

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

En este capítulo se revisan la visión, misión, enmarcados en una filosofía y principios basados en la construcción del eje estratégico de la organización, y se realiza una propuesta para afinar su accionar, revitalizando su camino, en un ambiente de globalización de la economía, donde los límites de los mercados tradicionales están cambiando y los nuevos jugadores están concentrando sus acciones hacia el juego de la competencia intensa, y el reto de contribuir a un mundo competitivo.

Precisamente es el Eje Estratégico lo que se pone a consideración de la comunidad que hace Termikon, y que fuera el resultado de una construcción colectiva y participativa de directivos y trabajadores, por lo que se constituirá en el marco referencial sobre el cual, todos deben actuar.

En la siguiente matriz se establece una relación de los grupos con los que la organización mantiene estrecha relación y los principios que servirán de cimiento de la cultura organizacional:

Tabla N° 9 Matriz Axiológica

GRUPO:	PAIS	EMPRESA - ACCIONISTAS	CLIENTE	SERVICIO	EMPLEADOS	PROVEEDORES	COMPETENCIA
PRINCIPIOS:							
ETICA	x	x	x	x	x	x	x
COMPROMISO	x	x	x	x	x	x	x
INNOVACIÓN CREATIVIDAD	x	x	x	x	x	x	x
EQUIDAD	-	x	x	x	x	x	x
SOLIDARIDAD	x	x	x	x	x	x	x
EFFECTIVIDAD	-	x	x	x	x	x	x

3.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL:

TERMIKON es una empresa comercial, reconocida por sus clientes, accionistas, trabajadores, proveedores, respetada por la competencia en razón de su calidad, ética, compromiso, integridad, adhiriéndose a las más altas normas éticas y de justa conducta.

- **PARA CON EL PAIS,**

....es su casa, única por su riqueza étnica, cultural y biodiversidad. Su potencial geográfico y humano brinda grandes oportunidades de progreso, crecimiento y mejoramiento.

- **PARA CON LA EMPRESA,**

....es una comunidad de trabajo donde se pasa la mayor parte de la vida de quienes forman la organización, se trabaja en equipo y se contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de quienes la conforman, dispuestos a estar preparados para tomar riesgos prudentes para alcanzar un crecimiento corporativo sostenido y a largo plazo.

- **PARA CON EL CLIENTE,**

....es una persona de fundamental importancia que se constituye en la razón de ser del negocio, brinda la oportunidad de servir y pone a prueba la capacidad y talento para anticiparse a las necesidades del cliente, ofreciendo productos y servicios de máxima calidad

- **PARA CON EL SERVICIO,**

....es la acción humana más noble, que implica dar respuestas inmediatas a los requerimientos de una persona u organización.

El servir a los demás (clientes internos y externos) significa brindar información, asesoría y apoyo, de manera rápida, puntual y cordial.

Para servir se requieren valores como la puntualidad, honestidad, ética y también habilidades, estrategia y conocimientos. Por lo tanto, allí radica la posibilidad de progresar y crecer junto a quienes son beneficiarios de nuestras acciones.

- **PARA CON LA COMPETENCIA,**

....es el referente que permite estar despiertos, buscando nuevas alternativas de mejoramiento en la gestión.

La competencia, si actúa deslealmente, se convierte en un peligro; de lo contrario debe ser considerada un potencial aliado.

- **PARA CON EL SER HUMANO,**

....es dignidad, respeto e integridad; un potencial de habilidades y destrezas; por lo que es el recurso más preciado en la organización. El desempeño será evaluado sinceramente, basado en normas juntas y objetivas. La creatividad la rapidez de acción y la apertura hacia el cambio serán reconocidas y recompensadas. Los colegas serán tratados con dignidad y respeto. Todos compartirán la responsabilidad del continuo mejoramiento de la organización y de la calidad de vida en el trabajo.

- **PARA CON LOS SOCIOS COMERCIALES,**

....el compromiso de negociar con nuestros proveedores y otros socios comerciales en forma justa y equitativa, reconociendo nuestros mutuos intereses.

3.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS:

Los Valores Corporativos que guían el pensamiento y accionar humano, servirán de cimiento de la Cultura Organizacional donde todos los actos deberán encaminarse y sustentarse en su cumplimiento, de forma que constituyan el camino correcto, hacia la consecución de los objetivos y hacia la creación de un ambiente enriquecedor de trabajo productivo:

- **ETICA**

Considerada como el principio rector de la vida. Todos los actos que realicen las personas que pertenecen a la organización estarán basados en la honestidad, la confiabilidad y la responsabilidad.

