



**UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA**  
*La Universidad Católica de Loja*

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**“Propuesta de un plan estratégico para la empresa Indesurv & Brokers  
Cía. Ltda., para el período 2015 – 2020”.**

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: García Zambrano, Priscilla Viviana

DIRECTOR: Calle Mendoza, Luis Alfredo

CENTRO UNIVERSITARIO GUAYAQUIL

2015

## APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACION

Magister  
Luis Alfredo Calle Mendoza  
DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo denominado "*Propuesta de un plan estratégico para la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda., para el período 2015 – 2020*"; elaborado por *Priscilla Viviana García Zambrano*, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, 17 de Agosto de 2015



.....  
Mgs. Luis Alfredo Calle Mendoza

## DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

"Yo, Priscilla Viviana García Zambrano declaro ser autora del presente trabajo de fin de maestría: "Propuesta de un plan estratégico para la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda., para el período 2015 – 2020", de la Titulación Maestría en Gestión Empresarial, siendo el Magister Luis Alfredo Calle Mendoza director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, concepto, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: "Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado que se realicen a través, o con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad"



f. ....

Autor: Priscilla Viviana García Zambrano

Cédula: 0918586447

## **DEDICATORIA**

A mi querido padre Roberto Enrique García Calle, para que la empresa INDESURV & BROKERS prospere mediante la aplicación de la presente tesis y logre una diferenciación en el mercado inmerso.

Priscilla Viviana García Zambrano

## **AGRADECIMIENTO**

A la Santa Trinidad, a mi amado esposo, a mis padres, hermanos y familiares quienes me han dado el soporte y las fuerzas para continuar siempre adelante.

Priscilla Viviana García Zambrano

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA .....	i
APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE MAESTRÍA.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	vi
INDICE DE TABLAS .....	ix
INDICE DE ILUSTRACIONES .....	ix
RESUMEN.....	1
ABSTRACT .....	1
INTRODUCCIÓN.....	2
Contexto de la investigación.....	2
Problema de investigación .....	4
Evidencia blanda .....	4
Causas del problema de investigación.....	4
Formulación del problema de investigación .....	5
Sistematización del problema (preguntas de investigación) .....	5
Justificación de la investigación .....	5
Viabilidad de la investigación.....	6
Objetivos de la investigación .....	6
Objetivo general .....	6
Objetivos específicos .....	6
Hipótesis .....	6
Metodología de la investigación.....	7

## CAPÍTULO I

<b>1.</b>	<b>MARCO TEÓRICO</b>	
1.1	La planificación estratégica .....	8
1.1.1	Antecedentes .....	9
1.2	Concepto de planificación estratégica .....	9
1.3	Etapas de la planificación estratégica .....	10
1.3.1	La filosofía institucional .....	10
1.3.1.1	La misión .....	10
1.3.1.2	La visión .....	11
1.3.1.3	Los valores .....	12
1.3.2	Planificación de largo plazo o analítica .....	12
1.3.2.1	Análisis interno: Fortalezas y debilidades .....	12
1.3.2.2	Análisis externo: Oportunidades y amenazas .....	13
1.3.2.3	Matriz FODA .....	14
1.3.2.4	Matriz defensiva de iniciativa estratégica .....	15
1.3.2.5	Matriz ofensiva de iniciativa estratégica .....	16
1.3.2.6	Matriz de priorización .....	16
1.3.2.7	Objetivos estratégicos .....	17
1.3.2.8	Estrategias .....	18
1.3.3	Planificación de corto plazo o táctica .....	18
1.3.3.1	Plan de acción .....	18
1.3.3.1.1	Presupuestos .....	19
1.3.3.1.2	Objetivos de los presupuestos .....	19

## CAPÍTULO II

<b>2</b>	<b>METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1	Introducción .....	25
2.1	Tipo de estudio .....	25
2.2	Método de investigación .....	25
2.3	Fuentes y técnicas para la recopilación de la información .....	26
2.4	La investigación de campo .....	27
2.5	Direccionamiento estratégico .....	30
2.6	Diagnóstico de la empresa .....	33
2.7	Matriz FODA .....	35
2.8	Tabulación, análisis e interpretación de los resultados .....	37
2.9	Objetivos Estratégicos de la empresa Indersurv & Brokers Cía. ....	42
2.10	Estrategias de la empresa Indersurv & Brokers Cía. ....	42

## CAPÍTULO III

<b>3</b>	<b>PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA INDESURV &amp; BROKERS, CÍA LTDA. PARA EL PERÍODO 2015 – 2020</b>	
3.1	Presentación .....	44
3.2	La empresa .....	44
3.3	Metodología para la realización de la planificación estratégica .....	45
3.4	Filosofía institucional .....	46
3.5	Planes de acción .....	48
3.6	Presupuestos .....	50
3.7	Evaluación financiera de la propuesta .....	50
4	Conclusiones .....	53
5	Recomendaciones .....	54
6	Bibliografía .....	55
7	Referencia .....	55



## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 perfil de la capacidad interna (PCI).....	13
Tabla 2 Perfil de oportunidades y amenazas (POAM) .....	14
Tabla 3 Matriz FODA .....	15
Tabla 4 Matriz defensiva de iniciativa estratégica.....	15
Tabla 5 Matriz ofensiva de iniciativa estratégica.....	16
Tabla 6 Matriz de priorización .....	17
Tabla 7 Plan de acción.....	19
Tabla 8 Matriz FODA .....	35
Tabla 9 Matriz ofensiva de iniciativa estratégica.....	37
Tabla 10 Matriz defensiva de iniciativa estratégica.....	39
Tabla 11 Plan de Acción.....	48
Tabla 12 Plan de Acción .....	49
Tabla 13 Ingresos y costos.....	50
Tabla 14 Flujo de Caja .....	52

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Cuadro de Mando Integral .....	21
Ilustración 2 Matriz causa efecto.....	41

## RESUMEN

El tema de la investigación es “Propuesta de un plan estratégico para la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda., para el período 2015 – 2020”; nace de la necesidad de presentar a la alta gerencia de la empresa una herramienta de gestión que le permita lograr los objetivos planificados, su crecimiento y sustentabilidad.

Se utilizó el tipo de estudio descriptivo y explicativo para la comprobación de la hipótesis, el método de síntesis, que permitió ir de lo más simple a lo más complejo, de la causa del problema a los efectos.

Para la técnica de investigación se realizaron talleres con el personal de la empresa, el análisis del micro y macro ambiente, determinar los objetivos estratégicos de la empresa.

La tabulación de la información se realizó a través de la matriz de impactos, matriz ofensiva de iniciativa estratégica, matriz defensiva de iniciativa estratégica, matriz de priorización o de causa efecto para poder determinar los objetivos estratégicos.

Al final de la investigación se realizó la evaluación financiera de la propuesta, con lo que se determinó que la misma es viable.

Palabras claves: planificación estratégica, misión, visión, cultura organizacional, objetivos estratégicos, evaluación financiera.

## ABSTRACT

The subject of this research is "Proposal of a strategic plan for the company Indesurv & Brokers Cia. Ltda, for the period 2015 - 2020 "theme that becomes the central objective of it, and arises from the need to present to senior management of the company a management tool that allows you to achieve the planned objectives and therefore their growth and sustainability.

To achieve the overall objective of the research and hypothesis testing, the type of descriptive and explanatory study was used, which allowed them to identify the main elements and characteristics of the problem under investigation. The research method used was the synthesis, which made it possible to go from the simplest to the most complex, from the cause to the effect.

As for the research technique workshops with the staff of the company, especially in the definition of the philosophy of the company, and analysis of micro and macro environment it is performed, then through different arrays are ultimately determined the strategic objectives of the company.

The tabulation of the data was performed using matrix: impact matrix, matrix offensive strategic initiative, defensive strategic initiative matrix, prioritization matrix or cause and effect in order to determine the strategic objectives.

At the end of the investigation he carried out the financial evaluation of the proposal, which determined that it is viable.

Keywords: strategic planning, mission, vision, organizational culture, strategic objectives, financial evaluation.

## **INTRODUCCIÓN**

### **Contexto de la investigación**

Las últimas tres décadas se han caracterizado por los cambios acelerados en todos los aspectos externos a la empresa: innovación, gestión de la calidad, tecnologías de la comunicación e información, cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, la globalización de los mercados, factores estos que se pueden convertir en una oportunidad o en una amenaza para la organización. Todos estos cambios obligan a la alta gerencia a replantear su forma de gestionar las empresas con miras a lograr ventajas competitivas difíciles de alcanzar por parte de sus competidores, lo que se busca es la sobrevivencia, crecimiento y desarrollo de la empresa. Ante estas circunstancias cambiantes del mercado, es necesario buscar alternativas de solución, administrando la estrategia empresarial, de ahí la importancia de contar con una planificación estratégica que permita determinar los objetivos de largo plazo y las estrategias que se deben adoptar para alcanzar esos objetivos.

La presente investigación se realizó en la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Guayaquil de la Provincia del Guayas, es una empresa familiar, constituida legalmente en el año 1994, con sus 20 años de experiencia en el mercado presta los servicios de: pilotaje; es decir, el servicio de atraque y desatraque de naves de alto bordo, en calidad de surveyors independientes y de carga en general, tanto para importación como exportación, entendiéndose que dichas inspecciones son de carga en general, refrigeradas, líquidas, hidrocarburos, gas licuado en containers, al granel, fertilizantes, vehículos, maquinarias y toda carga transportada en buques mercantiles.

El servicio comienza cuando una agencia naviera llama para solicitar los servicios de los capitanes, éstos realizan el practicaje en el buque, previa a la indicación de día y fecha, posteriormente la empresa factura sus servicios a la agencia naviera que los contrató, el mismo proceso se aplica para la inspección.

La empresa a más de los servicios mencionados en el párrafo anterior, presta otros servicios tales como:

- Realiza todo tipo de trabajo de limpieza y mantenimiento en bodegas de carga, tanques de carga líquida, combustible o lastre.
- Aprovechona de materiales, combustibles o agua potable.

