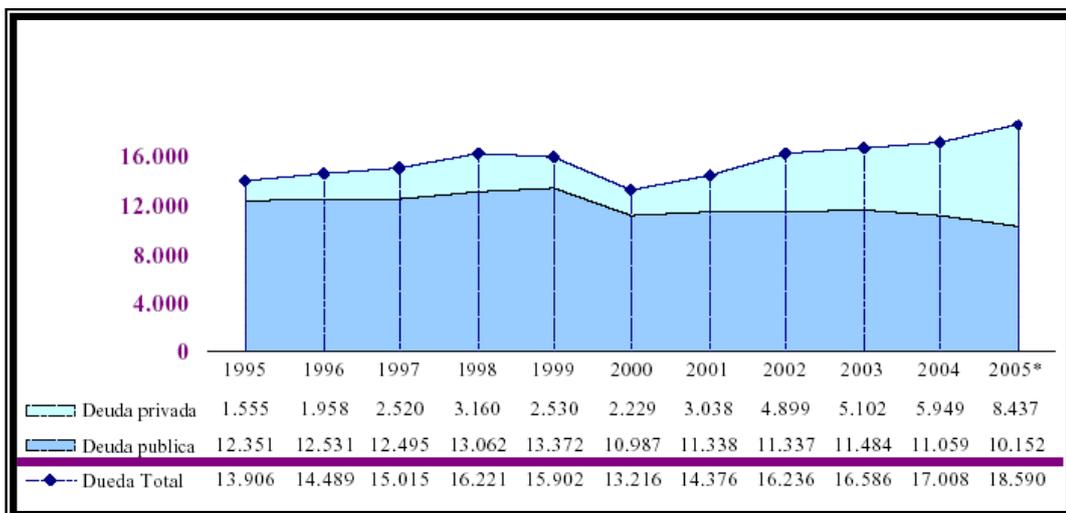
Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, estos cambios e indecisiones sobre los valores reales que se destinaran a cada uno de los sectores productivos del país, los intereses particulares de por medio, los déficit y demás circunstancias generan inestabilidad para negocios que dependen de esquemas políticos – económicos mas confiables.

#### 2.1.1.1.9 DEUDA EXTERNA

La deuda externa pública ha declinado de 11.059 millones de dólares en el 2004 a 10.152 millones de dólares aproximadamente al finalizar el año 2005, mientras que la deuda externa privada registra un valor superior a los 8 mil millones de dólares. El endeudamiento externo del país se trasladó del ámbito público al privado, con un incremento casi de seis mil millones de dólares durante la dolarización (periodo comprendido entre el año 2000 – 2004).

**GRÁFICO No 2.11**

Evolución de la deuda externa pública - privada  
(1995 - 2005)



\* Valor estimado proyectado el valor de diciembre

Fuente: Banco Central del Ecuador

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, estos indicadores son preocupantes representando una amenaza, pues para contar con el recurso suficiente en cada sector es necesario recurrir al ahorro interno posible y un ahorro externo como sea indispensable, como cultura que no poseemos, si deseamos mantener márgenes de productividad atractivos para el inversionista.

#### **2.1.1.1.10 DOLARIZACIÓN**

Sin duda alguna, el evento más importante en la economía ecuatoriana en los últimos años, ha sido la dolarización, este proceso comenzó oficialmente en enero del 2000 y marcó el establecimiento de nuevas expectativas para la estabilización y el desarrollo económico del país. La vigencia de la dolarización ha marcado un sin número de efectos en el comportamiento de los ecuatorianos. En primer lugar, ha reducido el elemento de la incertidumbre en las relaciones comerciales, ya que los agentes económicos saben que están realizando transacciones en una moneda que va a mantener su poder de compra en el futuro, sin correr el riesgo de las frecuentes pérdidas que se experimentaban en el pasado con la moneda doméstica.

En segundo lugar, el mercado está dando sus primeros pasos para consolidar una estructura más eficiente que permita funcionar el sistema de precios. En tercer lugar, el proceso de dolarización viene asociado de manera ineludible con un creciente grado de transparencia y desregulación: En el primer caso, porque la actividad económica se vuelve accesible y conocida, tanto en materia de precios como cantidades, así como con respecto a sus actores; y desregularizada, porque el papel del Estado cada vez tiende a ser menos intromisorio en el sistema de formación de precios.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, la dolarización como medida consolidada en un nuevo esquema económico en respuesta al cambio de moneda, genera cambios profundos en varios aspectos y por ende en la manera de generar estabilidad, representa una oportunidad.

### **2.1.1.1.11 TRATADO DE LIBRE COMERCIO (TLC)**

El Tratado de Libre Comercio (TLC) entre Ecuador y Estados Unidos, es un acuerdo mediante el cual se establecen reglas y normas con el fin de eliminar obstáculos al intercambio comercial, consolidar el acceso a bienes y servicios y favorecer la atracción de inversión privada.

### **Beneficios al Productor**

“El productor se beneficiará porque al existir mayor competitividad, se obligará a producir bienes con alta calidad que tendrán mayor demanda en el mercado.”<sup>18</sup>

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada adentrarse en el TLC es una oportunidad ya que reducirá costos debido a que se conseguirá insumos y materias primas más baratas. Sin embargo también puede connotarse como una amenaza ya que al adentrarse en el TLC la empresa tendrá mayor competencia de productos en el mercado de la construcción.

---

<sup>18</sup> Unidad de información y divulgación del TLC, Octubre - 2004

### **Beneficios al Consumidor**

El consumidor se beneficiará directamente con la reducción de precios en productos importados y nacionales. Uno de los mayores beneficios de la firma de un TLC serán los consumidores, es decir todos los ecuatorianos, ya que podrán acceder a productos de excelente calidad a precios baratos

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada como consumidor obtendrá mayor oportunidad de importar repuestos para maquinaria, elevando la productividad.

### **2.1.1.1.12 LEY DE PREFERENCIAS ARANCELARIAS ANDINAS Y ERRADICACIÓN DE LAS DROGAS (ATPDEA).**

El Andean Trade Preference Act (ATPA) fue promulgado en 1991. Permitió el acceso libre de aranceles o con aranceles preferenciales a un total de 5,524 posiciones arancelarias, que representan el 54.2% de las posiciones arancelarias de los Estados Unidos. Sin embargo, quedaron excluidos del acuerdo varios productos, algunos de importancia significativa para los países andinos: los sectores de calzado (excepto caucho o plástico), cuero y sus manufacturas (para algunos productos como bolsos de mano, artículos de viaje, artículos planos y guantes de trabajo, de cuero, la Ley disponía una rebaja parcial del derecho arancelario), azúcar (salvo pocas excepciones), textiles, confecciones, atún, derivados del petróleo, partes para reloj, y jarabes.

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

El nuevo ATPDEA da tratamiento preferencial a todos los productos excluidos en el ATPA con excepción de textiles, algunos productos de azúcar, ron y tafia.

Con respecto al viejo ATPA, el ATPDEA extiende tratamiento preferencial también a productos de cuero, calzado, petróleo y sus productos, relojes y partes de relojes.

Al mencionar las exportaciones ecuatorianas enmarcadas en el acuerdo ATPDEA representaron un crecimiento en lo corrido del año 2006 hasta el mes de septiembre de 32.0%, como uno de los mas representativos de los países andinos que forman parte de este acuerdo.

**TABLA No 2.4**

<b>IMPORTACIONES ENERO A SEPTIEMBRE</b>	<i>Miles de USD/CIF</i>		
	2005	2006	Variación %
Importaciones totales de USA por ATPDEA	<u>6.546.049</u>	<u>8.237.420</u>	<u>25,8%</u>
Ecuador	2.862.594	3.778.840	32,0%
Colombia	2.618.115	3.192.339	21,9%
Perú	994.813	1.213.852	22,0%
Bolivia	70.527	52.389	-25,7%

**Fuente:** United State International Trade Comission - Cifras Enero a Septiembre CIF/USD

Actualmente el Congreso estadounidense tendrá la clave para las relaciones con el presidente electo ecuatoriano Rafael Correa y con los países andinos en general, cuando decida si prolonga las preferencias arancelarias, de las cuales sin duda tendrán preferencia Perú y Colombia, los mismos que han firmado un Tratado de Libre Comercio (TLC).

Se hace un llamado para que los cuatro países que conforman dicho acuerdo se beneficien del mismo, por considerarse importante para la región y un buen comienzo para el presidente electo Rafael Correa, el mismo que busca entablar relaciones con todos los países sin exceptuar a

los Estados Unidos, del que espera un trato igualitario en cuanto a la prolongación del acuerdo se refiere.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, la vigencia de dicho acuerdo le significa una oportunidad.

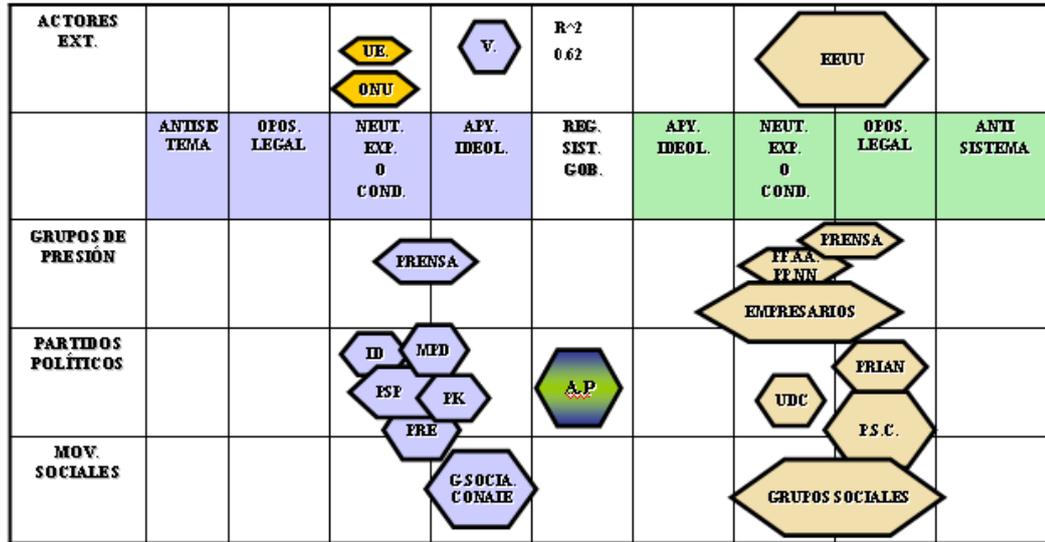
### **2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO**

En estos últimos tiempos, el Estado Ecuatoriano, ha atravesado una serie de crisis políticas. La tendencia mundial actual muestra que una de las vías válidas para la resolución de la crisis del Estado pasa por la descentralización y por el fortalecimiento de los gobiernos locales. El país ha tenido tres derrocamientos de presidentes constitucionales: Abdalá Bucaram, Jamil Mahuad y Lucio Gutiérrez; una presidenta temporal Rosalía Arteaga, un presidente interino Fabián Alarcón y un triunvirato civil y militar conformado por Carlos Solórzano, Antonio Vargas y el general Carlos Mendoza. Dos vicepresidentes han sido investidos como Primer Mandatario: Gustavo Noboa y recientemente Alfredo Palacio.

Frente al desacierto de los gobiernos anteriores y la indecisión de la población, el escenario político del Ecuador, es incierto. Y actualmente el recién electo Presidente de la República, Econ. Rafael Correa, con quien el destino del país será marcado por la Asamblea Constituyente de la manera más democrática, es el escenario que nos ofrece Alianza País durante cuatro años de recorrido presidencial.

GRÁFICO No 2.12

**MAPA POLÍTICO DEL ECUADOR  
ECON. RAFAEL CORREA**



Fuente: HOLÍSTICA

Elaborado por: Autor

Brecha política, provoca ingobernabilidad, imposibilidad de lograr acuerdos mínimos para crear una agenda de gobierno, y la pérdida de institucionalidad de gobierno, genera incertidumbre, inestabilidad que provoca reducción de inversiones en todos los sectores económicos del País. Posteriormente se hará una descripción de los actores del Mapa Político.

### Connotación Gerencial

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada la inestabilidad política, el desacierto, mal manejo e ingobernabilidad del país provoca que sea una amenaza para los distintos sectores de la economía como ejes productivos de la sociedad.

### **2.1.1.2.1 GOBERNABILIDAD**

“La gobernabilidad se apoya en un conjunto de reglas – tales como la transparencia, la participación de la ciudadanía, etc. – que deben ser respetadas por cada uno de los integrantes de una sociedad.”<sup>19</sup>

Estas reglas tienen que ser definidas por la ciudadanía de manera democrática, porque cuando existen reglas, normas, instituciones eficientes y procedimientos que se respetan y se aplican, se incrementa la identificación con los intereses comunes reflejados en nuestros derechos.

Como requisito para vivir en armonía y en paz se hace necesario cumplir con buenas condiciones de gobernabilidad. Este concepto abarca una serie de temas, tales como el Estado de derecho, Descentralización, Derechos Humanos, Lucha contra la Corrupción, Pérdida de Conflictos y Gastos Públicos.

#### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada el grado de gobernabilidad del país en estos últimos 10 años ha sido y se presenta como una amenaza, la incertidumbre del equilibrio nacional perjudica el planteamiento de un ambiente estable de crecimiento y desarrollo.

### **2.1.1.2.2 SOCIEDAD CIVIL**

En los últimos años, la sociedad civil se ha visto involucrada de manera directa con el destino político, de la realidad ecuatoriana, siendo intérprete de un sinnúmero de movilizaciones en contra del régimen existente.

---

<sup>19</sup> El concepto de Estado de derecho y sus implicaciones para la cooperación al desarrollo (1998).

El movimiento de los indígenas, los sindicatos, las cámaras de la industria, las universidades, la iglesia, grupos ecologistas, grupos de mujeres articulan son entes activos del nuevo rumbo que tomará el Ecuador para los próximos cuatro años, con propuestas que no sólo se relacionan con demandas internas de los grupos específicos a los que representan, que afectan el ambiente nacional en que se desarrollan.

▲ ***Frente Juvenil: “Los forajidos”***

El papel que ha desempeñado la sociedad civil, en el ámbito político es aún relativo, debido principalmente a la falta de mecanismos de coordinación y concertación entre los diversos sectores que la conforman. No obstante el pasado mes de Abril 2005 se presentaron masivas protestas de la capa media, que ve que la élite política no tiene respuestas a largo plazo a problemas tales como la lucha contra la pobreza y a cómo impulsar a un sostenido crecimiento económico.

Esas protestas, apoyadas por jóvenes, que hace tiempo que rechazan a los políticos, llevaron a que el presidente Gutiérrez declare el estado de excepción, pero debiéndolo dejar sin efecto un día después, porque la gente no le prestó atención.

▲ ***Movimiento Indígena:***

“Los acontecimientos del 21 de enero del 2000, por los cuales el movimiento indígena ecuatoriano, en una alianza con militares de rango medio, logran destituir al presidente, Jamil Mahuad, y constituyeron un fugaz gobierno de "Salvación Nacional", colocando al movimiento

indígena como uno de los actores políticos más importantes en los últimos años.”<sup>20</sup>

Sin embargo, el levantamiento de enero del 2000, parece iniciar un ciclo de transformaciones políticas del movimiento indígena, caracterizado por realizar una crítica radical al Estado, como muestra de la situación reinante para ese año.

### **2.1.1.2.3 MEDIOS DE COMUNICACIÓN**

La libertad de asociación y de expresión está prevista en la Constitución Política del Ecuador, lo que deja a la sociedad civil el espacio para organizar y expresarse sobre asuntos de gobernabilidad.

La diversidad de los medios de comunicación y un control efectivo de la sociedad civil sobre las actividades estatales y privadas son aspectos típicos y fundamentales de la gobernabilidad.

No obstante el pasado mes de abril del 2005, una radio estación convocó de manera voluntaria a realizar marchas contra el gobierno central, a tal punto de desestabilizarlo, y fuente de información formativa de los dos candidatos a la Presidencia del Ecuador.

Así se evidencia que los medios de comunicación en los últimos dos años han experimentado un protagonismo relevante conjuntamente con la sociedad civil, y lo seguirá siendo, pues la labor desempeñada no es más que parte de su función en la sociedad.

---

<sup>20</sup> **Revista Vistazo:** Febrero 2000.p.13

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, los medios de comunicación representan una oportunidad como fuente de información para monitorear los acontecimientos políticos que influyen en su plan de inversiones y de expansión.

#### **2.1.1.3 FACTOR LEGAL**

Está constituido por todas las normas que influyen directa o indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, se sabe que toda la organización necesita del derecho para su funcionamiento interno y sus relaciones externas.

Las normas jurídicas que inciden en la empresa son de diferente índole, las hay de carácter comercial, penal, laboral, civil, fiscal, originarias e la misma constitución política y otras especiales, según la actividad a que se dedica la empresa.

La Constitución Política de la República garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común, pero la dirección general de la economía estará a cargo del Estado. Se trata de identificar la incidencia que tiene la Constitución en el desarrollo de la actividad de empresa.

Las leyes vigentes y de aplicación en el negocio son:

**La Ley Orgánica de Régimen Municipal**, cuyo principal autor es el Municipio a quien le corresponde planificar e impulsar el desarrollo físico del Cantón y sus áreas urbanas y rurales.

Es de vital importancia tomar en consideración dicha Ley pues los municipios por intermedio de sus respectivos Consejos tienen como fin el dirigir el desarrollo físico del Cantón y la ordenación urbanística; aprobar los planes reguladores de desarrollo físico cantonal y los planes reguladores de desarrollo urbano; controlar el uso del suelo en el territorio del Cantón; aprobar o rechazar los proyectos de parcelaciones o de reestructuraciones parcelarias formulados dentro de un plan regulador de desarrollo urbano; expedir la ordenanza de construcciones; exigir que en toda parcelación se destinen espacios suficientes para la construcción de equipamiento comunal; y, adoptar los perímetros urbanos y fijar los límites de las parroquias de conformidad con la Ley.

Como segunda ley a considerar está el **Régimen de Propiedad de Tierra, numeral 2**, como instrumento regulador para actividades destinadas a incrementar y redistribuir en ingreso, así como el permitir a los ciudadanos el acceso a los beneficios de las riquezas y el desarrollo económico. Por otra parte, en cumplimiento del mandato constitucional la expropiación de tierras privadas para finalidades sociales, solamente se puede realizar en los casos expresamente determinados en la ley y conforme sus términos y procedimientos. Antes de proceder a la expropiación de la tierra es necesario proceder al justo avalúo del precio, así como las indemnizaciones que correspondan al propietario.

La Constitución prohíbe la expropiación de tierras agrícolas que se encuentran en producción para cambiarlas otros usos no agrícolas, salvo el caso de expropiaciones para la construcción de obras públicas, especialmente caminos y carreteras, así como canales de riego.

Como último la **Ley de Caminos Vecinales**, entendiendo como Camino Vecinal, aquellos destinados a unir poblaciones específicas, cuyo

organismo encargado es la Dirección de Caminos Vecinales (DCV) del Ministerio de Obras Públicas y Comunicaciones (MOPC).

Como se menciona en párrafos anteriores existen leyes vinculados al sector de la construcción vial que en poco o nada favorecen a los negocios dedicados a esta actividad, pues si no se los cumple existe una serie de leyes que recriminan tu accionar, pero si se lleva un manejo estricto de las mismas se encuentran dificultades.

#### **2.1.1.4 FACTOR SOCIAL**

Se propone analizar las siguientes variables en su situación actual y las tendencias en su comportamiento:<sup>21</sup>

- Composición social de la población y en particular de la atendida por la empresa.
- Análisis de la situación actual y tendencias en el empleo, desempleo y subempleo.
- Análisis de la ocupación de la población. Tendencias del comportamiento del salario mínimo legal.
- Análisis de la situación social y perspectivas de desarrollo social, de la población y en particular de la que interesa a la empresa según su ámbito de acción, teniendo en cuenta la problemática de las condiciones de vida bienestar básicas: salud, vivienda, educación e infraestructura.

---

<sup>21</sup> NAVARRO, Wilson, Compendio de Planificación Estratégica.

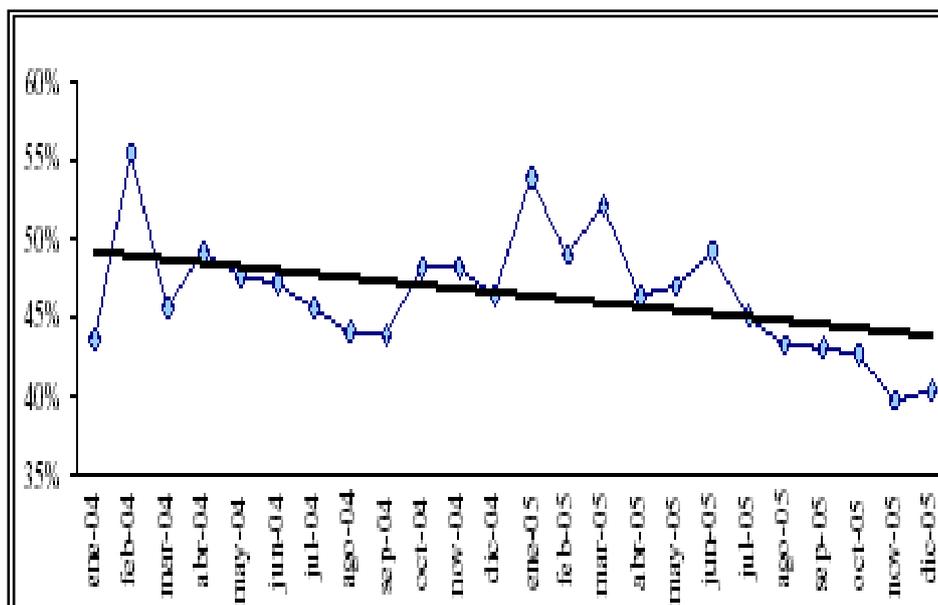
### 2.1.1.4.1 POBREZA Y DESIGUALDAD

Se considera pobre a un hogar cuando su ingreso es inferior a la línea de pobreza definida por el BID y el Banco Mundial, esto es dos dólares por día.

La incidencia de la pobreza de ingresos se ha mantenido estable con una leve tendencia descendente en el área urbana del país hasta finales del 2005.

**GRÁFICO No 2.13**

TENDENCIA DE LA INCIDENCIA DE LA POBREZA  
PORCENTUAL  
2004 - 2005

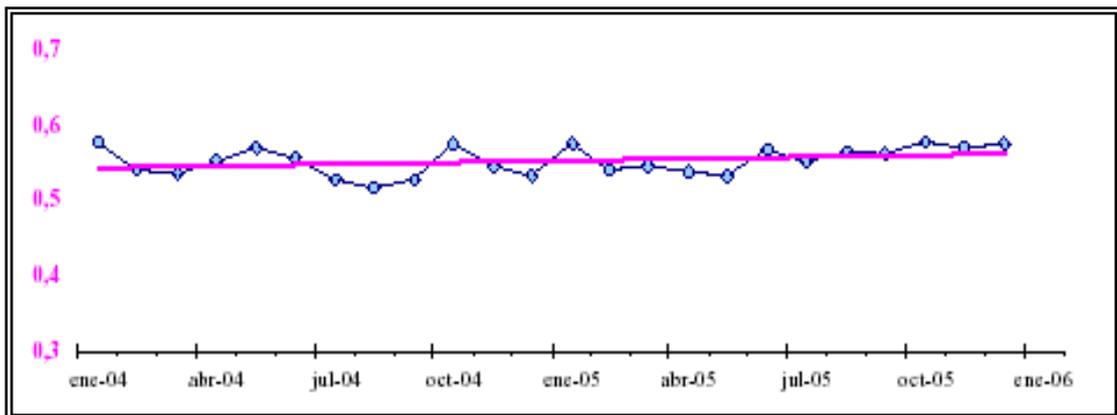


**Fuente:** Encuestas Mensuales Banco Central, FLACSO - Ecuador

Los indicadores de pobreza medidos por ingresos son especialmente sensibles en el corto plazo. Esto no permite observar tendencias estructurales.

Una primera aproximación a la distribución de ingreso puede hacerse con el coeficiente de Gini, que mide su grado de desigualdad, el mismo que no presenta sustanciales modificaciones a pesar de la variabilidad entre ciudades.

**GRÁFICO No 2.14**  
COEFICIENTE DE GINI



Fuente: Encuestas Mensuales Banco Central, FLACSO - Ecuador

### Connotación Gerencial

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada la pobreza es un fenómeno social que asecha a toda sociedad, la considera como amenaza, pues es parte de la sociedad que no genera ni recibe ingresos para el consumo.

#### 2.1.1.4.2 EDUCACIÓN

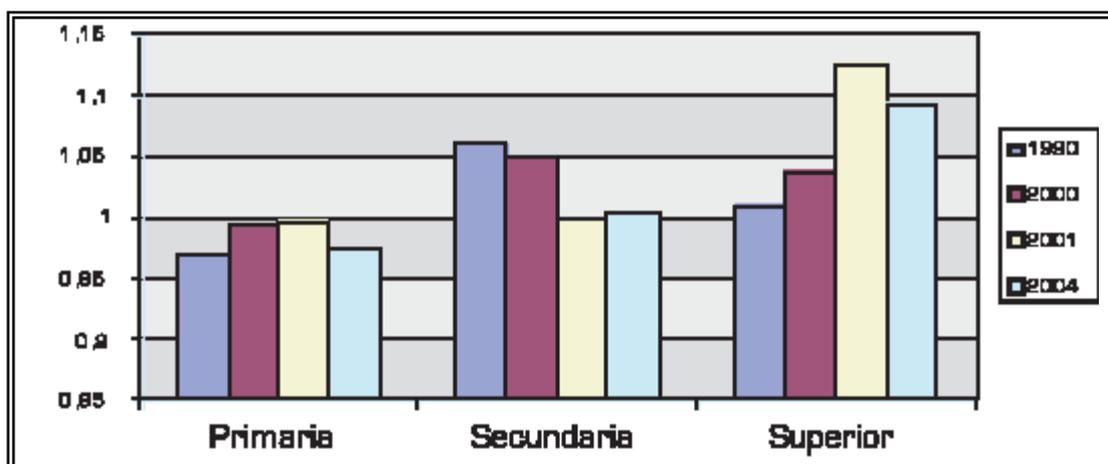
En general, existen diferencias poco significativas entre mujeres y hombres en el acceso a la educación primaria y secundaria; sin embargo, es notoria la menor permanencia de las niñas en la Educación Básica y el bachillerato. Si se desagrega el nivel de acceso a la educación por lengua y etnia, se evidencia una situación desfavorable para las mujeres indígenas, especialmente en la educación secundaria y superior. De allí,

que una preocupación esencial deba orientarse no sólo a garantizar la matrícula sino la permanencia de las niñas en la Educación Básica y el bachillerato, así como mejorar su acceso a los niveles superiores.

Lograr la equidad de género demanda, asimismo, eliminar la discriminación en el ámbito familiar, en especial la violencia doméstica, considerando que la educación por sí sola no garantiza las relaciones equitativas de género al interior de las familias.

### GRÁFICO No 2.15

ASISTENCIA ESCOLAR. RELACIÓN ENTRE NIÑOS Y NIÑAS  
ECUADOR 1990 - 2004



Fuente: CONAMU, 2004

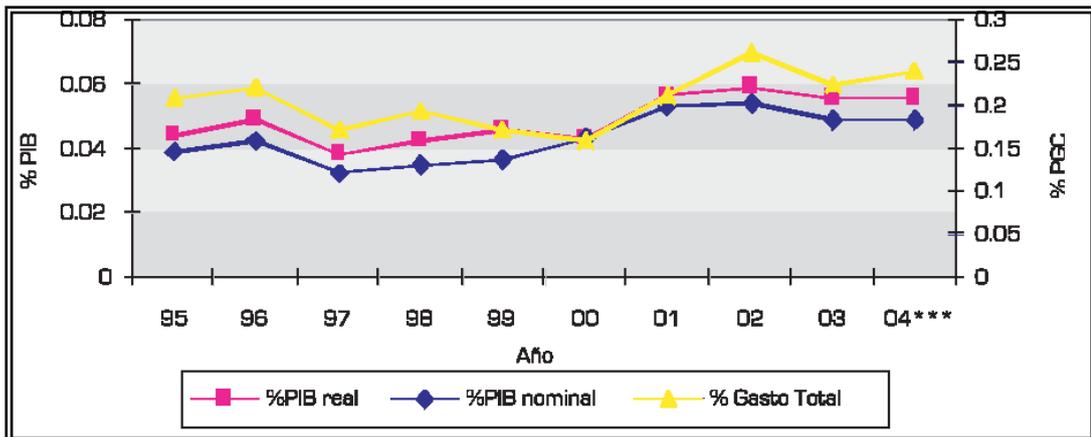
### Connotación Gerencial

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, el nivel de educación en estos niveles representa una amenaza pues el a emplear en este sector debe tener como mínimo bachillerato, para la actividad operaria, y administrativa adicional a la experiencia.

### 2.1.1.4.3 GASTO SOCIAL

GRÁFICO No 2.16

PARTICIPACIÓN DEL GASTO SOCIAL EN EL PIB Y EN EL PGC



Fuente: STFS

Como observamos la participación en estos rubros es relativamente baja, a pesar de que la economía ecuatoriana no tiene un sector público particularmente grande en comparación con otros países de la región (aproximadamente un 25% del PIB).

Sin embargo, la economía nacional sí es particularmente vulnerable a los choques externos que se derivan de las fluctuaciones en el precio del petróleo y de su producción.

En dicho contexto, como una forma de restringir los efectos de la alta dependencia del petróleo que sufre la economía ecuatoriana, tanto en términos fiscales cuanto en términos de las cuentas externas.

