



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TITULACIÓN DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**Diseño y elaboración de un plan estratégico para la empresa
Hormiconstrucciones Cía. Ltda. de la ciudad de Loja, periodo 2013-2017.**

TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN.

AUTORA: Noriega Armijos, Tania

DIRECTOR: Sarango Lalangui, Paúl Oswaldo, Ing.

CENTRO UNIVERSITARIO LOJA

2014

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE FIN DE TITULACIÓN

Ingeniero.

Paúl Oswaldo Sarango Lalangui.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de fin de titulación: Diseño y elaboración de un plan estratégico para la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. de la ciudad de Loja, periodo 2013-2017, realizado por Noriega Armijos Tania, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, febrero de 2014

f)

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SESIÓN DE DERECHOS

“Yo Noriega Armijos Tania declaro ser autor (a) del presente trabajo de fin de titulación: Diseño y elaboración de un plan estratégico para la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. de la ciudad de Loja, periodo 2013-2017, de la Titulación Ingeniero en Administración de Empresas siendo el Ing. Paúl Oswaldo Sarango Lalangui, director (a) 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, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 67 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: Noriega Armijos Tania

Cédula: 1103873871

DEDICATORIA

Mi respeto y admiración es para la gente luchadora que busca un nuevo amanecer en la vida, viviéndola intensamente.

Dedico mi trabajo a mi querido esposo, a mis hijos, a Karla, a Mafer, y a mi querida madre, que con su apoyo incondicional, sacrificio y sabios consejos han sabido guiarme y han sido mi pilar fundamental para seguir adelante y poder terminar mi carrera.

Tania

AGRADECIMIENTO

Mi sincera gratitud a todos quienes hacen la Universidad Técnica Particular de Loja, sus docentes y personal directivo, por compartirme su experiencia y conocimientos.

Mi reconocimiento al Ing. Paúl Oswaldo Sarango Lalangui, que en forma profesional guío el presente trabajo de tesis.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PORTADA	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y SESIÓN DE DERECHOS	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
RESUMEN EJECUTIVO	10
CAPÍTULO I: PLAN ESTRATÉGICO	14
1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	15
1.1 EL PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.....	15
1.2 PROCESO.....	15
1.3 FILOSOFÍA.....	16
1.4 ESTRUCTURA.....	16
1.5 PLAN ESTRATÉGICO.....	16
1.6 OBJETIVOS DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	16
1.7 REDACTAR EL PLAN ESTRATÉGICO.....	17
1.8 LA EMPRESA EN EL MEDIO	18
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	20
2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	21
2.1 ANÁLISIS DE LAS FORTALEZAS Y LIMITACIONES DE LA EMPRESA.....	21
2.1.1 ANÁLISIS INTERNO.....	21
2.1.2 ANÁLISIS EXTERNO.....	22
2.2 ESTRATEGIA.....	25
2.2.1 CONCEPTO DE ESTRATEGIA.....	25
2.3 ANÁLISIS COMPARATIVO MEDIANTE LA MATRIZ FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS).....	26
2.4 MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES.....	28
2.4.1 MISIÓN.....	28
2.4.2 VISIÓN.....	29
2.4.3 PRINCIPIOS Y VALORES	29
2.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO.....	30
2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO	30
2.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	31
2.8 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	31
2.9 PLAN OPERATIVO ANUAL – POA.....	32
CAPÍTULO III	34

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA	34
3 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.....	35
3.1 GENERALIDADES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.	35
3.2 BASE LEGAL Y REGLAMENTACIONES INTERNAS DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.....	35
3.3 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.....	36
3.4 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	37
3.5 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A CLIENTES DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.....	37
3.6 RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA AL PERSONAL DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.....	58
3.7 RESULTADOS DE LA ENTREVISTA APLICADA AL GERENTE DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.....	72
3.8 ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS QUE INFLUYEN EN EL ENTORNO DE HORMICONSTRUCCIONES.....	73
3.9 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DE LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES	85
CAPÍTULO IV: DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA PLAN ESTRATÉGICO	97
4.1 ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA	98
4.1.1 VISIÓN.....	100
4.1.2 MISIÓN.....	100
4.1.3 Política de Calidad.....	101
4.1.4 Políticas de atención al cliente	101
4.1.5 Políticas de personal	102
4.1.6 Objetivos.....	102
4.1.7 Estrategias.....	106
4.1.8 Actividades a realizar	108
4.1.9 Currículo de Hormiconstrucciones	111
CONCLUSIONES.....	119
RECOMENDACIONES.....	120
BIBLIOGRAFÍA.....	122
ANEXOS.....	123
Anexo N° 1. Factura Hormiconstrucciones	123
Anexo N° 2. Proforma Hormiconstrucciones	124
Anexo N° 3. Modelo de matriz de evaluación del factor externo	125
Anexo N° 4. Modelo de matriz de evaluación del factor interno	125

Anexo N° 5. Modelo de matriz de perfil competitivo	126
Anexo N° 6. Resultados de la encuesta aplicada a Clientes de la empresa	
Hormiconstrucciones Cía. Ltda.	126
Anexo N° 7. Resultados de la encuesta aplicada al Personal de la empresa	
Hormiconstrucciones Cía. Ltda.	133
Anexo N° 8. Glosario	137

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo investigativo consiste en la elaboración de una planeación estratégica que impulse el desarrollo y crecimiento de la empresa HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA., para ello se utilizó herramientas de investigación como encuestas, entrevistas y reuniones con clientes y funcionarios con cuya información se realizó el análisis FODA, misma que determina que la empresa tiene importantes oportunidades que sumado a sus fortalezas le permitirán seguir creciendo el mercado; sin embargo también posee amenazas y debilidades que podían afectar dicho crecimiento, por ello se han propuesto la visión, misión, valores, objetivos, metas y estrategias que debidamente utilizadas contribuirán a una mejor gestión administrativa y repercutirán positivamente en todos sus grupos de interés.

Palabras clave: Planeación, Hormiconstrucciones, oportunidades, Amenazas, fortalezas, debilidades, gestión administrativa, misión, visión, valores, objetivos, estrategias.

EXECUTIVESUMMARY

This research work involves the development of a strategic plan to promote the development and growth of the company HORMICONSTRUCCIONES CIA..LTDA, to do research tools such as surveys, interviews and meetings with clients and officials whose information SWOT analysis, it determines that the company has significative to opportunities added to your strengths will allow you to continue to grow the marketplace was used; however it also has weaknesses and threats that could affect his grow therefore been proposed vision, mission, values, objectives, goals and strategies used properly will help improve the management and have a positive impact on all stakeholders.

Keywords: Planning, Hormiconstrucciones, opportunities, threats, strengths, weaknesses, administrative management, mission, mission, values, objects, strategies.

INTRODUCCIÓN

Hoy en día el cambio constituye la característica básica de la sociedad moderna, esto significa que ninguna empresa puede sobrevivir y menos tener éxito sin prestar atención a las variaciones del entorno en el que se desenvuelve. El análisis permanente del entorno constituye el eje de la administración moderna.

Siendo el plan estratégico un programa de actuación que consiste en aclarar lo que se pretende conseguir y cómo se propone conseguirlo, esta planeación se plasma en un documento de aceptación, donde se concretan las grandes decisiones que van a orientar la marcha hacia la gestión excelente cuyo objetivo es trazar un mapa de la organización, que señale los pasos para alcanzar la visión, convertir los proyectos en acciones (tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados), lo cual vigoriza el proceso completo directivo y permite obtener mejores resultados.

