



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

**“PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA  
WINCHAS Y GRUAS TAPIA BASADO EN  
BALANCED SCORE CARD”**

LUIS EDISON ESPINOZA ANDRADE

Tesis presentada como requisito a la obtención del grado de:

Ingeniero Comercial

DIRECTOR: Ing. Milton Montoya  
CODIRECTOR: Ing. Galo Moreno

AÑO 2010

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

LUIS EDISON ESPINOZA ANDRADE

### **DECLARO QUE:**

El proyecto de grado denominado “Plan de Gestión Estratégica para Winchas y Grúas Tapia Basado en Balanced Score Card”, ha sido desarrollado con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan en el pie de las páginas correspondiente, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía.

Consecuentemente este trabajo es mi autoría.

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

Sangolquí, 28 de Abril del 2010.

---

LUIS EDISON ESPINOZA ANDRADE

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

**CERTIFICADO**

Ing. Milton Montoya e Ing. Galo moreno

**CERTIFICAN**

Que el trabajo titulado “Plan de Gestión Estratégica para Winchas y Grúas Tapia Basado en Balanced Score Card”, realizado por LUIS EDISON ESPINOZA ANDRADE, ha sido guiado y revisado periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

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

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

Sangolquí, 28 de Abril del 2010.

---

Ing. Milton Montoya  
DIRECTOR

---

Ing. Galo Moreno  
CODIRECTOR

ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

INGENIERÍA COMERCIAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, LUIS EDISON ESPINOZA ANDRADE

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la institución del trabajo “Plan de Gestión Estratégica para Winchas y Grúas Tapia Basado en Balanced Score Card”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 28 de Abril del 2010.

---

**LUIS EDISON ESPINOZA ANDRADE**

## **Dedicatoria**

Durante todo este tiempo de estudios universitarios, lleno de éxitos, angustias y derrotas de las cuales he sabido sobreponerme además de contar con el apoyo de personas que han estado a mi lado como mis padres y mis verdaderos amigos, apoyo que ha sido necesarios para romper los obstáculos presentados en el camino y conseguir todos los objetivos y metas propuestas.

Dedico este proyecto primeramente a Dios por permitirme estar de vuelta y darme una oportunidad de vida más, a mi mamá Aida Marina Andrade Viteri y a mi papá Luis Alfredo Espinoza Torres ya que gracias a ellos soy quien soy y son ellos los que me han permitido cumplir con mi carrera universitaria ya que no me han negado su apoyo y han estado a mi lado en las buenas y malas.

Les agradezco a mis hermanas Jessica y Carla por darme su apoyo incondicional y por estar a mi lado cuando las he necesitado, por compartir sus secretos conmigo y sabernos llevar como hermanos; ya que soy su ejemplo y que tengan presente que siempre podrán contar con mi persona.

A mis primos que en este momento ya no están conmigo pero compartimos muchas cosas y momentos inolvidables Santiago y Giovanni.

A mis amigos infaltables Geovanna y Freddy por darme su amistad y apoyo cuando más lo necesite, por brindarme una amistad sincera sabiendo que siempre podre contar con ellos; ya que me han demostrado ser los amigos más sinceros y brindar una amistad sin nada a cambio.

## **Agradecimiento**

Agradezco al Divino Niño Jesús y a Santísima Virgen del Quinche quienes han hecho posible el que yo esté aquí cumpliendo mi sueño y escribiendo estas letras de agradecimiento; ya que me dieron una oportunidad más de vida para cumplir con lo que se desee, luchar por mis anhelos y conseguir todo lo propuesto.

A mis padres y mis hermanas por su apoyo incondicional en todas y cada una de mis etapas de estudiante; ya que me han permitido cumplir cada una de mis metas. A toda mi familia que de alguna u otra forma me han apoyado y me han permitido llegar a donde llegue y me lo propuse. El esfuerzo, se convirtió en su triunfo y en el mío, Los Amo.

A una persona especial en mi vida Geovanna, por todos los momentos compartidos, las derrotas y triunfos conseguidos, por su paciencia, cariño y comprensión. Gracias por hacer de esos momentos un verdadero vivir.

A los Ing. Guido Crespo, Ing. Danny Zambrano y al Eco. Fernando Beltrán por brindarme su apoyo cuando más lo necesite y saber confiar en mí, por compartir sus experiencias y saber guiarme para culminar esta etapa de mi vida.

A mi equipo de tesis, Ing. Milton Montoya e Ing. Galo Moreno por ayudarme en el diseño de este proyecto; ya que me han sabido guiar brindándome su conocimiento y sabios consejos, por tener la paciencia necesaria en cada una de las explicaciones impartidas. A Geovanna, Freddy, Ricardo que han aportado con sus ideas para el desarrollo de esta Tesis.

A toda la Facultad de Ciencias Administrativas y de Comercio, a todos los Maestros que forman parte de la misma por la formación que me brindaron y la cual recibí durante cinco años de mi vida con mucho agrado.

Un agradecimiento muy especial al Sr. Luis Gonzalo Tapia, Gerente de “WINCHAS Y GRUAS TAPIA” por permitirme desarrollar esta Tesis de su empresa y a toda la Familia Tapia por su amistad brindada.

## ÍNDICE GENERAL

1	GENERALIDADES.....	8
1.1	ANTECEDENTES HISTÓRICOS.....	8
1.2	GIRO DEL NEGOCIO.....	10
1.2.1	PORTAFOLIO DE SERVICIOS.....	10
1.2.2	CLIENTES.....	13
1.2.3	PROVEEDORES.....	14
1.3	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	15
1.4	DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.5	OBJETIVOS DEL PLAN.....	21
1.5.1	OBJETIVO GENERAL.....	21
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	21
1.6	MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	22
1.6.1	PLANIFICACIÓN.....	22
1.6.2	GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	23
1.6.3	DIAGNOSTICO SITUACIONAL.....	23
1.6.4	MATRICES.....	24
1.6.5	MATRIZ FODA.....	25
1.6.6	DIAGRAMA CAUDA-EFECTO.....	26
1.6.7	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	27
1.6.8	MAPA ESTRATÉGICO.....	28
1.6.9	BALANCED SCORECARD.....	29
1.6.10	PERSPECTIVAS.....	29
1.6.11	INDICADORES DE GESTIÓN.....	30
1.7	MARCO CONCEPTUAL.....	31
2	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.....	34
2.1	ANÁLISIS EXTERNO.....	34
2.1.1	MACROAMBIENTE.....	35
2.1.1.1	FACTOR ECONÓMICO.....	35
2.1.1.2	FACTOR POLÍTICO.....	44
2.1.1.3	FACTOR LEGAL.....	47

2.1.1.4	FACTOR SOCIAL.....	49
2.1.1.5	FACTOR TECNOLÓGICO.....	52
2.1.1.6	FACTOR AMBIENTAL.....	54
2.1.2	MICROAMBIENTE.....	55
2.1.2.1	PROVEEDORES.....	56
2.1.2.1.1	DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES.....	57
2.1.2.2	CLIENTES.....	66
2.1.2.3	COMPETENCIA.....	75
2.1.2.4	SERVICIOS SUSTITUTOS.....	77
2.1.2.5	INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.....	77
2.2	ANÁLISIS INTERNO.....	78
2.2.1	CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.....	78
2.2.2	CAPACIDAD FINANCIERA.....	80
2.2.3	CAPACIDAD TECNOLÓGICA.....	81
2.2.4	CAPACIDAD DE RECURSO HUMANO.....	82
2.2.5	CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.....	84
2.3	ANÁLISIS FODA.....	85
2.3.1	MATRICES.....	86
2.3.1.1	MATRIZ RESUMEN.....	86
2.3.1.2	MATRIZ INTERNA Y MATRIZ EXTERNA.....	88
2.3.1.2.1	Matriz de Impacto Externa.....	88
2.3.1.2.2	Matriz de Impacto Interna.....	91
2.3.1.3	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (FO).....	95
2.3.1.4	MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (FA).....	96
2.3.1.5	MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA).....	97
2.3.1.6	MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DO).....	98
2.3.1.7	MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA.....	101
3	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	104
3.1	DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	104
3.2	FILOSOFÍA CORPORATIVA.....	105
3.3	MATRIZ AXIOLÓGICA.....	106
3.3.1	PRINCIPIOS.....	106
3.3.2	VALORES.....	108
3.4	MISIÓN.....	111

3.5	VISIÓN.....	112
3.6	OBJETIVOS. ....	114
3.6.1	OBJETIVO CORPORATIVO.....	114
3.6.1.1	PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA.....	114
3.6.1.2	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS. ....	114
3.6.1.3	PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES.....	115
3.6.1.4	PROPUESTA DE VALOR EN PROCESOS. ....	116
3.6.1.5	PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE.....	116
3.6.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	117
3.6.2.1	OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD.....	117
3.6.2.2	OBJETIVOS DE CLIENTES Y MERCADO.....	117
3.6.2.3	OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS.....	118
3.6.2.4	OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE.....	119
3.6.2.5	TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	119
3.6.2.6	CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD. ....	120
3.6.2.7	CLIENTES Y MERCADO.....	121
3.6.2.8	PROCESOS INTERNOS.....	122
3.6.2.9	OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE.....	123
3.7	POLÍTICAS.....	124
3.8	ESTRATEGIAS. ....	125
3.8.1	ESTRATEGIA CORPORATIVA. ....	125
3.8.2	ESTRATEGIAS VALOR.....	125
3.8.2.1	ESTRATEGIAS DE VALOR PARA LOS CLIENTES.....	125
3.8.2.2	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.....	127
3.8.2.3	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	128
3.9	MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA.....	130
3.9.1	MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO.....	131
4	DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS. ....	133
4.1	DEFINICIÓN DEL TABLERO DE COMANDO (BSC) 3M.....	133
4.1.1	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	136
4.1.1.1	ESTABLECIMIENTO DE LOS KPI. ....	136
4.1.1.2	DEFINICIÓN DE INDICADORES.....	136
4.1.2	ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	137
4.1.3	TABLA RESUMEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. ....	147

4.2	DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS.....	149
4.2.1	PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.....	149
4.2.2	RESUMEN DE PROYECTOS.....	150
4.3	ELABORACIÓN DE PERFILES.....	151
4.4	PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS .....	170
4.5	DESARROLLO DE PROYECTOS .....	180
5	EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS .....	193
5.1	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO.....	194
5.2	ELABORACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO .....	195
5.3	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO.....	198
5.3.1	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS.....	198
5.3.2	ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS.....	200
5.4	CÁLCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS. ....	201
5.4.1	TASAS MÍNIMA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR). ....	201
5.4.2	CÁLCULO DE VALOR ACTUAL NETO (VAN) .....	202
5.4.3	RELACIÓN COSTO BENEFICIO.....	204
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	207
6.1	CONCLUSIONES.....	207
6.2	RECOMENDACIONES .....	208
7	BIBLIOGRAFÍA.....	211
8	ANEXOS.....	214

## ÍNDICE DE TABLAS

### CAPÍTULO I

Tabla 1: Maquinaria y Equipo Auxiliar de “Winchas y Grúas Tapia” .....	11
Tabla 2: Clientes de “Winchas y Grúas Tapia”.....	13
Tabla 3: Proveedores de “Winchas y Grúas Tapia” .....	14
Tabla 4: Personal de “Winchas y Grúas Tapia” .....	17

### CAPÍTULO II

Tabla 5: Tasa de Inflación 2003- Septiembre 2009 .....	36
Tabla 6: Tasa de Interés Activa 2003- Octubre 2009 .....	38
Tabla 7: Variación anual Del PIB 2003- Enero 2009 .....	40
Tabla 8: Balanza Comercial 2007- Enero-Agosto 2009 .....	42
Tabla 9: Presidentes del Ecuador (1979-2009) .....	45
Tabla 10: Desempleo 2003 - Septiembre 2009.....	50
Tabla 11: Principales Proveedores de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” .....	56
Tabla 12: Perfil Competitivo .....	76
Tabla 13: Oportunidades.....	86
Tabla 14: Amenazas.....	87
Tabla 15: Fortalezas .....	87
Tabla 16: Debilidades.....	88
Tabla 17: Matriz de Impacto Externa .....	88
Tabla 18: Matriz de Impacto Externa .....	91
Tabla 19: Matriz de Aprovechabilidad (FO) .....	95
Tabla 20: Matriz de Aprovechabilidad (FA).....	96
Tabla 21: Matriz de Vulnerabilidad (DA).....	97
Tabla 22: Matriz de Vulnerabilidad (DO) .....	98
Tabla 23: Matriz de Síntesis Estratégica 1.....	101
Tabla 24: Matriz de Síntesis Estratégica 2.....	102

### CAPÍTULO III

Tabla 25: Principios de la empresa “WINCHAS y GRÚAS TAPIA” .....	107
Tabla 26: Valores de la empresa “WINCHAS y GRÚAS TAPIA” .....	109
Tabla 27: Elementos de la Misión .....	111
Tabla 28: Elementos de la Visión .....	112
Tabla 29: Propuesta de Valor Para los Accionistas. ....	115
Tabla 30: Propuesta de Valor Para los Clientes. ....	115
Tabla 31: Propuesta de Valor en Procesos .....	116
Tabla 32: Propuesta de Valor Para el Capital Intangible.....	116
Tabla 33: Objetivos de Crecimiento y Rentabilidad.....	117

Tabla 34: Objetivos de Clientes y Mercado.....	117
Tabla 34 :Objetivos de Clientes y Mercado.....	118
Tabla 35: Objetivos de Procesos Internos.....	118
Tabla 36: Objetivos de Capital Intangible.....	119
Tabla 37: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Crecimiento y Rentabilidad.....	120
Tabla 38: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Clientes y Mercado.....	121
Tabla 39: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Procesos Internos.....	122
Tabla 40: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Capital Intangible.....	123

#### **CAPÍTULO IV**

Tabla 41: Elementos del Cuadro de Mando Integral.....	137
Tabla 42: Medidas para Perspectiva de Crecimiento y Rentabilidad.....	138
Tabla 43: Medidas para Perspectiva de Clientes y Mercado.....	139
Tabla 44: Medidas para Perspectiva de Procesos Internos.....	140
Tabla 45: Medidas para Perspectiva de Capital Intangible.....	142
Tabla 46: Metas para Perspectiva de Crecimiento y Rentabilidad.....	143
Tabla 47: Metas para Perspectiva de Clientes y Mercado.....	143
Tabla 48: Metas para Perspectiva de Procesos Internos.....	144
Tabla 49: Metas para Perspectiva de Capital Intangible.....	144
Tabla 50: Medios para Perspectiva de Crecimiento y Rentabilidad.....	145
Tabla 51: Medios para Perspectiva de Clientes y Mercado.....	145
Tabla 52: Medios para Perspectiva de Procesos Internos.....	145
Tabla 53: Medios para Perspectiva del Capital Intangible.....	146
Tabla 54: Cuadro de Mando Integral.....	147
Tabla 55: Matriz de Priorización de Proyectos.....	149
Tabla 56: Resumen de Proyectos.....	150
Tabla 57: Proyecto No 1.....	170
Tabla 58: Proyecto No 2.....	171
Tabla 59: Proyecto No 3.....	172
Tabla 60: Proyecto No 4.....	173
Tabla 61: Proyecto No 5.....	174
Tabla 62: Proyecto No 6.....	175
Tabla 63: Proyecto No 7.....	176
Tabla 64: Proyecto No 8.....	177
Tabla 65: Proyecto No 9.....	178
Tabla 66: Proyecto No 10.....	179
Tabla 67: Resumen de Proyectos.....	180

#### **CAPÍTULO V**

Tabla 68: Presupuesto de Proyectos Estratégicos.....	193
Tabla 69: Tabla de Ponderación.....	194
Tabla 70: Incidencia de los Proyectos a Corto Plazo en el Flujo de Fondos.....	194

Tabla 71: Flujo de Efectivo sin Proyectos .....	195
Tabla 72: Flujo de Efectivo con Proyectos.....	197
Tabla 73 Incidencia en los Ingresos.....	198
Tabla 74: Incidencia en los Egresos.....	200
Tabla 75: Cálculo de la TMAR.....	202
Tabla 76: Ingresos y Egresos .....	203
Tabla 77: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN) .....	203
Tabla 78: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno sin Proyectos (TIR)..	204
Tabla 79: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno con Proyectos (TIR)	204

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### CAPÍTULO I

Gráfico 1: Organigrama de “Winchas y Grúas Tapia” .....	16
Gráfico 2: Diagrama Causa-Efecto de “Winchas y Grúas Tapia” .....	20
Gráfico 3: Proceso de la Planificación-Gestión Estratégica .....	22
Gráfico 4: Gestión Estratégica.....	23
Gráfico 5: Cinco Fuerzas de Porter .....	24
Gráfico 6: Metodología del Tamaño de la Muestra .....	26
Gráfico 7: Metodología del Diagrama Causa-Efecto .....	27
Gráfico 8: Modelo de Mapa Estratégico.....	28
Gráfico 9: Diferencia Operacional entre el (BSC) y las Metodologías Tradicionales de la Planificación Estratégica. ....	29
Gráfico 10: Perspectivas usuales para un negocio .....	29
Gráfico 11: Indicadores estratégicos vs. Indicadores operativo/funcionales .....	30

### CAPÍTULO II

Gráfico 12: Esquema del Diagnóstico Situacional.....	34
Gráfico 13: Tasa de Inflación 2003- Septiembre 2009 .....	36
Gráfico 14: Variación de la Tasa de Interés Activa 2003- Octubre 2009..	39
Gráfico 15: PIB 2003-SEPTIEMBRE 2009 .....	41
Gráfico 16: Balanza Comercial 2007- Enero-Agosto 2009 .....	43
Gráfico 17: Variación del Desempleo 2003- Septiembre 2009 .....	50
Gráfico 18: GRÚA GROVE GTK1110 .....	53
Gráfico 19: Cinco Fuerzas que controlan el Sector Industrial .....	56
Gráfico 20: Participación de Proveedores de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” .....	57
Gráfico 21: ¿Tiempo que está relacionado Ud. con “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”?.....	59
Gráfico 22: ¿Califique el nivel de sus relaciones con “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”? .....	60

Gráfico 23: ¿WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” realiza los pedidos de manera? .....	61
Gráfico 24: ¿Cómo es la forma de pago que realiza “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA? .....	62
Gráfico 25: ¿Califique el nivel de importancia que representa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” para su empresa? .....	63
Gráfico 26: ¿Sus productos cuentan con alguna certificación de calidad? .....	64
Gráfico 27: ¿Ud. como proveedor cumple con las exigencias y necesidades que requiere “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA?....	65
Gráfico 28: ¿Género? .....	68
Gráfico 29: ¿Edad? .....	68
Gráfico 30: ¿Usted ha contratado los servicios de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA? .....	69
Gráfico 31: ¿Con que frecuencia adquiere los servicios de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA? .....	70
Gráfico 32: ¿Cómo considera usted que son nuestros precios en referencia a los de la competencia? .....	71
Gráfico 33: ¿Cómo considera la atención prestada por los nuestros empleados? .....	72
Gráfico 34: ¿Coloque una X en los principales atributos del servicio ofrecido por nuestra empresa que considere usted? .....	73
Gráfico 35: ¿Volvería a adquirir nuestros servicios?.....	74
Gráfico 36: Comparación de Competidores de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA.....	76
Gráfico 37: Matriz General Electric (Ge) .....	93

### **CAPÍTULO III**

Gráfico 38: La Identificación del Negocio.....	104
Gráfico 39: Definición del Negocio.....	105
Gráfico 40: Principios Corporativos.....	107
Gráfico 41: Valores Corporativos .....	110
Gráfico 42: Misión .....	112
Gráfico 43: Visión 2013.....	113
Gráfico 44: Objetivo Corporativo .....	114
Gráfico 45: Estrategia Corporativa .....	129
Gráfico 46: Mapa Estratégico por Perspectiva.....	130
Gráfico 47: Mapa Estratégico Corporativo.....	131

### **CAPÍTULO IV**

Gráfico 48: Perspectivas del Cuadro De Mando Integral .....	134
---	-----

## ÍNDICE DE FOTOGRAFÍAS

### CAPÍTULO I

Fotografía 1: Ubicación de “Winchas y Grúas Tapia” .....	9
Fotografía 2: Servicios de “Winchas y Grúas Tapia” .....	10
Fotografía 3: Maquinaria y Equipo Auxiliar de “Winchas y Grúas Tapia” .	12

### ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1A ENCUESTA PROVEEDORES.....	214
ANEXO 2A ENCUESTA CLIENTES .....	215
ANEXO 3A ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES .....	215
ANEXO 1B TRÍPTICO EMPRESA .....	215

## RESUMEN

“WINCHAS Y GRUAS TAPÍA” Es una empresa familiar dedicada a la prestación de servicios de winchas y grúas a nivel nacional, fue creada en el año de 1960 por el Sr. DON LUIS GONZALO Tapia quien es el Fundador y Presidente de la empresa, estaba ubicada en la Av. Maldonado N35, Redondel de la Villaflora, dirección en la cual permaneció durante 10 años desde su creación.

En un inicio se conocía a la empresa como “SERVICIO DE WINCHAS TAPIA”, creada con el fin de brindar un servicio de winchas rápido y oportuno a la población. La idea nace; ya que el Sr. GONZALO TAPIA poseía dos camiones y decide realizar un viaje con uno de estos a la cordillera, el cual posteriormente presento una avería y se quedo parado por 15 días, tenía dos opciones: acudir por un servicio de winchas a la Policía o a un Señor en particular, es ahí donde toma fuerza la idea de brindar un servicio de este tipo y formar su negocio propio en la ciudad de Quito.

“WINCHAS Y GRUAS TAPÍA” es una empresa rentable gracias a la experiencia que posee en el mercado por mas de 46 años, la cual a permanecido bajo el mando del gerente general Sr. GOLZALO TAPIA Hijo quien ha sabido tomar decisiones oportunas tratando de estar al nivel de su mercado competitivo, pero a prevalecido el decuido de no contar con objetivos, metas e iniciativas de modo que le permitan anticiparse al mercado en el cual se desarrolla la empresa, por tal motivo es que no tiene esreucturado un Plan de Gestión Estratégica.

Con el propósito de que la empresa sea más competitiva, productiva e incremente su rendimiento financiero, formulé un Plan de Gestión Estratégica a manera de que se desarrollen sus actividades de forma

clara y ordenada, exista mayor responsabilidad en el desarrollo de las mismas y se llegue a la consecución de objetivos, los mismos que permitan crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

El presente documento está dividido por cinco capítulos en los que se hace referencia a la estructuración del plan de gestión estratégica.

En el primer capítulo se realizó un análisis a nivel macro de la empresa, dando a conocer su giro de negocio, clientes que posee, cartera de servicios que ofrece en el mercado.

En el segundo capítulo se desarrolló el diagnóstico situacional de la empresa, el mismo que permitió determinar las fortalezas con las que cuenta, para desempeñarse en el mercado y ser más competitiva, siendo la más destacada la experiencia que presenta en el mismo, las debilidades a las que está sujeta y es vulnerable, lo cual llevara a tomar decisiones oportunas para que el efecto de estas no afecte de manera definitiva, de igual forma se identificaron las oportunidades que posee para seguir creciendo como empresa y mantenerse en el mercado, para estar a nivel de sus competidores e incrementar su rentabilidad y las amenazas a las que está expuesta; ya que si no toma las medidas necesarias a tiempo afectarán el desarrollo y su crecimiento diario lo que podría llevar al cierre de su empresa sino se toma en cuenta estas.

En referencia al tercer capítulo se desarrolló el direccionamiento estratégico tratando de encaminar a la empresa hacia el cumplimiento de objetivos formulados, definiendo su misión y visión para identificar al personal que labora en la empresa con estas; ya que si se logra esto la consecución de metas y objetivos será fácil de conseguir.

En lo concerniente al cuarto capítulo hace referencia al diseño del Balanced Score Card el mismo que permite formular iniciativas que ayudan a cumplir los objetivos propuestos a través de este diseño,

además se desarrollo los proyectos estratégicos, con sus respectivas actividades en las cuales se refleja su presupuesto de llegarse a implementar el plan de gestión estratégica, el mismo que es necesario para su desarrollo y crecimiento.

En el quinto capítulo se realizo la evaluación financiera de los proyectos estratégicos para demostrar a la empresa, cuan rentable es la implementación de estos y los beneficios que representan con su implementación.

“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” es una empresa que tiene mucho tiempo en el mercado, prestando los diferentes servicios a sus clientes, los cuales son muy conocidos siendo empresas importantes como personas naturales para estos se pone a disposición el Plan de Gestión Estratégica el mismo que ayudara a mantener y explotar nuevos nichos de mercado.

## SUMMARY

“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” it is a family company dedicated to the winchas rendering of services and cranes at national level, it was created in the year of 1960 by the Mr. LUIS GONZALO it Walls who is the Founder and President of the company, it was located in the Av. Maldonado N35, Arena of the Villaflora, address in which remained during 10 years from their creation.

In a beginning it was known to the company like “SERVICE DE WINCHAS TAPIA”, created with the purpose of offering a service of quick and opportune winchas to the population. The idea is born; since Mr. GONZALO TAPIA it possesses two trucks and he decides to carry out a trip with one from these to the mountain range, the one which later on I present a mishap and you is stopped by 15 days, he had two options: to go for a winchas service to the Police or a Mr. in particular, it is there where she takes it forces the idea of to offer a service of this type and to form their own business in the city of Quito.

“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” it is a profitable company thanks to the experience that possesses in the market for but of 46 years, which had remained under the general manager's control Mr. GONZALO TAPIA Son who has known how to make opportune decisions trying to be at the level of their competitive market, but had prevailed the decode of not having objectives, goals and initiatives so they allow him to be early to the market in which the company is developed, for such a reason it is that doesn't have restructuration a Plan of Administration Strategic.

With the purpose that the company is more competitive, productive and increase its financial yield, I formulated a Plan of Strategic Administration

by way of that its activities in a clear and orderly way are developed, exist bigger responsibility in the development of the same ones and you arrives to the attainment of objectives, the same ones that allow growth and sostenibilidad in the market.

The present document is divided by five chapters in those that one makes reference to the structuring of the plan of strategic administration.

In the first chapter one carries out an analysis at level macro of the company, giving to know their business turn, clients that it possesses, wallet of services that offers in the market.

In the second chapter you development the situational diagnosis of the company, the same one that allowed to determine the strengths with those that counts, to act in the market and more competitive being, being the most outstanding the experience that presents in the same one, the weaknesses to those that it is subject and it is vulnerable, that which took to make oportune decisions so that the effect of these it doesn't affect in a definitive way, of equal is formed they identified the opportunities that it possesses to continue growing as company and to stay in the market, to be at their competitors' level and to increase their profitability and the threats to those that it is exposed; since if doesn't take the necessary measures on time they will affect the development and their daily growth what could take to the closing of their company but takes into account these.

In reference to the third chapter you development the strategic direccionamiento trying to guide to the company toward the execution of formulated objectives, defining their mission and vision to identify the personnel that works in the company with these; since if this is achieved the attainment of goals and objectives it will be easy to get.

In the concerning thing to the fourth chapter makes reference to the design of the Balanced Score Card the same one that allows to also formulate initiatives that help to complete the objectives proposed through this design, you development the strategic projects, with their respective activities in which is reflected their budget of being ended up implementing the plan of strategic administration, the same one that is necessary for their development and growth.

In the fifth chapter one carries out the financial evaluation of the strategic projects to demonstrate to the company, how profitable it is the implementation of these and the benefits that represent with their implementation.

“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” it is a company that has a lot of time in the market, lending the different services to their clients, which are very well-known being important companies as natural people for these puts on to disposition the Plan of Strategic Administration the same one that helped to maintain and to exploit new market niches.

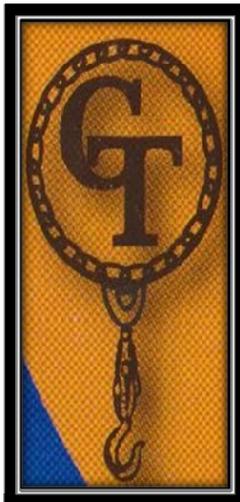
# CAPÍTULO I

## GENERALIDADES



# 1 GENERALIDADES

## 1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS



Es una empresa familiar que se dedica a la prestación de servicios de winchas y grúas a nivel nacional, fue creada en el año de 1960 por el Sr. Don Luis Gonzalo Tapia quien es el Fundador y Presidente de la empresa, estaba ubicada en la Av. Maldonado N35, Redondel de la Villaflora, dirección en la cual permaneció durante 10 años desde su creación.

En un inicio se le conocía como "SERVICIO DE WINCHAS TAPIA", creada con el fin de brindar un servicio de winchas rápido y oportuno a la población. La idea nace; ya que el Sr. Gonzalo Tapia poseía dos camiones y decide realizar un viaje con uno de estos a la cordillera, el cual posteriormente presento una avería y se quedo parado por 15 días, tenía dos opciones: acudir por un servicio de winchas a la Policía o a un Señor en particular, es ahí donde toma

fuerza la idea de brindar un servicio de este tipo y formar su negocio propio en la ciudad de Quito.

Empezó con un camión al cual incorporo una wincha, y es como aparece la primera wincha ensamblada en Quito por personas ecuatorianas. El creciente volumen del negocio y la necesidad de cumplir con las exigencias y preferencias del cliente, llevaron a su hijo, el Sr. Luis Gonzalo Tapia Calvopiña, Gerente General, a continuar con la administración de este negocio a partir del año del 1980 tomando el nombre comercial de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”, poco a poco fueron adquiriendo maquinaria y equipo para ampliar sus servicios y cobertura, es así que en la actualidad se presta el servicio de winchas y grúas.

Este nombre comercial se ha mantenido hasta la actualidad, la empresa se maneja bajo la figura de Persona Natural Obligada a llevar Contabilidad por el Servicio de Rentas Internas con número de RUC 170133712100.

Se encuentra ubicada en el Sur de Quito, calle Pablo Charpantier No 1637 y Andrés Pérez, EL RECREO; Teléfonos (593-2) 022651-362 / 2651-363 / 3113-39, e-mail: [gruastapia@andinanet.net](mailto:gruastapia@andinanet.net) y la atención al público en general es de: 8:00-12:00 y 14:00-18:00, salvo casos de emergencia, en los cuales la asistencia es de inmediato.

**Fotografía 1: Ubicación de “Winchas y Grúas Tapia”**



Fuente y Elaboración: [www.google.com/digital\\_globe](http://www.google.com/digital_globe)

## 1.2 GIRO DEL NEGOCIO

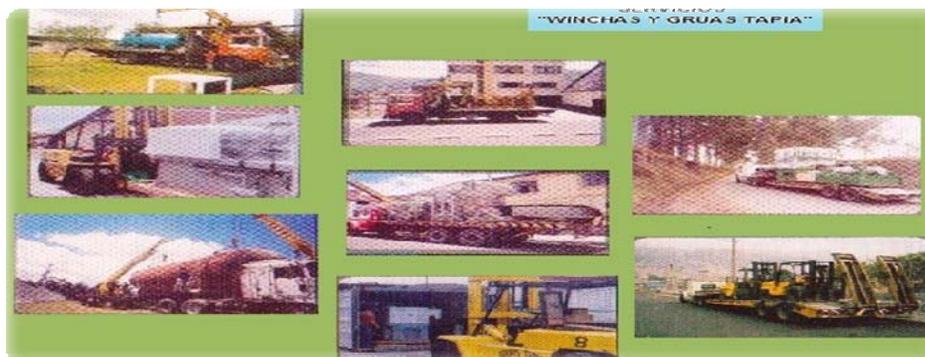
“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”, pertenece al sector del transporte y se dedica a la prestación de servicios de winchas y grúas a nivel nacional para la movilización, remolque, montaje y embarque de vehículos, maquinaria y mercadería con profesionales en grúas garantizando experiencia, precisión y seguridad de maniobra a sus clientes.

### 1.2.1 PORTAFOLIO DE SERVICIOS.

La empresa tiene a disposición del mercado los siguientes servicios:

- Rescate de vehículos livianos y pesados.
- Embarque de Maquinaria Textil, Industrial, Gráfica etc.
- Movilización de toda carga pesada especial.
- Remolque a nivel nacional
- Montajes Industriales
- Paradas de silos y tanques
- Transporte de equipos y maquinaria.

**Fotografía 2: Servicios de “Winchas y Grúas Tapia”**



Fuente: La Empresa  
Elaboración: Autor

Además cuenta con la siguiente maquinaria y equipo auxiliar:

**Tabla 1: Maquinaria y Equipo Auxiliar de “Winchas y Grúas Tapia”**

MAQUINARIA Y EQUIPO	EQUIPOS AUXILIARES
<p>Grúas telescópicas de 15,18,19,20,25,40 toneladas</p> 	<p>Tecles</p>
<p>Montacargas de 2,3,4,5,6,8,10 toneladas</p> 	<p>Tifones</p>
<p>Grúas auto cargables de 12 toneladas</p> 	<p>Fajas de Carga</p>
<p>Plataforma auto cargable</p> 	<p>Patines</p>
<p>Plataforma de cama alta</p>	<p>Gatas Hidráulicas</p>

**Tabla 1: Maquinaria y Equipo Auxiliar de “Winchas y Grúas Tapia”**

MAQUINARIA Y EQUIPO	EQUIPOS AUXILIARES
<p>Winchas pesadas y livianas</p> 	<p>Estrovos</p>
<p>Plataformas con brazo hidráulico</p>	<p>Templadores</p>

Fuente: La Empresa  
Elaboración: Autor

**Fotografía 3: Maquinaria y Equipo Auxiliar de “Winchas y Grúas Tapia”**



Fuente: La Empresa  
Elaboración: Autor

## 1.2.2 CLIENTES.

“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”, cuenta con una amplia trayectoria en el mercado y con un número considerable de clientes por el giro de negocio que posee, sus clientes se puede clasificar en: privados, públicos y particulares de los cuales se mencionan los más relevantes:

**Tabla 2: Clientes de “Winchas y Grúas Tapia**

NOMBRE	TELEFONO	RUC	DIRECCION
PRIVADOS			
 CERVECERIA NACIONAL	042 893-088	0990023549001	Calle Cobre SN y Av. Río Daule.
 BANCO PRODUBANCO	022 999-000	1790368718001	Av. Amazonas N35-211 Japón
 PINTURAS CONDOR	022 671-115	17900139661001	Cusubamba 353 y Av. Maldonado
LA INTERNACIONAL	3 975 800	179002676001	Calle Iulubamba 1354 y misión geodésica
 CONFITECA	2 671 896	1790084604001	Panamericana Sur S35-60
TANASA	3 081-800	1790043657001	Panamericana Sur K 5 ½
PUBLICOS			
 CORPORACION NACIONAL DE TELECOMUNICACIONES	2 563-134	1791395352001	Amazonas y Veintimilla
 EMOP-Q	2 525- 023	176807059001	9 de Octubre N25-56 y Santa María
 EMPRESA ELECTRICA QUITO	2 523-244	1790053881001	Av. 10 de Agosto y las Casas

**Tabla 2: Clientes de “Winchas y Grúas Tapia**

PARTICULARES			
Son personas que adquieren el servicio una o dos veces no más			

Fuente: La Empresa  
Elaboración: Autor

### 1.2.3 PROVEEDORES.

Los proveedores principales de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” son los siguientes:

**Tabla 3: Proveedores de “Winchas y Grúas Tapia”**

NOMBRE	PRODUCTO QUE PROVEE
 IMPORFILTRO	FILTROS
GLOBAL TIRES	LLANTAS
PDVSA LUBRICANTES QUITO LUBRICANTES CHILE	LUBRICANTES
CASERES DIESEL	REPUESTOS SCANIA
 CUCASA	SISTEMA HIDRAULICO
 MAVESA	REPUESTOS HINO
CASA DEL PERNO CASTILLO HERMANOS	PERNOS

Fuente: La Empresa  
Elaboración: Autor

### 1.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” no cuenta con una estructura y una cultura organizacional definida por lo que no posee una misión, visión y objetivos establecidos, provocando que las estrategias que se toman en ocasiones sean acertadas y en otras no, teniendo como consecuencia un clima laboral desfavorable y un limitante de crecimiento y desarrollo.

#### **Misión.**

Es una empresa dedica a la prestación de servicios de winchas y grúas a nivel nacional para la movilización, remolque, montaje y embarque de vehículos, maquinaria y mercadería con profesionales en grúas garantizando experiencia, precisión y seguridad de maniobra a sus clientes

#### **Visión.**

Crecer como empresa y poder adquirir maquinaria de última tecnología para prestar un mejor servicio a los clientes.

Como la empresa no tiene definido sus principios y valores, pero de acuerdo al comportamiento en el mercado y desenvolvimiento de su personal se puede mencionar algunos valores por los cuales se caracteriza:

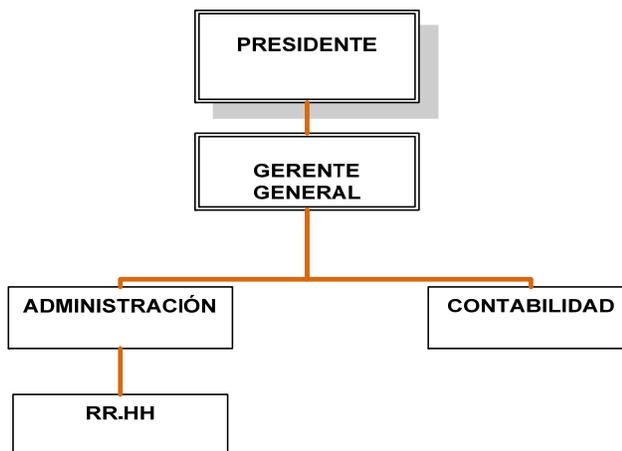
- **HONRADEZ:** En la cuantía que se fija por el servicio que presta a los clientes.
- **HONESTIDAD.** Los trabajos que se realizan son con profesionalismos y precisión de maniobra de los equipos y maquinaria, cuidando los bienes de los clientes.

- **RESPETO:** Se ve reflejado en cada una de las opiniones y pensamientos de su personal, en el cumplimiento con sus obligaciones como patrono.
- **PUNTUALIDAD.-** En el tiempo de respuesta que reciben sus clientes en la asistencia, por tal motivo es que se ha logrado mantener en el mercado por 46 años.

La empresa mantiene un liderazgo autoritario debido a que el poder y la toma de decisiones se centralizan en el Gerente, lo que origina que los empleados se sientan muchas veces desmotivados y no colaboren en las actividades que desarrolla la empresa.

A pesar que la empresa no tiene una estructura definida, pero del trabajo de campo realizado por el autor se puede definir el siguiente organigrama:

**Gráfico 1: Organigrama de “Winchas y Grúas Tapia”**



Fuente: La Empresa  
Elaboración: Autor

“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” cuenta con el siguiente personal:

**Tabla 4: Personal de “Winchas y Grúas Tapia”**

CARGO	NOMBRE
<b>PRESIDENTE</b>	Sr. Luis Gonzalo Tapia
<b>GERENTE GENERAL</b>	Sr. Luis Gonzalo Tapia Calvopiña
<b>ASISTENTE DE GERENCIA Y JEFE DE RR. HH.</b>	Sra. Mónica Caufullin.
<b>CONTADOR</b>	Sr. Fernando Erazo
<b>AUXILIAR DE CONTABILIDAD</b>	Srta. Cristina Asimbaya

Fuente: La Empresa  
Elaboración: Autor

En referencia al Personal Operativo con el que cuenta la empresa está conformado por 10 personas entre estos tenemos: 6 choferes, 2 operadores y 2 ayudantes.

El número total de personal que conforma “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” es de 15 personas.

#### **1.4 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA.**

El servicio de winchas, grúas, montacargas y maquinaria pesada en general, utilizado para la movilización de equipos sobredimensionados, extra pesados y vehículos, a nivel mundial ha tenido un impacto importante en relación con la crisis económica; ya que ha bajado considerablemente el servicio de grúas en todos los giros, desde la cuestión industrial, comercial, asistencia y vehículos descompuestos.

Aunque la empresa ha tenido un desarrollo próspero en el país, es necesario seguir algunos parámetros y lineamientos, una alternativa es un “Plan de Gestión Estratégica”; ya que el no disponer de este ha dificultado el crecimiento constante, se ha mantenido en los niveles mínimos de posicionamiento en el mercado y no han podido establecer estrategias certeras para utilizar al máximo su capacidad.