En tal circunstancia, Ecuador adoptó un modelo restrictivo de programación de gasto e inversión pública, a través de tres reglas que regulan el crecimiento del gasto Primario del Gobierno Central (PGC),

hasta un 3.5% anual, al igual que la reducción del déficit no petrolero en 0.2% anual, y la relación Deuda/PIB, en un nivel de 40%.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada el gasto social representa una amenaza, pues la incertidumbre del nivel de participación que debe tener perjudica a la población en aspectos como educación, alimentación, vestido, como elementos básicos para que una persona se desempeñe de la mejor manera posible y tenga un nivel de educación adecuado para hacer frente a la realidad social, política y económica en la que se desarrolla.

#### **2.1.1.4.4 EMPLEO**

Los indicadores de empleo y desempleo no son muy abundantes y en muchos casos son poco precisos. Para efectos de análisis la población se divide en población de edad activa y población de edad inactiva (niños y ancianos).

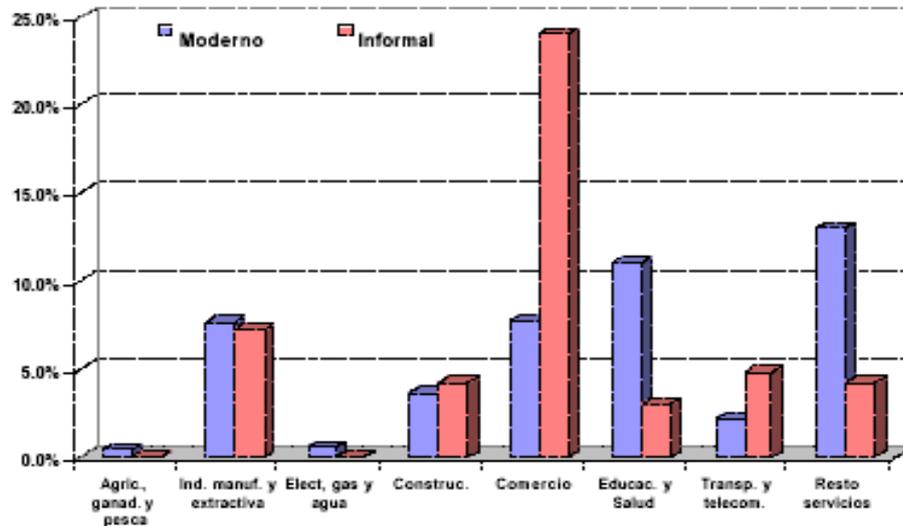
La población de edad activa, o sea aquella parte que trabaja o busca trabajo, ocupados (ocupados plenos y subempleados) y desocupados, según sea si desempeñaron alguna labor remunerada o no en el tiempo de referencia para el análisis.<sup>22</sup>

---

<sup>22</sup> PABÓN, Gabriela, Macroeconomía, Apuntes2002

**GRÁFICO No 2.17**

OCUPADOS POR RAMA DE ACTIVIDAD ECONÓMICA  
SECTOR MODERNO E INFORMAL  
PORCENTUAL



**Fuente:** Banco Central, Septiembre de 2006

Las actividades que más empleo demandaron en el mes de septiembre fueron el comercio al por mayor y menor (31.8%), industria manufacturera (14.7%); y, servicios de enseñanza (14.1%), de acuerdo al grado de formalidad (moderno e informal).

La mayoría de trabajadores se ubica dentro del sector terciario de la economía, en este caso se encuentran los empleados de los servicios y vendedores (29.6%), seguido de oficiales, operarios de industria extractivas de la construcción (17.3%); y, trabajadores no calificados (16.8%). Por su lado, los agricultores y trabajadores calificados, agropecuarios y pesqueros (0.5%) son los de menor nivel de ocupación.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada el empleo en los sectores relacionados con su actividad económica, representa una oportunidad de convertirlo en un sector más dinámico; generador de empleo y crecimiento para el negocio y país.

#### **2.1.1.4.5 MIGRACIÓN**

Las previas migraciones ecuatorianas, de la década de los 50 y principios de la década de los 90 tenían, ha sido los Estados Unidos de América, actualmente el proceso migratorio está canalizado hacia el Continente Europeo: España e Italia fundamentalmente, Alemania y Francia en menor grado y en América Latina la atención de los emigrantes es el Cono Sur, concretamente Chile y Argentina, en especial por profesionales calificados<sup>23</sup>.

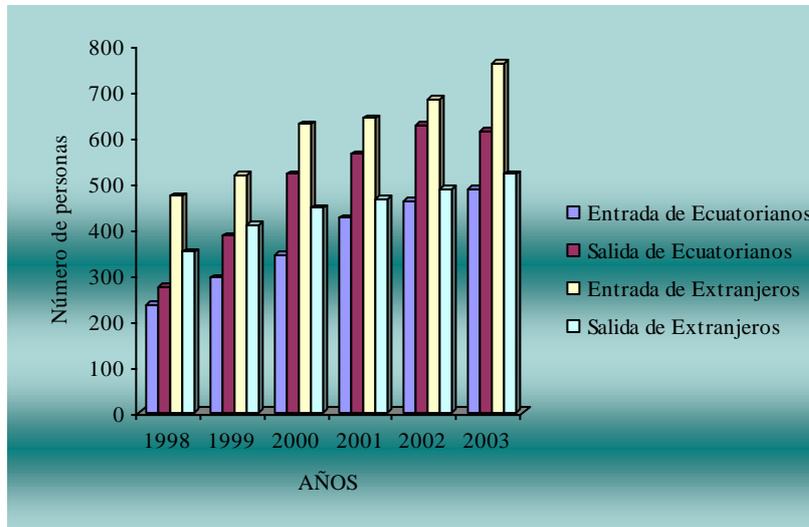
**TABLA DE DATOS No 2.5**  
**Migración en el Ecuador**

AÑOS	MIGRACIÓN			
	Entrada de Ecuatorianos	Salida de Ecuatorianos	Entrada de Extranjeros	Salida de Extranjeros
1998	234.26	274.995	471.009	349.363
1999	294.547	385.655	517.67	408.646
2000	344.052	519.974	627.09	444.926
2001	423.737	562.067	640.561	464.781
2002	461.396	626.611	682.962	487.546
2003	485.971	613.106	760.776	519.801

**Fuente:** Dirección de Migración  
**Elaborado por:** Autor

<sup>23</sup> Dirección de Migración

GRÁFICO No 2.18



Fuente: Dirección de Migración  
Elaborado por: Autor

### Connotación Gerencial

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada representa una amenaza.

#### 2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO Y AMBIENTAL

La actividad central de la construcción de caminos consiste en levantar y mover grandes cantidades de tierra sobre distancias variables, desde unos pocos metros hasta un kilómetro o más. Los avances tecnológicos han brindado a los trabajadores herramientas de creciente potencia para levantar, transportar, esparcir y modelar la tierra y la grava. La mecanización de la construcción, involucrando el reemplazo de las palas, las carretillas y las carretas, por búldozeros, raspadores, niveladoras y camiones además de métodos de despliegue para hacer el mejor uso de éstos, requirió unos cincuenta años y estuvo prácticamente finalizado

antes de la segunda guerra mundial. Resultó estimulado por la escasez y el creciente costo de la mano de obra, por la necesidad de emprender grandes proyectos de infraestructura en periodos reducidos de tiempo, y por los avances en diseño de motores y transmisión de potencia.

La tecnología de construcción de caminos ha alcanzado su madurez, y se orienta hacia optimizar la productividad de un trabajador que cobra 20 USD por hora o más.

El problema resulta en que las condiciones de construcción de hoy, en muchos países en desarrollo, tienen poco que ver con las que han estimulado el desarrollo tecnológico. La mano de obra estaba escasa y relativamente costosa al final de los años 50 (por ejemplo, 0,60 USD por día en Ghana o alrededor de los 12 USD con el poder adquisitivo actual) y el deseo de modernizar de manera rápida la infraestructura en los países nuevamente independientes han forzado la importación de métodos mecanizados. El incremento rápido de la población ha generado mano de obra abundante y los sueldos reales se han reducido. Éstos representan raras veces más que unos dólares al día, mucho por debajo de lo que prevalecía aún a principios de siglo cuando la sustitución de mano de obra por maquinarias era más rápida. Además los proyectos de camino en áreas rurales suelen ser pequeños y remotos. Equipamiento pesado es costoso para movilizar, difícil de desplegar y sujeto a pérdidas de tiempo, debidas a demoras para conseguir repuestos y combustible. Por fin, la maquinaria, los repuestos y el combustible necesitan divisas extranjeras, de las cuales se sacaría más provecho si fueran dedicados a importaciones vitales.

De tal forma resulta ilógico invertir actualmente en tecnología ahorrativa de mano de obra en el contexto de los países en desarrollo. Por esa razón, técnicas de construcción que sustituyen en la medida de lo posible

máquinas por mano de obra se desarrollaron durante los últimos veinte años. No se debe entender como un retorno a técnicas pre-maquinizadas, sino al uso de ingenio técnico para hallar la combinación adecuada, en el contexto de técnicas modernas de gestión de obra, para desplegar eficazmente estas técnicas.

La difusión de métodos basados en mano de obra no ha sido fácil. La tecnología moderna de construcción está bien dominada en la mayoría de los países mientras que los nuevos métodos, involucrando la gestión de una fuerza de trabajo considerable, requieren capacitación. Flotas grandes de equipamiento a menudo se encuentran, aunque sea en estados variables de malogramiento. La baja productividad de estas flotas, debiéndose a averías frecuentes así como la eventual necesidad de reemplazo, se ignora con frecuencia al calcular los costos comparativos. Aceptar nuevas técnicas requiere apertura de mente y voluntad de aprender en los ingenieros que deben aplicarlas. Requiere también la voluntad política de resistir a la presión de intereses creados y de hacer el mejor uso de los recursos de los cuales se dispone.

En lo referente al **AMBIENTE** se han realizado estudios de reforma a las normas sobre límites máximos permisibles de las emisiones a la atmósfera, de las fuentes fijas de combustión, y al reglamento ambiental de las actividades mineras, nos proporcionarán la base legal para un mejor control de esas fuentes de contaminación.

Los caminos interactúan intensamente con el medio ambiente, al momento de la construcción así como después. Si este hecho no se anticipa en la planificación, el camino así como el medio ambiente pueden terminar perjudicados: la durabilidad del camino se reducirá y el medio ambiente resultará dañado. En breve, un camino modifica el equilibrio natural. La tarea del planificador es de asegurarse que ambos sufren lo menos posible.

**El agua**, que cae, fluye o se estanca, es el peor enemigo del camino.

Puede rápidamente excavar surcos profundos a lo largo y ancho de la superficie, barrer con la capa protectora de grava, y si se deja estancada, transformar el camino en un pantano intransitable. Por esta razón es necesario evitar que el agua alcance el camino, y si lo logra, se debe evacuar lo más rápidamente posible. Sin embargo, las medidas que se toman para prevenir la presencia de agua o evacuarla presentan inconvenientes a otro nivel. Medidas preventivas implementadas aguas arriba pueden interferir con flujos naturales. Drenajes para la evacuación concentran y aceleran el flujo, causando inundaciones y erosión de suelos aguas abajo. En muchos casos las medidas tomadas para proteger el camino no solo perjudicarán al medio ambiente sino también interferirán con padrones de uso del agua.

La construcción de caminos sabe también ser destructiva, particularmente cuando está involucrada **maquinaria pesada**. Su despliegue requiere mucho más espacio de lo que se necesita para el camino y su paso. Como resultado un área extensa queda despojada de toda **cobertura vegetal**. Además, a proximidad del camino, se debe quitar la capa superficial del suelo con el fin de procurar grava, dejando áreas expuestas los cuales resultan no solo imposibles de cultivar sino que puedan conformar focos de erosión u hoyos donde el agua se estancará. El desagüe lleno de sedimentos originando de estas áreas deforestadas atorará rápidamente las alcantarillas y drenes, y acelerará la destrucción del camino.

Los caminos pueden también ser los agentes de destrucción ambiental, no solamente por causa del **tráfico intensificado**, sino también porque abren **áreas** hasta ahora **inaccesibles**. Este hecho, por supuesto, no es

necesariamente negativo. Sin embargo, la disponibilidad de transporte puede alentar actividades comerciales, altamente provechosas a corto plazo, pero dañinos para el medio ambiente, y en el largo plazo para los habitantes mismos. Por ejemplo, la destrucción al por mayor de árboles para hacer carbón a menudo sigue la mejora de caminos.

Medidas mitigadoras deben de ser incorporados al momento del diseño, en la medida que resultaría mucho más caro implementarlas retroactivamente. Impactos negativos al momento de construir pueden minimizarse utilizando métodos basados en mano de obra y asegurándose que los hoyos para extraer grava, una vez explotados, estén restaurados y replantados.

Va sin decir que al momento de establecer costos comparativos se deben tomar en consideración los costos de mitigación de los efectos adversos causados por el uso de equipamiento pesado. Los efectos negativos del camino mismo se enfrentan mejor haciendo un análisis cuidadoso del ambiente natural y humano, formulando conjuntamente medidas mitigadoras con los residentes, y asegurándose que el trabajo adicional está incluido en el contrato de trabajo.

### **Manejo de Aceites usados**

La protección del medio ambiente contra la contaminación por aceites usados estará basada, en la ordenanza metropolitana relacionada con el MANEJO AMBIENTALMENTE ADECUADO DE ACEITES USADOS, aparecida en el registro oficial el viernes 9 de agosto del 2002.

La comisión de Medio Ambiente, Riesgos Naturales e Higiene considerando que el Municipio del Distrito Metropolitano de Quito tiene como misión proporcionar el mejoramiento continuo de la calidad de vida

de la comunidad y es su deber velar por el manejo adecuado de los recursos naturales evitando su deterioro, contaminación y destrucción; además de que la prevención y control de la contaminación de los cuerpos receptores de agua y del uso del suelo requieren regulaciones específicas. Dictamina:

Que toda persona natural o jurídica, pública, privada o de economía mixta que importen, fabriquen, comercialicen, generen, almacenen, transporten, usen o intervengan en cualquiera de las etapas de manejo de aceites lubricantes minerales o sintéticos y grasas industriales provenientes del mantenimiento de todo tipo de maquinaria sea esta liviana o pesada y vehículos automotores deberán seguir las obligaciones, procedimientos y disposiciones emitidas en la ordenanza antes mencionada.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada el factor tecnológico - ambiental representa una oportunidad, pues el innovar es parte de ser competitivo es este sector, sobretodo si hay inversión por parte del gobierno en este sentido. A su vez preservar la naturaleza es parte de principios y valores organizacionales que pueden generar ventajas competitivas a corto plazo por el incremento de la importancia del cuidado ambiental en el País y a nivel mundial.

## **2.1.2 MICROAMBIENTE**

### **2.1.2.1 PROVEEDORES**

“El análisis de los proveedores incluye su identificación y localización, características empresariales, estrategias de mercadeo y venta y el tipo de producto sobre el cual se va a generar la provisión.”<sup>24</sup>

---

<sup>24</sup> CAGNOLLI, Roberto: **Planificación Estratégica**. II Edición, Argentina, 1999.p.173

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

El listado de proveedores del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, se describe a continuación:

**CUADRO DE DATOS No 2.6**

<b>EMPRESA</b>	<b>REPUESTOS</b>	<b>NEUMÁTICOS LUBRICANTES</b>	<b>SERVICIO TÉCNICO ALQUILER</b>
Comercial Molina	X		
Impor-Trac	X		
Continental-General Tire		X	
Mario Bustillos	X		
Taller Carrión			X
Tecniservicio TRAC			X
Marcelo Vaca	X		X
Auto Oferta No.2	X		
Tracto Quito	X		
CEMACOL	X		
ECUATRACTO	X		
FILYPARTES		X	
TRACTO MUNDO	X		
Winchas JARAMILLO			X
Grúas QUITO			X
Comercial Viscarra	X		

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada

**Elaborado por:** Autor

El Recurso Material ya sea combustibles y lubricantes, repuestos, neumáticos, servicios varios, del que disponen cada uno de los proveedores del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada son de calidad y se lo ubica en diferentes sectores de la ciudad de Quito brindando al negocio una diversidad de productos/servicios. Los propietarios de talleres, locales comerciales de esta localidad establecen horarios de atención, flexibles acorde a la necesidad del cliente.

Para el caso de servicio técnico y alquileres cuentan con maquinaria adecuada para brindar dicho servicio, su atención es rápida y eficiente ya que el equipo material y humano tiene un gran nivel de disponibilidad.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada los proveedores representan una oportunidad, por la calidad y disponibilidad de su recurso, material y humano, el servicio, con el que cuentan, facilita el desempeño y labor que tiene este negocio a nivel país.

### **2.1.2.2 CLIENTES**

“Uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa son sus clientes. Ninguna empresa podría existir sin ellos. Pero para conseguir clientes una compañía debe saber qué necesita la gente y que comprará.”<sup>25</sup>

Los clientes del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada se detallan a continuación:

**CUADRO DE DATOS No 2.7**

<b>EMPRESA</b>	<b>REPUESTOS</b>	<b>CONSTRUCCIÓN</b>
Mario Bustillos	X	
José Cartellone		X
Constructora VIAL		X
Tracto Negocios	X	
Aglomerados Cotopaxi		X

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Elaborado por:** Autor

<sup>25</sup> KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz : **Administración: Una perspectiva global.** Mc Graw Hill. México D.F.,1994.p.53

El listado de clientes lo constituyen compañías constructoras, personas naturales que contratan este tipo de servicio para proyectos de urbanización, así como empresas privadas que contratan dicho servicio para creación de accesos y vías comunales.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada una diversidad de clientes que representan una oportunidad en las actividades que lleva a cabo este negocio.

### **2.1.2.3 COMPETENCIA**

“La competencia es otra forma directa o indirecta en que los consumidores pueden satisfacer sus necesidades, además de realizar un intercambio por una oferta en particular.”<sup>26</sup>

**CUADRO DE DATOS No 2.8**

<b>EMPRESA</b>	<b>ALQUILER</b>	<b>SERVICIOS</b>	<b>REPARACIÓN</b>	<b>CONSTRUCCIÓN</b>
Tobar-Fonseca	X			
Constructora Ramos	X	X		
Mecánica Mendieta	X		X	
Talleres LARCO	X			
Adán Rodas		X		
Taller			X	

<sup>26</sup> SANDHUSEN, Richard : **Mercadotecnia Internacional**, Primera Edición, México, 2003.p.39

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

Masapanta				
T.R.E.C.A Motors			X	X
Constructora Armijos		X		
Roberto Ordoñez	X			
Maquinaria Yáñez	X			
Mario Padilla				X
Petres M&A	X			X

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Elaborado por:** Autor

La competencia lo conforman las diferentes empresas que brindan el servicio de alquiler, bajo la condición de precios bajos, mayor trayectoria en el mercado de equipo pesado.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada la competencia representa una amenaza pues la cantidad es representativa para cada una de los campos en los que se desarrolla el negocio. El grado de cumplimiento en tiempo y calidad de la obra van de la mano de los contratos adquiridos, apoyado de la maquinaria adecuada y mano de obra, siendo una oportunidad.

### **2.1.2.4 ESTUDIO DE MERCADO**

El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada mantiene como clientes a personas naturales e instituciones privadas a las cuales en su mayoría ha brindado cada uno de los servicios con los que cuenta, un segmento medio, medio alto, en la Provincia de Pichincha.

Ecuador cuenta con 43.000 kilómetros de carreteras, de las que sólo el 13% se encuentran pavimentadas. La vía más importante, la carretera Panamericana, atraviesa el país de Norte a Sur desde Tulcán (en la frontera con Colombia) hasta Macará (en la frontera con Perú), completando un recorrido de 1.397 kilómetros a lo largo del callejón interandino; es la principal arteria de comunicación del país, tanto en el interior como con los países vecinos.

**CUADRO DE DATOS No 2.9**

<b>RED VIAL</b>					
<b>En kilómetros.</b>					
Tipo	Longitud				
	Total	Región			
		Sierra	Costa	Oriente	Insular
Estatal	9.485,2	4.433,2	3.290,7	1.654,6	106,7
Primario	5.608,9	2.585,7	1.830,1	1.120,6	72,5
Secundario	3.876,3	1.847,5	1.460,6	534,0	34,2
Regional	33.260,0	17.328,6	13.060,4	2.793,5	77,5
Terciario	11.106,0	5.089,8	4.705,7	1.294,3	16,2
Vecinal	22.154,0	12.238,8	8.354,7	1.499,2	61,3
Urbano	452,2	290,0	140,7	21,5	..
Local	452,2	290,0	140,7	21,5	..
Total	43.197,4	22.051,8	16.491,8	4.469,6	184,2

Fuente: Ministerio de Obras Públicas.

El desarrollar caminos rurales que conecten los centros productivos con el área agrícola es de gran demanda, a más del mantenimiento que exigen los existentes, dicha obra resultará buena para la atención rural. El MOP solo podrá proporcionar un inventario del estado de las vías del país, pero no podrá hacer mucho más, sino cuenta con los recursos suficientes, para construcción, reparación y mantenimiento.

En este punto es importante destinar a segundas entidades la red nacional que suma alrededor de 8000 kilómetros. En la Amazonia son

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

aproximadamente 800 kilómetros. Los recursos deberán asignarse a la construcción, reparación y mantenimiento de la red vial.

**CUADRO DE DATOS No 2.10**

Información básica para el cálculo de Índices Viales y de Transporte

PROVINCIA	RED NACIONAL	POBLACION	SUPERFICIE	PARQUE AUTOMOTOR
	Km.	2005	Km <sup>2</sup>	2005 (1)
	R.N.	P.	S.	P.A.
Azuay	2,325.64	654,684	7,994.70	71,172
Bolívar	1,645.19	178,089	3,926.00	5,607
Cañar	1,278.34	221,045	3,141.60	15,235
Carchi	1,377.50	162,797	3,749.60	10,290
Cotopaxi	2,046.52	384,499	5,984.50	21,103
Chimborazo	2,432.82	432,711	6,470.40	22,155
El Oro	1,819.96	583,797	5,817.30	24,615
Esmeraldas	1,951.25	423,564	15,576.50	9,182
Guayas	4,418.19	3,541,475	20,566.00	212,709
Imbabura	1,326.29	380,602	4,614.60	21,989
Loja	3,371.83	427,520	10,994.90	19,844
Los Ríos	2,480.65	716,106	7,150.90	32,911
Manabí	5,821.78	1,282,440	18,893.70	42,355
Morona S.	767.47	127,496	23,796.80	1,645
Napo	1,442.92	91,041	12,483.40	2,012
Pastaza	526.14	71,565	29,325.00	2,518
Pichincha	4,379.71	2,608,856	12,945.30	301,558
Tungurahua	1,867.95	482,877	3,369.40	42,528
Zamora	691.28	83,652	10,456.30	1,590
Galápagos	184.22	21,376	8,010.00	531
Sucumbíos	913.31	152,587	18,008.30	3,411
Orellana	128.43	103,032	21,675.10	2,706
Zonas no delimt.	0.00	83,278	1,419.20	
<b>TOTAL PAIS</b>	<b>43,197.4</b>	<b>13,215,089</b>	<b>256,369.50</b>	<b>867,666.00</b>

**Fuente:** MOP, 2005

**Elaborado por:** Autor

En el cuadro de datos anterior observamos que la mayor concentración de red vial son en Manabí, Guayas, Pichincha, quedando 19 provincias por considerar, y el incremento sustancial del parque automotor conducen a que este sector de la economía, en especial el negocio en estudio vea como clientes potenciales aquellas provincias que por medio de los

diferentes municipios, una oportunidad de ampliar su segmento de mercado no solo en mantenimiento vial, sino en construcción, y reparación de las ya existentes.

El Ministerio no ha podido cumplir con el mantenimiento de la red vial nacional, peor aún con los caminos vecinales, que es conectan y llegan hasta los sitios y comunidades principalmente agrícolas. Por ello, una de las trabas para producir eficientemente es el mal estado de las vías.

### **Connotación Gerencial**

Los actuales escenarios políticos, económicos, sociales denotan que el mantener un nivel de confianza y estabilidad se genera desde nuestros negocios, pues al se los participes de dichos indicadores, me permite asegurar que me brindan la oportunidad de consolidarme como un negocio que debe generar cambios, buscar nuevos mercados y fortalecer los existentes.

### **2.1.2.5 TENDENCIA E IMPACTO**

La infraestructura física y en particular construcción vial, la participación del desarrollo social en sólo un tercio del total, es difícilmente justificable. Si bien algunas obras de infraestructura, principalmente en hidroelectricidad y riego son necesarias, casi la mitad de la inversión vial se ha concentrado en la ciudad de Manabí.

La construcción de complejos viales amplios ha sido cuestionada como estrategia eficiente de control del tránsito urbano, frente a alternativas de mayor contenido social y menor impacto ambiental como la consolidación del transporte público (Quito, Bogotá), la semaforización computarizada y el control de los vehículos privados. Además se observa una gran concentración de obras en los centros metropolitanos (Guayaquil y Quito) que mantienen las mejores condiciones de vida del país.

Una de las consecuencias más negativas de la reducción del Estado ha sido la virtual desaparición del sistema nacional de planificación. Al carecer de recursos y capacidad política para la elaboración y el seguimiento de planes de desarrollo, en donde la gestión de proyectos pasa a depender del poder político de sectores sociales o regiones del país, que refleja en última instancia su poder económico.

A pesar del sinnúmero de discursos en donde se recalca la importancia del capital humano, la equidad y la sustentabilidad en el desarrollo, no son consistentes con una visión real, el desarrollo social mantiene un aporte secundario, la mejora en las condiciones de vida depende, en última instancia, de la libre acción de las fuerzas del mercado y la apertura internacional.

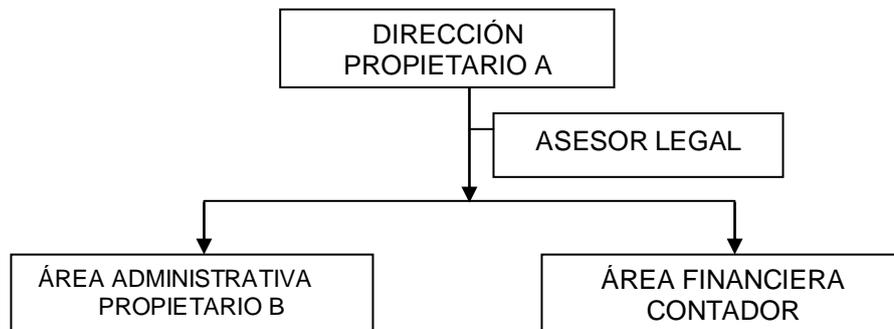
Las políticas sociales deben principalmente compensar a los grupos más vulnerables por las consecuencias de corto plazo del ajuste estructural. La experiencia latinoamericana y nacional de las dos últimas décadas pone en evidencia los escasos resultados de las estrategias dominantes de desarrollo en América Latina.

Para Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada la tendencia decreciente y saturada nos conduce en una sola dirección, concentrarnos en zonas que han sido desatendidas durante mucho tiempo, que silenciosamente empiezan a desarrollarse, en pequeños pasos, pero seguros.

## 2.2 ANÁLISIS INTERNO

### 2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA

#### 2.2.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Elaborado por:** Autor

El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada cuenta con un organigrama funcional, informal, para el desarrollo de las diferentes actividades a realizarse.

El nivel Directivo conformado por el Propietario A se encarga de planificar, organizar y controlar todas las actividades que involucran la reparación y alquiler de maquinaria pesada. Cuenta con un asesor legal.

A nivel Operativo esta conformado por Propietario B y Contador, el primero encargado de llevar un control de existencias, compras, pagos – contrataciones de trabajadores. El contador por su parte llevar el registro de ingresos, egresos, pago de impuestos.

En si la organización tiene un nivel alto de dependencia hacia el propietario A que le impide desarrollar de manera adecuada frente al entorno cambiante, sin embargo, esto es normal en empresas familiares, el posterior desarrollo del Plan Estratégico facilitará la gestión de los dueños de la empresa.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada el contar con una estructura organizacional informal es una debilidad pues los esquemas actuales exigen un mayor control y responsabilidad en las áreas de mayor desempeño. Cabe recalcar que el crecimiento alcanzado hasta la actualidad ha sido gracias a la capacidad relacional que presenta el dueño, siendo esta una gran fortaleza.

#### **2.2.1.2 PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN**

El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada la planificación existente no es adecuado para cada uno de los departamentos que lo integran, las metas y acciones a realizar se cumplen de manera parcial, alterando el desempeño apropiado. A pesar de no tener definida una misión, visión y estrategias, las actividades a desarrollar se encuentran vinculadas en base a prioridades que del negocio surgen así como de su nivel de inventario. Forman parte de la planificación el propietario A y propietario B.

En cuanto a la dirección del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada se ha establecido solidamente por los años de experiencia en el mercado de la maquinaria pesada, adquirida por su propietario A, quien toma las decisiones y dirección del negocio.

### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada dirigirse sin una planificación adecuada, el escaso cumplimiento de metas, a pesar del buen direccionamiento que posee, representa una fortaleza y amenaza.

### **2.2.1.3 CONTROL**

El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada ejerce un control estricto en cuanto a nivel de inventarios, personal, en cada uno de los niveles organizacionales, dependiendo del grado de cumplimiento de las actividades destinadas.

#### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada un adecuado control en las áreas y actividades adecuadas se convierten en una fortaleza a mantener.

### **2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA**

El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada lleva registros contables desde año 2004, contando con la ayuda de un contador CPA que cumple las siguientes funciones:

Presentar declaraciones de impuestos (IVA, A la Renta).

No se cuenta con un sistema contable, los registros son diarios, se realizan evaluaciones mensualmente de ingresos y gastos, así como un consolidado anual de toda la actividad, igual método se aplica para control de inventarios, personal.

#### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada a pesar de llevar un registro apropiado de las actividades que se desarrollan en el

negocio sus recursos no son lo suficientemente apropiados para desempeñarse eficiente y eficazmente, representando una debilidad.

### **2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA**

El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, ha ido adoptando paulatinamente nuevas técnicas para reparación, y construcción vial, sin dejar atrás el equipo como motor y fuente generadora de este negocio, convirtiéndolo en un competidor a considerar, pues la innovación en este sector es muy demandada.

#### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada el irse acoplando y remplazando acorde a las tendencias del mercado de la maquinaria pesada, representa una fortaleza única.