La empresa Hormiconstrucciones de la Ciudad de Loja, fue creada, con la finalidad de crear beneficios para accionistas, empleados, comunidad, medio ambiente etc. empresa que hasta la actualidad no ha contado con una herramienta de Planificación Estratégica que le permita mejorar la crisis organizacional y su nivel de competitividad y productividad interna y externa.

La Propuesta de un Plan Estratégico para Hormiconstrucciones Cía. Ltda., de la Ciudad de Loja, tiene como aporte impulsar el desarrollo de la entidad y de sus colaboradores, lo cual ayudará en la preparación de componentes complementarios que emanan de la estrategia y que deben estar alineados a los ejes de desarrollo, que permitirá el cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos.

Además, permitirá desarrollar la capacidad de administrar estratégicamente la entidad, incrementando la capacidad de la empresa para implementar esta propuesta de plan estratégico de manera completa y oportuna, ayuda a que se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o en donde funciona y proporcionará una oportunidad o por lo menos una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales.

También permitirá, fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo, buscando el compromiso de todos; ayudará a descubrir lo mejor de la empresa, haciendo participar a las personas en la valoración de las cosas que hacen mejor, ayudándolos a identificar los problemas y oportunidades; permitirá aclarar ideas futuras, muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de la entidad, que a veces absorbe tanto que no deja ver más allá de mañana. Este proceso va a obligar a hacer una pausa necesaria para que examinar a la empresa y si verdaderamente se tiene un futuro que construir.

La estructura del trabajo investigativo se ajusta a las disposiciones legales que constan en el Reglamento de Régimen Académico de la Universidad Técnica Particular de Loja que contiene: el Resumen que sintetiza una visión global del tema con tendencia a los resultados; Introducción la cual refleja la relevancia y aporte científico-técnico del tema, así como la estructuración del trabajo; se exponen conceptualizaciones básicas que sustentan el desarrollo de la estructuración de la presente práctica profesional.

La metodología utilizada en la investigación, los resultados en el que se demuestra el comportamiento de las variables consultadas como producto de la aplicación de encuestas a los clientes, directivos y colaboradores de la empresa, con el diagnóstico respectivo; además se formula y se realiza “EL PLAN ESTRATÉGICO EN HORMICONSTRUCCIONES CIA. LTDA., DE LA CIUDAD DE LOJA”; en donde se determina la misión, visión, valores, objetivos, metas y estrategias

Posteriormente se presenta las respectivas Conclusiones y Recomendaciones que deberán ser consideradas por los directivos, administrativos y colaboradores de Hormiconstrucciones, lo que permitirá fortalecer la imagen institucional en relación a las orientaciones futuras de la institución y cumplir con los objetivos y metas planteadas.

CAPÍTULO I

PLAN ESTRATÉGICO

1 Planificación Estratégica

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica qué cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores.

Ha de destacarse que el presupuesto refleja el resultado obtenido de la aplicación de los planes estratégicos, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas trazadas por las empresas.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va a regir a la empresa, la misión es fundamental, ya que ésta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores y/o usuarios. Se consideran cuatro puntos de vista en la planeación estratégica (Onnelly, 2009).

1.1 El porvenir de las decisiones actuales.

Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. Esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo (Robbins, 2010).

1.2 Proceso.

Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida (Membrado, 2009).

Para la mayoría de las empresas, la planeación estratégica representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes. También debería entenderse como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente del negocio son continuos. La idea no es que los planes deberían cambiarse a diario, sino que la planeación debe efectuarse en forma continua y ser apoyada por acciones apropiadas cuando sea necesario.

1.3 Filosofía.

Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos (Robbins, 2011).

1.4 Estructura.

Cuarto, un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía (Robbins, 2011).

1.5 Plan estratégico

El **plan estratégico** es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente (Charles W. L., 2009).

1.6 Objetivos del plan estratégico

- Trazar un mapa de la organización, que nos señale los pasos para alcanzar nuestra visión.

- Convertir los proyectos en acciones, tendencias, metas, objetivos, reglas, verificación y resultados (Charles W. L., 2009).

Plan Estratégico: ¿Por qué lo hacemos?

- **Para afirmar la organización:** Fomentar la vinculación entre los “órganos de decisión” y los distintos grupos de trabajo. Buscar el compromiso de todos.
- **Para descubrir lo mejor de la organización:** El objetivo es hacer participar a las personas en la valoración de las cosas que hacemos mejor, ayudándonos a identificar los problemas y oportunidades.
- **Aclarar ideas futuras:** Muchas veces, las cuestiones cotidianas, el día a día de nuestra empresa, nos absorben tanto que no nos dejan ver más allá de mañana. Este proceso nos va a “obligar” a hacer una “pausa necesaria” para que nos examinemos como organización y si verdaderamente tenemos un futuro que construir. (Onnelly, 2009)

¿Qué contiene el plan estratégico? ¿A qué preguntas responde?

- ¿Cuál es nuestra razón de ser? ¿Qué nos da vida y sentido?: declaración de la *Misión*.
- ¿A dónde deseamos ir?: *Visión* estratégica.
- ¿Qué hacemos bien? ¿Qué deseamos hacer?: *Proposiciones; Objetivos estratégicos*.
- ¿Cómo llegamos a ese futuro?: *Plan de acción; Reglamento de evaluación*.

1.7 Redactar el plan estratégico

Si en los pasos anteriores era imprescindible asegurar la participación y el acuerdo del mayor número de personas (implicados), la redacción del **plan estratégico** debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada.

Para ello, se puede seguir un esquema o estructura, clara, precisa, que transmita la idea central del plan. A continuación se propone un modelo (Charles W. L., 2009):

Presentación

- Delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos.

Introducción

Misión y Visión

Análisis de la situación actual

- Diagnóstico

Formular estrategias

- Priorizar

Plan de acción

- Plan operativo

Una vez elaborado el **plan estratégico**, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.

Comunicar

Es necesario comunicarse a todos los niveles de la organización y explicarse en detalle.

1.8 La Empresa en el Medio

Conocido el medio o entorno, se plantea de nuevo la inquietud: ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su razón de ser? Esto es, el propósito esencial, la misión, el área de actividades en que se mueve y en que quiere, debe o puede estar la empresa dentro del medio. Esta es en gran parte una formulación filosófica y el resultado de una serie histórica de acciones, comportamientos y valores compartidos dentro de la empresa (Varela, 2009).

Las empresas no siempre han logrado una clara formulación de su misión o propósito esencial, y a menudo el presidente se ve acosado para expresarla por escrito, para hacerla explícita. Muy pocas empresas en América Latina han expuesto en un folleto su misión y los valores básicos que guían la organización.

El siguiente paso en el proceso para definir la estrategia estriba en un estudio de la estructura de la industria o sector, que cubra los siguientes puntos: a) las empresas y clases de empresa con que cuenta; b) los diferentes mercados y segmentos de mercado a los que sirve cada una; c) los productos y tipos de productos, y d) las barreras de entrada y salida.

El examen más importante por hacer en el estudio concreto del sector es la determinación del área estratégica, aquello que es crucial en el largo plazo, el aspecto definitivo que

convertirá en ganadora a la empresa que lo perfeccione o lo desarrolle. El área estratégica es propia de todo el sector y no equivale a la habilidad distintiva de una empresa en particular; el área estratégica es de naturaleza coyuntural y cambia en el curso de los años con la evolución del mercado, los avances tecnológicos, los cambios sociales y culturales, etc. (Charles W. L., 2009).

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2 Planificación estratégica

2.1 Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa.