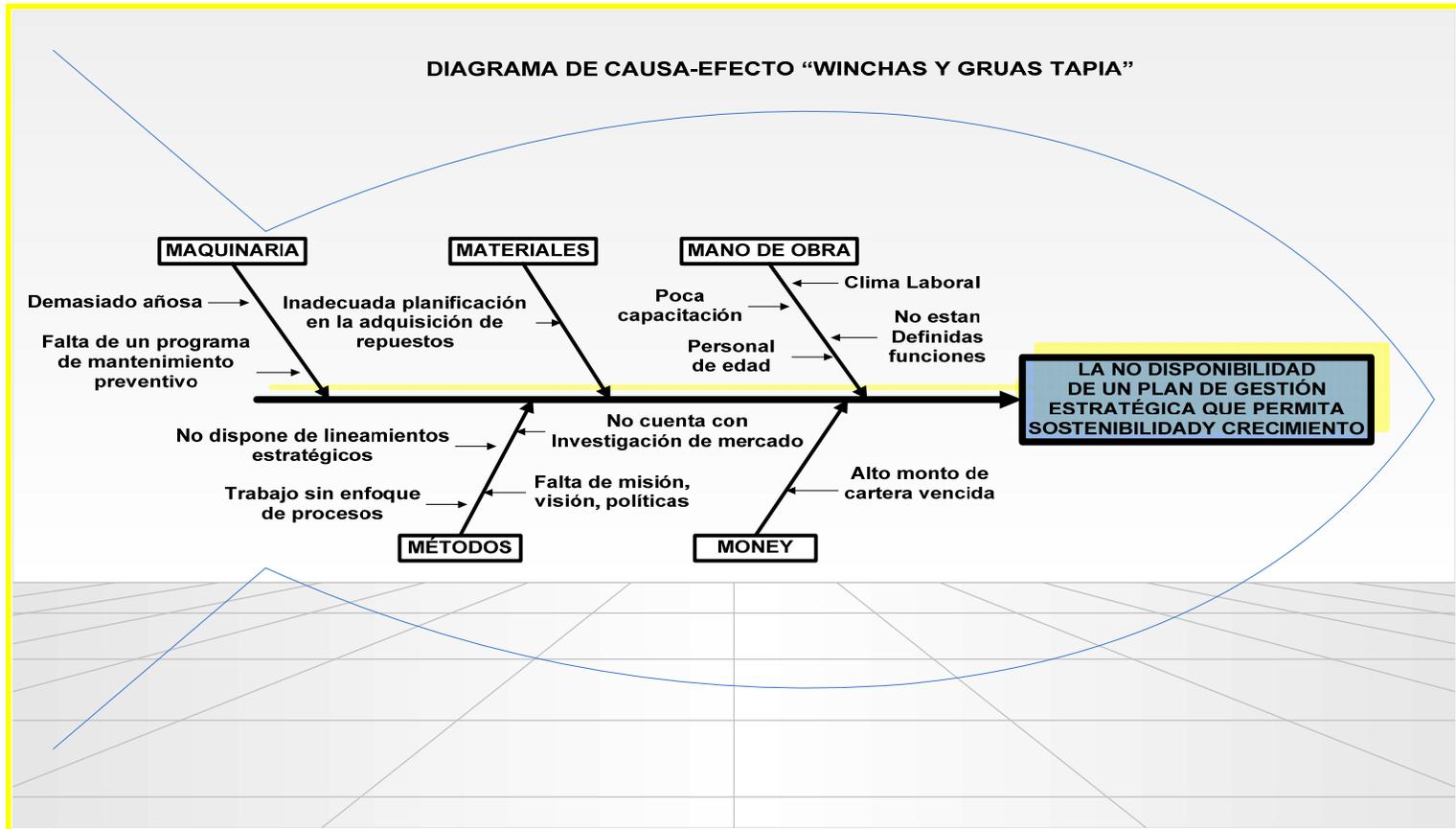
Para poder diseñar el diagnóstico del problema de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” se empleó la metodología de Ishikawa (Diagrama de Causa-Efecto), como se puede apreciar en la (Gráfico 2), el mismo que nos permitió identificar las siguientes causas:

- El no contar con lineamientos estratégicos necesarios que le permitan mantenerse en un desarrollo constante, han llevado a la empresa a tomar decisiones y estrategias incorrectas por tal motivo es que su crecimiento en 46 años de experiencia no ha tenido el repunte esperado.
- La falta de la filosofía corporativa para dar a conocer a los clientes la labor que desempeña, principios y valores por los cuales deben regir el capital humano.
- La empresa no tiene definido las funciones de su personal, lo cual no le permite conocer si el desempeño de los mismos es eficiente y oportuno.
- No se brinda capacitación al personal y el giro del negocio se basa en profesionalismo y precisión de maniobra.
- La maquinaria es el pilar fundamental para entregar un servicio óptimo y oportuno, la cual ya tiene algunos años, no se ha renovado y no existe un mantenimiento planificado.

- El análisis de satisfacción de clientes permitirá conocer las necesidades y preferencias de los mismos, para determinar la forma más rápida y viable de cumplir con sus requerimientos.
- La empresa no cuenta con un sistema adecuado de planificación, lo cual si se desarrolla ayudará al desempeño óptimo de sus actividades y a una mejor productividad.
- El alto monto de cartera vencida que maneja no se ha recuperado por lo cual es necesario plantear estrategias necesarias para salvar ese capital.

“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” ha sido una empresa que se ha manejado con la experiencia y conocimiento del Sr. Gerente que en ocasiones han sido decisiones acertadas y en otras no, no ha existido un “Plan de Gestión Estratégica” que le permita planificar las diversas actividades que demanda este tipo de empresa y si no se lleva a cabo acciones oportunas podría dificultar el crecimiento y sostenibilidad de la empresa en el mercado.

Gráfico 2: Diagrama Causa-Efecto de “Winchas y Grúas Tapia”



Fuente: La Empresa  
Elaboración: Autor

## **1.5 OBJETIVOS DEL PLAN.**

### **1.5.1 OBJETIVO GENERAL**

- Elaborar un Plan de Gestión Estratégica para “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” manejando la herramienta del Balanced Score Card que permita orientar y direccionar hacia un crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

### **1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Elaborar un diagnóstico situacional utilizando la herramienta FODA que ayude a determinar las fortalezas y oportunidades tanto internas como externas de la empresa.
- Realizar un análisis de satisfacción de clientes a través de encuestas que ayuden a tomar acciones correctivas y preventivas.
- Elaborar el direccionamiento estratégico a través de matrices y lineamientos que proporcionen un horizonte más claro de hacia dónde quiere llegar la empresa.
- Diseñar el Balanced Score Card (BSC) formulado indicadores de gestión que nos permitan monitorear el cumplimiento de estrategias.
- Definir proyectos estratégicos sustentables mediante el desarrollo de estrategias a: corto, mediano y largo plazos que contribuyan a mejorar la situación actual de la empresa.
- Elaborar la evaluación financiera de los proyectos estratégicos para determinar su factibilidad.

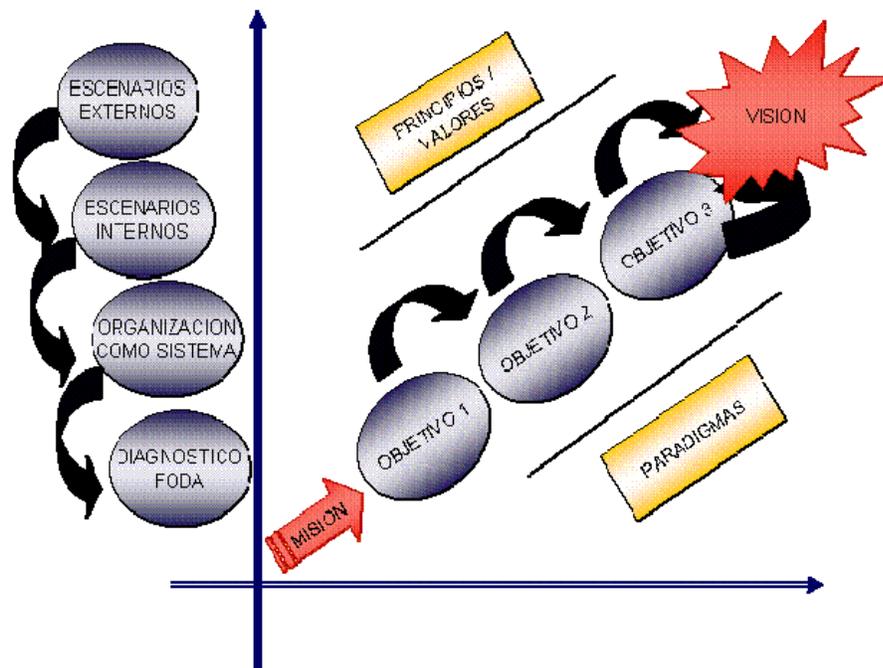
## 1.6 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.

### 1.6.1 PLANIFICACIÓN.

“Es un proceso en el cual se define de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados planes”<sup>1</sup>.

Entonces se puede manifestar que la planificación estratégica funciona como una herramienta que se anticipa al mercado identificando las amenazas y oportunidades que presenta este.

**Gráfico 3: Proceso de la Planificación-Gestión Estratégica**



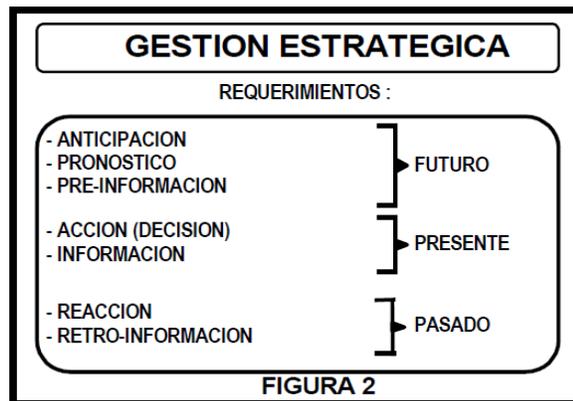
Fuente y Elaboración: SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios

<sup>1</sup> FRANCES Antonio, “Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral”, Editorial Pearson, Primera Edición, México 2006, Pag.23-24

## 1.6.2 GESTIÓN ESTRATÉGICA.

“Es el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio”<sup>2</sup>

Gráfico 4: Gestión Estratégica



Fuente y Elaboración: BETANCOURT José, "Gestión Estratégica"

## 1.6.3 DIAGNOSTICO SITUACIONAL.

Constituye un examen de la situación o realidad en que se desenvuelve y también una reflexión sobre la misma organización y los principales ajustes que debe producir para alcanzar sus objetivos.

“Como parte del diagnóstico el **análisis de situación** sirve para visualizar algunas ideas razonables acerca de lo que va a pasar en los próximos años en el barrio, región o país”<sup>3</sup>.

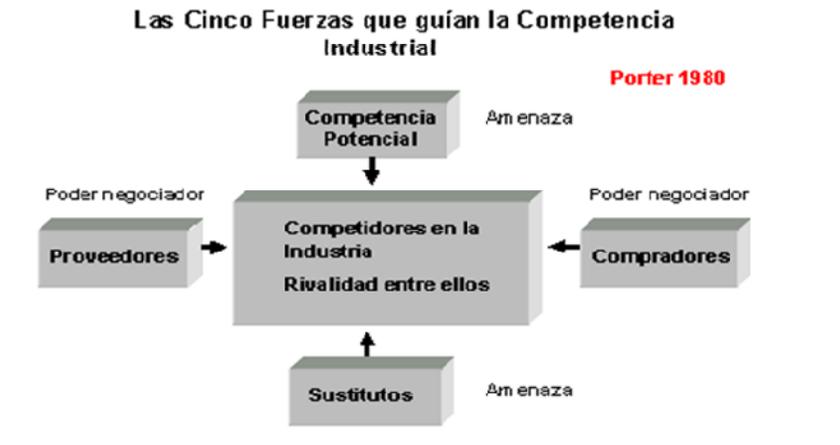
“**Modelo de las cinco fuerzas de Porter.**- Se ha convertido en la herramienta más utilizada para el análisis de la competencia en un sector o industria, en un determinado país o región. Este se basa en el supuesto de que los participantes compiten entre sí por apropiarse de la mayor

<sup>2</sup> BETANCOURT José, "Gestión Estratégica", Editorial Porlamar, Tercera Edición, 2002

<sup>3</sup> www.cenoc.gov.ec

porción que sea posible de los beneficios extraordinarios generados en un sector”<sup>4</sup>

### Gráfico 5: Cinco Fuerzas de Porter



Fuente y Elaboración: [www.scienceinthebox.com/es\\_ES/research/consumerresearch\\_es.html](http://www.scienceinthebox.com/es_ES/research/consumerresearch_es.html)

#### 1.6.4 MATRICES

**“Matrices Resumen.-** En las que se señalan por campos (Fortaleza, Debilidad, Oportunidad, Amenaza) los resultados del análisis, acompañándolos de un ligero comentario que tiende a orientar hacia una solución o reforzamiento intuitivos del aspecto.

**Matrices de Ponderación.-** Donde se medirá el impacto de cada aspecto identificado en la gestión organizacional y sobre todo deberán identificarse prioridades sea por urgencia o factibilidad de gestión.

**Matrices de Acción.-** Logrando parametrizar impactos externos y la capacidad de respuesta interna de parte de la organización, buscando capitalizar oportunidades y minimizar riesgos de entorno de acuerdo a la capacidad del negocio.

<sup>4</sup> FRANCES Antonio, “Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral”, Editorial Pearson, Primera Edición, México 2006, Pag.86

**Matriz Síntesis.-** Tratando de resumir de la manera más puntual posible los aspectos puntuales y de prioridad en los que la organización deberá responder.

**Matrices de Validación.-** Herramientas como Boston Consulting Group aplicada al negocio o General Electric permiten refirmar o contradecir las conclusiones obtenidas en las etapas anteriores del análisis”<sup>5</sup>

### 1.6.5 MATRIZ FODA

“Es un instrumento viable para realizar análisis organizacional. El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada”<sup>6</sup>

“**OPORTUNIDADES.-** Vienen a convertirse en aquellas circunstancias o situaciones del entorno (fuerzas que surgen desde fuera de las fronteras de una organización, pero que afectan sus decisiones y acciones internas, así como sus actividades y desarrollo), son potencialmente favorables para la institución u organización que queremos estudiar”<sup>7</sup>

**AMENAZAS.-** Son aquellas circunstancias o situaciones del entorno desfavorables para la empresa que pueden afectar negativamente la marcha de la institución, de no tomarse las medidas necesarias en el momento oportuno. Si la gerencia no toma una determinada acción estratégica ante esta tendencia desfavorable, que proviene del entorno, puede llevarla a su estancamiento o incluso su desaparición.

---

<sup>5</sup> SALAZAR Francis; M.B.A, “Gestión Estratégica de Negocios”

<sup>6</sup> [www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm](http://www.eumed.net/ce/2006/hpt-FODA.htm)

<sup>7</sup> [www.fastonline.org/CD3WD\\_40/HLTHES/APS/APS07S/ES/CH08.HTM](http://www.fastonline.org/CD3WD_40/HLTHES/APS/APS07S/ES/CH08.HTM)

**FORTALEZAS.-** Es un recurso de tipo interno que posee la institución en mejores condiciones que su competencia y que la hacen tener ventaja sobre los demás, y por lo tanto la hace rigurosa en su accionar. La Institución puede emplear estos elementos para lograr sus objetivos y mejorar su posición competitiva en el mercado.

**DEBILIDADES.-** Son limitaciones, defectos o inconsistencias en la institución, que constituyen un obstáculo para la consecución de los objetivos y una merma en la calidad de la gestión. Son recursos de tipo interno que poseen las instituciones y que por el solo hecho de poseerlo la hacen vulnerable en su accionar en relación a su competencia.

En el desarrollo del Modelo de Gestión Estratégica también será necesario, enfocarnos al desarrollo de un análisis de satisfacción de clientes para lo cual es necesario conocer el tamaño de la muestra y sus parámetros.

**Gráfico 6: Metodología del Tamaño de la Muestra**

<p><b>N = POBLACIÓN</b>  <b>N.C. = NIVEL DE CONFIANZA</b>  <b>Z = DISTRIBUCIÓN NORMAL</b>  <b>e = ERROR MUESTRAL</b>  <b>p = VARIABILIDAD ESTIMADA DE LA POBLACIÓN</b>  <b>q = (1-p)</b>  <b>n = TAMAÑO DE LA MUESTRA</b></p>	<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;">FÓRMULA</div> <div style="border: 3px double black; width: 150px; height: 60px; margin: 10px auto;"></div>

Fuente: <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm>  
 Elaboración: Autor

### 1.6.6 DIAGRAMA CAUDA-EFECTO.

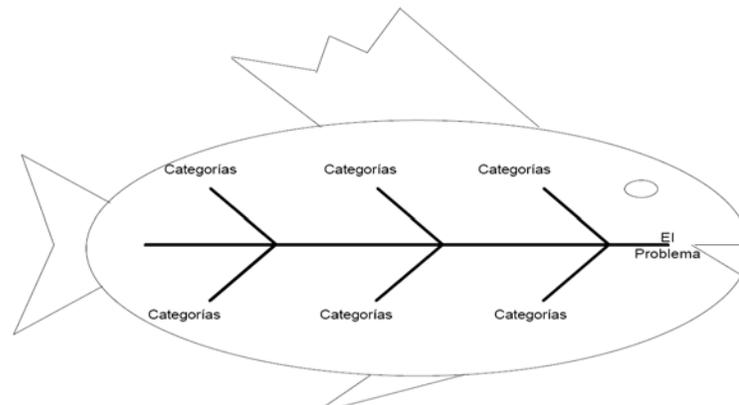
“Es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto).

Es una herramienta efectiva para estudiar procesos y situaciones, y para desarrollar un plan de recolección de datos

El diagrama de causa-efecto se debe utilizar cuando se pueda contestar “SI” a una o a las dos preguntas siguientes:

1. ¿Es necesario identificar las causas principales de un problema?
2. ¿Existen ideas o/u opiniones sobre las causas de un problema?”<sup>8</sup>

**Gráfico 7: Metodología del Diagrama Causa-Efecto**



Fuente y Elaboración: Sociedad Latinoamericana de la Calidad

### 1.6.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

**MISIÓN.**- “La misión de una organización es el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa proporciona a la sociedad, ya sea un servicio, como limpieza doméstica, o un producto, como automóviles”<sup>9</sup>

<sup>8</sup>Sociedad Latinoamericana de la Calidad

<sup>9</sup> WHEELEN Thomas, HUMGER David, “Administración Estratégica y Política de Negocios”, Editorial Pearson, Decima Edición, México 2007, Pág. 12

**VALORES.-** Son aquellos que plantean la ética de una organización, los cuales se verán reflejados en cada una de las acciones que desarrolle la empresa y el personal involucrado con la misma.

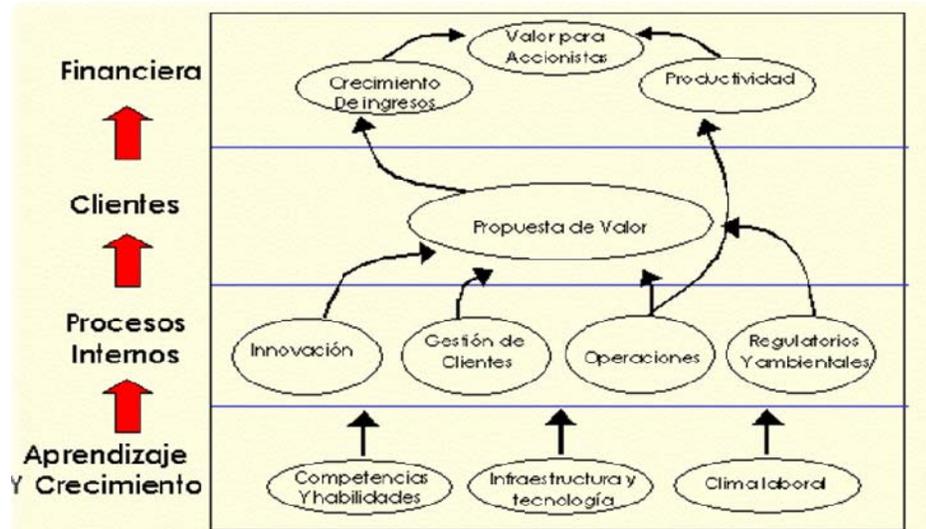
**ESTRATEGIA.** Se puede decir que es un conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

### 1.6.8 MAPA ESTRATÉGICO

“Los mapas estratégicos son una representación visual de la estrategia de una organización y demuestran claramente por qué una imagen es más poderosa que mil palabras (o incluso más poderosa que 25 indicadores de desempeño).

Estos mapas se diseñan bajo una arquitectura específica de causa y efecto, y sirven para ilustrar cómo interactúan las cuatro perspectivas del Balanced Score Card”<sup>10</sup>

**Gráfico 8: Modelo de Mapa Estratégico**



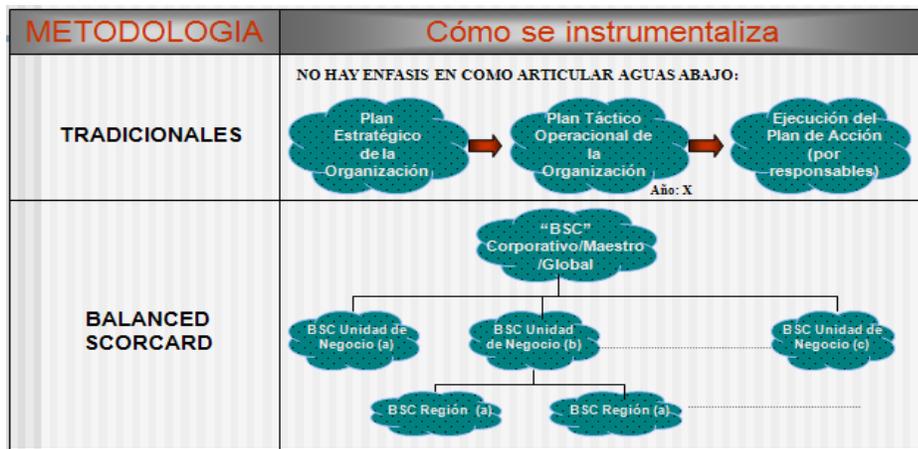
Fuente y Elaboración: <http://www.webandmacros.com>

<sup>10</sup> <http://www.webandmacros.com>

### 1.6.9 BALANCED SCORECARD.

“La metodología Balanced Score Card fue desarrollada por los académicos KAPLAN y NORTON de la universidad de Harvard que consiste en organizar, difundir y controlar la ejecución de las estrategias de la organización”<sup>11</sup>

**Gráfico 9: Diferencia Operacional entre el (BSC) y las Metodologías Tradicionales de la Planificación Estratégica.**



Fuente y Elaboración: Germán Salazar Ocampo “Planeamiento Estratégico aplicando el Balanced Scorecard

### 1.6.10 PERSPECTIVAS.

**Gráfico 10: Perspectivas usuales para un negocio**



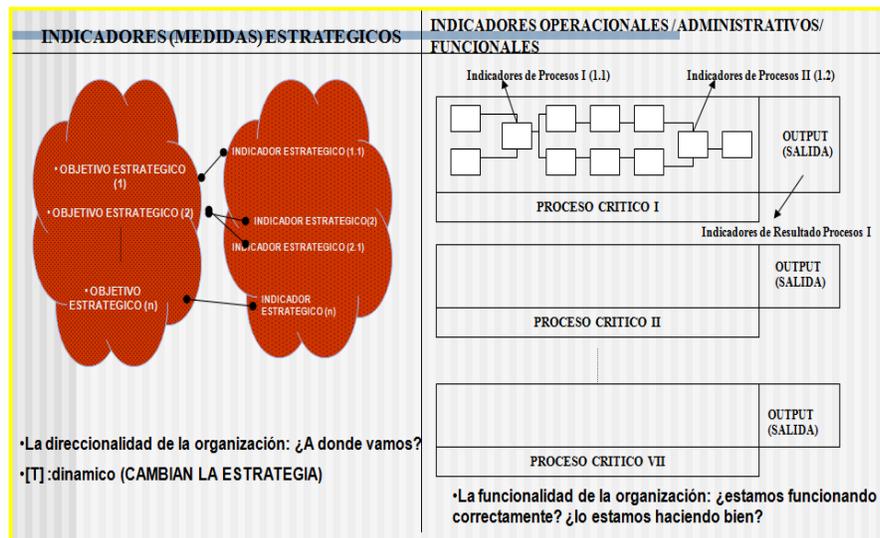
Fuente y Elaboración: Germán Salazar Ocampo “Planeamiento Estratégico aplicando el Balanced Scorecard

<sup>11</sup> SALAZAR Francis M.B.A, “Gestión Estratégica de Negocios”

## 1.6.11 INDICADORES DE GESTIÓN

Pueden ser valores, unidades, índices, series estadísticas y entre otros; es decir, que es como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas.

**Gráfico 11: Indicadores estratégicos vs. Indicadores operativo/funcionales**



Fuente y Elaboración: Germán Salazar Ocampo "Planeamiento Estratégico aplicando el Balanced Scorecard"

**PRESUPUESTO.-** Es una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa.

**PROGRAMAS.-** Es una declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único.

**VAN (valor actual neto).**- “Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión”<sup>12</sup>

**TIR (tasa interna de retorno).**- Se define como la tasa de interés con la cual el valor actual neto o valor presente neto es igual a cero.

## 1.7 MARCO CONCEPTUAL

**AMENAZAS.**- Son situaciones adversas que se presentan ante la empresa y que interrumpen el normal desarrollo de las actividades. Necesitan acciones oportunas y correctivas.

**DEBILIDADES.**- Son factores propios de la empresa que limitan el conseguir algo, estando en una situación vulnerable ante cualquier eventualidad que se presente.

**DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.**- Se puede decir que es un análisis del entorno que rodea a la empresa donde se observa el comportamiento de ciertas variables que rigen al mercado.

**ESTRATEGIA.**- Son acciones que se toman ante una eventualidad para alcanzar un objetivo, es decir es el cómo hacer las cosas.

**FORTALEZAS.**- Son los factores relevantes y positivos que posee la empresa ante sus competidores, teniendo una superioridad ante los demás.

**INDICADORES DE GESTIÓN.**- Son instrumentos que permite medir el cumplimiento de los objetivos propuestos por la empresa.

**KPI.**- Se puede decir que es un indicador que mide el desempeño de las estrategias formuladas por la empresa.

---

<sup>12</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

**MISIÓN.-** Constituye la razón de ser de la empresa, lo que yo como empresa ofrezco a mis clientes.

**OPORTUNIDADES.-** Constituyen ocasiones o circunstancias que en un momento determinado se presenta ante una empresa de forma positiva, permitiendo un mejor desarrollo.

**POLÍTICAS.-** Son directrices que rigen a la organización para que todos los involucrados las cumplan.

**PRESUPUESTO.-** Exposición de planes y resultados esperados, expresados en términos numéricos.

**PROCESO.-** Es un conjunto de actividades sistemáticas para llegar a un objetivo.

## CAPÍTULO II

### DIAGNÓSTICO SITUACIONAL



## 2 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL.

“El diagnóstico situacional es una etapa de la planificación estratégica que permite producir conocimientos para la acción y toma de decisiones adecuada a la realidad y el contexto de los actores sociales involucrados en torno a un tema significativo para estos en forma participativa e inclusiva”<sup>13</sup>

Gráfico 12: Esquema del Diagnóstico Situacional



Fuente: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)  
Elaboración: Autor

### 2.1 ANÁLISIS EXTERNO.

“La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización”<sup>14</sup>

<sup>13</sup> <http://www.slideshare.net/kheiron/diagnostico-situacional>

<sup>14</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis\\_DAFO#An.C3.A1lisis\\_Externo](http://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_DAFO#An.C3.A1lisis_Externo)

## **2.1.1 MACROAMBIENTE.**

El Macroambiente hace referencia a las oportunidades y amenazas que se presentan ante la empresa, por medio del cual se analiza variables económicas, políticas, legales, socio-culturales, tecnológicas y ambientales, las cuales pueden afectar o favorecer a la empresa.

En el caso de la empresa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” se ha identificado las siguientes variables:

- Factor Económico
- Factor Político
- Factor Social
- Factor Tecnológico
- Factor Ambiental

### **2.1.1.1 FACTOR ECONÓMICO**

Son factores que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de una empresa.

#### **a) INFLACIÓN**

“El fenómeno de la inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de ingresos y gastos de los hogares”<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

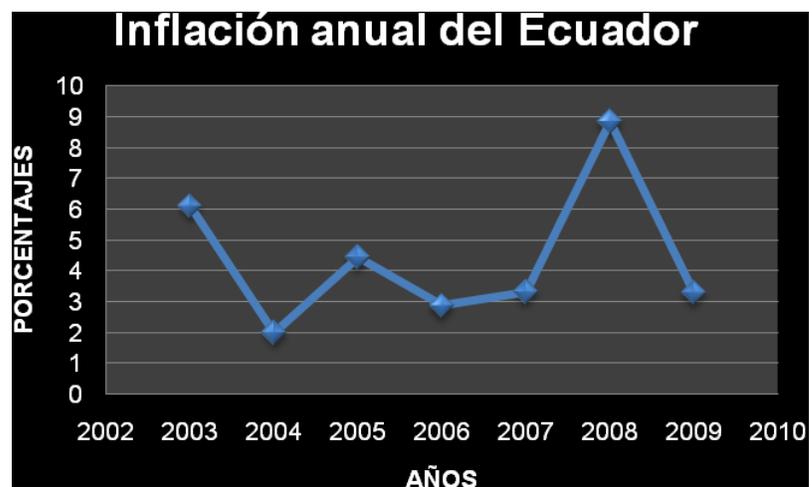
En el Ecuador, en los últimos años la inflación ha mantenido una tendencia a la baja como se puede apreciar en el siguiente cuadro y gráfico:

**Tabla 5: Tasa de Inflación 2003- Septiembre 2009**

AÑOS	INFLACIÓN ANUAL
2003 DICIEMBRE	6.10%
2004 DICIEMBRE	2.00%
2005 DICIEMBRE	4.44%
2006 DICIEMBRE	2.87%
2007 DICIEMBRE	3.32%
2008 DICIEMBRE	8.83%
2009 SEPTIEMBRE	3.29%

Fuente: Revista Gestión, Octubre 2008 e INEC, Galo López Lindao  
Elaboración: Autor

**Gráfico 13: Tasa de Inflación 2003- Septiembre 2009**



Fuente: Revista Gestión, Octubre 2008 e INEC, Galo López Lindao  
Elaboración: Autor

## ANÁLISIS.

En relación al gráfico el Ecuador, hace seis años atrás tenía una inflación con tendencia a la baja hasta el año 2007, mientras que a partir del 2008 la inflación sube drásticamente a un 8,83%, este aumento se debe a la emergencia climática, especialmente en la Costa y la región central de la Sierra. Y para septiembre del 2009 se tiene una inflación del 3,29%.

Para el caso de la empresa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” la tendencia de la inflación a la baja mantenida en los últimos años, representa una **OPORTUNIDAD**; ya que la estabilidad de la inflación permitirá la adquisición de materia prima (repuestos), insumos y maquinaria a precios estables, sin correr un riesgo muy alto de especulación de los precios en el mercado.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA INFLACIÓN.

OPORTUNIDAD
➤ <b>Adquisición de repuestos, insumos y maquinaria a precios estables.</b>
AMENAZA
➤ <b>Dificulta la posibilidad de incrementar los precios en el servicio.</b>

### b) TASA DE INTERÉS ACTIVA

“La tasa activa o de colocación, es la que reciben los intermediarios financieros de los demandantes por los préstamos otorgados. Esta siempre es mayor, porque la diferencia con la tasa de captación es la que permite al intermediario financiero cubrir los costos administrativos,

dejando además una utilidad. La diferencia entre la tasa activa y la pasiva se llama margen de intermediación”<sup>16</sup>

La tasa de interés activa ya sea por el tipo de préstamos que se ha de solicitar o instituciones financiera, a partir del 2005 hasta la actualidad tienen diferentes clases de tasas de interés, esto se debe a la ley de justicia financiera y a la presión de los grupos de poder.

El comportamiento de la tasa de interés activa se muestra en el siguiente cuadro y gráfico:

**Tabla 6: Tasa de Interés Activa 2003- Octubre 2009**

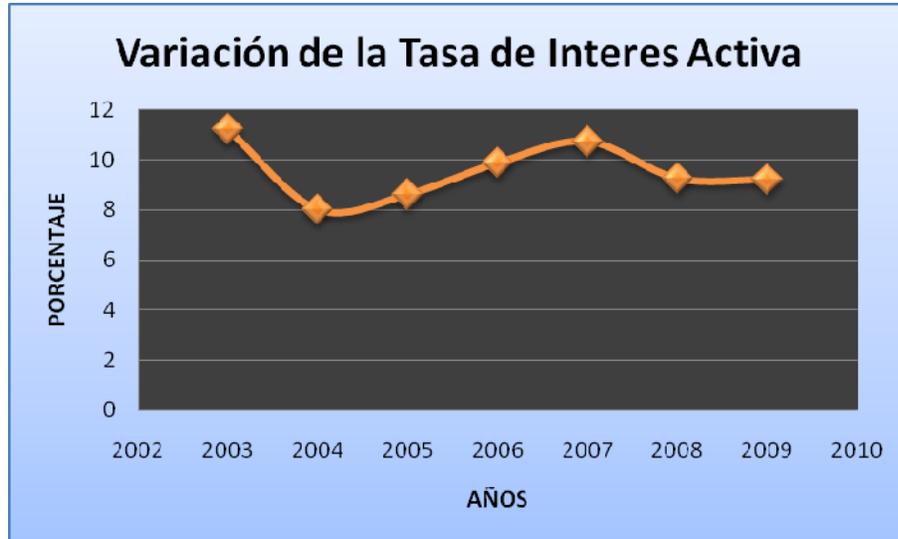
<b>AÑOS</b>	<b>T. activa %</b>
<b>2003</b>	11.2%
<b>2004</b>	8%
<b>2005</b>	8.6%
<b>2006</b>	9.86%
<b>2007</b>	10.72%
<b>2008</b>	9.24%
<b>2009 OCTUBRE</b>	9.19%

Fuente: Banco Central de Ecuador  
Elaboración: Autor

---

<sup>16</sup> [www.bce.gov.ec](http://www.bce.gov.ec)

**Gráfico 14: Variación de la Tasa de Interés Activa 2003- Octubre 2009**



Fuente: Banco Central de Ecuador  
Elaboración: Autor

## **ANÁLISIS.**

Como se puede apreciar en el gráfico y tabla correspondiente la tasa de interés activa han tenido fluctuaciones representativas; ya que a partir del 2003 se manejaba con un porcentaje alto del 11% aproximadamente a comparación de los siguientes años que a partir del 2004 se ha mantenido entre el 8 y 10%.

Para la empresa "WINCHAS Y GRÚAS TAPIA" según este comportamiento de la tasa de interés activa en el mercado financiero se ha detectado que es una **OPORTUNIDAD**; porque si la tasa de interés activa sigue teniendo ese comportamiento de tendencia a la baja sería de mucha ayuda en el pedido de créditos bancarios; ya que podría ampliar sus instalaciones, mejorar o adquirir activos fijos, estableciéndose costos

financieros más bajos lo que daría oportunidad de crecimiento y sostenibilidad.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA TASA DE INTERÉS ACTIVA.

OPORTUNIDAD
➤ <b>Permite obtener créditos bancarios a tasas de interés bajas</b>

### c) PRODUCTO INTERNO BRUTO (PIB)

“El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales”<sup>17</sup>

El PIB del Ecuador en los últimos años ha mantenido una tendencia a la baja como se puede apreciar en el siguiente cuadro y gráfico:

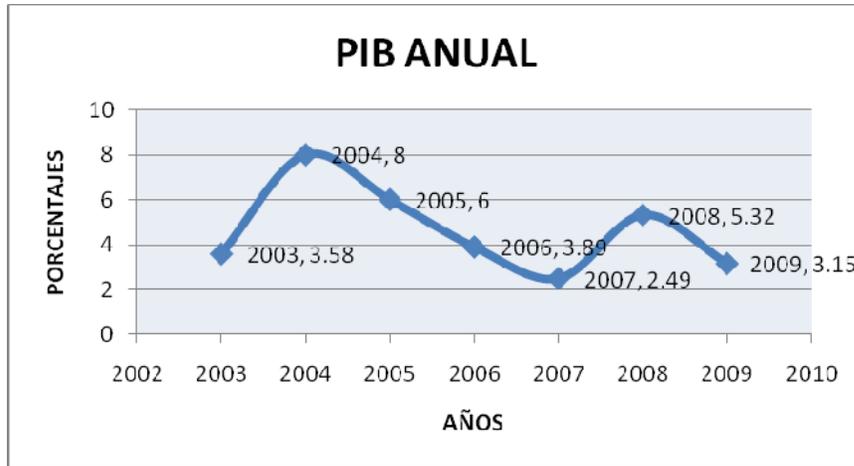
**Tabla 7: Variación anual Del PIB 2003- Enero 2009**

AÑOS	INFLACIÓN ANUAL
2003	3,58%
2004	8%
2005	6%
2006	3,89%
2007	2,49%
2008	5,32%
2009 ENERO	3,15%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autor

<sup>17</sup> [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)

Gráfico 15: PIB 2003-SEPTIEMBRE 2009



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autor

## ANÁLISIS

El PIB en el Ecuador en el año 2003 tenía un porcentaje del 3,58%, crecimiento el cual no era muy representativo, pero en los años del 2004 y 2005 se tuvo un repunte en el mismo, representando entre el 8 y 6% respectivamente. A pesar de este crecimiento, la realidad es que cada vez se ve más afectada y preocupante la economía ecuatoriana porque en el 2009 se presenta un porcentaje del 3,15%, con lo cual la economía no ha logrado diversificarse y sigue dependiendo más del petróleo para sustentar su actividad.

Para la empresa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” según el análisis realizado se puede considerar una **AMENAZA**. Con la desvalorización del dólar frente al euro, yen, libra esterlina y dependencia del petróleo se puede llegar a un estancamiento económico, lo que podría afectar el sector privado.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL PIB

### AMENAZA

- Disminuye la prestación del servicio en el mercado

### d) BALANZA COMERCIAL

“La balanza comercial es la diferencia entre exportaciones e importaciones en otras palabras, el registro de las importaciones y exportaciones de un país durante un período de tiempo”<sup>18</sup>

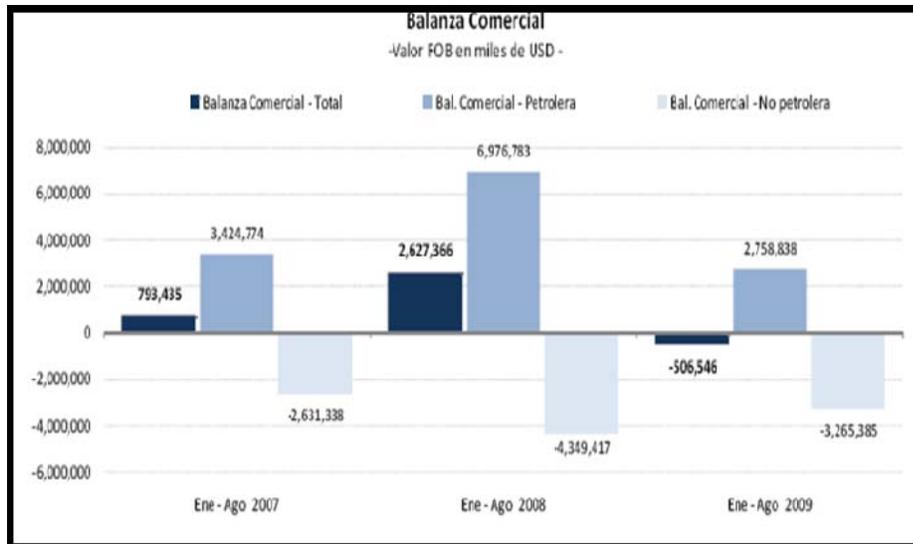
**Tabla 8: Balanza Comercial 2007- Enero-Agosto 2009**

Balanza Comercial (1)												
- Toneladas métricas y valor USD FOB (en miles) -												
	Ene - Ago 2007			Ene - Ago 2008			Ene - Ago 2009			Variación 2008 - 2009		
	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a	a	b	b/a
	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor	Valor USD		Valor
	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario	Volumen	FOB	unitario
<b>Exportaciones totales</b>	<b>18,452</b>	<b>8,777,602</b>	<b>476</b>	<b>18,829</b>	<b>13,766,897</b>	<b>731</b>	<b>18,413</b>	<b>8,441,085</b>	<b>458</b>	<b>-2.21%</b>	<b>-38.69%</b>	<b>-37.30%</b>
<i>Petroleras (2)</i>	92,763	4,913,356	53	97,452	9,161,236	94	91,064	4,129,288	45	-6.56%	-54.93%	-51.76%
<i>No petroleras</i>	5,383	3,864,246	718	5,282	4,605,661	872	5,751	4,311,797	750	8.89%	-6.38%	-14.03%
<b>Importaciones totales</b>	<b>6,971</b>	<b>7,984,167</b>	<b>1,145</b>	<b>7,210</b>	<b>11,139,530</b>	<b>1,545</b>	<b>7,347</b>	<b>8,947,631</b>	<b>1,218</b>	<b>1.90%</b>	<b>-19.68%</b>	<b>-21.18%</b>
<i>Bienes de consumo</i>	496	1,762,891	3,552	685	2,370,565	3,462	591	1,936,312	3,275	-13.65%	-18.32%	-5.41%
<i>Materias primas</i>	3,939	2,654,217	674	4,009	3,701,300	923	3,787	3,016,012	796	-5.54%	-18.51%	-13.74%
<i>Bienes de capital</i>	235	2,069,710	8,798	283	2,694,469	9,521	262	2,580,223	9,841	-7.36%	-4.24%	3.37%
<i>Combustibles y Lubricantes</i>	2,300	1,488,583	647	2,233	2,184,453	978	2,702	1,370,450	507	20.98%	-37.26%	-48.14%
<i>Diversos</i>	0.11	1,696	14,977	0.15	3,793	24,515	4.89	24,123	4,932	3061.50%	536.05%	-79.88%
<i>Ajustes (3)</i>		7,070			184,950			20,511				
<b>Balanza Comercial - Total</b>		<b>793,435</b>			<b>2,627,366</b>			<b>-506,546</b>			<b>-119.28%</b>	
<i>Bal. Comercial - Petrolera</i>		3,424,774			6,976,783			2,758,838			-60.46%	
<i>Bal. Comercial - No petrolera</i>		-2,631,338			-4,349,417			-3,265,385			-24.92% (4)	

Fuente: Banco Central del Ecuador, Evolución de la Balanza Comercial, Resumen Ejecutivo  
Elaboración: Banco Central del Ecuador

<sup>18</sup> [http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza\\_comercial](http://es.wikipedia.org/wiki/Balanza_comercial)

**Gráfico 16: Balanza Comercial 2007- Enero-Agosto 2009**



Fuente: Banco Central del Ecuador, Evolución de la Balanza Comercial, Resumen Ejecutivo  
Elaboración: Banco Central del Ecuador

## ANÁLISIS.

En lo que respecta a la Balanza Comercial No Petrolera, se puede apreciar que en el 2007 se tuvo un decremento de -2,361.338, en cambio su déficit en el período enero – agosto 2009 se redujo en un 24.92%, al pasar de USD -4,349.41 a USD -3,265.38 millones, siendo la causa principal la reducción de las importaciones de Bienes de Consumo y Materias Primas.