- **COMPROMISO**

La Visión requiere del apoyo total en la ejecución de planes y programas aprobados, de allí que son responsables de su ejecución, evaluación, cumplimiento y mejoramiento.

- **INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD**

Elevadas a la categoría de Principio Corporativo, aseguran que todos los miembros de la organización se comprometan a colaborar con su capacidad innovadora y su aptitud para descubrir nuevas formas de productos y servicios que contribuyan a los propósitos previstos, para lo cual la capacitación es un ingrediente fundamental.

- **EQUIDAD**

Aplicada a la concepción de justicia natural, ya que los derechos nacen como consecuencia del respeto, la efectividad y la entrega en la ejecución de las tareas asignadas.

- **SOLIDARIDAD**

Implica una sostenida acción de apoyo moral y motivacional entre los miembros de la institución a efectos de buscar el bien común y lograr juntos las causas empresariales.

- **EFFECTIVIDAD**

Para lograr los propósitos empresariales es importante el uso óptimo y honrado de los recursos, en función del logro de la excelencia.

3.3 VISIÓN:

“La visión, como capacidad para ver más allá en tiempo y espacio, se formula para comunicarse a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional”.¹⁰

La visión actual de Termikon es:

“Termikon en el 2006 será una empresa técnica, de servicios y comercial, líder en acabados de la construcción. Los servicios que prestamos deberán ser altamente competitivos nos permita posesionarnos en el mercado acompañado con el desarrollo tecnológico”

¹⁰ PICAZO MARTINEZ, Luis R., MARTINEZ VILLEGAS, Fabián, INGENIERIA DE SERVICIOS, McGraw Hill, 1991, Pág.107

La visión, debe enunciarse en forma clara y objetiva, para ser formulada correctamente debe contener los siguientes elementos:

➤ **Tener dimensión en el tiempo:**

Para lo que la visión se replanteará hasta el año 2.010.

➤ **Debe proyectar sueños y esperanzas, pero a la vez ser lo más realista posible:**

Consolidarse como una empresa líder en acabados de la construcción, que entrega al mercado productos y servicios de calidad con valor agregado en cada uno de los procesos de su industria.

➤ **Ser integradora:**

Entre quienes forman el cuerpo directivo de la organización y de la labor de equipo que debe cultivarse entre el personal de la organización. El éxito dependerá de compartir información de manera rápida, amplia manteniendo una comunicación abierta y proporcionando un ambiente para hacer mejor las cosas con el trabajo en equipo.

➤ **Incorporar valores e intereses comunes.**

Para el cumplimiento de los objetivos la organización se apoyará en principios y valores como: Compromiso, innovación, creatividad, equidad, solidaridad y efectividad.

➤ **Crear sinergia:**

Evidentemente mientras más precisa sea la imagen representada por medio de la visión de la organización, más fácilmente podrá ser comunicada a todos los individuos para inspirar, integrar, y motivar a la gente para que actúe para convertirla en una realidad.

Después de haber analizado estos elementos, la visión que se propone para TERMIKON CIA. LTDA. es la siguiente:

“Consolidarnos hasta 2.010, como una empresa líder en acabados de la construcción, que entregue al mercado productos y servicios de calidad con valor agregado en cada uno de los procesos de su industria. Orientados al desarrollo personal, profesional y técnico, quienes trabajarán en equipo para cumplir con responsabilidad y honestidad los objetivos y llegar a ser más competitivos”

3.4 MISIÓN:

“La exposición de la misión corporativa es el primer indicador clave de cómo una organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Su propósito consiste en establecer el contexto organizacional dentro del cual se realizarán las decisiones estratégicas; en otras palabras proporcionar a una organización el enfoque y dirección estratégica”¹¹

La misión actual de Termikon es la siguiente:

“Vendemos y damos servicio en el mercado con productos de alta calidad, sensibles a acciones de mercadotecnia: moda, estéticos, status, diseño, y con potencial de crecimiento”

La misión entonces es un concepto enunciativo de la razón de ser de una organización, comunica lo que es y lo que hace, destacando el beneficio que el cliente recibe, logrando su satisfacción, la misma que diferenciará a la organización y se dará como resultado la obtención de ventajas competitivas.