Análisis organizacional de las condiciones internas para evaluar las principales fortalezas y debilidades de la empresa. Las primeras constituyen las fuerzas propulsoras de la organización y facilitan la consecución de los objetivos organizacionales, mientras que las segundas son las limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de tales objetivos.

2.1.1 Análisis Interno.

El primer punto en el análisis interno es el de los ejecutivos de la empresa: ¿Cuáles son sus motivaciones? El verdadero valor de una empresa reside en la gente que trabaja en ella, y la experiencia ha demostrado que el recurso más escaso y más determinante del éxito es la capacidad de dirección y liderazgo. Pueden distinguirse varios tipos de ejecutivos, y la composición del portafolio de ejecutivos de la empresa tiene que variar, para ajustarse a la etapa de la empresa y la estrategia que se quiera emprender. El reciente énfasis en el empresario interno a la corporación responde a estrategias de diversificación, según las cuales el desarrollo de nuevos negocios o líneas de productos se encargan a una persona que con espíritu empresarial más que tecnológico, gerencial, etc. (David, 2009).

La estrategia actual, la manera como la organización están disponiendo de sus recursos estratégicos (fondos, capacidad ejecutiva, capacidad técnica), implica a la vez una definición de negocio en este momento del análisis.

El análisis interno implica: Análisis de los recursos (recursos financieros, máquinas, equipos, materias primas, recursos humanos, tecnología, etc.), de que dispone o puede disponer la empresa para sus operaciones actuales o futuras.

Análisis de la estructura organizacional de la empresa, sus aspectos positivos y negativos, la división del trabajo en los departamentos y unidades, y cómo se distribuyeron los objetivos organizacionales en objetivos por departamentos.

Evaluación del desempeño actual de la empresa, con respecto a los años anteriores, en función de utilidades, producción, productividad, innovación, crecimiento y desarrollo de los negocios, etc.

2.1.2 Análisis Externo.

Hoy en día, debido a los constantes cambios que se dan en el mundo empresarial, es de suma importancia prestar atención no sólo a los aspectos internos de una empresa (marketing, finanzas, producción, personal, etc.), sino también, a los aspectos o factores externos.

Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una empresa, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

La razón de hacer un análisis externo es la de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades, y estrategias para eludir las amenazas o en todo caso, reducir sus consecuencias.

Un análisis externo se puede realizarse de distintas maneras; una forma formal de realizarlo, es a través del siguiente proceso (David, 2009):

1) Definir fuerzas claves del entorno.

Consiste en determinar las fuerzas o factores que podrían tener influencia ya sea negativa o positiva en la empresa.

Estas fuerzas o factores externos pueden ser:

Fuerzas económicas: Hace referencia a las fuerzas que afectan la situación macroeconómica del país, es decir, al estado general de la economía.

Las principales fuerzas económicas son la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, la tasa de inflación, la tasa de interés, ingreso per cápita, tendencias de desempleo, devaluación de la moneda, balanza comercial, balanza de pagos, déficit fiscal, etc.

Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales: Entre las principales de estas fuerzas están las tasas de fecundidad, tasas de mortalidad, envejecimiento de la población, estructura de edades, migraciones, estilos de vida, actitudes ante el trabajo, control de la contaminación, responsabilidad social, etc.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales: Estas fuerzas deben ser tomadas en cuenta especialmente cuando se depende de contratos y subsidios del gobierno. Deben ser tomadas en cuenta también antes de entrar en operaciones en otros países, y lo mismo cuando se va a abrir un negocio, por ejemplo, se debe averiguar sobre el otorgamiento de permisos o licencias antes que decidir la ubicación definitiva del negocio.

Entre las principales de estas fuerzas están las regulaciones gubernamentales, leyes de patentes, leyes sobre monopolios, tarifas fiscales, aumento del salario mínimo, estabilidad jurídica, estabilidad tributaria, prospectos de leyes, etc.

Fuerzas tecnológicas: Las fuerzas tecnológicas podrían ser las amenazas más graves, basta con recordar el número de empresas que funcionaban hace unos años y que han dejado de funcionar por la aparición de nuevas tecnologías.

Estas fuerzas abarcan las nuevas maquinarias, nuevos equipos, nuevos procedimientos de producción, nuevos sistemas de comunicación, nivel tecnológico, tecnologías de información, etc.

Fuerzas del entorno de acción directa: Las cuales a su vez están conformadas por:

- *Fuerzas de la competencia:* Competidores, sus estrategias, fortalezas, debilidades, ventajas competitivas, capacidades, recursos, objetivos, estrategias, volumen de ventas, participación en el mercado; entrada al mercado de nuevas empresas competidoras o de productos del extranjero, etc.
- *Productos sustitutos:* Existencia o aparición de productos que podrían reemplazar al tipo de producto de nuestra empresa.
- *Proveedores:* Cantidad, calidad de insumos, políticas de ventas, entrada de nuevos proveedores, etc.
- *Clientes:* Perfil, preferencias, gustos, hábitos de consumo, comportamientos de compra, etc.

2) Determinar fuentes de información.

En este punto determinamos cuáles serán las fuentes externas a través de las cuáles obtendremos la información que requerimos, las cuales las podemos clasificar en:

- *Fuentes primarias:* Investigación de mercados, encuestas, entrevistas, público en general, clientes, miembros de la empresa, expertos, consultores, etc.
- *Fuentes secundarias:* Publicaciones, prensa, revistas, informes, estadísticas, documentos de gobierno, libros, manuales, Internet, etc.

3) Recolección de información.

Una vez seleccionada las fuentes de información, pasamos a la tarea de recolectar o reunir la información, tarea que debería ser realizada por todos los miembros de la empresa.

4) Evaluación de información.

En esta etapa se evalúa la información, haciendo pronósticos o proyecciones en caso sea necesario.

Debemos recordar que el objetivo de evaluar esta información es la de buscar oportunidades y amenazas, algunos ejemplos sencillos de cómo realizar esta evaluación o análisis son:

- Si, por ejemplo, observamos los sectores que tiene un mayor crecimiento (por ejemplo, la minería o la construcción), entonces incursionar en dichas industrias podría ser una buena oportunidad de negocio.
- Si, por ejemplo, hemos detectado la entrada de nuevos proveedores con insumos de mejor calidad y a menores precios, entonces ello podría ser una oportunidad.
- Si detectamos el ingreso de nuevas tecnologías, por ejemplo, tecnologías de información, ello podría ser una oportunidad, si es que la adquirimos a tiempo, o podría ser una amenaza si no actualizamos la nuestra, y dejamos que la competencia sí lo haga.
- Si, por ejemplo, el gobierno se propone a firmar un tratado de libre comercio con algún país extranjero, ello podría ser una oportunidad para exportar nuestros productos a dicho país, o podría ser una amenaza por la entrada de productos procedentes de dicho país que nos hagan competencia.

Una vez que hemos evaluado las diferentes oportunidades y amenazas que podríamos tener, hacemos una lista en orden de importancia.

5) Tomar decisiones o diseñar estrategias.

Y, finalmente, una vez analizada la información, pasamos a tomar las decisiones o diseñar las estrategias que nos permitan aprovechar las oportunidades, y hacer frente o eludir las amenazas, o, en todo caso mitigar sus consecuencias; empezando con las oportunidades o amenazas más importantes.

Por ejemplo, en el caso de que el gobierno esté por firmar un tratado de libre comercio con algún país extranjero, y ello vaya a facilitar la entrada de productos con menores precios que compitan con los nuestros, entonces la forma de contrarrestar dicha amenaza, podría ser aprovechar nuestras ventajas competitivas y aumentar la calidad de nuestros productos.