“La Balanza Comercial Petrolera durante los ocho meses del año 2009 presenta un saldo favorable de USD 2,758.83 millones. Asimismo, si dicho saldo se compara con el contabilizado en el mismo período del año 2008 (USD 6,976.78 millones), da como resultado una reducción de - 60.46%, esta variación responde a la caída en los precios del crudo y sus derivados”<sup>19</sup>

<sup>19</sup> Ecuador: Evolución de la Balanza Comercial-Resumen Ejecutivo

Para “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA es una amenaza porque con la reducción de las importaciones, la empresa no podrá fácilmente adquirir maquinaria e insumos, siendo factible su importación pero a precios muy elevados, afectando las estrategias planeadas por la misma.

Si las exportaciones petroleras siguen decreciente representarían una amenaza constante; ya que “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” presta sus servicios a clientes que se dedican a la exploración y explotación de petróleo.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA BALANZA COMERCIAL**

AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Disminución en la Importación de repuestos y maquinaria.</b></li><li>➤ <b>Disminución de clientes potenciales.</b></li></ul>

#### **2.1.1.2 FACTOR POLÍTICO.**

Los factores políticos son los referentes a todo lo que implica una posición de poder en nuestra sociedad, en sus diferentes niveles, que tendrán una repercusión económica.

En el siguiente gráfico se muestra los gobernantes del Ecuador:

**Tabla 9: Presidentes del Ecuador (1979-2009)**

GOBERNANTES DEL ECUADOR ( Desde 1979 hasta 2009 )				
PRESIDENTE	VICEPRESIDENTE	P. POLÍTICO	INICIO DE PERIODO	FIN DE PERIODO
Jaime Roldos Aguilera	Oswaldo Hurtado Larrea	C.F.P.	10 de agosto de 1979	24 de mayo de 1981
Oswaldo Hurtado Larrea	León Roldos Aguilera	U.D.C.	24 de mayo de 1981	10 de agosto de 1984
León Febres Cordero	Biasco Pefeherrera	P.S.C.	10 de agosto de 1984	10 de agosto de 1988
Rodrigo Borja Cevallos	Luis Parodi Valverde	I.D.	10 de agosto de 1988	10 de agosto de 1992
Sixto Durán Ballén	Alberto Dahík	P.U.R.	10 de agosto de 1992	10 de agosto de 1996
Abdala Bucaram	Eduardo Peña Triviño			
Abdala Bucaram	Rosalía Arteaga Serrano	P.R.E.	10 de agosto de 1996	6 de febrero de 1997
Fabián Alarcón	Pedro Aguayo Cubillo	F.R.A.	6 de febrero de 1997	9 de febrero de 1997
Rosalía Arteaga Serrano	Pedro Aguayo Cubillo	M.I.R.A.	9 de febrero de 1997	11 de febrero de 1997
Fabián Alarcón	Pedro Aguayo Cubillo	F.R.A.	11 de febrero de 1997	10 de agosto de 1998
Jamil Mahuad	Gustavo Noboa Bejarano	D.P.	10 de agosto de 1998	21 de enero de 2000
	Lucio Gutiérrez	Militar		
Junta Gubernamental de Salvación	Antonio Vargas	n-p	21 de enero de 2000	21 de enero de 2000
	Carlos Solórzano	n-p		
	Carlos Mendoza Pobeda	Militar		
Consejo de Estado	Antonio Vargas	n-p	21 de enero de 2000	22 de enero de 2000
	Carlos Solórzano	n-p		
Gustavo Noboa	Pedro Pinto Rubianes	D.P.	22 de enero de 2000	15 de enero de 2003
Lucio Gutiérrez	Alfredo Palacio	P.S.P.	15 de enero de 2003	20 de abril de 2005
Alfredo Palacio	Alejandro Serrano	Indep.	20 de abril de 2005	15 de enero de 2007
Rafael Correa	Lenin Moreno	A.P.	15 de enero de 2007	Presente

Fuente: [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)  
Elaboración: Banco Central del Ecuador

## ANÁLISIS.

El Ecuador en años anteriores se ha desenvuelto en un ambiente de intensa confrontación política, ya que los diferentes partidos políticos han entrado en una batalla sin fin, tratando de llegar al poder para buscar intereses propios y beneficiar a terceros, lo que no ha permitido observar resultados favorables para el país, que permitan estar en un desarrollo permanente, el motivo principal es el cambio de gobierno que se ha dado cada dos años en promedio. El sistema que se ha venido manejando ha propiciado la corrupción, el mal uso de los recursos del Estado, en el

ámbito jurídico la mala repartición de la justicia y desigualdad de oportunidades para todos los ecuatorianos.

En las nuevas elecciones de gobernantes en las cuales participo todo el pueblo ecuatoriano, dio como resultado y ganador al Eco. Rafael Correa, que asumió el cargo desde enero del 2007, enterrando a todos los movimientos políticos y dando una nueva esperanza de cambio y posibilidad de crecer a los hogares ecuatorianos y que de una vez y por todas frene tanta corrupción presente en el país.

Todo el pueblo ecuatoriano se ha visto preocupado y decepcionado por el constante irrespeto y violación de las leyes que regulan al Ecuador, por tal motivo es que en la actualidad se realizo una nueva Constitución tratando de buscar equidad e igualdad para todos los ecuatorianos en cada y una de las actividades diarias.

De igual forma se puede mencionar que en la nueva Constitución del Estado se hace referencia en algunos temas que son indispensables para el desarrollo del sector empresarial, siendo una guía y beneficiando tanto a empleados como a empresarios. Teniendo derecho a un trabajo digno, con una remuneración representativa, tratando de que todas las personas tengan la misma oportunidad de trabajo y superación, protegiendo a las personas con capacidades especiales puesto que las empresas en la actualidad deben emplear como mínimo el 2% de su nómina.

Para la empresa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” según el análisis realizado el factor político es una **AMENAZA**. Con la lucha día a día por el poder en el Estado ecuatoriano, existe una inestabilidad política y monetaria tomando en consideración el dólar; ya que no se puede saber con certeza que cambios vaya a darse en el país y si serán beneficiosos o perjudiciales para las empresas.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL FACTOR POLÍTICO.

AMENAZA
➤ Lento desarrollo del sector del transporte, experimentando inestabilidad.

### 2.1.1.3 FACTOR LEGAL.

“Hacen referencia a todas las normas que las empresas nacionales como las internacionales tienen que pasar para entrar en operaciones en un país. Son distintos los mecanismo de normatividad en cada país ya que son influenciados por el tipo de gobierno que prevalece en ese momento, es decir a la ideología política que tenga”<sup>20</sup>

### ANÁLISIS.

En nuestro país existen varios organismos de control, los mismos que se encargan de regular el funcionamiento de las empresas. Para el caso de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” analizaremos las siguientes entidades regulatorias:

#### **SRI (Servicio De Rentas Internas)**

Es una entidad técnica y autónoma encargada de la recaudación y control de tributos al estado por parte de las empresas y personas particulares.

Lo que trata de crear el SRI es una cultura tributaria en los ecuatorianos para que cumplan con el pago de sus impuestos respectivos y evitar la evasión de los mismos, valores que contribuirán al estado para una mejor distribución del presupuesto ya sea para salud, educación, mantenimiento vial, siendo este ultimo necesario para la conservación y cuidado de los vehículos que posee “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”

<sup>20</sup> <http://factoreslegales.blogspot.com/>

### **Ministerio de Relaciones Laborales.**

El ministerio de relaciones laborales es una entidad del Estado Ecuatoriano que se encarga de promulgar leyes y actúa como un ente regulador entre patrono y trabajador, en la actualidad el Código de Trabajo con la supresión de las terciarizadoras y la flexibilización laboral dio como resultado la estabilización de millones de ecuatorianos en el aspecto laboral. De igual forma hay que tomar en cuenta dentro del Código de Trabajo al Decreto 2393, el cual se refiere a la salud y seguridad industrial de los trabajadores.

### **Municipio de Quito.**

Es una entidad reguladora, la cual se encarga de emitir ordenanzas municipales para tener un mayor control en el tránsito y transporte terrestre. El transporte pesado tiene su regulación concretada mediante Ordenanza Municipal No. 0117, y reglamento No. A-0061, publicados en Registro Oficial el 16 de Junio del 2004, la cual tiene por objeto: regular la circulación de vehículos de transporte de carga que circulan en el Distrito Metropolitano de Quito tratando de disminuir la congestión vehicular y contaminación ambiental.

Racionalizando los horarios de abastecimiento, reglamentará dimensiones, pesos, velocidad de circulación y mejorará la seguridad vial.

### **CCQ (Cámara de Comercio de Quito).**

Es una entidad anexa al Municipio de Quito, en la cual todas las empresas y personas naturales pueden afiliarse y ser socios cumpliendo ciertos requisitos, esta Cámara tiene a disposición de sus socios una diversificación de servicios en salud, asesorías, capacitación, créditos, negocios, seguridad, vivienda entre otros, lo cual sería una alternativa de crecimiento y desarrollo para "WINCHAS Y GRÚAS TAPIA".

Para la empresa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” según el análisis realizado el factor legal es una **OPORTUNIDAD**; porque existen leyes que actúan como entes reguladores tanto para trabajadores y patronos, además sirven de guía para el desarrollo de las actividades diarias en la prestación del servicio.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL FACTOR LEGAL.**

OPORTUNIDAD
➤ <b>Leyes y reglamentos que sirven de guía para el desarrollo de las actividades diarias en la prestación del servicio.</b>

#### **2.1.1.4 FACTOR SOCIAL.**

Son los factores relativos a los aspectos y modelos culturales, creencias, actitudes, etc., así como a las características demográficas: volumen de población, inmigración, natalidad, mortalidad, etc. de una sociedad.

##### **a) DESEMPLEO.**

“Situación en la que se encuentran las personas que teniendo edad, capacidad y deseo de trabajar no pueden conseguir un puesto de trabajo viéndose sometidos a una situación de paro forzoso”<sup>21</sup>

Por medio del siguiente cuadro y gráfico se muestra la tendencia del desempleo en el Ecuador:

<sup>21</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/eco/43/desempleo.htm>

**Tabla 10: Desempleo 2003 - Septiembre 2009**

AÑOS	DESEMPLEO PORCENTAJE %
2003	9,3%
2004	9.9%
2005	9.3%
2006	9.03%
2007	7.9%
2008	7.3%
2009 SEPTIEMBRE	9.1%

Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autor

**Gráfico 17: Variación del Desempleo 2003- Septiembre 2009**



Fuente: Banco Central del Ecuador  
Elaboración: Autor

## **ANÁLISIS.**

Como se puede apreciar en el grafico, a partir del 2003 la tendencia de crecimiento del desempleo se ha mantenido en un porcentaje del 9 y 10% hasta el 2006, año en el cual la principal preocupación por parte de los trabajadores es el no estar afiliados o cubiertos por un seguro, mientras que del 2007 al 2008 se presenta una reducción al 7% y para el 2009 incremento nuevamente en un 9%, para lo cual el gobierno ha tomado medidas necesarias para incentivar las plazas de empleo porque en el momento son bajas; ya que los trabajadores de las zonas urbanas gozan de mayores beneficios en relación con los que trabajan en las zonas rurales.

Para la empresa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” según el análisis realizado se puede determinar que el desempleo es una **AMENAZA**, porque permaneciendo en niveles decrecientes no existe oportunidad de reclutar personas idóneas para el manejo de las grúas y winchas, ya que la gente mira como mejor opción la migración, siendo la preocupación principal de la empresa; ya que el personal que labora actualmente es de edad avanzada.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL DESEMPLEO.**

AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>No permite reclutar personal idóneo en el manejo de las winchas y grúas.</b></li><li>➤ <b>Mano de Obra barata.</b></li></ul>

### **2.1.1.5 FACTOR TECNOLÓGICO.**

“Son los derivados de los avances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir”<sup>22</sup>

#### **ANÁLISIS.**

Los cambios y avances tecnológicos se van presentando constantemente, para lo cual es necesario que las empresas estén preparadas y adopten los mismos para un mejor desempeño y operación en el mercado, siendo el pilar fundamental para competir y obtener los resultados esperados.

Por ejemplo el uso de las TIC (tecnologías de la información y comunicación) es cada vez más intenso en todo el mundo, no solo por el aporte a la productividad de las empresas sino también al crecimiento económico.

En el mercado se puede apreciar que las empresas que operan con maquinaria y equipo de punta son las mejores posicionadas y las que más cartera de clientes manejan. Pero es fundamental que esta tecnología sea capaz de sostener tanto a clientes y proveedores. Es necesario seguir adquiriendo maquinaria y equipo como por ejemplo: Manitowoc Crane Group acaba de lanzar una innovadora tecnología para el sector de la elevación mundial. El modelo de grúa Grove GTK1100 se basa en un concepto de elevación radicalmente nuevo.

La GTK1100 incluye un chasis sobre ruedas de diseño exclusivo con mástil telescópico vertical y una pluma telescópica de elevación en la parte superior. El diseño de la grúa maximiza la capacidad de elevación en altura y reduce los costes de funcionamiento en comparación con las tecnologías actuales.

---

<sup>22</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Las exclusivas prestaciones de la grúa en los apartados de mecánica y movilización la convierten en la herramienta ideal para trabajar en áreas urbanas muy congestionadas.

### Gráfico 18: GRÚA GROVE GTK1110



*El modelo de grúa Grove GTK1100 se basa en un concepto de elevación radicalmente nuevo.*

Fuente y Elaboración:  
<http://manitowoccrane.com/Press/SP/NRSP20060921.asp>

En el sector petrolero que es el que prepondera en el Ecuador se debería contar con equipos modernos para poder trabajar en el mismo, por ejemplo equipos “vacuums”, para succión, transporte y descarga de fluidos, crudos, agua de formación.

Es de mucha importancia que “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” se encuentre en constante modernización de su equipo y maquinaria, es por eso que ha adquirido montacargas modernos y equipo adicional que le permitan dar un servicio oportuno y de precisión, por tal motivo se ha considerado una **OPORTUNIDAD**. El constante cambio tecnológico y la adopción del mismo permitirá que la empresa este a la altura de sus competidores, entregando de mejor manera su servicio al cliente y logrando la satisfacción plena del mismo.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL FACTOR TECNOLÓGICO.

### OPORTUNIDAD

- **Permite el mejoramiento continuo por medio de la adquisición de maquinaria de punta.**

### 2.1.1.6 FACTOR AMBIENTAL.

“Ambiente físico, social y actitudinal en que las personas viven y conducen sus vidas. Son externos a la persona e interactúan de manera positiva o negativa en el desempeño/realización del ser humano como miembro activo de la sociedad, en su capacidad o en sus estructuras y funciones corporales”<sup>23</sup>

### ANÁLISIS.

“El deterioro ambiental acelerado y sus consecuencias han dejado de ser una posibilidad, para convertirse en una realidad. Es urgente tomar medidas que renueven nuestro estilo de vida, que promuevan una gestión adecuada de los recursos naturales y que nos motiven de manera especial a manejar más racionalmente los residuos que producimos en el día a día”<sup>24</sup>

El problema ambiental es un tema de mucho interés e importancia, el cual las empresas deberían prestar mucha atención y centra sus objetivos al cuidado y conservación del mismo; ya que en el desarrollo de las operaciones que se realizan cotidianamente existe una gran cantidad de residuos que se producen de acuerdo a la actividad económica que se dediquen.

---

<sup>23</sup> <http://www.fnd.cl/conceptos.htm>

<sup>24</sup> Dirección metropolitana de ambiente.

Para lo cual es necesario cumplir con algunas leyes, normas y reglamentos que se presentan a continuación:

- Ley de Gestión Ambiental
- Ley de Régimen para el Distrito Metropolitano de Quito
- Ley de Prevención y Control de la Contaminación
- Políticas Básicas Ambientales
- Ordenanza 213, Capítulo 1 sobre gestión de los residuos sólidos urbanos, domésticos, comerciales, industriales y biológicos potencialmente infecciosos.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL FACTOR AMBIENTAL.**

AMENAZA
➤ <b>Estrictos requerimientos medio ambientales</b>

#### **2.1.2 MICROAMBIENTE.**

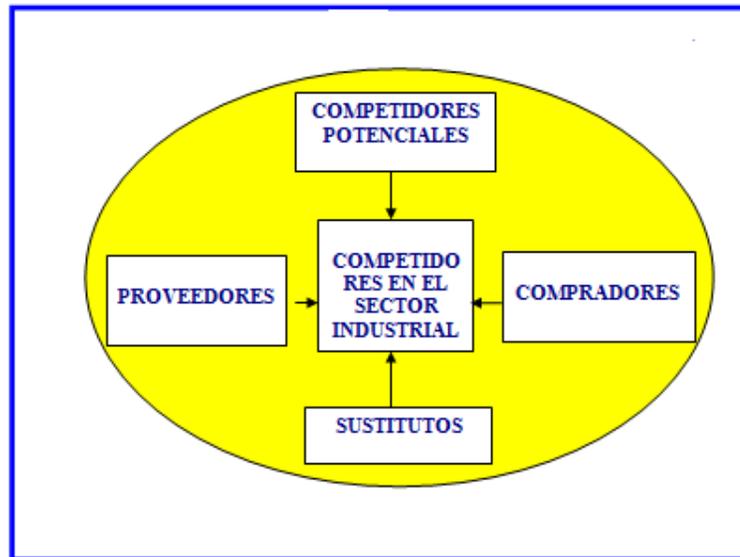
“Tendencias y características del entorno cercano: características del mercado, proveedores y clientes”<sup>25</sup>

Para poder realizar el estudio del microambiente se utilizará las Cinco Fuerzas de Michael Porter, que ayudaran a establecer resultados favorables para la empresa.

---

<sup>25</sup> SALAZAR Francis M.B.A, “Gestión Estratégica de Negocios

**Gráfico 19: Cinco Fuerzas que controlan el Sector Industrial**



Fuente: SALAZAR Francis M.B.A, "Gestión Estratégica de Negocios"  
Elaboración: Autor

### 2.1.2.1 PROVEEDORES.

Debido a la actividad que desempeña "WINCHAS Y GRÚAS TAPIA" en el mercado, cuenta con un número significativo de proveedores de los cuales se menciona los 6 más relevantes y su participación en la empresa.

**Tabla 11: Principales Proveedores de "WINCHAS Y GRÚAS TAPIA"**

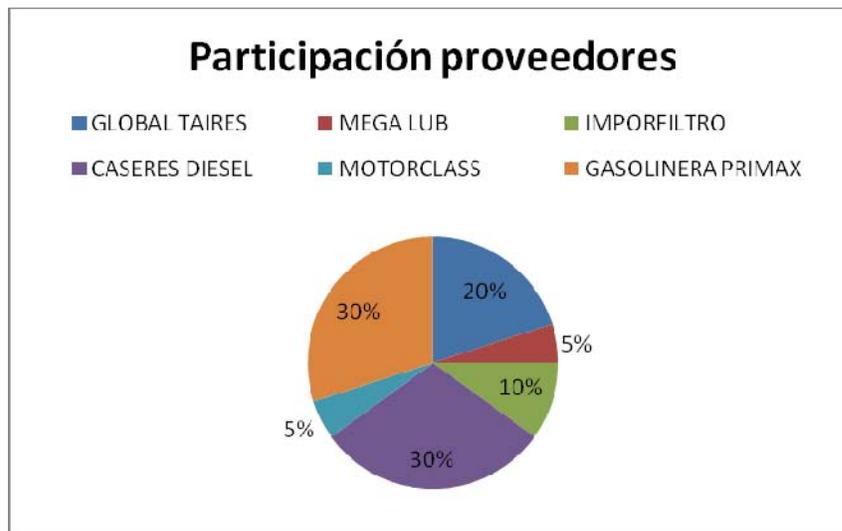
PROVEEDOR	PRODUCTO QUE OFRECE	PAÍS	% DE PARTICIPACIÓN
GLOBAL TAIRE S	NEUMÁTICOS	ECUADOR	20%
MEGA LUB GLOBAL TAIRE S	LUBRICANTES	ECUADOR	5%
IMPORFILTRO	FILTROS	ECUADOR	10%
CASERES DIESEL	REPUESTOS DE SCANIA (empaques, pistones, camisas)	ECUADOR	30%

**Tabla 11: Principales Proveedores de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”**

<b>MOTORCLASS</b>	<b>REPUESTOS EN GENERAL ( turbos)</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>5%</b>
<b>GASOLINERA PRIMAX (Dr. Padilla)</b>	<b>Diesel</b>	<b>ECUADOR</b>	<b>10%</b>

Fuente: La Empresa  
Elaboración: Autor

**Gráfico 20: Participación de Proveedores de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”**



Fuente: La Empresa  
Elaboración: Autor

### 2.1.2.1.1 DESCRIPCIÓN DE PROVEEDORES.

#### ➤ GLOBAL TAIREES.

Es una empresa que provee de llantas y aceite para motor # 40, el cual se usa en las winchas y grúas usadas.

➤ **MEGA LUB.**

Es una empresa que provee de aceite mobile delbak para las winchas y grúas nuevas.

➤ **IMPORFILTRO.**

Es una compañía distribuidora de marcas como: FRAM y FP DIESEL, provee de filtros a “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”.

➤ **CASERES DIESEL.**

Es una empresa proveedora de repuestos de Scania, como por ejemplo: empaques, pistones, camisas, chaquetas etc.

➤ **MOTOR CLASS.**

Es una empresa importadora de repuestos para Tracto Camiones y provee a “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” turbos.

➤ **GASOLINERA PRIMAX**

Es uno de los principales proveedores; ya que provee el diesel para las winchas y grúas.

La empresa tomando en cuenta a sus proveedores de productos en general, a decidió aplicar una encuesta a los mismos (**Anexo 1A**). Determinando que el número de proveedores es de 20 siendo el total de estos, a los cuales se les aplicara la encuesta en su totalidad para reducir cualquier margen de error que se obtenga en los resultados.

**a) Análisis de la Encuesta.**

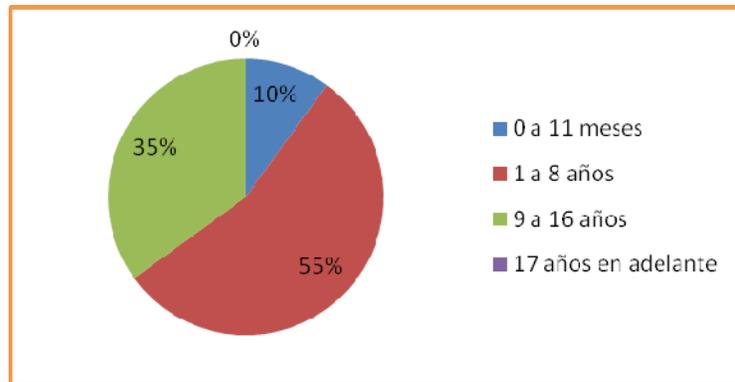
De la investigación de campo que se realizó, se puede indicar los siguientes resultados:

### PREGUNTA # 3.

¿Qué tiempo está relacionado Ud. con “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA?”

El 55% de los proveedores encuestados mantienen una relación con la empresa de 1 a 8 años, el 35% de 9 a 16 años y el 10% restante de 17 años en adelante.

**Gráfico 21: ¿Tiempo que está relacionado Ud. con “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA?”**



### ANÁLISIS.

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que la mayor cantidad en años de relación con sus proveedores es de 1 a 8, lo que refleja que la empresa tiene una confianza mutua con sus proveedores, permitiendo que en el caso de recibir créditos, se los otorgue sin mucha dificultad.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL.

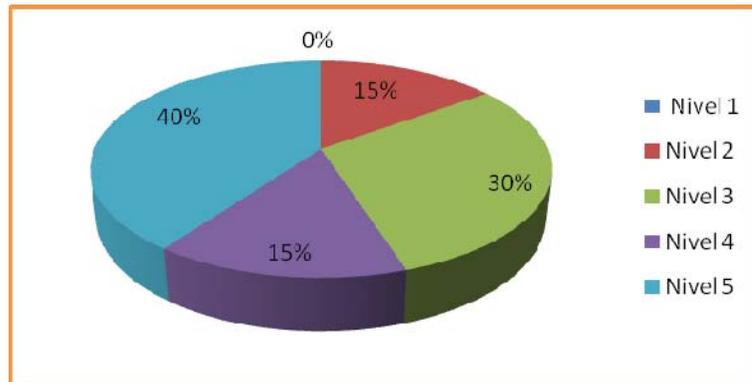
OPORTUNIDAD
➤ <b>Mantiene una constancia en sus proveedores, lo que facilita el acceso a repuestos y demás insumos.</b>

#### **PREGUNTA # 4.**

Califique el nivel de sus relaciones con “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”.  
Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto

El 40% de los proveedores manifiesta tener un nivel de relación de 5 con la empresa, el 30% un nivel de 3, el 15% un nivel de 2 y el otro 15% un nivel de 4.

**Gráfico 22: ¿Califique el nivel de sus relaciones con “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”?**



#### **ANÁLISIS.**

Las empresas proveedoras de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” mantienen un nivel medio alto de relación con la misma, reflejando que la forma de actuar ante estos, ya sea en comunicación, pago de deudas etc. Sea beneficiosa para ambas partes.

#### **CONNOTACIÓN GERENCIAL.**

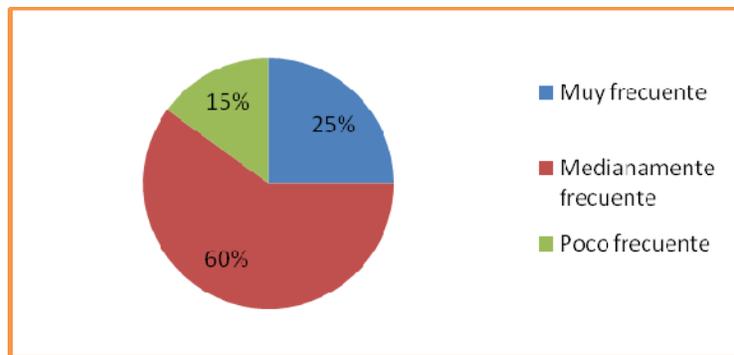
OPORTUNIDAD
➤ <b>Se facilita las negociaciones, obteniendo la empresa prestigio y estabilidad en el mercado.</b>

### PREGUNTA # 5.

¿WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” realiza los pedidos de manera?

El 60% de los proveedores señalan que la empresa realiza los pedidos de manera medianamente frecuente, el 25% muy frecuente y el 15% restante poco frecuente.

**Gráfico 23: ¿WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” realiza los pedidos de manera?**



### ANÁLISIS.

Los pedidos de los diferentes insumos, repuestos, equipo de seguridad para el personal operativo entre otros, la empresa lo realiza de una manera medianamente frecuente, reflejando que tiene un largo periodo para determinar los necesarios y poder solicitar a sus proveedores con tiempo y no de último momento, además les permite a sus proveedores en caso de no existir en stock se los adquiera para entregárselos en el tiempo acordado fortaleciendo las relaciones con la empresa.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL.

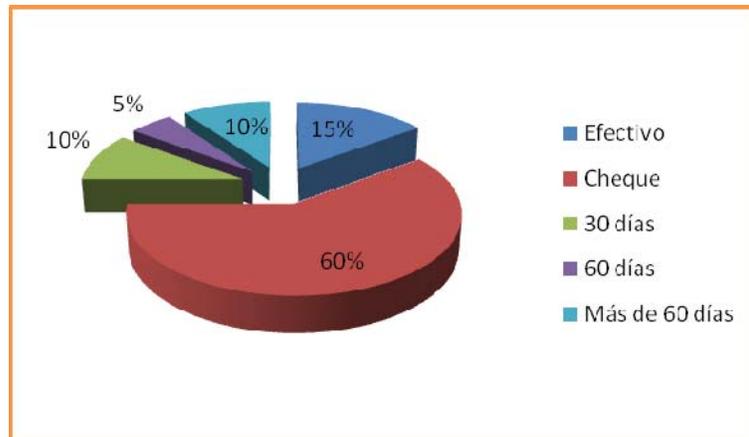
OPORTUNIDAD
➤ <b>Permite a sus proveedores que el producto o insumo solicitado se entregue a tiempo a la empresa y sin retraso.</b>

## PREGUNTA # 6.

¿Cómo es la forma de pago que realiza “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”

El 60% de los proveedores señala que la forma de pago de la empresa es por medio de cheque, el 15% en efectivo, el 10% a 30 días, el otro 10% es a más de 60 días y el 5% restante es a 60 días .

**Gráfico 24: ¿Cómo es la forma de pago que realiza “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”**



## ANÁLISIS.

Como se muestra la forma de pago más usual de la empresa ante sus proveedores es por medio de cheque, permitiéndole tener un tiempo más para cubrir estos pagos en caso de no disponer de dinero en la cuenta corriente, además le permite priorizar sus pagos para poder estar al día con sus proveedores principales.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL.

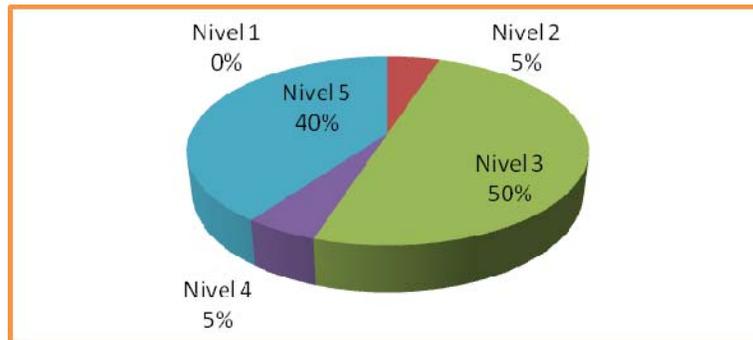
OPORTUNIDAD
➤ Plazos de pago mucho más amplios, permitiendo mejor liquidez.

### PREGUNTA # 7.

¿Califique el nivel de importancia que representa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” para su empresa?

El 50% de los proveedores califica que la empresa en un nivel de 3 es muy importante en referencia a lo que representa, el 40% considera un nivel de 5, el 5% en un nivel de 4 y el 5% restante en un nivel de 2.

**Gráfico 25: ¿Califique el nivel de importancia que representa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” para su empresa?**



### ANÁLISIS.

El nivel de importancia que representa la empresa no es tan alentador, puesto que las empresas proveedoras cuentan con clientes que demandan mayor cantidad de productos y/o servicios, logrando ser más importantes que “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” por tal motivo día a día hay que ir afianzando las relaciones con los proveedores.

### CONNOTACIÓN GERENCIAL.

AMENAZA
➤ La empresa no representa mucha importancia para algunos proveedores perdiendo poder de negociación ante estos.

### **PREGUNTA # 8.**

¿Sus productos cuentan con alguna certificación de calidad?

El 81% de los proveedores determinan que no cuentan sus productos con certificaciones de calidad mientras que el 19% señala que si disponen.

**Gráfico 26: ¿Sus productos cuentan con alguna certificación de calidad?**



### **ANÁLISIS.**

La mayor cantidad de proveedores no disponen de certificaciones de calidad, ya que en ocasiones solamente son empresas comercializadoras y no productoras, dificultando la obtención de estos, pero para la empresa sería primordial ya que así sus clientes tendrán mayor confianza en los vehículos, maquinaria y equipo de la empresa.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL.**

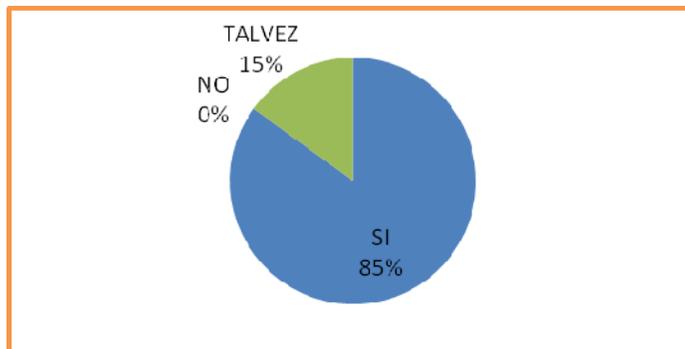
AMENAZA
➤ <b>El no disponer de certificaciones de calidad por parte de sus proveedores dificulta el crecimiento y las preferencias de los clientes.</b>

### **PREGUNTA # 9.**

¿Ud. como proveedor cumple con las exigencias y necesidades que requiere “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA?”

El 85% de los proveedores señala que si cumplen con exigencias y necesidades, mientras que el 15% se mantiene en un tal vez.

**Gráfico 27: ¿Ud. como proveedor cumple con las exigencias y necesidades que requiere “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA?”**



### **ANÁLISIS.**

Es una ventaja amplia que los proveedores puedan cumplir con los requerimientos que demanda la empresa, ya que no se sabe en qué momento se necesitara de algún repuesto o insumo urgente, pero se cuenta con la certeza que si como empresa solicita lo tendrá en el menor tiempo posible.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL.**

OPORTUNIDAD
➤ <b>La empresa tiene la seguridad que sus insumos y repuestos los obtendrán en el menor tiempo posible confiando en sus proveedores.</b>

### 2.1.2.2CLIENTES

Los clientes que se maneja en “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” son de aproximadamente 100, entre los que tenemos 60 frecuentes y 40 que adquieren el servicio una sola vez y no lo adquieren más. Logrando cumplir con las exigencias y preferencias de los mismos, por tal motivo es que poco a poco este número se ha ido incrementando con el pasar del tiempo.

Para confirmar lo antes mencionado, la empresa decidió aplicar una encuesta (**Anexo 2A**); con el objetivo de conocer requerimientos y preferencias de los clientes.

La muestra seleccionada para este análisis será la siguiente:

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

Esta fórmula se utiliza porque permite determinar el tamaño de la muestra en una población finita, ya que su número de clientes es muy pequeño.

#### Donde

n = Tamaño de la muestra

Z = Nivel de Confianza

p = Probabilidad de ocurrencia del evento

q = Probabilidad de que no ocurra el evento (1 – p)

e = Error de estimación

N = Población Total

**Datos para el Cálculo:**

$$Z = 1,96 \text{ (95\%)}$$

$$p = 50\%$$

$$q = 50\%$$

$$e = 6\%$$

$$N = 60 \text{ (clientes frecuentes que solicitan el servicio).}$$

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 60}{0,06^2 * (60 - 1) + 1,96^2 * 0,5 * 0,5} = \frac{57,624}{0,2124 + 0,2375} = 49$$

De acuerdo a los resultados de la muestra, se definió que se debe realizar 49 encuestas para poder conocer el nivel de satisfacción y preferencia de los clientes.

**a) Análisis de la Encuesta.**

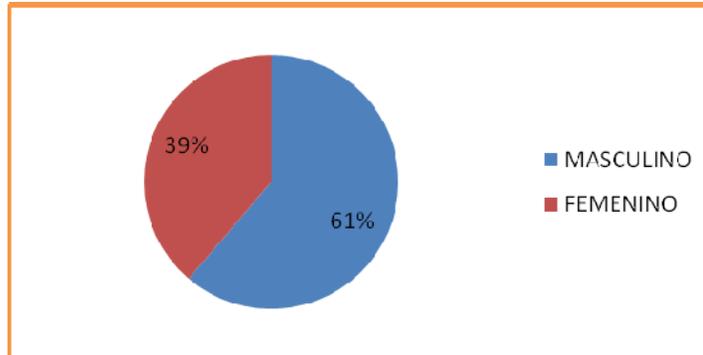
De la investigación de campo que se realizó, se puede indicar los siguientes resultados:

**PREGUNTA # 1.**

¿Género?

El 61% de los encuestados representan al género masculino, mientras que el 39% corresponde al género femenino.

Gráfico 28: ¿Género?

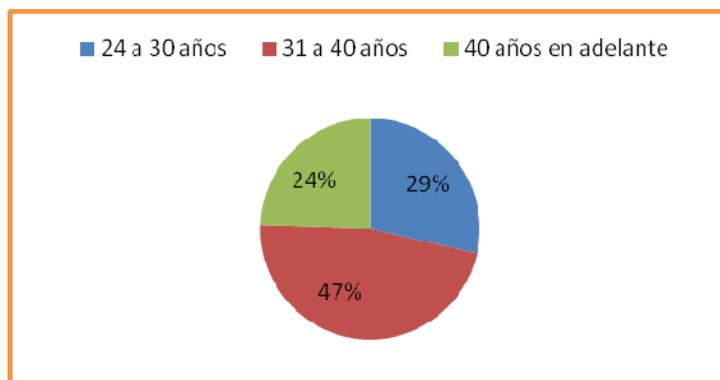


**PREGUNTA # 2.**

¿Edad?

El 47% de los encuestados se ubica entre los 31 a 40 años, el 29% entre los 24 a 30 años y el 24% dentro de los 40 años en adelante.

Gráfico 29: ¿Edad?

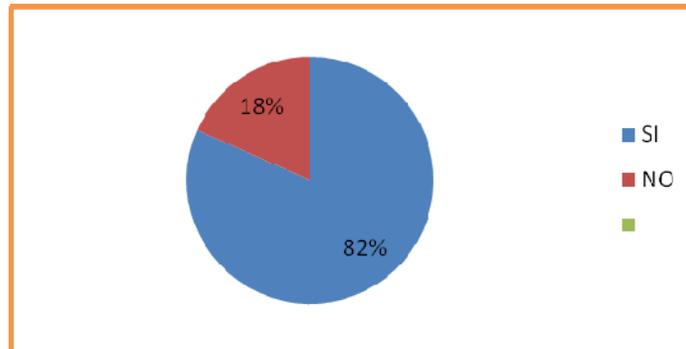


**PREGUNTA # 3.**

¿Usted ha contratado los servicios de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”?

El 82% de los encuestados determino que **SI** han contratado los servicios de la empresa, mientras que el 18% **NO** lo ha contratado.

**Gráfico 30: ¿Usted ha contratado los servicios de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”?**



### **ANÁLISIS.**

En que la mayoría de los encuestados hayan adquirido los servicios de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” da a conocer que las preferencias por parte de los clientes se inclinan a la misma; ya que su experiencia y posición en el mercado han contribuido a esto. Además la prestación del servicio se va haciendo necesaria e indispensable para los clientes.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL.**

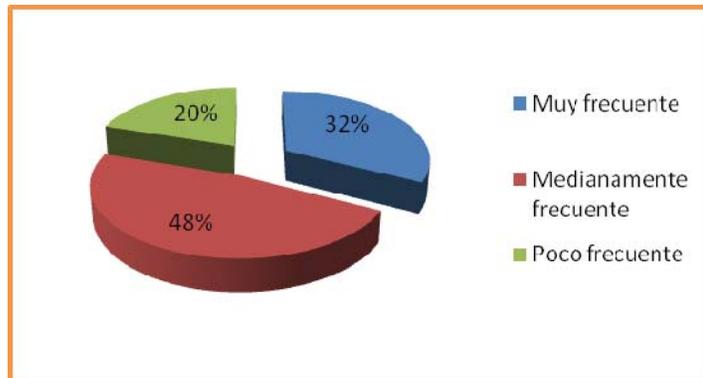
OPORTUNIDAD
➤ <b>Los clientes son fieles en la adquisición del servicio.</b>

### **PREGUNTA # 4.**

¿Con que frecuencia adquiere los servicios de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”?