- Actúa como corredores navieros para el arrendamiento, agencia o subarrendamiento de buques mercantes.
- Provee a las compañías navieras y buques mercantes de estibadores, técnicos y maquinarias, equipo pesado, montacargas, aparejos de cargas.
- Brindar el servicio de salvataje y remolque.
- Efectúa todo tipo de trabajo en lo que ayuda a navegación, canales, balizamiento y batimetría.

### **Problema de investigación**

Carencia de una planificación estratégica en la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda., de la ciudad de Guayaquil en los últimos cinco años

### **Evidencia blanda**

De la entrevista realizada al gerente de la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda., se pudo detectar que no ha existido un crecimiento y desarrollo de la empresa en el mercado. Carece de un direccionamiento estratégico con visión de largo plazo, no existen objetivos estratégicos, es decir la empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores.

La carencia de la planificación estratégica no les ha permitido aprovechar las oportunidades del mercado, así como, tampoco estar preparados para las amenazas de los factores externos.

También han existido fortalezas que la empresa no sabe que las poseen y tampoco han reconocido sus debilidades.

### **Causas del problema de investigación**

La falta de planificación estratégica se debe básicamente al desconocimiento sobre el tema por parte de la gerencia y de sus colaboradores, no saben cuál es el beneficio de contar con esta herramienta de gestión; la falta de liderazgo y pensar que los mercados no cambian es otra de las causas por las que no ha creído conveniente la alta gerencia realizar una

planificación estratégica en la organización. Esta falta de visión estratégica por parte de la gerencia, no ha permitido un crecimiento y desarrollo de la empresa en los últimos cinco años. Las ventas no han crecido, los costos y gastos han aumentado. Los pasivos han aumentado, las utilidades son casi nulas.

Si la empresa continúa administrándose sin una misión, visión y objetivos estratégicos de largo plazo, es posible que la competencia la saque del mercado.

Ante esta situación y para mejorar su posicionamiento en el mercado, es necesario realizar la planificación estratégica de la empresa que le permita la sostenibilidad en este mundo muy competitivo y globalizado.

### **Formulación del problema de investigación**

La pregunta central que pretende responder esta investigación es:

¿Cómo incide la carencia de la planificación estratégica en el crecimiento sostenible y sustentable de la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda.

### **Sistematización del problema (preguntas de investigación)**

¿Cómo influye la carencia de un direccionamiento estratégico en el posicionamiento de la empresa en el mercado.

¿Por qué la falta de objetivos estratégicos de largo plazo no le ha permitido a la empresa tener un crecimiento en sus ventas y por lo tanto en sus rentabilidades?

¿Cómo afecta a la empresa el no contar con un plan operativo anual?

### **Justificación de la investigación**

La presente investigación es de importancia muy significativa para la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda., ésta le permitirá contar con los elementos necesarios para lograr el crecimiento deseado, lo que generará más puestos de trabajo en beneficio de la comunidad de su entorno. Los beneficiarios directos serán los dueños de la empresa, los empleados,

los proveedores y clientes, si la empresa crece es obvio que los grupos que se encuentra alrededor de la empresa también van a tener la opción de crecer.

La investigación es más de tipo práctico, el resultado de esta será el documento de la planificación estratégica de la empresa por lo que la importancia del presente trabajo radica en la metodología que se va a seguir para lograr el objetivo de la investigación.

Al concluir esta investigación se espera tener información de:

- Las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que de alguna manera afectan de una manera positiva o negativa la gestión de la empresa.
- Tener un direccionamiento estratégico de la empresa.
- Tener una visión clara de los objetivos estratégicos de la empresa.
- Contar con un plan operativo anual.

### **Viabilidad de la investigación**

La presente investigación es viable ya que se cuenta con todo el apoyo de la gerencia de la empresa y de sus colaboradores, además de contar con los recursos materiales y económicos para que se cumpla con el objetivo de la investigación.

### **Objetivos de la investigación**

#### **Objetivo general**

Presentar una propuesta de un plan estratégico para la empresa Indesurv & Brokers, Cía. Ltda., para el período 2015 – 2020”.

#### **Objetivos específicos**

- Realizar el direccionamiento estratégico de la empresa Indesurv & Brokers, Cía. Ltda.
- Elaborar el diagnóstico estratégico de la empresa Indesurv & Brokers, Cía. Ltda.
- Realizar la evaluación financiera de la propuesta.
- Desarrollar el correspondiente Plan estratégico de la empresa Indesurv & Brokers, Cía. Ltda.

## Hipótesis

La hipótesis que se pretende demostrar es:

**El plan estratégico servirá como una herramienta de gestión gerencial que permita aumentar el nivel de crecimiento de la empresa Indesurv & Brokers, Cía. Ltda.**

Variable independiente: la planificación estratégica.

Variable dependiente: nivel de crecimiento de la empresa.

## Metodología de la investigación

Para lograr el objetivo general de la investigación, los objetivos específicos y la comprobación de la hipótesis, se siguió la siguiente metodología de investigación.

Para realizar la investigación, se utilizó el tipo de estudio descriptivo y explicativo, los mismos que permitieron identificar los principales elementos y características del problema objeto de la investigación.

El método de investigación utilizado fue el de síntesis, el mismo que permite ir de lo más simple a lo más complejo, de la causa del problema a los efectos.

En cuanto a la técnica de investigación se realizaron talleres con el personal de la empresa, especialmente en la definición de la filosofía de la empresa, y el análisis del micro y macro ambiente de la misma, luego a través de diferentes matrices se llegó a determinar los objetivos estratégicos de la empresa.

Se utilizó también la técnica de la entrevista a los principales directivos de la empresa para la recopilación de la información.

La tabulación de la información se realizó a través de matrices: matriz de impactos, matriz ofensiva de iniciativa estratégica, matriz defensiva de iniciativa estratégica, matriz de priorización o de causa efecto para poder determinar los objetivos estratégicos.

Por la naturaleza de la investigación, no es necesario calcular el tamaño de la muestra, ya que la planificación estratégica que se realizó es de toda la empresa.

El aporte científico que brinda esta investigación es tener una perspectiva de cómo se comportan las personas en su entorno e idear nuevas estrategias para el desarrollo óptimo de la empresa.



## **1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO**

## **1.1 La planificación estratégica**

### **1.1.1 Antecedentes**

En las últimas décadas se ha vivido un constante y acelerado mundo de cambios en todas las áreas del quehacer empresarial, cambios que han motivado a la alta gerencia a replantear sus posiciones y formas de pensar y actuar, buscando nuevas alternativas que le permita crear una ventaja competitiva sostenible frente a la competencia. Este cambiante entorno en el cual interactúan las empresas, obligan a éstas a ser más competitivas en los inciertos y dúctiles mercados en donde prima las exigencias del consumidor.

Son muchos los factores externos e internos que afectan de una manera positiva o negativa la gestión de las organizaciones, incluyendo los aspectos: políticos, científicos, tecnológicos y de comunicación, y los propios de las empresas, la mayoría de estos cambian constantemente según las exigencias del mercado.

De ahí la importancia de la planificación estratégica como una herramienta de gestión empresarial que según (Jarillo, 1992) permite crear una posición competitiva ventajosa, que proteja los intereses de la empresa de los ataques de sus competidores.

Hablar de planificación estratégica no es más que establecer objetivos y estrategias de largo plazo para la creación de valor, a través de una ventaja competitiva sostenida y sostenible. (Hitt 1999, p. 5) menciona que “Una ventaja competitiva sostenida o sostenible se obtiene cuando la empresa implanta una estrategia para la creación de valor, respecto a la cual otras compañías no pueden imitar los beneficios o resulta demasiado costoso imitarlos”.

## **1.2 Concepto de planificación estratégica**

La planificación estratégica es un proceso que permite construir un puente entre la situación actual y el futuro deseado de la empresa, para lo cual es necesario contestar a las siguientes preguntas ¿Dónde estamos ahora? ¿A dónde queremos ir? ¿Qué vamos a hacer? y ¿Cómo lo vamos a hacer? .

En otras palabras la planificación estratégica consiste en realizar un análisis o diagnóstico de la situación actual; y, a partir de esa realidad tomar decisiones y trazar el camino para alcanzar los objetivos empresariales futuros.

Serna (2006, p. 19) define a la planeación estratégica como: “Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Thompson, Peteraf, Gamble & Strickland, (2012, p. 37) “Un plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, su propósito de negocios, sus metas de desempeño y su estrategia”.

Resumiendo se puede mencionar que la planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite a las empresas prepararse para los constantes cambios del entorno, establecer las estrategias para alcanzar los objetivos trazados y lograr una ventaja competitiva frente a sus competidores.

### **1.3 Etapas de la planificación estratégica**

La planificación estratégica al ser un proceso, tiene varias etapas para su realización, estas son: la filosofía institucional, la planificación de largo plazo o analítica y la planificación de corto plazo o táctica.

#### **1.3.1 La filosofía institucional**

La filosofía institucional marca la forma de vida que tendrán los empleados, desde el conserje hasta la alta gerencia para actuar con base en la observación del futuro y lograr los mejores resultados. “Una empresa no se define por su nombre, sus estatutos o su acta constitutiva, sino por su misión. Solo una definición clara de la misión y el propósito de la organización permite tener objetivos empresariales claros y realistas” “Este es un pensamiento que citó Drucker (como se cita en Corral, 2007, p. 97)”

La filosofía institucional tiene que ver con la misión, visión, valores y políticas que son los factores que marcan el direccionamiento estratégico de una institución y son los que guían

la forma de proceder de las personas que representan la empresa y los que generan la cultura en la misma.

### **1.3.1.1 La misión**

*Hitt, Ireland & Hoskisson (1999)* señalan que “la misión estratégica es la determinación del propósito único de una empresa y el panorama de sus operaciones en términos de producto y mercado” (p. 25).

La misión es la razón de ser de toda organización, esta permite a la alta gerencia desarrollar una orientación estratégica. Según *Serna (2007, p. 24)* la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:

¿Para qué existe la organización?

¿Cuál es su negocio?

¿Cuáles son sus objetivos?

¿Cuáles son sus clientes?