2.2 Estrategia.

El antiguo concepto militar define estrategia como aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo. En términos empresariales, podemos definirla como:

La movilización de todos los recursos de la empresa en conjunto, para tratar de alcanzar objetivos a largo plazo. La táctica es un esquema específico que determina el empleo de los recursos dentro de la estrategia general. En el plano militar, la movilización de las tropas es una táctica dentro de una estrategia más amplia; en el plan gerencial, el presupuesto anual o el plan anual de inversiones, son planes tácticos dentro de una estrategia global a largo plazo. Una guerra requiere la aplicación de una o más estrategias; cada estrategia requiere varias decisiones o medidas tácticas. La planificación quinquenal en una empresa exige la adopción de una estrategia, a la cual se unen los planes tácticos de cada uno de los años de ese período.

2.2.1 Concepto de estrategia.

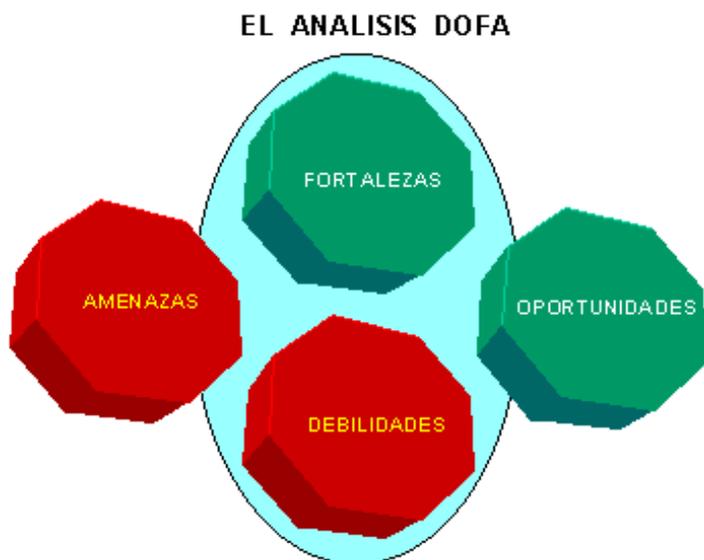
Por muchos años los militares utilizaron la estrategia con la significación de un gran plan hecho a la luz de lo que se creía que un adversario haría o dejaría de hacer. Aunque esta clase de plan tiene usualmente un alcance competitivo, se ha empleado cada vez más como término que refleja amplios conceptos globales del funcionamiento de una empresa. A menudo las estrategias denotan, por tanto, un programa general de acción y un conato de

empeños y recursos para obtener objetivos amplios. Anthony los define como el resultado de "...el proceso de decidir sobre objetivos de la organización, sobre los cambios de estos objetivos y políticas que deben gobernar la adquisición, uso y organización de estos recursos". Y Chandler define una estrategia como "la determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para llevar adelante estos propósitos" (David, 2009).

El propósito de las estrategias, entonces, es determinar y comunicar a través de un sistema de objetivos y políticas mayores, una descripción de lo que se desea que sea la empresa. Las estrategias muestran la dirección y el empleo general de recursos y de esfuerzos. No tratan de delinear exactamente cómo debe cumplir la empresa sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de un número enorme de programas de sustentación mayores y menores.

2.3 Análisis comparativo mediante la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)

La Matriz FODA: es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.



Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias (Charles W. L., 2008).

(F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas.

El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas

externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

La matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias (David, 2009):

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

Cuadro No. 1: MATRIZ FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F1.	D1.
	F2.	D2.
	F3.	D3.
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO:	ESTRATEGIAS DO:
O1.	Utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades.	Mejoran las debilidades internas al aprovechar las oportunidades.
O2.		
O3.		
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA:	ESTRATEGIAS DA:
A1.	Usan las fortalezas de la empresa para reducir o evitar el impacto de las amenazas.	Son tácticas defensivas para reducir las debilidades y evitar las amenazas. Su situación es precaria
A2.		
A3.		

Fuente: Conceptos de Administración Estratégica, Fred R. David (2009)

2.4 Misión, Visión, Principios y Valores.

El primer componente del proceso de administración estratégica es la definición de la **misión** y la **visión** de la organización.

En realidad esto se conoce como *Rumbo Estratégico*, es decir el punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de calidad total, consistente en una definición clara, concisa y amplia de su misión, el establecimiento de su visión de futuro y la declaración de los principios y valores en los que fundamenta su gestión (Robbins, 2010).

2.4.1 Misión.

La misión es la declaración formal de la alta gerencia de una organización donde se establece para qué existe la misma, cuál es su propósito fundamental, su razón de ser, indicando en detalle quiénes son sus clientes, productos (bienes y servicios) ofrecidos, sus mercados geográficos de interés, la filosofía administrativa que promueve, la tecnología que usa, la imagen que tiene de sí misma (Robbins, 2010).

En otras palabras, con la misión se responde a las preguntas básicas ¿para qué existe esta organización? y ¿quiénes somos?

La formulación de la misión debe ser congruente con los valores organizacionales deseados así como con su filosofía de operaciones requerida. Al formular la declaración de la misión, una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales (David, 2009):

- ¿Qué función (es) desempeña la compañía?
- ¿Para quién desempeña esta función la compañía?

- *¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?*
- *¿Por qué existe esta compañía?*

2.4.2 Visión.

La visión es el estado futuro deseado para la organización en el largo plazo, por ejemplo, en una década. Define claramente a dónde se quiere llegar como organización, cuál es el reto y los asuntos de interés estratégico para orientar y fijar el alcance de la organización a largo plazo. Pero ese sueño para ser eficaz debe ir acompañado de un plan estratégico de mejoramiento y de un plan operativo. Como tampoco es eficaz tener un plan de acción sin haber definido la visión, pues carece de sentido y orientación estratégica (Robbins, 2010).

2.4.3 Principios y valores

El tercer elemento del rumbo estratégico es la promulgación de los principios y valores sobre los que la alta gerencia considera que debe basarse la gestión de todos los colaboradores en una organización. No es suficiente con una misión y una visión, sin tener definidos los principios y valores, pues se corre el peligro de establecer un mapa del camino inmoral y poco ético.

Es común confundir unos con otros. Los principios son leyes naturales, verdades profundas y objetivas, inquebrantables, externas a las personas, que permiten establecer si una acción fue correcta o incorrecta. Los diez mandamientos, los derechos humanos con principios (Robbins, 2010).

De otro lado, los valores son de carácter subjetivo, pertenecen al interior de las personas. Con ellos se pretende orientar prácticas, esto es, integrar hábitos de conducta de la gente. Por ejemplo, la calidad, la honestidad y la puntualidad son valores.

Los principios y valores establecen entonces la rectitud de nuestras intenciones y definen una brújula específica de cuáles son las conductas valoradas en las personas que pertenecen a una organización en particular.

2.5 Matriz de Evaluación del Factor Externo.

Entre los componentes del análisis externo contamos: la **matriz de evaluación del factor externo (EFE)**, la misma que facilita resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Los “Factores Externos Clave” se los identifica examinando las expectativas de los clientes externos, las oportunidades y amenazas (David, 2009):

- Identificar los “Factores Externos Clave” de la organización (oportunidades y amenazas).
- Asignar una ponderación que vaya de 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada uno de los factores identificados.
- Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, 1 para indicar si esta variable representa un factor muy negativo, 2 un factor medianamente negativo, 3 un factor medianamente positivo o 4 un factor muy positivo.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados de cada variable; resultados mayores de 2.5 indican predominio de las oportunidades, mientras que valores menores que 2.5 denotan preponderancia de las amenazas.