El 48% de los encuestados manifiestan que los servicios adquieren de manera medianamente frecuente, por otro lado el 32% los adquieren muy frecuente y el 20% restante utiliza con poca frecuencia el servicio.

**Gráfico 31: ¿Con que frecuencia adquiere los servicios de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA?”**



### **ANÁLISIS.**

De acuerdo a los resultados obtenidos se puede apreciar que en una cantidad considerable existen clientes que adquieren o contratan de forma continua el servicio permitiendo que la demanda se incremente, obteniendo réditos económicos constantes, lo que abre una puerta para seguir mejorando en infraestructura, maquinaria y equipo; ya que estos son los pilares fundamentales de la actividad.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL.**

OPORTUNIDAD	
➤	<b>Existe una demanda constante del servicio lo que permite planificar de mejor manera sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo.</b>

### **PREGUNTA # 5.**

¿Cómo considera usted que son nuestros precios en referencia a los de la competencia?

El 75% de los encuestados manifiesta que los precios de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” son iguales a los de la competencia, mientras que el 17% consideran que son altos y el 8% restante determina que son bajos.

**Gráfico 32: ¿Cómo considera usted que son nuestros precios en referencia a los de la competencia?**



### **ANÁLISIS.**

Con los resultados obtenidos la empresa se ve en la obligación de mantener los precios iguales a los de sus competidores, como lo ha hecho hasta el momento para que se conserve la preferencia de los clientes, ya que como no existe un precio establecido por el servicio es necesario estar pendiente de los movimientos de los competidores.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL.**

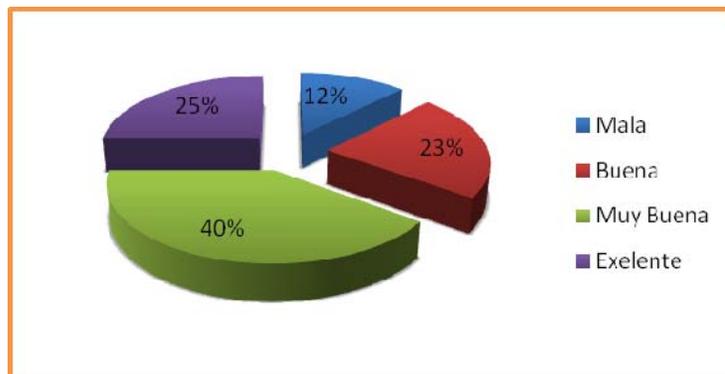
AMENAZA
➤ <b>Los competidores pueden reducir sus precios en los servicios de winchas y grúas, dando lugar al abandono de clientes.</b>

## PREGUNTA # 6.

¿Cómo considera la atención prestada por los nuestros empleados?

El 40% de los encuestados señalo que la atención prestada por los empleados de la empresa es muy buena, el 25% excelente, el 23% buena y el 12% mala.

**Gráfico 33: ¿Cómo considera la atención prestada por los nuestros empleados?**



## ANÁLISIS.

El desempeño de los empleados en la atención al cliente se determina como eficaz a pesar de que en ocasiones sus deseos de apoyar y contribuir con la empresa sobresalen y se ponen la camiseta de la misma, lo que permite dar una buena imagen a todos los clientes.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL.

### OPORTUNIDAD

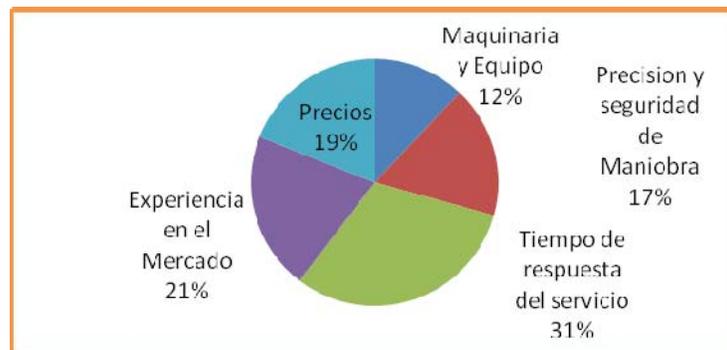
- **Los empleados de la empresa en el cumplimiento de sus actividades demuestran trabajo.**

### **PREGUNTA # 7.**

¿Coloque una X en los principales atributos del servicio ofrecido por nuestra empresa que considere usted?

El 31% de los encuestados señalo que el principal atributo que consideran del servicio es el tiempo de respuesta en el mismo, el 21% la experiencia en el mercado de la empresa, el 17% la precisión y seguridad de maniobra de los operarios, el 19% los precios y el 12% la maquinaria y el equipo utilizado.

**Gráfico 34: ¿Coloque una X en los principales atributos del servicio ofrecido por nuestra empresa que considere usted?**



### **ANÁLISIS.**

El tiempo de respuesta que brinde la empresa a sus clientes será necesario e indispensable para obtener fidelidad por los mismos, de tal manera como se observa en los resultados es el principal atributo que consideran los clientes en el cual hay que poner mucha atención; ya que de esto dependerá la posición y sostenibilidad de la empresa en el mercado, los demás atributos sirven de complemento para determinar en que está fallando el servicio y de qué forma se puede mejorar.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL.

### OPORTUNIDAD

- Ayuda a determinar a la empresa cual es el atributo que mas sobresale de sus clientes, permitiendo realizar mejoras en el mismo.
- Permite conocer a la empresa cuan eficiente está siendo su personal.

## PREGUNTA # 8.

¿Puntúe en una escala de 1 a 5 valorando los principales atributos de los servicios que manejan otras empresas como “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”, siendo 1 el más bajo y 5 el más alto?

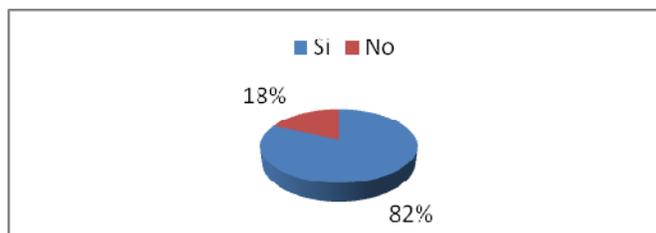
El análisis de esta pregunta no se realiza en este apartado; ya que se utilizara para el literal 2.1.2.3

## PREGUNTA # 9.

¿Volvería a adquirir nuestros servicios?

El 82% manifiesta que volvería a adquirir los servicios de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”, mientras que el 18% da a conocer que no lo volvería a adquirir o contratar.

**Gráfico 35: ¿Volvería a adquirir nuestros servicios?**



## **ANÁLISIS.**

Se observa que los clientes tienen una inclinación alta por los servicios de la empresa, lo cual es una ventaja siendo necesario cubrir los requerimientos y preferencias de estos para conservar su fidelidad en el mercado.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL.**

OPORTUNIDAD
➤ <b>La empresa cuenta con clientes fieles que volverán a adquirir el servicio.</b>

## **2.1.2.3COMPETENCIA.**

Entre los principales competidores de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” en el mercado tenemos los siguientes:

- GRÚAS YANDUN
- EQUIGRUAS
- AGUAS IMAGROVEJO
- CORSA
- OMEGA

Todas estas empresas antes mencionadas ofrecen un servicio similar al de la empresa, con la misma o mejor maquinaria y equipo, todos los trabajos realizados se basan en el lugar de destino, peso, cantidad, hora, lo cual se utiliza para poder dar un costo estimado.

De acuerdo a los competidores antes mencionados se procedió a determinar ciertos factores de éxito para un análisis respectivo, los mismos que permitirán conocer por qué factor un competidor tiene más o menos preferencia.

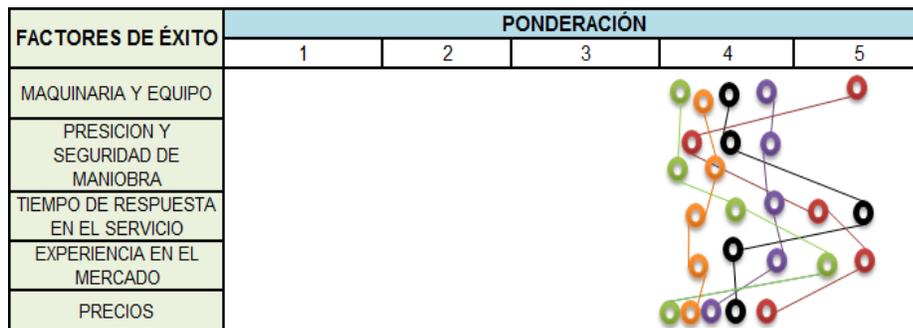
**Tabla 12: Perfil Competitivo**

FACTORES DE ÉXITO	COMPETIDORES																								
	GRUAS YANDUN					EQUIGRUAS					AGUAS IMAGROBEJO					CORSA					OMEGA				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
MAQUINARIA Y EQUIPO				X						X					X					X					X
PRESICION Y SEGURIDAD DE MANIOBRA				X					X						X					X					X
TIEMPO DE RESPUESTA EN EL SERVICIO					X					X					X					X					X
EXPERIENCIA EN EL MERCADO				X						X					X					X					X
PRECIOS				X						X					X					X					X

Elaboración: Autor

Como se puede apreciar en el Tabla 12 se realizo la ponderación respectiva de los factores de éxito considerados para evaluar a los competidores, permitiendo realizar una comparación entre los mismos como se muestra a continuación:

**Gráfico 36: Comparación de Competidores de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA**



Elaboración: Autor

GRUAS YANDUN	●
EQUIGRUAS	●
AGUAS IMAGROBEJO	●
CORSA	●
OMEGA	●

## **ANÁLISIS.**

Los competidores mencionados han tenido un desarrollo aceptable en el mercado, lo que les ha permitido tener un posicionamiento adecuado y el reconocimiento de trabajo y desempeño de los clientes, para “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” se presentan en el mercado como competidores muy fuertes; ya que presentan su servicio con equipos y maquinaria superior o igual.

## **CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA COMPETENCIA.**

AMENAZA
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Competencia fuerte y bien posicionada en el mercado.</b></li><li>➤ <b>Equipamiento con mejores equipos y maquinaria.</b></li></ul>

### **2.1.2.4 SERVICIOS SUSTITUTOS.**

Para el caso del la “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” no existe producto sustituto en el mercado.

### **2.1.2.5 INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.**

El ingreso de nuevos competidores a este tipo de negocio no es frecuente en vista que se necesita de una inversión considerable en referencia a maquinaria y equipo, representando costos muy elevados, capital que podrá ser recuperado en un largo plazo.

Por otro lado lo que los clientes esperan de un servicio de esta forma, es que sus equipos, maquinaria, mercancías, vehículos los trasladen, embarquen o desembarquen con precaución y mucha precisión, por tal motivo buscan empresas que tengan experiencia en el mercado. Dando

lugar a que la cuota de mercado que poseen otras empresas similares a “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” no sea muy alta.

En referencia a las barreras de salida dentro de este negocio son altas, porque la mayor parte de los activos se centraliza en la maquinaria y equipo, siendo muy difícil vender en el mercado por los precios que son considerables, para lo cual sería necesario una adecuada propuesta de oferta.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL DEL INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES.**

OPORTUNIDAD
➤ <b>Poca participación de nuevos competidores en el mercado por costos de inversión altos.</b>

## **2.2 ANÁLISIS INTERNO.**

“Aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación”<sup>26</sup>

### **2.2.1 CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.**

La empresa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” se ha manejado en el mercado por un periodo de aproximadamente 46 años, tiempo en el cual ha tenido una administración aceptable pero con resultados no tan favorables, ha sido una empresa familiar, representada por uno de los hijos del fundador, el Sr. Gonzalo Tapia Calvopiña, quien en la actualidad es el gerente general.

---

<sup>26</sup> SALAZAR Francis M.B.A, “Gestión Estratégica de Negocios

### **Estructura Organizacional.**

Es importante señalar que la estructura organizacional no se encuentra definida, es decir no existe en papel alguno que conste, por tal motivo se realizó un organigrama por el trabajo de campo realizado por el autor como se muestra en la Gráfico 1.

### **Investigación.**

La empresa no ha realizado investigaciones de mercado para conocer su posicionamiento en el mismo, determinar las exigencias y preferencias de clientes, proveedores y desconoce nuevos nichos de mercado en los cuales sus servicios podrían ser acogidos y tener clientes potenciales, a su vez sería una herramienta para establecer el poder y posición de sus competidores.

### **Dirección**

En referencia al liderazgo que se maneja en “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”, es de tipo democrático; ya que las decisiones no las toma solamente el gerente, delega tareas y responsabilidades a sus subordinados, y en ocasiones cuando el no está presente ellos deciden y actúan.

El ambiente laboral no es el adecuado dando lugar a que los trabajadores no se encuentran motivados en un 100% para cumplir el trabajo y lo hacen solamente por necesidad.

### **Planificación.**

Actualmente la empresa posee solo una idea general de la misión, visión, objetivos y estrategias pero no tienen establecido una planificación estratégica adecuada, lo cual ha influido en que sus empleados no

conozcan claramente cuál es el objetivo o los planes que la empresa persigue, por lo tanto, se puede observar que todos trabajan por su lado sin dirección alguna.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CAPACIDAD ADMINISTRATIVA.**

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Contar con una experiencia de 46 años en el mercado.</b></li><li>➤ <b>Liderazgo participativo.</b></li></ul>
DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Falta de un organigrama estructural para distribuir de mejor manera funciones y responsabilidades.</b></li><li>➤ <b>No realiza investigaciones de mercado para conocer necesidades y preferencias de la población.</b></li><li>➤ <b>Desmotivación del personal en el desarrollo de las actividades.</b></li><li>➤ <b>Carece de una planificación y lineamientos estratégicos para su desempeño y desarrollo.</b></li></ul>

### **2.2.2 CAPACIDAD FINANCIERA.**

Para analizar la capacidad financiera de la empresa se ha tomado en cuenta los siguientes factores:

#### **Contabilidad**

La empresa lleva contabilidad a partir de los años 2000, en el cual el SRI (Servicio de Rentas Internas), los obligo a llevar; ya que sobrepasaban los montos permitidos.

La contabilidad se lleva por medio de un programa contable denominado: **EQR**, el mismo que permite desarrollar estados financieros, manejo de facturas, control de asistencia de personal, roles de pago entre otros. Como es una empresa familiar en ocasiones se entrega dinero a los propietarios y estos no justifican con los montos reales, ocasionando que en ciertas circunstancias estos montos no puedan ser tomados como gastos deducibles, además existe un alto monto de cartera vencida.

### **Presupuesto.**

No dispone de un presupuesto que le permita planificar de mejor manera sus egresos e ingresos, optimizando la utilización de recursos.

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CAPACIDAD FINANCIERA.**

FORTALEZAS
➤ <b>Cuenta con sistemas que agilitan el desarrollo de información financiera.</b>
DEBILIDADES
➤ <b>Alto monto de cartera vencida.</b>
➤ <b>No disponen de un presupuesto.</b>

### **2.2.3 CAPACIDAD TECNOLÓGICA.**

#### **Hardware.**

Para poder desarrollar de mejor manera el trabajo diario, la empresa cuenta con 4 computadores, un alto parlante para comunicar al personal de algún trabajo o asistencia inmediata a los clientes; ya que estos se encuentran dando mantenimiento a la maquinaria y equipo, en la planta baja.

Además se dispone de 10 radios motorolas, los mismos que tiene a sus cargo los trabajadores para facilitar la comunicación interna.

El lugar físico donde funciona la empresa tiene dispositivos de alarma para su apoyo e intervención en caso de asaltos, robos, etc.

### **Software.**

Como ya se menciona disponen de un programa contable llamado EQR, que facilita el registro contable de las transacciones diarias y otros elementos extras que son propios del software.

Dispone de internet y manejan un correo electrónico interno de la empresa para enviar información de cotizaciones a los diferentes clientes ([gruastapia@andinanet.net](mailto:gruastapia@andinanet.net)).

### **CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CAPACIDAD TECNOLÓGICA.**

FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Cuenta con equipos y dispositivos de comunicación.</b></li><li>➤ <b>Dispone de internet y correo electrónico.</b></li></ul>

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

#### **Numero de Personal.**

En la empresa labora un total de 15 personas, la edad promedio es de 35 años lo cual es una ventaja en la parte administrativa porque contar con personas de esta edad permite ser una empresa abierta a cambios, opiniones y participación con ideas que a la larga contribuirán al fortalecimiento de la empresa, pero en lo que concierne a la parte operativa la edad promedio es de 45 años, con lo que es muy difícil

cambiar su modo de pensar y los cambios que se desea a realizar en ocasiones no se llevan a cabo.

No se dispone de un área específica de Recursos Humanos, la misma que se encargue de la administración del talento humano, funciones de las cuales se encarga la Asistente de Gerencia.

### **Nivel de Educación.**

El recurso humano de la empresa posee un nivel de instrucción secundaria, en el caso del gerente curso estudios universitarios pero no los culminó, logrando tener un conocimiento aceptable, ninguno de los mencionados anteriormente se encuentran en un proceso de estudio.

### **Ambiente laboral.**

El ambiente laboral que se percibe no es muy alentador, ya que la forma de ser del gerente ha influido en sus trabajadores, demostrando desinterés por el trabajo y solamente haciendo caso a todo lo que el manifiesta sin mención alguna.

### **Programas de Capacitación**

La empresa no lleva a cabo un programa de capacitación el mismo que permita al personal obtener mayor conocimiento y mejor desempeño tanto personal como laboral. Al personal se le dota de uniformes cada 6 meses, implementos y accesorios de seguridad.

### **Nivel de Remuneración.**

El salario promedio mensual que se mantiene entre el personal administrativo y operativo es de 300 dólares, más los beneficios de ley, y la forma de pago semanal, quincenal y mensual.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CAPACIDAD RR. HH.

FORTALEZAS
➤ <b>Salarios acorde a la disponibilidad del mercado y nivel de estudio.</b>
DEBILIDADES
➤ <b>Personal operativo de demasiada edad.</b>
➤ <b>No disponen de un área de recursos humanos.</b>
➤ <b>Ambiente laboral inadecuado provocando desmotivación.</b>
➤ <b>No se cuenta con programas de capacitación.</b>

### 2.2.5 CAPACIDAD DE COMERCIALIZACIÓN.

#### **Sucursales.**

La empresa cuenta con un solo establecimiento en el Sur de Quito como se menciona en los Antecedentes Históricos de este trabajo, desde el cual se direcciona el trabajo y operación de la empresa.

#### **Programas de Publicidad.**

En la actualidad la empresa maneja un solo medio publicitario, a través de la mención en guía telefónica de los servicios que se ofrece.

## CONNOTACIÓN GERENCIAL DE LA CAPACIDAD COMERCIALIZACIÓN.

DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>Contar con un solo establecimiento para prestar el servicio.</b></li><li>➤ <b>Manejar un único medio publicitario.</b></li></ul>

### 2.3 ANÁLISIS FODA.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones. Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de su negocio y el entorno en el cual éste compete.

## 2.3.1 MATRICES

### 2.3.1.1 MATRIZ RESUMEN.

Tabla 13: Oportunidades

N°	OPORTUNIDADES
O1	Adquisición de repuestos, insumos y maquinaria a precios estables en el mercado.
O2	Obtención de créditos bancarios a tasas de interés bajas.
O3	Leyes y reglamentos que sirven de guía para el desarrollo de las actividades diarias en la prestación del servicio.
O4	Mejoramiento continuo por medio de la adquisición de maquinaria de punta.
O5	Se facilita las negociaciones, obteniendo la empresa prestigio y estabilidad en el mercado
O6	Permite a sus proveedores que el producto o insumo solicitado se entregue a tiempo a la empresa y sin retraso.
O7	Plazos de pago mucho más amplios, permitiendo mejor liquidez.
O8	La empresa tiene la seguridad que sus insumos y repuestos los obtendrán en el menor tiempo posible confiando en sus proveedores
O9	Los clientes son fieles en la adquisición del servicio
O10	Existe una demanda constante del servicio lo que permite planificar de mejor manera sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo.
O11	Los empleados de la empresa en el cumplimiento de sus actividades demuestran trabajo.
O12	Ayuda a determinar a la empresa cual es el atributo que mas sobresale de sus clientes, permitiendo realizar mejoras en el mismo
O13	Permite conocer a la empresa cuan eficiente está siendo su personal
O14	Poca participación de nuevos competidores en el mercado por costos de inversión altos

Elaboración: Autor

**Tabla 14: Amenazas**

<b>N°</b>	<b>AMENAZAS</b>
A1	Dificultad para incrementar los precios en el servicio.
A2	Disminución en la importación de repuestos y maquinaria.
A3	Disminuye la prestación del servicio en el mercado
A4	Disminución de clientes potenciales.
A5	Lento desarrollo del sector del transporte, experimentando inestabilidad.
A6	No permite reclutar personal idóneo en el manejo de las winchas y grúas.
A7	Mano de Obra barata
A8	Estrictos requerimientos medio ambientales.
A9	La empresa no representa mucha importancia para algunos proveedores perdiendo poder de negociación ante estos
A10	El no disponer de certificaciones de calidad por parte de sus proveedores dificulta el crecimiento y las preferencias de los clientes
A11	Los competidores pueden reducir sus precios en los servicios de winchas y grúas, dando lugar al abandono de clientes
A12	Competencia fuerte y bien posicionada en el mercado
A13	Equipamiento con mejores equipos y maquinaria

Elaboración: Autor

**Tabla 15: Fortalezas**

<b>N°</b>	<b>FORTALEZAS</b>
F1	Contar con una experiencia de 46 años en el mercado.
F2	Liderazgo participativo.
F3	Cuenta con sistemas que agilitan el desarrollo de información financiera.
F4	Cuenta con equipos y dispositivos de comunicación
F5	Dispone de internet y correo electrónico
F6	Salarios acorde a la disponibilidad del mercado y nivel de estudio.

Elaboración: Autor

**Tabla 16: Debilidades**

<b>N°</b>	<b>DEBILIDADES</b>
D1	Falta de un organigrama estructural para distribuir de mejor manera funciones y responsabilidades.
D2	No realiza investigaciones de mercado para conocer necesidades y preferencias de la población.
D3	Desmotivación del personal en el desarrollo de las actividades.
D4	Carece de una planificación y lineamientos estratégicos para su desempeño y desarrollo.
D5	Alto monto de cartera vencida.
D6	No disponen de un presupuesto.
D7	Personal operativo de demasiada edad.
D8	No disponen de un área de recursos humanos.
D9	Ambiente laboral inadecuado provocando desmotivación.
D10	No se cuenta con programas de capacitación.
D11	Contar con un solo establecimiento para prestar el servicio.
D12	Manejar un único medio publicitario.
D13	Maquinaria Añosa

Elaboración: Autor

### 2.3.1.2 MATRIZ INTERNA Y MATRIZ EXTERNA

#### 2.3.1.2.1 Matriz de Impacto Externa.

**Tabla 17: Matriz de Impacto Externa**

<b>N°</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>PONDE.</b>	<b>IMPACTO</b>			<b>TOTAL</b>
			<b>ALTO 5</b>	<b>MEDIO 3</b>	<b>BAJO 1</b>	
O1	Adquisición de repuestos, insumos y maquinaria a precios estables en el mercado.	0.05	X			0.25

Tabla 17: Matriz de Impacto Externa

N°	OPORTUNIDADES	PONDE.	IMPACTO			TOTAL
			ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1	
O2	Obtención de créditos bancarios a tasas de interés bajas.	0.04		X		0.12
O3	Leyes y reglamentos que sirven de guía para el desarrollo de las actividades diarias en la prestación del servicio.	0.03		X		0.09
O4	Mejoramiento continuo por medio de la adquisición de maquinaria de punta.	0.05		X		0.15
O5	Se facilita las negociaciones, obteniendo la empresa prestigio y estabilidad en el mercado	0.04	X			0.2
O6	Permite a sus proveedores que el producto o insumo solicitado se entregue a tiempo a la empresa y sin retraso.	0.03			X	0.03
O7	Plazos de pago mucho más amplios, permitiendo mejor liquidez.	0.04		X		0.12
O8	La empresa tiene la seguridad que sus insumos y repuestos los obtendrán en el menor tiempo posible confiando en sus proveedores	0.02			X	0.02
O9	Los clientes son fieles en la adquisición del servicio	0.03	X			0.15
O10	Existe una demanda constante del servicio lo que permite planificar de mejor manera sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo.	0.04	X			0.20
O11	Los empleados de la empresa en el cumplimiento de sus actividades demuestran trabajo.	0.04		X		0.12
O12	Ayuda a determinar a la empresa cual es el atributo que mas sobresale de sus clientes, permitiendo realizar mejoras en el mismo	0.03			X	0.03
O13	Permite conocer a la empresa cuan eficiente está siendo su personal	0.03	X			0.15
O14	Poca participación de nuevos competidores en el mercado por costos de inversión altos	0.05	X			0.25

Tabla 17: Matriz de Impacto Externa

N°	AMENAZAS	PONDE.	IMPACTO			TOTAL
			ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1	
A1	Dificultad para incrementar los precios en el servicio	0.05		X		0.15
A2	Disminución en la importación de repuestos y maquinaria	0.03		X		0.09
A3	Disminuye la prestación del servicio en el mercado	0.04		X		0.12
A4	Disminución de clientes potenciales.	0.03		X		0.09
A5	Lento desarrollo del sector del transporte, experimentando inestabilidad	0.04			X	0.04
A6	No permite reclutar personal idóneo en el manejo de las winchas y grúas.	0.04		X		0.12
A7	Mano de Obra barata	0.03			X	0.03
A8	Estrictos requerimientos medio ambientales.	0.04			X	0.04
A9	La empresa no representa mucha importancia para algunos proveedores perdiendo poder de negociación ante estos	0.03			X	0.03
A10	El no disponer de certificaciones de calidad por parte de sus proveedores dificulta el crecimiento y las preferencias de los clientes	0.03		X		0.09
A11	Los competidores pueden reducir sus precios en los servicios de winchas y grúas, dando lugar al abandono de clientes	0.04		X		0.12

Tabla 17: Matriz de Impacto Externa

N°	AMENAZAS	PONDE.	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1	TOTAL
A12	Competencia fuerte y bien posicionada en el mercado	0.03	X			0.15
A13	Equipamiento con mejores equipos y maquinaria	0.05		X		0.15
		<b>1.00</b>				<b>3,1</b>

Elaboración: Autor

### 2.3.1.2.2 Matriz de Impacto Interna.

Tabla 18: Matriz de Impacto Externa

N°	FORTALEZAS	PONDE.	IMPACTO			TOTAL
			ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1	
F1	Contar con una experiencia de 46 años en el mercado.	0.06		X		0.18
F2	Liderazgo participativo.	0.04	X			0.20
F3	Cuenta con sistemas que agilitan el desarrollo de información financiera.	0.03		X		0.09
F4	Cuenta con equipos y dispositivos de comunicación	0.03		X		0.09
F5	Dispone de internet y correo electrónico	0.04			X	0.04
F6	Salarios acorde a la disponibilidad del mercado y nivel de estudio.	0.05		X		0.15
N°	DEBILIDADES	PONDE.	ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1	TOTAL
D1	Falta de un organigrama estructural para distribuir de mejor manera funciones y responsabilidades.	0.1	X			0.5
D2	No realiza investigaciones de mercado para conocer necesidades y preferencias de la población.	0.05	X			0.25
D3	Desmotivación del personal en el desarrollo de las actividades	0.04		X		0.12

Tabla 18: Matriz de Impacto Externa

N°	DEBILIDADES	PONDE.	IMPACTO			TOTAL
			ALTO 5	MEDIO 3	BAJO 1	
D4	Carece de una planificación y lineamientos estratégicos para su desempeño y desarrollo.	0.1	X			0.5
D5	Alto monto de cartera vencida.	0.05	X			0.25
D6	No disponen de un presupuesto.	0.04		X		0.12
D7	Personal operativo de demasiada edad.	0.03		X		0.09
D8	No disponen de un área de recursos humanos.	0.03		X		0.12
D9	Ambiente laboral inadecuado.	0.02	X		X	0.10
D10	No se cuenta con programas de capacitación.	0.1	X			0.5
D11	Contar con un solo establecimiento para prestar el servicio.	0.04		X		0.12
D12	Manejar un único medio publicitario.	0.05	X			0.25
D13	Maquinaria Añosa	0.1	X			0.5
		<b>1.00</b>				<b>3.72</b>

Elaboración: Autor

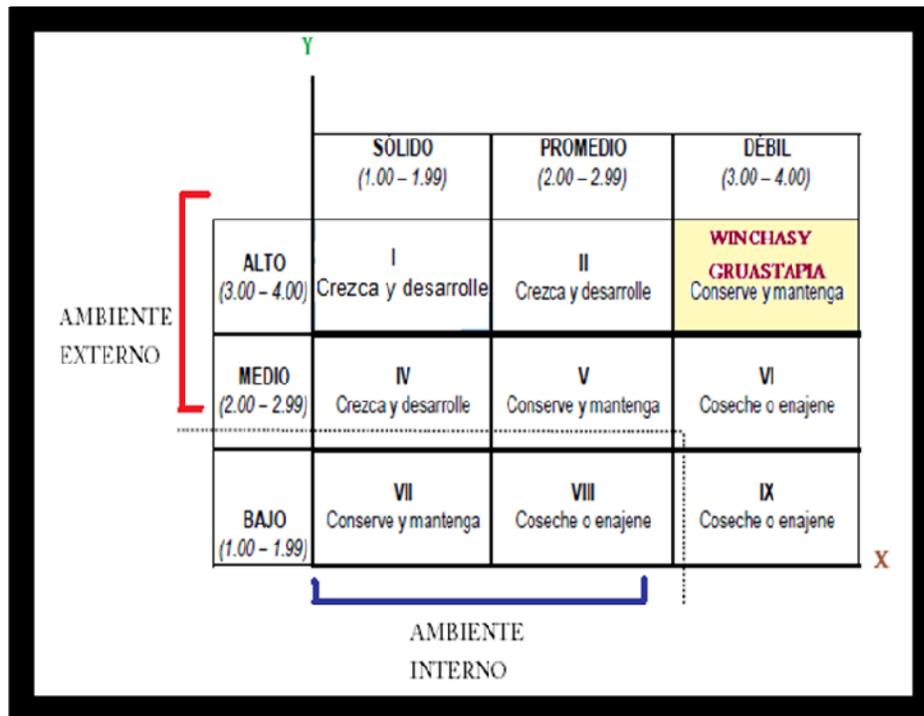
### ➤ MATRIZ GENERAL ELECTRIC

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz Externa e Interna respectivamente, se realizara el siguiente gráfico que muestra la **MATRIZ GENERAL ELECTRIC**, determinado que el cuadrante que refleje la intersección de ambos resultados indicará la estrategia a seguir, donde es necesarios colocar las ponderaciones obtenidas tanto en el eje “x” como “y”.

Los resultados obtenidos de la matriz externa e interna son los siguientes:

Matriz Externa "Y"	<b>3.1</b>
Matriz Interna "X"	<b>3.72</b>

**Gráfico 37: Matriz General Electric (Ge)**



Fuente: Administración Estratégica FRED, David  
Elaboración: Autor

Mediante la grafica 36 se puede concluir que la empresa se sitúa en el tercer cuadrante que señala como estrategia **conserve y mantenga**, lo que quiere decir que hasta cierto punto tiene que resistir en el mercado para verificar sus movimientos en el mediano plazo, no tomando decisiones drásticas que influya de manera definitiva en la empresa.

➤ **MATRIZ DE ACCIÓN.**

“Dentro de las matrices de acción encontramos las siguientes matrices:

1. Matriz de Áreas de Ofensiva estratégica que combina fortalezas y oportunidades **FO**.
2. Matriz de Defensa Estratégica que se realiza con debilidades y amenaza **DA**.
3. Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica que conjuga fortalezas y amenazas **FA**.
4. Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégica que une debilidades y oportunidades **DO**<sup>27</sup>

---

<sup>27</sup> SALAZAR Francis M.B.A, “Gestión Estratégica de Negocios”

### 2.3.1.3 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (FO).

Tabla 19: Matriz de Aprovechabilidad (FO)

<p style="text-align: center;"> <span style="border: 1px dashed red; padding: 5px;">Matriz de Áreas de Ofensiva Estratégica</span>   <span style="background-color: #92d050; padding: 5px;">INCIDENCIA ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1</span> </p> <p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p>	O	P	R	T	U	N	D	A	D	E	S													
												Adquisición de repuestos, insumos y maquinaria a precios estables en el mercado	Obtención de créditos bancarios a tasas de interés bajas.	Leyes y reglamentos que sirven de guía para el desarrollo de las actividades diarias en la prestación del servicio.	Mejoramiento continuo por medio de la adquisición de maquinaria de punta.	Se facilita las negociaciones, obteniendo la empresa prestigio y estabilidad en el mercado	Permite a sus proveedores que el producto o insumo solicitado se entregue a tiempo a la empresa y sin retraso.	Plazos de pago mucho más amplios, permitiendo mejor liquidez.P11	La empresa tiene la seguridad que sus insumos y repuestos los obtendrán en el menor tiempo posible confiando en sus proveedores	Los clientes son fieles en la adquisición del servicio	Existe una demanda constante del servicio lo que permite planificar de mejor manera sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo.	Los empleados de la empresa en el cumplimiento de sus actividades demuestran trabajo.	Ayuda a determinar a la empresa cual es el atributo que mas sobresale de sus clientes, permitiendo realizar mejoras en el mismo	Permite conocer a la empresa cuan eficiente está siendo su personal
Contar con una experiencia de 46 años en el mercado.	3	3	1	5	3	5	1	1	5	5	1	1	3	40	1									
Liderazgo participativo.	5	1	1	5	5	3	3	1	1	3	3	1	3	38	2									
Cuenta con sistemas que agilitan el desarrollo de información financiera.	3	5	1	3	1	1	5	1	3	1	3	1	1	32	5									
Cuenta con equipos y dispositivos de comunicación	1	1	1	5	3	5	1	1	1	3	5	1	5	34	3									
Dispone de internet y correo electrónico	3	3	1	3	5	5	1	3	1	1	1	3	1	32	4									
Salarios acorde a la disponibilidad del mercado y nivel de estudio.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	3	5	1	5	26	6									
<b>TOTAL</b>	16	14	8	22	18	20	12	8	12	16	18	8	18	202										
	6	8	11	1	3	2	9	12	10	7	4	13	5											

Elaboración: Autor

### 2.3.1.4 MATRIZ DE APROVECHABILIDAD (FA).

Tabla 20: Matriz de Aprovechabilidad (FA)

<div style="border: 1px dashed orange; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Matriz de Áreas de Respuesta Estratégica</b> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <b>INCIDENCIA</b>  <b>ALTA = 5</b>  <b>MEDIA = 3</b>  <b>BAJA = 1</b> </div> <div style="text-align: center; margin-top: 10px;"> <b>FORTALEZAS</b> </div>	<b>A M E N A Z A S</b>														
	Dificultad para incrementar los precios en el servicio.	Disminución en la importación de repuestos y maquinaria.	Disminuye la prestación del servicio en el mercado	Disminución de clientes potenciales.	Lento desarrollo del sector del transporte, experimentando inestabilidad.	No permite reclutar personal idóneo en el manejo de las winchas y grúas.	Mano de Obra barata	Estrictos requerimientos medio ambientales.	La empresa no representa mucha importancia para algunos proveedores perdiendo poder de negociación ante estos	El no disponer de certificaciones de calidad por parte de sus proveedores dificulta el crecimiento y las preferencias de los clientes	Los competidores pueden reducir sus precios en los servicios de winchas y grúas, dando lugar al abandono de clientes	Competencia fuerte y bien posicionada en el mercado	Equipamiento con mejores equipos y maquinaria	TOTAL	
Contar con una experiencia de 46 años en el mercado.	1	1	5	3	5	3	1	1	3	1	3	5	5	37	1
Liderazgo participativo.	1	1	3	3	1	1	1	1	1	3	1	1	3	21	6
Cuenta con sistemas que agilitan el desarrollo de información financiera.	1	5	1	3	1	1	5	1	3	1	3	1	1	27	4
Cuenta con equipos y dispositivos de comunicación	1	1	1	5	3	5	1	1	1	3	5	1	5	33	2
Dispone de internet y correo electrónico	1	3	3	1	1	1	1	3	3	1	1	3	1	23	5
Salarios acorde a la disponibilidad del mercado y nivel de estudio.	3	3	3	1	3	1	5	1	1	1	1	3	3	29	3
<b>TOTAL</b>	8	14	16	16	14	12	14	8	12	10	14	14	18	<b>170</b>	
	13	8	2	3	4	10	5	12	9	11	6	7	1		

Elaboración: Autor

### 2.3.1.5 MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DA).

Tabla 21: Matriz de Vulnerabilidad (DA)

<div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Matriz de Defensa Estratégica</b> </div> <div style="background-color: #90EE90; padding: 5px; text-align: center; margin: 5px 0;"> <b>INCIDENCIA ALTA = 5 MEDIA = 3 BAJA = 1</b> </div> <div style="text-align: center; color: red; font-weight: bold;"> <b>DEBILIDADES</b> </div>	A M E N A Z A S														
	Dificultad para incrementar los precios en el servicio.	Disminución en la importación de repuestos y maquinaria.	Disminuye la prestación del servicio en el mercado	Disminución de clientes potenciales.	Lento desarrollo del sector del transporte, experimentando inestabilidad.	No permite reclutar personal idóneo en el manejo de las winchas y grúas.	Mano de Obra barata	Estrictos requerimientos medio ambientales.	La empresa no representa mucha importancia para algunos proveedores perdiendo poder de negociación ante estos	El no disponer de certificaciones de calidad por parte de sus proveedores dificulta el crecimiento y las preferencias de los clientes	Los competidores pueden reducir sus precios en los servicios de winchas y grúas, dando lugar al abandono de clientes	Competencia fuerte y bien posicionada en el mercado	Equipamiento con mejores equipos y maquinaria	TOTAL	
Falta de un organigrama estructural para distribuir de mejor manera funciones y responsabilidades.	1	1	3	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	21	13
No realiza investigaciones de mercado para conocer necesidades y preferencias de la población.	5	5	5	5	3	1	1	3	3	1	5	5	3	45	1
Desmotivación del personal en el desarrollo de las actividades.	1	1	3	3	1	3	5	1	1	1	1	1	1	23	12
Carece de una planificación y lineamientos estratégicos para su desempeño y desarrollo.	5	3	5	5	3	5	3	3	1	1	3	3	3	43	2
Alto monto de cartera vencida.	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	3	5	5	31	4
No disponen de un presupuesto.	3	3	1	1	1	3	3	1	1	1	3	3	3	27	7
Personal operativo de demasiada edad.	1	1	3	3	1	5	5	1	1	1	1	1	1	25	9
No disponen de un área de recursos humanos.	1	1	3	3	1	5	5	1	1	1	1	1	1	25	8
Ambiente laboral inadecuado provocando desmotivación.	1	1	5	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	25	10
No se cuenta con programas de capacitación.	1	1	5	5	3	3	1	1	1	1	1	3	3	29	5
Contar con un solo establecimiento para prestar el servicio.	5	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	23	11
Manejar un único medio publicitario.	1	1	5	5	1	1	1	1	1	1	3	5	1	27	6
Maquinaria Añosa	3	3	5	5	3	1	1	5	1	3	3	3	5	41	3
<b>TOTAL</b>	31	25	49	45	23	37	31	21	15	15	29	35	29	385	
	5	9	1	2	9	3	6	10	11	12	7	4	8		

Elaboración: Autor

### 2.3.1.6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD (DO).

Tabla 22: Matriz de Vulnerabilidad (DO)

<div style="border: 1px dashed yellow; padding: 5px; text-align: center;"> <b>Matriz de Áreas de Mejoramiento Estratégico</b> </div> <div style="background-color: #90EE90; padding: 5px; text-align: center; margin: 10px auto; width: fit-content;"> <b>INCIDENCIA</b>  <b>ALTA = 5</b>  <b>MEDIA = 3</b>  <b>BAJA = 1</b> </div> <b>DEBILIDADES</b>	<b>O P O R T U N I D A D E S</b>														<b>TOTAL</b>
	Adquisición de repuestos, insumos y maquinaria a precios estables en el mercado	Otención de créditos bancarios a tasas de interés bajas.	Leyes y reglamentos que sirven de guía para el desarrollo de las actividades diarias en la prestación del servicio.	Mejoramiento continuo por medio de la adquisición de maquinaria de punta.	Se facilita las negociaciones, obteniendo la empresa prestigio y estabilidad en el mercado	Permite a sus proveedores que el producto o insumo solicitado se entregue a tiempo a la empresa y sin retraso.	Plazos de pago mucho más amplios, permitiendo mejor liquidez.	La empresa tiene la seguridad que sus insumos y repuestos los obtendrán en el menor tiempo posible confiando en sus proveedores	Los clientes son fieles en la adquisición del servicio	Existe una demanda constante del servicio lo que permite planificar de mejor manera sus aspiraciones de crecimiento y desarrollo.	Los empleados de la empresa en el cumplimiento de sus actividades demuestran trabajo.	Ayuda a determinar a la empresa cual es el atributo que mas sobresale de sus clientes, permitiendo realizar mejoras en el mismo	Permite conocer a la empresa cuan eficiente está siendo su personal		
Falta de un organigrama estructural para distribuir de mejor manera funciones y responsabilidades.	1	1	3	1	3	3	1	1	1	3	5	1	5	29	3
No realiza investigaciones de mercado para conocer necesidades y preferencias de la población.	5	1	1	1	3	3	1	1	3	1	1	3	3	27	8
Desmotivación del personal en el desarrollo de las actividades.	1	1	1	3	1	1	1	1	1	3	3	1	1	19	12
Carece de una planificación y lineamientos estratégicos para su desempeño y desarrollo.	3	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	33	1
Alto monto de cartera vencida.	3	5	3	3	1	1	3	1	1	3	1	3	1	29	4
No disponen de un presupuesto.	3	3	1	3	1	1	3	1	1	3	3	1	1	25	5
Personal operativo de demasiada edad.	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	19	
No disponen de un área de recursos humanos.	1	1	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	5	21	10
Ambiente laboral inadecuado provocando desmotivación.	1	1	5	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	25	7
No se cuenta con programas de capacitación.	1	1	1	3	3	1	1	1	3	1	1	3	3	23	9
Contar con un solo establecimiento para prestar el	1	1	1	1	3	1	1	1	5	3	1	1	1	21	11
Manejar un único medio publicitario.	1	1	1	5	3	1	1	3	1	5	1	1	1	25	6
Maquinaria Añosa	3	1	3	5	1	1	1	1	5	3	3	1	5	33	2
<b>TOTAL</b>	<b>25</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>33</b>	<b>27</b>	<b>21</b>	<b>21</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>31</b>	<b>29</b>	<b>21</b>	<b>31</b>	<b>329</b>	
	11	12	10	1	4	6	13		2	5	3	8	9		

Elaboración: Autor

## Índices de Potencialidad de las matrices:

### ➤ Matriz de áreas ofensivas estratégicas FO.

$$\text{Índice de Aprovechabilidad} = \frac{302}{5 * 6 * 14} = 48.09\%$$

Las fortalezas están siendo aprovechadas en un 48.09% sobre las oportunidades.