### **2.2.4 CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO**

El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada cuenta con el recurso humano apropiado para el área directiva, administrativa, con un poco de desfase con el personal operativo, pues la poca oferta, y escaso conocimiento de las actividades de este negocio retrasan los procesos.

#### **Connotación Gerencial**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada a pesar de contar con la disponibilidad y desempeño adecuado de algunas áreas, la parte operativa lo convierte en una debilidad y oportunidad.

## 2.3 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una herramienta que permite diagnosticar y relacionar: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Un análisis FODA provee excelente información para la toma de decisiones en el área de mercados.

### 2.3.1 MATRICES

**CUADRO DE DATOS No 2.11**

FACTOR	MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN	CLASIFICACIÓN	
	VARIABLES: MACROAMBIENTE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>ECONÓMICO</b>	Valorización de bienes y servicios finales PIB construcción	X	
	Crecimiento económico e inversión extranjera		X
	Bajo índice de rentabilidad – Riesgo País		X
	Crecimiento de transporte e infraestructura vial	X	
	Inflación , Tasa de Interés, Balanza Comercial		X
	Presupuesto General del Estado, Deuda Externa		X
	Dolarización y Convenios Internacionales	X	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
<b>POLITICO</b>	Inestabilidad política		X
	Escasa Gobernabilidad en el país		X
	Medios de comunicación e influencia	X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>SOCIAL</b>	Crecimiento de Pobreza y Desigualdad		X
	Desequilibrio nivel educativo		X
	Baja participación del gasto social en la economía		X

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

	Generación de empleo sector de la construcción	X	
	Migración		X
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>4</b>
<b>TECNOLÓGICO AMBIENTAL</b>	Desarrollo y Aplicación de tecnologías	X	
	Equipamiento de maquinaria	X	
	Alto nivel de interacción medio ambiente y construcción	X	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>8</b>	<b>10</b>

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Elaborado Por:** Autor

**CUADRO DE DATOS No 2.12**

FACTOR	MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN VARIABLES : MICROAMBIENTE	CLASIFICACIÓN	
		OPORTUNIDAD	AMENAZA
<b>PROVEEDORES</b>	Cantidad y Calidad de producto para maquinaria pesada	X	
	Diversidad de producto para maquinaria pesada	X	
	Disponibilidad inmediata del producto	X	
	<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>0</b>
<b>CLIENTES</b>	Diversidad de Clientes	X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>COMPETENCIA</b>	Proliferación de oferentes individuales de alquiler de maquinaria		X
	Competencia Desleal (precios competitivos de la competencia)		X
	El tiempo y calidad de la obra, va de la mano de la vigencia del contrato y requerimientos del cliente.	X	

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
<b>ESTUDIO DE MERCADO</b>	Incremento de proyectos de construcción vial	X	
	Corrupción en adjudicación de contratos en el sector público		X
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>TOTAL</b>		<b>6</b>	<b>3</b>

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Elaborado Por:** Autor

**CUADRO DE DATOS No 2.13**

ÁREA	MATRIZ DE CONSOLIDACIÓN: VARIABLES : ANÁLISIS INTERNO	CLASIFICACIÓN	
		FORTALEZA	DEBILIDAD
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Estructura Organizacional informal		X
	Capacidad relacional	X	
	Control elemental de actividades	X	
	Planificación por unidad organizacional		X
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>FINANCIERA</b>	Sistema Contable		X
	Método control de Inventarios		X
	Control de origen y aplicación de fondos		X
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>3</b>
<b>TECNOLÓGICA</b>	Maquinaria adecuada	X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>RECURSO HUMANO</b>	Experiencia del Recurso Humano – Administrativa	X	
	Experiencia del Recurso Humano – Operarios		X
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>7</b>

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Elaborado Por:** Autor

### 2.3.2 MATRIZ DE IMPACTO EXTERNA

Encontraremos en la matriz la información de las oportunidades y amenazas de acuerdo al grado de beneficio (**oportunidad**) o de afectación (**amenaza**) que este puede tener en la organización.

#### CALIFICACIÓN

5	Alto
3	Medio
1	Bajo

**CUADRO DE DATOS No 2.14**

FACTOR	MATRIZ IMPACTO EXTERNA: MACRO - MICROAMBIENTE	CLASIFICACIÓN		
	OPORTUNIDADES	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>ECONÓMICO</b>	Valorización de bienes y servicios finales PIB construcción		X	
	Crecimiento de transporte e infraestructura vial	X		
	Dolarización y Convenios Internacionales		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>POLÍTICO</b>	Medios de comunicación e influencia	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>SOCIAL</b>	Generación de empleo sector de la construcción		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>TECNOLÓGICO AMBIENTAL</b>	Desarrollo y Aplicación de tecnologías en procesos productivos		X	
	Alto nivel de interacción medio ambiente y construcción	X		
	Equipamiento de maquinaria	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>PROVEEDORES</b>	Cantidad y Calidad de producto	X		
	Diversidad de producto		X	
	Disponibilidad inmediata del producto	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>CLIENTES</b>	Diversidad de Clientes	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>COMPETENCIA</b>	El tiempo y calidad de la obra, va de la mano de la vigencia del contrato y requerimientos del cliente.	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>MERCADO</b>	Incremento de proyectos de construcción	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>9</b>	<b>5</b>	<b>0</b>

Fuente: Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
Elaborado Por: Autor

**CUADRO DE DATOS No 2.15**

FACTOR	MATRIZ IMPACTO EXTERNA: MACRO - MICROAMBIENTE	CLASIFICACIÓN		
	AMENAZAS	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>ECONÓMICO</b>	Crecimiento económico e inversión extranjera	X		
	Bajo índice de rentabilidad – Riesgo País	X		
	Inflación, Tasa de Interés, Balanza Comercial		X	
	Presupuesto General del Estado, Deuda Externa		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>POLÍTICO</b>	Inestabilidad política	X		
	Escasa Gobernabilidad en el país		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>SOCIAL</b>	Crecimiento de Pobreza y Desigualdad		X	
	Desequilibrio nivel educativo	X		
	Baja participación del gasto social en la economía			X
	Migración		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
<b>TECNOLÓGICO AMBIENTAL</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>PROVEEDORES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>CLIENTES</b>	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>COMPETENCIA</b>	Proliferación de oferentes individuales de alquiler de maquinaria		X	
	Competencia Desleal (precios competitivos de la competencia)		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>
<b>MERCADO</b>	Corrupción en adjudicación de contratos en el sector público		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>1</b>

Fuente: Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada

Elaborado Por: Autor

### 2.3.3 MATRIZ DE IMPACTO INTERNA

De acuerdo a la matriz de impacto interna, se debe tener presente los elementos del análisis interno antes clasificados, en este caso, encontraremos en la matriz la información de las fortalezas y debilidades de acuerdo al grado de beneficio (fortaleza) o de afectación (debilidad) que este puede tener en la organización, como se puede ver en el siguiente cuadro.

**CUADRO DE DATOS No 2.16**

ÁREA	MATRIZ IMPACTO: ANÁLISIS INTERNO <b>FORTALEZAS</b>	CLASIFICACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Control elemental de actividades	X		
	Capacidad Relacional	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TECNOLÓGICA</b>	Maquinaria adecuada	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RECURSO HUMANO</b>	Experiencia del Recurso Humano – Administrativa		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>3</b>	<b>1</b>	<b>0</b>

Fuente: Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
Elaborado Por: Autor

**CUADRO DE DATOS No 2.17**

ÁREA	MATRIZ IMPACTO: ANÁLISIS INTERNO <b>DEBILIDADES</b>	CLASIFICACIÓN		
		ALTA	MEDIA	BAJA
<b>ADMINISTRATIVA</b>	Estructura Organizacional informal	X		
	Planificación por unidad organizacional		X	
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>FINANCIERA</b>	Sistema Contable	X		
	Método control de Inventarios		X	
	Control de origen y aplicación de fondos	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
<b>RECURSO HUMANO</b>	Experiencia del Recurso Humano – Operarios	X		
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL</b>		<b>4</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

Fuente: Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
Elaborado Por: Auto

**CUADRO DE DATOS No 2.18**

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Control de actividades</li> <li>2. Capacidad relacional</li> <li>3. Maquinaria adecuada</li> </ol>	<p><b>OPORTUNIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crecimiento de transporte e infraestructura vial</li> <li>2. Alto nivel de interacción medio ambiente y construcción</li> <li>3. Disponibilidad de insumos para la maquinaria.</li> <li>4. Diversidad de Clientes</li> <li>5. Incremento de proyectos de construcción.</li> <li>6. El tiempo y calidad de la obra, va de la mano de la vigencia del contrato y requerimientos del cliente.</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estructura organizacional informal</li> <li>2. Bajo nivel de control de origen y aplicación de fondos</li> <li>3. Bajo nivel de experiencia del Recurso Humano – Operarios.</li> <li>4. Sistema Contable</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Baja tendencia de crecimiento económico e inversión extranjera</li> <li>2. Bajo índice de rentabilidad – Riesgo País</li> <li>3. Inestabilidad política</li> <li>4. Bajo nivel educativo</li> </ol>

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Elaborado Por:** Autor

**2.3.4 MATRIZ DE POTENCIALIDAD  
(FORTALEZAS VS. OPORTUNIDADES)**

<b>POTENCIALIDAD CALIFICACIÓN</b>	
5	Alto
3	Medio
1	Bajo

Esta conformada, por los elementos claves de los resultados obtenidos luego del análisis de las fortalezas y oportunidades las que producen un impacto considerable a la empresa.

**CUADRO DE DATOS No 2.19**

<b>OPORTUNIDADES</b>	Crecimiento de transporte e infraestructura vial	Alto nivel de interacción medio ambiente y construcción	Disponibilidad del producto	Diversidad de Clientes	El tiempo y calidad de la obra	Incremento de proyectos de construcción	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>							
Control de actividades	3	5	5	1	5	1	23
Capacidad Relacional	5	3	3	5	3	5	<b>27</b>
Maquinaria adecuada	3	3	5	5	5	3	<b>27</b>
<b>TOTAL</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>13</b>	11	<b>13</b>	9	154

Fuente: Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
Elaborado Por: Autor

### 2.3.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DEBILIDADES VS. AMENAZAS)

<b>AFECTACIÓN CALIFICACIÓN</b>	
5	Alto
3	Medio
1	Bajo

Esta matriz esta conformada por los elementos clave de resultados obtenidos luego del análisis de debilidades y amenazas las cuales producen un impacto considerable en la empresa.

**CUADRO DE DATOS No 2.20**

<b>AMENAZAS</b>	Baja tendencia de crecimiento económico e inversión extranjera	Bajo índice de rentabilidad	Inestabilidad política	Bajo nivel educativo	TOTAL
<b>DEBILIDADES</b>					
Estructura organizacional informal	3	3	3	3	<b>12</b>
Bajo nivel de control de origen y aplicación de fondos	5	5	1	1	<b>12</b>
Bajo nivel de experiencia Recurso Humano(Operarios)	1	1	1	5	8
Sistema Contable	3	3	1	1	<b>8</b>
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	12	6	<b>10</b>	80

Fuente: Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
Elaborado Por: Autor

### 2.3.7 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

**CUADRO DE DATOS No 2.21**

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	1. Crecimiento de transporte e infraestructura vial.	1. Baja tendencia de crecimiento económico e inversión extranjera
	2. Alto nivel de interacción medio ambiente y construcción	2. Bajo nivel educativo
	3. Disponibilidad del producto	
	4. El tiempo y calidad de la obra	
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS F.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS F.A.</b>
1. Control de actividades	1) Conservar el medio ambiente al construir caminos con maquinaria pesada. 2) Generar un sistema de fidelidad con los clientes. 3) Planificar posibles eventualidades.	1) Emplear la maquinaria en proyectos de inversión y desarrollo social – económico. 2) Apoyar programas de educación nacional.
2. Capacidad Relacional		
3. Maquinaria adecuada		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS D.O.</b>	<b>ESTRATEGIAS D.A.</b>
1. Estructura organizacional informal	1) Establecer la estructura Organizacional participativa. 2) Realización del estudio económico-financiero de proyectos nuevos.	1) Definir perfiles para el trabajador operario. 2) Realización de la estructura funcional de la empresa.
2. Bajo nivel de control de origen y aplicación de fondos		
3. Sistema Contable		

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Elaborado Por:** Autor

## PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; es decir, la propuesta de una nueva cultura corporativa que deberá cumplir la empresa mediante la implementación de los diferentes tipos de estrategias.

Se define a la organización, su misión, visión, valores, principios, objetivos y estrategias; y todo esto en conjunto se convierte en la carta de navegación para todas y cada una de las personas que la conforman, sin importar su cargo o rango.

Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada con sus diez años en el mercado ecuatoriano no cuenta con un direccionamiento estratégico definido y establecido. Por esta razón, se ha decidido definirla, dada la importancia que ésta tiene para el negocio y las actividades que se involucran en el mismo.

### 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

INTERROGANTES BÁSICAS	FACTORES DE DEFINICIÓN
¿Cuál es nuestro Negocio? Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada.	¿Que necesidades satisfacemos? Contribuir a la integración y desarrollo urbano – rural.

<p>¿Cuál será nuestro Negocio en el futuro? Establecernos, legalmente, como empresa constructora.</p>	<p>¿Cuál es nuestro mercado objetivo? Municipios, Concejos Provinciales, Ministerio de Obras Públicas (MOP).</p>
<p>¿Cuál debería ser nuestro Negocio? Alquiler de maquinaria para la construcción y mantenimiento vial, movimiento de tierra, y demás obras civiles.</p>	<p>Nuestras Ventajas Competitivas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos amplios sobre reparación, mantenimiento y uso de maquinaria pesada.</li> <li>• Maquinaria y equipo adecuado.</li> <li>• Cumplimiento contratos adquiridos, en el tiempo establecido.</li> <li>• Precios competitivos.</li> </ul>

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada

**Elaborado por:** Autor

## **3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA**

La filosofía de la empresa define el sistema de valores y creencias de una organización y está compuesta por una serie de principios, que se basan en saber quiénes somos y en qué creemos, es decir, en ideas y valores; así como conocer compromisos y responsabilidades; tanto interno como externo en la organización.

### **3.2.1 VALORES**

Los valores son muestra de la responsabilidad ética y social en cada una de las labores del negocio.

A continuación se detallan los principales valores aplicables al Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Ética
- Confianza
- Innovación

### **3.2.2 PRINCIPIOS**

Los principios son considerados como guía para las decisiones y liderazgo empresarial. Entre los principios de todo el grupo humano que conforma el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada encontramos:

- Calidad
- Competitividad
- Buen Ambiente de Trabajo
- Enfoque al Cliente
- Puntualidad
- Trabajo en Equipo
- Dinamismo
- Disciplina
- Compromiso

### **3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA DE PRINCIPIO Y VALORES**

La matriz axiológica es la herramienta que permite la formulación de los valores y principios institucionales. Ayuda a detectar los factores que guían el comportamiento de las personas que integran Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada.

**CUADRO DE DATOS No.3.1**

**MATRIZ AXIOLÓGICA  
PRINCIPIOS**

Grupos de Referencia	PERSONAL	PROVEEDORES	CLIENTES	TOTAL
<b>Principios</b>				
Calidad	X		X	2
Competitividad	X	X	X	3
Ambiente de Trabajo	X			1
Enfoque al Cliente	X	X	X	3
Trabajo en Equipo	X			1
Flexibilidad	X	X	X	3
Disciplina	X	X		2
Compromiso	X	X	X	3

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Elaborado por:** Autor

**CUADRO DE DATOS No.3.2**

**MATRIZ AXIOLÓGICA  
VALORES**

Grupos de Referencia	PERSONAL	PROVEEDORES	CLIENTES	TOTAL
<b>Valores</b>				
Responsabilidad	X	X	X	3
Respeto	X	X	X	3
Ética	X	X	X	3
Confianza	X	X	X	3
Innovación	X		X	2

**Fuente:** Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada  
**Elaborado por:** Autor

PRINCIPIOS	VALORES
<p><b><u>Competitividad:</u></b> Consideramos que somos capaces y que tenemos iguales condiciones que las empresas competidoras, por que nos sentimos satisfechos con el trabajo realizado.</p> <p><b><u>Enfoque al cliente.</u></b> El deber directo con sus clientes, cumpliendo especificaciones y requerimientos, en cada uno de los contratos adquiridos.</p> <p><b><u>Flexibilidad:</u></b> Para aceptar y adaptarse rápidamente a las necesidades empresariales y del mercado.</p> <p><b><u>Compromiso:</u></b> Para asumir a cabalidad las actividades que se desarrollan en el negocio, y con sus clientes.</p>	<p><b><u>Responsabilidad:</u></b> Capacidad u obligación que tiene cada persona en cualquier nivel dentro de la empresa, para responder de sus actos, a través de la toma de decisiones que favorezcan al negocio.</p> <p><b><u>Respeto:</u></b> Manifestación de acatamiento que debe hacer tanto el trabajador como el cliente por cortesía, ya que estos tienen una forma de pensar diferente el uno del otro.</p> <p><b><u>Ética:</u></b> Las personas que tengan contacto directa o indirectamente con “El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada” deben tener compostura, decencia y moderación en sus acciones y palabras y luchar contra la mentira y la corrupción.</p> <p><b><u>Confianza:</u></b> Esperanza firme que se tiene en cada uno de los miembros que forman parte del negocio, en cada una de sus áreas de acción.</p>

Elaborado por: Autor

### 3.4 MISIÓN

La misión es la imagen actual que enfoca cada uno de sus esfuerzos organizacionales hacia el cumplimiento de sus propósitos.

ELEMENTOS CLAVE
<b>Naturaleza del Negocio:</b> Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada
<b>Razón de existir:</b> Generar integración y desarrollo nacional.
<b>Mercado al que sirve:</b> Personas naturales y Empresas Privadas.

**Posición deseada en el mercado:** Preponderante

**Principios y Valores:** Flexibilidad, Enfoque al cliente, Ética, Confianza.

Elaborado por: Autor

## MISIÓN TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA

*El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada es un negocio dedicado a la Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, establecida con el propósito de generar integración y desarrollo nacional, dentro de un ambiente de trabajo ético, flexible, generando una imagen de confianza hacia nuestros clientes, proveedores, y miembros de nuestro negocio.*

### 3.5 VISIÓN

La Visión Institucional debe ser breve y concisa, fácil de captar, de alta credibilidad y sobre todo flexible y creativo.

ELEMENTOS CLAVE	
<b>Posición en el Mercado:</b>	Preponderante
<b>Tiempo:</b>	5 años
<b>Ámbito del mercado:</b>	Nacional
<b>Productos o Servicios:</b>	Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada
<b>Principios y Valores:</b>	Flexibilidad, Ética, Confianza.

## VISIÓN TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA 2011

*Ser el negocio predominante en el mercado nacional de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, mejorando con flexibilidad, ética, responsabilidad y confianza.*

### **3.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

Los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la misión y visión del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada.

#### **3.6.1 OBJETIVOS CORPORATIVOS**

##### **3.6.1.1 RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO**

Alcanzar mayor posicionamiento del negocio en el mercado de maquinaria pesada, manteniendo niveles de rentabilidad aceptables.

##### **3.6.1.2 CLIENTES Y MERCADO**

Impulsar las fortalezas y oportunidades que posee el negocio en cuanto a satisfacción de los clientes, aceptación, crecimiento y adaptabilidad que tiene en el mercado.

##### **3.6.1.3 PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRACIÓN**

Fortalecer la estructura organizacional, optimizando cada una de las actividades que se ejecutan dentro de la misma.

#### **3.6.1.4 TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO**

1. Mantener y mejorar el equipo y maquinaria actual acorde a las exigencias del mercado.
2. Equilibrar el nivel de desempeño y compromiso del recurso humano empleado en la administración y operación.

#### **3.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

##### **3.6.2.1 RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO**

Mejorar la actividad financiera del negocio para mantener un control adecuado de origen y aplicación de fondos.

##### **3.6.2.2 CLIENTES Y MERCADO**

1. Ampliar el segmento del mercado actual.
2. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.
3. Generar políticas de periodos de pago, descuentos, productos con los distintos proveedores.

##### **3.6.2.3 PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRACIÓN**

Mejorar las actividades administrativas y operacionales a través de una estructura organizacional eficiente.

#### **3.6.2.4 TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.**

1. Adquirir competencias y técnicas para el manejo, control, prevención de riesgos en el empleo de maquinaria pesada.
2. Contar con un Recurso Humano capacitado y motivado para cumplir las exigencias del negocio y el cliente.
3. Estructurar un sistema de manejo del recurso humano.

### **3.7 POLÍTICAS**

Una política es un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. Algunas políticas incluyen reglas; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada. Las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplir los objetivos.

#### **3.7.1 ÁREA ADMINISTRATIVA:**

- ▶ Se realizarán programas de capacitación e incentivo permanentemente al personal administrativo y operativo.
- ▶ Se mantendrá un clima laboral adecuado para el buen desempeño del personal.
- ▶ Se establecerán medidas de seguridad personal en el área de trabajo.

- ▶ Los precios a establecerse mantendrán niveles competitivos en el mercado.
- ▶ Se revisará el estado actual de la maquinaria y sus programas de mantenimiento.

### **3.7.2 ÁREA FINANCIERA:**

- ▶ Se llevará un plan efectivo de adquisiciones que vayan acorde a las necesidades y existencias de repuestos, combustibles, lubricantes.
- ▶ Se manejará un sistema contable automatizado, que nos permita obtener resultados a tiempo y confiables.
- ▶ Se realizarán controles sobre el origen y aplicación de fondos de la empresa.

## **3.8 ESTRATEGIAS**

Es identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, de este análisis saldrán aquellas que han de constituir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la organización<sup>27</sup>

Los elementos que debe tener una estrategia son:

**Objetividad.-** Son específicas, medibles, asignables, realistas y toman en cuenta el tiempo

---

<sup>27</sup> “SERNA, Gómez Humberto, ...ob, cit..., Página 211

**Proactividad.-** Anticiparse a los cambios y tendencias que el entorno pudiera presentar en el corto o mediano plazo

**Creatividad.-** Tener la suficiente flexibilidad como para dar respuesta a nuevos desarrollos o cambios imprevistos.

**Direccionamiento.-** Contiene las metas que deban alcanzarse, políticas guía y acciones que alcancen las metas.

**Efectividad.-** Se desarrollan alrededor de pocos elementos claves para que puedan tener cohesión, equilibrio y claridad

**Visionaria.-** Anticipa lo impredecible y lo desconocido

### **3.8.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA**

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

Estas pueden agruparse en tres categorías:

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>ESTRATEGIAS DE DESARROLLO</b>	<b>LIDERAZGO EN COSTOS</b>		Superar el desempeño de los competidores generando bienes y/o servicios a un costo inferior
	<b>DIFERENCIACION</b>		Tiene por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el consumidor y que le diferencien de la competencia
	<b>CONCENTRACION</b>		Esta estrategia se concentra en satisfacer las necesidades de un grupo o segmento particular de mercado
<b>ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO</b>	<b>CRECIMIENTO INTENSIVO</b>	<b>PENETRACION</b>	Consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en mercados actuales
		<b>DESARROLLO DEL MERCADO</b>	Tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados
		<b>DESARROLLO DEL PRODUCTO</b>	Consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa
	<b>CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	<b>INTEGRACION HACIA ARRIBA</b>	Guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento o de importancia estratégica
		<b>INTEGRACION HACIA ABAJO</b>	Una estrategia de integración hacia el consumidor tiene como motivación básica asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa esté asfixiada
		<b>INTEGRACION HORIZONTAL</b>	Se sitúa en una perspectiva muy diferente; el objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores
	<b>CRECIMIENTO INTEGRADO</b>	<b>DIVERSIFICACION CONCENTRICA</b>	En una estrategia de este tipo, la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las ya existentes en el plano tecnológico y comercial
		<b>DIVERSIFICACION PURA</b>	En un estrategia de diversificación pura, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales
<b>ESTRATEGIAS COMPETITIVAS</b>	<b>DEL LIDER</b>		La empresa lider dentro de un mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores
	<b>DEL RETADOR</b>		Se considera como retador a la empresa que elige atacar al lider a pesar de que su posición dentro del mercado no es dominante
	<b>DEL SEGUIDOR</b>		El seguidor es la empresa que adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las que ha tomado la competencia
	<b>DEL ESPECIALISTA</b>		La empresa que se especializa, se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado

Fuente: SALAZAR, Francis, Gestión Estratégica de Negocios, 2004.

### **3.8.1.1 Estrategia de Desarrollo**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada la Estrategia de Diferenciación, es conveniente pues le es posible generar técnicas de aprovechamiento de recursos existentes, adicional al conocimiento del propietario, los mismos que le permiten reducir sus costos y superar los niveles de la competencia.

### **3.8.1.2 Estrategia de Crecimiento**

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada la Estrategia de Crecimiento Intensivo – Desarrollo del Mercado le permitirá identificar nuevas oportunidades y así crecer en participación de mercado y beneficios para el negocio.

### **3.8.1.3 Estrategia de Competitividad**

El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada busca la mejor manera de enfrentar a la competencia mediante una posición competitiva sostenible en el tiempo, de tal manera que se adoptará de la Estrategia del Retador, la misma que evaluará la disponibilidad de recursos existentes para enfrentar al líder. Cabe mencionar que dicha estrategia se llevará a cabo dentro del segmento de mercado donde se desarrolla dicho Taller, a nivel de competencia actual – potencial.

### **3.8.1.4 Perfil Estratégico**

<b>No.</b>	<b>Estrategia</b>	<b>Sub-Clasificación</b>
<b>1</b>	DESARROLLO	Diferenciación
<b>2</b>	CRECIMIENTO INTENSIVO	Desarrollo del Mercado
<b>3</b>	COMPETITIVIDAD	Retador

**Elaborado por:** Autor

# ESTRATEGIA CORPORATIVA

*El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada se basa en ser un negocio retador, estableciendo diferenciación, que le permitan adaptarse y desarrollar su actividad en nuevos mercados.*

## **3.8.2 ESTRATEGIA FUNCIONAL**

Se refiere al plan de actuación directiva para desarrollar una importante actividad funcional en un negocio: investigación, desarrollo, producción, distribución, finanzas.<sup>28</sup>

Las estrategias funcionales añaden destalles a la estrategia de negocio y determinan como se dirigirán las actividades funcionales.

### **3.8.2.1 RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO**

A través del diseño e implementación de un sistema de control, para obtener retroalimentación sobre la disponibilidad y uso eficiente de los recursos del negocio.

### **3.8.2.2 CLIENTES Y MERCADO**

1. Se realizarán alianzas estratégicas con los proveedores de los cuales se obtienen la mayoría de recursos materiales.
2. El brindar asesoría en mantenimiento vial y maquinaria pesada, como medida para mejorar la satisfacción del cliente.

---

<sup>28</sup> THOMPSON, Stricland, Dirección y Administración Estratégica, Ed. Addison, Werley Iberoamerica, Buenos Aires, 1994.p.43

3. El desarrollo un plan de marketing, se espera ampliar nuestro segmento de mercado actual.

### ***3.8.2.3 PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRACIÓN***

Se diseñará una estructura organizacional en donde se establezcan las actividades a cumplir en cada área, que evidencia el grado de intervención en el negocio.

### ***3.8.2.4 TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO.***

1. Para reducir los niveles de riesgo, dentro del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, en cada una de las actividades que se llevan a cabo, se desarrollarán competencias y técnicas de control y prevención.
2. Se desarrollarán programas de capacitación y motivación hacia el cliente, mercado, negocio.
3. A través del establecimiento de perfiles de puestos, junto con evaluaciones de rendimiento, como ejes para contar con el personal adecuado dentro del negocio.

## **3.9 MAPA ESTRATÉGICO GENERAL**

En el cual detallamos cada uno de los objetivos, metas y estrategias en función a cada una de las áreas de acción del negocio.

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>ÁREA</b>	<b>OBJETIVO</b>	<b>META</b>	<b>ESTRATEGIA</b>
<b>CORTO PLAZO (2007)</b>			
<b>RENTABILIDAD Y CRECIMIENTO</b>	Mejorar la actividad financiera del negocio para mantener un control adecuado de origen y aplicación de fondos.	Controlar eficientemente el origen y aplicación de fondos	Se diseñará e implementará un sistema de control que permita tener retroalimentación sobre la disponibilidad y uso eficiente de los recursos del negocio.
<b>TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO</b> <b>PROCESOS INTERNOS Y ADMINISTRACIÓN</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contar con un Recurso Humano capacitado y motivado para cumplir las exigencias del negocio y el cliente.</li> <li>2. Mejorar las actividades administrativas y operacionales a través de una estructura organizacional eficiente.</li> </ol>	<p>Incrementar el rendimiento del trabajador.</p> <p>Incrementar el desempeño de las actividades en cada área.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se desarrollarán programas de capacitación y motivación hacia el cliente, mercado, negocio.</li> <li>2. Se diseñará una estructura organizacional en donde se establezcan las actividades a cumplir en cada área.</li> </ol>
<b>MEDIANO PLAZO (2008 – 2009)</b>			
<b>CLIENTE Y MERCADO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generar políticas de periodos de pago, descuentos, productos con los distintos proveedores.</li> <li>2. Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.</li> <li>3. Ampliar el segmento del mercado actual.</li> </ol>	<p>Obtener mayores beneficios económicos, recursos.</p> <p>Mejorar los niveles de satisfacción del cliente y el cliente interno.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se realizarán alianzas estratégicas con los proveedores de los cuales se obtienen la mayoría de recursos materiales.</li> <li>2. El brindar asesoría en mantenimiento vial y maquinaria pesada.</li> <li>3. El desarrollar un plan de marketing, ampliando nuestro segmento de mercado actual.</li> </ol>
<b>LARGO PLAZO(2010 – 2011)</b>			
<b>TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adquirir nuevas técnicas para el manejo, control, prevención de riesgos en el empleo de maquinaria pesada.</li> <li>2. Estructurar un sistema de manejo del recurso humano.</li> </ol>	<p>Mejorar el uso de la maquinaria pesada.</p> <p>Incrementar el rendimiento del trabajador.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se desarrollarán competencias y técnicas de control.</li> <li>2. Se establecerá perfiles de puestos, y se realizarán evaluaciones de rendimiento.</li> </ol>

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

3.10 MAPA ESTRATÉGICO (GRÁFICAMENTE)

	<p><b>Principios</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Competitividad</li> <li>▪ Enfoque al Cliente</li> <li>▪ Flexibilidad</li> <li>▪ Compromiso</li> </ul> <p><b>Valores:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Responsabilidad</li> <li>▪ Respeto</li> <li>▪ Ética</li> <li>▪ Confianza</li> </ul>

**VISIÓN**

*Ser el negocio predominante en el mercado nacional de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, mejorando con flexibilidad, ética, responsabilidad y confianza.*

**OBJETIVO LARGO PLAZO**

Adquirir nuevas técnicas para el manejo, control, prevención de riesgos en el empleo de maquinaria pesada.