2.6 Matriz de Evaluación del Factor Interno

Uno de los componentes del análisis interno es la *matriz de evaluación del factor interno (EFI)*, herramienta importante en la formulación de la estrategia ya que resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa. Los “Factores Internos Clave” se los identifica examinando las expectativas de los clientes internos, las fortalezas y debilidades, los pasos para su elaboración son (David, 2009):

- 1) Identificar los “Factores Internos Clave” de la organización (Fortalezas y Debilidades).
- 2) Asignar una ponderación que vaya de 0.0 (ninguna importancia) hasta 1.0 (gran importancia) a cada uno de los factores identificados. La Sumatoria de todos los valores debe dar 1.0
- 3) Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa un factor muy negativo (=1), un factor medianamente negativo (=2), un factor medianamente positivo (=3) o un factor muy positivo (=4).

- 4) Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.
- 5) Sumar los resultados ponderados de cada variable; resultados mayores de 2.5 indican predominio de las fortalezas, mientras que valores menores que 2.5 denotan preponderancia de las debilidades.

2.7 Matriz de Perfil Competitivo

La **matriz de perfil competitivo MPC**, en la que se analizan algunos factores importantes para el éxito, comparándolos con los de la competencia directa. Esta herramienta de la planificación estratégica permite identificar a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de la empresa en estudio, su elaboración se puede resumir en los siguientes pasos (David, 2009):

- 1) Se selecciona los principales competidores de la industria.
- 2) Se identifica los factores importantes para el éxito, aquellos que determinan el éxito de la empresa dentro de la industria.
- 3) Se asigna valores de 0 a 1 a los factores, la calificación varía según la importancia del factor, la suma total no puede ser mayor a 1.
- 4) Se otorga una clasificación de cada factor para cada una de las empresas, los valores van de 1 a 4, 1 significa debilidad principal, 2 debilidad menor, 3 fortaleza menor, 4 fortaleza principal.
- 5) Se obtiene el puntaje, multiplicando la clasificación por el valor.
- 6) Se suma los puntajes de cada una de las empresas (David, 2009).

2.8 Formulación de objetivos

Según Fred R. David (pág. 238), el establecimiento de objetivos anuales es una actividad descentralizada que involucra de manera directa a todos los responsables de la gestión de una empresa (Gerente, Jefes Departamentales, empleados). La participación activa en el establecimiento de objetivos anuales conduce a la aceptación y al compromiso. Los objetivos anuales son importantes para la implantación de la estrategia porque:

- Representan la base para la distribución de recursos;
- Constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes;
- Son el instrumento principal para la supervisión del progreso hacia el logro de objetivos a largo plazo; y,

- Establecen prioridades corporativas, de división y departamentales.

Se debe dedicar mucho tiempo y esfuerzo a garantizar que los objetivos anuales se planteen bien, que sean congruentes con los objetivos a largo plazo y que apoyen las estrategias que se implantarán. La aprobación, la revisión o la eliminación de los objetivos anuales son mucho más que una actividad de autorización. El propósito de los objetivos anuales se resume de la manera siguiente:

Los objetivos anuales sirven como directrices para la acción, la dirección y la canalización de los esfuerzos y las actividades de los miembros de la empresa. Proporcionan una fuente de legitimidad en una empresa por medio de la justificación de las actividades de los grupos de interés. Sirven como normas de rendimiento y como una fuente importante de motivación e identificación para los empleados. Ofrecen incentivos para el desempeño de los directivos y empleados, así como una base para el diseño corporativo.

Los objetivos establecidos y comunicados con claridad son vitales para el éxito de las empresas de todo tipo y tamaño. Los objetivos anuales, establecidos en términos de rentabilidad, crecimiento y participación en el mercado de acuerdo con el segmento de negocios, el área geográfica, los grupos de clientes y el producto, son comunes en las empresas.

Los objetivos anuales deben ser cuantificables, congruentes, razonables, desafiantes, claros, comunicados en la empresa, caracterizados por una dimensión de tiempo adecuada y acompañados por las recompensas y sanciones correspondientes. Con mucha frecuencia, los objetivos se establecen de manera muy general, con poca utilidad operativa. Los objetivos anuales como “mejorar la comunicación” o “mejorar el rendimiento” no son claros, específicos ni cuantificables. Los objetivos deben establecer la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo, y además deben ser verificables.

2.9 Plan Operativo Anual – POA.

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos.

CAPÍTULO III

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA

3 Antecedentes de la empresa

3.1 Generalidades de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

Hormiconstrucciones Cía. Ltda., es una empresa lojana que surgió como respuesta a la necesidad de los constructores locales, ante la oferta de una cartera de servicios que incluye: “a) La fabricación y venta de hormigones; b) La explotación, producción y venta de áridos bajo concesión minera, para la construcción de obras civiles y arquitectónicas; c) La fabricación en hormigón de piezas prefabricadas, pretensadas y/o postensadas para la construcción de puentes, vías terrestres, edificios, viviendas; d) La realización de estudios, diseños, planificación, construcción, decoración y fiscalización de urbanizaciones, edificios, viviendas, caminos, carreteras, puentes, canales de riego; obras de impacto ambiental, forestación, reforestación; instalaciones industriales, eléctricas, sanitarias, hidráulicas, telefónicas; urbanismo; obras de alcantarillado sanitario y pluvial; obras de ingeniería: sanitaria, eléctrica, vial, hidráulica, agrícola, adoquinamiento; obras de arte; obras de riego y drenaje; la realización de estudios, diseños, planificación, construcción y fiscalización de obras civiles en general; e) La importación, distribución, comercialización, exportación de materiales para construcción; f) La fabricación de tubería de hormigón simple y armado; g) La importación, exportación, agencias y representaciones relacionadas con el objeto social; y, h) en general, toda clase de actos y contratos, civiles, mercantiles, permitidos por la Ley y relacionados con el objeto social principal”. (Estatuto de Hormiconstrucciones)

El hormigón es preparado en una planta en donde se pesan todos sus componentes para obtener precisión en la mezcla y obtener el hormigón con la resistencia deseada; teniendo en cuenta la regla principal para la preparación del hormigón que es la relación agua-cemento. Este aspecto constituye una ventaja distintiva ya que el proceso es técnicamente llevado a cabo.

3.2 Base legal y reglamentaciones internas de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

“La empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. dispone de los siguientes documentos legales que acreditan su actividad comercial en el mercado local: Escritura Pública de Constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada, otorgada por el Sr. Juan Eduardo Valdivieso y Otros a favor de sí mismos; escritura celebrada en la Notaría Quinta del Cantón Loja, el 13 de febrero de 2004” .(Acta de constitución Hormiconstrucciones)

En este documento habilitante se detalla el estatuto que regirá sus actividades y se enuncian aspectos principales como: nombre, domicilio, objeto social, plazo de duración; capital social, aportaciones y reserva legal; deberes, atribuciones y responsabilidad de los socios; gobierno y administración de la compañía; fiscalización y control; disolución y liquidación de la empresa.

De igual manera, dispone del Reglamento Interno de Trabajo que ha sido expedido conforme el Art. 64 del Código de Trabajo; en él se detallan los procesos de admisión de empleados y obreros; regulaciones para la asistencia al trabajo; código de conducta durante el trabajo; jornada y horas de trabajo; vacaciones y permisos; derechos y obligaciones de los trabajadores; pago de sueldos y salarios, bonificaciones y gratificaciones; sanciones y otras disposiciones transitorias apegadas a las leyes vigentes.