### ➤ Matriz de áreas de respuesta estratégicas FA.

$$\text{Índice de Aprovechabilidad} = \frac{170}{5 * 6 * 13} = 43.58\%$$

Se está utilizando un 43.58% de las fortalezas para combatir las amenazas.

### ➤ Matriz de áreas de defensa estratégica DA.

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{365}{5 * 13 * 14} = 42.30\%$$

Las debilidades de la empresa se relacionan en un 42.30% con las amenazas.

### ➤ Matriz de áreas de mejoramiento estratégicas DO.

$$\text{Índice de Vulnerabilidad} = \frac{329}{5 * 13 * 13} = 38.93\%$$

La empresa tiene la capacidad de mejorar en un 38.93% de su situación actual.



### 2.3.1.7 MATRIZ DE SÍNTESIS ESTRATÉGICA

Tabla 23: Matriz de Síntesis Estratégica 1

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
		O 4	Mejoramiento continuo por medio de la adquisición de maquinaria de punta.	A 3	Disminuye la prestación del servicio en el mercado
		O 6	Permite a sus proveedores que el producto o insumo solicitado se entregue a tiempo a la empresa y sin retraso.	A 13	Equipamiento con mejores equipos y maquinaria
		O 5	Se facilita las negociaciones, obteniendo la empresa prestigio y estabilidad en el mercado	A 4	Disminución de clientes potenciales.
		O 11	Los empleados de la empresa en el cumplimiento de sus actividades demuestran trabajo.	A 12	Competencia fuerte y bien posicionada en el mercado
		O 13	Permite conocer a la empresa cuan eficiente está siendo su personal	A 7	Mano de Obra barata
		O 2	Obtención de créditos bancarios a tasas de interés bajas		
		O 3	Los clientes son fieles en la adquisición del servicio		
DEBILIDADES		DO		DA	
D 2	No realiza investigaciones de mercado para conocer necesidades y preferencias de la población.	1		2	(D2 con A3,A4) Reducir el tiempo de asistencia en el servicio para que los clientes tengan una mejor percepción de la empresa
D 4	Carece de una planificación y lineamientos estratégicos para su desempeño y desarrollo.	3	(D2, D4, D1 con O6,O5,O13,O9) Implementar un plan estratégico que beneficie a la empresa, definiendo lineamientos estratégicos	4	(D4 con A13,A12) Establecer un plan de renovación vehicular que ayude a diferenciarse de sus competidores
D 13	Maquinaria Añosa	5	(D13 con O2) Obtener créditos para mejorar o mantener la maquinaria existente en la empresa.	6	(D13 con A7) Diseñar un plan de contratación de personal en base a perfiles para el manejo de maquinaria y equipo.
D 5	Alto monto de cartera vencida.	7	(D5 con O2) Diseñar una estrategia para poder recuperar la cartera vencida de clientes.	8	(D5 con A13,13) Asegurar la liquidez en la empresa por medio de un presupuesto para poner en marcha las decisiones tomadas por los directivos y el crecimiento de la empresa.
D 10	No se cuenta con programas de capacitación.	9	(D10 con O11, O13) Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades	10	
D 1	Falta de un organigrama estructural para distribuir de mejor manera funciones y responsabilidades.	11		12	

Elaboración: Autor

Tabla 24: Matriz de Síntesis Estratégica 2

		OPORTUNIDADES		AMENAZAS			
<div style="border: 1px dashed red; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS EXTERNO</p> </div>		O 4	Mejoramiento continuo por medio de la adquisición de maquinaria de punta.	A 3	Disminuye la prestación del servicio en el mercado		
		O 6	Permite a sus proveedores que el producto o insumo solicitado se entregue a tiempo a la empresa y sin retraso.	A 13	Equipamiento con mejores equipos y maquinaria		
		O 5	Se facilita las negociaciones, obteniendo la empresa prestigio y estabilidad en el mercado	A 4	Disminución de clientes potenciales.		
		O 11	Los empleados de la empresa en el cumplimiento de sus actividades demuestran trabajo.	A 12	Competencia fuerte y bien posicionada en el mercado		
		O 13	Permite conocer a la empresa cuan eficiente está siendo su personal	A 7	Mano de Obra barata		
		O 2	Obtención de créditos bancarios a tasas de interés bajas				
		O 3	Los clientes son fieles en la adquisición del servicio				
<div style="border: 1px dashed red; padding: 5px;"> <p style="text-align: center;">ANÁLISIS INTERNO</p> </div>		FO		FA			
		F 1	Contar con una experiencia de 46 años en el mercado.	13	(F1 con O5,O9) Crecer en la cartera de clientes ayudándonos con los clientes de confianza que ya tenemos para incrementar la rentabilidad.	14	(F1,F4,F3 con A3,A4,A12) Por medio de la reconocida experiencia empresarial, lograr incrementar la imagen institucional para poder enfrentar a la competencia y alcanzar la satisfacción de los clientes.
		F 4	Cuenta con equipos y dispositivos de comunicación	15	(F4 con O6,O5) Fortalecer las relaciones con los proveedores para consolidar el proceso de negociación	16	
		F 6	Salarios acorde a la disponibilidad del mercado y nivel de estudio.	17		18	(F6 con A7) Diseñar un modelo de competencia para que el personal pueda hacer de puesto de trabajo
		F 3	Cuenta con sistemas que agilitan el desarrollo de información financiera.	19		20	(F3 con A13,A12) Desarrollo de un presupuesto que fomente el ahorro para mejorar o adquirir maquinaria y equipo de mejores o similares características de la competencia
		F 2	Liderazgo participativo.	21	(F2 con O11,O13) Fomentar una cultura organizacional entre los miembros de la empresa y el personal, de manera que se cumpla con los objetivos organizacionales	22	

Elaboración: Autor

### CAPÍTULO III

### DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO



### 3 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

“Conjunto de elementos de control que al interrelacionarse, establecen el marco de referencia que orienta a la entidad hacia el cumplimiento de su misión, el alcance de su visión y la conduce hacia el cumplimiento de sus objetivos globales”<sup>28</sup>

#### 3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.

Gráfico 38: La Identificación del Negocio



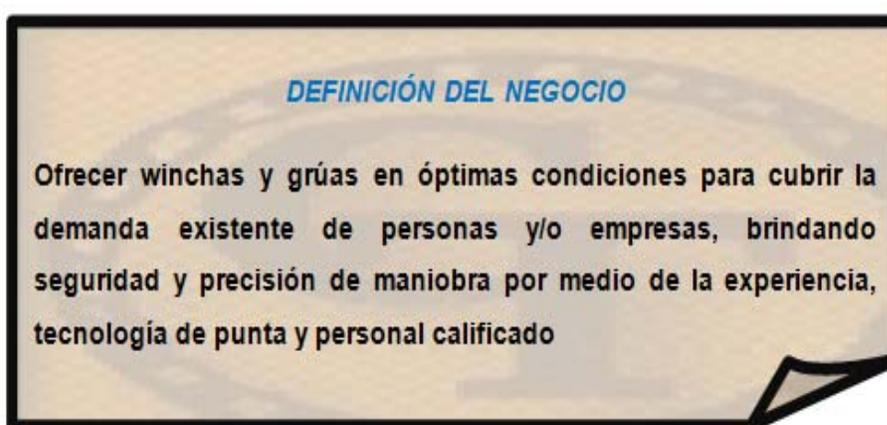
Fuente y Elaboración: Planeación y gestión estratégica de procesos, Presentación de power point.

Interrogantes Básicas	Factores de Definición	Respuestas
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidades satisfacemos?	Satisfacer las necesidades de winchas y grúas de las personas y/o empresas para la movilización, remolque, montaje, embarque y desembarque de bienes, brindando un servicio basado en experiencia, seguridad y precisión de maniobra.
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Todas aquellas personas y/o empresas que requieran un servicio de winchas y grúas para sus bienes.

<sup>28</sup> Pablo Antonio Laguado aimes.

Interrogantes Básicas	Factores de Definición	Respuestas
¿Cuál deberá ser nuestro Negocio?	¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas?	Experiencia en el Mercado. Brindar seguridad y precisión de maniobra.

Gráfico 39: Definición del Negocio.



Elaboración: Autor

### 3.2 FILOSOFÍA CORPORATIVA.

“Podemos definir a la filosofía corporativa como la concepción global de la organización establecida para alcanzar los objetivos de la compañía. Es, en cierto modo, los principios básicos de la organización: las creencias, valores y pautas de conducta que debería poner en práctica para llegar a cumplir las metas fijadas”<sup>29</sup>

Es por eso que se puede señalar que la filosofía corporativa representa lo que la empresa quiere ser.

<sup>29</sup> <http://www.rppnet.com.ar/imagencorporativares.htm>

### 3.3 MATRIZ AXIOLÓGICA.

#### 3.3.1 PRINCIPIOS.

“Son el conjunto de creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa”<sup>30</sup> .

WINCHAS Y GRÚAS TAPIA no tiene definido sus principios corporativos, por lo cual fue necesario el apoyo de su personal operativo, administrativo y gerencial para determinar estos, siendo los siguientes:

PRINCIPIOS	DESCRIPCIÓN
<b>Transparencia en todas las acciones</b>	Desarrollo de las actividades de forma clara y oportuna como: compra de insumos, declaraciones de impuestos.
<b>Puntualidad en la entrega del servicio.</b>	En el tiempo de respuesta que reciben los clientes en la asistencia, por tal motivo es que se ha logrado mantener en el mercado por 46 años.
<b>Compromiso</b>	Cumpliendo con los clientes externos como internos de la empresa.
<b>Mejoramiento Continuo</b>	Adquisición de maquinaria y equipo en una cantidad considerable, de igual forma la implementación de un software contable.
<b>Ética</b>	En el comportamiento de los miembros de la empresa y sus acciones.
<b>Pertenencia</b>	Con la empresa, al sentirse parte importante de esta y trabajar por un fin en común.

<sup>30</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gestión Estratégica. Editorial 3R Editores., Bogotá D.C., Colombia, julio 2009

➤ **MATRIZ AXIOLÓGICA.**

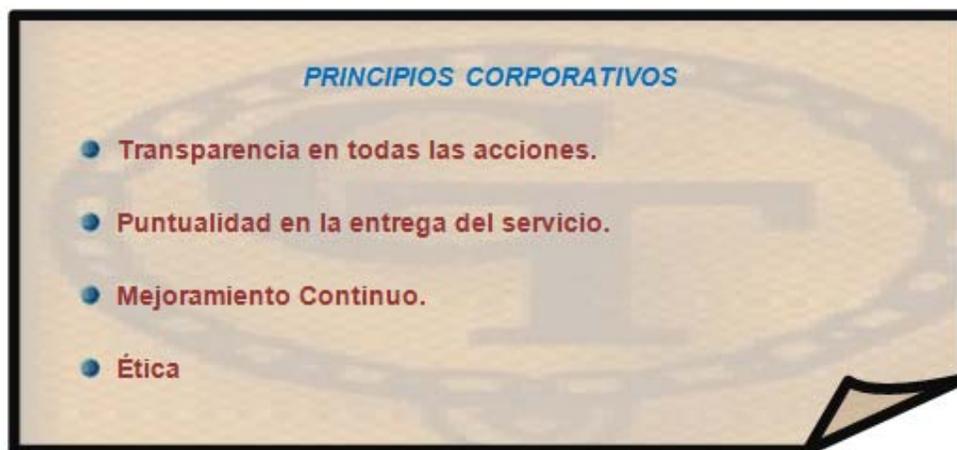
Por medio de la matriz axiológica se determinó los principios corporativos de WINCHAS Y GRÚAS TAPIA, los mismos que servirán de base para la cultura organizacional de la empresa.

**Tabla 25: Principios de la empresa “WINCHAS y GRÚAS TAPIA”**

GRUPO DE REFERENCIA PRINCIPIOS	Directivos	Empleados	Proveedores	Clientes	Competencia
Transparencia en todas las actividades	X	X	X	X	X
Puntualidad en la entrega del servicio	X	X	X	X	X
Compromiso	X	X	X	X	-
Mejoramiento Continuo	X	X	X	X	X
Ètica	X	X	X	X	X
Pertenencia	X	X	X	-	-

Elaborado por: Autor

**Gráfico 40: Principios Corporativos**



Elaboración: Autor

- **Transparencia en todas las acciones.**- Desarrollo de las actividades de forma clara y oportuna como: compra de insumos, declaraciones de impuestos.
- **Puntualidad en la entrega del servicio.**- En el tiempo de respuesta que reciben los clientes en la asistencia, por tal motivo es que se ha logrado mantener en el mercado por 46 años.
- **Mejoramiento Continuo.**- Adquisición de maquinaria y equipo en una cantidad considerable, de igual forma la implementación de un software contable.
- **Ética.**- En el comportamiento de los miembros de la empresa y sus acciones

### **3.3.2 VALORES.**

“Los valores organizacionales son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros. Los valores organizacionales compartidos afectan el desempeño en tres aspectos claves, proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones; forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y motivan, energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía”<sup>31</sup>

De igual forma WINCHAS Y GRÚAS TAPIA no tiene definido sus valores, por lo cual fue necesario el apoyo de su personal operativo, administrativo y gerencial para determinar estos, siendo los siguientes:

---

<sup>31</sup> <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/25/mbv.htm>

VALORES	DESCRIPCIÓN
<b>Ser Justos</b>	En la cuantía que se fija por el servicio que presta a los clientes.
<b>Honestidad</b>	Los trabajos que se realizan son con profesionalismos y precisión de maniobra de los equipos y maquinaria, cuidando los bienes de los clientes.
<b>Respeto</b>	Se ve reflejado en cada una de las opiniones y pensamientos de su personal, en el cumplimiento con sus obligaciones como patrono.
<b>Lealtad</b>	Para con la empresa, en el desarrollo del trabajo y confiabilidad de la información.
<b>Responsabilidad</b>	Con cada uno de los pilares fundamentales del funcionamiento de la empresa, clientes, proveedores, empleados, estado, de manera que el servicio sea de calidad y beneficioso para los demandantes.

➤ **MATRIZ AXIOLÓGICA.**

**Tabla 26: Valores de la empresa “WINCHAS y GRÚAS TAPIA**

VALORES	Administración	Empleados	Proveedores	Clientes	Competencia
Honradez	X	X	X	X	-
Honestidad	X	X	X	X	X
Respeto	X	X	X	X	X
Lealtad	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X	X

Elaboración: Autor

Gráfico 41: Valores Corporativos



Elaboración: Autor

- **Honestidad**.- Los trabajos que se realizan son con profesionalismos y precisión de maniobra de los equipos y maquinaria, cuidando los bienes de los clientes.
- **Respeto**.- Se ve reflejado en cada una de las opiniones y pensamientos de su personal, en el cumplimiento con sus obligaciones como patrono.
- **Lealtad**.- Para con la empresa, en el desarrollo del trabajo y confiabilidad de la información.
- **Responsabilidad**.- Con cada uno de los pilares fundamentales del funcionamiento de la empresa, clientes, proveedores, empleados, estado, de manera que el servicio sea de calidad y beneficioso para los demandantes.

### 3.4 MISIÓN.

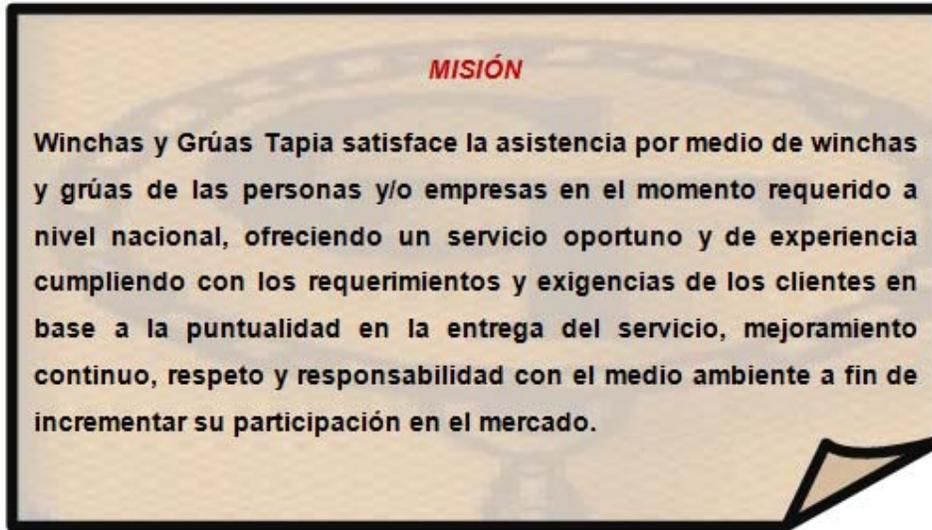
“La misión, que representa la razón de la existencia de una organización, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir”<sup>32</sup>

**Tabla 27: Elementos de la Misión**

PARÁMETRO	DESCRIPCIÓN
<b>Naturaleza del Negocio</b>	Alquiler de winchas, grúas y equipo auxiliar.
<b>Razón para existir</b>	Satisfacer la asistencia, brindando un servicio oportuno y seguro.
<b>Mercado al que sirve</b>	Personas y/o empresas de toda clase sin restricción alguna.
<b>Características del servicio</b>	Experiencia en el mercado, seguridad y precisión de maniobra.
<b>Posición deseada en el mercado</b>	Ser una empresa líder a través de un crecimiento constante, mejorando su maquinaria y equipo para diferenciarse de la competencia.
<b>Principios y valores</b>	Puntualidad en la entrega del servicio, mejoramiento continuo; honestidad, respeto y responsabilidad.

<sup>32</sup> Planeación y gestión estratégica de procesos, Presentación de power point

Gráfico 42: Misión



Elaboración: Autor

### 3.5 VISIÓN.

“Al igual que la misión se trata de un texto literario que debe ser motivador para las personas. La diferencia es que tiene un horizonte temporal y debe ser alcanzable. La visión debe expresar cómo se visualiza a la organización al final del periodo establecido para la planificación estratégica”<sup>33</sup>

Con esto se puede concluir que la visión está más orientada hacia lo que la organización pretende ser que hacia lo que realmente es.

Tabla 28: Elementos de la Visión

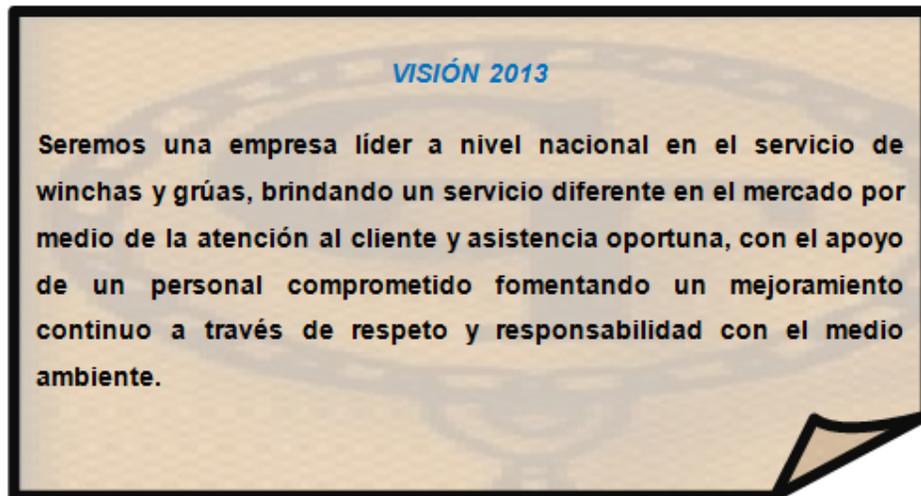
PARÁMETRO	DESCRIPCIÓN
Posición del Mercado	Líder

<sup>33</sup> Metodología para la Elaboración de las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo de las Osg's

**Tabla 28: Elementos de la Visión**

PARÁMETRO	DESCRIPCIÓN
Tiempo	4 años
Ámbito del Mercado	Nacional.
Clientes	Personas y/o empresas de toda clase sin restricción alguna.
Productos o servicios	Servicio de winchas y grúas.
Valores	Honestidad, respeto y responsabilidad
Principio Organizacional	Puntualidad en la entrega del servicio, mejoramiento continuo.

**Gráfico 43: Visión 2013**



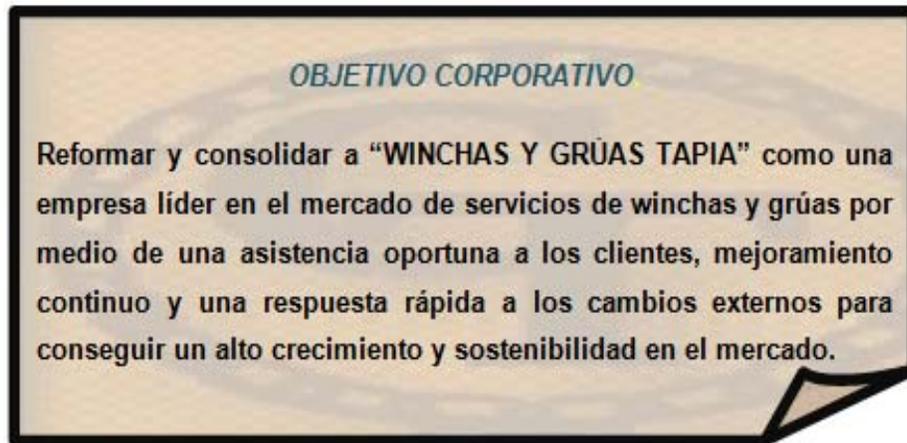
Elaboración: Autor

### 3.6 OBJETIVOS.

“Un objetivo se refiere al resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período específico. Es el valor aspirado por un individuo o grupo dentro de una organización”<sup>34</sup>

#### 3.6.1 OBJETIVO CORPORATIVO

Gráfico 44: Objetivo Corporativo



Elaboración: Autor

##### 3.6.1.1 PROPUESTA DE VALOR POR CADA PERSPECTIVA.

A continuación se presenta la propuesta de valor:

##### 3.6.1.2 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS ACCIONISTAS.

---

<sup>34</sup> Metodología para la Elaboración de las Planificaciones Estratégicas de Desarrollo de las Osg's

**Tabla 29: Propuesta de Valor Para los Accionistas.**

Perspectiva Financiera	Propuesta de Valor
<b>Crecimiento</b>	Buscar alternativas de crecimiento en el mercado nacional para incrementar el nivel de ventas del servicio que ofrece la empresa.
<b>Reducción de Costos</b>	Optimizar los recursos de la empresa, por medio de un control efectivo en los movimientos económicos (adquisiciones).

### 3.6.1.3 PROPUESTA DE VALOR PARA LOS CLIENTES.

**Tabla 30: Propuesta de Valor Para los Clientes.**

Perspectiva Clientes	Propuesta de Valor
<b>Tiempo</b>	Disminuir el tiempo de espera en la entrega del servicio, logrando tener la preferencia de los clientes.
<b>Funcionalidad</b>	Disponer de maquinaria y equipo en óptimas condiciones, que garantice el servicio ofertado en el mercado.
<b>Calidad</b>	Ofrecer un servicio de calidad, enfocado en los requerimientos y expectativas de los clientes.

### 3.6.1.4 PROPUESTA DE VALOR EN PROCESOS.

**Tabla 31: Propuesta de Valor en Procesos**

Perspectiva por Procesos	Propuesta de Valor
<b>Planes Estratégicos</b>	Brindar directrices estratégicas que ayuden a la empresa a crecer y entregar un servicio de forma acertada a los clientes.
<b>Recuperación de Recursos</b>	Recuperar la cartera vencida para que el financiamiento de la empresa con entidades sea mínimo.
<b>Proceso de Comercialización</b>	Mejorar la publicidad actual de la empresa, para dar a conocer al cliente de mejor forma los servicios ofertados, incrementando la imagen institucional.
<b>Redes de Cooperación.</b>	Mejorar las relaciones con los proveedores para conseguir un mejor nivel competitivo.

### 3.6.1.5 PROPUESTA DE VALOR PARA EL CAPITAL INTANGIBLE.

**Tabla 32: Propuesta de Valor Para el Capital Intangible.**

Perspectiva Capital Intangible	Propuesta de Valor
<b>Contratación</b>	Conseguir personal idóneo para el manejo de las winchas y grúas.
<b>Cultura</b>	Mejorar el ambiente de trabajo actual, para comprometer al personal con la empresa, trabajando por un fin en común.

**Tabla 32: Propuesta de Valor Para el Capital Intangible.**

Perspectiva Capital Intangible	Propuesta de Valor
<b>Capacitación</b>	Capacitar de manera frecuente al personal con el objetivo de desarrollar al máximo sus competencias y destreza.

### 3.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

#### 3.6.2.1 OBJETIVOS DE CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD

**Tabla 33: Objetivos de Crecimiento y Rentabilidad**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos
Buscar alternativas de crecimiento en el mercado nacional para incrementar el nivel de ventas del servicio que ofrece la empresa.	<b>13.</b> Crecer en la cartera de clientes ayudándonos con los clientes de confianza que ya tenemos para incrementar la rentabilidad.
Optimizar los recursos de la empresa, por medio de un control efectivo en los movimientos económicos (adquisiciones).	<b>8.</b> Asegurar la liquidez en la empresa por medio de un presupuesto para poner en marcha las decisiones tomadas por los directivos y el crecimiento de la empresa.

#### 3.6.2.2 OBJETIVOS DE CLIENTES Y MERCADO.

**Tabla 34: Objetivos de Clientes y Mercado.**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos
Disminuir el tiempo de espera en la entrega del servicio, logrando tener la preferencia de los clientes.	<b>2.</b> Reducir el tiempo de asistencia en el servicio para que los clientes tengan una mejor percepción de la empresa.

**Tabla 34 35: Objetivos de Clientes y Mercado.**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos
Disponer de maquinaria y equipo en óptimas condiciones, que garantice el servicio ofertado en el mercado.	4. Establecer un plan de renovación vehicular que ayude a diferenciarse de sus competidores.
Ofrecer un servicio de calidad, enfocado en los requerimientos y expectativas de los clientes.	5. Obtener créditos para mejorar o mantener la maquinaria existente en la empresa.

**3.6.2.3 OBJETIVOS DE PROCESOS INTERNOS.**

**Tabla 36: Objetivos de Procesos Internos.**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos
Brindar directrices estratégicas que ayuden a la empresa a crecer y entregar un servicio de forma acertada a los clientes	3. Implementar un plan estratégico que beneficie a la empresa, definiendo lineamientos estratégicos.
Recuperar la cartera vencida para que el financiamiento de la empresa con entidades financieras sea mínimo.	7. Diseñar una estrategia para poder recuperar la cartera vencida de los clientes.
Mejorar la publicidad actual de la empresa, para dar a conocer al cliente de mejor forma los servicios ofertados, incrementando la imagen institucional.	14. Por medio de la experiencia empresarial, lograr incrementar la imagen institucional para poder enfrentar a la competencia y alcanzar la satisfacción de los clientes.
Mejorar las relaciones con los proveedores para conseguir un mejor nivel competitivo	15 Fortalecer las relaciones con los proveedores para consolidar el proceso de negociación.

### 3.6.2.4 OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE.

**Tabla 37: Objetivos de Capital Intangible.**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos
Conseguir personal idóneo para el manejo de las winchas y grúas.	<b>6.</b> Diseñar un plan de contratación de personal en base a perfiles para el manejo de maquinaria y equipo.
Mejorar el ambiente de trabajo actual, para comprometer al personal con la empresa, trabajando por un fin en común.	<b>21.</b> Fomentar una cultura organizacional entre los miembros de la empresa y el personal, de manera que se cumpla con los objetivos organizacionales.
Capacitar de manera frecuente al personal con el objetivo de desarrollar al máximo sus competencias y destreza.	<b>9.</b> Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.

### 3.6.2.5 TIEMPO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.

Para poder dar una prioridad a los objetivos estratégicos de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” es necesario basarse en dos aspectos de suma importancia como son:

- Impacto de los objetivos en la empresa.
- Factibilidad.

### **Impacto de los objetivos en la empresa.**

Para determinar el impacto de los objetivos en la empresa se debe tomar en cuenta el aporte de los mismos hacia el cumplimiento de la visión y el nivel de aceptación por parte de los miembros de la empresa.

### **Factibilidad.**

En cuanto a la factibilidad hay que observar que permita la puesta en marcha y para esto se debe analizar la posibilidad de inversión que existe por parte de la empresa, la existencia de recurso humano dispuesto a colaborar y la disponibilidad de tecnología a utilizarse para el cumplimiento de los mismos.

### **3.6.2.6 CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD.**

**Tabla 38: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Crecimiento y Rentabilidad.**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Cor	Med	Lar
Buscar alternativas de crecimiento en el mercado nacional para incrementar el nivel de vetas del servicio que ofrece la empresa.	<b>13.</b> Crecer en la cartera de clientes por medio de los clientes fieles en el servicio para tener mayor rentabilidad.		X	

**Tabla 37: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Crecimiento y Rentabilidad.**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Cor	Med	Lar
Optimizar los recursos de la empresa, por medio de un control efectivo en los movimientos económicos (adquisiciones).	<b>8.</b> Asegurar la liquidez en la empresa por medio de un presupuesto para poner en marcha las decisiones tomadas por los directivos y el crecimiento de la empresa.	X		

### 3.6.2.7 CLIENTES Y MERCADO

**Tabla 39: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Clientes y Mercado**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Cor	Med	Lar
Disminuir el tiempo de espera en la entrega del servicio, logrando tener la preferencia de los clientes.	<b>2.</b> Reducir el tiempo de asistencia en el servicio para que los clientes tengan una mejor percepción de la empresa.	X		
Disponer de maquinaria y equipo en óptimas condiciones, que garantice el servicio ofertado en el mercado.	<b>4.</b> Establecer un plan de renovación vehicular que ayude a diferenciarse de sus competidores.			X

**Tabla 38: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Clientes y Mercado**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Cor	Med	Lar
Ofrecer un servicio de calidad, enfocado en los requerimientos y expectativas de los clientes.	5. Obtener créditos para mejorar o mantener la maquinaria existente en la empresa.		X	

### 3.6.2.8 PROCESOS INTERNOS

**Tabla 40: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Procesos Internos**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Cor	Med	Lar
Brindar directrices estratégicas que ayuden a la empresa a crecer y entregar un servicio de forma acertada a los clientes	3. Implementar un plan estratégico que beneficie a la empresa, definiendo lineamientos estratégicos.	X		
Recuperar la cartera vencida para que el financiamiento de la empresa con entidades financieras sea mínimo.	7. Diseñar una estrategia para poder recuperar la cartera vencida de los clientes.		X	

**Tabla 39: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Procesos Internos**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Cor	Med	Lar
Mejorar la publicidad actual de la empresa, para dar a conocer al cliente de mejor forma los servicios ofertados, incrementando la imagen institucional.	<b>14.</b> Por medio de la experiencia empresarial, lograr incrementar la imagen institucional para poder enfrentar a la competencia y alcanzar la satisfacción de los clientes.		X	
Mejorar las relaciones con los proveedores para conseguir un mejor nivel competitivo	<b>15.</b> Fortalecer las relaciones con los proveedores para consolidar el proceso de negociación.		X	

**3.6.2.9 OBJETIVOS DE CAPITAL INTANGIBLE.**

**Tabla 41: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Capital Intangible.**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Cor	Med	Lar
Conseguir personal idóneo para el manejo de las winchas y grúas.	<b>6.</b> Diseñar un plan de contratación de personal en base a perfiles para el manejo de maquinaria y equipo.		X	

**Tabla 40: Tiempo de los Objetivos Estratégicos de Capital Intangible.**

Propuesta de Valor	Objetivos Estratégicos	Cor	Med	Lar
Mejorar el ambiente de trabajo actual, para comprometer al personal con la empresa, trabajando por un fin en común.	<b>21.</b> Fomentar una cultura organizacional entre los miembros de la empresa y el personal, de manera que se cumpla con los objetivos organizacionales.	X		
Capacitar de manera frecuente al personal con el objetivo de desarrollar al máximo sus competencias y destreza.	<b>9.</b> Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.	X		

### **3.7 POLÍTICAS.**

Son grandes directrices formuladas para orientar y facilitar el cumplimiento de la misión y el desarrollo de la visión. Son reglas o guías que expresan los límites dentro de los que debe de ocurrir la acción.

Las políticas que enmarcan el desarrollo diario de actividades de la empresa, son las que servirán para cumplir con la misión y la visión, siendo las que se presentan a continuación:

- Capacitar al personal por lo menos una vez al año en los temas que crea conveniente la gerencia.

- Acumular un porcentaje significativo de las utilidades anuales para la renovación de la maquinaria y equipo existente.
- Respetar el medio ambiente en el cual se desarrollan las actividades de la empresa.
- La respuesta en los servicios ofertados por winchas y grúas tapia se debe dar de forma oportuna y veraz.
- Mantener diálogos con el personal mensualmente para que el nivel de integración y amistad sea prospero y se mejore el clima laboral.

### **3.8 ESTRATEGIAS.**

“Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”<sup>35</sup>

#### **3.8.1 ESTRATEGIA CORPORATIVA.**

Para poder formular la estrategia corporativa de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” se tomará en cuenta las siguientes estrategias de valor, como se muestra a continuación:

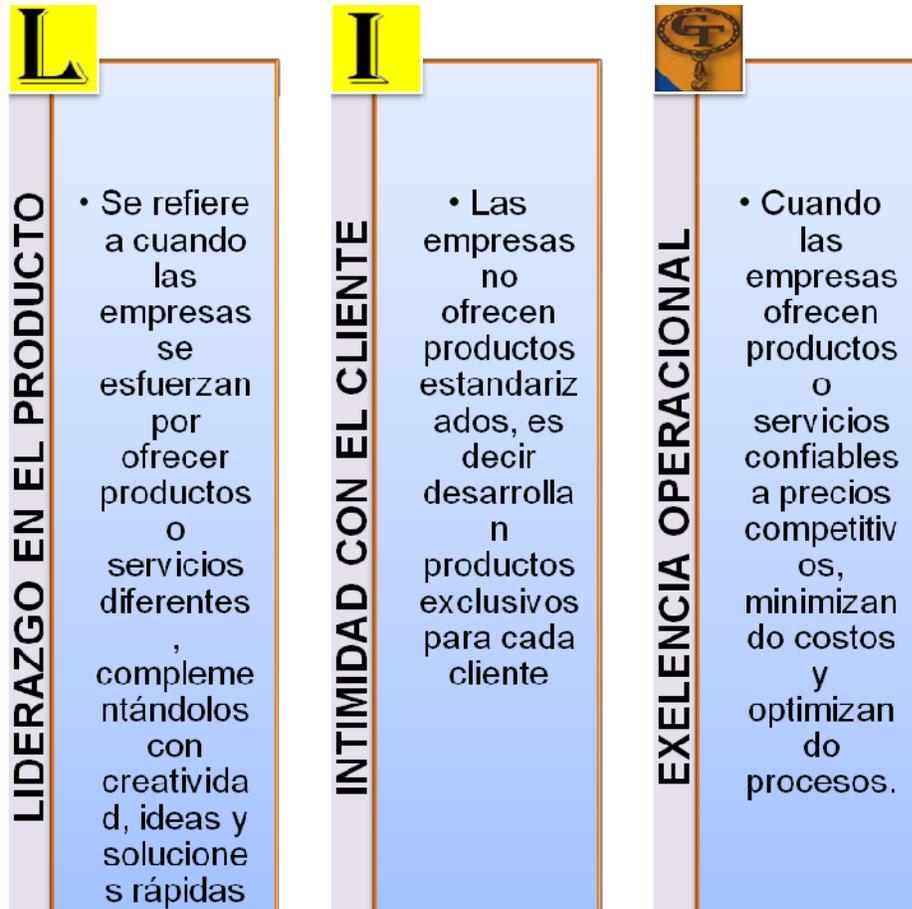
#### **3.8.2 ESTRATEGIAS VALOR**

##### **3.8.2.1 ESTRATEGIAS DE VALOR PARA LOS CLIENTES**

Dentro de esta estrategia se cita las siguientes:

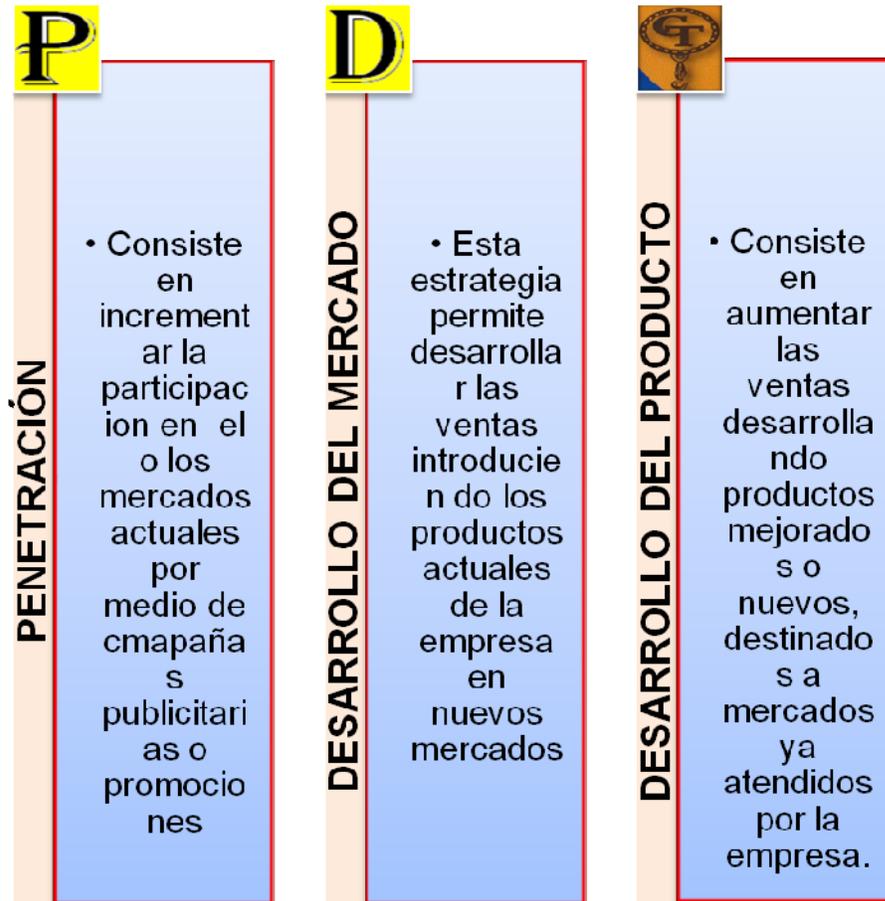
---

<sup>35</sup> SERNA GOMEZ, Humberto. Gestión Estratégica. Editorial 3R Editores., Bogotá D.C., Colombia, julio 2009



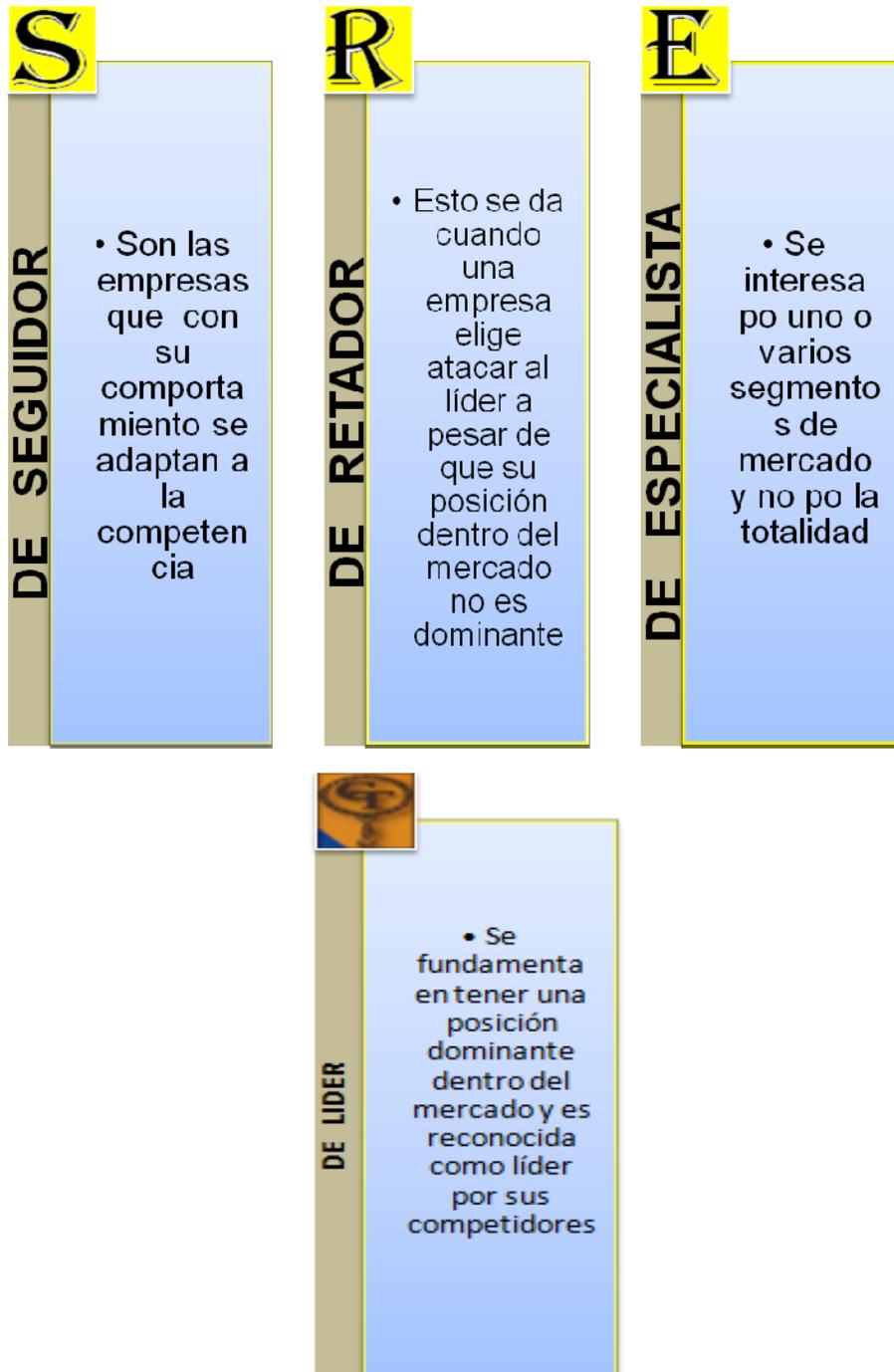
“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” utilizará una estrategia de **excelencia operacional**; ya que el servicio demanda factores como el precio, el tiempo en asistencia, tratando de optimizar sus procesos a pesar que se trabaja sin enfoque de los mismos, por tal motivo la empresa considera primordiales estos factores para enfrentar a sus competidores, brindando experiencia y seguridad de maniobra.