¿Cuáles son sus prioridades?

¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?

¿Cuál es su responsabilidad social?

La misión describe el propósito, el negocio actual y confiere a la empresa su propia identidad.

### **1.3.1.2 La visión**

La visión es lo que la empresa quiere llegar a ser en un período de tiempo determinado, generalmente las empresas consideran prudente un espacio de tiempo de cinco años para proyectar su destino. En otras palabras la visión es el rumbo que le quiere dar la alta gerencia a la empresa en el largo plazo sobre el producto, mercado, cliente y tecnología. (*Thompson, et al. 2012*).

Según (*Thompson, et al. 2012, p. 23*) “Una visión estratégica describe las aspiraciones de la administración para el futuro, y bosqueja el curso estratégico y la dirección de largo plazo de la compañía”.

En este sentido una visión estratégica bien elaborada, socializada y comunicada a todo el personal de la empresa se convierte en una herramienta que permite comprender la dirección que debe tomar la organización en el largo plazo para alcanzar los objetivos.

Se podría decir que la visión es el puente que une el presente con el futuro de la empresa y generalmente es formulada por la alta gerencia.

Senge (citado por Franklin 2007, p. 3). “Debemos dejar de tratar de entender lo que hay que hacer mirando lo que hemos hecho. Tenemos que empezar a mirar hacia el interior de nuestro corazón y ver lo que realmente creemos que es posible. Esto es literalmente lo que significa tener una visión. La fuente de esa energía viene del profundo convencimiento de que algo es factible”.

### **1.3.1.3 Los valores**

Los valores determinan la forma de pensar y actuar de las personas en una empresa, forman parte integral de la cultura organizacional; y, expresan la filosofía empresarial.

Los valores son el conjunto de principios, creencias y reglas con los que todos realizan el trabajo y que regulan la gestión de la organización para alcanzar metas comunes. Los valores representan las convicciones filosóficas de la alta dirección, permiten guiar a la gente hacia el logro de los objetivos.

### **1.3.2 Planificación de largo plazo o analítica**

La planificación de largo plazo o planificación analítica, permite realizar el análisis de la situación actual de la empresa; es decir, determinar el diagnóstico estratégico, para ello es indispensable recopilar y analizar información tanto interna como externa, con la finalidad de identificar las fortalezas y debilidades (factores internos) y las oportunidades y amenazas (factores externos) de la institución.

El análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, permitirá construir la matriz FODA, y a partir de esta, establecer los objetivos estratégicos y las estrategias.

### 1.3.2.1 Análisis interno: Fortalezas y debilidades

El diagnóstico interno consiste en analizar las fortalezas y debilidades que de alguna manera afectan en forma positiva o negativa la gestión de la empresa.

En esta etapa hay que analizar las capacidades internas de la empresa tales como: capacidad directiva, capacidad competitiva, capacidad financiera, capacidad tecnológica, capacidad de talento humano, entre otras.

**Las fortalezas** son todas aquellas capacidades que posee la empresa y que contribuyen al logro de los objetivos empresariales.

**Las debilidades** son todos aquellos atributos y capacidades que frenan el logro de los objetivos empresariales.

**Tabla 1. Perfil de la capacidad interna (PCI)**

Calificación Capacidades	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Debilidades			Fortalezas					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Directiva									
Competitiva									
Financiera									
Tecnológica									
Talento humano									

Fuente: Serna (2007)

Elaborado por: Priscilla Viviana García Zambrano

La tabla 1 es una de las matrices que se puede utilizar para realizar el diagnóstico de la situación interna de la empresa, y básicamente consiste en analizar en qué grado las debilidades o fortalezas contribuyen al éxito o al fracaso de la empresa. Es decir, miden el impacto que estas capacidades tienen sobre la gestión de la empresa.

### 1.3.2.2 Análisis externo: Oportunidades y amenazas

El diagnóstico externo consiste en analizar las oportunidades y amenazas del entorno que de alguna manera afectan en forma positiva o negativa la gestión de la

empresa. En esta etapa se analiza los siguientes factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos, competitivos, entre otros.

**Las oportunidades** son eventos del entorno de la empresa que favorecen y contribuyen al logro de los objetivos de la misma.

**Las amenazas** son eventos adversos del entorno que limitan y dificultan el normal desarrollo de las actividades de la empresa.

**Tabla 2. Perfil de oportunidades y amenazas (POAM)**

Calificación Factores	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	Amenazas			Oportunidades					
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Tecnológicos									
Económicos									
Políticos									
Geográficos									
Sociales									

Fuente: Serna (2007)

Elaborado por: Priscilla Viviana García Zambrano

La matriz de perfil de oportunidades y amenazas permite detectar las amenazas y oportunidades que mayor impacto tienen sobre la gestión de las operaciones de la empresa.

### 1.3.2.3 Matriz FODA

La matriz FODA, es el resumen de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que mayor impacto tiene sobre la gestión empresarial, se constituyen en los factores clave de éxito.

**Tabla 3. Matriz FODA**

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Se enumeran las fortalezas de mayor impacto.	Se enumeran las oportunidades de mayor impacto.
<b>DEBILIDADES</b>	<b>DEBILIDADES</b>
Se enumeran las debilidades de mayor impacto.	Se enumeran las amenazas de mayor impacto.

Fuente: Serna (2007)

Elaborado por: Priscilla Viviana García Zambrano

Una vez que se ha concluido con la matriz FODA, el siguiente paso es realizar la matriz ofensiva de iniciativa estratégica y la matriz defensiva de iniciativa estratégica.

Estas dos matrices, permiten determinar cuáles son las debilidades a las cuales hay que ponerles mayor atención y cuáles son las oportunidades que ofrece el entorno para ser aprovechadas por parte de la empresa en busca de alcanzar los objetivos empresariales.

### 1.3.2.4 Matriz defensiva de iniciativa estratégica

**Tabla 4. Matriz defensiva de iniciativa estratégica**

Alto = 7 Medio = 4 Bajo = 1	Amenazas	A 1	A 2	A 3	Total
Debilidades					
D 1					
D 2					
D 3					
Total					

Fuente: Curso de planificación estratégica (2012)

Elaborado por: Priscilla Viviana García Zambrano

Esta matriz permite determinar las debilidades que más afectan a la gestión de la empresa y consiste en confrontar las amenazas versus las debilidades. El análisis se realiza comparando cada una de las amenazas con cada una de las debilidades. Lo que se



trata es de analizar como la amenaza que es externa le hace más frágil a las debilidades de la empresa que son internas. Si la amenaza es bastante fuerte, se califica con siete, si la amenaza no es muy fuerte se da una calificación de 4 y si hay una relación casi nula, se califica con 1.

Al final se suma en forma horizontal y se escoge a las debilidades con mayor puntaje para luego transformarlas en objetivos.

### 1.3.2.5 Matriz ofensiva de iniciativa estratégica

**Tabla 5. Matriz ofensiva de iniciativa estratégica**

Alto = 7 Medio = 4 Bajo = 1	Oportunidades	O 1	O 2	O 3	Total
Fortalezas					
F 1					
F 2					
F 3					
Total					

Fuente: Curso de planificación estratégica (2012)

Elaborado por. Priscilla Viviana García Zambrano

Esta matriz permite confrontar las fortalezas con las oportunidades. El análisis permite determinar cómo con las fortalezas que posee la empresa pueden aprovechar las oportunidades del entorno.

Si la relación es alta, la calificación es de siete, si hay una mediana relación, la calificación es de 4, y si la relación entre las fortalezas y las oportunidades es casi nula se califica con uno. Al final se suma en forma vertical, las oportunidades con mayor puntaje se transforman en objetivos.

### 1.3.2.6 Matriz de priorización

La matriz de priorización es una herramienta que permite analizar cuáles son objetivos causa y cuáles son objetivos efecto. A los objetivos que se debe poner mayor atención son los objetivos causa.

**Tabla 6. Matriz de priorización**

	OBJETIVO 2	O 2	O 3	O 4	TOTAL
OBJETIVO 1	0				
O 2		0			
O 3			0		
O 4				0	
TOTAL					

Fuente: Curso de planificación estratégica (2012)

Elaborado por. Priscilla Viviana García Zambrano

La matriz consiste en ir comparando que objetivo se tiene que cumplir primero para que el otro objetivo también se cumpla.

Se analiza el objetivo 1 de la columna con el objetivo 2 de la fila, luego el objetivo 1 de la columna con el objetivo 3 de la fila, se sigue este procedimiento hasta acabar con todos los objetivos. El objetivo que tenga mayor puntaje es el objetivo estratégico al cual hay que ponerle todo el esfuerzo.

### 1.3.2.7 Objetivos estratégicos

Según Fred (2013) “los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica” (p. 11).

Los objetivos señalan la dirección que una empresa debe seguir para alcanzar el éxito y establecen una base para la planeación, organización, dirección y control. (Fred. 2013)

Existen algunos principios para redactar los objetivos:

- Un objetivo debe empezar con un verbo en acción.

- Debe especificar un solo resultado medible por lograr.
- Debe especificar una fecha de término o un tiempo de terminación.
- Debe especificar los factores de tiempo máximos.
- Debe ser lo más específico y cuantificable posible.
- Debe especificar solo el qué y el cuándo.
- Debe apoyar de manera directa o ser compatible con el plan estratégico y los planes de alto nivel de la empresa.
- Debe ser realista y alcanzable.

### **1.3.2.8 Estrategias**

“Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo (...), constituyen los posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos” (Fred. 2013, p. 11). Cuando logramos reconocer el objetivo principal, este a su vez se puede transformar en una estrategia, y su aporte contribuye a reforzar las fortalezas, a aprovechar las oportunidades, a detectar debilidades y eliminar las amenazas

### **1.3.3 Planificación de corto plazo o táctica**

La planificación de corto plazo o táctica permite transformar los objetivos de largo plazo (aquellos que se pueden cumplir en un tiempo mayor a un año) en objetivos de corto plazo, aquellos que se deben cumplir en un plazo máximo de un año.