3.3 Organización de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

De la escritura de constitución en la cual se explica la forma de gobierno y administración de la empresa, se deduce el organigrama estructural de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., el mismo que se presenta a continuación:

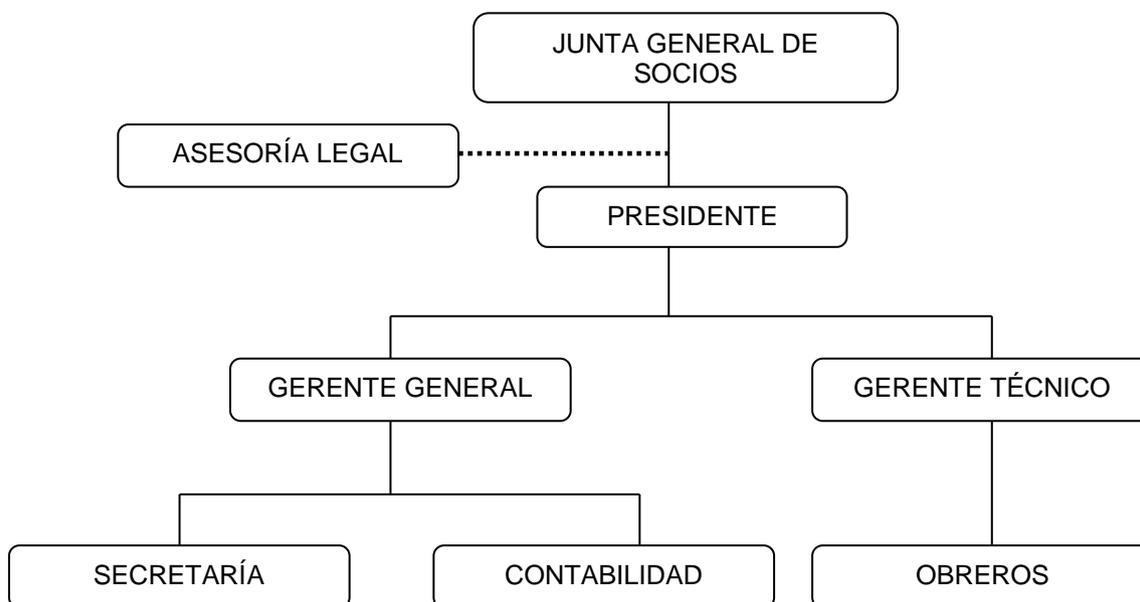


Gráfico No. 1: ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL, HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

Fuente: Escritura de Constitución

3.4 Situación actual de la empresa

Toda planificación estratégica se inicia sobre la base del conocimiento de la situación actual de la empresa, lo cual se conoce como diagnóstico situacional; en este se determinan aspectos empresariales que a opinión de las personas que conocen la empresa, podrían ser fortalezas y/o debilidades.

A continuación se presentan los principales resultados de los instrumentos de investigación aplicados en el presente estudio de campo o empírico, mismos que conducirán una matriz de sistematización y concreción de fortalezas y debilidades de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

3.5 Resultados de la encuesta aplicada a Clientes de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

1. Sexo

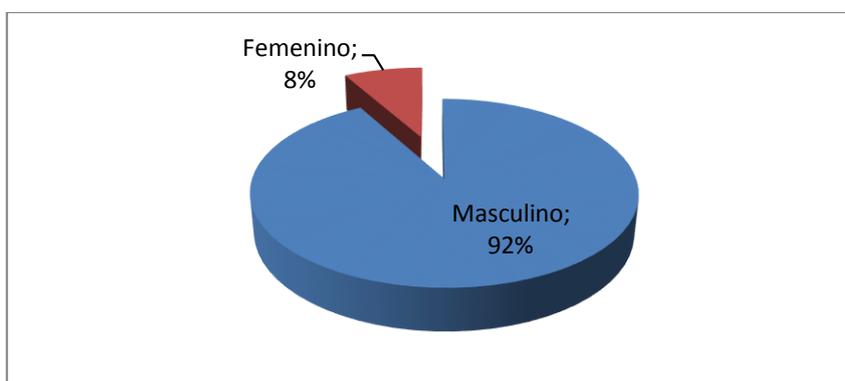


Gráfico No. 2: SEXO
Fuente: Encuesta a Clientes

El gráfico N° 2 indica que 92% de los clientes de Hormiconstrucciones son de sexo masculino y tan solo el 8% son de sexo femenino. Estos datos revelan que las actividades relacionadas con la construcción son asumidas por los varones, situación que debe considerarse al momento de diseñar planes de marketing y nuevos productos y/o servicios.

2. Estado Civil

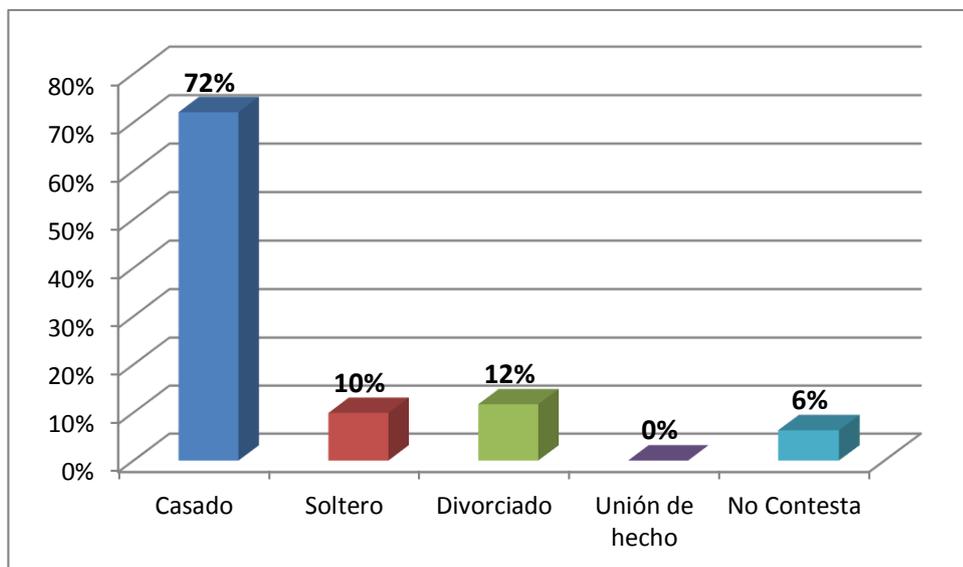


Gráfico No. 3: ESTADO CIVIL

Fuente: Encuesta a Clientes

En el gráfico N° 3 se observa que, el 72% equivale a clientes con estado civil casado; el 12% son divorciados; el 10% son solteros; el 6% restante no contesta la interrogante. Contar con clientes que tienen la responsabilidad de una familia, revela la importancia de ofertar servicios de construcción con características de precio y calidad alcanzables a todas las familias lojanas, ya que la vivienda es una de las principales preocupaciones y necesidades básicas.