### 3.8.2.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO



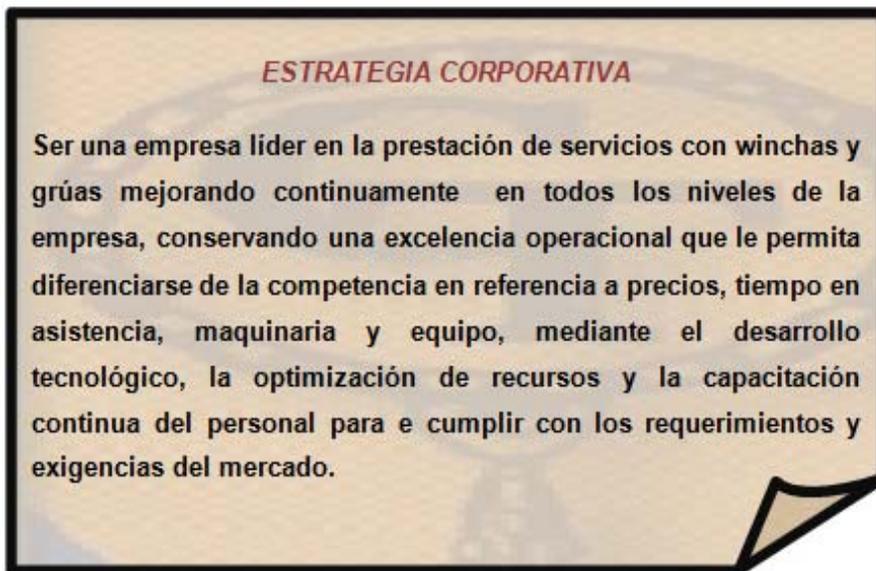
“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” utilizará una estrategia de **desarrollo del producto (servicio)**; ya que pretende superar a sus competidores mejorando la calidad del servicio, con nueva maquinaria y equipo, lo cual permita prestar un servicio oportuno y confiable a la comunidad.

### 3.8.2.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS



“WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” utilizará una estrategia de *líder*; ya que la experiencia de 46 años en el mercado le faculta para tomar una posición dominante, mejorando continuamente en todos los niveles de la empresa, para conservar a sus clientes actuales y conseguir clientes potenciales.

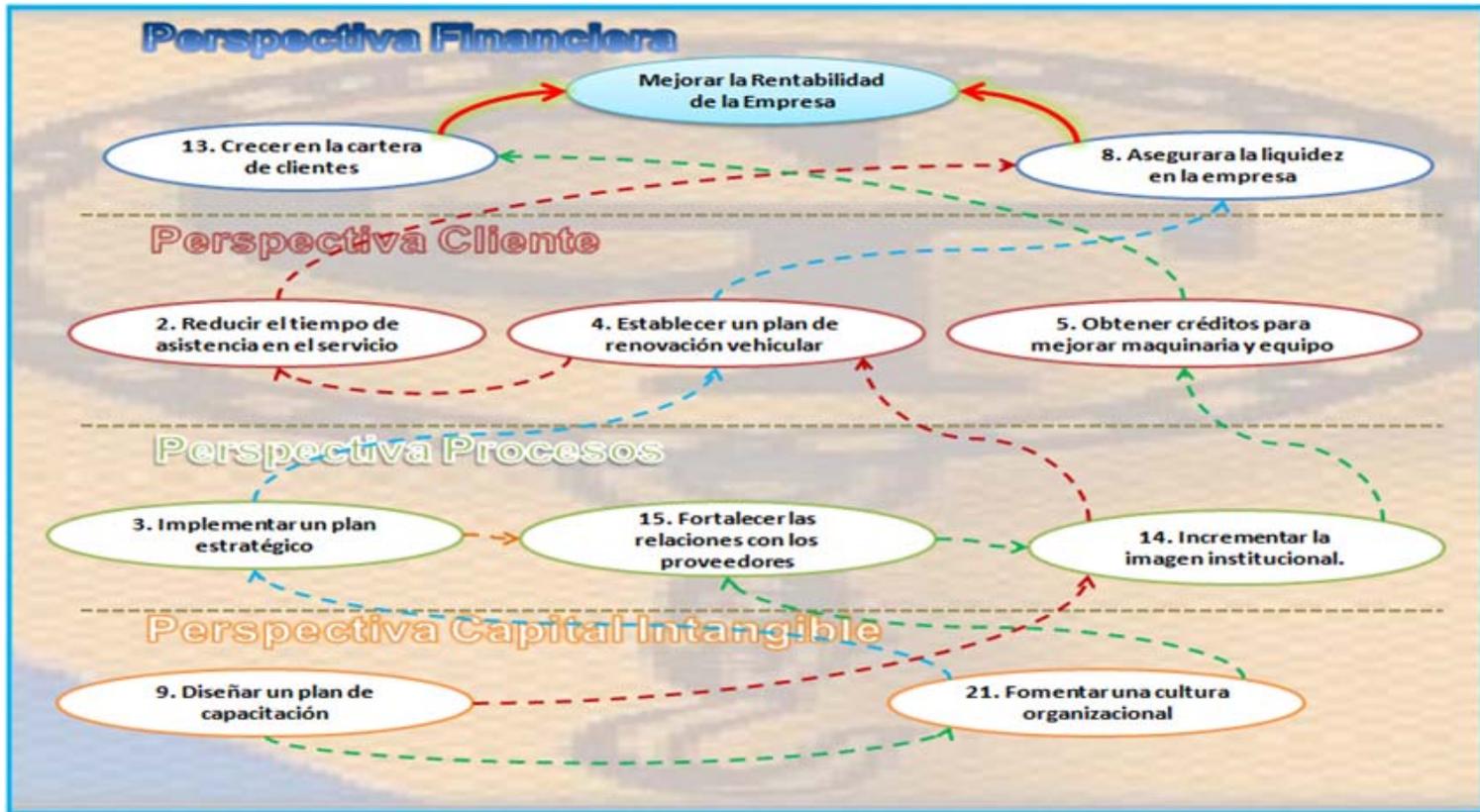
#### Gráfico 45: Estrategia Corporativa



Elaboración: Autor

### 3.9 MAPA ESTRATÉGICO POR PERSPECTIVA

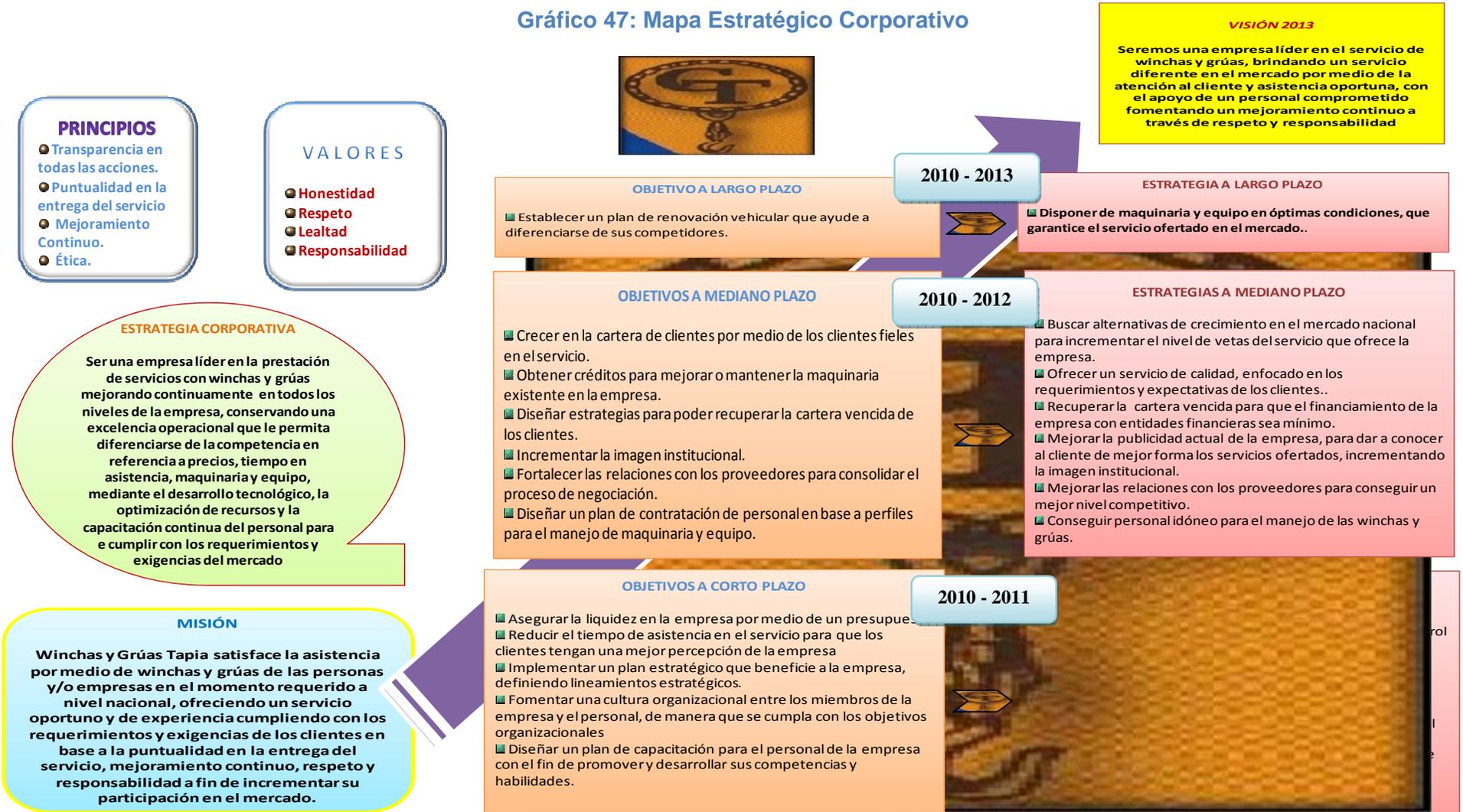
Gráfico 46: Mapa Estratégico por Perspectiva



Elaboración: Autor

### 3.9.1 MAPA ESTRATÉGICO CORPORATIVO

Gráfico 47: Mapa Estratégico Corporativo



## CAPÍTULO IV

### DETERMINACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS



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

### **4.1 DEFINICIÓN DEL TABLERO DE COMANDO (BSC) 3M.**

“Es una herramienta que permite implementar la estrategia y la misión de una empresa a partir de un conjunto de medidas de actuación. Pone énfasis en la consecución de objetivos financieros. Proporciona una estructura para transformar la estrategia en acción, permitiendo anticipar a futuro como el negocio creara valor para los clientes”<sup>36</sup>

El Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión gerencial que direcciona puntos de atención en la organización. Su propósito es traducir la estrategia en medidas que únicamente comuniquen su visión a la organización.<sup>37</sup>

Se puede decir que el Balanced Scorecard viene a ser una de las herramientas más eficaces para implementar y llevar a la práctica el plan estratégico de las empresas.

“Básicamente, y de manera resumida, podemos destacar tres características fundamentales de los Cuadros de Mando Integral:

- La naturaleza de las informaciones recogidas en él, dando cierto privilegio a las secciones operativas, (ventas, etc.) para poder informar a las secciones de carácter financiero, siendo éstas últimas el producto resultante de las demás.
- La rapidez de ascenso de la información entre los distintos niveles de responsabilidad.

---

<sup>36</sup> Francis Salazar Pico. Gestión Estratégica de Negocios.

<sup>37</sup> Definición de Robert Kaplan y David Norton en su libro, “The Balanced Scorecard”

- La selección de los indicadores necesarios para la toma de decisiones, sobre todo en el menor número posible<sup>38</sup>

Según los autores del Balanced Scorecard, Robert Kaplan y David Norton, determinaron cuatro perspectivas que se deben considerar al momento de desarrollar el cuadro de mando integral, siendo las que se muestran a continuación:

**Gráfico 48: Perspectivas del Cuadro De Mando Integral**



- **Perspectiva Financiera.**

### ¿Qué esperan los accionistas?

La perspectiva financiera incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa. Esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes de organizaciones con ánimo de lucro, que es, precisamente, crear valor para la sociedad.

<sup>38</sup> Rodrigo Andrés Sepúlveda Morán - Facultad de Economía y Negocios Universidad de Chile

Se refieren a la rentabilidad, los ingresos de explotación, los rendimientos sobre el capital empleado, el valor añadido económico, el retorno sobre la inversión y el crecimiento de las ventas.

➤ **Perspectiva del Cliente.**

**¿Qué esperan de la empresa?**

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir, es decir permite identificar los aspectos que crean valor para los clientes.

➤ **Perspectiva de Procesos Internos.**

**¿En qué podemos destacarnos?**

Centra su atención en el desempeño de los procesos internos claves, los cuales manejan el negocio. Es necesario considerar los procesos internos críticos que impactan en la satisfacción del cliente.

➤ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

**¿Qué se debe continuar mejorando?**

Es la base de todos los sucesos futuros las personas de la organización y su infraestructura. Haciendo relevancia a la disponibilidad en tiempo real de información fiable y útil, la retención de los conocimientos de los cursos de formación, las habilidades desarrolladas por los empleados y el aumento de la productividad por empleado.

## 4.1.1 ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

### 4.1.1.1 ESTABLECIMIENTO DE LOS KPI.

Un indicador clave de rendimiento (KPI) es una medida cuantificable para valorar los éxitos empresariales, suelen estar atados a la estrategia de la organización, permiten medir, controlar y administrar cualquier aspecto de la organización (ejemplificadas en las técnicas como la del cuadro de mando integral).

### 4.1.1.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES.

- Indicadores de Procesos (Eficiencia y Eficacia)
- Indicadores de Clientes y Mercado
- Indicadores Financieros
- Indicadores de Capital Intangible

#### *KPI'S DE LA MISIÓN*

ADN	KPI'S
Satisfacer la asistencia por medio de winchas y grúas	Errores por cada millón
Servicio oportuno.	Servicio comparativo con los competidores
Requerimientos y exigencias de los clientes	Investigación y desarrollo, como un porcentaje de las ventas
Incremento de participación en el mercado	Resultados de la medición de aceptación del servicio

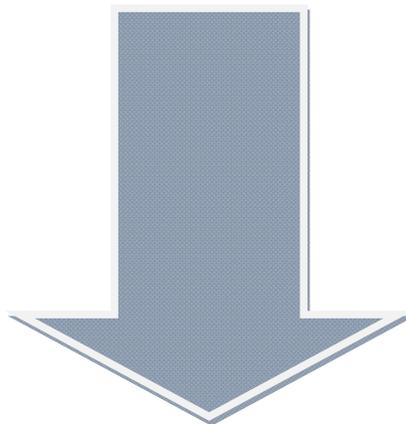
#### *KPI'S DE LA MISIÓN*

ADN	KPI'S
Puntualidad, respeto y responsabilidad	Clima Laboral

***KPI'S DE LA VISIÓN.***

ADN	KPI'S
Líder en el servicio de winchas y grúas	(%) Porcentaje de Ventas.
Servicio diferente en atención al cliente y asistencia oportuna.	Servicio comparativo con los competidores
Personal comprometido con la empresa	Resultados eficientes
Mejoramiento continuo a través de respeto y responsabilidad.	Clima laboral.

**4.1.2 ELEMENTOS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.**



**Tabla 42: Elementos del Cuadro de Mando Integral**

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>CRECIMIENTO Y RENTABILIDAD</b>	Buscar alternativas de crecimiento en el mercado nacional para incrementar el nivel de ventas del servicio que ofrece la empresa. Crecer en el mercado actual y potencial.	Crecer en la cartera de clientes ayudándonos con los clientes de confianza que ya tenemos para incrementar la rentabilidad.

Elaboración: Autor

**Tabla 43: Medidas para Perspectiva de Crecimiento y Rentabilidad.**

<b>MEDIDAS</b>					
<b>KPI'S</b>	<b>DEFINICIÓN OPERATIVA</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b>	<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	<b>NIVELES BASE</b>	<b>RESPONSABLE DE KPI'S</b>
<b>Participación de mercado</b>	Ventas de la empresa / Total ventas de la industria	Anual	Estados Financieros	15%	Luis G. Tapia Gerente General
<b>Liquidez</b>	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Anual	Estados Financieros	1.4%	Fernando Erazo Contador

**Tabla 44: Medidas para Perspectiva de Clientes y Mercado**

<b>MEDIDAS</b>					
<b>KPI'S</b>	<b>DEFINICIÓN OPERATIVA</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b>	<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	<b>NIVELES BASE</b>	<b>RESPONSABLE DE KPI'S</b>
<b>Tiempo de atención.</b>	Tiempo ejecutado para la entrega del servicio / Tiempo programado	Trimestral	Ventas	0%	Luis G. Tapia Gerente General

**Tabla 43: Medidas para Perspectiva de Clientes y Mercado**

<b>MEDIDAS</b>					
<b>KPI'S</b>	<b>DEFINICIÓN OPERATIVA</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b>	<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	<b>NIVELES BASE</b>	<b>RESPONSABLE DE KPI'S</b>
<b>Numero maquinaria y equipos nuevos</b>	Numero de maquinaria y equipos nuevos / Total de la maquinaria y equipo (flota)	Anual	Mantenimiento	50%	Luis G. Tapia Gerente General
<b>Satisfacción de clientes</b>	Nivel de percepción de clientes en base a encuestas	Cuatrimestral	Encuestas de satisfacción	78%	Luis G. Tapia Gerente General

**Tabla 45: Medidas para Perspectiva de Procesos Internos**

<b>MEDIDAS</b>					
<b>KPI'S</b>	<b>DEFINICIÓN OPERATIVA</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b>	<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	<b>NIVELES BASE</b>	<b>RESPONSABLE DE KPI'S</b>
<b>% de Proyectos Ejecutados</b>	Número de proyectos ejecutados / Número total de proyectos	Semestral	Administrativo	0%	Luis G. Tapia Gerente General

**Tabla 44: Medidas para Perspectiva de Procesos Internos**

<b>MEDIDAS</b>					
<b>KPI'S</b>	<b>DEFINICIÓN OPERATIVA</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b>	<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	<b>NIVELES BASE</b>	<b>RESPONSABLE DE KPI'S</b>
<b>% de Capital Recuperado</b>	Total capital recuperado / Total cartera vencida	Semestral	Estados Financieros	10%	Fernando Erazo Contador
<b>% de Visitas</b>	Número de personas que visitan la web mediante un contador automático	Mensual	Administrativo	0%	Srta. Cristina Asimba ya Auxiliar Contabilidad.
<b>% de productos con certificaciones de calidad</b>	Número de productos adquiridos Certificados / Total de productos adquiridos	Trimestral	Administrativo	55%	Luis G. Tapia Gerente General

**Tabla 46: Medidas para Perspectiva de Capital Intangible**

<b>MEDIDAS</b>					
<b>KPI'S</b>	<b>DEFINICIÓN OPERATIVA</b>	<b>FRECUENCIA DE REVISIÓN</b>	<b>FUENTE DE CAPTURA</b>	<b>NIVELES BASE</b>	<b>RESPONSABLE DE KPI'S</b>
<b>Personal</b>	Evaluación de desempeño en base al nivel de conocimiento del cargo	Trimestral	Administrativo	70%	Mónica Caufullin Jefe RR. HH.
<b>Nivel de percepción de los empleados</b>	Nivel de percepción de los empleados en cuanto al clima laboral en base a encuestas	Cuatrimestral	Administrativo	55%	Luis G. Tapia Gerente General
<b>Grado de satisfacción del Personal</b>	# de Horas efectivas de capacitación / # total de horas programadas	Trimestral	Administrativo	0%	Luis G. Tapia Gerente General

**Tabla 47: Metas para Perspectiva de Crecimiento y Rentabilidad**

PERSPECTIVAS	METAS		
	META 2010	Variaciones 	RESPONSABLE
Crecimiento y Rentabilidad	18,0%	<b>16,0%</b>	Luis G. Tapia Gerente General
	18%	<b>1,6%</b>	Fernando Erazo Contador

**Tabla 48: Metas para Perspectiva de Clientes y Mercado**

PERSPECTIVAS	METAS		
	META 2010	Variaciones 	RESPONSABLE
Clientes y Mercado	10,0%	<b>5,0%</b>	Luis G. Tapia Gerente General
	60,0%	<b>50,0%</b>	Luis G. Tapia Gerente General
	85,0%	<b>84,0%</b>	Luis G. Tapia Gerente General

Tabla 49: Metas para Perspectiva de Procesos Internos

PERSPECTIVAS	METAS		
	META 2010	Variaciones 	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	30,0%	<b>30,0%</b>	Luis G. Tapia Gerente General
	20,0%	<b>15,0%</b>	Fernando Erazo Contador
	50,0%	<b>50,0%</b>	Srta. Cristina Asimbaya Auxiliar Contabilidad
	70,0%	<b>60,0%</b>	Luis G. Tapia Gerente General

Tabla 50: Metas para Perspectiva de Capital Intangible

PERSPECTIVAS	METAS		
	META 2010	Variaciones 	RESPONSABLE
CAPITAL INTANGIBLE	90,0%	<b>75,0%</b>	Mónica Caufullin Jefe de RR.HH.
	80,0%	<b>75,0%</b>	Luis G. Tapia Gerente General
	50,0%	<b>50,0%</b>	Luis G. Tapia Gerente General

**Tabla 51: Medios para Perspectiva de Crecimiento y Rentabilidad**

<b>MEDIOS</b>	
<i>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</i>	<i>LÍDER IMPLEMENTACIÓN.</i>
Incrementar la cartera de clientes.	Luis G. Tapia Gerente General
Control Presupuestario.	Fernando Erazo Contador

**Tabla 52: Medios para Perspectiva de Clientes y Mercado**

<b>MEDIOS</b>	
<i>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</i>	<i>LÍDER IMPLEMENTACIÓN.</i>
Plan de mejoramiento en el servicio al cliente	Luis G. Tapia Gerente General
Plan de renovación vehicular	Luis G. Tapia Gerente General
Programa para obtener crédito	Luis G. Tapia Gerente General

**Tabla 53: Medios para Perspectiva de Procesos Internos**

<b>MEDIOS</b>	
<i>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</i>	<i>LÍDER IMPLEMENTACIÓN.</i>
Plan de gestión estratégica.	Luis G. Tapia Gerente General
Plan para recuperar la cartera vencida.	Fernando Erazo Contador
Plan para la creación de una página web de la empresa.	Luis G. Tapia Gerente General Mónica Caufullin Jefe RR. HH.
Plan para extender la cartera de proveedores.	Luis G. Tapia Gerente General

**Tabla 54: Medios para Perspectiva del Capital Intangible.**

<b>MEDIOS</b>	
<i>PROYECTOS ESTRATÉGICOS</i>	<i>LÍDER IMPLEMENTACIÓN.</i>
Programa de reclutamiento y selección de personal.	Mónica Caufullin Jefe RR. HH.
Plan de difusión de cultural organizacional.	Luis G. Tapia Gerente General
Plan de capacitación al personal.	Mónica Caufullin Jefe RR. HH.

#### 4.1.3 TABLA RESUMEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.

Tabla 55: Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					METAS			MEDIOS			
			KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	META 2010	Variaciones	RESPONSABLE	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
Crecimiento y Rentabilidad	Buscar alternativas de crecimiento en el mercado nacional para incrementar el nivel de ventas del servicio que ofrece la empresa. Crecer en el mercado actual y	Creer en la cartera de clientes ayudándonos con los clientes de confianza que ya tenemos para incrementar la rentabilidad.	Participación de mercado	Ventas de la empresa / Total ventas de la industria	Anual	Estados Financieros	15,0%	8,0%	15,0%	Luis G. Tapia Gerente General	Incrementar la cartera de clientes.	ene-10	ene-11	Luis G. Tapia Gerente General
	Optimizar los recursos de la empresa, por medio de un control efectivo en los movimientos económicos (adquisiciones).	Asegurar la liquidez en la empresa, por medio de un presupuesto para poner en marcha las decisiones tomadas por los directivos y el crecimiento de la empresa.	Liquidez	Activo Corriente / Pasivo Corriente	Anual	Estados Financieros	14%	18%	1,6%	Fernando Erazo Contador	Control Presupuestario.	oct-10	dic-10	Fernando Erazo Contador
Clientes y Mercado	Disminuir el tiempo de espera en la entrega del servicio, logrando tener la preferencia de los clientes.	Reducir el tiempo de asistencia en el servicio para que los clientes tengan una mejor percepción de la empresa.	Tiempo de atención	Tiempo ejecutado para la entrega del servicio / Tiempo programado	Trimestral	Área de Ventas	0,0%	10,0%	5,0%	Luis G. Tapia Gerente General	Plan de mejoramiento en el servicio al cliente.	may-11	ago-12	Luis G. Tapia Gerente General
	Disponer de maquinaria y equipo en óptimas condiciones, que garantice el servicio ofertado en el mercado.	Establecer un plan de renovación vehicular que ayude a diferenciarse de sus competidores.	Número maquinaria y equipos nuevos	Número de maquinaria y equipos nuevos / Total de la maquinaria y equipo (flota)	Anual	Área de Mantenimiento	50,0%	60,0%	50,0%	Luis G. Tapia Gerente General	Plan de renovación vehicular.	ene-10	dic-12	Luis G. Tapia Gerente General
	Ofrecer un servicio de calidad, enfocado en los requerimientos y expectativas de los clientes.	Obtener créditos para mejorar o mantener la maquinaria existente en la empresa.	Satisfacción de clientes	Nivel de percepción de clientes en base a encuestas	Cuatrimestral	Encuestas de satisfacción	78,0%	85,0%	84,0%	Luis G. Tapia Gerente General	Programa para obtener crédito.	jun-10	sep-10	Luis G. Tapia Gerente General

Elaboración: Autor

PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVO ESTRATÉGICO	MEDIDAS					METAS			MEDIOS			
			KPI'S	DEFINICIÓN OPERACIONAL	FRECUENCIA DE ACTUACIÓN	FUENTE DE CAPTURA DE DATOS	NIVEL BASE	META 2010	Variaciones	RESPONSABLE	MEDIOS O PROYECTOS ESTRATÉGICOS	FECHA INICIO	FECHA FIN	RESPONSABLE
PROCESOS INTERNOS	Brindar directrices estratégicas que ayuden a la empresa a crecer y entregar un servicio de forma acertada a los clientes.	Implementar un plan estratégico que beneficie a la empresa, definiendo lineamientos estratégicos.	% de Proyectos Ejecutados	Número de proyectos ejecutados / Número total de proyectos	Semestral	Área Administrativa	0.0%	30.0%	30,0%	Luis G.Tapia Gerente General	Plan de gestión estratégico.	may-10	jun-11	Luis G.Tapia Gerente General
	Recuperar la cartera vencida para que el financiamiento de la empresa con entidades financieras sea mínimo.	Diseñar una estrategia para poder recuperar la cartera vencida de los clientes.	% de Capital Recuperado	Total capital recuperado / Total cartera vencida	Semestral	Estados Financieros	10.0%	20.0%	15,0%	Fernando Erazo Contador	Plan para recuperar la cartera vencida.	abr-10	jun-10	Fernando Erazo Contador
	Mejorar la publicidad actual de la empresa, para dar a conocer al cliente de mejor forma los servicios ofertados, incrementando la imagen institucional.	Incrementar la imagen institucional para poder enfrentar a la competencia y alcanzar la satisfacción de los clientes.	% de Visitas	Número de personas que visitan la web mediante un contador automático	Mensual	Área Administrativa	0.0%	50.0%	50,0%	Sra. Cristina Asimbaya Auxiliar Contabilidad	Plan para la creación de una página web de la empresa.	mar-11	ago-11	Luis G.Tapia Gerente General, Mónica Caufulin Jefe de RR.HH.
	Mejorar las relaciones con los proveedores para conseguir un mejor nivel competitivo.	Fortalecer las relaciones con los proveedores para consolidar el proceso de negociación.	% de productos con certificaciones de calidad	Número de productos adquiridos / Total de productos adquiridos	Trimestral	Área Administrativa	55.0%	70.0%	60,0%	Luis G.Tapia Gerente General	Plan para extender la cartera de proveedores.	oct-11	nov-12	Luis G.Tapia Gerente General
CAPITAL INTANGIBLE	Conseguir personal idóneo para el manejo de las winchas y grúas.	Diseñar un plan de contratación de personal en base a perfiles para el manejo de maquinaria y equipo.	Personal	Evaluación de desempeño en base al nivel de conocimiento del cargo	Trimestral	Área Administrativa	70.0%	90.0%	75,0%	Mónica Caufulin Jefe de RR.HH.	Programa de reclutamiento y selección de personal.	jun-10	dic-10	Mónica Caufulin Jefe de RR.HH.
	Mejorar el ambiente de trabajo actual, para comprometer al personal con la empresa, trabajando por un fin en común.	Fomentar una cultura organizacional entre los miembros de la empresa y el personal, de manera que se cumpla con los objetivos organizacionales.	Nivel de percepción de los empleados	Nivel de percepción de los empleados en cuanto al clima laboral en base a encuestas	Cuatrimestral	Área Administrativa	55.0%	80.0%	75,0%	Luis G.Tapia Gerente General	Plan de difusión de cultura organizacional.	ago-11	mar-12	Luis G.Tapia Gerente General
	Capacitar de manera frecuente al personal con el objetivo de desarrollar al máximo sus competencias y destreza.	Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.	Grado de satisfacción del Personal	# de Horas efectivas de capacitación / # total de horas programadas	Trimestral	Área Administrativa	0.0%	50.0%	50,0%	Luis G.Tapia Gerente General	Plan de capacitación al personal.	ene-11	jun-11	Mónica Caufulin Jefe de RR.HH.

Elaboración: Autor

## 4.2 DETERMINACIÓN DE LOS PROYECTOS.

### 4.2.1 PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS.

Los proyectos establecidos de acuerdo al Cuadro de mando Integral son:

**Tabla 56: Matriz de Priorización de Proyectos**

<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; width: fit-content; margin: auto;"> <b>PONDERACIÓN</b>                      ALTA=5                      MEDIA=3                      BAJA=1                 </div>		PROYECTOS												
			Incrementar la cartera de clientes.	Control Presupuestario.	Plan de mejoramiento en el servicio al cliente.	Plan de renovación vehicular.	Programa para obtener crédito.	Plan de gestión estratégico.	Plan para recuperar la cartera vencida.	Plan para la creación de una página web de la empresa.	Plan para extender la cartera de proveedores.	Programa de reclutamiento y selección de personal.	Plan de difusión de cultura organizacional.	Plan de capacitación al personal.
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
1	Creer en la cartera de clientes ayudándonos con los clientes de confianza que ya tenemos para incrementar la rentabilidad.	9	5	1	5	1	1	3	3	5	3	3	3	
2	Asegurar la liquidez en la empresa por medio de un presupuesto para poner en marcha las decisiones tomadas por los directivos y el crecimiento de la empresa.	8	5	5	3	1	5	3	3	3	3	1	3	
3	Reducir el tiempo de asistencia en el servicio para que los clientes tengan una mejor percepción de la empresa.	8	3	1	5	3	1	3	1	5	3	3	3	
4	Establecer un plan de renovación vehicular que ayude a diferenciarse de sus competidores.	8	1	3	3	5	5	3	1	1	1	1	1	
5	Obtener créditos para mejorar o mantener la maquinaria existente en la empresa.	8	3	3	3	5	5	1	3	1	1	1	1	
6	Implementar un plan estratégico que beneficie a la empresa, definiendo lineamientos estratégicos.	9	3	1	5	3	1	5	1	3	3	1	3	
7	Diseñar una estrategia para poder recuperar la cartera vencida de los clientes.	8	3	3	3	1	3	5	5	1	1	3	3	
8	Incrementar la imagen institucional para poder enfrentar a la competencia y alcanzar la satisfacción de los clientes.	9	1	1	5	3	3	3	3	5	5	3	3	
9	Fortalecer las relaciones con los proveedores para consolidar el proceso de negociación.	8	3	3	3	3	1	3	3	5	5	3	3	
10	Diseñar un plan de contratación de personal en base a perfiles para el manejo de maquinaria y equipo.	8	3	3	3	1	1	3	3	3	3	5	3	
11	Fomentar una cultura organizacional entre los miembros de la empresa y el personal, de manera que se cumpla con los objetivos organizacionales.	8	3	1	1	3	1	3	3	3	1	5	5	
12	Diseñar un plan de capacitación para el personal de la empresa con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.	9	3	3	3	1	1	3	3	3	3	5	5	
IMPACTO ESTRATÉGICO TOTAL		100	259	227	305	237	225	291	243	273	241	257	255	289
PRIORIDAD		5	11	1	10	12	2	9	4	8	6	7	3	

Elaboración: Autor

Dichos proyectos son una propuesta establecida con el fin de llevarse a cabo en la empresa, esperando que tengan un impacto alto y de una u otra manera influyan en el desarrollo de todas las actividades que realiza esta empresa.

#### 4.2.2 RESUMEN DE PROYECTOS

**Tabla 57: Resumen de Proyectos**

RESUMEN DE PROYECTOS		
PLAZO	NÚMERO	PROYECTO
CORTO PLAZO	PROYECTO # 1	Plan de mejoramiento en el servicio al cliente.
	PROYECTO # 2	Plan de gestión estratégico.
	PROYECTO # 3	Plan de capacitación al personal.
MADIANO PLAZO	PROYECTO # 4	Plan para la creación de una página web de la empresa.
	PROYECTO # 5	Incrementar la cartera de clientes.
	PROYECTO # 6	Programa de reclutamiento y selección de personal.
	PROYECTO # 7	Plan de difusión de cultural organizacional.
	PROYECTO # 8	Plan para extender la cartera de proveedores.
	PROYECTO # 9	Plan para recuperar la cartera vencida.
LARGO PLAZO	PROYECTO # 10	Plan de renovación vehicular.

Elaboración: Autor

### **4.3 ELABORACIÓN DE PERFILES.**

#### **PROYECTO 1.- PLAN DE MEJORAMIENTO EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

##### **ANTECEDENTES:**

En base al estudio de mercado realizado pudimos comprobar que existe insatisfacción por parte de los usuarios en cuanto a la atención al cliente que brinda la empresa.

##### **ALCANCE:**

Desarrollar una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente.

##### **OBJETIVO:**

Establecer un plan de mejora del servicio al cliente, con el fin de brindar un servicio de calidad, que cumpla con las expectativas de los usuarios.

##### **ESTRATEGIA:**

Desarrollar un plan de mejora de servicio al cliente, para consolidar relaciones.

##### **INDICADOR:**

Satisfacción de clientes =  $\frac{\text{Tiempo ejecutado para la entrega del servicio}}{\text{Tiempo programado}}$

##### **ACTIVIDADES:**

1. Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, en cuanto a atención al cliente.
2. Coordinar una reunión con el área administrativa para determinar las falencias del proceso de atención al cliente.

3. Analizar los resultados obtenidos, tanto internos como externos.
4. Establecer los nuevos cambios para mejorar el servicio al cliente.
5. Determinar temas para la capacitación.
6. Aprobación de los directivos.
7. Capacitar al personal de acuerdo a los cambios establecidos.
8. Implementación del proyecto.
9. Monitoreo y seguimiento.

**TIEMPO:**

Fecha de inicio: Mayo 2010

Fecha de fin: Agosto 2010

**RECURSOS:**

Recursos Humano, Recursos Financiero, Recursos Material, Recursos Tecnológico.

**RESPONSABLE:**

Luis G. Tapia - Gerente General

**COSTO: \$ 3.950**

**PROYECTO 2.- PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

**ANTECEDENTES:**

La empresa no cuenta con un modelo de gestión estratégica, lo que ha ocasionado muchos problemas en el momento de alcanzar sus objetivos, ya que la mayoría de empleados desconocen cuáles son y cómo beneficiarse de los mismos; es por eso que es muy importante implementar este sistema.

**ALCANCE:**

Ejecutar a la brevedad un modelo de gestión estratégica el cual este basado en la herramienta del Balanced Scorecard, el cual contribuirá para que tanto la empresa como sus empleados crezcan y se logren cambios organizacionales.