**OBJETIVOS MEDIANO PLAZO**

Generar políticas de periodos de pago, descuentos, productos con los distintos proveedores.

**ESTRATEGIA LARGO PLAZO**

Se desarrollarán competencias y técnicas de control.

**ESTRATEGIAS MEDIANO PLAZO**

Se realizarán alianzas estratégicas con los proveedores de los cuales se obtienen la mayoría de recursos materiales.

**OBJETIVOS CORTO PLAZO**

Mejorar la actividad financiera del negocio para mantener un control adecuado de origen y aplicación de fondos.

**ESTRATEGIAS CORTO PLAZO**

Se diseñará e implementará un sistema de control que permita tener retroalimentación sobre la disponibilidad y uso eficiente de los recursos del negocio.

**ESTRATEGIA CORPORATIVA**

*El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada se basa en ser un negocio retador, estableciendo diferenciación, que le permitan adaptarse y desarrollar su actividad en nuevos mercados.*

**MISIÓN**

*El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada es un negocio dedicado a la Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, establecida con el propósito de generar integración y desarrollo nacional, dentro de un ambiente de trabajo ético, flexible, generando una imagen de confianza hacia nuestros clientes, proveedores, y miembros de nuestro negocio.*

## DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS

El desarrollo de un proyecto consiste en establecer claramente las actividades que la empresa debe realizar con el objeto de generar resultados, determina los recursos necesarios que permiten a la empresa llevar a cabo planes de acción.

### 4.1 DEFINICIÓN DEL TABLERO DE COMANDO (BSC)

El **Balanced Scorecard (BSC)** o **Cuadro de Mando Integral** es la herramienta de Gestión que permite **dirigir** una Empresa en forma **pro-activa** consolidando los dos aspectos fundamentales de toda organización<sup>29</sup>:

- La Dirección Estratégica
- La Evaluación de Desempeño.

El BSC llena un vacío que existe en la mayoría de los sistemas de gestión: la falta de un proceso sistemático para poner en práctica una estrategia y obtener una realimentación que permita su ajuste permanente. El BSC asiste a la empresa del siguiente modo:

- ▲ *Aclara y traduce la misión y la estrategia.*

El proceso de construir un BSC permite establecer una definición clara de los objetivos de la empresa. Una vez que se establecen claramente los objetivos financieros y de clientes (ingresos, cash flow, crecimiento de mercado, segmento de clientes potenciales, etc.), la organización está en condiciones de identificar los objetivos e indicadores para su proceso interno así como para su aprendizaje y crecimiento permanente.

---

<sup>29</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/bscjaguer.htm>

▲ *Vincula los objetivos e indicadores estratégicos con la misión y la estrategia*

El seguimiento permanente de los objetivos e indicadores provoca el compromiso de todos los involucrados en una meta común: la estrategia de la unidad de negocios.

Esto es posible debido a que dichos objetivos e indicadores fueron deducidos a partir de la fijación a priori de la estrategia de la unidad de negocios.

▲ *Asiste en la planificación estratégica para el mediano y largo plazo*

Los objetivos para los indicadores del BSC son establecidos hacia el futuro en un período de mediano a largo plazo. Deben ser ambiciosos de modo que cuando son alcanzados provocan un cambio radical.

▲ *Mejora la realimentación y la actualización estratégica.*

El BSC facilita la vigilancia y el ajuste permanente de la estrategia. Por medio de revisiones de gestión periódicas (mensuales y trimestrales) es posible examinar de cerca si la unidad de negocios está consiguiendo sus objetivos en cuanto a clientes, en cuanto a procesos y motivación internos y en cuanto a empleados, sistemas y procedimientos. Las revisiones de la gestión son útiles para aprender del pasado y pronosticar sobre el futuro. El BSC ayuda a evaluar cómo se consiguieron los resultados pasados y a determinar si las expectativas para el futuro están en el buen camino.

Su estructura se indica a continuación:



**Fuente:** Gabriela Pabón, Apuntes Noveno nivel Ingeniería Comercial, 2006

### **Perspectiva Financiera**

Relacionada con los objetivos principales de la empresa. Se propone aplicar esta perspectiva a los objetivos principales del individuo asociados a la satisfacción de necesidades.

### **Perspectiva del Cliente**

Además de su objetivo principal financiero, la empresa está dedicada a servir a un grupo de clientes, entregando un cierto valor apreciado por esos clientes y a cambio del cual recibe una compensación financiera. Se sugiere que el individuo encaja en esta definición, entrega valor a varios grupos de interés (sus clientes), los que a su vez le retribuyen un valor que da sentido al intercambio social y profesional.

Esta retribución puede ser la satisfacción de la necesidad de seguridad (por medio del salario del empleado) en su ámbito laboral, o la satisfacción de la necesidad de pertenencia en su ámbito social.

### **Perspectiva de Procesos Internos**

Se refiere a los procesos relacionados con su actividad principal que es necesario mejorar en forma permanente para que la empresa pueda cumplir con su misión de forma eficiente. Ejemplos de estos procesos pueden ser una eficiente orientación a objetivos, una adecuada planificación y gestión de recursos (p.ej. tiempo), responsabilidad, buena disposición, flexibilidad, adaptabilidad y muchos otros.

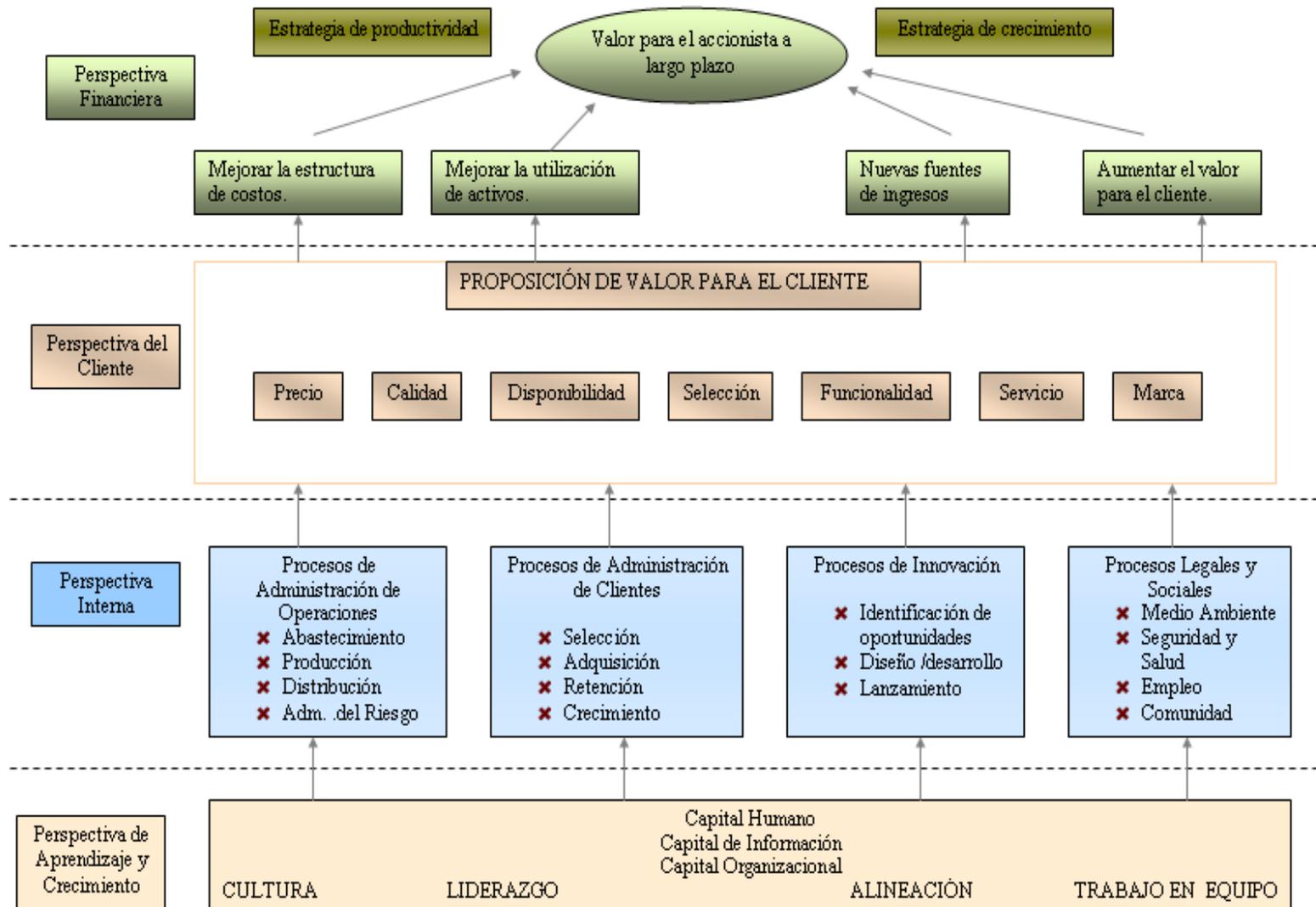
### **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Para crecer y alcanzar sus objetivos cada vez más ambiciosos la empresa debe monitorear permanentemente esta perspectiva. El concepto es igualmente válido cuando es aplicado al individuo.<sup>30</sup>

---

<sup>30</sup> Kaplan, Robert S., Norton, David P, El Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, 1998.

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

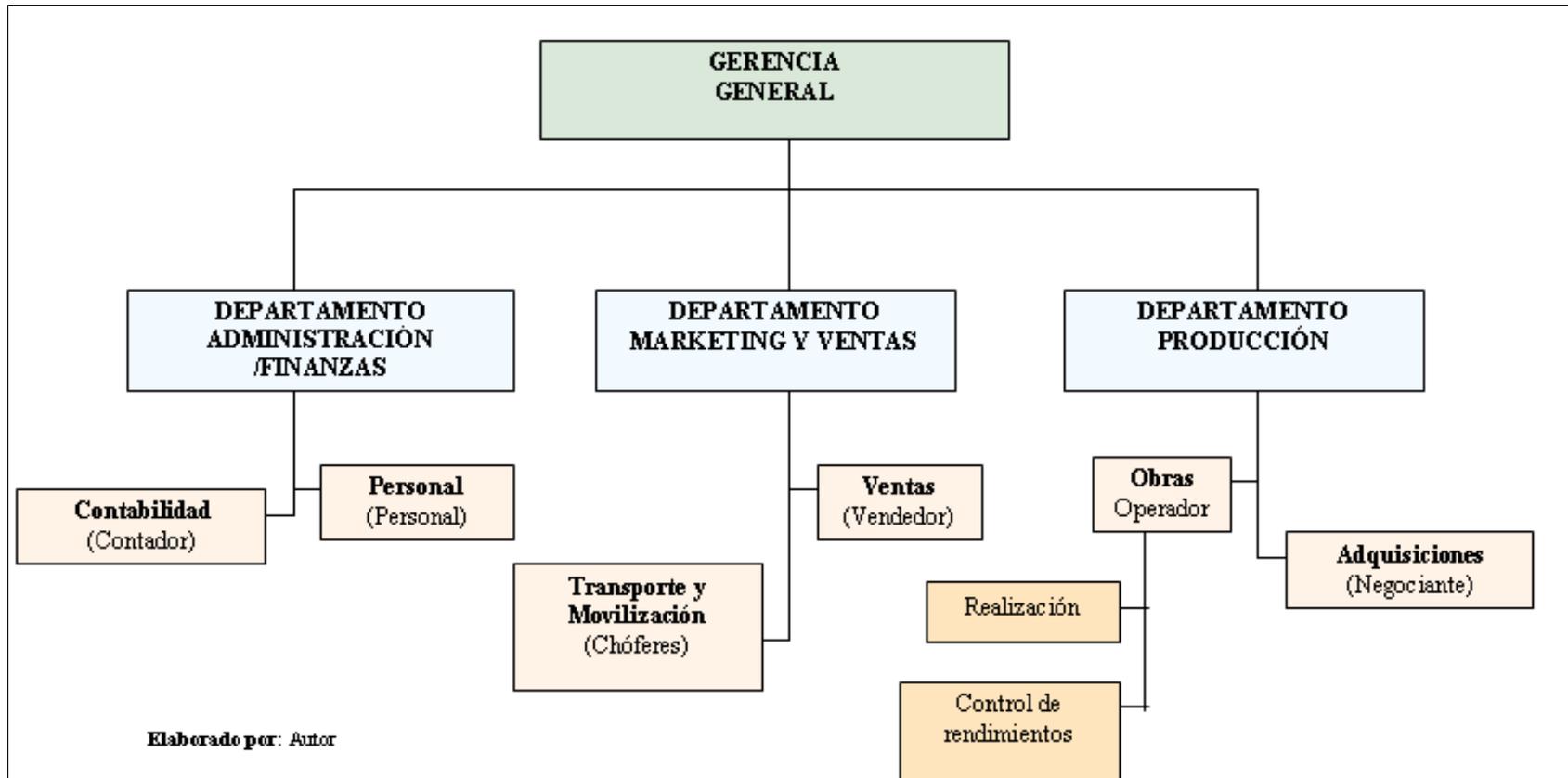


**Fuente:** Kaplan, Robert S., Norton, David P, El Cuadro de Mando Integral, Editorial Gestión 2000, 1998.

PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA

### ORGANIGRAMA PROPUESTO

El presente organigrama propuesto sirve de base para la ejecución de la estrategia planteada en el capítulo anterior.



**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

**CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

**TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA.**

OBJETIVO	INDICADOR*	META	PROYECTO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
Mejorar la actividad financiera del negocio para mantener un control adecuado de origen y aplicación de fondos.	Rendimiento sobre las ventas	Controlar eficientemente el origen y aplicación de fondos	Diseño e implementación de un sistema de control financiero.	Gerente General	Trimestral
	Rentabilidad sobre activos.			Jefe Adm. /Fin.	Mensual
	Evaluación de proyectos. TIR; VAN; B/C.				Anual

**Elaborado por:** Autor

\* Nombre del indicador. más no su fórmula. posteriormente se detallara la respectiva fórmula.

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

OBJETIVO	INDICADOR	META	PROYECTO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
Generar políticas de períodos de pago, descuentos, productos, con los distintos proveedores.	% de reducción de costos en función de compras	Obtener mayores beneficios económicos, recursos.	Desarrollar un plan de marketing enfocado en el cliente, mercado y proveedores.	Gerente General  Jefe de Mkt y Vtas  Jefe de Producción	Mensual
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	Contratos adquiridos.	Mejorar los niveles de satisfacción del cliente y el cliente interno.		Gerente General	Trimestral
Ampliar el segmento del mercado actual.	Insatisfacción de los clientes		Jefe de Mkt y Vtas  Jefe de Producción	Semestral	

**Elaborado por:** Autor

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

OBJETIVO	INDICADOR	META	PROYECTO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>					
Mejorar las actividades administrativas y operacionales a través de una estructura organizacional eficiente.	Desempeño del personal por actividad.	Incrementar el desempeño de las actividades en cada área.	Elaboración y diseño de una estructura organizacional.	Gerente General	Semestral
	Orientación a objetivos.				Mensual
	Eficacia de la gestión de tiempos y medios.			Jefe Adm. /Fin.	Trimestral
	Solución a reclamos				Trimestral

**Elaborado por:** Autor

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>PROYECTO</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA DE MEDICIÓN</b>
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
Contar con un Recurso Humano capacitado y motivado para cumplir las exigencias del negocio y el cliente.	Capacitación personal	Incrementar el rendimiento del trabajador.	Plan de capacitación e incentivo del RRHH.	Gerente General	Semestral
Estructurar un sistema de manejo del recurso humano.	Rotación personal.		Sistema de Manejo del recurso humano	Jefe Adm. /Fin.	Semestral
	Absentismo laboral.				Trimestral
Adquirir nuevas técnicas para el manejo, control, prevención de riesgos en el empleo de maquinaria pesada.	Frecuencia de incidentes	Mejorar el uso de la maquinaria pesada.	Adquisición de competencias y técnicas de manejo, control y prevención de riesgos.	Gerente General Jefe Adm. /Fin. Jefe Producción	Trimestral

**Elaborado por:** Autor

## 4.2 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS

Una vez identificadas las estrategias que permitirán alcanzar al Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, sus objetivos planteados, se define un conjunto de acciones a modo de proyectos o propuestas, destinados a mejorar las actuales condiciones en las que opera el negocio, optimizar recursos, crear ventajas competitivas, crear vínculos estratégicos, captar mercado, fidelizar clientes internos y externos, etc.

**CUADRO DE DATOS No.4.1  
IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS**

ÁREA	ESTRATEGIA	PROYECTO
Financiera	Se diseñará e implementará un sistema de control que permita tener retroalimentación sobre la disponibilidad y uso eficiente de los recursos del negocio.	Diseño e implementación de un sistema de control financiero.
Marketing y Ventas	Se realizarán alianzas estratégicas con los proveedores de los cuales se obtiene la mayoría de recursos materiales.	Desarrollar un plan de marketing enfocado en el cliente, mercado y proveedores.
	El brindar asesoría en mantenimiento, vial y maquinaria pesada.	
	El desarrollo de un plan de marketing, esperando ampliar el segmento de mercado actual.	
Administración	Se diseñará una estructura organizacional donde se establezcan las actividades a cumplir en cada área.	Elaboración y diseño de una estructura organizacional.
Recurso Humano	Se desarrollarán competencias y técnicas de control y prevención	Adquisición de competencias y técnicas de manejo, control y prevención de riesgos.
	Se desarrollará programas de capacitación y motivación hacia el cliente, mercado, negocio.	Plan de capacitación e incentivo del RRHH.
	A través del establecimiento de perfiles de puesto, junto con evaluaciones de rendimiento.	Sistema de manejo del RRHH.

**Elaborado por:** Autor

**CUADRO DE DATOS No.4.2  
MATRIZ DE PROYECTOS**

ÁREA	PROYECTO	PRIORIDAD DE EJECUCIÓN
Administración  Financiera  Recurso Humano	1. Elaboración y diseño de una estructura organizacional.  2. Diseño e implementación de un sistema de control financiero.  3. Plan de capacitación e incentivo del Recurso Humano.	<b>CORTO PLAZO</b>
Marketing y Ventas	Desarrollar un plan de marketing enfocado en el cliente, mercado y proveedores.	<b>MEDIANO PLAZO</b>
Recurso Humano	Adquisición de competencias y técnicas de manejo, control y prevención de riesgo.  Sistema de manejo de Recurso Humano.	<b>LARGO PLAZO</b>

**Elaborado por:** Autor

Realizada la Matriz de Proyectos, a continuación se podrá elaborar los perfiles de los proyectos a corto, mediano y largo plazo.

## 4.3 ELABORACIÓN DE PERFILES

### 4.3.1 Proyectos de Corto Plazo

#### 4.3.1.1 *NOMBRE DEL PROYECTO*

#### **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

##### 4.3.1.1.1 ALCANCE

Elaborar y diseñar una estructura organizacional para definir formalmente las funciones y áreas dentro del negocio.

##### 4.3.1.1.2 OBJETIVO

Establecer una estructura organizacional formal en la cual se identifiquen áreas, funciones, y responsabilidades.

##### 4.3.1.1.3 ACTIVIDADES

- Investigar modelos de estructuras organizacionales que se acoplen a la realidad del negocio
- Identificar niveles jerárquicos
- Descripción de funciones
- Implementar la nueva estructura organizacional

##### 4.3.1.1.4 RESPONSABLE

Gerente General

##### 4.3.1.1.5 RECURSOS

##### Humanos

- Gerente General
- Asistente de proyecto

### **Informáticos**

- Equipo de computo
- Internet

### **Materiales**

- Biblioteca

#### **4.3.1.1.6 DURACIÓN**

Cuatro meses

#### **4.3.1.1.7 COSTO TOTAL ESTIMADO**

\$398 (USD Trescientos noventa y ocho, con 00/100)

#### ***4.3.1.2 NOMBRE DEL PROYECTO:***

**SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO**

##### **4.3.1.2.1 ALCANCE**

Diseñar e implementar un sistema de control financiero que permita generar una administración eficiente, empleando todos los recursos disponibles.

##### **4.3.1.2.2 OBJETIVO**

Automatizar el manejo de información en el área financiera en respuesta a un control eficiente de ingresos y aplicación de fondos.

##### **4.3.1.2.3 ACTIVIDADES**

- Evaluación de las actividades desarrolladas en el área financiera.
- Establecimiento de lineamientos financieros
- Diseño del sistema financiero
- Investigación, selección y evaluación de costos del sistema o paquete contable a adquirir.

- Aprobar e implementar el nuevo sistema.

#### **4.3.1.2.4 RESPONSABLE**

- Gerente General
- Contador

#### **4.3.1.2.5 RECURSOS**

##### **Humanos**

- Contador
- Gerente General
- Asistente de proyecto

##### **Informáticos**

- Equipo de computo
- Software financiero

#### **4.3.1.2.6 DURACIÓN**

Seis meses

#### **4.3.1.2.7 COSTO TOTAL ESTIMADO**

\$1825 (USD Mil Ochocientos Veinte Cinco con 00/100)

#### ***4.3.1.3 NOMBRE DEL PROYECTO:***

#### **CAPACITACIÓN E INCENTIVO DEL RECURSO HUMANO**

##### **4.3.1.3.1 ALCANCE**

Proporcionar un plan de capacitación e incentivo en base a los requerimientos institucionales.

#### **4.3.1.3.2 OBJETIVO**

Capacitar al recurso humano de la empresa de tal manera que se desarrollen mayores niveles de productividad y competencia.

#### **4.3.1.3.3 ACTIVIDADES**

- Detectar las necesidades de capacitación
- Identificar y evaluar centro de capacitación
- Desarrollar un plan de capacitación
- Ejecución del plan de capacitación
- Evaluar el plan de capacitación

#### **4.3.1.3.4 RESPONSABLE**

- Gerente General
- Jefe Administrativo Financiero
- Asistente de proyecto

#### **4.3.1.3.5 RECURSOS**

##### **Humano**

- Gerente General
- Jefe Administrativo Financiero

##### **Material**

- Centro de especialización

##### **Informático**

- Equipo de computo

#### **4.3.1.3.6 DURACIÓN**

Tres meses

#### **4.3.1.3.7 COSTO TOTAL ESTIMADO**

\$785 (USD Setecientos Ochenta y Cinco con 00/100)

#### **4.3.2 Proyectos de Mediano Plazo**

##### **4.3.2.1 *NOMBRE DEL PROYECTO:***

#### **PLAN DE MARKETING ENFOCADO A LOS PROVEEDORES**

##### **4.3.2.1.1 ALCANCE**

Desarrollar alianzas estratégicas con los proveedores de mayor frecuencia.

##### **4.3.2.1.2 OBJETIVO**

Establecer períodos de pago, descuentos de mayor conveniencia para el negocio.

##### **4.3.2.1.3 ACTIVIDADES**

- Identificar proveedores a los que se asiste con mayor frecuencia y el motivo.
- Desarrollo propuesta de períodos y formas de pago, y descuentos.
- Realizar contactos con los proveedores seleccionados.
- Establecer parámetros de comercialización en favor de ambas partes.
- Ejecutar alianzas estratégicas
- Evaluar los resultados

##### **4.3.2.1.4 RESPONSABLE**

- Gerente General
- Jefe de Marketing y Ventas

#### **4.3.2.1.5 RECURSOS**

##### **Humano**

- Asistente de proyecto

##### **Informático**

- Equipo de computo

#### **4.3.2.1.6 DURACIÓN**

Cuatro meses

#### **4.3.2.1.7 COSTO TOTAL ESTIMADO**

\$727 (USD Setecientos Veinte y Siete con 00/100)

#### **4.3.2.2 *NOMBRE DEL PROYECTO:***

**PLAN DE MARKETING ENFOCADO EN EL CLIENTE Y MERCADO.**

##### **4.3.2.2.1 ALCANCE**

Desarrollar un plan de marketing que le permita al negocio irrumpir en nuevos mercados y satisfacer en mayor grado las necesidades de sus clientes.

##### **4.3.2.2.2 OBJETIVO**

Mejorar la participación en le mercado y crear mayor fidelidad en el cliente.

##### **4.3.2.2.3 ACTIVIDADES**

- Realizar encuestas sobre los servicios que le ofrece el negocio
- Recolectar y analizar la información
- Evaluar los resultados

- Desarrollar el plan de marketing
- Implementar el plan de marketing

#### **4.3.2.2.4 RESPONSABLE**

- Gerente General
- Jefe de Marketing y Ventas

#### **4.3.2.2.5 RECURSOS**

##### **Humano**

- Gerente General
- Jefe de Marketing y Ventas

##### **Informático**

- Equipo de computo

#### **4.3.2.2.6 DURACIÓN**

Doce meses, dos semanas

#### **4.3.2.2.7 COSTO TOTAL ESTIMADO**

\$952 (USD Novecientos Cincuenta y Dos con 00/100)

### **4.3.3 Proyectos de Largo Plazo**

#### **4.3.3.1 *NOMBRE DEL PROYECTO:***

**COMPETENCIAS Y TÉCNICAS DE MANEJO, CONTROL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.**

##### **4.3.3.1.1 ALCANCE**

Establecer competencias y técnicas que permitan al personal prever con anticipación, contratiempos presentes en este sector económico.

#### **4.3.3.1.2 OBJETIVO**

Adquirir competencias y técnicas adecuadas para las diversas actividades y áreas del negocio.

#### **4.3.3.1.3 ACTIVIDADES**

- Evaluar la situación actual del negocio frente a posibles riesgos y las medidas a adoptar.
- Realizar estudios de diversas fuentes de riesgo
- Adquirir el recurso necesario para prevenir
- Realizar simulacros de riesgos potenciales.

#### **4.3.3.1.4 RESPONSABLE**

- Gerente General
- Jefe Administrativo /Financiero
- Jefe de Producción

#### **4.3.3.1.5 RECURSOS**

##### **Humano**

- Jefe Administrativo Financiero

##### **Informático**

- Equipo de computo

#### **4.3.3.1.6 DURACIÓN**

Doce meses

#### **4.3.3.1.7 COSTO TOTAL ESTIMADOS:**

\$1300 (USD Mil Trescientos con 00/100)

**4.3.3.2 NOMBRE DEL PROYECTO:**

**SISTEMA DE MANEJO DEL RRHH.**

**4.3.3.2.1 ALCANCE**

Generar un ambiente de desarrollo del talento humano enfocadas a metas grupales en el menor tiempo.

**4.3.3.2.2 OBJETIVO**

Desarrollar condiciones laborales que apunten al mejoramiento continuo en temas como motivación y entrenamiento al personal.

**4.3.3.2.3 ACTIVIDADES**

- Reclutamiento del personal
- Selección del personal
- Descripción y análisis de puestos
- Evaluación de desempeño personal
- Sistema de compensación
- Higiene y seguridad personal
- Retroalimentación de las capacidades desarrolladas por el personal.

**4.3.3.2.4 RESPONSABLE**

Área Administrativa – Financiera

**4.3.3.2.5 RECURSOS**

**Humano**

- Gerente General
- Jefe Administrativo - Financiero
- Personal de la empresa

**Informático**

- Equipo de computo

**4.3.3.2.6 DURACIÓN**

Doce meses

**4.3.3.2.7 COSTO TOTAL ESTIMADO:**

\$2500 (USD Dos Mil Quinientos con 00/100).

A partir de los perfiles podremos determinar la programación en actividades secuenciales y paralelas.