#### **1.3.3.1 Plan de acción**

Los planes de acción permiten alcanzar los resultados esperados dentro de un horizonte de tiempo previamente definido.

El plan de acción o plan operativo anual es la herramienta que permite ejecutar la estrategia, consiste en un conjunto de actividades con una fecha de inicio y de fin de la misma. En este deben constar los resultados esperados (metas), los responsables, los recursos que se necesita para ejecutar la estrategia y los indicadores, que son los parámetros que permiten evaluar en qué medida se está cumpliendo la estrategia y la planificación estratégica de la empresa.

**Tabla 7. Plan de acción**

<b>Objetivo estratégico:</b>						
<b>Estrategia:</b>						
<b>¿Qué hacer?</b>	<b>¿Cuándo?</b>		<b>Resultados esperados</b>	<b>¿Quién?</b>	<b>¿Con qué recursos?</b>	<b>Posibles dificultades</b>
<b>Actividades</b>	<b>Tiempo</b>		<b>Metas</b>	<b>Responsable</b>	<b>Recursos necesarios</b>	<b>Indicadores</b>
	<b>Inicio</b>	<b>Fin</b>				
1.-						
2.-						
3.-						

Fuente: Curso de planificación estratégica (2012)

Elaborado por. Priscilla Viviana García Zambrano

### **1.3.3.1.1 Presupuestos**

Los objetivos estratégicos o de largo plazo, generalmente se convierten en los presupuestos de inversiones, estos a su vez se dividen en objetivos de corto plazo los mismos que valorados dan los presupuestos operativos o presupuestos anuales.

El presupuesto es un plan de acción dirigido a cumplir una meta prevista, expresada en valores y términos financieros que debe cumplirse en determinado tiempo y bajo ciertas condiciones previstas, este concepto se aplica a cada centro de responsabilidad de la organización.

### **1.3.3.1.2 Objetivos de los presupuestos**

- Planear integral y sistemáticamente todas las actividades que la empresa debe desarrollar en un periodo determinado.
- Controlar y medir los resultados cuantitativos, cualitativos y, fijar responsabilidades en las diferentes dependencias de la empresa para lograr el cumplimiento de las metas previstas.
- Coordinar los diferentes centros de costo para que se asegure la marcha de la empresa en forma integral.

Los presupuestos tienen en cuenta la planeación detallada de las actividades que se desarrollarán en el período siguiente al cual se elaboran y, su contenido se resume en un Estado de Resultados. Entre estos presupuestos se pueden destacar:

- **Presupuestos de Ventas:** Generalmente son preparados por meses, áreas geográficas y productos.
- **Presupuestos de Producción:** Comúnmente se expresan en unidades físicas. La información necesaria para preparar este presupuesto incluye tipos y capacidades de máquinas, cantidades económicas a producir y disponibilidad de los materiales.
- **Presupuesto de Compras:** Es el presupuesto que prevé las compras de materias primas y/o mercancías que se harán durante determinado periodo. Generalmente se hacen en unidades y costos.
- **Presupuesto de Costo-Producción:** Algunas veces esta información se incluye en el presupuesto de producción. Al comparar el costo de producción con el precio de venta, muestra si los márgenes de utilidad son adecuados.
- **Presupuesto de flujo de efectivo:** Es esencial en cualquier compañía. Debe ser preparado luego de que todas los demás presupuestos hayan sido completados. El presupuesto de flujo muestra los recibos anticipados y los gastos, la cantidad de capital de trabajo.
- **Presupuesto Maestro:** Este presupuesto incluye las principales actividades de la empresa. Conjunta y coordina todas las actividades de los otros presupuestos y puede ser concebido como el "presupuesto de presupuestos".

### 1.3.3.2 Análisis y seguimiento

Toda gestión empresarial debe ser medida y evaluada, especialmente la planificación estratégica. Esta medición permite analizar si se están cumpliendo con los objetivos trazados y si la estrategia está dando los resultados esperados.

El análisis y seguimiento se puede realizar utilizando varias técnicas: indicadores de gestión, auditorías administrativas o cuadro de mando integral. Esta investigación se centrará en la revisión del cuadro de mando integral, como una herramienta de evaluación de la gestión empresarial y de la planificación estratégica.

Es importante partir de la premisa que dice: lo que no se mide no se controla y lo que no se controla no se mejora. Por lo tanto una excelente gestión empresarial necesita de una excelente planificación y esta a su vez de una herramienta de control y seguimiento.

### 1.3.3.3 Cuadro de mando integral

El Cuadro de Mando Integral es la nueva herramienta de gestión que proporciona a la alta dirección los instrumentos y la información necesarios para llevar a la empresa a ser más competitiva y al éxito futuro deseado.

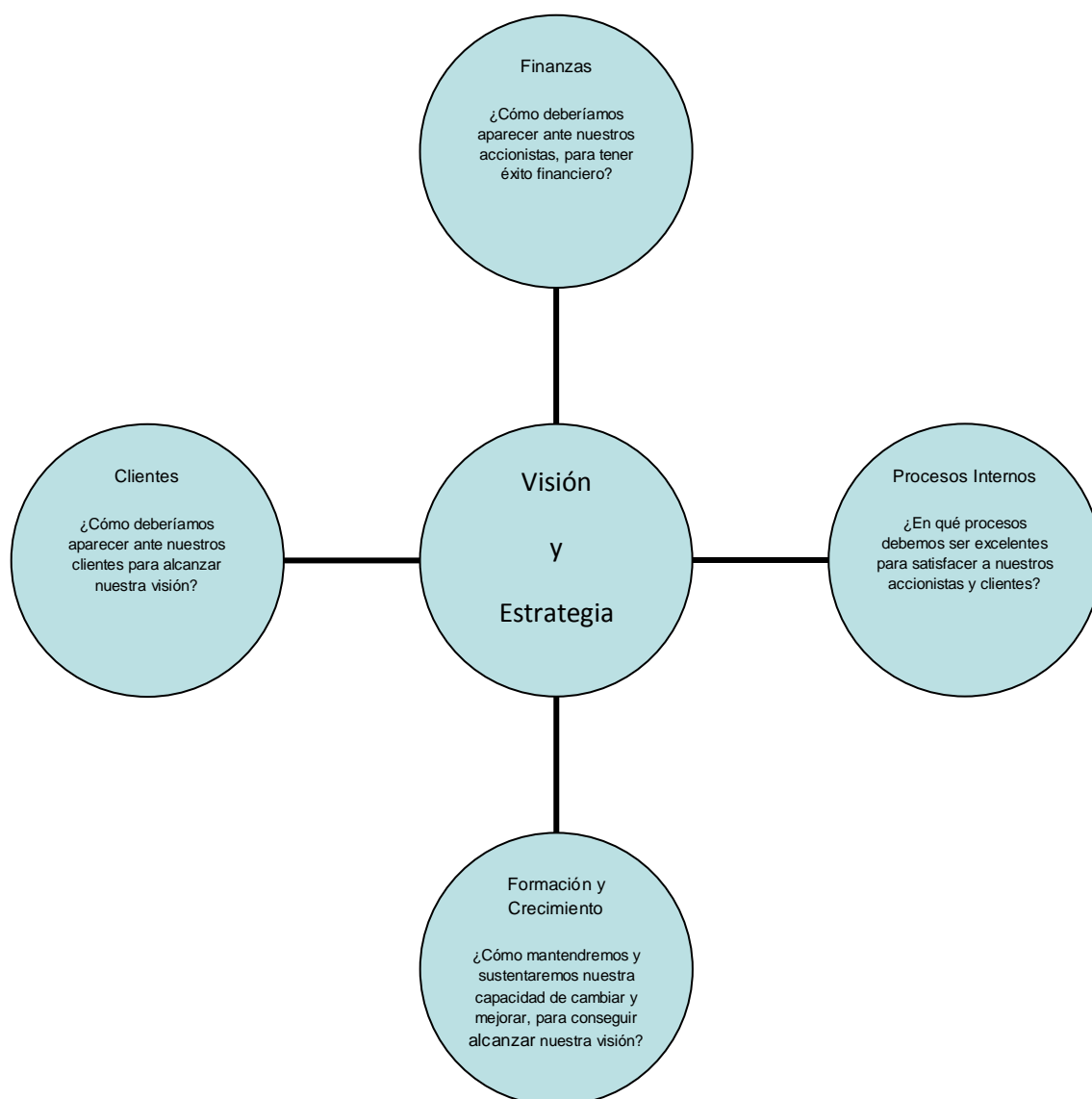
Kaplan & Norton (2002, P. 14)

El Cuadro de Mando Integral traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El Cuadro de Mando Integral sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros. El Cuadro de Mando mide la actuación de la organización desde cuatro perspectivas equilibradas: Las finanzas, los clientes, los procesos internos, y la formación y crecimiento.

El cuadro de mando integral es un sistema de gestión estratégica que proporciona información sobre los indicadores financieros y no financieros para empleados en todos los niveles de la organización.

Según Kaplan & Norton (2002, p. 23) las empresas innovadoras están utilizando el enfoque de medición del Cuadro de Mando Integral para llevar a cabo procesos de gestión decisivos:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas.
- Aumentar el feedback y formación estratégica.



### Ilustración 1. Cuadro de Mando Integral

Fuente: Kaplan (2002) Cuadro de Mando Integral

Elaborado por: Priscilla Viviana García Zambrano

Desde la perspectiva financiera el cuadro de mando integral, muestra si la estrategia, la puesta en práctica y ejecución están contribuyendo a la mejora y consecución del mínimo aceptable.

Desde la perspectiva del cliente, el Cuadro de Mando Integral, permite a los directivos articular la estrategia del cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros que permitan la sostenibilidad y sustentabilidad de la empresa.

Desde la perspectiva del proceso interno, la alta dirección identifica a los procesos críticos internos que generan valor al cliente, empresa y a los accionistas.

Desde la perspectiva de formación y crecimiento, se identifica la infraestructura que la empresa debe tener para generar una mejora y crecimiento a largo plazo.