**OBJETIVO:**

Implementar un modelo de gestión estratégica basado en el BSC lo que contribuirá a alcanzar todos los objetivos y metas establecidas.

**ESTRATEGIA:**

De acuerdo a las necesidades que la empresa tiene se procederá a la implementación de un modelo de gestión estratégica.

**ACTIVIDADES:**

1. Realizar el modelo de gestión estratégica.
2. Dar a conocer a los directivos de la empresa
3. Aprobación del modelo de gestión estratégica.
4. Comunicar y difundir el modelo a los integrantes de la empresa.
  - a. Determinación del tiempo para comunicar el modelo
  - b. Determinar las formas de difusión del modelo
  - c. Diseñar y elaborar un tríptico sobre la empresa
5. Capacitar al personal sobre el modelo de gestión estratégica.
6. Evaluación del personal sobre el modelo de gestión estratégica.
7. Implementación del modelo.

**INDICADORES DE GESTIÓN:**

% de Proyectos Ejecutados = Número de proyectos ejecutados / Número total de proyectos

**TIEMPO:**

Fecha inicio: Septiembre 2010

Fecha finalización: Diciembre 2010

**RECURSOS:**

Financieros, Tecnológicos, Humanos

**RESPONSABLE:**

Luis G. Tapia - Gerente General

**COSTO \$ 3.750**

**PROYECTO 3.- PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.**

**ANTECEDENTE:**

Actualmente la empresa no cuenta con un plan de capacitación, lo cual impide promover y desarrollar las competencias y habilidades de los trabajadores, para incrementar la productividad de la empresa.

**ALCANCE:**

Definir un plan de capacitación para los empleados

**OBJETIVO:**

Diseñar un plan de capacitación para todo el recurso humano de la empresa, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.

**ESTRATEGIA:**

Elaborar un plan de capacitación, para incrementar la productividad de la empresa.

**INDICADOR:**

Grado de satisfacción del personal = # horas efectivas de capacitación / # total de horas programadas

**ACTIVIDADES:**

1. Determinar las necesidades de capacitación del personal.
2. Analizar los resultados obtenidos.
3. Elaborar el programa de capacitación.
4. Selección y contratación de capacitadores.
5. Aprobación por parte de la alta dirección de la empresa.
6. Implementación del proyecto.
7. Monitoreo y seguimiento.

**TIEMPO:**

Fecha de inicio: Septiembre 2010

Fecha de fin: Noviembre 2010

**RECURSOS:**

Recursos Humano, Recursos Financiero, Recursos Material, Recursos Tecnológico.

**RESPONSABLE:**

Mónica Caufullin – Jefe RR. HH.

**COSTO: \$ 1940**

**PROYECTO 4.- PLAN PARA LA CREACIÓN DE UNA PÁGINA WEB DE LA EMPRESA.**

**ANTECEDENTE:**

La página Web estará diseñada para abarcar el mercado de WINCHAS Y GRÚAS. La pagina agrupa la información asociada con un sin número de servicios de la empresa.

**ALCANCE:**

La empresa realiza solamente publicidad en base a trípticos en guía telefónica por lo cual la creación de una atractiva página Web permitirá captar la atención de personas que pueden estar interesadas en los servicios que ofrece la empresa y así incrementar el número de clientes.

**OBJETIVO:**

Promover la imagen de la empresa a nivel nacional, dando a conocer su historia, productos y servicios; con la finalidad de que la empresa sea identificada por más personas y así obtener otra opción de aumentar la cartera de clientes.

**ESTRATEGIA:**

Diseñar una página WEB para mantener constantemente los servicios actualizados de la empresa para la comunidad.

**INDICADOR:**

Porcentaje % de Visitas = Número de personas que visitan la web mediante un contador automático

**ACTIVIDADES:**

1. Obtener información y contratación programador Web.
2. Determinar los requerimientos que debe tener el sitio Web.
3. Revisión continúa de la construcción de la página.
4. Aprobación de los directivos de la empresa.
5. Actualización de la página Web.

**TIEMPO:**

Fecha de inicio: Enero 2011

Fecha de fin: Marzo 2011

**RECURSOS:**

Recurso Humano, Útiles De Oficina, Sistemas Informáticos

**RESPONSABLES:**

Luis G. Tapia Gerente General; Mónica Caufullin Jefe de RR. HH.

**COSTO: \$ 940**

**PROYECTO 5.- INCREMENTAR LA CARTERA DE CLIENTES****ANTECEDENTES:**

Tomando en consideración la necesidad de la empresa de incrementar su cartera de clientes con el objetivo de mejorar su capacidad de comercialización, y buscar consolidar su imagen corporativa, se propone aprovechar la disponibilidad de su espacio físico, logrando diversificar dichas actividades.

**ALCANCE:**

Generar una propuesta que brinde a la empresa la oportunidad de diversificar sus actividades productivas utilizando sus servicios y aprovechando la disponibilidad de espacio físico que existe para de esta forma aportar con el incremento de su cartera de clientes y por ende de su rentabilidad.

**OBJETIVO:**

Generar proyectos de inversión que permitan la diversificación de actividades de la empresa y por ende el aumento de su cartera de clientes.

**ESTRATEGIA:**

Optimización de recursos productivos

**ACTIVIDADES:**

1. Estudio de actividades productivas actuales.
2. Análisis de actividades productivas alternas.
  - Análisis de factibilidad.
  - Análisis de disponibilidad de espacio físico.
  - Estudio financiero.
  - Estudio de mercado.
3. Presentación de propuestas a la gerencia.
4. Aprobación de la propuesta.
5. Captación de recursos financieros.
6. Determinar proveedores.
7. Reunión con gerencia - priorizar proyectos.
8. Planificar la ejecución de proyectos.

**INDICADOR:**

Participación en el mercado = Ventas de la empresa / Total ventas de la industria

**TIEMPO:**

Fecha de inicio: Septiembre 2011

Fecha de fin: Diciembre 2011

**RECURSOS:**

Recursos Tecnológicos, Recursos Humanos, Recursos Financieros

**RESPONSABLE:**

Luis G. Tapia - Gerente General

**COSTO: \$ 1660**

**PROYECTO 6.- PROGRAMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**

**ANTECEDENTE:**

Las compañías modernas no solamente promueven sus productos, también venden su imagen laboral, con incentivos y programas que les dan un margen de ventaja en el campo del reclutamiento de los recursos humanos.

**ALCANCE:**

Se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes

**OBJETIVO:**

Diseñar un programa de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de contar con el personal adecuado para cada puesto o cargo dentro de la empresa

**ESTRATEGIA:**

Implementar un programa para seleccionar el personal idóneo para la empresa, reduciendo los costos operacionales de reclutamiento.

**INDICADOR**

Personal = Evaluación de desempeño en base al nivel de conocimiento del cargo

**ACTIVIDADES:**

1. Planeación de Recursos Humanos.
2. Solicitudes específicas
3. Identificación de una vacante
4. Información del análisis del puesto
5. Identificar los métodos de reclutamiento.
6. Elaborar presupuesto del proyecto
7. Aprobación del proyecto
8. Implementación del proyecto

**TIEMPO:**

Fecha de inicio: Septiembre 2011

Fecha de fin: Diciembre 2011

**RECURSOS:**

Humano, Financiero, Material, Tecnológico

**RESPONSABLE:**

Mónica Caufullin - Jefe de RR. HH.

**COSTO: \$1.580**

**PROYECTO 7- PLAN DE DIFUSIÓN DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**ANTECEDENTE:**

El conocimiento de la cultura organizacional es importante en los empleados ya que le permite a los directivos estar pendientes de las condiciones en que se desenvuelven y realizan sus actividades, considerando que la cultura y el clima organizacional son factores determinantes en la eficacia administrativa.

El ambiente y clima laboral, se mejora promoviendo la comunicación a toda la empresa, disminuyendo de ésta manera los conflictos, y agiliza la toma de decisiones para la solución de problemas.

Todo esto permite que la empresa cuente con personal altamente comprometido capaz de compartir los valores, principios y estilos de comunicación para así poder cumplir con la misión y visión, desarrollando un ambiente de trabajo agradable para el desempeño de las actividades.

**ALCANCE:**

Establecer un lineamiento estratégico y un camino a seguir a la empresa para que no se desvíe de sus objetivos y de esta manera darles a conocer a los empleados a donde se dirige la empresa.

**OBJETIVO:**

Desarrollar una cultura organizacional de compromiso y mejora continua para luego difundir y evaluar el conocimiento estratégico y clima laboral que permita determinar el compromiso de los empleados con la empresa.

**ESTRATEGIA:**

Elaborar un plan de difusión de la cultura organizacional para el personal, incrementando la productividad de la misma.

**INDICADOR:**

Nivel de percepción de los empleados en cuanto al clima laboral en base a encuestas.

**ACTIVIDADES:**

1. Difusión total de la cultura Organizacional
2. Mejorar el nivel de conformidad con el clima laboral.
3. Integrar al personal dentro de la empresa para mejorar el clima laboral
4. Diseñar plan de mejoramiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral
5. Aprobación del plan por parte del propietario
6. Implementación y difusión del plan.

**TIEMPO:**

Fecha de inicio: Enero 2012

Fecha de fin: Marzo 2012

**RECURSOS:**

Humano, Financiero, Material, Tecnológico

**RESPONSABLE:**

Mónica Caufullin - Jefe de RR. HH.

**COSTO: \$ 1110**

**PROYECTO 8.- EXTENSIÓN DE LA CARTERA DE PROVEEDORES**

**ANTECEDENTES:**

Las condiciones actuales de negocios exigen a las empresas la excelencia en la calidad de los productos y en los servicios, por esta razón es preciso que la empresa en el afán de garantizar la calidad de sus productos y servicios, trabaje con proveedores que garanticen sus materias primas, por lo que certificar a los proveedores es una garantía de calidad en los insumos a utilizarse.

**ALCANCE:**

Definir una propuesta de certificación y extensión de proveedores que garanticen la calidad de los insumos a utilizarse.

**OBJETIVO:**

Disminuir la generación de problemas de calidad y abastecimiento, gracias a la estandarización de las cadenas de suministro.

**ESTRATEGIA:**

Realizar un sistema de selección y certificación de proveedores para mejorar la calidad de nuestros productos, manteniendo precios competitivos.

**ACTIVIDADES:**

1. Análisis de la situación actual de suministro y distribución de materiales de la empresa.
2. Estandarización de materias primas.
3. Análisis de cartera de proveedores y distribuidores.
4. Identificación de puntos problemáticos en la cadena.
5. Análisis de factibilidad de certificación de proveedores.
6. Presupuesto de proyecto.
7. Aprobación del proyecto.
8. Implementación.

**INDICADOR:**

$\% \text{ de insumos con certificaciones de calidad} = \frac{\text{Número de productos adquiridos Certificados}}{\text{Total de productos adquiridos}}$

**TIEMPO:**

Fecha de inicio: Abril del 2012

Fecha de finalización: Junio del 2012

**RECURSOS:**

Recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales.

**RESPONSABLE:**

Luis G. Tapia – Gerente General

**COSTO: \$ 1.710**

**PROYECTO 9.- PLANTEAR ESTRATEGIAS PARA RECUPERAR LA CARTERA VENCIDA****ANTECEDENTE:**

En referencia al monto de cartera vencida que es considerable es necesario recuperar la misma para poder cumplir obligaciones con terceras personas e invertir en la empresa; ya que hoy en día las organizaciones tienen que estar actualizadas y con la menor cantidad de clientes morosos para cumplir con sus objetivos.

**ALCANCE:**

Se inicia con la búsqueda de los servicios profesionales y termina cuando se ha contratado a los mismos.

**OBJETIVO:**

Recobrar la cartera vencida de los clientes para consolidar a la empresa por medio de la contratación de servicios profesionales.

**ESTRATEGIA:**

Recuperara la cartera vencida de clientes morosos por medio de la contratación de servicios profesionales.

**INDICADOR:**

$\% \text{ de Capital Recuperado} = \text{Total capital recuperado} / \text{Total cartera vencida}$

**ACTIVIDADES:**

1. Determinar el monto total de cartera vencida.
2. Buscar los posibles servicios profesionales para su recuperación.
3. Realizar la selección de los servicios profesionales definitivos.
4. Contratar los servicios profesionales
5. Facilitar información sobre los clientes morosos.
6. Aprobación por parte del propietario
7. Implementación y monitoreo.

**TIEMPO**

Fecha de inicio: Octubre del 2012

Fecha de finalización: Diciembre del 2012

**RECURSOS:**

Recursos humanos, tecnológicos, financieros, materiales

**RESPONSABLE:**

Fernando Erazo - Contador

**COSTO: \$ 1.410**

## **PROYECTO 10.- PLAN DE RENOVACIÓN VEHICULAR**

### **ANTECEDENTE:**

Existe un alto nivel competitivo en el mercado, por lo tanto es necesario que la empresa se diferencie de las otras empresas ofreciendo a sus clientes únicamente vehículos nuevos.

### **ALCANCE:**

Diseñar un programa de renovación vehicular.

### **OBJETIVO:**

Establecer un programa de renovación vehicular, el cual le permita a la empresa contar siempre con una flota de vehículos nuevos, diferenciándola de la competencia.

### **ESTRATEGIA:**

Renovar la flota vehicular periódicamente, para diferenciarnos de la competencia.

### **INDICADOR:**

Número de vehículos nuevos = Número de vehículos nuevos / Total de la flota.

### **ACTIVIDADES:**

1. Establecer la clase de vehículos que oferta la competencia.
2. Determinar las marcas y modelos de vehículos preferidas por los clientes, a través de encuestas.

3. Investigar sobre las nuevas marcas y modelos de vehículos en el mercado.
4. Analizar los resultados obtenidos.
5. Diseñar un programa óptimo de renovación vehicular.
6. Aprobación de la alta dirección.
7. Implementación y monitoreo del proyecto.

**TIEMPO:**

Fecha de inicio: Septiembre 2013

Fecha de fin: Diciembre 2013

**RECURSOS:**

Recursos Humano, Recursos Financiero, Recursos Material, Recursos Tecnológico.

**RESPONSABLE:**

Luis G. Tapia - Gerente General

**COSTO: \$ 30.930**



## 4.4 PROGRAMACIÓN DE LOS PROYECTOS

Tabla 58: Proyecto No 1

<b>Nombre:</b>		Plan de mejoramiento en el servicio al cliente																<b>Proyecto No. 1</b>
<b>Objetivo:</b>		Establecer un plan de mejora del servicio al cliente, con el fin de brindar un servicio de calidad, que cumpla con las expectativas de los usuarios.																
<b>Responsable:</b>		Luis G. Tapia																
<b>Plazo:</b>		Corto Plazo																
<b>Alcance:</b>		Desarrollar una propuesta de mejoramiento del servicio al cliente.																
No.	Actividad	may-10				jun-10				jul-10				ago-10				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, en cuanto a atención al cliente.																	\$ 80,00
2	Coordinar una reunión con el área administrativa para determinar las falencias del proceso de atención al cliente.																	\$ 120,00
3	Analizar los resultados obtenidos, tanto internos como externos.																	\$ 250,00
4	Establecer los nuevos cambios para mejorar el servicio al cliente.																	\$ 40,00
5	Determinar temas para la capacitación.																	\$ 500,00
6	Aprobación de los directivos.																	\$ 60,00
7	Capacitar al personal de acuerdo a los cambios establecidos.																	\$ 900,00
8	Implementación del proyecto.																	\$ 1.500,00
9	Monitoreo y seguimiento.																	\$ 500,00
<b>Subtotal</b>																	<b>\$ 3.950,00</b>	
<b>Asesoría</b>																		
<b>Total</b>																	<b>\$ 3.950,00</b>	
<b>FECHA DE INICIO:</b>																	<b>may-10</b>	
<b>FECHA DE CULMINACIÓN</b>																	<b>ago-10</b>	

Elaboración: Autor

Tabla 59: Proyecto No 2

<b>Nombre:</b>		Plan de gestión estratégica																<b>Proyecto No. 2</b>
<b>Objetivo:</b>		Implementar un plan de gestión estratégica basado en el BSC lo que contribuirá a alcanzar todos los objetivos y metas establecidas																
<b>Responsable:</b>		Luis G. Tapia - Gerente General																
<b>Plazo:</b>		Corto Plazo																
<b>Alcance:</b>		Todo el Personal de la Empresa																
No.	Actividad	sep-10				oct-10				nov-10				dic-10				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Realizar el plan de gestión estratégica..																	\$ 600,00
2	Dar a conocer a los directivos de la empresa																	\$ 120,00
3	Aprobación del plan de gestión estratégica																	\$ 60,00
4	Comunicar y difundir el plan a los integrantes de la empresa																	\$ 350,00
5	Determinación del tiempo para comunicar el plan																	\$ 100,00
6	Determinar las formas de difusión del plan																	\$ 40,00
7	Diseñar y elaborar un tríptico sobre la empresa																	\$ 30,00
8	Capacitar a personal sobre el plan de gestión estratégica.																	\$ 300,00
9	Evaluación del personal sobre el plan de gestión estratégica																	\$ 150,00
10	Implementación del plan.																	\$ 2.000,00
<b>Subtotal</b>																<b>\$ 3.750,00</b>		
<b>Aseoria</b>																		
<b>Total</b>																<b>\$ 3.750,00</b>		
<b>FECHA DE INICIO:</b>																<b>sep-10</b>		
<b>FECHA DE CULMINACIÓN</b>																<b>dic-10</b>		

Elaboración: Autor

Tabla 60: Proyecto No 3

<b>Nombre:</b>		Plan de capacitación al personal											<b>Proyecto No. 3</b>	
<b>Objetivo:</b>		Diseñar un plan de capacitación para todo el recurso humano de la empresa, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades												
<b>Responsable:</b>		Mónica Caufullin												
<b>Plazo:</b>		Corto Plazo												
<b>Alcance:</b>		Definir un plan de capacitación para los empleados												
No.	Actividad	sep-10				oct-10				nov-10				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Determinar las necesidades de capacitación del personal.													\$ 80,00
2	Analizar los resultados obtenidos.													\$ 120,00
3	Elaborar el programa de capacitación.													\$ 280,00
4	Selección y contratación de capacitadores.													\$ 500,00
5	Aprobación por parte de la alta dirección de la empresa.													\$ 60,00
6	Implementación del proyecto.													\$ 700,00
7	Monitoreo y seguimiento.													\$ 200,00
<b>Subtotal</b>												<b>\$ 1.940,00</b>		
<b>Asesoría</b>														
<b>Total</b>												<b>\$ 1.940,00</b>		
<b>FECHA DE INICIO:</b>												<b>sep-10</b>		
<b>FECHA DE CULMINACIÓN</b>												<b>nov-10</b>		

Elaboración: Autor

**Tabla 61: Proyecto No 4**

<b>Nombre:</b>		Plan para la creación de una página Web de la empresa											<b>Proyecto No. 4</b>		
<b>Objetivo:</b>		Promover la imagen de la empresa a nivel nacional, dando a conocer su historia, productos y servicios; con la finalidad de que la empresa sea identificada por más personas y así obtener otra opción de aumentar la cartera de clientes.													
<b>Responsable:</b>		Luis G. Tapia Mónica Caufullin													
<b>Plazo:</b>		Mediano Plazo													
<b>Alcance:</b>		La empresa realiza solamente publicidad en base a trípticos en guía telefónica por lo cual la construcción de una atractiva página Web permitirá captar la atención de personas que pueden estar interesadas en los servicios que ofrece la empresa y así incrementar el número de clientes.													
No.	Actividad	ene-11				feb-11				mar-11				Recursos	
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem		
1	Obtener información y contratación programador Web.														\$ 400,00
2	Determinar los requerimientos que debe tener el sitio Web.														\$ 100,00
3	Revisión continúa de la construcción de la página.														\$ -
4	Aprobación de los directivos de la empresa.														\$ 40,00
5	Actualización de la página Web.														\$ 400,00
<b>Subtotal</b>													\$ 940,00		
<b>Asesoría</b>															
<b>Total</b>													\$ 940,00		
<b>FECHA DE INICIO:</b>													ene-11		
<b>FECHA DE CULMINACIÓN</b>													mar-11		

Elaboración: Autor

Tabla 62: Proyecto No 5

<b>Nombre:</b>		Incrementar la cartera de clientes																<b>Proyecto No. 5</b>	
<b>Objetivo:</b>		Generar proyectos de inversión que permitan la diversificación de actividades de la empresa y por ende el aumento de su cartera de clientes.																	
<b>Responsable:</b>		Luis G. Tapia																	
<b>Plazo:</b>		Mediano Plazo																	
<b>Alcance:</b>		Generar una propuesta que brinde a la empresa la oportunidad de diversificar sus actividades productivas utilizando sus servicios y aprovechando la disponibilidad de espacio físico que existe para de esta forma aportar con el incremento de su cartera de clientes y por ende de su rentabilidad.																	
No.	Actividad	sep-11				oct-11				nov-11				dic-11				Recursos	
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem		
1	Estudio de actividades productivas actuales.																	\$ 150,00	
2	Análisis de actividades productivas alternas.																	\$ 80,00	
2,1	Análisis de factibilidad.																	\$ 150,00	
2,2	Análisis de disponibilidad de espacio físico.																	\$ 100,00	
2,3	Estudio financiero.																	\$ 350,00	
2,4	Estudio de mercado.																	\$ 300,00	
3	Presentación de propuestas a la gerencia.																	\$ 50,00	
4	Aprobación de la propuestas.																	-	
5	Captación de recursos financieros.																	\$ 400,00	
6	Determinar proveedores.																	\$ 80,00	
7	Reunión con gerencia - priorizar proyectos.																	-	
8	Planificar la ejecución de proyectos.																	\$ 500,00	
<b>Subtotal</b>																	\$ 1.660,00		
<b>Aseoria</b>																			
<b>Total</b>																	\$ 1.660,00		
<b>FECHA DE INICIO:</b>																	sep-11		
<b>FECHA DE CULMINACIÓN:</b>																	dic-11		

Elaboración: Autor

Tabla 63: Proyecto No 6

<b>Nombre:</b>		Programa de reclutamiento y selección de personal																<b>Proyecto No. 6</b>	
<b>Objetivo:</b>		Diseñar un programa de reclutamiento y selección de personal, con la finalidad de contar con el personal adecuado para cada puesto o cargo dentro de la empresa																	
<b>Responsable:</b>		Mónica Caufullin																	
<b>Plazo:</b>		Mediano Plazo																	
<b>Alcance:</b>		Se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes																	
No.	Actividad	sep-11				oct-11				nov-11				dic-11				Recursos	
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem		
1	Planeación de Recursos Humanos.	■	■																\$ 150,00
2	Solicitudes específicas			■	■														\$ 80,00
3	Identificación de una vacante					■	■												\$ 150,00
4	Información del análisis del puesto							■											\$ 100,00
5	Identificar los métodos de reclutamiento							■	■										\$ 150,00
6	Elaborar presupuesto del proyecto								■	■	■								\$ 300,00
7	Aprobación del proyecto												■						\$ 50,00
8	Implementación del proyecto												■	■	■	■	■	■	\$ 600,00
<b>Subtotal</b>																		\$ 1.580,00	
<b>Asesoría</b>																			
<b>Total</b>																		\$ 1.580,00	
<b>FECHA DE INICIO:</b>																		sep-11	
<b>FECHA DE CULMINACIÓN</b>																		dic-11	

Elaboración: Autor

Tabla 64: Proyecto No 7

<b>Nombre:</b>		Plan de difusión de la cultura Organizacional												<b>Proyecto No. 7</b>	
<b>Objetivo:</b>		Desarrollar una cultura organizacional de compromiso y mejora continua para luego difundir y evaluar el conocimiento estratégico y clima laboral que permita determinar el compromiso de los empleados con la empresa													
<b>Responsable:</b>		Monica Caufullin													
<b>Plazo:</b>		Mediano Plazo													
<b>Alcance:</b>		Todo el Personal de la Empresa													
No.	Actividad	ene-12				feb-12				mar-12				Recursos	
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem		
1	Difusion total de la cultura Organizacional														\$ 300,00
2	Mejorar el nivel de conformidad con el clima laboral.														\$ 70,00
3	Integrar al personal dentro de la empresa para mejorar el clima laboral														\$ 200,00
4	Diseñar plan de mejoramiento de Cultura Organizacional y Clima Laboral														\$ 240,00
5	Aprobación del plan por parte del propietario														-
6	Implementación y difusión del plan.														\$ 300,00
<b>Subtotal</b>														<b>\$ 1.110,00</b>	
<b>Asesoría</b>															
<b>Total</b>														<b>\$ 1.110,00</b>	
<b>FECHA DE INICIO:</b>														<b>ene-12</b>	
<b>FECHA DE CULMINACIÓN</b>														<b>mar-12</b>	

Elaboración: Autor

Tabla 65: Proyecto No 8

<b>Nombre:</b>		Extensión de la cartera de Proveedores											<b>Proyecto No. 8</b>		
<b>Objetivo:</b>		Disminuir la generación de problemas de calidad y abastecimiento, gracias a la estandarización de las cadenas de suministro													
<b>Responsable:</b>		Luis G. Tapia													
<b>Plazo:</b>		Mediano													
<b>Alcance:</b>		Definir una propuesta de certificación y extensión de proveedores que garanticen la calidad de los insumos a utilizarse													
No.	Actividad	abr-12				may-12				jun-12				Recursos	
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem		
1	Análisis de la situación actual de suministro y distribución de materiales de la empresa														\$ 150,00
2	Estandarización de materias primas														\$ 180,00
3	Análisis de cartera de proveedores y distribuidores														\$ 120,00
4	Identificación de puntos problemáticos en la cadena														\$ 300,00
6	Análisis de factibilidad de certificación de proveedores														\$ 280,00
7	Presupuesto de proyecto														\$ 100,00
8	Aprobación del proyecto														\$ 80,00
9	Implementación														\$ 500,00
												<b>Subtotal</b>	<b>\$ 1.710,00</b>		
												<b>Aseoria</b>			
												<b>Total</b>	<b>\$ 1.710,00</b>		
												<b>FECHA DE INICIO:</b>	<b>abr-12</b>		
												<b>FECHA DE CULMINACIÓN</b>	<b>jun-12</b>		

Elaboración: Autor

Tabla 66: Proyecto No 9

<b>Nombre:</b>	Plantear estrategias para recuperar cartera vencida													<b>Proyecto No. 9</b>
<b>Objetivo:</b>	Recobrar la cartera vencida de los clientes para consolidar a la empresa por medio de la contratación de servicios profesionales													
<b>Responsable:</b>	Fernando Erazo - Contador													
<b>Plazo:</b>	Mediano													
<b>Alcance:</b>	Se inicia con la búsqueda de los servicios profesionales y termina cuando se ha contratado a los mismos.													
No.	Actividad	oct-12				nov-12				dic-12				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Determinar el monto total de cartera vencida.													\$ 100,00
2	Buscar los posibles servicios profesionales para su recuperación.													\$ 150,00
3	Realizar la selección de los servicios profesionales definitivos.													\$ 80,00
4	Contratar los servicios profesionales													\$ 100,00
5	Facilitar información sobre los clientes morosos													\$ 40,00
6	Aprobación por parte del propietario													\$ 40,00
7	Implementación y monitoreo.													\$ 900,00
<b>Subtotal</b>													\$ 1.410,00	
<b>Asesoría</b>														
<b>Total</b>													\$ 1.410,00	
<b>FECHA DE INICIO:</b>													oct-12	
<b>FECHA DE CULMINACIÓN</b>													dic-12	

Elaboración: Autor

**Tabla 67: Proyecto No 10**

<b>Nombre:</b>		Plande renovación vehicular																<b>Proyecto No. 10</b>
<b>Objetivo:</b>		Establecer un programa de renovación vehicular, el cual le permita a la empresa contar siempre con una flota de vehículos nuevos, diferenciándola de la competencia.																
<b>Responsable:</b>		Luis G. Tapia																
<b>Plazo:</b>		Largo Plazo																
<b>Alcance:</b>		Diseñar un programa de renovación vehicular.																
No.	Actividad	sep-13				oct-13				nov-13				dic-13				Recursos
		1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	1 sem	2 sem	3 sem	4 sem	
1	Establecer la clase de vehículos que oferta la competencia.	■	■															\$ 80,00
2	Determinar las marcas y modelos de vehículos preferidas por los clientes, a través de encuestas.			■	■	■												\$ 200,00
3	Investigar sobre las nuevas marcas y modelos de vehículos en el mercado.						■											\$ 50,00
4	Analizar los resultados obtenidos.							■	■									\$ 40,00
5	Diseñar un programa óptimo de renovación vehicular.								■									\$ 500,00
6	Aprobación de la alta dirección.									■	■	■	■	■	■	■	■	\$ 60,00
7	Implementación y monitoreo del proyecto.													■	■	■	■	\$ 30.000,00
<b>Subtotal</b>																<b>\$ 30.930,00</b>		
<b>Asesoría</b>																		
<b>Total</b>																<b>\$ 30.930,00</b>		
<b>FECHA DE INICIO:</b>																<b>sep-13</b>		
<b>FECHA DE CULMINACIÓN</b>																<b>dic-13</b>		

Elaboración: Autor

## 4.5 DESARROLLO DE PROYECTOS

Para el desarrollo de los proyectos se toma en consideración los resultados de la matriz de priorización de proyectos, puntualmente para el caso de WINCHAS Y GRÚAS TAPIA, los proyectos a desarrollarse son los siguientes:

**Tabla 68: Resumen de Proyectos**

RESUMEN DE PROYECTOS		
PLAZO	NÚMERO	PROYECTO
CORTO PLAZO	PROYECTO # 1	Plan de mejoramiento en el servicio al cliente.
	PROYECTO # 2	Plan de gestión estratégico.
	PROYECTO # 3	Plan de capacitación al personal.

Elaboración: Autor

A continuación se procede al desarrollo de los proyectos antes mencionados:

### PROYECTO # 1: MEJORA EN EL SERVICIO AL CLIENTE

#### ANTECEDENTES

Como en toda empresa, los clientes son lo más importante, por esta razón se los debe cuidar como al activo más preciado de la empresa. La mejor manera de conseguir la fidelidad de los clientes consiste en crear una magnífica relación entre ellos y la empresa, la misma que se consigue ofreciendo un excelente servicio. La calidad de los servicios ofertados por la empresa es adecuada, sin embargo, el servicio al cliente, a pesar de que la encuesta de satisfacción a clientes favorece la atención brindada, podría mejorarse de manera importante.

## **ALCANCE**

Definir una propuesta de mejora de servicio al cliente y de un sistema de captación y gestión de reclamos, estableciendo una cultura orientada al cliente con el objeto de mejorar la calidad del servicio.

## **OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Establecer un plan de mejora de servicio al cliente, con el fin de brindar un servicio de calidad, que cumpla con las expectativas de los usuarios.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

- Determinar la situación de la empresa respecto a sus clientes.
- Determinar la forma idónea de ofrecer el servicio al cliente.
- Determinar los requerimientos de los clientes.

## **JUSTIFICACIÓN**

La mejora en el servicio que brindará la empresa a sus clientes permitirá su fortalecimiento, de esta manera ayudará a enfrentar de mejor manera los posibles problemas que puedan surgir en el mercado.

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

**Determinar el nivel de satisfacción de los usuarios, en cuanto a la atención al cliente.**

Se realizará encuestas de satisfacción del cliente (**Anexo 3A**), enfocada al servicio prestado por la empresa.- esta encuesta permitirá transparentar la apreciación del servicio prestado por la empresa hacia sus clientes, determinando puntos de conflicto y controversia, La encuesta deberá contener preguntas específicas sobre el servicio prestado por la

empresa, deberá realizarse a todos los clientes de esta, y entre las preguntas a realizar podemos citar:

**Coordinar una reunión con el área administrativa y analizar los resultados tanto internos como externos.**

Análisis del servicio actual de atención al cliente y manejo de quejas.- Una vez realizada y tabulada la encuesta, se estará en condiciones de determinar exactamente en qué situación está el servicio al cliente de la empresa, esto permitirá determinar los puntos negativos del mismo, como poder rectificarlos y mejorar el mismo.

Paralelamente se deberá establecer procedimientos de trámite de reclamos y solución de quejas, lo que permitirá mejorar el servicio.

**Establecer nuevos cambios para mejorar el servicio al cliente.**

Seleccionar personal idóneo para el servicio de gestión de quejas.- Se deberá realizar la selección del personal idóneo para estos puestos, los mismos que deberán cumplir con los siguientes requisitos:

- Conocimientos básicos sobre atención al cliente.
- Buena presencia.
- Don de gentes.
- Conocimiento sobre el negocio.
- Capacidad de relacionarse de manera positiva con los clientes.

**Determinar temas para la capacitación.**

Implementar mejoras al servicio al cliente mediante la capacitación del personal encargado de esta área, enfocándose en los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes.

La capacitación del personal de servicio al cliente es una de los más importantes actividades a realizar, ya que de ellos depende la satisfacción del cliente, y que sigan utilizando nuestros servicios.

Entre los programas de capacitación a poner en marcha podemos citar:

- Atención al cliente.
- Atención telefónica.

### **Aprobación de los directivos.**

La aprobación del proyecto se encuentra en manos de la Gerencia General, por lo que el encargado del proyecto planeará las necesidades y las propuestas de solución ante dichas necesidades y requerimientos, en donde además constarán los medios a utilizarse y el cronograma de actividades.

### **Capacitar al personal de acuerdo a los cambios establecidos**

Realizar el presupuesto del proyecto.- El presupuesto destinado al desarrollo del proyecto es el siguiente:

#### **RUBRO**

Atención al cliente \$ 500,00

Atención telefónica \$ 400,00

**TOTAL \$ 900**

### **Implementación del proyecto, monitoreo y seguimiento**

Una vez aprobado el proyecto, el responsable del mismo y su equipo de trabajo se encargarán de desarrollar y ejecutar el plan, de acuerdo a las actividades, cronogramas y presupuestos planteados, se presentarán

informes permanentes de los avances del proyecto, para conocer el nivel de cumplimiento de los objetivos previstos.

## **PROYECTO # 2: PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**

### **IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN.**

WINCHAS Y GRÚAS TAPIA, no tiene un plan de gestión estratégica basado en el Balanced Scorecard, lo que no le ha permitido alcanzar a plenitud sus objetivos, adicionalmente muchos trabajadores no conocen cual es el principal objetivo de la empresa y tampoco cual es su razón de ser. En los últimos tiempos muchas empresas hacen que su forma de vida este basada en un plan de gestión estratégica como uno de los caminos más aceptables para poder cumplir todos sus objetivos planteados.

### **ALCANCE.**

Ejecutar a la brevedad un plan de gestión estratégica basado en la herramienta del Balanced Scorecard, el cual contribuirá para que tanto la empresa como sus empleados crezcan y se logren cambios organizacionales.

### **OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Implementar un plan de gestión estratégica basado en el BSC lo que contribuirá a alcanzar todos los objetivos y metas establecidas.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

- Adaptar a toda la organización al cambio apoyándonos en el cumplimiento de objetivos y nueva forma de adaptación organizacional para alcanzar todos los beneficios a corto, mediano y largo plazo.

- Capacitar a todo el personal de la empresa sobre la correcta aplicación del BSC para la adecuada consecución de actividades.

## **ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

### **Realizar el modelo de gestión estratégica.**

Después de realizar un estudio del análisis situacional interno como externo de la empresa se procede a realizar el direccionamiento en base al FODA encontrado.

### **Dar a conocer a los directivos de la empresa.**

Luego de haber desarrollado el plan de gestión estratégica basada en el BSC, se procederá a presentar en primera instancia al gerente propietario y principales interesados cuales son los resultados finales del proyecto es decir, información obtenida del análisis situacional (FODA), mapa estratégico, proyectos planteados, indicadores de cada perspectiva y demás.

### **Aprobación del plan de gestión estratégica.**

Posteriormente se presenta el proyecto al gerente el plan de gestión estratégica para su aprobación, para más tarde difundir el mismo a todo el personal de la compañía.

### **Comunicar y difundir el plan a los integrantes de la empresa.**

#### **➤ Determinación del tiempo para comunicar el plan.**

Se procede a definir las fechas y tiempos en los que el personal se encuentre disponible. Es muy importante que se determinen las fechas exactas ya que el personal operativo usualmente se encuentra fuera de la empresa.

➤ **Determinar las formas de difusión del plan.**

Es de suma importancia determinar cuál será el medio de difusión más adecuada y de fácil comprensión para todo el personal.

- Power Point

➤ **Diseñar y elaborar un tríptico (Anexo 1B) sobre la empresa.**

Se realizara una cartelera en un lugar visible de la compañía donde se encuentren los siguientes puntos:

- Visión
- Misión
- Principios
- Valores

**Capacitar al personal sobre el plan de gestión estratégica.**

Realizar talleres, donde el personal realizara preguntas y se despejaran todas las dudas.

El contenido del taller es el siguiente:

- Conocer los objetivos del taller.
- Dar a conocer los objetivos de la empresa.
- Introducir la filosofía corporativa de la empresa.
- Panel de preguntas y opiniones acerca de lo que se espera con este taller.
- Asimilar la cultura del cambio y comprenda cuales serán los beneficios con la aplicación de este plan de gestión estratégica.

### **Evaluación del personal sobre el plan de gestión estratégica.**

Para medir los niveles de captación del personal se realizará un taller del personal, en el cual se pedirá información acerca de lo expuesto en el curso, especialmente de la filosofía y de la aplicación del plan de gestión.

### **Implementación del proyecto.**

Se procede a difundir e implementar el plan de gestión estratégica, cumpliendo con cada uno de los cronogramas establecidos para las actividades.

Todos los empleados deben estar completamente identificados con la filosofía de la empresa, los objetivos y metas a cumplirse a lo largo de esta implementación del plan de gestión estratégica.

## **PROYECTO # 3: PLAN DE CAPACITACIÓN AL PERSONAL.**

### **IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN**

Actualmente “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” no cuenta con personal calificado, ya que parte de los empleados no han terminado su instrucción superior, sus conocimientos adquiridos han sido en sus labores diarias, esto genera una gran resistencia al cambio, y afecta mucho a la empresa respecto de la competencia, y afecta también el desempeño dentro del mercado.

### **ALCANCE**

Realizar una propuesta de implementación de un plan de capacitación y competencia es vital para el desarrollo organizacional, ya que si no se cuenta con personal capacitado, es difícil cumplir y comprometer a los empleados a la consecución de metas y objetivos propuestos, por lo

contrario si se capacita al personal y se desarrollan sus competencias, la empresa podrá brindar mayor calidad y efectividad en el servicio.

### **OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO**

Diseñar un plan de capacitación para todo el recurso humano de la empresa, con el fin de promover y desarrollar sus competencias y habilidades.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO**

Desarrollo de trabajos o acciones de mejora entre el personal de una misma área o entre los departamentos del organismo.

- Desarrollo de talleres, seminarios, jornadas de trabajo o cursos temáticos.
- Evaluar los conocimientos que el personal haya adquirido en cada período de capacitación.

### **DESARROLLO DE ACTIVIDADES**

#### **Determinar las necesidades de capacitación del personal.**

Entrevistas con el personal para determinar requerimientos.- Con el objetivo de determinar las necesidades del personal, se realizarán varias reuniones que ayuden a identificar las áreas que necesitan capacitación con mayor prioridad.

Las reuniones a realizar tendrán varios enfoques:

- Reuniones con todo el personal en forma general.
- Reuniones individuales con el personal.
- Reuniones con el personal por áreas.

Estos enfoques tendrán como objetivo establecer los niveles de capacitación del personal operativo y administrativo de la empresa, tanto en forma individual como por áreas, así mismo, se establecerán las necesidades individuales del personal de la empresa.

Los datos obtenidos en la investigación serán registrados en video, para posteriormente determinar las falencias y el desconocimiento que poseen los empleados

### **Analizar los resultados obtenidos.**

Determinar falencias y debilidades.- Se identificará las áreas de capacitación en las que se enfatizará los esfuerzos de la empresa, esto en base al análisis de las actividades de la misma y sus necesidades generales. De forma puntual, las áreas a capacitar serán:

- Administrativa
- Operativa.

Una vez terminada la reunión con los miembros de la organización se procederá a evaluar los datos obtenidos conjuntamente con los directivos de la organización, para elaborar posteriormente el programa de capacitación.

### **Elaborar el programa de capacitación.**

Cuando ya se hayan establecido las necesidades tanto de la empresa como las del personal, se determinan las áreas que demandan atención urgente y se puntualizan los temas que se van a tratar con mayor prioridad.

El programa de capacitación a ejecutarse será el siguiente:

## **CAPACITACIÓN**

- Liderazgo y Trabajo en Equipo
- Motivación y Desarrollo Personal
- Logística y manejo de winchas y grúas
- Atención al cliente

### **Selección y contratación de capacitadores.**

Buscar varias alternativas de planes de capacitación basándonos en el presupuesto.- Se deberá definir la capacitación a implementarse y difundirse en la organización de acuerdo a los requerimientos del personal y de la Institución identificados en las actividades anteriores, con el fin de establecer perfiles para analizar instituciones que puedan brindar el servicio de capacitación necesitado por la empresa.