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

### 4.4 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

#### 4.4.1 Programación de Proyectos a Corto Plazo.

<b>PROYECTO: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL</b>																
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Mejorar las actividades administrativas y operacionales a través de una estructura organizacional eficiente.																
<b>OBJETIVO OPERATIVO:</b> Establecer una estructura organizacional formal en la cual se identifiquen áreas, funciones, y responsabilidades.																
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General																
<b>COSTO ESTIMADO:</b> \$398																
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2007</b>															<b>RESPONSABLE</b>
	<b>MES1</b>			<b>MES2</b>			<b>MES3</b>			<b>MES4</b>			<b>MES5</b>			
Investigar modelos de estructuras organizacionales que se acoplen a la realidad del negocio																Asistente de Proyecto Gerente General
Identificar niveles jerárquicos																Asistente de Proyecto Gerente General
Descripción de funciones																Asistente de Proyecto Gerente General
Implementar la nueva estructura organizacional																Asistente de Proyecto Gerente General
<b>Fecha Inicio:</b> 02/04/07																
<b>Fecha Fin:</b> 20/07/07																
<b>RECURSOS:</b> Gerente General Asistente de Proyecto										Papel Bond (resma) Cartucho Internet Fuentes Bibliográficas Equipo de computo						

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>PROYECTO: SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO</b>												
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Mejorar la actividad financiera del negocio para mantener un control adecuado de origen y aplicación de fondos.												
<b>OBJETIVO OPERATIVO:</b> Automatizar el manejo de información en el área financiera en respuesta a un control eficiente de ingresos y aplicación de fondos.												
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General, Contador												
<b>COSTO ESTIMADO:</b> \$1825												
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2007</b>										<b>RESPONSABLE</b>	
	<b>MES1</b>	<b>MES2</b>	<b>MES3</b>	<b>MES4</b>	<b>MES5</b>							
Evaluación de las actividades desarrolladas en el área financiera.	■	■	■	■								Asistente del Proyecto Gerente General
Establecimiento de lineamientos financieros		■	■	■	■							Asistente del Proyecto Gerente General
Diseño del sistema financiero		■	■	■	■	■	■					Asistente del Proyecto Gerente General
Investigación, selección y evaluación de costos del sistema o paquete contable a adquirir.								■	■	■		Gerente General Contador
Aprobar e implementar el nuevo sistema.										■	■	Gerente General
<b>Fecha Inicio:</b> 04/06/07												
<b>Fecha Fin:</b> 23/11/07												
<b>RECURSOS:</b> Gerente General Contador						Papel Bond (resma) Internet Software financiero (SACI V2.1) Equipo de computo						

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>PROYECTO: CAPACITACIÓN E INCENTIVO DEL RECURSO</b>																	
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Contar con un Recurso Humano capacitado y motivado para cumplir las exigencias del negocio y el cliente.																	
<b>OBJETIVO OPERATIVO:</b> Capacitar al recurso humano de la empresa de tal manera que se desarrollen mayor nivel de productividad y competencia.																	
<b>RESPONSABLE:</b> Jefe Administrativo Financiero																	
<b>COSTO ESTIMADO:</b> \$785																	
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2007</b>															<b>RESPONSABLE</b>	
	<b>MES1</b>			<b>MES2</b>			<b>MES3</b>			<b>MES4</b>			<b>MES5</b>				
Detectar las necesidades de capacitación																	Asistente del Proyecto Gerente General
Identificar y evaluar centro de capacitación																	Asistente del Proyecto Jefe Administrativo/Financiero
Desarrollar un plan de capacitación																	Asistente del Proyecto Jefe Administrativo/Financiero
Ejecución del plan de capacitación																	Gerente General Jefe Administrativo/Financiero
Evaluar el plan de capacitación																	Gerente General
<b>Fecha Inicio:</b> 05/02/07																	
<b>Fecha Fin:</b> 07/05/07																	
<b>RECURSOS:</b> Gerente General Jefe Administrativo Financiero Asistente de Proyecto Instructores Centro Capacitación									Papel Bond (resma) Internet Capacitación SECAP Equipo de computo								

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

**4.4.2 Programación de Proyectos a Mediano Plazo.**

<b>PROYECTO: PLAN DE MARKETING ENFOCADO A PROVEEDORES DE MAYOR FRECUENCIA</b>																		
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Generar políticas de periodos de pago, descuentos, productos con los distintos proveedores																		
<b>OBJETIVO OPERATIVO:</b> Establecer periodos de pago, descuentos de mayor conveniencia para el negocio.																		
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General, Jefe de Marketing y Ventas																		
<b>COSTO ESTIMADO:</b> \$727																		
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2008</b>															<b>RESPONSABLE</b>		
	<b>MES1</b>	<b>MES2</b>	<b>MES3</b>	<b>MES4</b>	<b>MES5</b>													
Identificar proveedores a los que se asiste con mayor frecuencia y el motivo.																		Asistente del proyecto
Desarrollo propuesta de periodos y formas de pago, y descuentos.																		Gerente General Jefe de Marketing y Ventas
Realizar contactos con los proveedores seleccionados.																		Jefe de Marketing y Ventas
Establecer parámetros de comercialización en favor de ambas partes.																		Jefe de Marketing y Ventas
Ejecutar alianzas estratégicas																		Jefe de Marketing y Ventas
Evaluar los resultados																		Gerente General
<b>Fecha Inicio:</b> 01/01/08																		
<b>Fecha Fin:</b> 30/05/08																		
<b>RECURSOS:</b> Gerente General Jefe de Marketing y Ventas Asistente del Proyecto										Papel Bond (resma) Internet Movilización Equipo de computo								

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>PROYECTO: PLAN DE MARKETING ENFOCADO EN EL CLIENTE Y MERCADO.</b>														
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes. Ampliar el segmento del mercado actual.														
<b>OBJETIVO OPERATIVO:</b> Mejorar la participación en le mercado y crear mayor fidelidad en el cliente.														
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General, Jefe de Marketing y Ventas														
<b>COSTO ESTIMADO:</b> \$952														
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2008 - 2009</b>													<b>RESPONSABLE</b>
	<i>M1</i>	<i>M2</i>	<i>M3</i>	<i>M4</i>	<i>M5</i>	<i>M6</i>	<i>M7</i>	<i>M8</i>	<i>M9</i>	<i>M10</i>	<i>M11</i>	<i>M12</i>	<i>M13</i>	
Realizar encuestas sobre los servicios que le ofrece el negocio														Asistente el proyecto Jefe de Marketing y Venta.
Recolectar y analizar la información														Asistente el proyecto Jefe de Marketing y Venta.
Evaluar los resultados														Asistente el proyecto Jefe de Marketing y Venta.
Desarrollar e implementación del plan de marketing.														Asistente el proyecto Jefe de Marketing y Venta.
<b>Fecha Inicio:</b> 05/05/08														
<b>Fecha Fin:</b> 30/05/08														
<b>RECURSOS:</b> Gerente General Jefe de Marketing y Ventas Asistente del Proyecto								Papel Bond (resma) Internet Movilización Equipo de computo						

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

**4.4.3 Programación de Proyectos a Largo Plazo.**

<b>PROYECTO: COMPETENCIAS Y TÉCNICAS DE MANEJO, CONTROL Y PREVENCIÓN DE RIESGOS.</b>														
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Adquirir nuevas técnicas para el manejo, control, prevención de riesgos en el empleo de maquinaria pesada.														
<b>OBJETIVO OPERATIVO:</b> Adquirir competencias y técnicas adecuadas para las diversas actividades y áreas del negocio.														
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General, Jefe Administración/ Finanzas, Jefe de Producción														
<b>COSTO ESTIMADO:</b> \$1300														
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2010</b>												<b>RESPONSABLE</b>	
	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6</b>	<b>M7</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M11</b>	<b>M12</b>		
Evaluar la situación actual del negocio frente a posibles riesgos y las medidas a adoptar.														Asistente de proyecto Jefe Adm. y RRHH Jefe de Producción
Realizar estudios de diversas fuentes de riesgo														Jefe Adm. y RRHH Jefe de Producción
Adquirir el recurso necesario para prevenir														Jefe Adm. y RRHH Jefe de Producción
Realizar simulacros de riesgos potenciales.														Jefe Adm. y RRHH Jefe de Producción
<b>Fecha Inicio:</b> 04/01/10														
<b>Fecha Fin:</b> 20/12/10														
<b>RECURSOS:</b> Gerente General Jefe de Administración /Finanzas Jefe de Producción Asistente del Proyecto						Papel Bond (resma) Internet Movilización Equipo de computo								

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>PROYECTO: SISTEMA DE MANEJO DEL RRHH</b>														
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Estructurar un sistema de manejo del recurso humano.														
<b>OBJETIVO OPERATIVO:</b> Desarrollar condiciones laborales que apunten al mejoramiento continuo en temas como motivación y entrenamiento al personal.														
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General, Jefe Administración/ Finanzas														
<b>COSTO ESTIMADO:</b> \$2500														
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>2011</b>												<b>RESPONSABLE</b>	
	<b>M1</b>	<b>M2</b>	<b>M3</b>	<b>M4</b>	<b>M5</b>	<b>M6M</b>	<b>M8</b>	<b>M9</b>	<b>M10</b>	<b>M1</b>	<b>M1</b>	<b>M1</b>		
Selección y reclutamiento del personal														Asistente de proyecto Jefe Adm. y RRHH
Descripción y análisis de puestos.														Asistente de proyecto Jefe Adm. y RRHH
Evaluación desempeño de personal.														Asistente de proyecto Jefe Adm. y RRHH
Sistema de compensación														Asistente de proyecto Jefe Adm. Y RRHH
Higiene y seguridad personal														Asistente de proyecto Jefe Adm. Y RRHH
Retroalimentación de las capacidades desarrolladas por el personal.														Asistente de proyecto Jefe Adm. Y RRHH
<b>Fecha Inicio:</b> 03/01/11														
<b>Fecha Fin:</b> 19/12/11														
<b>RECURSOS:</b> : Gerente General Jefe de Administración /Finanzas Asistente del Proyecto							Papel Bond (resma) Internet Equipo de computo							

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

### 4.5 PLAN DE ACCIÓN DE PROYECTOS

<b>CORTO PLAZO</b>						
<b>PROYECTO:</b> ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Mejorar las actividades administrativas y operacionales a través de una estructura organizacional eficiente.						
<b>OBJETIVO OPERATIVO:</b> Establecer una estructura organizacional formal en la cual se identifiquen áreas, funciones, y responsabilidades.						
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Final</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo ( usd)</b>
Investigar modelos de estructuras organizacionales que se acoplen a la realidad del negocio	3 semanas	02/04/07	20/04/07	100% investigación	Asistente del Proyecto Gerente General	58
Identificar niveles jerárquicos	3 semanas	23/04/07	11/05/07	100% Identificados	Asistente del Proyecto Gerente General	45
Descripción de funciones	3 semanas	14/05/07	01/06/07	100% Desarrolladas	Asistente del Proyecto Gerente General	25
Implementar la nueva estructura organizacional	7 semanas	04/06/07	20/07/07	Estructura implementada	Gerente General	270
<b>Costo Total Aproximado:</b>						<b>\$398</b>
<b>Fecha Inicio:</b> 02/04/07						
<b>Fecha Fin:</b> 20/07/07						
<b>INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL:</b> Estructura Organizacional Implementado						

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>CORTO PLAZO</b>						
<b>PROYECTO:</b> SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Mejorar la actividad financiera del negocio para mantener un control adecuado de origen y aplicación de fondos.						
<b>OBJETIVO OPERATIVO:</b> Automatizar el manejo de información en el área financiera en respuesta a un control eficiente de ingresos y aplicación de fondos.						
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General, Contador						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Final</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo (usd)</b>
Evaluación de las actividades desarrolladas en el área financiera.	4 semanas	04/06/07	29/06/07	100% evaluación	Asistente del Proyecto Gerente General	300
Establecimiento de lineamientos financieros	4 semanas	02/07/07	27/07/07	100% establecimiento	Asistente del Proyecto Gerente General	150
Diseño del sistema financiero	8 semanas	30/07/07	21/09/07	Diseño realizado	Asistente del Proyecto Gerente General	100
Investigación, selección y evaluación de costos del sistema o paquete contable a adquirir.	4 semanas	24/09/07	19/10/07	100% analizado	Gerente General Contador	75
Aprobar e implementar el nuevo sistema.	5 semanas	22/10/07	23/11/07	Sistema implementado	Gerente General	1200
						<b>Costo Total Aproximado: \$1825</b>
<b>Fecha Inicio:</b> 04/06/07						
<b>Fecha Fin:</b> 23/11/07						
<b>INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL:</b> Sistema de Control Financiero Implementado						

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>CORTO PLAZO</b>						
<b>PROYECTO:</b> CAPACITACIÓN E INCENTIVO DEL RECURSO HUMANO						
<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Contar con un Recurso Humano capacitado y motivado para cumplir las exigencias del negocio y el cliente.						
<b>OBJETIVO OPERATIVO:</b> Capacitar al recurso humano de la empresa de tal manera que se desarrollen mayor nivel de productividad y competencia.						
<b>RESPONSABLE:</b> Gerente General, Jefe Administrativo/Financiero						
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>Duración</b>	<b>Fecha Inicio</b>	<b>Fecha Final</b>	<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Costo ( usd)</b>
Detectar las necesidades de capacitación	5 días	05/02/07	09/02/07	100% evaluación	Asistente del Proyecto Gerente General	
Identificar y evaluar centro de capacitación	5 días	12/02/07	16/02/07	100% identificados	Asistente del Proyecto Jefe Administrativo/Financiero	25
Desarrollar un plan de capacitación	12 días	19/02/07	06/03/07	100% desarrollado	Asistente del Proyecto Jefe Administrativo/Financiero	100
Ejecución del plan de capacitación	6semanas	12/03/07	20/04/07	100% ejecutadas	Gerente General Jefe Administrativo/Financiero	560
Evaluar el plan de capacitación	10 días	23/04/07	07/05/07	100% evaluado	Gerente General	100
<b>Costo Total Aproximado:</b>						<b>\$785</b>
<b>Fecha Inicio:</b> 05/02/07						
<b>Fecha Fin:</b> 07/05/07						
<b>INDICADOR DE ÉXITO GLOBAL:</b> Programa de Capacitación e Incentivo de Recurso Humano Implementado						

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

PROYECTOS(\$)	PERÍODO												
	2007												
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	TOTAL
Elaboración y diseño de una estructura organizacional.				128	90	90	90						
Diseño e implementación de un sistema de control financiero.						120	150	280	425	425	425		
Plan de capacitación e incentivo del RRHH.	125	35	35	35	35	35	35	35	35	50			
<b>Total Proyectos(\$mensual)</b>	<b>125</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>163</b>	<b>125</b>	<b>245</b>	<b>275</b>	<b>315</b>	<b>460</b>	<b>475</b>	<b>425</b>	<b>0</b>	<b>2678</b>

Elaborado por: Autor

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

PROYECTOS(\$)	PERÍODO																																			
	2008												TOTAL	2009											TOTAL											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N		D										
Plan de capacitación e incentivo del RRHH.		35	35	35	35	35	35	35	35	35	50																									
Desarrollar un plan de marketing enfocado en el cliente, mercado y proveedores	182	182	182	181																																
					77	77	77	77	77	77	72	72	77	77	77	77	38																			
<b>Total Proyectos(\$mensual)</b>	<b>182</b>	<b>217</b>	<b>217</b>	<b>216</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>112</b>	<b>127</b>	<b>72</b>	<b>72</b>	<b>1663</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>77</b>	<b>38</b>	<b>0</b>	<b>346</b>																

Elaborado por: Autor

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

PROYECTOS(\$)	PERÍODO																																								
	2010												TOTAL	2011												TOTAL															
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D		E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D																
Adquisición de competencias y técnicas de manejo, control y prevención de riesgos.	55	55	55	55	55	55	355	355	65	65	65	65													1300																1500
Sistema de Manejo del recurso humano.																																									
<b>Total Proyectos(\$mensual)</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>55</b>	<b>355</b>	<b>355</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>	<b>65</b>															<b>125</b>														

Elaborado por: Autor

## **4.6 DESARROLLO DE PROYECTOS**

Al finalizar el desarrollo del presente capítulo, se desarrollará, los proyectos de corto plazo, considerados como los de ejecución inmediata, es requisito del negocio la realización de dichos proyectos como parte de su mejora continua, posicionamiento en el mercado y desarrollo de capacidades competitivas.

Los proyectos a desarrollar son:

- Elaboración y diseño de una estructura organizacional.
- Diseño e implementación de un sistema de control financiero.
- Plan de capacitación e incentivo del RRHH.

### **4.6.1 PROYECTO No.1**

**TEMA: Elaboración y diseño de una estructura organizacional.**

#### **4.6.1.1 ALCANCE**

Elaborar y diseñar una estructura organizacional para definir formalmente las funciones y áreas dentro del negocio.

#### **4.6.1.2 OBJETIVO**

Establecer una estructura organizacional formal en la cual se identifiquen áreas, funciones, y responsabilidades.

#### **4.6.1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Determinar el personal idóneo para cada área, que optimice los recursos del negocio.

- Formalizar la estructura organizacional descentralizando el poder y toma de decisiones.

#### **4.6.1.4 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

Las organizaciones existentes se presentan en un mercado cambiante con el único objetivo de satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes en su totalidad.

Las estructuras organizacionales en sí reflejan la manera en que se agrupan las personas, cómo se ejecutan las actividades, cuáles son los métodos y estilos de dirección.

Si la estructura es un patrón de agrupación de puestos y de relaciones que se establecen dentro de una organización para facilitar la coordinación de actividades y el control de los actos de las personas no hay duda de que el propósito es influir en el comportamiento de los individuos y grupos para lograr un resultado, un objetivo y un desempeño eficaz.

Por tal motivo, para que una organización llegue a cumplir sus objetivos deberá realizar cambios, los integrantes deben optar por nuevos y mejores métodos en cada área.

#### **4.6.1.5 DESARROLLO DE ACTIVIDADES**

1. Investigar modelos de estructuras organizacionales que se acoplen a la realidad del negocio.
2. Identificar niveles jerárquicos.

3. Descripción de funciones.
4. Implementar la nueva estructura organizacional.

**4.6.1.5.1 Investigar modelos de estructuras organizacionales que se acoplen a la realidad del negocio.**

La estructura organizacional es un paso fundamental del diseño de la estructura administrativa y para ello se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- Dividir la carga de trabajo en tarea que puedan ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas o grupos, esto es la división del trabajo
- Combinar las tareas en forma lógica y eficiente. La agrupación de empleados y tareas se conoce como departamentalización.
- Especificar quien depende de quien en la organización. Esta vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
- Establecer mecanismos para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración. Este proceso se conoce como coordinación.

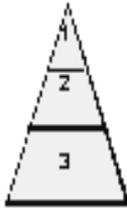
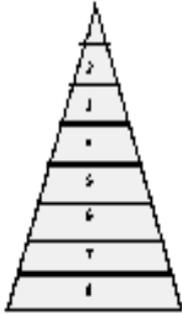
Los bloques básicos de formación de una estructura organizacional son la integración y la diferenciación:

- La diferenciación es la forma como una compañía asigna el personal y los recursos a las tareas organizacionales con el fin de crear valor.
- La integración es el medio por el cual una compañía busca coordinar las personas y las funciones con el fin de cumplir las tareas organizacionales.<sup>31</sup>

**CUADRO DE DATOS No 4.3**

**TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**DIFERENCIACIÓN VERTICAL**

TIPO	CARACTERÍSTICA	GRÁFICO
<b>ESTRUCTURA PLANA</b>	Pocos niveles jerárquicos y por tanto un área de control relativamente amplia	
<b>ESTRUCTURA ALTA</b>	Varios niveles jerárquicos y por consiguiente un área de control relativamente estrecha	

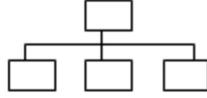
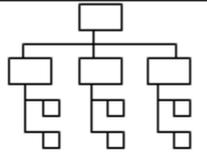
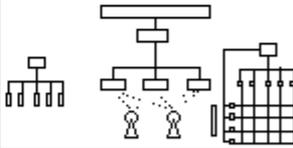
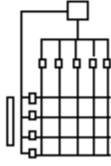
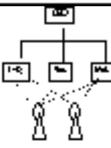
**Fuente:** HILL, Charles, Administración Estratégica, Un enfoque integrado  
Elaborado por: Autor

<sup>31</sup> HILL Charles, JONES Gareth. **Administración Estratégica**. Tercera Edición. McGraw-Hill. Santafé de Bogotá, Colombia. 1996. p. 324

**CUADRO DE DATOS No 4.4**

**TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

**DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL**

TIPO	CARACTERÍSTICA	GRÁFICO
<b>ESTRUCTURA SIMPLE</b>	Normalmente se utiliza en una empresa pequeña, involucrada en general pocos productos relacionados, para empresas nacientes que su horizonte de amplitud aun no se encuentra bien determinado.	
<b>ESTRUCTURA FUNCIONAL</b>	Es una forma de departamentalización (agrupar en departamentos actividades laborales que se parecen y se relacionan de manera lógica) en la que las personas que se dedican a una actividad funcional común o relacionada y se agrupan en una unidad.	
<b>ESTRUCTURA MULTIDIVISIONAL</b>	Conveniente en empresas que tienen variedad de divisiones de negocios.	
<b>ESTRUCTURA MATRICIAL</b>	Es una forma de organización en la cual se combinan dos o más tipos de departamentalización. Llamada en ocasiones "Sistema de mando múltiple" en la que cada empleado depende tanto de un gerente de división, como de un gerente de proyecto o grupo.	
<b>ESTRUCTURA POR PRODUCTOS</b>	Las actividades de tareas se dividen a lo largo de las líneas de productos o proyectos con el fin de reducir los costos burocráticos e incrementar la capacidad de la gerencia para aplicar monitoreo y controlar el proceso de fabricación.	
<b>ESTRUCTURA GEOGRÁFICA</b>	Cuando una compañía funciona como estructura geográfica, las regiones se convierten en la base para la agrupación de las actividades organizacionales, esto permite responder a los clientes regionales y reduce los costos de transporte.	

**Fuente:** HILL, Charles, Administración Estratégica, Un enfoque integrado  
STONER, James, FREMAN, Edward, y GILBERT Daniel: Administración, VI Edición.

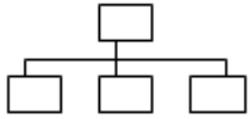
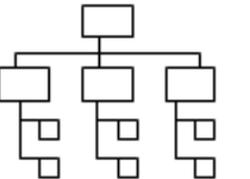
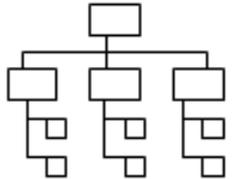
**Elaborado por:** Autor

En cuanto los organigramas diremos que es un gráfico en el cual se presenta información relativa a:

- Nombre del cargo.
- Identificación de actividades.
- Relaciones formales (o establecidas por la gerencia) entre cargos.
- Líneas de comunicación formales.
- Ubicación del cargo en relación con los demás.

Los organigramas se clasifican por su objeto y por su presentación.

**CUADRO DE DATOS No 4.5  
TIPOS DE ORGANIGRAMAS  
POR OBJETO**

ORGANIGRAMA	DESCRIPCIÓN	GRÁFICO
<b>ESTRUCTURAL</b>	Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.	
<b>FUNCIONAL</b>	Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades.	
<b>POSICIONAL</b>	Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.	

**Fuente:** LEON, Bubis, La Administración de las Organizaciones.

**Elaborado por:** Autor

**CUADRO DE DATOS No 4.6**  
**TIPOS DE ORGANIGRAMAS**  
**POR PRESENTACIÓN**

ORGANIGRAMA	DESCRIPCIÓN	GRÁFICO
<b>VERTICAL</b>	Cada puesto subordinado a otro se representa por cuadros en un nivel inferior, ligados a aquel por líneas que representan la comunicación de responsabilidad y autoridad. De cada cuadro del segundo nivel se sacan líneas que indican la comunicación de autoridad y responsabilidad a los puestos que dependen de él y así sucesivamente.	
<b>HORIZONTAL</b>	Representan los mismos elementos del organigrama anterior y en la misma forma, sólo que comenzando el nivel máximo jerárquico a la izquierda y haciéndose los demás niveles sucesivamente hacia la derecha.	
<b>CIRCULAR</b>	Formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima en la empresa, alrededor se trazan círculos concéntricos, cada uno de los cuales constituye un nivel de organización. En cada uno de esos círculos se coloca a los jefes inmediatos, ligados con líneas, que representan los canales de autoridad y responsabilidad.	
<b>MIXTO</b>	En este tipo de organigramas puede mezclarse los tres tipos de organigramas anteriores (Vertical, Horizontal, Circular) cada organización utiliza este tipo de organigramas debido a su alto volumen y complejidad de puestos que tienen bajo su administración y con ello buscan la optimización del espacio en el que se encuentran trabajando.	

Fuente: LEON, Bubis, La Administración de las Organizaciones.

Elaborado por: Autor

**4.6.1.5.2 Identificar niveles jerárquicos**

Para definir los niveles jerárquicos existentes en una organización se empezara definiendo lo que es la jerarquía.

Las jerarquía determina los diversos niveles de autoridad que existen dentro de la estructura de una organización, en la cima están el gerente o los gerentes de mayor rango, responsables de las operaciones de toda la organización; los gerentes de rangos más bajos se ubican en los diversos niveles descendentes de la organización.

#### **4.6.1.5.2.1 NIVEL EJECUTIVO**

El nivel ejecutivo del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, se encarga de coordinar y controlar todas las áreas de la empresa y la toma de decisiones.

Este nivel esta representado por: Gerente General

#### **4.6.1.5.2.2 NIVEL APOYO**

El nivel de apoyo del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, esta integrado por tres departamentos que corroboran en el desarrollando de la empresa, su relación es directa con el nivel ejecutivo.

Este nivel se encuentra conformado por:

- Departamento Administrativo / Financiero
  
- Departamento Marketing y Ventas
  
- Departamento de Producción

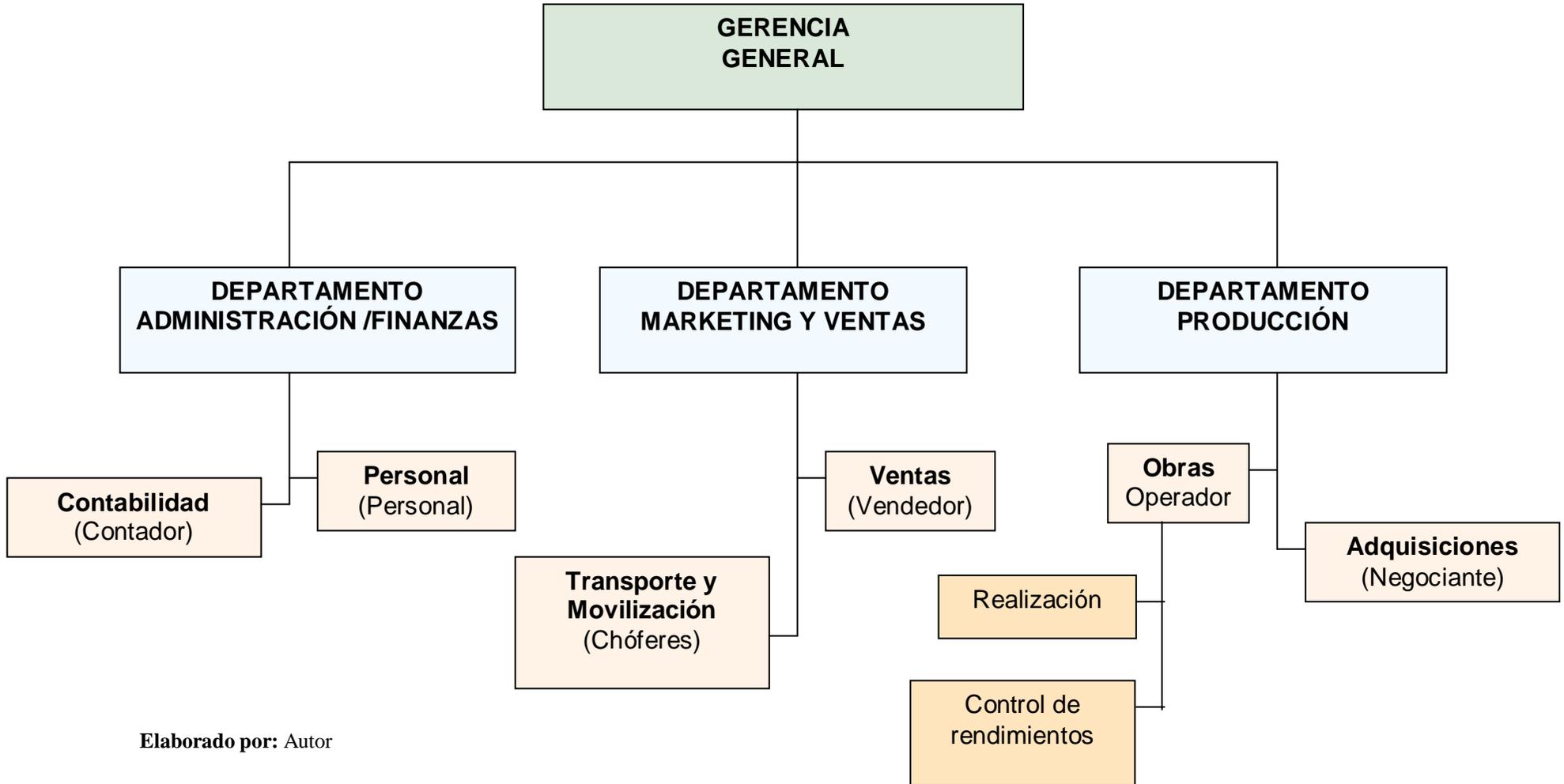
#### **4.6.1.5.2.3 NIVEL OPERATIVO**

El nivel operativo del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, se encuentra conformado por unidades dependientes de los departamentos antes mencionados.

- Contabilidad
- Personal
- Transporte y Movilización
- Ventas
- Adquisiciones
- Obras
  - Realización
  - Control de rendimientos

Una vez identificadas las áreas de acción del negocio, procedemos a definir la función que cumplirá cada una de ellas.

PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA



Elaborado por: Autor

**4.6.1.5.3 Descripción de funciones**

<b>TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>Información General</b>	
<b>NIVEL:</b>	EJECUTIVO
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	GERENTE GENERAL
<b>OCUPANTES (# personas):</b>	Uno
<b>REPORTE:</b>	NA
<b>SUPERVISA A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Departamento Administrativo / Financiero</li> <li>• Departamento Marketing y Ventas</li> <li>• Departamento de Producción</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejercer la representación legal de la empresa.</li> <li>• Planear, organizar, dirigir y controlar las operaciones de la empresa.</li> <li>• Dictar el presupuesto para gastos generales, pago de sueldos, salarios de empleados y obreros.</li> <li>• Efectuar toda clase de actos y contratos, operaciones con bancos o con otras personas, facturas, comprobantes relacionados con el negocio.</li> <li>• Establecer políticas y normas para administrar la empresa.</li> <li>• Elaboración de Programas y Planes.</li> <li>• Conocer el desarrollo de la empresa para toma oportuna de decisiones.</li> <li>• Cuidar que se lleve bien la contabilidad, archivo y correspondencia de la empresa y velar por la buena marcha de sus dependencias.</li> <li>• Presentación informe anual sobre la situación de la empresa.</li> </ul>	

Elaborado por: Autor

<b>TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<i>Información General</i>	
<b>NIVEL:</b>	APOYO
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Jefe Administrativo/Financiero
<b>OCUPANTES (# personas):</b>	Uno
<b>REPORTE:</b>	Gerencia General
<b>SUPERVISA A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contabilidad</li> <li>Personal</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Administrar adecuadamente los fondos de la empresa</li> <li>Realización de estudios legales.</li> <li>Mantenimiento de sistemas informáticos.</li> <li>Mantenimiento de sistemas de comunicación.</li> <li>Evaluar el desempeño de las áreas bajo su cargo.</li> </ul>	

Elaborado por: Autor

<b>TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<i>Información General</i>	
<b>NIVEL:</b>	OPERATIVO
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Contabilidad
<b>OCUPANTES (# personas):</b>	Uno
<b>REPORTE:</b>	Departamento Administrativo/Financiero

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>SUPERVISA A:</b>	NA
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración y control de los Estados Financieros.</li> <li>• Planes, Programas y Presupuestos de la empresa.</li> <li>• Desarrollo y control de los créditos, pagos y cobros de la empresa.</li> <li>• Administración de Cartera.</li> <li>• Análisis financiero y planes de corrección.</li> <li>• Realización de evaluaciones de rendimiento financiero y económico de la empresa.</li> </ul>	

Elaborado por: Autor

<b>TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>Información General</b>	
<b>NIVEL:</b>	OPERATIVO
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Personal
<b>OCUPANTES (# personas):</b>	Uno
<b>REPORTE:</b>	Departamento Administrativo/Financiero
<b>SUPERVISA A:</b>	NA
<b>FUNCIONES:</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de las actividades del recurso humano en la empresa.</li> <li>• Establecimientos Planes y programas de capacitación para el desarrollo del talento humano.</li> <li>• Reclutamiento, selección, contratación y capacitación del personal.</li> </ul>	

Elaborado por: Autor

<b>TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA</b>  <b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<b>Información General</b>	
<b>NIVEL:</b>	APOYO
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Jefe de Marketing y Ventas
<b>OCUPANTES (# personas):</b>	Cuatro
<b>REPORTE:</b>	Departamento Administrativo/Financiero
<b>SUPERVISA A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ventas</li> <li>Transporte y Movilización</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar estudios de mercado.</li> <li>Coordinación y distribución del producto.</li> <li>Desarrollo del sistema de comercialización.</li> <li>Cumplimiento de la calidad en el servicio para el cliente.</li> <li>Desarrollo y cumplimiento del marketing mix de la empresa en relación al mercado y a la competencia.</li> <li>Gestionar los reclamos de los clientes.</li> <li>Atender los requerimientos de los clientes</li> </ul>	

**Elaborado por:** Autor

<b>TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA</b>  <b>DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES</b>	
<i>Información General</i>	
<b>NIVEL:</b>	APOYO
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b>	Jefe de Producción
<b>OCUPANTES (# personas):</b>	Cuatro
<b>REPORTE:</b>	Gerencia General
<b>SUPERVISA A:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Obras</li> <li>Adquisiciones</li> </ul>
<b>FUNCIONES:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Evaluar proveedores.</li> <li>Recibir los requerimientos de compra y cotizar con los proveedores para seleccionar los mejores precios.</li> <li>Recibir y distribuir las compras.</li> <li>Elaborar un programa de control de obras adquiridas, avances, recursos, tiempos.</li> <li>Elabora planes de mantenimiento preventivo de las máquinas empleadas</li> <li>Realizar mantenimientos preventivos y correctivos a las máquinas.</li> <li>Movilizar a los trabajadores de la empresa en el caso en que se requiera y llevar un control de combustible.</li> </ul>	

**Elaborado por:** Autor

#### **4.6.1.5.4 Implementar la nueva estructura organizacional**

La Gerencia General del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, comunicarán a todo el personal sobre la estructura organizacional y emitirá los conceptos respectivos para llevar a cabo el cumplimiento del mismo.

#### **4.6.2 PROYECTO No.2**

**TEMA: Diseño e implementación de un sistema de control financiero.**

##### **4.6.2.1 ALCANCE**

Diseñar e implementar un sistema de control financiero que permita deshacer errores generados por el empleo de recursos manuales.

##### **4.6.2.2 OBJETIVO**

Automatizar el manejo de información en el área financiera en respuesta a un control eficiente de ingresos y aplicación de fondos.

##### **4.6.2.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Organizar el área financiera de la empresa que facilite la gestión de la misma, con la obtención de información oportuna y real para la toma de decisiones.
  
- Definir lineamientos financieros que deben ejecutarse para un correcto manejo contable de la empresa

#### **4.6.2.4 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

Al no contar con un proceso contable adecuado, al momento lo único que se realiza es un control informal de ingresos y egresos lo que resulta poco fiable al momento de analizar la información.

Es por esto que el diseño e implementación de un sistema financiero es de gran importancia dentro de una organización porque evidencia la situación económica financiera real, de tal manera, que la información es verídica, transformándose en una herramienta primordial para toma de decisiones, planificación y el desarrollo de proyectos por parte del nivel directivo de la organización.

#### **4.6.2.5 DESARROLLO DE ACTIVIDADES**

- Evaluación de las actividades desarrolladas en el área financiera.
- Establecimiento de lineamientos financieros
- Diseño del sistema financiero
- Investigación, selección y evaluación de costos del sistema o paquete contable a adquirir.
- Aprobar e implementar el nuevo sistema.

##### **4.6.2.5.1 Evaluación de las actividades desarrolladas en el área financiera.**

El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, según el análisis FODA, presenta un deficiente sistema contable, en consecuencia no se realizan reportes que determinen como se encuentra la situación real económica – financiera de la empresa.

Tan solo se realiza al final de cada semana un informe de ingresos y egresos, la empresa no cuenta con un control adecuado de inventarios y

registros contables por lo que la gerencia al momento de toma de decisiones cuenta con información suficientemente confiable, debilitando a la empresa en su estructura interna.

Las actividades que realiza el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada son las siguientes:

- Compra de recursos materiales
- Pago de sueldo (empleado) y salarios (trabajadores)
- Pago de Servicios Básicos (agua, luz, teléfono)
- Pago a proveedores
- Ventas (maquinaria y repuestos).
- Facturación.
- Declaración de Impuestos.
- Cobro a clientes.
- Pago de Impuestos

#### **4.6.2.5.2 Establecimiento de lineamientos financieros**

##### **4.6.2.5.2.1 EI PROCESO CONTABLE**

El inicio del proceso contable es el reconocimiento de la documentación que sustenta las transacciones que se realizan, este análisis conlleva identificar la naturaleza y alcance de las operaciones, además de la identificación de las cuentas que se afectan<sup>32</sup>.

##### **4.6.2.5.2.2 EL PLAN DE CUENTAS**

Se define como la expresión resumida de una idea a través de la utilización de números, letras y/o símbolos; en consecuencia, el Plan de Cuentas equivale al nombre de la cuenta.

---

<sup>32</sup> ZAPATA, Pedro. **Contabilidad General**. Tercera Edición. Quito, Ecuador. 1993. p.35

Un Plan de cuentas debe ajustarse a las necesidades de la empresa, dentro de las características más importantes:

El contador del Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, es la persona que recopila la información financiera y presenta los resultados al Jefe Administrativo/ Financiero para en conjunto ser evaluado con el Gerente; la empresa como ente, no utiliza el plan de cuentas sobre la cual debería registrar las transacciones que realiza.

La información financiera que se presenta a la Gerencia de la empresa utiliza el siguiente formato de plan de cuentas:

<b>Grupo:</b>	1.	Activo
<b>Sub-grupo</b>	1.1.	Activos Corrientes
<b>Cuenta del Mayor General</b>	1.1.01	Bancos
<b>Sub-cuenta mayor</b>	1.1.01.01	Banco Pichincha

#### **4.6.2.5.2.3 ESTADOS FINANCIEROS**

Los Estados Financieros en una empresa son el resultado del movimiento económico en un periodo determinado, además contienen todos los indicadores contables que sirven para la toma de decisiones por los directivos.<sup>33</sup>

Los estados financieros que el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada debe elaborar son los siguientes:

##### **4.6.2.5.2.3.1 BALANCE GENERAL**

Es un informe contable que ordena sistemáticamente las cuentas de activo, pasivo y patrimonio, determinando la posición financiera de la empresa en un momento dado.

---

<sup>33</sup> VASCONEZ, José: **Contabilidad General**, II Edición, Quito. Ecuador .p.23

#### **4.6.2.5.2.3.2 ESTADO DE RESULTADOS**

Conocido como de pérdidas y ganancias, establece los resultados anuales de la gestión de la empresa, a través del registro de todos los ingresos y egresos provenientes de las operaciones propias de la actividad empresarial o giro del negocio.

#### **4.6.2.5.2.3.3 FLUJO DE CAJA**

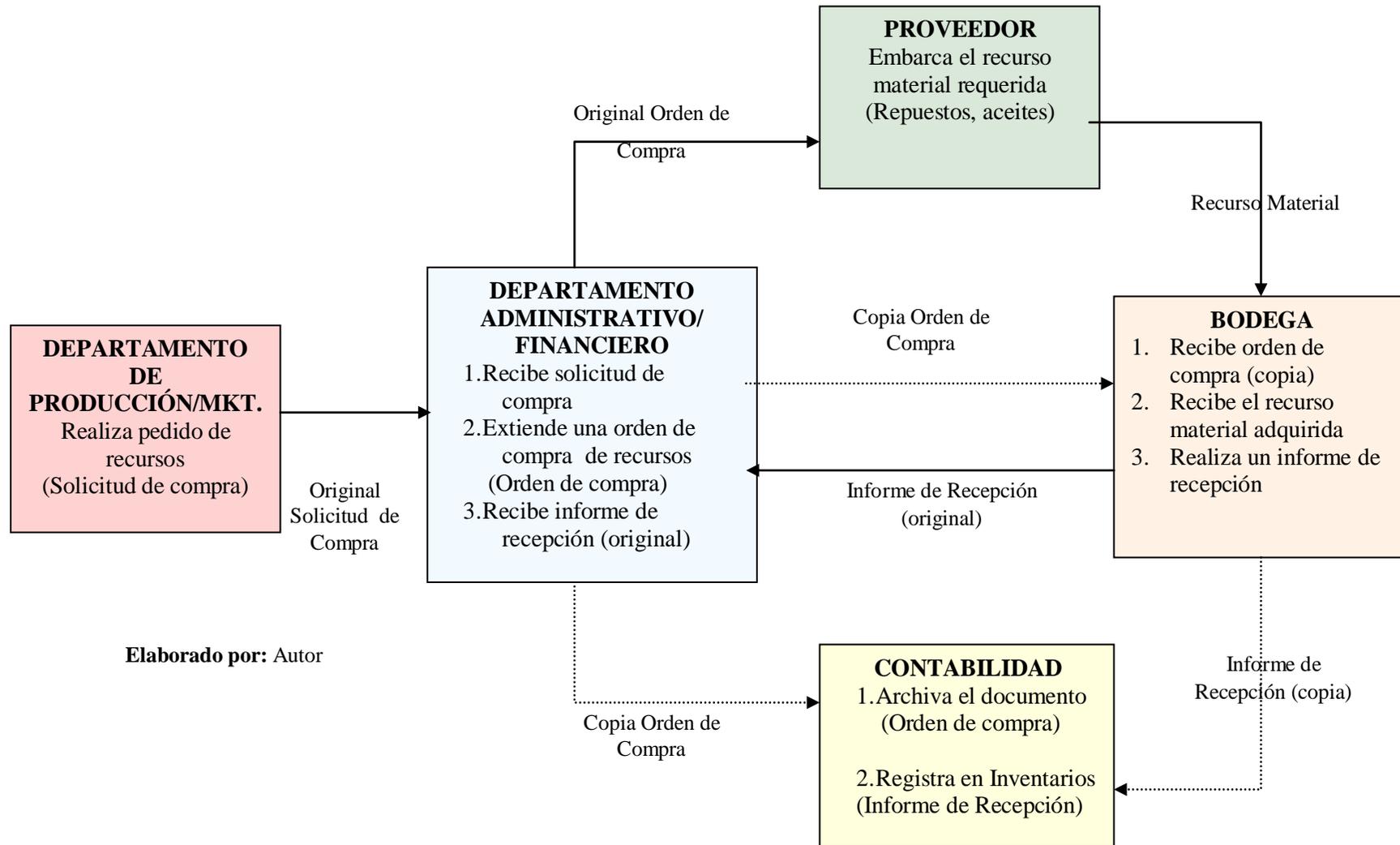
Es un informe que presenta en forma condensada y clasificada los diversos conceptos de entrada y salida de recursos monetarios, efectuados durante un periodo, con el propósito de medir la habilidad de gerenciar el uso racional del efectivo y proyectar la capacidad financiera empresarial en función de su liquidez.

#### **4.6.2.5.3 Diseño del sistema financiero**

##### **4.6.2.5.3.1 Compra de recursos materiales**

En el gráfico adjunto se detalla en proceso de compra de recursos materiales, de distinta índole, necesarias para el cumplimiento de las actividades que se desarrollan en el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada.

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**



Elaborado por: Autor

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

Los formatos de solicitud de compra, orden de compra e informe de recepción, será como se indica a continuación.

**GRÁFICO No 4.1  
FORMATO DE SOLICITUD DE COMPRA**

<b>TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA</b>			No.....
<b>SOLICITUD DE COMPRA</b>			
CÓDIGO	ARTÍCULO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
<b>APROBADO POR:</b>		<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>FECHA RECEPCIÓN (dd/mm/aa):</b>			
<b>OBSERVACIONES:</b>			

Elaborado por: Autor

**GRÁFICO No 4.2  
FORMATO DE ORDEN DE COMPRA**

<b>TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA</b>					No.....	
<b>ORDEN DE COMPRA</b>						
<b>FECHA ENVIO (dd/mm/aa):</b>			<b>FECHA ENTREGA (dd/mm/aa):</b>			
<b>PROVEEDOR:</b>						
<b>DIRECCIÓN:</b>				<b>FORMA DE PAGO:</b>		
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD REQUERIDA	UNID.	CANT. RECIBIDA	PRECIO UNITARIO	TOTAL

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>OBSERVACIONES PARA EL PROVEEDOR:</b>					<b>SUBTOTAL</b>	
					<b>Descuento %</b>	
					<b>IVA 12%</b>	
					<b>TOTAL</b>	
<b>SOLICITADO POR:</b>		<b>AUTORIZADO POR:</b>		<b>PROVEEDOR:</b>		

Elaborado por: Autor

**GRÁFICO No 4.3  
FORMATO DE INFORME DE RECEPCIÓN**

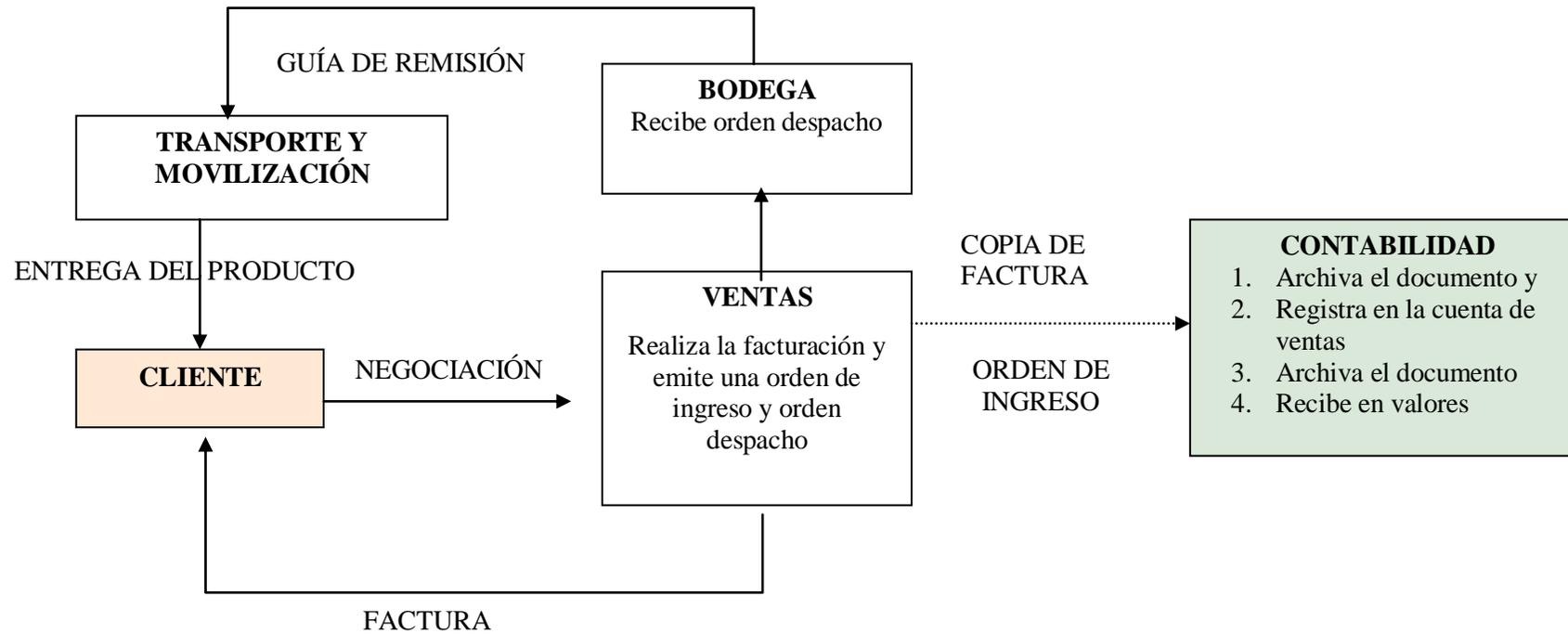
<b>TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA INFORME DE RECEPCIÓN</b>			<b>No....</b>
<b>FECHA (dd/mm/aa) :</b>		<b>ORDEN DE COMPRA No :</b>	
<b>HORA :</b>		<b>PROVEEDOR :</b>	
<b>CANTIDAD RECIBIDA</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	
<b>OBSERVACIONES :</b>			
<b>RECIBIDO POR:</b>		<b>CONTABILIZADO POR :</b>	

Elaborado por: Autor

**4.6.2.5.3.2 Pago de sueldo y salarios, Proveedores y Servicios Básicos**

El cheque de pago será elaborado por el Contador, autorizado y firmado por el Gerente, además se elaborará un comprobante de egreso de caja el cual será firmado y sellado por el beneficiario el momento de entrega del cheque, y acorde a una fecha previamente establecida.

4.6.2.5.3.3 Ventas (maquinaria y repuestos)



Elaborado por: Autor

**GRÁFICO No 4.4**  
**FORMATO DE NOTA DE INGRESO**

<b>TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA</b>				<b>No. ....</b>
<b>NOTA DE INGRESO</b>				
<b>FECHA DE COBRO :</b>		<b>CHEQUE</b> <input type="checkbox"/>		
<b>FECHA DE EMISIÓN :</b>		<b>EFFECTIVO</b> <input type="checkbox"/>		
<b>CLIENTE :</b>		<b>VALOR:</b>		
<b>CONCEPTO:</b>				
<b>CÓDIGO</b>	<b>CONCEPTO</b>	<b>DEBE</b>	<b>HABER</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>OBSERVACIONES:</b>				
<b>ELABORADO POR:</b>		<b>CONTABILIZADO POR:</b>		

Elaborado por: Autor

**4.6.2.5.3.4 Facturación.**

Original (cliente)

Copia 1 (control contable)

Copia 2 (Entrega al SRI).

**4.6.2.5.3.5 Declaración de Impuestos.**

- La declaración del Impuesto a la Renta se lo realizará anualmente sobre la base de los estados financieros de la empresa.
- Se debe registrar los valores sobre el reporte de compras y ventas generado por Contabilidad determinando que valores son sujetos de Impuesto al Valor Agregado (IVA) de las facturas emitidas y percibidas.
- El contador debe registrar en los formularios del Servicio de Renta Internas los valores correspondientes para el pago del Impuesto.

**4.6.2.5.4 Investigación, selección y evaluación de costos del sistema o paquete contable a adquirir.**

Es importante investigar que tipo de software o paquete informáticos de servicios contables, se adapta al giro del negocio de la organización, para lo cual se ha solicitado proformas a diferentes empresas que fabrican o comercializan este tipo de productos.

<b>EMPRESA</b>	<b>SISTEMA O SOFTWARE CONTABLE</b>	<b>COSTO (\$)</b>
<b>DATOS Y SISTEMAS</b>	SACI :Sistema Administrativo Contable Integrado	1176
<b>CARRASCO &amp; ASOCIADOS</b>	SPYRAL SOFTWARE: Comercial Financiero Contable	2565
<b>EXACT SIIGO DEL ECUADOR S.A.</b>	SIIGO: Sistema Integrado de Información Gerencial Operativo	2330,40
<b>INGELSI</b>	MONICA 8 STF TMAX	184,80 170,45
<b>VENTURE ERP SOFTWARE</b>	SISTEMA ADMINISTRATIVO FINANCIERO	2460
<b>MEMORY COMPUTACIÓN</b>	MEMORY FIGARO	1670,85

Elaborado por: Autor

El sistema SACI V.2.1: Sistema Administrativo Contable Integrado, es el más apropiado para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, por su facilidad de adaptarse a los requerimientos y necesidades del negocio.

Este sistema esta compuesto por 5 módulos que agilizaran la gestión financiera de la empresa:

<b>MODULO DETALLE</b>	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>	<b>IV</b>	<b>V</b>
Facturación Notas de Venta Pedidos y proformas					
Inventarios Kardex					
Cuentas por cobrar					
Contabilidad					
Bancos					

Elaborado por: Autor

#### **4.6.2.5.5 Aprobar e implementar el nuevo sistema.**

Es responsabilidad de la Gerencia General la aprobación e implantación del diseño del sistema integral financiero propuesto, el cual permitirá mejorar gestión financiera, basándose en información real y sustentable para la toma de decisiones de la organización.

#### **4.6.3 PROYECTO No.3**

**TEMA: Plan de capacitación e incentivo del Recurso Humano.**

##### **4.6.3.1 ALCANCE**

Proporcionar un plan de capacitación e incentivo en base a los requerimientos institucionales.

#### **4.6.3.2 OBJETIVO**

Capacitar al recurso humano de la empresa de tal manera que se desarrollen mayor nivel de productividad y competencia.

#### **4.6.3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Analizar las necesidades de capacitación del recurso humano
- Proporcionar oportunidades para el desarrollo continuo.
- Generar mayor compromiso y cumplimiento adecuado de las actividades asignadas al personal.

#### **4.6.3.4 IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

La capacitación es un proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la empresa.

La capacitación en todos los niveles de los recursos humanos, constituye una de las mejores inversiones, ya que actualmente contar con personal calificado y productivo es la clave de supervivencia que define el futuro de las organizaciones. Debido a la importancia que tiene la capacitación, ésta debe ser de forma permanente y continua, de tal manera que se puedan alcanzar las metas trazadas.

Con la implementación de un Plan de Capacitación no solo se beneficiará el trabajador, sino también el negocio; ya que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos del futuro.

Con las capacitaciones se logra que los trabajadores se preparen para la toma de decisiones y para la solución de problemas, se promueve el

desarrollo y la confianza del mismo, se eleva el nivel de satisfacción en el puesto, se mejora la comunicación entre los trabajadores y se logra trabajar en un ambiente agradable.

#### **4.6.3.5 DESARROLLO DE ACTIVIDADES**

- Detectar las necesidades de capacitación
- Identificar y evaluar centro de capacitación
- Desarrollar un plan de capacitación
- Ejecución del plan de capacitación
- Evaluar el plan de capacitación

##### **4.6.3.5.1 Detectar las necesidades de capacitación**

Con la investigación de necesidades se determinan las insuficiencias en los conocimientos y habilidades que deben priorizarse en el desarrollo de potencialidades del cliente interno, así como el eficaz desempeño actual en su trabajo. Para detectar las necesidades de capacitación se realizará:

- **Análisis Organizacional:** Se debe examinar a toda la empresa para determinar en qué área se debe llevar a cabo la capacitación.
- **Análisis de Tareas:** Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

- **Análisis de la Persona:** Dirigida a los empleados individuales. En el análisis de la persona debemos hacernos dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita?

#### 4.6.3.5.2 Identificar y evaluar centro de capacitación

CURSO	PONDERACIÓN		
	ALTO	MEDIO	BAJO
SECAP	X		
Universidad Central	X		
EPN	X		
Fundación Fedi		X	
Portal Consulting Group		X	
Cámara de Comercio de Quito	X		
Inforc-Ecuador&OP-Center			X
Castro Mora Asociados		X	
CAPTAL		X	
TEMPOREX			X

Elaborado por: Autor

#### 4.6.3.5.3 Desarrollo y Ejecución del plan de capacitación

Se inscribirá en la Universidad Central para tomar los siguientes cursos:

- Gestión Administrativa
- Tributación

Se inscribirá en la Cámara de Comercio de Quito para tomar el siguiente curso:

- Técnicas de Negociación
- Análisis Financiero

- Servicio al Cliente
- Organización de Bodegas y Toma de Inventarios
- Comunicación Efectiva y Relaciones Humanas

Se inscribirá en SECAP para tomar el siguiente seminario:

- Psicometría para la Selección de Personal

Se inscribirá en la Cámara Ecuatoriana Británica recibir el seminario y curso de:

- Seguridad Medio Ambiente

#### **4.6.3.5.5 Evaluar el plan de capacitación**

Unos de los modelos utilizados en la evaluación es el modelo de Kirkpatrick:

**Reacción:** Percepción de los participantes en su efectividad, por medio de cuestionarios. Se revisa también la adecuación de contenidos, el dominio del instructor, el manejo del tiempo de parte del instructor, claridad de exposición, aspectos útiles y menos útiles.

**Aprendizaje:** Nivel de adquisición de conocimientos. Por medio de evaluación pre - post, a través de pruebas de contenidos (con validez de contenido, sobre muestras representativas de los contenidos impartidos).

**Conductas:** El más importante y difícil de evaluar. Por medio del reporte de otros: reclamos, productos defectuosos, costos, etc. que lo miden indirectamente.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> <http://www.monografias.com/trabajos14/formacionrrhh/formacionrrhh.shtml#con>

## EVALUACIÓN Y MONITOREO ESTRATÉGICO

### 5.1 INDICADORES DE GESTIÓN

Inicialmente para hablar de Indicadores de Gestión hay que definir que es un Sistema de Indicadores y de Control de Gestión.

El Sistema de Indicadores y de control de gestión, es un sistema que permite monitorear de forma continua, las variables que son factores críticos de éxito, así como las variables que exigen control, en búsqueda del mejoramiento de las decisiones que sobre el presente y futuro de una empresa se tomen<sup>35</sup>.

Basados en lo anterior, nos surge entonces otra pregunta, ¿por qué control?, nos referimos entonces a aspectos tales como:

- Cumplimiento de los objetivos, metas y misión
- Proteger los recursos de la organización
- Prevenir errores y su reincidencia
- Establecer desviaciones y adoptar medidas correctivas
- Monitorear los procesos de gerencia y planeación
- Identificar las causas de las desviaciones
- Verificar el cumplimiento de las políticas y de los procedimientos

El control entonces puede ser de varios tipos, externo, físico, administrativo o interno, incluyendo en este último el contable, el financiero, el operativo y el de gestión.

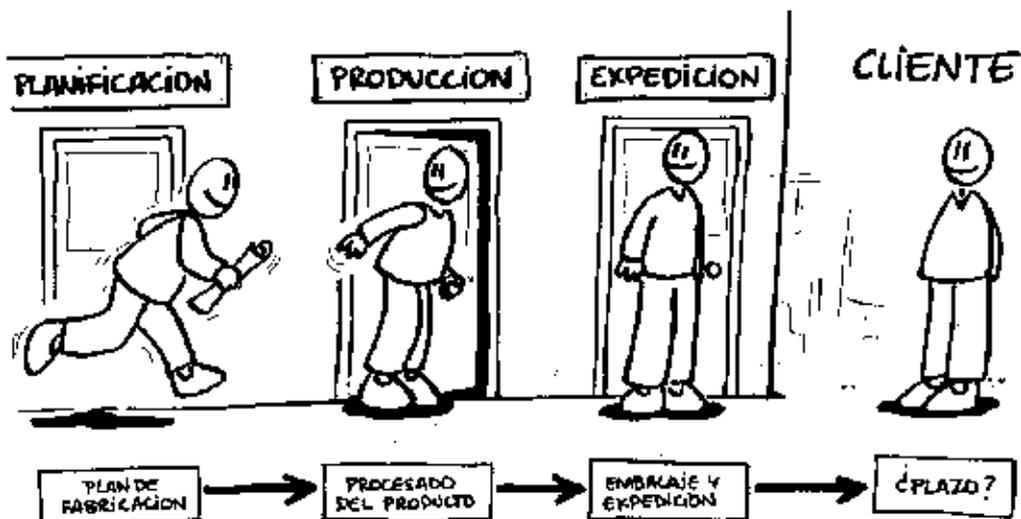
Al referirnos específicamente al Sistema de Control de Gestión, entonces tiene como características básicas las siguientes:

---

<sup>35</sup> Seminario Desarrollo de indicadores de gestión en seguridad, salud y ambiente y calidad

- Es establecido por la administración
- El proceso de auditoria lo monitorea y establece los ajustes pertinentes
- Los dueños de los procesos lo administran y usan
- Los equipos de mejoramiento de la calidad realizan su mejoramiento
- El proceso de auditoria lo monitorea y verifica las desviaciones con las metas establecidas

Los indicadores son necesarios para poder mejorar. Lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar, como la gestión de un pedido.



Es muy frecuente en las organizaciones establecer indicadores de eficacia y de eficiencia y esperar a los resultados de los mismos para tomar acciones. Pero es más que evidente que con esto solo se conseguirá establecer acciones para el futuro, dejando el presente a las inclemencias de los elementos.

Los objetivos de los indicadores son:

- Medir el grado de competitividad de la empresa frente a sus competidores nacionales e internacionales.
- Identificar y tomar acciones sobre los problemas operativos.
- Satisfacer las expectativas del cliente mediante la reducción del tiempo de entrega y la optimización del servicio prestado.
- Mejorar el uso de los recursos y activos asignados, para aumentar la productividad y efectividad en las diferentes actividades hacia el cliente final.
- Reducir gastos y aumentar la eficiencia operativa.
- Compararse con las empresas del sector en el ámbito local y mundial (Benchmarking).