¹¹ CHARLES W. L. Hill, GARETH R. Jones, ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA, UN ENFOQUE INTEGRADO, Mc Graw Hill Interamericana, pág. 36.

Para proponer la nueva misión de la organización, se analizarán los siguientes aspectos:

➤ **¿En qué negocio se encuentra?**

En el negocio de la importación y comercialización de productos en acabados para el sector de la construcción.

➤ **¿Cuáles son los elementos diferenciales de la empresa?**

Ofrecer productos diferenciados por la alta calidad e innovadores.

➤ **¿Quiénes son nuestros clientes?**

Todos aquellos relacionados con el sector de la construcción y decoración tanto instituciones públicas, privadas y clientes individuales del segmento de mercado medio alto y alto, los empleados y accionistas.

➤ **¿Cuáles son los productos?**

Productos de piedras naturales: mármol, granito, piedras.

Productos cerámicos y de gres porcelánico

Productos impermeabilizantes para el mantenimiento

Servicios de corte, acabados e instalación de piedras naturales y no naturales.

La misión que se propone para TERMIKON CIA. LTDA. es la siguiente:

“Los clientes son la piedra angular de todo lo que hacemos, nos anticipamos a sus necesidades y respondemos rápidamente con productos y servicios de alta calidad y valor en la comercialización de acabados para la construcción, garantizando su eficiencia para mantener el liderazgo en servicio, bienestar de nuestro personal, y rentabilidad”

Se debe tratar de que esta misión se fije en la mente de todo el personal de la organización, y que sean ellos los que retransmitan a los clientes en acciones y sólo acciones.

3.5 POLÍTICAS:

Las políticas están detalladas en forma global para guiar el pensamiento de los responsables en la toma de decisiones, canalizando las ideas de los miembros de la organización para que sean congruentes con los objetivos de la organización:

- **CLIENTE**

El cliente será, siempre, el eje del negocio por lo que tendrá prioridad uno en el diseño de nuevos servicios y en la solución de problemas.

- **PRODUCTO**

Los productos serán de alta calidad, innovativos, y agradables, su sola presencia representará un alto nivel de selectividad y exclusividad.

- **SERVICIO**

El servicio siempre será de excelencia para lo cual es importante la formación y capacitación constantes, así como la incorporación de valores agregados innovadores para el cliente.

- **TECNOLOGIA**

Para ser congruentes con el servicio de excelencia se irán incorporando nuevas tecnologías para el mejor uso de información de los productos, sin descuidar el análisis costo/beneficio.

- **MERCADEO**

Las estrategias de mercadeo se basarán en la identificación e interpretación de las necesidades de los clientes. Su manejo será profesional y se fundamentará en dos estrategias genéricas: la minuciosa segmentación del mercado y la constante diferenciación del producto y los servicios.

- **COMPETITIVIDAD**

La competitividad consiste en la capacidad de respuesta y creatividad que se desarrollen para ganar mercado, prestigio, opinión pública favorable y credibilidad.

- **GRUPOS DE INTERES**

Con los grupos de interés, a saber: clientes, proveedores, accionistas, empleados, el compromiso es el total cumplimiento de todos los acuerdos y negociaciones acordadas.

- **GESTION**

La gestión de directivos y ejecutivos se basará en la filosofía de la Calidad y Productividad, será abierta y sin más jerarquía que las responsabilidades asignadas.

3.6 OBJETIVOS:

3.6.1 Objetivos Financieros:

- ❑ Crecer en 10% anualmente en volumen de metros cuadrados
- ❑ Obtener una tasa de rendimiento anual sobre la inversión para los próximos cuatro años, del 10% al 14%.

- Producir utilidades netas para los próximos cuatro años de \$300.000,00 a \$350.000 dólares anuales.
- Diversificar nuevas industrias que formen parte de una nueva segmentación del mercado.

3.6.2 Objetivos de Mercadotecnia:

- Lograr un ingreso total por ventas en los próximos cuatro años de \$3.500.000 a \$3.800.000 de dólares.
- Lograr un volumen de ventas en unidades de 300.000 metros cuadrados en los próximos cuatro años.
- Ampliar los servicios de asistencia técnica y servicio para nuevos segmentos de mercado mediante cursos, publicidad. Estas industrias promoverán aumento en las ventas del 5% al 10%.
- Ampliar el número de canales de distribución en Guayaquil para captar el 20% de las ventas en muebles de cocina y baños.
- Contratar fuerza de ventas para promocionar los productos en el campo (llegar al cliente, actualmente el cliente acude a Termikon), para promover el conocimiento, uso del producto y despertar la conciencia del consumidor. Esto incrementará la cantidad de ventas en volumen del 10% al 15%.