3. Ingresos Mensuales

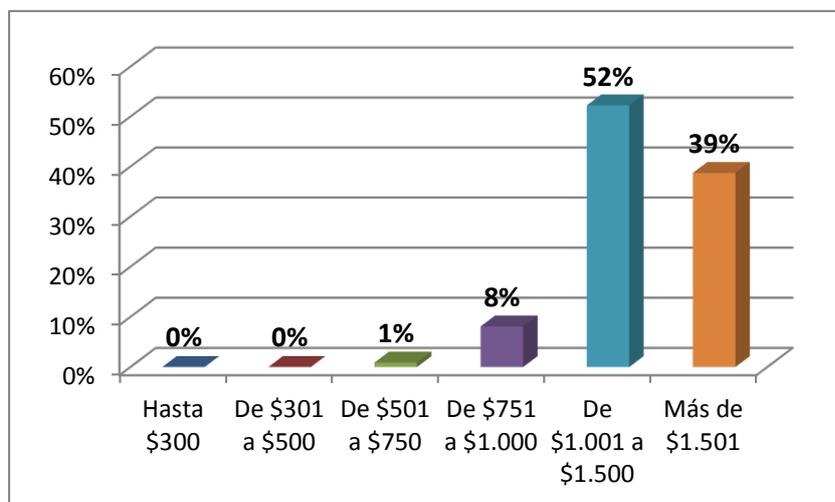


Gráfico No. 4: INGRESOS MENSUALES

Fuente: Encuesta a Clientes

Los ingresos mensuales de los clientes de la empresa oscilan entre \$1.001 y \$1.500 en su mayoría, es decir, 52%; el 39% percibe un ingreso mensual de más de \$1.505; el 8% tienen un ingreso entre \$751 y \$1.000; tan solo el 1% percibe una remuneración entre \$501 y \$750.

Estos datos revelan una situación económica que podría atender necesidades de construcción de vivienda nueva o remodelación, lo cual constituye una posibilidad de mercado para la oferta de servicios de la empresa.

4. ¿Cuál es su ocupación?

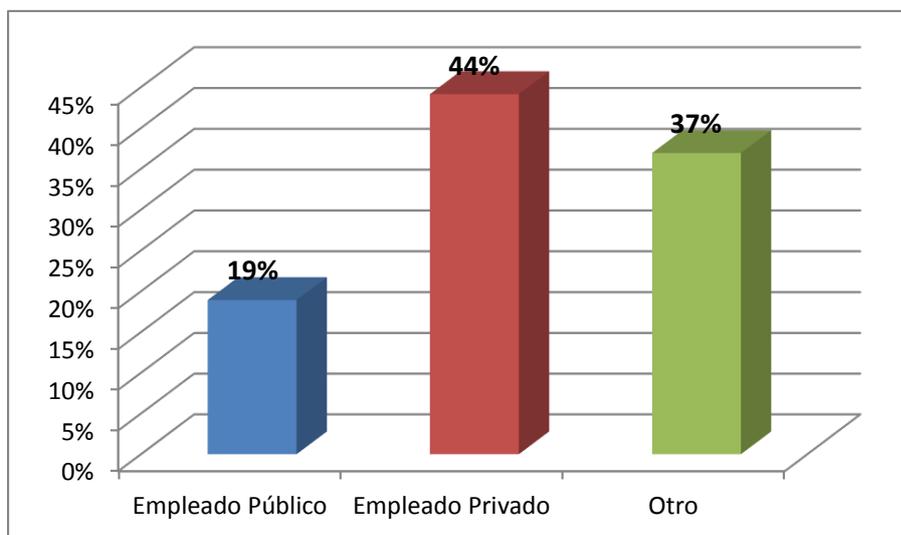


Gráfico No. 5: OCUPACIÓN

Fuente: Encuesta a Clientes

En cuanto a la ocupación de los clientes de la empresa, la mayoría son empleados privados (44%); el 37% manifiestan tener una ocupación diferente a la dependencia laboral, pública o privada; y el 19% restante, son empleados públicos. En todo caso, se revela una seguridad de los ingresos mensuales dada su ocupación laboral.

Otras ocupaciones

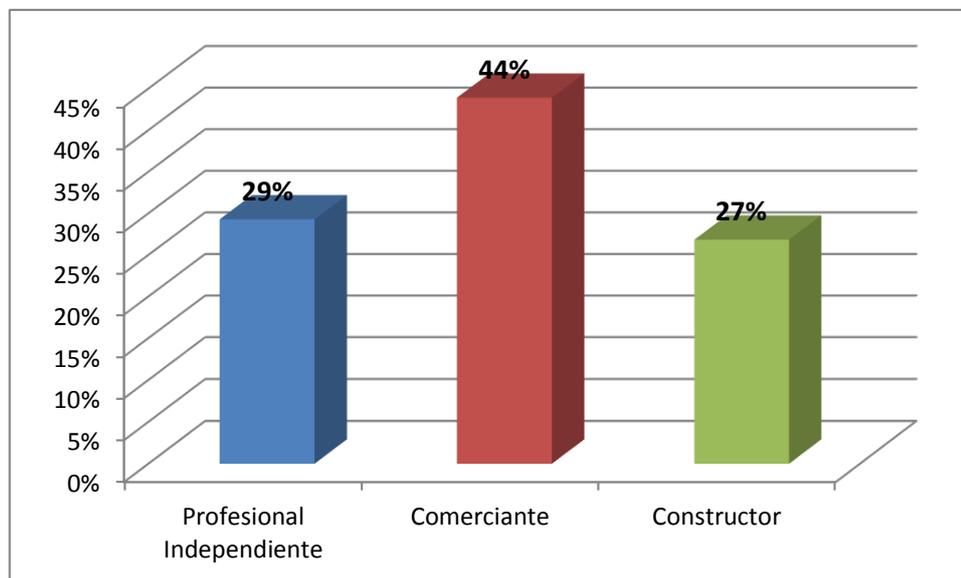


Gráfico No. 6: OTRAS OCUPACIONES
Fuente: Encuesta a Clientes

Del 37% que en la pregunta anterior manifestaron que tienen una ocupación diferente al empleo público y privado; el 44% sostiene que son comerciantes; el 29% son profesionales que ejercen su profesión de manera independiente; y el 27% restante, son constructores.

5. ¿Desde cuándo es cliente de Hormiconstrucciones?

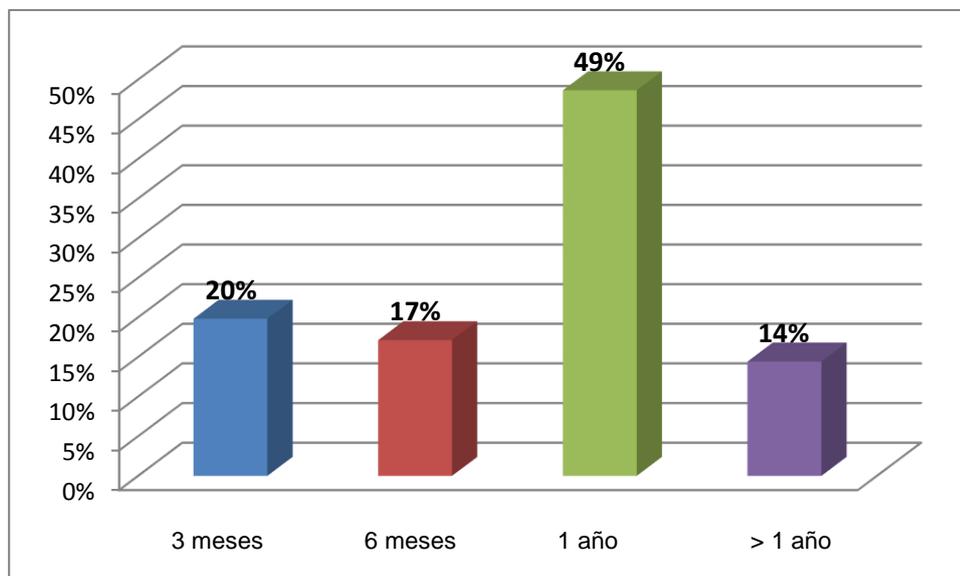


Gráfico No. 7: CLIENTES

Fuente: Encuesta a Clientes

El 49% es cliente de la empresa desde hace un año; el 20% son clientes desde hace tan solo 3 meses; el 17% desde hace 6 meses; el 14% restante desde hace más de un año. Como se advierte en los resultados, la fidelidad de los clientes es importante, pues la mayoría de ellos son clientes desde hace un año y más. Es importante que la empresa diseñe ofertas con la finalidad de lograr la lealtad de los clientes y así posicionarse de manera significativa en el mercado local.