## **2 CAPÍTULO II.- METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

## **2.1 Introducción**

La investigación es una actividad muy importante dentro de la vida universitaria y profesional, esta permite profundizar las distintas áreas del conocimiento siguiendo un proceso que, “Agrupa dos aspectos fundamentales: el diseño y el desarrollo de la investigación” (Méndez, 2011, p. 24). En donde la calidad de la investigación dependerá mucho de los resultados que se logre mediante la aplicación de procedimientos reconocidos como válidos en el conocimiento científico.

Todo proceso de investigación implica el cumplimiento de pasos o fases que el investigador debe tener en cuenta para construir el conocimiento acerca de la realidad del problema que trata de resolver.

## **2.2 Tipo de estudio**

Los tipos de estudio utilizados en la presente investigación fueron el exploratorio y el descriptivo, el primero permitió acercarse al conocimiento del problema objeto del estudio y el segundo permitió identificar los elementos y características del problema de investigación, como son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con las mismas que se pudo realizar el diagnóstico de la empresa, el direccionamiento estratégico y la planificación de corto plazo.

## **2.3 Método de investigación**

El método de estudio utilizado fue el inductivo, a través del cual se realizó el análisis de situaciones particulares con la finalidad de llegar a conclusiones y premisas generales.

Otro de los métodos utilizados fue el de análisis, proceso del conocimiento que permitió la identificación de cada una de las partes que caracterizan la realidad de la empresa.

## **2.4 Fuentes y técnicas para la recopilación de la información**

Las fuentes a las que se recurrió para la recopilación de la información fueron las primarias y secundarias.

Las fuentes secundarias fueron los libros, los documentos existentes en el internet y los archivos de la empresa.

La información fue recopilada a través de tres talleres que se realizaron con los empleados y directivos de la empresa, en los mismos que se aplicó la técnica de la lluvia de ideas.

### **Primer taller**

El primer taller se realizó el día sábado 25 de abril, en el mismo que se desarrolló la parte filosófica de la empresa; es decir, se formuló la misión, visión y valores de la institución.

### **Segundo taller**

El segundo taller se realizó el día sábado 2 de mayo, en este taller se realizó el diagnóstico situacional de la empresa, se analizó los aspectos internos y externos de la empresa, se realizaron las siguientes matrices: FODA, matriz ofensiva de iniciativa estratégica, matriz defensiva de iniciativa estratégica y matriz causa efecto hasta determinar los objetivos estratégicos.

### **Tercer taller**

El tercer taller se realizó el día sábado 9 de mayo, en este se realizó la planificación de corto plazo o planeación táctica, llegando a formular el plan de acción hasta la formulación del plan de acción que permita alcanzar los objetivos planeados.

Finalmente con todos los datos e información recopilada y procesada se armó el documento de la planificación estratégica de la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda., para el período 2015 – 2020.

### **2.5 La investigación de campo**

#### **Encuesta realizada al Sr. Roberto García Gerente de la Empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda.,**

P. ¿Cuál es la dirección de la empresa?

R. Ciudadela la Alborada, séptima etapa, manzana 717, solar 8.

P. ¿Qué tipo de empresa es y en qué año se fundó?

R. Es una compañía limitada y fue fundada en el año de 1994.

P. ¿Cuántos años tiene en el mercado?

R. 21 años.

P. ¿Cuál es la estructura organizacional de la empresa?

R. No existe un organigrama explícito, pero tiene la siguiente estructura: Junta de Socios, Presidencia, Gerencia General, Contabilidad y el Área Operativa.

P. ¿Cuáles son los productos y servicios que oferta la empresa?

R. Los servicios que nuestra empresa ofrece son:

Practicaje y Pilotaje; es decir, el servicio de atraque y desatraque de naves de alto bordo.

Inspección en calidad de surveyors independientes y de carga en general, tanto para importación como exportación, entendiéndose que dichas inspecciones son de carga en general, refrigeradas, líquidas, hidrocarburos, gas licuado en containers, al granel, fertilizantes, vehículos, maquinarias y toda carga transportada en buques mercantiles.

Además:

- Realiza todo tipo de trabajo de limpieza y mantenimiento en bodegas de carga, tanques de carga líquida, combustible o lastre.
- Aprovisiona de materiales, combustibles o agua potable.
- Actúa como corredor naviero para el arrendamiento, agencia o subarrendamiento de buques mercantes.
- Provee a las compañías navieras y buques mercantes de estibadores, técnicos y maquinarias, equipo pesado, montacargas, aparejos de cargas.
- Brinda el servicio de salvataje y remolque.
- Efectúa todo tipo de trabajo en lo que ayuda a navegación, canales, balizamiento y batimetría.

**Balizamiento.-** son las señales o ayudas de la navegación que consiste en faros, boyas y enfiladas (señales fijas en tierra) que existen en la costa y en los canales de navegación interior.

**Batimetría.-** es la encargada de medir la profundidad de canal.

**Calado.-** es el peso del buque

P. ¿Cuál es el producto o servicio estrella de la empresa?

R. el practicaje y pilotaje.

P. ¿Qué servicios tienen planificado ofertar a futuro?

R. Servicios de lanchas en el área de Guayaquil, práctico y transporte de pasajeros.

P. ¿Cuáles son los precios de los servicios que presta la empresa?

R. Depende del servicio, de las millas de navegación y de las horas de trabajo, pero más o menos son los que a continuación detallo:

Practicaje puerto marítimo, 0,07 centavos de dólar por tonelada de registro bruto (TRB).

Mantenimiento, 0,03 centavos por TRB arribo y zarpe de cada nave.

P. ¿Cuáles son sus clientes?

R. Agencias navieras nacionales que representan a las agencias navieras internacionales en Guayaquil y Manta.

Entre las agencias navieras se pueden citar a: Maersk Line, Mar Global, Tradinter, Trans Oceánica, Inchcape, Remar Cía. Ltda.

P. ¿Realizan algún tipo de promoción?

R. No, solo se mantiene excelentes relaciones con los clientes y se demuestra la experiencia profesional.

P. ¿Existe competencia en su línea de negocios?

R. Si existe competencia, pero para evitar la competencia desleal, formaron la Asociación de Prácticos de Guayaquil.

Como competencia actual se puede mencionar a las siguientes: Sernapra S. A., Ciseni S. A., Merchant Marine S. A., Marnave S. A.

P. ¿Cree que a futuro puedan aparecer nuevas empresas?

R. Creo que sí, pero es muy complicado, existen muchas barreras de entrada, entre las cuales se puede mencionar:

Tiene que ser Capitán de altura con 20 años de experiencia

Tres años como Capitán para hacer el curso de práctico y aprobar el curso para hacer la actividad de practicaje dura un año.

P. ¿Podría describir en forma resumida los principales procesos de la empresa?

R. los principales procesos son: el practicaaje y el pilotaje.

### **Practicaaje**

Consiste en tener un permiso autorizado por la autoridad marítima que es la subsecretaria de transporte marítima y fluvial.

Tener ficha médica aprobada por la Armada del Ecuador.

Poseer la matrícula de Capitán de altura.

Cursos y aprobación del seminario de práctico

Conseguir la licencia de operador portuario (OPB) de practicaaje.

El practicaaje es cuando la nave está atracada en el puerto, se asesora al capitán en la maniobra de desatraque del muelle del terminal marítimo hacia otro muelle de otro terminal marítimo y/o al área de fondeo en el área de cuarentena. Maniobras de remolque cuando la situación lo amerita. Es decir todo tipo de maniobras que se deban realizar en los diversos muelles de las terminales portuarias en el área de Guayaquil y Manta.

### **Pilotaje**

Es la navegación que existe entre el área de cuarentena por el canal del estero salado que cubre un tramo de 45 millas náuticas las mismas que se realizan las 24 horas del día, que son coordinadas en base al calado de la nave y las restricciones de seguridad que puedan tener una nave dentro de las recomendaciones enmarcadas por la organización marítima internacional; hasta el desembarque del práctico en el área de data, que es el punto donde se encuentra la estación de prácticos.

## **2.6 Direccionamiento estratégico**

### **Primer taller**

En el primer taller se formuló el direccionamiento estratégico a través de la misión, visión, valores y políticas empresariales, actividad que fue realizada a través de lluvia de ideas, hasta quedar con los planteamientos definitivos.

## **Misión**

### **Primera propuesta**

Indesurv and Brokers Cía. Ltda., es una compañía cuya misión es realizar el servicio de practicaje acorde con los principios establecidos por los organismos marítimos internacionales tales como: organización marítima internación (OMI), la asociación internacional de prácticos marítimos (IMPA), la asociación latinoamericana de prácticos (ALAP) y la asociación de prácticos marítimos del ecuador (ASOPRACME).

### **Segunda propuesta**

Indesurv & Brokers Cía. Ltda., es una compañía cuya misión es realizar el servicio de practicaje y **pilotaje** acorde con los principios establecidos por los organismos marítimos internacionales.

### **Tercera propuesta**

Indesurv & Brokers Cía. Ltda., ofrece los servicios de Practicaje, Pilotaje; es decir, el servicio de atraque y desatraque de naves de alto bordo; así como servicios complementarios a buques mercantes.

## **Misión de la empresa Indesurv and Brokers Cía. Ltda.**

Indesurv and Brokers Cía. Ltda., brinda los servicios de practicaje y pilotaje acorde con los principios establecidos por los organismos marítimos internacionales.

## **Visión**

### **Primera propuesta**

Indesurv & Brokers Cía. Ltda. Es una compañía cuya visión es mantener un servicio de practicaje reconocido en el mercado nacional e internacional, a través de una activa participación de nuestro equipo de prácticos que estén en continua innovación y mejoramiento.

### **Segunda propuesta**

Ser líder en los servicios de practicaje reconocido en el mercado nacional e internacional, a través de una activa participación de nuestro equipo de prácticos que estén en continua innovación y mejoramiento.



### **Tercera propuesta**

En el año 2020, seremos una empresa líder en el mercado nacional e internacional, en el servicio de practicaje y pilotaje a través de una activa participación de nuestro equipo de prácticos que estén en continua innovación y mejoramiento.