3.6.3 Objetivos Estratégicos:

- Desarrollar productos con valor agregado.
- Que nuestros clientes encuentren en las piedras estilo, diseño, cumplimiento de especificaciones, es decir de un producto estándar añadiendo características diferentes.
- Que nuestros clientes sientan la sensibilidad más valor por su dinero.

3.7 ESTRATEGIAS:

Las estrategias fueron establecidas en el capítulo II en la matriz de Análisis Foda, sin embargo se agregan a continuación otras que se apoyan en el

cumplimiento de los objetivos como respuesta emergente a circunstancias no previstas y que surgen de la raíz misma de la organización en el campo de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas:

3.7.1 EN EL CAMPO DE LAS FORTALEZAS:

Para mantener la calidad óptima de los productos que se comercializan se proponen:

- Realizar una investigación adecuada del mercado.
- Realizar evaluaciones periódicas de la competencia.
- Desarrollar atributos exclusivos y diferentes para nuestros productos.
- Establecer compromisos de calidad con proveedores y oportunidad en la entrega.

Aprovechar y el grado de innovación de productos y servicios:

- Capitalizar experiencias adquiridas para la comercialización de nuevos productos y servicios.
- Adaptar la utilización de nuevas tecnologías.
- Aprovechar el grado de innovación de productos a través de experiencias adquiridas en otros países para generar nuevas líneas de negocio.
- Asegurar el flujo de muestras de todos los proveedores.

Mantener, potenciar y aprovechar la buena imagen de Termikon.

- Generar compromiso en los proveedores para mantener y mejorar la calidad de los productos y servicios.
- Crear procesos continuos de innovación destinado a lograr ventajas competitivas en el mercado.
- Implementar un plan de capacitación especializada.

Mantener recurso humano idóneo y con alto nivel de compromiso.

- Evaluar la factibilidad de implementar una unidad de gestión de recursos humanos.
- Diseñar un sistema general de evaluación, desempeño y capacitación.
- Actualizar políticas salariales y de incentivos.
- Establecer medios efectivos para la comunicación interna.
- Diseñar un programa de desarrollo profesional y humano.

Intensificar el nivel de participación en el mercado en segmentos más amplios.

- Medir la incidencia de la competencia en términos de productos y servicios proporcionados.
- Estudiar la factibilidad económica y social de nuevos segmentos de mercado.
- Mejorar la penetración de los mercados actuales a partir del análisis de los resultados de las evaluaciones.
- Analizar la información con respecto a las necesidades actuales y futuras del mercado.

3.7.2 EN EL CAMPO DE LAS DEBILIDADES:

Para definir y difundir los procesos de gestión.

- Definir los procesos de gestión durante el levantamiento, análisis y mejoramiento continuo de los procesos, para difundirlos por toda la organización.
- Diseñar un manual de funciones y procedimientos.
- Capacitar en el manejo y aplicación de los manuales.

Elevar el servicio a niveles de excelencia

- Evaluar la calidad del servicio actual
- Definir indicadores de calidad en el servicio.
- Establecer mecanismos de retroalimentación y control del servicio.

Dar continuidad en la atención a los clientes conseguidos por el personal de ventas.

- Diseñar un instructivo de metas, funciones y tareas para el personal de ventas.
- Establecer líneas de coordinación entre el personal de ventas.
- Estudiar la posibilidad de la contratación de personal de ventas externo.

Establecer y comunicar la política salarial al personal.

- Definir política de incrementos.
- Entregar oportunamente reportes de pagos detallados al personal fijo y temporal.
- Estudiar la factibilidad de establecer un sistema salarial fijo y variable en función del desempeño.

Establecer niveles óptimos de comunicación a nivel de todas las áreas de la organización.

- Estudiar la factibilidad de realizar un proyecto de intranet.
- Realizar talleres de “comunicación efectiva”
- Realizar encuentros “inter-áreas”
- Establecer un cronograma de reuniones de coordinación interdepartamentales.

Optimizar el control de calidad de productos y servicios

- Evaluar estándares de calidad actuales para mejorar el control de calidad en productos y servicios.
- Establecer un sistema de control, seguimiento y retroalimentación.
- Difundir y concientizar su aplicación.