Tipos de Indicador

- **Indicadores de cumplimiento:** teniendo en cuenta que cumplir tiene que ver con la conclusión de una tarea. Los indicadores de cumplimiento están relacionados con los ratios que nos indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.

*Ejemplo: cumplimiento del programa de pedidos, cumplimiento del cuello de botella, etc.*

- **Indicadores de evaluación:** Teniendo en cuenta que evaluación tiene que ver con el rendimiento que obtenemos de una tarea, trabajo o proceso. Los indicadores de evaluación están relacionados con los ratios y/o los métodos que nos ayudan a identificar nuestras fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.

*Ejemplo: evaluación del proceso de Gestión de pedidos siguiendo las directrices del modelo Reder de EFQM.*

- **Indicadores de eficiencia:** teniendo en cuenta que eficiencia tiene que ver con la actitud y la capacidad para llevar a cabo un trabajo o una tarea con el mínimo gasto de tiempo. Los indicadores de eficiencia están relacionados con los ratios que nos indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.

*Ejemplo: Tiempo fabricación de un producto, Periodo de maduración de un producto, ratio de piezas / hora, rotación del material, etc.*

- **Indicadores de eficacia:** Teniendo en cuenta que eficaz tiene que ver con hacer efectivo un intento o propósito. Los indicadores de eficacia están relacionados con los ratios que nos indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.

*Ejemplo: grado de satisfacción de los clientes con relación a los pedidos.*

- **Indicadores de gestión:** teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que nos permiten administrar realmente un proceso.

*Ejemplo: administración y/o gestión de los "buffer" de fabricación y de los cuellos de botella.*

Comprendido teóricamente lo que significa y representa un indicador procedemos a evaluar el desempeño del negocio a través de un cuadro de objetivos, vinculados a las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

OBJETIVO	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>					
Mejorar la actividad financiera del negocio para mantener un control adecuado de origen y aplicación de fondos.	Rendimiento sobre las ventas	Muestra la utilidad sobre las ventas obtenidas por el negocio en un período de tiempo.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas Netas}} * 100$	Jefe Adm. /Fin. Jefe de Mark/Vtas.	Trimestral
	Rentabilidad sobre activos.	Muestra la eficiencia de la administración para obtener resultados positivos con los activos disponibles.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Total Activos}} * 100$	Gerente General Jefe Adm. /Fin.	Mensual
	Evaluación de proyectos. TIR; VAN; B/C.	Se considera el valor del dinero en el tiempo.	Flujo Libre de Fondos TMAR	Gerente General Jefe Adm. /Fin.	Anual

**Elaborado por:** Autor

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

OBJETIVO	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
<b>PERSPECTIVA DEL CLIENTE</b>					
Generar políticas de períodos de pago, descuentos, productos, con los distintos proveedores.	Rentabilidad en función de compras	Mide la utilidad generada en cada compra obtenida por el negocio.	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Compras Netas}} * 100$	Gerente General Jefe de Mkt y Vtas	Mensual
Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.	Contratos adquiridos.	Determinar el porcentaje de contratos adquiridos y realizados.	$\frac{\# \text{contratos realizados}}{\# \text{contratos adquiridos}}$	Gerente General Jefe de Mkt y Vtas	Trimestral
Ampliar el segmento del mercado actual.	Insatisfacción de los clientes.	Determinar el nivel de insatisfacción con el negocio.	$\frac{\# \text{clientes dados de baja}}{\text{total clientes}}$	Jefe de Producción	Semestral

**Elaborado por:** Autor

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

OBJETIVO	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
<b>PERSPECTIVA INTERNA</b>					
Mejorar las actividades administrativas y operacionales a través de una estructura organizacional eficiente.	Desempeño del personal por actividad.	Medir el desempeño del personal por área	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{Total actividades asignadas}}$	Gerente General	Semestral
	Orientación a objetivos.	Medir el grado de compromiso para con la actividad del negocio	$\frac{\text{Objetivos cumplidos}}{\text{Total Objetivos por período}} * 100$		Mensual
	Eficacia de la gestión de tiempos y medios.	Determinar el grado de cumplimiento con los niveles de producción aceptables.	$\frac{\text{producción real}}{\text{producción esperada}}$	Jefe Adm. /Fin.	Trimestral
	Solución a reclamos	Determinar el porcentaje de reclamos atendidos.	$\frac{\text{reclamos recibidos}}{\text{reclamos atendidos}} * 100$		Trimestral

**Elaborado por:** Autor

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

OBJETIVO	INDICADOR	SIGNIFICADO	FORMA DE CÁLCULO	RESPONSABLE	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>					
Contar con un Recurso Humano capacitado y motivado para cumplir las exigencias del negocio y el cliente.	Capacitación personal	Determinar el porcentaje de empleados que fueron capacitados y aprobaron el curso.	$\frac{\# \text{empleados aprobados}}{\# \text{empleados inscritos}} * 100$	Jefe Adm. /Fin.	Semestral
Estructurar un sistema de manejo del recurso humano.	Rotación personal.	Determinar el porcentaje de empleados que salieron de la empresa.	$\frac{\text{Retiros}}{\text{Total empleados}} * 100$		Semestral
	Ausentismo laboral.	Determinar el porcentaje de ausencia del trabajo.	$\frac{\text{Horas de Ausentismo}}{\text{Total horas}} * 100$		Trimestral
Adquirir nuevas técnicas para el manejo, control, prevención de riesgos en el empleo de maquinaria pesada.	Frecuencia de incidentes	Determinar el porcentaje de incidencias ocurridas en el campo laboral.	Total días transcurridos sin accidentes	Gerente General Jefe Adm. /Fin. Jefe Producción	Trimestral

Elaborado por: Autor

**PLAN ESTRATÉGICO**  
**TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

**5.2 PRESUPUESTO**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INVERSION INICIAL</b>						
Activo Fijo	-37,000.00					
Capital de Trabajo	-5,000.00					
<b>Total</b>	<b>-42,000.00</b>					
<b>INGRESOS</b>						
Servicios/ventas		68,902.80	71,245.50	73,667.84	76,172.55	78,762.42
Proyectos		3,427.76	3,544.30	3,664.81	3,789.41	3,918.25
<b>Total</b>		<b>47,395.63</b>	<b>74,789.80</b>	<b>77,332.65</b>	<b>79,961.96</b>	<b>82,680.67</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costo de alquiler						
Operador		2,966.40	3,045.90	3,127.53	3,211.35	3,297.41
Transporte		4,066.13	4,175.10	4,286.99	4,401.88	4,519.85
Mantenimiento		1,136.84	1,167.31	1,198.59	1,230.71	1,263.70
Combustible		4,548.48	4,670.38	4,795.55	4,924.07	5,056.03
<b>Total</b>		<b>12,717.85</b>	<b>13,058.69</b>	<b>13,408.66</b>	<b>13,768.01</b>	<b>14,136.99</b>
Gasto Administrativo						
Sueldo		200.00	205.36	205.36	205.36	205.36
Arriendo		1,112.40	1,142.21	1,172.82	1,204.26	1,236.53
Servicios Básicos		719.66	738.95	758.75	779.09	799.97
Movilización		5,649.34	5,800.75	5,956.21	6,115.83	6,279.74
Útiles de oficina		614.91	631.39	648.31	665.69	683.53
<b>Total</b>		<b>8,296.32</b>	<b>8,518.66</b>	<b>8,741.46</b>	<b>8,970.22</b>	<b>9,205.12</b>
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>26,381.46</b>	<b>53,212.45</b>	<b>55,182.54</b>	<b>57,223.73</b>	<b>59,338.55</b>
Otros egresos		2,880.00	1,663.00	346.00	1,300.00	1,500.00
<b>Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores</b>		<b>23,501.46</b>	<b>51,549.45</b>	<b>54,836.54</b>	<b>55,923.73</b>	<b>57,838.55</b>
15% Participación Trabajadores		3,525.22	7,732.42	8,225.48	8,388.56	8,675.78
25% Impuesto a la renta		4,994.06	10,954.26	11,652.76	11,883.79	12,290.69
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>14,982.18</b>	<b>32,862.78</b>	<b>34,958.29</b>	<b>35,651.38</b>	<b>36,872.08</b>
<b>Flujo Libre de Fondos</b>	<b>-42,000.00</b>	<b>14,982.18</b>	<b>32,862.78</b>	<b>34,958.29</b>	<b>35,651.38</b>	<b>36,872.08</b>

Elaborado por: Autor

Una vez determinada la Inversión Inicial y las entradas netas de efectivo, se está en la posibilidad de evaluar los atractivos de las diversas alternativas de inversión. La decisión de seleccionar una inversión se la puede realizar mediante la aplicación de diversos, el más común y uso del presente PLAN es el Método Dinámico o de Descuento, el mismo que toma en cuenta el valor del dinero en el tiempo, sometidos a un proceso de descuento que sitúa dichos valores en un mismo punto de origen de la inversión inicial, permitiendo una evaluación correcta de los proyectos.

### **5.2.1 CRITERIOS DE EVALUACIÓN**

En los proyectos según el método *flujo de fondos proyectado*, la tasa de descuento que se utilizará para traer el remanente de efectivo del inversionista a valor presente o actual, será el costo de oportunidad del inversionista o *Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Requerida* (TMAR), que en otros términos sería la tasa que debería ganar el inversionista en un proyecto para que este pueda ejecutarse<sup>36</sup>.

#### **Cálculo de Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Requerida**

rf =	4.66%
B =	0.64
r país =	6.75%
rm - rf =	0.0209
<b>TMAR =</b>	<b>12.75%</b>

**Donde:**

**TMAR =** Tasa Mínima Aceptable de Rendimiento Requerida

**Tasa Libre de Riesgo + (Beta del Sector \* (Riesgo País – Tasa Libre de Riesgo)) + Riesgo País**

**Rf =** Tasa Libre de Riesgo

**B =** Beta del Sector

**Rpaís =** Riesgo País

**Rm – Rf =** Premio por Riesgo (Riesgo País – Tasa Libre de Riesgo).

<sup>36</sup> LARA, Juan, Administración Financiera, abril 2004

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

<b>CON PROYECTO</b>						
<b>Concepto</b>	<b>AÑOS</b>					
	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>Inversión Inicial</b>	- 42000					
<b>Valor Neto</b>		<b>14,982.18</b>	<b>32,862.78</b>	<b>34,958.29</b>	<b>35,651.38</b>	<b>36,872.08</b>
<b>TMAR</b>	<b>12.75%</b>					
<b>TIR</b>	<b>56%</b>					
<b>VAN</b>	<b>\$ 63,830.72</b>					
<b>B/C</b>	<b>2.84</b>					

Elaborado por: Autor

#### **5.2.1.1 TASA INTERNA DE RETORNO**

La Tasa Interna de Retorno (TIR) constituye otro método de descuento muy utilizado para evaluar inversiones.

Se define como la tasa de descuento que hace que el valor actual neto sea cero; es decir que el valor presente de las entradas netas de efectivo o flujo de fondos, descontados, será exactamente igual a la inversión inicial realizada<sup>34</sup>.

#### **CRITERIO DE DECISIÓN**

Si la TIR es  $\geq$  al costo de oportunidad de capital, TMAR o costo de oportunidad de promedio ponderado, que tiene el inversionista o empresa, se debe aceptar el proyecto, en caso contrario rechazarlo. Una TIR mayor que el costo de oportunidad del capital garantiza que el proyecto rinda más que una inversión alternativa.

Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, la TIR con proyecto = 56%, su valor es superior frente al valor de TMAR con proyecto = 12.75%, considerando como la tasa de interés máxima a la

cual el negocio podrá arriesgarse a tomar dinero prestado para financiar un proyecto, repagando con lo producido la totalidad del principal de la deuda y sus intereses, sin perder un solo dólar.

#### **5.2.1.2 VALOR ACTUAL NETO (VAN)**

La técnica del Valor Actual Neto (VAN) es la que se utiliza con mayor frecuencia para tomar decisiones de inversión de activos fijos.

Este método consiste en traer todos los valores proyectados del flujo de fondos de un proyecto, mediante una tasa de descuento y compararlos con la inversión inicial. Su formulación es la siguiente<sup>34</sup>:

$$\text{VAN} = \text{Valor Actual del Flujo de Fondos} - \text{Inversión Inicial}$$

#### **CRITERIO DE DECISIÓN**

Si el VAN es positivo e inclusive igual a cero, la inversión es provechosa y por tanto convendrá llevar a efecto el proyecto. Caso contrario se rechazaría. Para el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada, el VAN con proyecto = \$63,830.72, como observamos es un valor superior a cero y positivos, lo cual significa que los proyectos se pagan a sí mismos, proporciona una TMAR de 12,75% y además genera una utilidad de \$ 63,830.72 a valor actual.

Cabe recalcar, cuando el VAN es  $\geq 0$ , “\$63,830.72  $\geq 0$ ”, la empresa obtendrá un rendimiento mayor o igual que el costo de oportunidad del capital, y por lo tanto es posible ejecutar el proyecto. También se puede considerar como el máximo valor que una empresa o inversionista estarían dispuestos a pagar la oportunidad de llevar a cabo el proyecto.

### **5.2.1.3 RAZÓN BENEFICIO COSTO**

Este método no difiere mucho del VAN, ya que fundamenta en los mismos conceptos sobre los flujos de fondos descontados. La diferencia está en que la sumatoria del flujo de fondos o Valor Neto o Entradas Netas de Caja Actualizada, se dividen para la inversión.

Indica el rendimiento, en términos de valor presente, que proviene de la suma invertida.

$$B/C = \frac{\text{Valor Actual del Flujo de Fondos}}{\text{Inversión Inicial}}$$

### **CRITERIO DE DECISIÓN**

Si la razón B/C es mayor o igual a 1, conviene aceptar un proyecto; caso contrario se rechazaría. Si la razón B/C es  $\geq 1$  significa que el VAN es positivo o igual a cero, respectivamente. En consecuencia estos dos métodos dan la misma solución cuando se trata de tomar decisiones de aceptación – rechazo de un proyecto. El valor de B/C con proyectos = 2.84, es decir por cada dólar que invierto recupero \$2.84.

### **5.2.2 ANÁLISIS DE RIESGO (RISKEASE)**

#### **RISKEASE<sup>37</sup>**

RISKEASE, es un programa adicional de Microsoft Excel™ que proporciona análisis del riesgo, realizando un sinnúmero de simulaciones. RISKEASE es útil en escenarios de incertidumbre o modelos de pronóstico o cuantitativo, de los cuales, los valores de ciertos datos sean inciertos. RISKEASE puede aplicarse en muchos casos, como por ejemplo, en valoración del proyecto, pronósticos de comercialización, planificación de empresas, la econometría, presupuesto financiero, gerencia de proyecto y en muchos otros campos en los cuales las

---

<sup>37</sup> <http://www.riskease.com>

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

relaciones que se basan en variables inciertas se modelen para facilitar y para realzar el procedimiento de la toma de decisión.

Microsoft Excel - Hotel\_solution

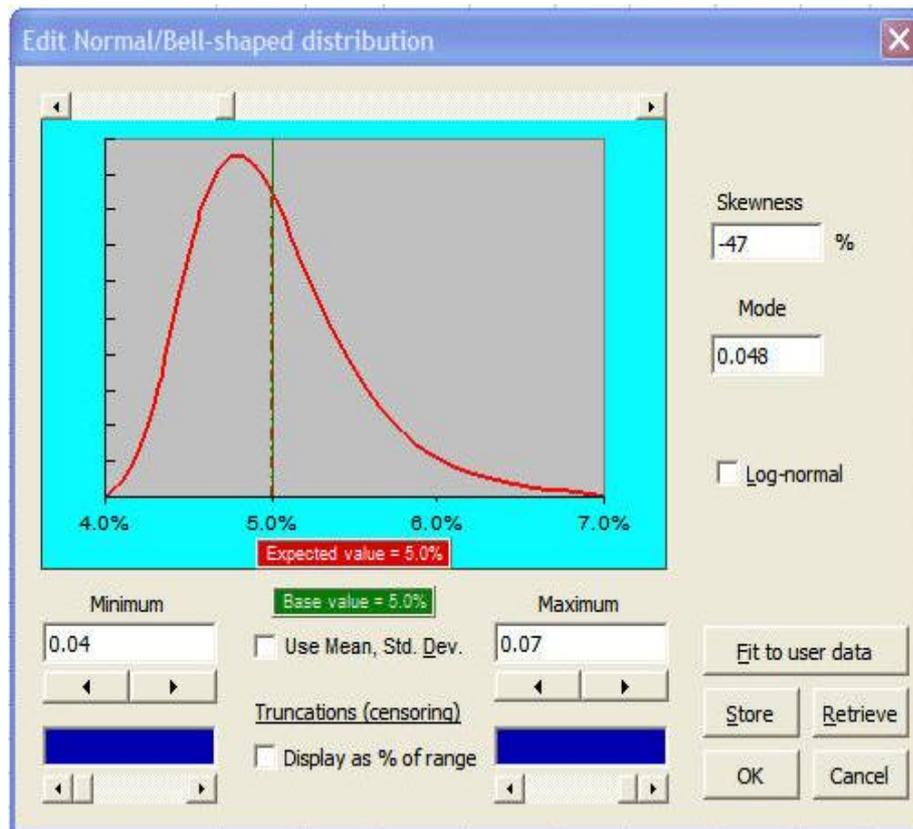
File Edit View Insert Format Tools Data Window Help RiskEase Adobe PDF

Arial 8 B I U

D11

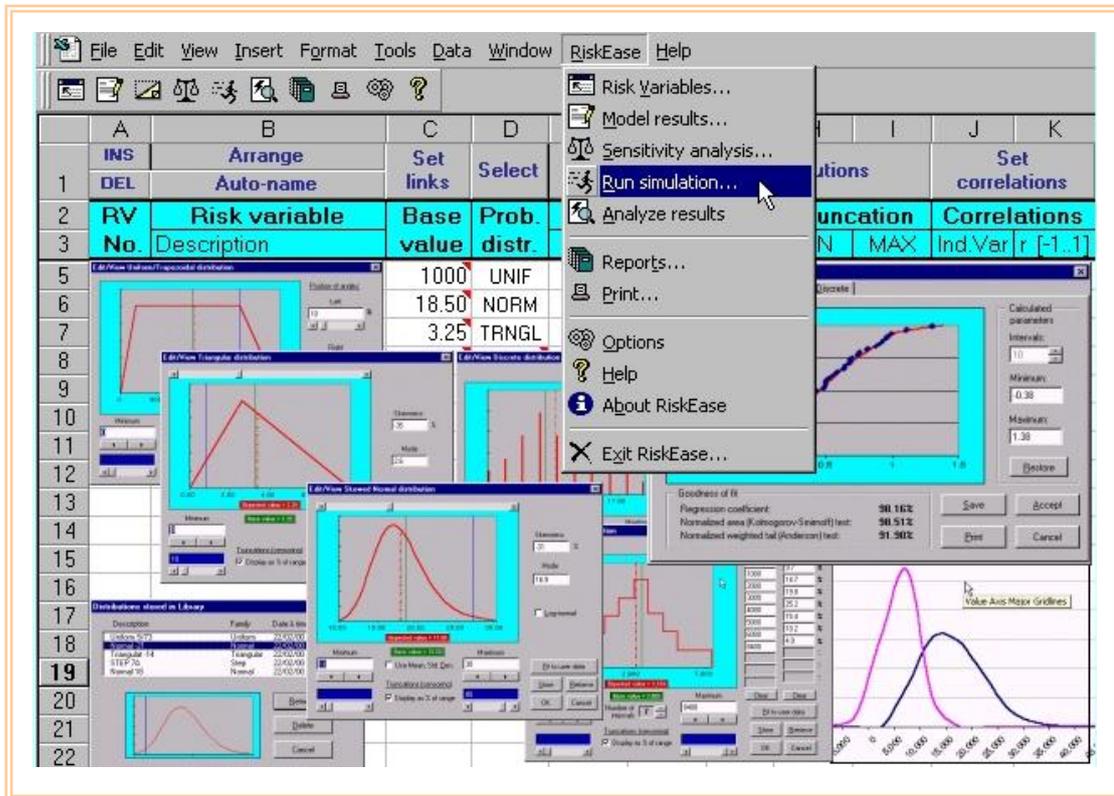
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	INS	Arrange	Set	Select	Edit probability distributions					Set	
2	DEL	Auto-name	links							correlations	
3	RV	Risk variable	Base	Prob.	Range		Para-	Truncation		Correlations	
4	No.	Description	value	distr.	MIN	MAX	meter	MIN	MAX	nd.Var	[-1..1]
5	1	General Inflation Rate	5.50%	UNIF	2.75%	8.25%	25/75				
6	2	Growth factor - Labour Inflatior	6.50%	STEP	5.00%	9.00%	4				
7	3	Cost of food (% on food revenue)	40.0%	TRNGL	25.0%	50.0%	44%				
8	4	Cost of beverages (% on beverages revenue)	30.0%	TRNGL	25.0%	40.0%	-33%				
9	5	Occupancy - Ceiling	75.0%	NORM	55.0%	85.0%	47%			RV7	-0.75
10	6	Occupancy - Duration	5	NORM	4	6					
11	7	Accommodation rates- Growth rate	5.0%	NORM	4.0%	7.0%	-47%				

Fuente: RiskEase



Fuente: RiskEase

## PLAN ESTRATÉGICO TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA



Fuente: RiskEase

RISKEASE es un programa avanzado de análisis del riesgo, que fue desarrollado bajo el nombre de “RiskMaster para el DOS” y de “RiskMaster para Windows” para un programa de la Universidad de Harvard en valoración y gerencia de inversión, su uso se origina desde 1987 por muchas instituciones reconocidas alrededor del mundo como parte de sus cursos de aprendizaje en análisis de costo y beneficio.

En el presente Plan Estratégico se hizo uso del programa RISKEASE, para la creación de un sinnúmero de escenarios de riesgo, o simulaciones, que nos permitan explorar un alto número de escenarios y condensar dichos resultados en una gráfica y en un número o probabilidad de ocurrencia de un resultado.

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

Para la siguiente simulación partimos de un modelo que representa una realidad en este caso el flujo de fondos, con datos históricos previos.

Pasos a seguir:

**1.- Preparar un modelo de proyección de resultados “Flujo de Fondos”.**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
<b>INVERSION INICIAL</b>						
Activo Fijo	-37,000.00					
Capital de Trabajo	-5,000.00					
<b>Total</b>	<b>-42,000.00</b>					
<b>INGRESOS</b>						
Servicios/ventas		68,902.80	71,245.50	73,667.84	76,172.55	78,762.42
Proyectos		3,427.76	3,544.30	3,664.81	3,789.41	3,918.25
<b>Total</b>		<b>47,395.63</b>	<b>74,789.80</b>	<b>77,332.65</b>	<b>79,961.96</b>	<b>82,680.67</b>
<b>EGRESOS</b>						
Costo de alquiler						
Operador		2,966.40	3,045.90	3,127.53	3,211.35	3,297.41
Transporte		4,066.13	4,175.10	4,286.99	4,401.88	4,519.85
Mantenimiento		1,136.84	1,167.31	1,198.59	1,230.71	1,263.70
Combustible		4,548.48	4,670.38	4,795.55	4,924.07	5,056.03
<b>Total</b>		<b>12,717.85</b>	<b>13,058.69</b>	<b>13,408.66</b>	<b>13,768.01</b>	<b>14,136.99</b>
Gasto Administrativo						
Sueldo		200.00	205.36	205.36	205.36	205.36
Arriendo		1,112.40	1,142.21	1,172.82	1,204.26	1,236.53
Servicios Básicos		719.66	738.95	758.75	779.09	799.97
Movilización		5,649.34	5,800.75	5,956.21	6,115.83	6,279.74
Útiles de oficina		614.91	631.39	648.31	665.69	683.53
<b>Total</b>		<b>8,296.32</b>	<b>8,518.66</b>	<b>8,741.46</b>	<b>8,970.22</b>	<b>9,205.12</b>
<b>Utilidad Operacional</b>		<b>26,381.46</b>	<b>53,212.45</b>	<b>55,182.54</b>	<b>57,223.73</b>	<b>59,338.55</b>
Otros egresos		2,880.00	1,663.00	346.00	1,300.00	1,500.00
<b>Utilidad antes de impuestos y participación trabajadores</b>		<b>23,501.46</b>	<b>51,549.45</b>	<b>54,836.54</b>	<b>55,923.73</b>	<b>57,838.55</b>
15% Participación Trabajadores		3,525.22	7,732.42	8,225.48	8,388.56	8,675.78
25% Impuesto a la renta		4,994.06	10,954.26	11,652.76	11,883.79	12,290.69
<b>UTILIDAD NETA</b>		<b>14,982.18</b>	<b>32,862.78</b>	<b>34,958.29</b>	<b>35,651.38</b>	<b>36,872.08</b>
<b>Flujo Libre de Fondos</b>	<b>-42,000.00</b>	<b>14,982.18</b>	<b>32,862.78</b>	<b>34,958.29</b>	<b>35,651.38</b>	<b>36,872.08</b>

Elaborado por: Autor

**2.- Determinar las variables que se van a simular, las más críticas.**

Tasa incremento ventas	3.40%
Tiempo trabajo operador	4 meses
Consumo combustible y lubricantes	1u

Elaborado por: Autor

**3.- Determinar las distribuciones de probabilidad de las variables que se van a simular.**

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1	INS	Arrange	Set links	Select	Edit probability distributions					Set correlations	
2	DEL	Auto-name			Range		Para-meter	Truncation		Correlations	
3	RV	Risk variable	Base value	Prob. distr.	MIN	MAX		MIN	MAX	Ind. Var	r [-1..1]
4	No.	Description									
5	1	Tasa incremento ventas	3.40%	NORM	1.00%	4.00%					
6	2	Tiempo trabajo operador	4	NORM	3	8					
7	3	Consumo combustible y lubricantes	1	NORM	1	4					

**Elaborado por:** Autor

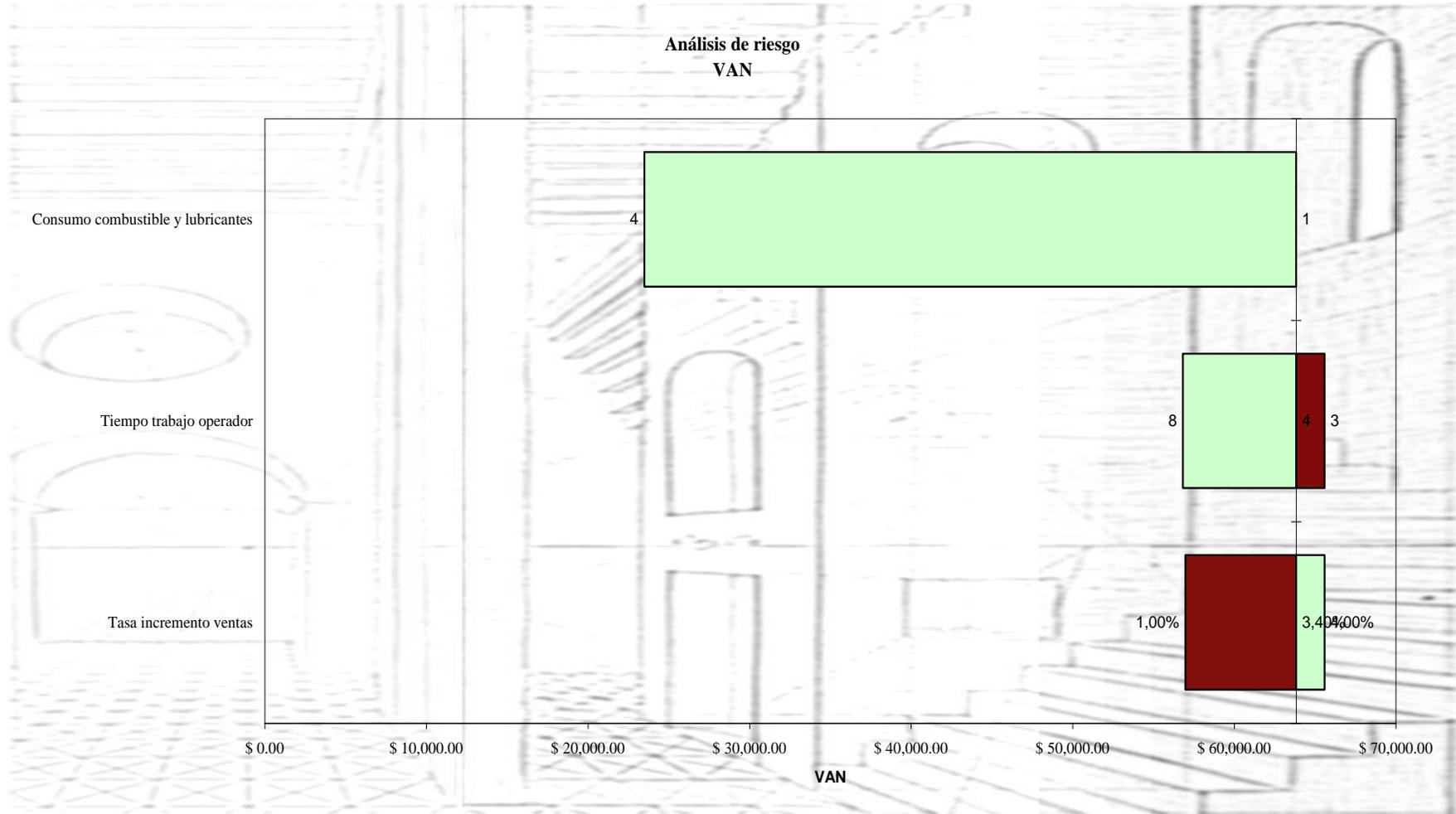
	A	B	C	D	E	G	I	J	L	M	O
1	SENSITIVITY ANALYSIS					<i>Analisis de riesgo</i>					
2											
3						VAN		TIR		B/C	
4	<i>Absolute Sensitivity</i>					Base value: \$ 63,830.72		56%		2.84	
5			Low	Base	High	Low	High	Low	High	Low	High
6	RV3	Consumo combustible y lubricantes	1	1	4	\$ 63,830.72	\$ 23,487.69	56%	30%	2.84	1.76
7	RV2	Tiempo trabajo operador	3	4	8	\$ 65,584.85	\$ 56,814.19	58%	52%	2.89	2.65
8	RV1	Tasa incremento ventas	1.00%	3.40%	4.00%	\$ 56,982.73	\$ 65,590.84	53%	57%	2.66	2.89

**Elaborado por:** Autor

En el cuadro anterior se realizó un análisis estático, evaluados en forma lineal es decir, cada variable crítica con respecto a indicadores financieros “VAN; TIR; B/C”, Se considera los valores base, al igual que los valores mínimos y máximos, así tenemos en el caso de la variable crítica “Consumo de Combustible y Lubricante”, si se restringe al empleo de una sola máquina el VAN = \$63,830.72 , caso contrario si empleamos cuatro máquinas, tendremos un VAN = \$23,487.69, en lo que se refiere a TIR = 56%, con una máquina y TIR = 30%, al emplear cuatro máquinas, y por último la relación B/C = 2.84, con una máquina y B/C = 1.76, con cuatro máquinas, iguales condiciones de variabilidad en línea recta se presenta para las restantes dos variables críticas, con estos datos pretendemos realizar un sinnúmero de evaluaciones en el paso siguiente y tener un análisis combinado de las tres variables críticas.