Una vez definido el programa de capacitación, se procederá a contratar a los capacitadores, en base a la experiencia del gerente general de la empresa, considera que la empresa más apropiada para realizarlo es **Team Builders**, la cual cuenta con un gran perfil, ya que han capacitado a reconocidas empresas del país.

La propuesta deberá contener nivel descriptivo los servicios propuestos, el contenido general de exposición, los cronogramas, el nombre de los instructores responsables y estimaciones económicas.

### **Aprobación por parte de la alta dirección de la empresa.**

Presentación del plan a Gerencia para su respectiva aprobación.- Se pone en consideración de la gerencia el plan de capacitación elaborado, esto con el afán de que el gerente realice las correcciones que considere necesarias y dé el visto bueno para la ejecución del mismo.

La presentación del plan de capacitación contendrá material impreso y una presentación en PowerPoint.

En caso de que el proyecto sea aprobado por los directivos se continuará con las actividades programadas, caso contrario se rectificarán los errores y se lo volverá a presentar para su aprobación.

### **Implementación del proyecto.**

Una vez concluidas las actividades establecidas para este proyecto, se procederá a implementar el mismo, es por ello que es necesario que todas las actividades sean cumplidas eficazmente.

### **Monitoreo y Seguimiento.**

Para obtener excelentes resultados, el proyecto debe realizarse bajo los parámetros establecidos, en cuanto a tiempo y recursos, por lo cual es necesario realizar un monitoreo y seguimiento continuo mientras las actividades son desarrolladas.

## CAPÍTULO V

### EVALUACIÓN FINANCIERA



## 5 EVALUACIÓN FINANCIERA DE PROYECTOS

En el siguiente capítulo se realizará la evaluación financiera del Plan de Gestión propuesto basado en los proyectos descritos en el capítulo anterior, el objetivo principal es establecer el impacto económico que tendrá la empresa al implementarlo y compararlo con los flujos de fondo de la situación normal de la empresa.

Es necesario desarrollar un presupuesto global de los proyectos estratégicos tanto a corto, mediano y largo plazo, con el fin de cuantificar los recursos económicos que se necesitarán para su desarrollo e implementación.

En el presente estudio se trabajará únicamente con el presupuesto de los proyectos a corto plazo.

**Tabla 69: Presupuesto de Proyectos Estratégicos**

RESUMEN DE PROYECTOS			
PLAZO	NÚMERO	PROYECTO	COSTO
CORTO PLAZO	PROYECTO # 1	Plan de mejoramiento en el servicio al cliente.	\$ 3.950,00
	PROYECTO # 2	Plan de gestión estratégica	\$ 3.750,00
	PROYECTO # 3	Plan de capacitación al personal.	\$ 1.940,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 9.640,00</b>
MADIANO PLAZO	PROYECTO # 4	Plan para la creación de una página web de la empresa.	\$ 940,00
	PROYECTO # 5	Plan para Incrementar la cartera de clientes.	\$ 1.580,00
	PROYECTO # 6	Plan de reclutamiento y selección de personal.	\$ 1.580,00
	PROYECTO # 7	Plan de difusión de cultural organizacional.	\$ 1.110,00
	PROYECTO # 8	Plan para extender la cartera de proveedores.	\$ 1.710,00
	PROYECTO # 9	Plan de estrategias para recuperar la cartera vencida.	\$ 1.410,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 8.330,00</b>
LARGO PLAZO	PROYECTO # 10	Plan de renovación vehicular.	\$ 30.930,00
		<b>TOTAL</b>	<b>\$ 30.930,00</b>
<b>TOTAL PRESUPUESTO PROYECTOS</b>			<b>\$ 48.900,00</b>

Elaboración: Autor

## 5.1 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

El grado de incidencia de la aplicación de los proyectos en el flujo de efectivo de la empresa “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” se realizará en base a la siguiente tabla de ponderación:

**Tabla 70: Tabla de Ponderación**

PARÁMETRO	EQUIVALENCIA	INTERPRETACIÓN
<b>ALTO</b>	7%	Amplia incidencia de la variable en la gestión
<b>MEDIO</b>	5%	Mediana incidencia de la variable en la gestión
<b>BAJO</b>	3%	Poca incidencia de la variable en la gestión

Elaboración: Autor

**Tabla 71: Incidencia de los Proyectos a Corto Plazo en el Flujo de Fondos.**

	PROYECTO 1 Plan de mejoramiento en el servicio al cliente.	PROYECTO 2 Plan de gestión estratégico.	PROYECTO 3 Plan de capacitación al personal.	TOTAL
<b>Ingresos</b>				
Operacionales	5%	5%	3%	13%
<b>Egresos</b>				
<b>Administrativos</b>				
Sueldos	3%	5%	3%	11%
Gastos generales	3%	3%	3%	9%
Movilización	3%	3%	3%	9%
Impuestos y contribuciones	3%	3%	3%	9%
<b>Operacionales</b>				
Sueldos	3%	3%	3%	9%
Mantenimiento y reparación	3%	3%	3%	9%
Combustibles y lubricantes	3%	0%	3%	6%
Alquiler de maquinaria	3%	0%	3%	6%
<b>No Operacionales</b>				
Gastos no deducibles	0%	0%	0%	0%
Depreciación	3%	3%	3%	9%

Elaboración: Autor

## 5.2 ELABORACIÓN DE FLUJOS DE EFECTIVO

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

- I. Sin tomar en cuenta los proyectos propuestos, y.
- II. Tomando en cuenta el impacto que tendrán en la empresa la ejecución de los proyectos estratégicos a corto plazo.

De esta manera evidenciaremos a Gerente General, el grado de mejoramiento e incidencia que la empresa logrará a lo largo de los 4 años.

**Tabla 72: Flujo de Efectivo sin Proyectos**

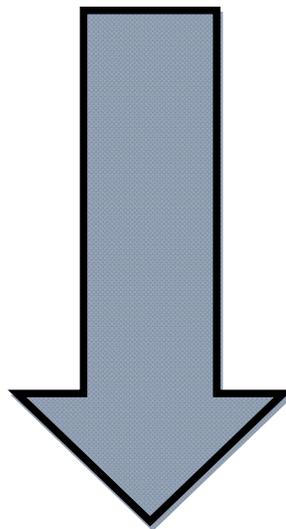
	AÑO 2008	AÑO BASE 2009	% VARIACIÓN 2009	AÑOS DE PROYECCIÓN			
				2010	2011	2012	2013
<b>Ingresos</b>							
Operacionales	245.580,00	274.382,00	10,23%	302.446,21	333.380,88	367.479,59	405.065,96
<b>TOTAL INGRESOS</b>	245.580,00	274.382,00		302.446,21	333.380,88	367.479,59	405.065,96
<b>Egresos</b>							
<b>Administrativos</b>	87.017,85	90.432,02		94.005,53	97.749,82	101.677,79	105.804,15
Sueldos	46.211,61	48.307,22	4,53%	50.497,86	52.787,85	55.181,68	57.684,06
Gastos generales	32.138,35	33.157,09	3,17%	34.208,12	35.292,47	36.411,19	37.565,38
Movilización	8.017,11	8.180,27	2,04%	8.346,75	8.516,62	8.689,94	8.866,80
Impuestos y contribuciones	650,78	787,44	21,00%	952,80	1.152,88	1.394,98	1.687,91
<b>Operacionales</b>	153.447,22	173.083,83		195.426,63	220.862,75	249.835,68	282.853,57
Sueldos	55.063,16	63.389,19	15,12%	72.974,19	84.008,52	96.711,34	111.334,94
Mantenimiento y reparación	63.256,87	72.350,65	14,38%	82.751,75	94.648,10	108.254,67	123.817,32
Combustibles y lubricantes	17.681,90	18.792,56	6,28%	19.972,98	21.227,56	22.560,93	23.978,06
Alquiler de maquinaria	17.445,29	18.551,43	6,34%	19.727,71	20.978,57	22.308,74	23.723,25
<b>No Operacionales</b>	5.724,36	6.409,41		7.197,22	8.103,20	9.145,07	10.343,23
Gastos no deducibles	1.157,36	1.157,36	0,00%	1.157,36	1.157,36	1.157,36	1.157,36
Depreciación	4.567,00	5.252,05	15,00%	6.039,86	6.945,84	7.987,71	9.185,87
<b>TOTAL EGRESOS</b>	246.189,43	269.925,26		296.629,38	326.715,76	360.658,55	399.000,95
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL</b>	<b>-609,43</b>	<b>4.456,74</b>		<b>5.816,84</b>	<b>6.665,12</b>	<b>6.821,04</b>	<b>6.065,02</b>

Elaboración: Autor

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

- El incremento de ventas para el 2010 es del 10,23%, porcentaje promedio con referencia a los años pasados.
- Los sueldos operacionales tienen una variación del 15,12%, debido a que en este se encuentra incluido las horas extras, alimentación, movilización y los trabajos ocasionales.
- Todas las proyecciones fueron realizadas tomando en cuenta el porcentaje promedio de las variaciones de años anteriores.

Con el propósito de reflejar el impacto de los proyectos propuestos, a continuación se muestra el flujo de efectivo con la aplicación de los 3 proyectos de corto plazo desarrollados en el capítulo anterior para el mejoramiento y crecimiento de la empresa.



**Tabla 73: Flujo de Efectivo con Proyectos**

	AÑO BASE 2009	% VARIACIÓN 2009	AÑOS DE PROYECCIÓN			
			2010	2011	2012	2013
<b>Ingresos</b>						
Operacionales	274.382,00	13,00%	310.051,66	350.358,38	395.904,96	447.372,61
<b>TOTAL INGRESOS</b>	274.382,00		310.051,66	350.358,38	395.904,96	447.372,61
<b>Egresos</b>						
Administrativos	90.432,02		99.537,05	109.567,80	120.619,29	132.796,35
Sueldos	48.307,22	11,00%	53.621,01	59.519,33	66.066,45	73.333,76
Gastos generales	33.157,09	9,00%	36.141,23	39.393,94	42.939,39	46.803,94
Movilización	8.180,27	9,00%	8.916,49	9.718,98	10.593,69	11.547,12
Impuestos y contribuciones	787,44	9,00%	858,31	935,56	1.019,76	1.111,54
<b>Operacionales</b>	173.083,83		187.541,06	203.232,21	220.264,32	238.753,79
Sueldos	63.389,19	9,00%	69.094,22	75.312,70	82.090,84	89.479,01
Mantenimiento y reparación	72.350,65	9,00%	78.862,21	85.959,81	93.696,19	102.128,85
Combustibles y lubricantes	18.792,56	6,00%	19.920,11	21.115,32	22.382,24	23.725,17
Alquiler de maquinaria	18.551,43	6,00%	19.664,52	20.844,39	22.095,05	23.420,75
<b>No Operacionales</b>	6.409,41		6.882,09	7.397,32	7.958,92	8.571,06
Gastos no deducibles	1.157,36	0,00%	1.157,36	1.157,36	1.157,36	1.157,36
Depreciación	5.252,05	9,00%	5.724,73	6.239,96	6.801,56	7.413,70
<b>TOTAL EGRESOS</b>	269.925,26		293.960,20	320.197,33	348.842,53	380.121,20
<b>FLUJO DE EFECTIVO OPERACIONAL</b>	4.456,74		16.091,46	30.161,04	47.062,44	67.251,41

Elaboración: Autor

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

El desarrollo de los proyectos por etapas, permite identificar claramente la organización, los recursos y los métodos necesarios para llevarlos a cabo y mantenerlos en óptimas condiciones de operación durante su vida útil;

para lo cual el despliegue y proyección de presupuestos es sumamente importante para su desarrollo y ejecución.

De igual forma permite corregir oportunamente cualquier desviación con respecto a los objetivos iniciales, o la rectificación de estos.

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

- Las ventas se han incrementado de un 10,23% a un 13% (siendo un 2,77% de incremento anual) al aplicar los tres proyectos de mejoramiento.
- Los Egresos Totales no tienen un incremento significativo en relación a los Egresos Totales del Flujo sin proyectos, por el contrario existe un decremento en los mismos, siendo estos del 2,7% de variación promedio.

### 5.3 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS FLUJOS DE EFECTIVO

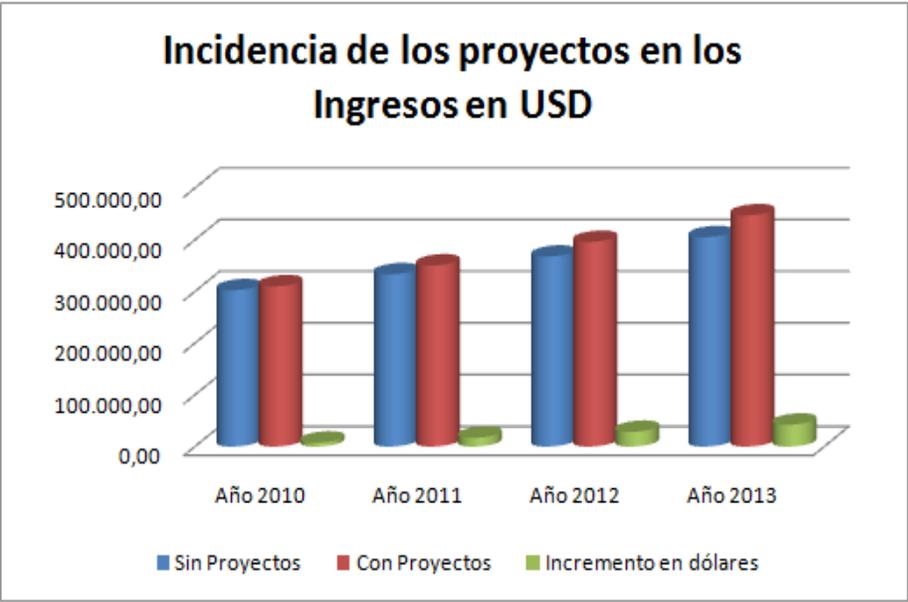
El análisis de la incidencia de los proyectos en los flujos de efectivo, permite observar gráficamente el impacto que tienen los proyectos propuestos tanto en los ingresos y egresos.

#### 5.3.1 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS INGRESOS.

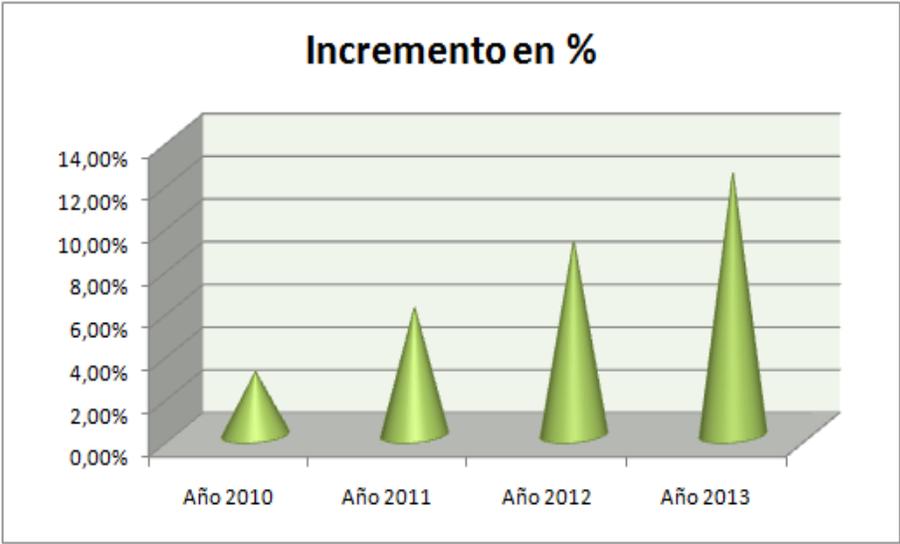
**Tabla 74 Incidencia en los Ingresos**

	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
<b>Ingresos</b>				
<b>Sin Proyectos</b>	302.446,21	333.380,88	367.479,59	405.065,96
<b>Con Proyectos</b>	310.051,66	350.358,38	395.904,96	447.372,61
<b>Incremento en dólares</b>	7.605,45	16.977,50	28.425,38	42.306,65
<b>Incremento en %</b>	2,51%	5,09%	7,74%	10,44%

Elaboración: Autor



Elaboración: Autor



Elaboración: Autor

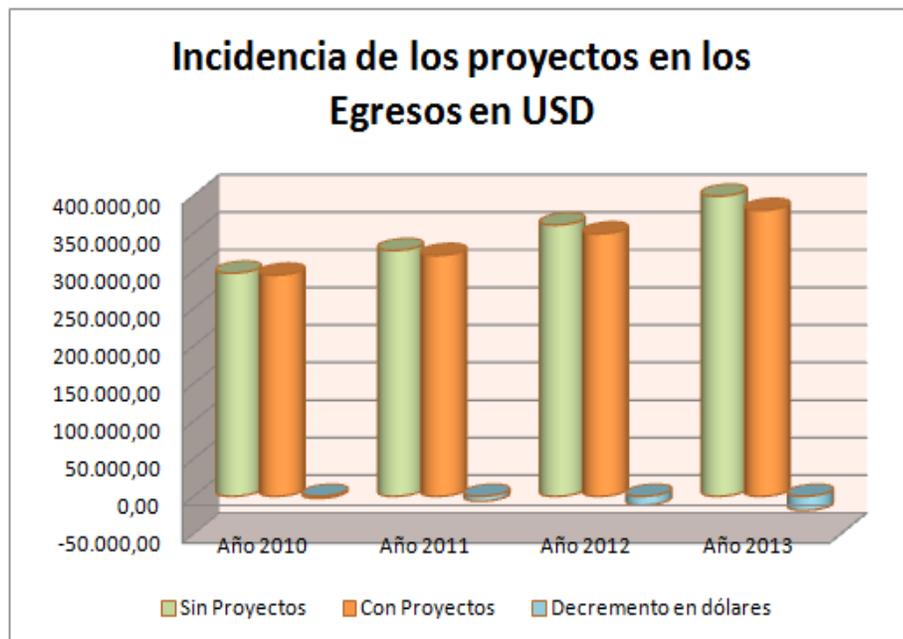
El incremento de los ingresos de acuerdo a los Flujos de Efectivo con proyectos para el año 2010 es de \$ 7605,45, lo que representa un 2,51% de incremento en relación al Flujo de Efectivo sin proyectos, a partir de ese año existe una tendencia a la alza hasta el año 2013 en el cual el incremento es de \$ 42.306,65 el mismo que representa un incremento del 10,44%, este incremento es positivo para la situación y la existencia de la empresa.

### 5.3.2 ANÁLISIS DE LA INCIDENCIA DE LOS PROYECTOS EN LOS EGRESOS.

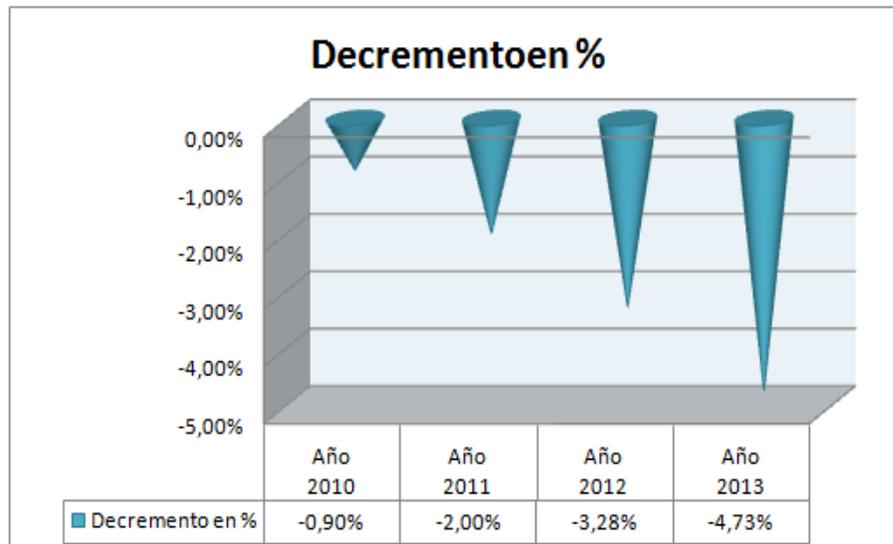
Tabla 75 Incidencia en los Egresos

Egresos	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
Sin Proyectos	296.629,38	326.715,76	360.658,55	399.000,95
Con Proyectos	293.960,20	320.197,33	348.842,53	380.121,20
Decremento en dólares	(2.669,2)	(6.518,4)	(11.816,0)	(18.879,7)
Decremento en %	-0,90%	-2,00%	-3,28%	-4,73%

Elaboración: Autor



Elaboración: Autor



Elaboración: Autor

El decremento de los egresos de acuerdo a los flujos de efectivo con proyectos para el año 2010 es de \$ 2669,20; lo que representa un decremento del 0,90% en relación al flujo de efectivo sin proyectos; para los siguientes años la variación no es significativa y para el año 2013 la variación tiende a subir llegando a ser \$ 18879,70 lo que significa un decremento del 4,73%, lo que hace visible la rentabilidad que brindará la implementación de los proyectos a la empresa.

## **5.4 CALCULO FINANCIERO DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS.**

### **5.4.1 TASAS MININA ACEPTABLE DE RENDIMIENTO (TMAR).**

Indica el nivel de rentabilidad financiera del proyecto analizado, relaciona el beneficio económico con los recursos necesarios para obtener ese lucro.

Para el cálculo de la TMAR del proyecto (sin crédito), se ha considerado la tasa de descuento

Tasa de Descuento= Riesgo País + Tasa Pasiva

Tasa de Descuento= 8,16% + 4,86% = 13,02%

**Tabla 76: Cálculo de la TMAR**

APORTE	VALOR	%	T MAR	TMAR GLOBAL
PROPIO	\$ 9.640,00	100%	13,02%	13,02%
FINANCIADO	\$ -	0%	0,00%	13,02%

Elaboración: Autor

#### 5.4.2 CÁLCULO DE VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es el valor puesto al día de todos los flujos de caja esperados de un proyecto de inversión.

La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto.

$$VAN = -inversión + \frac{FNF\ 2010}{(1+i)^1} + \frac{FNF\ 2011}{(1+i)^2} + \frac{FNF\ 2012}{(1+i)^3} + \frac{FNF\ 2013}{(1+i)^4}$$

Donde:

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

**Tabla 77 Ingresos y Egresos**

	BASE	Año 2010	Año 2011	Año 2012	Año 2013
INGRESOS		310.051,66	350.358,38	395.904,96	447.372,61
EGRESOS	\$ 9.640,00	293.960,20	320.197,33	348.842,53	380.121,20
BENEFICIO NETO	\$ (9.640,00)	16.091,46	30.161,04	47.062,44	67.251,41

Elaboración Autor

**Tabla 78: Cálculo del Valor Actual Neto (VAN)**

AÑO	INGRESOS	EGRESOS	FLUJO DE FONDOS NETOS	BENEFICIOS ACTUALES
BASE	\$ -	\$ 9.640,00	\$ (9.640,00)	-9640
Año 2010	\$ 310.051,66	\$ 293.960,20	\$ 16.091,46	14237,71394
Año 2011	\$ 350.358,38	\$ 320.197,33	\$ 30.161,04	23612,16215
Año 2012	\$ 395.904,96	\$ 348.842,53	\$ 47.062,44	32599,31892
Año 2013	\$ 447.372,61	\$ 380.121,20	\$ 67.251,41	41217,36087
			<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>\$ 102.026,56</b>

Elaboración: Autor

El valor actual neto obtenido es de \$ 102.026,56 es decir que la implementación de los 3 proyectos a corto plazo tiene una rentabilidad en valores monetarios después de recuperar toda su inversión.

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

### **5.4.3 TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)**

Es el rédito de descuento que iguala el valor actual de los egresos con el valor futuro de los ingresos previstos, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión.

La TIR para el caso de los proyectos planteados para "WINCHAS Y GRÚAS TA

La TIR sin la aplicación de los proyectos es la siguiente:

**Tabla 79: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno sin Proyectos (TIR)**

AÑO	FLUJOS SIN PROYECTOS
Inv. Inicial	\$ (9.640,00)
Año 2010	5.816,84
Año 2011	6.665,12
Año 2012	6.821,04
Año 2013	6.065,02
TIR	53,16%

Elaboración: Autor

**Tabla 80: Cálculo de la Tasa Interna de Retorno con Proyectos (TIR)**

La TIR con la aplicación de los proyectos es la siguiente:

AÑO	FLUJOS CON PROYECTOS
Inv. Inicial	\$ (9.640,00)
Año 2010	\$ 14.237,71
Año 2011	\$ 23.612,16
Año 2012	\$ 32.599,32
Año 2013	\$ 41.217,36
TIR	189,94%

Elaboración: Autor

Como se puede apreciar la TIR con la aplicación de los proyectos es de 189,94%, en la cual se refleja que es mayor que la TMAR la misma que es de 13,02%, es decir que los proyectos formulados para "WINCHAS Y GRÚA TAPIA" deben ser implementados en la empresa.

#### **5.4.4 RELACIÓN COSTO BENEFICIO.**

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

La fórmula para calcular este indicador es la siguiente:

$$CBCE = \frac{\sum(\text{Beneficio Actual} - \text{Inv. Inicial})}{\text{Inv. Inicial}}$$

Donde:

➤ **CBCE:** Coeficiente Beneficio Costo Económico

AÑO	BENEFICIOS ACTUALES
Inv. Inicial	\$ (9.640,00)
Año 2010	\$ 14.237,71
Año 2011	\$ 23.612,16
Año 2012	\$ 32.599,32
Año 2013	\$ 41.217,36
suma	\$ 102.026,56

$$CBCE = 111666,56 / 9640$$

$$CBCE = 11,58$$

Esto quiere decir que por cada dólar invertido se obtiene un beneficio de \$10,58 centavos de dólar.

## CAPÍTULO VI

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



## **6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **6.1 CONCLUSIONES**

Luego del desarrollo de cada uno de los capítulos se llegó a las siguientes conclusiones:

- WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” no cuenta con un Plan de Gestión Estratégica basado en BSC lo que ha ocasionado que tenga varias dificultades para su desarrollo y crecimiento dentro del mercado como se pudo apreciar en el diagrama de Ishikawa.
- El desarrollo del Diagnostico Situacional permitirá a “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” fomentar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir sus debilidades y aplacar sus amenazas del entorno logrando incrementar competitividad dentro del sector.
- El no contar con un Direccionamiento Estratégico ha llevado a que la empresa no cumpla a cabalidad sus objetivos y metas propuestos, además al desconocimiento de la Filosofía Corporativa por parte del personal que labora en la misma.
- El diseño del Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card facilitará a “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” disponer de una herramienta de gestión y direccionamiento estratégico, que permita a la empresa en adelante parametrizar sus objetivos, desarrollar iniciativas, medir y controlar la consecución de los mismos a través del diseño e implementación de indicadores de gestión (KPI’S).
- La priorización y desarrollo de proyectos estratégicos planteados en este trabajo, permitió seleccionar aquellos que tienen mayor impacto en el mejoramiento y desarrollo de la empresa, dando a conocer los proyectos de corto, mediano, y largo plazo para su ejecución.

- Por medio de la Evaluación Financiera de los proyectos prioritarios de corto plazo realizado, se determinó la viabilidad y rentabilidad de los mismos para ser ejecutados por la empresa, los mismos que ayudaran a incrementar la participación en el mercado y mejorar su posicionamiento.

## **6.2 RECOMENDACIONES**

- Implantar el Plan de Gestión Estratégica basado en BSC desarrollado para “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”, es sumamente importante debido a que es una herramienta de gestión que permitirá controlar el desarrollo de sus actividades facilitando el desempeño diario de la empresa.
- Actualizar periódicamente el estudio de situación con el propósito de conocer siempre la situación actual de la empresa, que facilite establecer las respectivas estrategias que permitan fomentar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, disminuir las debilidades y aplacar las amenazas de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA”.
- Difundir y socializar el direccionamiento estratégico planteado hacia todos los colaboradores de “WINCHAS Y GRÚAS TAPIA” a fin de alinear al personal hacia la misión, visión, principios, valores, objetivos y estrategias de la empresa.
- La aplicación del cuadro de mando integral permite a los directivos y/o propietarios medir el desempeño de sus actividades y comparar con las metas establecidas para la toma de decisiones las mismas que permitan dar solución a los problemas encontrados.

- Implantar los proyectos a corto, mediano y largo plazo planteados en este estudio los cuales ayudaran a la consecución de metas, y objetivos facilitando un mejor posicionamiento de la empresa.
- El desarrollo de la evaluación financiera de los proyectos a corto plazo guiara para su respectiva implementación a fin de mejorar los ingresos e incrementar el crecimiento de la empresa en el sector a futuro.

## CAPÍTULO VII

## BIBLIOGRAFÍA



## **7 BIBLIOGRAFÍA**

### **LIBROS.**

- FRANCES Antonio, “Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral”, Editorial Pearson, Primera Edición, México 2006
- WHEELEN Thomas, HUMGER David, “Administración Estratégica y Política de Negocios”, Editorial Pearson, Decima Edición, México 2007
- SERNA, Humberto, “Índices de Gestión”, 3R® Panamericana Editorial Ltda., Segunda Edición, enero de 2006
- KAPLAN, Robert y NORTON, David. “Mapas Estratégicos”. Gestión 2000. 2004
- REYNOSO, Álvaro. “Planeación Estratégica basada en BSC”. Seminario taller. 2004
- NIVEN, Paul. “El Cuadro de Mando Integral paso a paso”. Gestión 2000. 2003
- SALAZAR Francis M.B.A, Gestión Estratégica de Negocios
- BETANCOURT José, “Gestión Estratégica”, Editorial Porlamar, Tercera Edición, 2002

### **NETGRAFÍA.**

- [www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/24/7metinv.htm)
- [www.cenoc.gov.ec](http://www.cenoc.gov.ec)

- [www.mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa](http://www.mitecnologico.com/Main/MicroambienteOFactoresControlablesEmpresa)
- [www.tradeon.com.ar](http://www.tradeon.com.ar)
- [www.webandmacros.com/imagenes/mapa-estrategico](http://www.webandmacros.com/imagenes/mapa-estrategico)
- [www.eumed.net](http://www.eumed.net)
- [www.cdiecuador.org/que-es-cdi/misionyvision.aspx](http://www.cdiecuador.org/que-es-cdi/misionyvision.aspx)
- [www.scienceinthebox.com/es\\_ES/research/consumerresearch\\_es.html](http://www.scienceinthebox.com/es_ES/research/consumerresearch_es.html)
- [www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec)
- [www.inec.gov.ec/web/guest/inicio](http://www.inec.gov.ec/web/guest/inicio)
- [www.glosario/terminos.com](http://www.glosario/terminos.com)
- [www.evisualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html?gclid=CImGqpvmxaACFUxf2godymvNZw](http://www.evisualreport.com/Cuadro%20de%20Mandos%20Integral.html?gclid=CImGqpvmxaACFUxf2godymvNZw)
- [www.webandmacros.com/Estrategia\\_Cuadro\\_Mando\\_Integral.htm](http://www.webandmacros.com/Estrategia_Cuadro_Mando_Integral.htm)
- [www.slideshare.net/cervino69/diseo-de-la-estrategia-mapas-estrategicos](http://www.slideshare.net/cervino69/diseo-de-la-estrategia-mapas-estrategicos)
- [www.etapa.net.ec/Empresa/emp\\_pla\\_indges.aspx](http://www.etapa.net.ec/Empresa/emp_pla_indges.aspx)
- [www.aag.org.ec/Documentos/IndiGesDes.pdf](http://www.aag.org.ec/Documentos/IndiGesDes.pdf)
- [web.jet.es/amozarrain/gestion\\_indicadores.htm](http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm)
- [www.monografias.com/trabajos16/metodos-evaluacion-economica/metodos-evaluacion-economica.shtml](http://www.monografias.com/trabajos16/metodos-evaluacion-economica/metodos-evaluacion-economica.shtml)

## CAPÍTULO VIII

## ANEXOS



## 8 ANEXOS

### ANEXO 1A ENCUESTA PROVEEDORES

ENCUESTA DE PROVEEDORES				
<b>OBJETIVO.</b> Determinar el nivel de relación de "WINCHAS Y GRUAS TAPIA" con sus proveedores.				
<b>INSTRUCCIONES.</b> 1. Responda con sinceridad las siguientes preguntas que se le presenten. 2. Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva. 3. Señale con una "X" en el lugar que corresponda.				
Fecha: _____	Ciudad/País: _____			
<b>INFORMACIÓN PERSONAL</b>				
1. Nombre de la empresa: _____				
2. Actividad Económica: _____				
<b>INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS</b>				
3. Qué tiempo está relacionado Ud. con "WINCHAS Y GRUAS TAPIA"				
0 a 11 meses	<input type="checkbox"/>			
1 a 8 años	<input type="checkbox"/>			
9 a 16 años	<input type="checkbox"/>			
17 años en adelante	<input type="checkbox"/>			
4. Califique el nivel de sus relaciones con "WINCHAS Y GRUAS TAPIA". Siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
5. "WINCHAS Y GRUAS TAPIA" realiza los pedidos de manera.				
Muy frecuente	<input type="checkbox"/>			
Medianamente frecuente	<input type="checkbox"/>			
Poco frecuente	<input type="checkbox"/>			
6. Como es la forma de pago que realiza "WINCHAS Y GRUAS TAPIA".				
Efectivo	<input type="checkbox"/>			
Cheque	<input type="checkbox"/>			
30 días	<input type="checkbox"/>			
60 días	<input type="checkbox"/>			
Más de 60 días.	<input type="checkbox"/>			
7. Califique el nivel de importancia que representa "WINCHAS Y GRUAS TAPIA" para su empresa.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1	2	3	4	5
8. Sus productos cuentan con alguna certificación de calidad.				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Cuales _____?		
SI	NO			
9. Ud. como proveedor cumple con las exigencias y necesidades que requiere "WINCHAS Y GRUAS TAPIA"				
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>		
SI	NO	Talvez		
				
<b>GRACIAS POR SU COLABORACIÓN</b>				

## ANEXO 2A ENCUESTA CLIENTES

ENCUESTA DE CLIENTES	
<p><b>OBJETIVO.</b> Determinar el nivel de satisfacción y preferencia de los clientes de "WINCHAS Y GRUAS TAPIA".</p> <p><b>INSTRUCCIONES.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Responda con sinceridad las siguientes preguntas que se plantean.</li> <li>2. Los resultados de esta encuesta serán analizados con absoluta reserva.</li> <li>3. Señale con una "X" en el lugar que corresponda.</li> </ol>	
Fecha _____	Ciudad/País _____
INFORMACIÓN PERSONAL	
<p>1. <b>Género.</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/></span>  <b>Femenino</b> <span style="margin-left: 100px;"><b>Masculino</b></span> </p> <p>2. <b>Edad.</b></p> <p>24 a 30 años <input type="checkbox"/></p> <p>31 a 40 años <input type="checkbox"/></p> <p>40 años en adelante <input type="checkbox"/></p>	
INFORMACIÓN PARA ANÁLISIS	
<p>3. <b>Usted ha contratado los servicios de "WINCHAS Y GRUAS TAPIA"</b></p> <p style="text-align: center;"> <input type="checkbox"/> <span style="margin-left: 100px;"><input type="checkbox"/></span>  <b>SI</b> <span style="margin-left: 100px;"><b>NO</b></span> </p> <p>4. <b>Con que frecuencia adquiere los servicios de "WINCHAS Y GRUAS TAPIA"</b></p> <p>Muy frecuente <input type="checkbox"/></p> <p>Mediamente frecuente <input type="checkbox"/></p> <p>Poco frecuente <input type="checkbox"/></p> <p>5. <b>Como considera usted que son nuestros precios en referencia a los de la competencia.</b></p> <p>Altos <input type="checkbox"/></p> <p>Iguales <input type="checkbox"/></p> <p>Bajos <input type="checkbox"/></p> <p>6. <b>Como considera la atención prestada por los nuestros empleados.</b></p> <p>Mala <input type="checkbox"/></p> <p>Buena <input type="checkbox"/></p> <p>Muy Buena <input type="checkbox"/></p> <p>Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>7. <b>Coloque una X en los principales atributos del servicio ofrecido por nuestra empresa que considere usted.</b></p> <p>Maquinaria y Equipo <input type="checkbox"/></p> <p>Precisión y Seguridad de Maniobra <input type="checkbox"/></p> <p>Tiempo de respuesta del servicio <input type="checkbox"/></p> <p>Experiencia en el Mercado <input type="checkbox"/></p> <p>Precios <input type="checkbox"/></p>	

8. Puntúe en una escala de 1 a 6 valorando los principales atributos de los servicios que manejan otras empresas como "WINCHAS Y GRUAS TAPIA", siendo 1 el más bajo y 5 el más alto.

Maquinaria y Equipo  
Precisión y Seguridad de Maniobra  
Tiempo de respuesta del servicio  
Experiencia en el Mercado  
Precios


Que empresas \_\_\_\_\_?

9. Volvería a adquirir nuestros servicios.

  
SI  
NO

10. Que espera usted del servicio

---

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



## ANEXO 3A ENCUESTA SATISFACCIÓN CLIENTES

### ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE:

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



1. ¿Tipo de cliente?

Empresas privadas .....  
Empresas públicas .....  
Personas (particulares) .....  
Otros (Especifique) .....

2. ¿Con qué frecuencia adquiere el servicio?

Quincenalmente .....  
Mensualmente .....  
Trimestralmente .....  
Otros (Especifique) .....

3. ¿A la hora de adquirir nuestros servicios que importancia da Ud., a cada uno de los siguientes aspectos?

Muy importante 4  
Importante 3  
Poco importante 2  
Nada importante 1

Precio .....  
Calidad .....  
Accesibilidad .....  
Tiempo de llegada .....  
Forma de pago .....

4. ¿Considera que los productos de "WINCHAS Y GRÚAS TAPIA" cumplen con sus expectativas?

Sí ..... No .....

5. ¿Cuál su grado de satisfacción sobre el servicio prestado por "WINCHAS Y GRÚAS TAPIA"?

Completamente satisfecho .....  
Poco Satisfecho .....  
Completamente insatisfecho .....

6. ¿Califique los atributos de los servicios?

Regular 1  
Malo 2  
Bueno 3  
Muy Bueno 4  
Satisfactorio 5

Precio .....  
Calidad .....  
Accesibilidad .....  
Tiempo de llegada .....  
Forma de pago .....

7. ¿Los precios de "WINCHAS Y GRÚAS TAPIA" con relación a la competencia son?

Bajos .....  
Medios .....  
Elevados .....

8. ¿Los Valore la atención brindada por el personal de "WINCHAS Y GRÚAS TAPIA"?

Muy satisfecho .....  
Satisfecho .....  
Insatisfecho .....

9. ¿Forma de pago de preferencia?

Contado .....  
Crédito 30 días .....  
Crédito 60 días .....  
Otros (Especifique) .....

10. ¿Al realizar un reclamo, este es resuelto?

Sí..... No.....

11. El reclamo es resuelto con prontitud

Siempre .....  
Casi Siempre .....  
A veces .....  
Nunca .....

## ANEXO 1B TRÍPTICO EMPRESA

<p><b>PRINCIPIOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Transparencia en todas las acciones.</li><li>● Puntualidad en la entrega del servicio</li><li>● Mejoramiento Continuo.</li><li>● Ética.</li></ul>		
<p><b>ESTRATEGIA CORPORATIVA</b></p> <p>Ser una empresa líder en la prestación de servicios con winchas y grúas mejorando continuamente en todos los niveles de la empresa, conservando una excelencia operacional que le permita diferenciarse de la competencia en referencia a precios, tiempo en asistencia, maquinaria y equipo, mediante el desarrollo tecnológico, la optimización de recursos y la capacitación continua del personal para cumplir con los requerimientos y exigencias del mercado</p>	<p><b>MISIÓN</b></p> <p>Winchas y Grúas Tapia satisface la asistencia por medio de winchas y grúas de las personas y/o empresas en el momento requerido a nivel nacional, ofreciendo un servicio oportuno y de experiencia cumpliendo con los requerimientos y exigencias de los clientes en base a la puntualidad en la entrega del servicio, mejoramiento continuo, respeto y responsabilidad a fin de incrementar su participación en el mercado.</p>	<p><b>WINCHAS Y GRÚAS TAPIA</b></p> 
<p><b>VALORES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>● Honestidad</li><li>● Respeto</li><li>● Lealtad</li><li>● Responsabilidad</li></ul>	<p><b>VISIÓN 2013</b></p> <p>Seremos una empresa líder en el servicio de winchas y grúas, brindando un servicio diferente en el mercado por medio de la atención al cliente y asistencia oportuna, con el apoyo de un personal comprometido fomentando un mejoramiento continuo a través de respeto y responsabilidad</p>	