Ampliar la capacitación interna.

- Identificar necesidades de capacitación individual y departamental
- Establecer y aplicar un programa de capacitación y formación sostenida.
- Establecer un sistema de evaluación de impacto de la capacitación.
- Generar efecto multiplicador de capacitación.

Optimizar uso de recursos.

- Evaluar y valorizar el consumo actual de recursos a nivel de la empresa.
- Definir estándares de utilización y control de recursos.

Reducir costos y gastos y mejorar los ingresos de la empresa.

- Mejorar gestión de ventas (cobertura, penetración de nuevos negocios y entrenamiento).
- Diseñar plan permanente de revisión y control de costos y presupuestos.

Mejorar la gestión de los recursos humanos.

- Analizar los resultados de la evaluación de “Clima Organizacional”
- Establecer una política de recursos humanos que contemple entre otros temas: Plan de desarrollo humano y profesional; Tecnificación en el manejo del recurso humano en sus diferentes subsistemas: Selección, Inducción, Capacitación, Evaluación, Remuneración e Incentivos.
- Establecer un comité de seguimiento.
- Vitalizar las iniciativas de integración interpersonal.

3.7.3 EN EL CAMPO DE LAS OPORTUNIDADES:

Para aprovechar las oportunidades de nuevos mercados potenciales.

- Obtener información actualizada de nuevos proyectos inmobiliarios para vivienda y comerciales.

- Actualizar mediante un estudio de mercado las necesidades de los clientes.

Aprovechar las limitaciones de la competencia en servicio y en productos.

- Intensificar la promoción y difusión de las ventajas de los productos y servicios en medios masivos y alternativos de comunicación (campaña de imagen)
- Evaluar la aceptación de Termikon, y de la competencia en los distintos segmentos.

Necesidad de innovación basado en exigencias del mundo de hoy.

- Identificar necesidades insatisfechas por parte de la oferta actual.
- Innovar previa la investigación de las nuevas tendencias del mundo actual.
- Socializar al personal de ventas continuamente sobre las innovaciones actuales.

3.7.4 EN EL CAMPO DE LAS AMENAZAS:

Para promover acciones de colaboración con la comunidad y con organizaciones afines al sector de la construcción

- Concretar oportunidades de acercamiento gremial.
- Realizar convenios con los diferentes sectores de la comunidad de diseño y decoración.

Mejorar nuestro sistema de monitoreo, registro y sistematización sobre la competencia.

- Realizar estudios de mercado
- Analizar los distintos segmentos de mercado.
- Fidelizar a los clientes 20-80%.
- Incrementar permanentemente las “barreras” hacia el ingreso de la competencia.

Contar con una estructura flexible que permita adaptarse a las adversidades del macro ambiente.

- Incrementar las ventas.
- Elevar productividad, controlando su desperdicio.
- Fortalecer el liderazgo individual y corporativo.
- Innovar productos y servicios.

Minimizar costos de importación.

- Desarrollar un sistema continuo de localización de mejores proveedores.
- Establecer políticas de incremento de la competitividad y reducción de costos.
- Examinar continuamente los procesos de gestión de compras, a fin de lograr efectividad.
- Establecer alianzas estratégicas con proveedores.