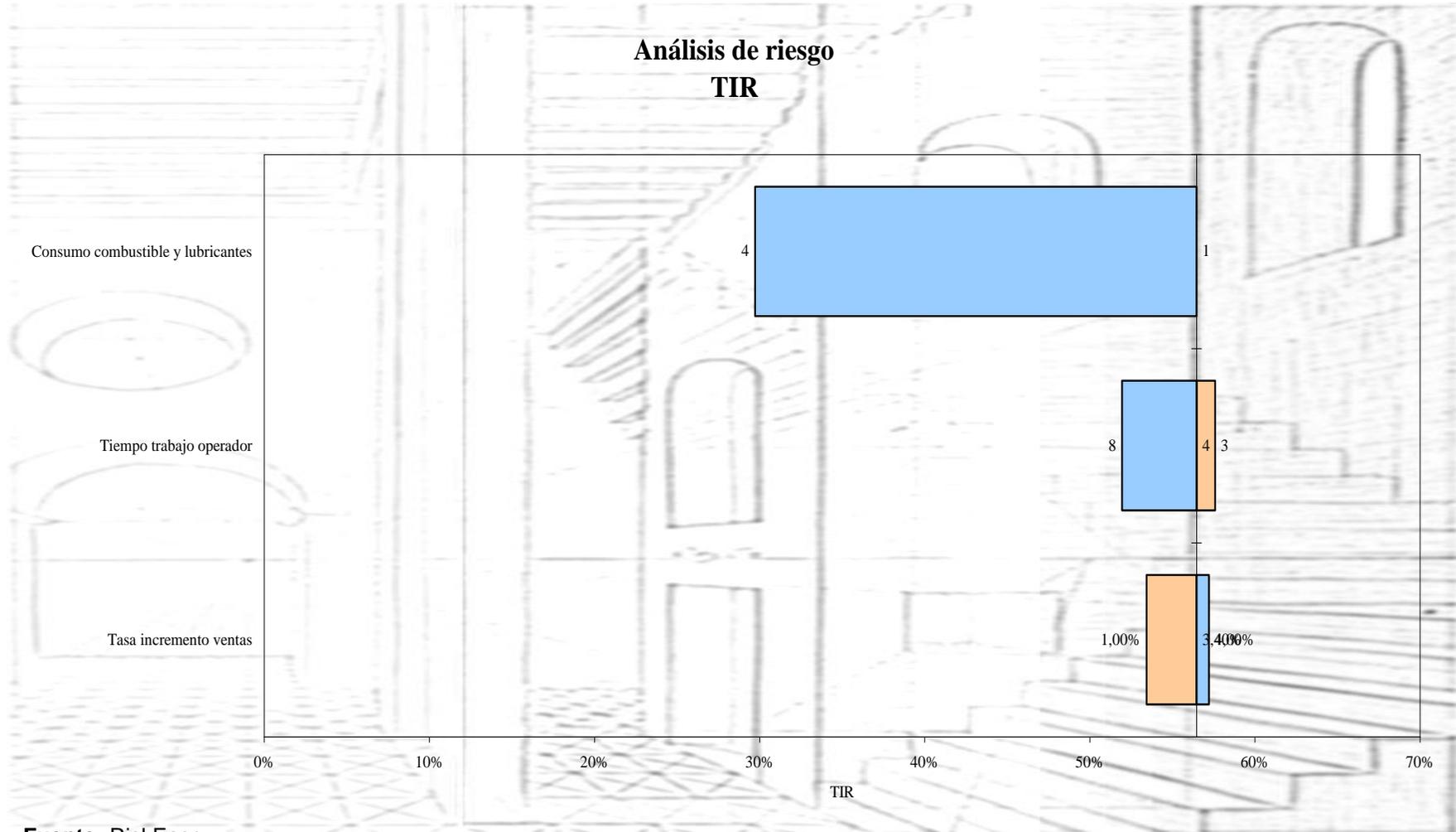
**Gráficamente:**

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

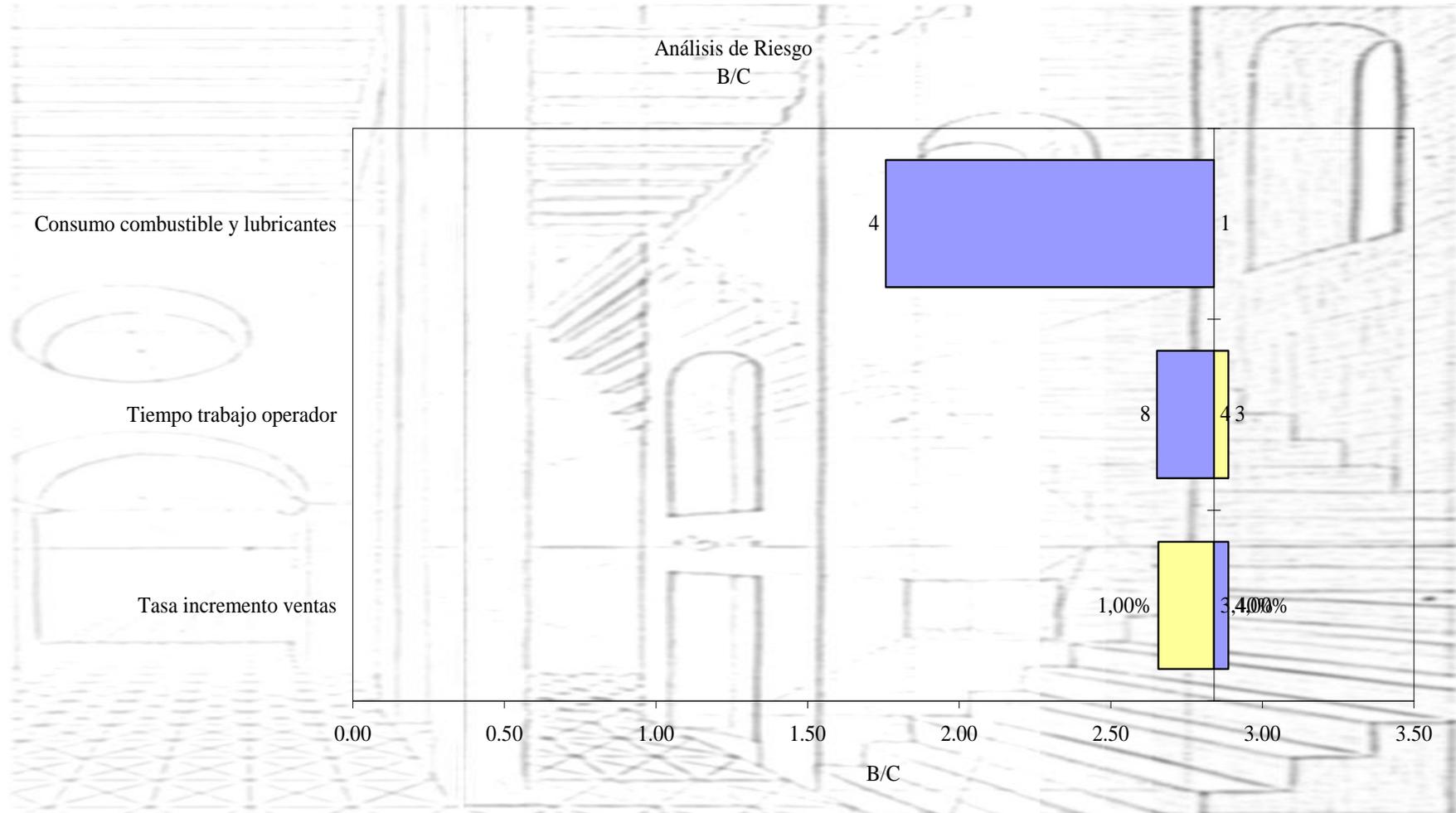


**Fuente:** RiskEase

PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA



PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA



Fuente: RiskEase

#### 4.- Correr las simulaciones.

Cada corrida es un escenario posible y consistente basado en los supuestos establecidos en el modelo. Considerando las variables de riesgo.

Simulation results for:		<i>Analisis de Riesgo</i>	
Number of runs:	<b>1000</b>	Number of error runs:	0
Run	VAN	TIR	B/C
Average:	\$ 53,298.67	49%	2.56
Std.Dev:	\$ 7,994.92	5%	0.21
Std.Error:	\$ 252.82	0%	0.01
1	\$ 28,071.55	33%	1.88
2	\$ 28,295.94	33%	1.89
3	\$ 30,788.22	35%	1.95
4	\$ 31,065.56	35%	1.96
5	\$ 31,122.02	35%	1.96
6	\$ 32,681.14	36%	2.00
7	\$ 34,269.38	37%	2.05
8	\$ 34,844.83	37%	2.06
9	\$ 34,954.11	37%	2.07
10	\$ 34,958.50	38%	2.07

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

979	\$ 69,068.62	59%	2.98
980	\$ 69,078.13	59%	2.98
981	\$ 69,147.47	59%	2.98
982	\$ 69,238.18	59%	2.99
983	\$ 69,481.81	59%	2.99
984	\$ 69,605.73	60%	3.00
985	\$ 69,902.71	60%	3.00
986	\$ 70,005.53	60%	3.01
987	\$ 70,122.00	60%	3.01
988	\$ 70,320.02	60%	3.02
989	\$ 70,701.93	60%	3.03
990	\$ 70,918.43	61%	3.03
991	\$ 71,418.42	61%	3.04
992	\$ 71,535.33	61%	3.05
993	\$ 72,220.29	61%	3.07
994	\$ 72,407.19	61%	3.07
995	\$ 72,680.09	61%	3.08
996	\$ 72,721.54	61%	3.08
997	\$ 73,578.08	62%	3.10
998	\$ 73,726.04	62%	3.11
999	\$ 74,829.05	63%	3.14
1000	\$ 78,629.57	64%	3.24

Los resultados de la corrida anterior se detallan en la tabla siguiente:

**RISK ANALYSIS RESULTS**

**Análisis de riesgo**

	<b>VAN</b>	<b>TIR</b>	<b>B/C</b>
Expected Value	\$ 38,520.42	40%	2.16
Standard deviation	\$ 7,087.15	5%	0.19
Minimum	\$ 17,482.13	26%	1.60
Maximum	\$ 64,605.66	57%	2.86
Coefficient of variation	0.184	0.118	0.088
Probability of negative outcome	0.0%	0.0%	0.0%
Expected loss	\$ 0.00	0%	0.00
Expected gain	\$ 38,520.42	40%	2.16
Expected loss ratio	0.000	0.000	0.000

Identificamos el valor esperado es de VAN = \$38,520.42, TIR = 40%, B/C = 2.16, el valor de desviación estándar para cada uno de los indicadores financieros, como variable esperada del conjunto de datos evaluados, obteniendo con este medida estadística un valor exacto del conjunto de

valores combinados, simulados. Por otro lado están los valores mínimos y máximos, al igual que el coeficiente de variación, como indicador de las variantes de escala para cada una de las variables críticas, evaluados.

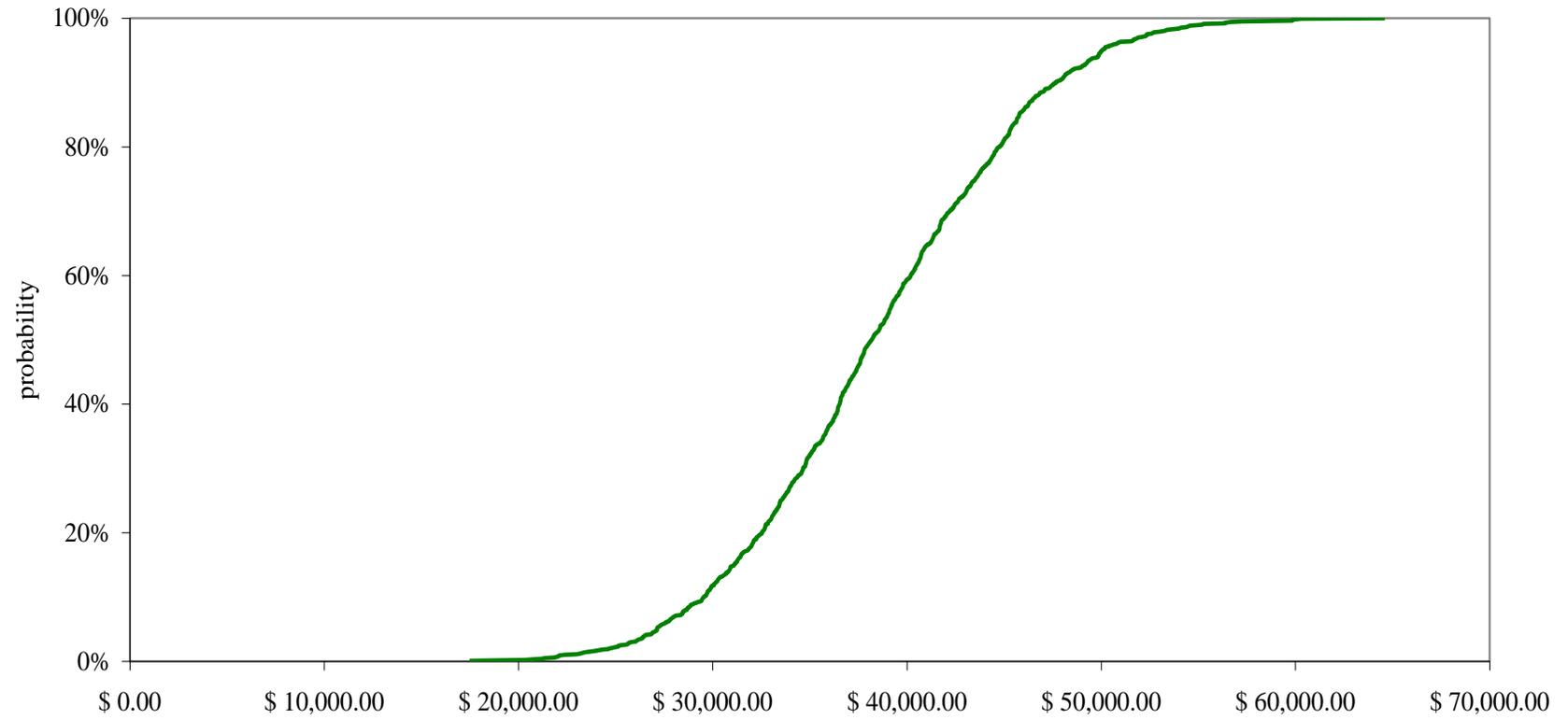
La probabilidad de obtener valores negativos es de 0%, al igual que la expectativa de perder, si arriesgo llevar a cabo los proyectos presentes. La expectativa de ganar, en función del rendimiento es de \$1.16, por cada dólar invertido.

Con estos y cada uno de los resultados lo que perseguimos es evaluar si es factible llevar a cabo dichos proyectos, y tomar una buena decisión.

Se reflejan estos datos gráficamente como sigue a continuación:

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

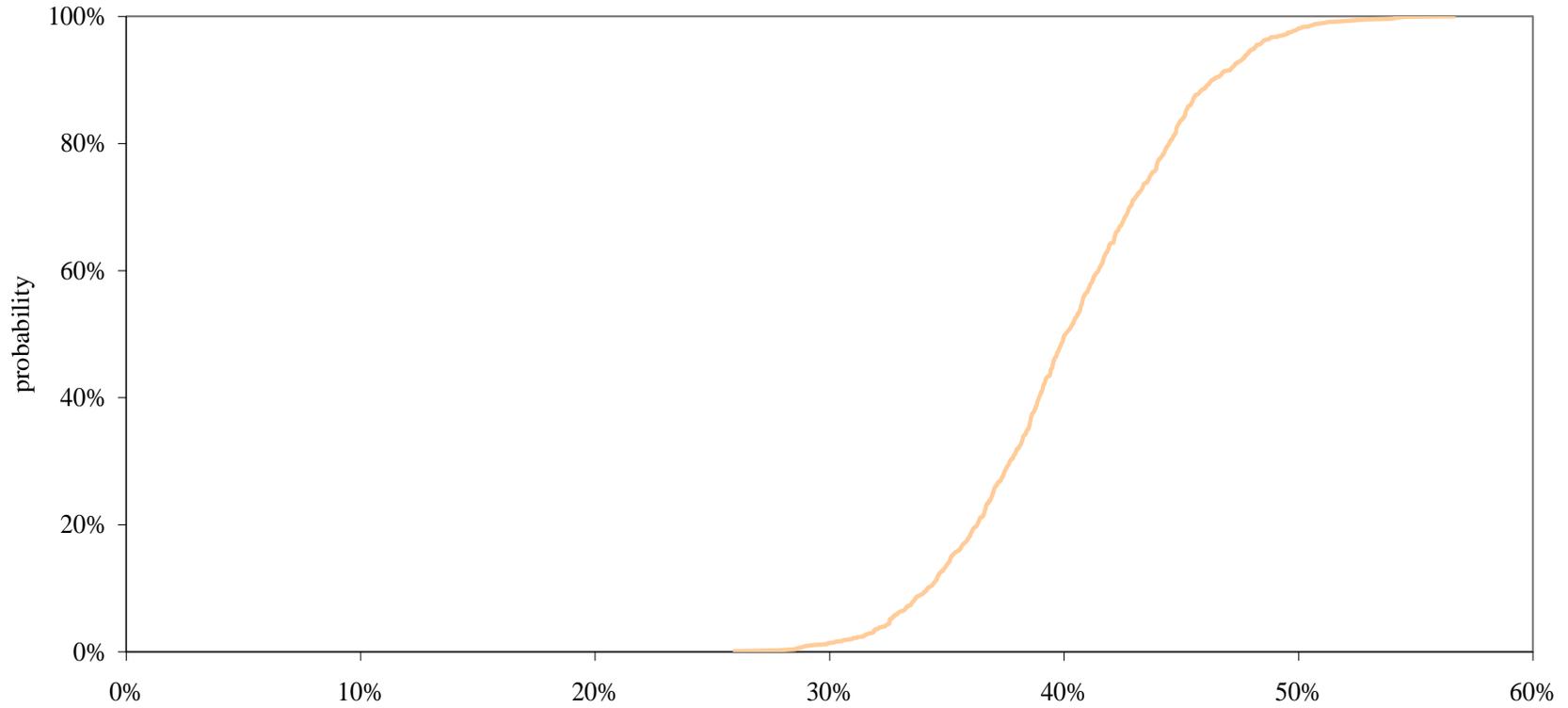
**Análisis de riesgo  
Distribución Acumulada de VAN**



**Fuente:** RiskEase

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

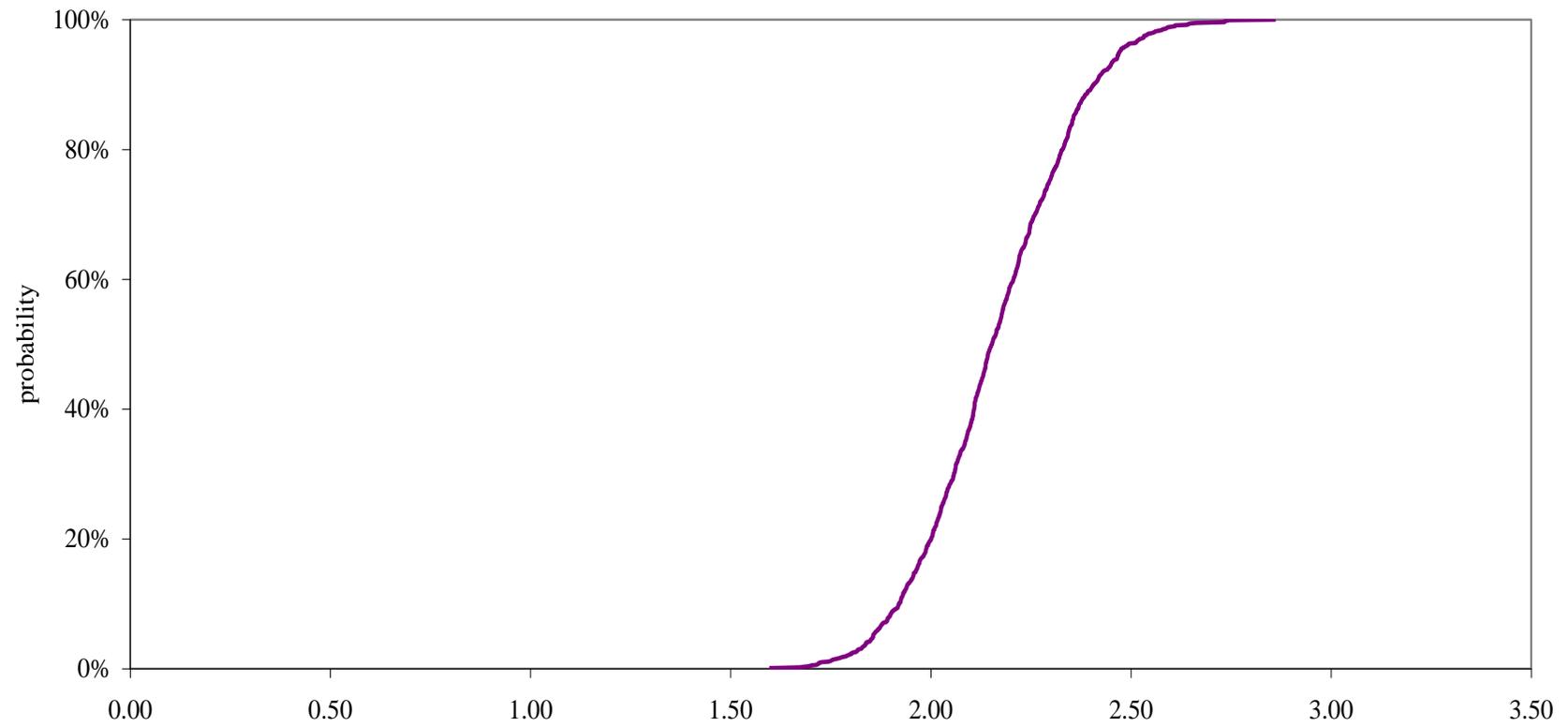
**Análisis de riesgo  
Distribución Acumulada de TIR**



**Fuente:** RiskEase

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

**Análisis de riesgo  
Distribución Acumulativa de B/C**



**Fuente:** RiskEase

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 6.1 CONCLUSIONES

- ⤴ El presente Plan Estratégico ha servido como guía para aprovechar el recurso existente, que lo lleven al cumplimiento de metas de corto, mediano y largo plazo, a nivel personal como organizacional. Cada una de las actividades a realizar deben perseguir un fin.
  
- ⤴ Al analizar cada una de las variables que componen el entorno interno – externo del negocio, se definió, las fuerzas generadoras de valor, así como cada una de las oportunidades que brinda el sector, y las amenazas inherentes a las mismas. Así mismo, observar en qué puntos es fuerte y puede generar una estrategia adecuada y de igual manera analizar los puntos débiles y contrarrestarlos oportunamente.
  
- ⤴ El establecer alianzas con los diversos proveedores resultan una oportunidad para la empresa debido a que con muchos de ellos se tiene una relación promedio de entre cuatro años, por su buen desempeño y cumplimiento en cuanto a disponibilidad de productos se refiere. Lo que se busca es evitar inconvenientes y trabajar en un ambiente armónico.
  
- ⤴ La falta de compromiso de parte del personal es señal de debilidades en nuestro recurso humano, y exige identificar razones, circunstancias que impiden al personal involucrarse directamente con el negocio.

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

- ♣ Las oportunidades que ha generado el Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada frente a su competencia es cumplir con los tiempos y actividades exigidas en cada uno de los contratos adquiridos, precios y conocimiento.
  
- ♣ Con un adecuado direccionamiento estratégico se pretende fijar el rumbo de la organización, acorde a una visión y una misión estratégica, objetivos corporativos a corto, mediano y largo plazo, medidas competitivas (estrategias), que en conjunto se emplean para lograr los propósitos de la empresa.
  
- ♣ La identificación y formulación de proyectos han permitido llevar a cabo la ejecución de objetivos y metas propuestas por la empresa, las cuales pretenden convertirse en realidad en un futuro inmediato.
  
- ♣ Es primordial que los proyectos que el negocio decida implantar deben ser enfocados al mejoramiento interno – externo del negocio.
  
- ♣ El Taller de Reparación y Alquiler de Maquinaria Pesada se ubica en un sector altamente competitivo, donde se demanda diariamente nuevas y mejores técnicas en el campo de la maquinaria pesada, que genere crecimiento continuo.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- ⤴ Es importante generar lealtad con los clientes actuales, así como identificar necesidades no satisfechas en su totalidad a los mismos, ya que forman parte del quehacer del negocio.
  
- ⤴ El generar conocimiento universalizado a todo el personal, de lo que es el negocio, su misión, visión, objetivos y el que hacer de cada uno de ellos que llevarán al cumplimiento de cada uno de estos ejes.
  
- ⤴ Implementar el Plan de capacitación y motivación ya que ayudará al cumplimiento de los objetivos trazados por el negocio, estableciendo un sistema adecuado entre la parte administrativa y la operativa, disminución de tiempo, que permitan seguir creciendo.
  
- ⤴ Implementar la Estructura Organizacional, estableciendo las funciones de cada área son de vital importancia y generadores de valor.
  
- ⤴ Es necesario que para cumplir con los objetivos planteados, a más de contar y generar compromiso con el personal es indispensable aplicar las estrategias de diferenciación, desarrollo del mercado y retador.
  
- ⤴ Se le recomienda al negocio que implemente indicadores de gestión ya que estos no solo permitirá al Gerente tomar decisiones oportunas, sino a toda la organización.
  
- ⤴ El ampliar el segmento de mercado actual le permitirá al negocio tener mayor cobertura satisfaciendo así de mejor manera a los clientes.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ▲ DIRECCIÓN ESTRATÉGICA, GARRIDO, Santiago, Mc Graw Hill, España 2003.
  
- ▲ PROGRESO TECNOLÓGICO Y CRECIMIENTO ECONÓMICO, ANZIL, Federico, 2002.
  
- ▲ BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO, Documento de Estrategia para la Competitividad del BID, Washington D.C. Agosto del 2003.
  
- ▲ LA DOLARIZACIÓN EN EL ECUADOR, UNA PERSPECTIVA DIFERENTE, MEJIA, Samuel, México, 2002.
  
- ▲ LOS SIETE HÁBITOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE EFECTIVAS COVEY, Stephen R., Tercera Edición, Editorial Planeta.
  
- ▲ Unidad de Información y Divulgación del TLC, Octubre 2004.
  
- ▲ LA META, UN PROCESO DE MEJORA CONTINUA, GOLDRATT, M. Eliyahu y COX Jeff, Segunda Edición, North River Press, 1992.
  
- ▲ INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA ADMINISTRATIVA, GRACIA DE THIELEN Ltda. Editorial Carabobo, 3era edición. Valencia. 2000.
  
- ▲ MENOS ES MÁS, CÓMO LAS COMPAÑÍAS QUE SE DESTACAN UTILIZAN LA PRODUCTIVIDAD COMO HERRAMIENTA COMPETITIVA EN SUS NEGOCIOS, JENNINGS, Jason, Primera Edición, Grupo Editorial Norma, 2003.

**PLAN ESTRATÉGICO  
TALLER DE REPARACIÓN Y ALQUILER DE MAQUINARIA PESADA**

- ♣ ALINEACIÓN TOTAL. CÓMO CONVERTIR LA VISIÓN DE LA EMPRESA EN REALIDAD, KHADEM, Riaz., Grupo Editorial Norma, Bogotá, 2002.
- ♣ INTRODUCCIÓN AL PENSAMIENTO COMPLEJO, MORIN, Edgar, Barcelona, Gedisa Editorial,
- ♣ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, DIRECCIÓN DE PLANEAMIENTO Y REINGENIERÍA ORGANIZACIONAL OSORIO Alfredo,. Quinta Edición, Buenos Aires, Agosto de 2003.
- ♣ COMPENDIO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA, NAVARRO, Wilson.
- ♣ ADMINISTRACION, UNA PERSPECTIVA GLOBAL, KOONTZ, Harold y WEIHRICH, Heinz. Mc Graw Hill.
- ♣ LA QUINTA DISCIPLINA EN LA PRÁCTICA, SENGE, Peter, Currency Doubleday, 1990.
- ♣ EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL, KAPLAN, Robert S., NORTON, David P, Editorial Gestión 2000, 1998.
- ♣ ADMINISTRACIÓN FINANCIERA, LARA, Juan, abril 2004.
- ♣ CONTABILIDAD GENERAL, VASCONEZ, José, II Edición
- ♣ <http://www.bce.fin.ec>
- ♣ <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/bscjaguer.htm>.