### **Visión de la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda.**

En el año 2020, seremos una empresa líder en el mercado nacional e internacional, en el servicio de practicaje y pilotaje mediante la innovación y el mejoramiento continuo.

### **Valores:**

Indesurv & Brokers Cía Ltda., a través de sus colaboradores transmiten su actuación como un espejo el espíritu de cuerpo profesional y como ser humano a la vista de todas las diversas nacionalidades de los capitanes que recalán a los puertos marítimos de nuestra patria, mediante los siguiente valores:

Honestidad

Calidad de servicio

Seriedad

Compromiso

Profesionalismo

Integridad

### **Políticas empresariales**

Crédito en días promedio 45, con las empresas nacionales

Crédito en días promedio 15, con empresas internacionales.

Los acuerdos se realizan con empresas serias y la calidad de servicio.

Los acuerdos serán verbales ya que no existen acuerdos o contratos por escrito con los clientes.

## **2.7 Diagnóstico de la empresa**

### **Segundo taller: diagnóstico de la empresa**

En el tercer taller se identificaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que de alguna manera afectan positiva o negativamente la gestión normal de la empresa.

#### **Fortalezas**

Experiencia profesional

Imagen corporativa a nivel nacional e internacional

Clima laboral favorable.

Reglamento de operaciones de practicaje aplicable a nivel internacional

Reglamento Internacional para prevenir choques y abordajes (COLREG)

Liderazgo

Equipos y maquinaria de última tecnología

#### **Oportunidades:**

Lealtad de los clientes

Ampliación del puerto de Manta

Terminación del puerto de Posorja

Asociación de prácticos de Guayaquil, ASOPRAC, fundada en el año 2000, y les mantenía unidos, empezó cinco años después de que empezó la privatización.

Convenios y acuerdos entre compañías de prácticos

Reglamento de operaciones de prácticos para regular las actividades en los diferentes puertos del Ecuador, emitido por la subsecretaría de puertos y transporte marítimo y fluvial.

Sistemas de navegación, cartas electrónicas que se utilizan en el canal, todos los equipos electrónicos, estos equipos no se encuentran en el país, por lo general se encuentran en el mercado europeo,

El Ecuador es miembro de Organización marítima internacional y protege las actividades de las empresas que se dedican a brindar este servicio.

Reglamento de operaciones de practica, es aplicable a nivel internacional

Reglamento Internacional para prevenir choques y abordajes (COLREG)

### **Debilidades:**

Poco crecimiento en los servicios portuarios complementarios

Carencia de promoción de los otros servicios

Falta de personal de apoyo en el área administrativa

Retraso en el cobro de las facturas

Estancamiento en ventas

Carencia de procesos

No existe un plan de marketing

Gestión de cobros tercerizado

Carencia de estructura organizacional

### **Amenazas**

Las leyes son inestables

El clima

Por causa de los oleajes se paraliza las actividades portuarias en Manta

En Guayaquil se para las operaciones de carga y descarga por las lluvias.

Competencia desleal de parte de las compañías de prácticos.

Los meses de mayo hasta agosto bajan las ventas, la exportación es mayoritaria en los meses de invierno.

Depende de los meses de vacaciones en el exterior.

El mercado es fluctuante

Todas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, fueron expuestas a través de lluvia de ideas, luego de analizar cada una de ellas se resolvió construir la matriz FODA.

## 2.8 Matriz FODA

**Tabla 8. Matriz FODA**

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
Experiencia profesional	Lealtad de los clientes
Imagen corporativa a nivel nacional e internacional	Ampliación del puerto de Manta
Clima laboral favorable.	Terminación del puerto de Posorja
Reglamento de operaciones de practicaje aplicable a nivel internacional	Asociación de prácticos de Guayaquil, ASOPRAC
Reglamento Internacional para prevenir choques y abordajes (COLREG)	Reglamento de operaciones de prácticos para regular las actividades en los diferentes puertos del Ecuador
Liderazgo	Sistemas de navegación
Equipos y maquinaria de última tecnología	El Ecuador es miembro de Organización marítima internacional
	Reglamento de operaciones de practicaje, es aplicable a nivel internacional
	Reglamento Internacional para prevenir choques y abordajes (COLREG)

<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<p>Poco crecimiento en los servicios portuarios complementarios</p> <p>Carencia de promoción de los otros servicios</p> <p>Falta de personal de apoyo en el área administrativa</p> <p>Retraso en el cobro de las facturas</p> <p>Estancamiento en ventas</p> <p>Carencia de procesos</p> <p>No existe un plan de marketing</p> <p>Gestión de cobros tercerizado</p> <p>Carencia de estructura organizacional</p>	<p>Inseguridad jurídica</p> <p>El clima</p> <p>Por causa de los oleajes se paraliza las actividades portuarias en Manta</p> <p>En Guayaquil se para las operaciones de carga y descarga por las lluvias.</p> <p>Competencia desleal de parte de las compañías de prácticos.</p> <p>Los meses de mayo hasta agosto bajan las ventas, la exportación es mayoritaria en los meses de invierno.</p> <p>El mercado es fluctuante, depende de los meses de vacaciones en el exterior.</p>

Fuente: Taller Nro. 2 de planificación estratégica de la empresa

Realizado por: Priscilla Viviana García Zambrano

## 2.9 Tabulación, análisis e interpretación de los resultados

Tabla 9. Matriz ofensiva de iniciativa estratégica

Fortalezas	Alta: 7		Lealtad de los clientes	Ampliación del puerto de Manta	Terminación del puerto de Posorja	Asociación de ASOPRAG	Reglamento de operaciones de prácticos	Sistemas de navegación	El Ecuador es miembro de Organización marítima internacional	Reglamento Internacional para prevenir choques y abordajes (COLREG)
	Media: 4									
	Baja: 1									
	Oportunidades									
Experiencia profesional	7	7	7	7	7	4	7	7	4	
Imagen corporativa a nivel nacional e internacional	7	7	7	7	7	4	4	7	4	
Clima laboral favorable.	7	4	4	4	4	1	1	4	1	
Reglamento de operaciones de practicaje aplicable a nivel internacional	7	7	7	7	4	1	1	1	1	
Liderazgo	7	7	7	7	4	4	4	4	4	
Equipos y maquinaria de última tecnología	7	7	7	7	1	1	1	1	1	
<b>Total</b>	<b>42</b>	<b>42</b>	<b>39</b>	<b>27</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>24</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	

Fuente: Taller Nro. 2 de planificación estratégica de la empresa

Realizado por: Priscilla Viviana García Zambrano

Esta matriz consiste en ver como con las fortalezas que tiene la empresa, puede aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado. Se va comparando las fortalezas con cada una de las oportunidades y se da un puntaje de 7 si la relación es alta, 4 si la relación es media y 1 si la relación es baja. Posteriormente se suma en forma vertical y se escoge a las oportunidades que tengan mayor puntaje para transformarles en objetivos.

Las oportunidades con mayor puntaje en esta matriz son:

1. Lealtad de los clientes
2. Ampliación del puerto de Manta
3. Terminación del puerto de Posorja

**Tabla 10. Matriz defensiva de iniciativa estratégica**

Alta: 7	Amenazas	Inseguridad Jurídica	Paralización de las operaciones por el clima	Mercado fluctuante	Competencia desleal	Total
Media: 4						
Baja: 1						
Debilidades						
Poco crecimiento en la oferta de servicios complementarios		7	4	4	7	22
Carencia de promoción de los servicios complementarios		4	1	7	7	19
Carencia de personal de apoyo para el área administrativa		4	1	1	1	7
Estancamiento en ventas		1	4	4	7	16
Retraso en el cobro de facturas		1	1	4	1	7
Carencia de procesos		1	4	1	7	13
No existe un plan de marketing		1	1	1	1	4
Manejo económico tercerizado		1	1	1	1	4
Carencia de estructura organizacional		1	1	1	4	7

Fuente: Taller Nro. 2 de planificación estratégica de la empresa

Realizado por: Priscilla Viviana García Zambrano

Esta matriz consiste en analizar como las amenazas del mercado hacen más débil las debilidades de la empresa. Una vez comparado las amenazas versus las debilidades, se da un puntaje según sea la relación, si es alta se da un puntaje de 7, si es media un puntaje de 4 y si la relación es baja, se da un puntaje de 1. Luego se suma horizontalmente y se escoge a las debilidades de mayor puntaje para transformarles en objetivos.



Al analizar la tabla se puede evidenciar que las debilidades con mayor puntaje son:

- Poco crecimiento en la oferta de servicios complementarios.
- Carencia de promoción de los servicios complementarios.

### **Objetivos**

1. Aprovechar la lealtad de los clientes,
2. Aprovechar la ampliación del puerto de Manta.
3. Aprovechar la terminación del puerto de Posorja.
4. Promocionar los servicios complementarios.
5. Incrementar los clientes para los servicios complementarios.