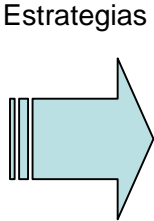
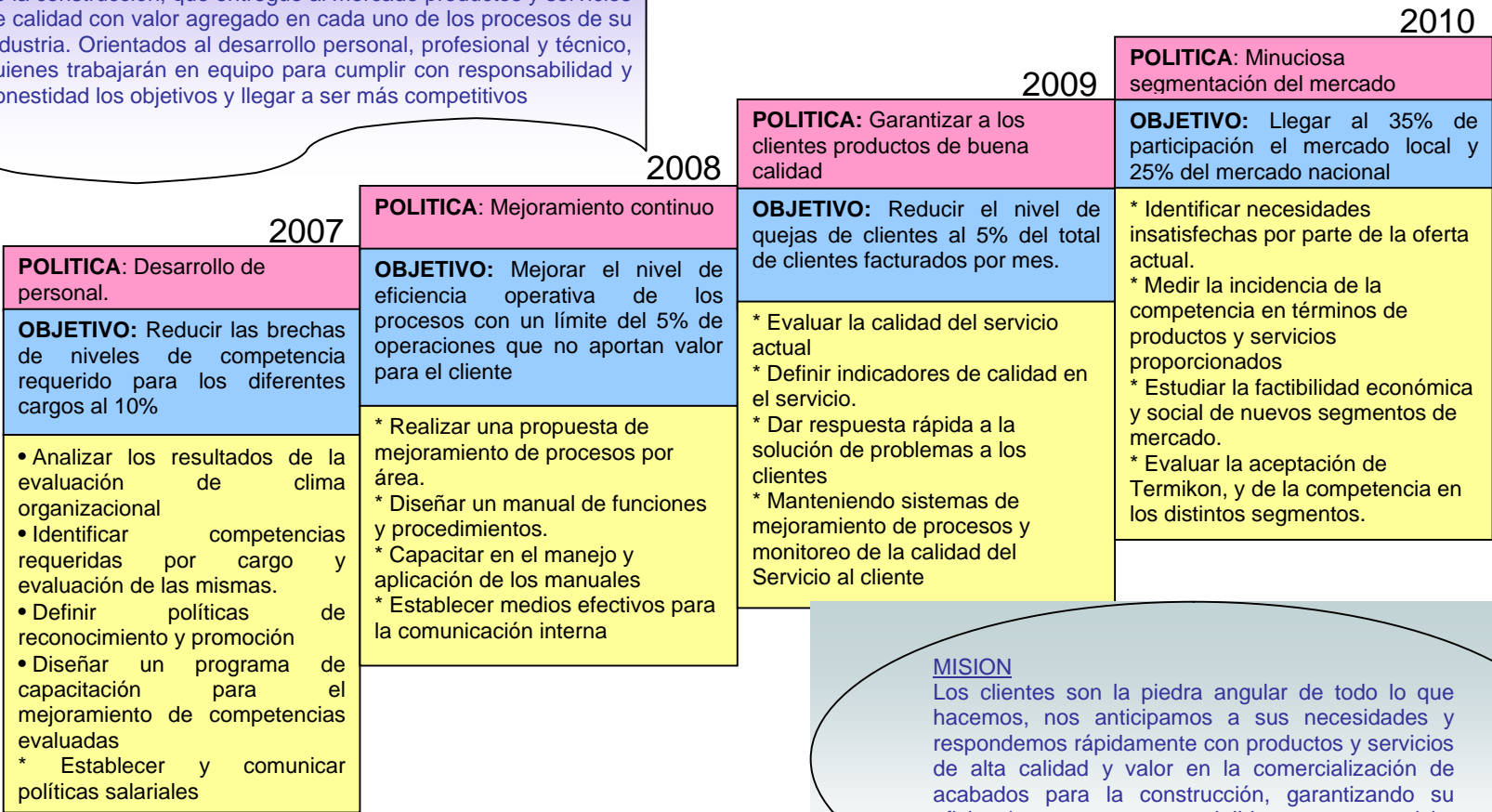
3.8 MAPA ESTRATÉGICO:

Gráfico Nº 94 Mapa Estratégico

MAPA ESTRATÉGICO DE TERMIKON CIA. LTDA.

VISION
 Consolidarnos hasta 2.010, como una empresa líder en acabados de la construcción, que entregue al mercado productos y servicios de calidad con valor agregado en cada uno de los procesos de su industria. Orientados al desarrollo personal, profesional y técnico, quienes trabajarán en equipo para cumplir con responsabilidad y honestidad los objetivos y llegar a ser más competitivos

PRINCIPIOS:
 ETICA – COMPROMISO- INNOVACIÓN – CREATIVIDAD
 EQUIDAD – SOLIDARIDAD - EFECTIVIDAD



MISION
 Los clientes son la piedra angular de todo lo que hacemos, nos anticipamos a sus necesidades y respondemos rápidamente con productos y servicios de alta calidad y valor en la comercialización de acabados para la construcción, garantizando su eficiencia para mantener el liderazgo en servicio, bienestar de nuestro personal, y rentabilidad

3.1	FILOSOFÍA EMPRESARIAL:	116
3.2	PRINCIPIOS CORPORATIVOS:	118
3.3	VISIÓN:	119
3.4	MISIÓN:	121
3.5	POLÍTICAS:	123
3.6	OBJETIVOS:	124
3.7	ESTRATEGIAS:	125
3.8	MAPA ESTRATÉGICO:	131