## Matriz causa efecto

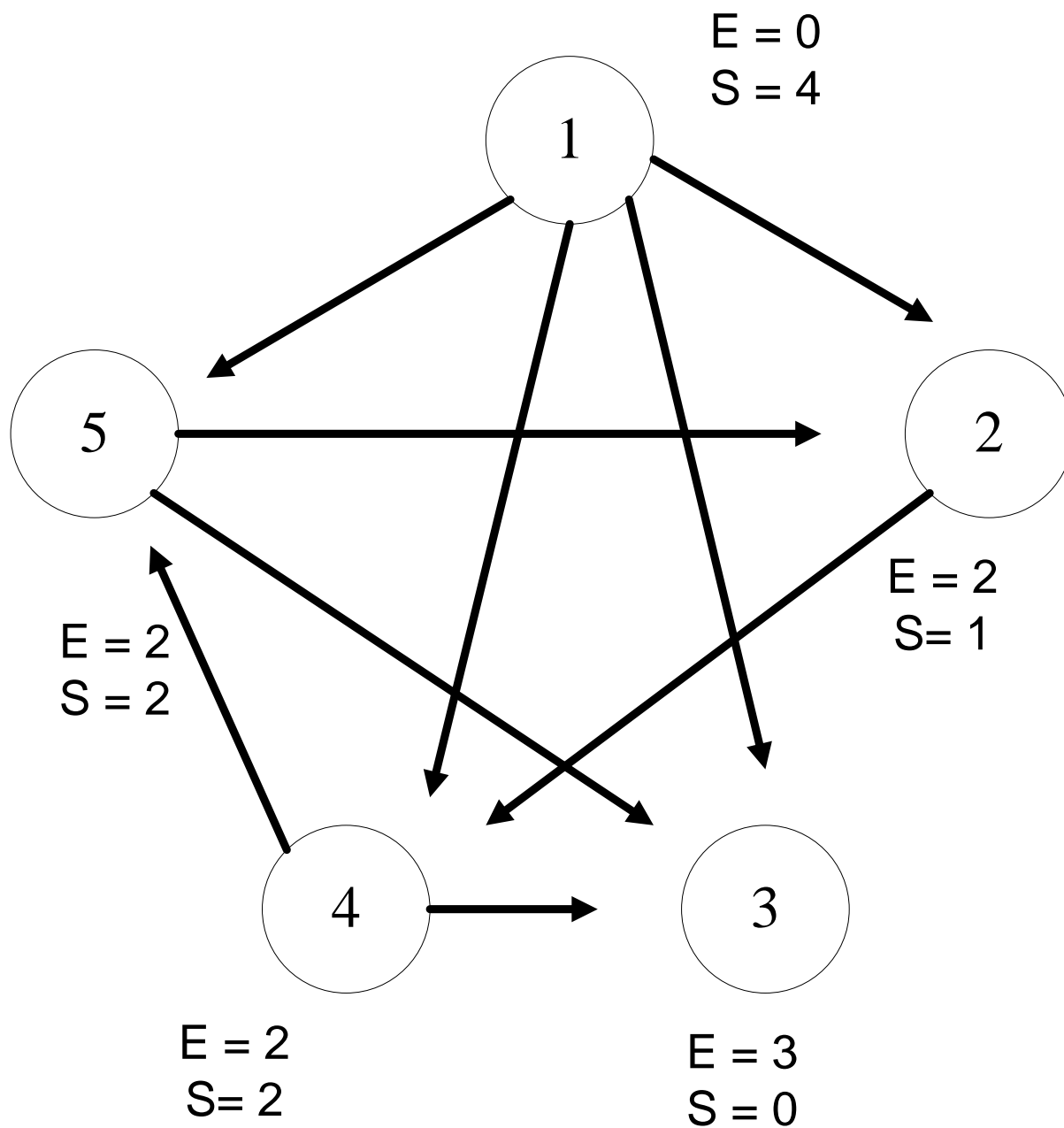


Ilustración 2. Matriz causa efecto

Fuente: Taller Nro. 2 de planificación estratégica de la empresa

Realizado por: Priscilla Viviana García Zambrano

## **2.10 Objetivos Estratégicos de la empresa Indesurv & Brokers Cía.**

En esta matriz, los objetivos que tienen más salidas, son objetivos causa y los que tienen más entradas, son objetivos efecto.

Del análisis de la matriz se puede determinar que los objetivos con mayores salidas son: 1, 4 y 5, por lo tanto estos objetivos se transforman en los objetivos estratégicos, como el objetivo 1 y 4 van encaminados al mismo tema, se unifican y quedan los siguientes objetivos estratégicos.

1. Aprovechar la lealtad de los clientes para promocionar los servicios complementarios, en un plazo de tres años.
2. Incrementar en un 20% anual los clientes (ventas) para los servicios complementarios, especialmente en los puertos de Manta y Posorja.

Con estos objetivos estratégicos se elaborará el plan de acción de la empresa Indesurv & Brokers Cía.

## **2.11 Estrategias de la empresa Indesurv & Brokers Cía.**

1. Realización de un plan estratégico de marketing para el período 2015 -2018
2. Implementación de un departamento administrativo y ventas

**3 CAPÍTULO III: PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA  
INDERSURV & BROKERS, CÍA LTDA. PARA EL PERÍODO 2015 - 2020**

### **3.1 Presentación**

El Plan Estratégico de la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda., responde a las necesidades internas y externas de la organización y de sus clientes y a los requerimientos de la sociedad. Es un documento que servirá de guía para la toma de decisiones por parte de la alta dirección con la finalidad de alcanzar la misión, visión y los objetivos estratégicos de la institución.

El plan guiará las acciones y estrategias a seguir en el corto, mediano y largo plazo, alineados con las exigencias del mercado global, que en las últimas tres décadas han estado en constante cambio. Estos cambios en los aspectos: económicos, políticos, sociales, de gestión, calidad, las tecnologías de la información y comunicación, procesos entre otros, obligan a la alta gerencia a replantear su gestión estratégica en función de alcanzar los objetivos propuestos, de ahí la importancia de contar con un documento que sirva de guía para la toma oportuna de decisiones y de la gestión gerencial.

El plan permitirá al Instituto estar a la vanguardia en los servicios de la actividad naviera portuaria y aportar al desarrollo socioeconómico y sustentable del país, entregando a nuestros clientes servicios de alta calidad y con tecnología de punta.

El plan estratégico permitirá a la empresa lograr una ventaja competitiva, crecer en ventas y lograr resultados sustentables y sostenibles en el tiempo.

### **3.2 La empresa**

La empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda. ubicada en la ciudad de Guayaquil de la Provincia del Guayas, es una empresa familiar, constituida legalmente en el año 1994 y calificada como mediana empresa, con sus 20 años de experiencia en el mercado presta los servicios de: pilotaje; es decir, el servicio de atraque y desatraque de naves de alto bordo, en calidad de surveyors independientes y de carga en general, tanto para importación como exportación, entendiéndose que dichas inspecciones son de carga en general, refrigeradas, líquidas, hidrocarburos, gas licuado en containers, al granel, fertilizantes, vehículos, maquinarias y toda carga transportada en buques mercantiles.

El servicio comienza cuando una agencia naviera llama para solicitar los servicios de los capitanes, estos realizan el practica en el buque, previa a la indicación de día y fecha, posteriormente la empresa factura sus servicios a la agencia naviera que los contrató, el mismo proceso se aplica para la inspección.

La empresa a más de los servicios mencionados en el párrafo anterior, presta otros servicios tales como:

- Realiza todo tipo de trabajo de limpieza y mantenimiento en bodegas de carga, tanques de carga líquida, combustible o lastre.
- Aprovechona de materiales, combustibles o agua potable.
- Actúa como corredores navieros para el arrendamiento, agencia o subarrendamiento de buques mercantes.
- Provee a las compañías navieras y buques mercantes de estibadores, técnicos y maquinarias, equipo pesado, montacargas, aparejos de cargas.
- Brindar el servicio de salvataje y remolque.
- Efectúa todo tipo de trabajo en lo que ayuda a navegación, canales, balizamiento y batimetría se refiere.

### **3.3 Metodología para la realización de la planificación estratégica**

La planificación estratégica de la empresa Indesurv & Brokers Cía. Ltda., fue realizada en tres talleres de ocho horas cada jornada con una semana de receso entre taller y taller, además se realizaron diez reuniones con la alta gerencia y otros funcionarios para la recopilación de la información. Se recopiló la información y se proceso mediante matrices: matriz FODA, matriz ofensiva de iniciativa estratégica, matriz defensiva de iniciativa estratégica, matriz causa efecto, con la finalidad de llegar a determinar los objetivos estratégicos de largo plazo. Finalmente se realizó el plan de acción.

Es necesario mencionar que en todo el proceso se trabajó mediante la técnica de la lluvia de ideas.

### **3.4 Filosofía institucional**

La filosofía institucional es la que marca la cultura de una empresa, es la que determina la forma de trabajar dentro de la empresa.

#### **Misión**

Indesurv and Brokers Cía. Ltda., brinda los servicios de practicaje y pilotaje acorde con los principios establecidos por los organismos marítimos internacionales.

#### **Visión**

En el año 2020, seremos una empresa líder en el mercado nacional e internacional, en el servicio de practicaje y pilotaje mediante la innovación y el mejoramiento continuo.

#### **Valores**

Indesurv and Brokers, Cía Ltda., a través de sus colaboradores transmiten su actuación como un espejo el espíritu de cuerpo profesional y como ser humano a la vista de todas las diversas nacionalidades de los capitanes que recalán a los puertos marítimos de nuestra patria, mediante los siguiente valores:

Honestidad

Calidad de servicio

Seriedad

Compromiso

Profesionalismo

Integridad

## **Políticas**

Realización de alianzas estratégicas con empresas de la industria con el mismo nivel de servicio al cliente

Fortalecimiento de la actividad comercial que permita potenciar los servicios complementarios que brinda la empresa para los puertos de Posorja y Manta.

## **Objetivos estratégicos**

1. Aprovechar la lealtad de los clientes para promocionar los servicios complementarios en un plazo de tres años.
2. Incrementar las ventas en un 20% anual para los servicios complementarios, especialmente en los puertos de Manta y Posorja.

## **Estrategias**

1. Realización de un plan estratégico de marketing para el período 2016 – 2018, hasta diciembre del 2015.
2. Implementación de un departamento de administrativo y ventas



### 3.5 Planes de acción

Tabla 11. Plan de Acción

Plan de Acción							
<b>Objetivo 1:</b> Aprovechar la lealtad de los clientes para promocionar los servicios complementarios en un plazo de tres años.							
<b>Estrategia 1:</b> realización de un plan estratégico de marketing para el período 2016 – 2018, hasta diciembre del 2015.							
Actividad	Inicio	Fin	Metas	Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Indicadores
Buscar empresas asesoras en planificación estratégica.	1 julio 2015	15 julio 2015	Mínimo 6 empresas	Gerente General	Computadora Página Web		Nro. De empresas encontradas
Pedir cotizaciones	16 julio 2015	30 julio 2015	Mínimo 3 empresas	Gerente General	Computadora		Cotizaciones presentadas
Seleccionar la empresa asesora	1 agosto 2015	15 agosto 2015	Empresa contratada	Gerente General	Contrato	1.000,00	Empresa contratada
Realizar los talleres	16 agosto 2015	15 noviembre 2015	3 talleres	Gerente General	Retroproyector Computadora Pizarra de tiza líquida	1.500,00	Talleres realizados
Diseñar el plan de estratégico de marketing	16 nov. 2015	30 nov. 2015	Plan estratégico de comunicación	Empresa contratada	computadora	10.000,00	Plan estratégico de marketing
Socialización del plan estratégico de marketing	30 nov 2015	30 dic 2015	Todo el personal	Gerente General	Retroproyector Computador	1.000,00	Personal socializado
Implementar el plan de comunicación	1 enero 2016	30 dic 2016	Plan implementado	Gerente General		5.000,00	Plan ejecutado
<b>Total USD</b>						<b>19.000,00</b>	

Fuente: Taller Nro. 3 de planificación estratégica de la empresa

Realizado por: Priscilla Viviana García Zambrano

**Tabla 12. Plan de Acción**

Plan de Acción							
<b>Objetivo 1:</b> Incrementar las ventas en un 20% anual, especialmente en los Puertos de Manta y Posorja.							
<b>Estrategia 1:</b> Implementación de un departamento administrativo y ventas							
Actividad	Inicio	Fin	Metas	Responsables	Recursos Materiales	Recursos Financieros	Indicadores
Implementación física del departamento	1 julio 2015	15 julio 2015	Departamento equipado	Gerente General	Computadora Página Web	3.000,00	Nro. De empresas encontradas
Revisión de carpetas de postulantes	16 julio 2015	30 julio 2015	Revisión total de carpetas	Gerente General			Carpetas revisadas
Selección de personal con las competencias necesarias para el puesto	1 Agosto 2015	30 agosto 2015	Personas seleccionadas	Gerente General			Persona contratada
Contratación del personal	1 septiembre 2015	15 septiembre 2015	Persona contratada	Gerente General			Contrato de trabajo
<b>Total USD</b>						<b>3.000,00</b>	

Fuente: Taller Nro. 3 de planificación estratégica de la empresa

Realizado por: Priscilla Viviana García Zambrano

### 3.6 Presupuestos

La implementación del plan estratégico de marketing permitirá a la empresa crecer sus ventas en un 20% anual con relación a la situación actual.

**Tabla 13. Ingresos y costos**

<b>AÑOS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b>VENTAS</b>	52240.63	130622.28	195969	150423.05	138901.16
<b>COSTO DE VENTAS</b>	52183.55	130867.29	193237.28	150386.09	136403.20
<b>UTILIDAD</b>	57.08	245.01	2731.72	28.83	2497.96

**Fuente: Balances de la empresa Indesurv & Brokers, Cía. Ltda.**

**Elaborado por: Priscilla Viviana García Zambrano**

De los datos presentados por la empresa, se puede deducir que en los últimos cinco años no ha tenido utilidades que le permitan un crecimiento sostenido, de ahí la importancia de contar con una planificación estratégica que le permita lograr el crecimiento sostenible y sustentable a través del tiempo.

### 3.7 Evaluación financiera de la propuesta

Para realizar la evaluación financiera de la propuesta, se ha considerado únicamente la oportunidad que ofrece el puerto de Manta, por no existir otras empresas en este mercado que ofrezcan el mismo servicio, el mismo que permitirá a la empresa aumentar sus ventas en un 60% con respecto al año 2014. Este aumento es considerando que en la actualidad no existe otra empresa que ofrezca el mismo servicio en esta plaza.

La ejecución del plan estratégico requerirá una inversión de USD 22.000,00 y unos costos y gastos incrementales de USD 62.182,00, sin incluir la depreciación.

Dentro de estos costos y gastos incrementales se ha considerado la contratación de un Gerente Administrativo y de Ventas, un Operador y un asistente administrativo.

Los sueldos anuales incluidos los beneficios de ley se detallan a continuación:

Gerente Administrativo y de Ventas	USD	23.541,00
Operador	USD	15.812,00
Asistente Administrativo	USD	9.628,00

También se incluyó el arriendo de oficina por un valor de USD 600,00 mensuales, dando un total al año de USD 7.200,00, el pago de servicios básicos como el gasto de teléfono, internet, agua, luz, entre otros por un valor anual de USD 6.000 y la depreciación anual de USD 600,00 de los muebles y enseres que tenían un valor de USD 3.000,00 y se ha considerado una vida útil de cinco años.

Los dueños de la empresa consideran que una rentabilidad del 20% estaría bien para su proyecto.

La vida útil del proyecto para efectos de esta evaluación se ha estimado en cinco años.

Para la evaluación del proyecto también se ha tomado en cuenta el 15% de participación a los trabajadores y el 22% de impuesto a la renta.

Con todos estos datos se procedió a calcular el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de retorno

**Tabla 14 Flujo de Caja**

INDERSURV & BROKERS CIA. LTDA.						
FLUJO DE CAJA						
CONCEPTO / AÑOS	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS		83.341	83.341	83.341	83.341	83.341
(-) COSTOS Y GASTOS INCREMENTALES		62.182	62.182	62.182	62.182	62.182
(-) DEPRECIACIONES		600	600	600	600	600
(=) UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACIONES E IMPUESTOS		20.559	20.559	20.559	20.559	20.559
(-) PARTICIPACIÓN TRABAJADORES 15%		3.084	3.084	3.084	3.084	3.084
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		17.475	17.475	17.475	17.475	17.475
(-) IMPUESTO A LA RENTA		3.844	3.844	3.844	3.844	3.844
<b>(=) UTILIDAD NETA</b>		<b>13.630</b>	<b>13.630</b>	<b>13.630</b>	<b>13.630</b>	<b>13.630</b>
(+) DEPRECIACIONES		600	600	600	600	600
INVERSIONES	-22.000					
INVERSIÓN EN CAPITAL DE TRABAJO	-15.545					
VALOR RESIDUAL						1.000
RECUPERACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO						15.545
<b>FLUJO DE CAJA PARA EVALUACIÓN DEL PROYECTO</b>	<b>-37.545</b>	<b>14.230</b>	<b>14.230</b>	<b>14.230</b>	<b>14.230</b>	<b>30.776</b>
<b>VALOR ACTUAL DE LOS FLUJOS DE EFECTIVO</b>	<b>49.207</b>					
<b>VALOR ACTUAL NETO</b>	<b>11.662</b>					
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>	<b>32%</b>					
<b>INDICE DE DESEABILIDAD</b>	<b>1,31</b>					

**Fuente:** Empresa Indesurv & Brokers Cía Ltda.

**Elaborado Por:** Priscilla Viviana García Zambrano

Luego de haber realizado el flujo de caja, de haber realizado los cálculos del VAN, TIR e ID, se puede llegar a la conclusión que la aplicación y puesta en marcha del plan estratégico es viable y rentable para la empresa.

Los resultados muestran claramente un VAN positivo de USD 11.662, una TIR del 32% y un ID de 1,31; es decir que por cada dólar que se invierte se recupera un dólar con 31 centavos.

## 4 Conclusiones

1. La planificación estratégica es una herramienta de gestión que permite a la alta gerencia tomar decisiones oportunas y acertadas en este mundo globalizado con cambios acelerados y en constante incertidumbre. La aplicación de la presente propuesta contribuye la puesta en marcha de los objetivos principales encontrados en la investigación.
2. La realización de la planificación estratégica de toda empresa sea esta pequeña, mediana o grande requiere de la participación e involucramiento de todo el personal de la organización, desde el conserje hasta la alta gerencia, solo así se puede lograr los objetivos estratégicos planificados.
3. Los resultados que arrojan esta investigación permiten ver claramente que la planificación estratégica le permitirá a la empresa **Indesurv & Brokers, Cía. Ltda.** crecer y ser sustentable.
4. Con los resultados de la investigación se comprueba que la hipótesis planteada al inicio de la investigación es afirmativa.
5. En el flujo de caja proyectado se puede observar que si se implementan los objetivos estratégicos, resultados de la planificación estratégica, las utilidades se incrementan, el Valor Actual Neto es positivo llegando a la cifra de USD 11.662; la tasa interna de retorno es del 32% y el índice de deseabilidad es de 1,31, resultados estos que hacen ver claramente que la planificación estratégica es favorable para la empresa.

## **5 Recomendaciones**

1. Recomendar a la empresa la aplicación del plan estratégico elaborado en esta investigación, como se mencionó en las conclusiones, esta permitirá a la empresa su crecimiento y sostenibilidad.
2. Siempre que se vaya a realizar la planificación estratégica de una empresa hay que lograr el compromiso e involucramiento de todo el personal de la empresa.
3. La alta dirección debe utilizar la planificación estratégica como una herramienta de gestión empresarial y lograr el compromiso de todos los empleados para el logro de los objetivos estratégicos.
4. Realizar el seguimiento de la planificación estratégica para velar por su cumplimiento y que este documento no se convierta en uno más del archivo, para esto la alta dirección debería nombrar una comisión.

## 6 Bibliografía

Franklin, E. (2007). *Auditoría Administrativa*. México. Pearson. Segunda edición.

Fred, R. (2013). *Administración estratégica*. México. Pearson. Decimocuarta edición.

Corral, J. (2007). *Dirección de personas*. España. Netbiblo. Primera edición

Hitt, M. Ireland, R. & Hoskisson, R. (1999) *Administración Estratégica*. Colombia.

Thomson Editores. Tercera edición.

Kaplan, R. & Norton, D (2002) Cuadro de Mando Integral. Barcelona – España. Gestión 2000. Segunda edición.

Serna H. (2007) *Gerencia estratégica*. Bogotá, Colombia. 3R Editores. Novena edición.

Thompson, A. & Strickland, A. (2003). *Administración estratégica*. México. McGraw Hill.

Décima tercera edición.

Thompson, A. Gamble, H. Peteraf, M. & Strickland, A. (2003). *Administración estratégica*.

México. McGraw Hill. Décima octava edición.

## 7 Referencia

Jarillo, José (1992) *Dirección Estratégica*. España. McGraw Hill. Segunda Edición.

Steiner, G. (1997) *Planificación estratégica*. México. Cecsá.