6. ¿Conoce todos los servicios que oferta la empresa?

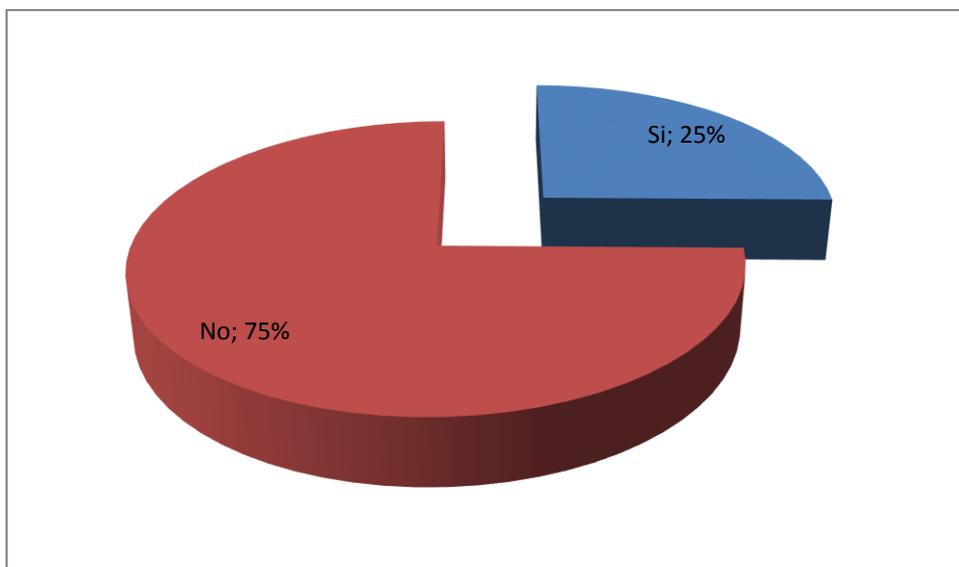


Gráfico No. 8 : CONOCIMIENTO DE LA OFERTA DE SERVICIOS
Fuente: Encuesta a Clientes

El 75% manifiesta que desconoce los servicios que oferta la empresa; tan solo el 25% restante sí los conoce. Estos resultados revelan la poca atención que se ha dado a la publicidad y marketing, como mecanismos para dar a conocer la empresa y colocar en el mercado su oferta de servicios.

6.1. Si su respuesta es No, ¿qué servicio es el que ha requerido en esta empresa?

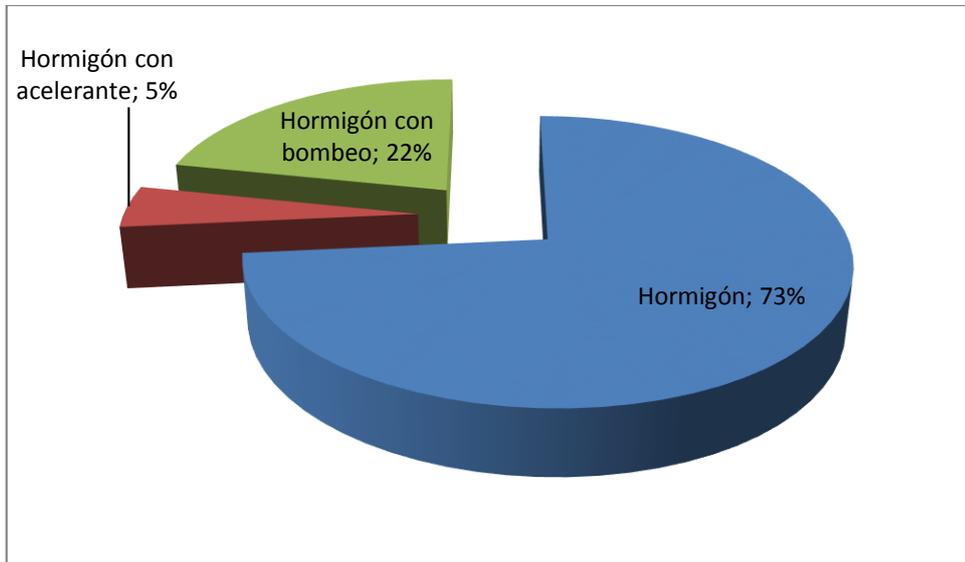


Gráfico No. 9: SERVICIO REQUERIDO
Fuente: Encuesta a Clientes

Del 75% que manifestó que no conocen la oferta de servicios de la empresa; el 73% ha requerido el servicio de hormigón; el 22% hormigón con bombeo; y el 5% restante, hormigón con acelerante. Es decir, el servicio con mayor demanda es el de hormigón, el mismo que está permitiendo a la empresa su posicionamiento en el mercado. Es importante implementar una campaña publicitaria para difundir la oferta de servicios que tiene la empresa e iniciar una investigación de mercado para conocer la opinión de los clientes respecto del servicio que requiere con mayor frecuencia.

6.2. Si su respuesta es Sí, haga una lista de los servicios que ha utilizado en esta empresa.

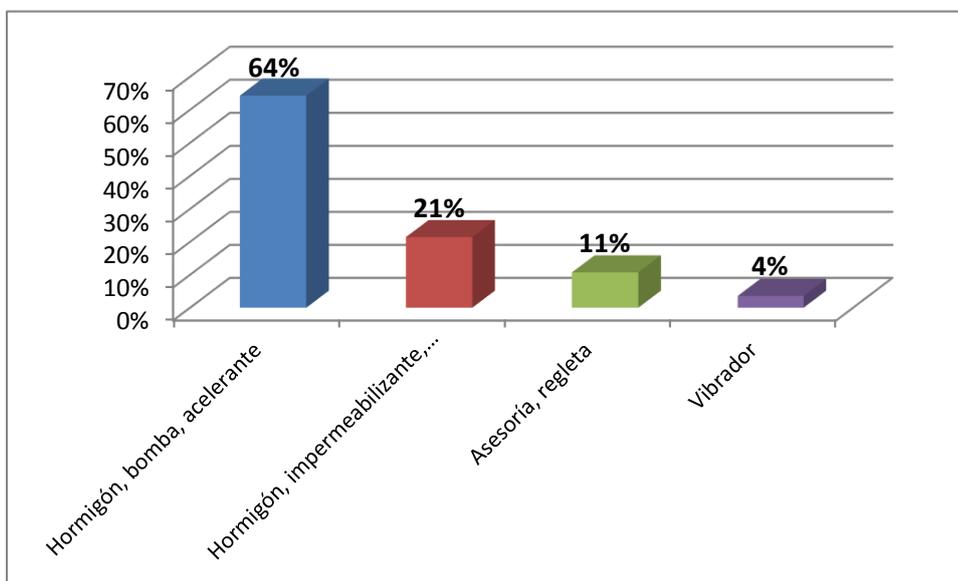


Gráfico No. 10: SERVICIO REQUERIDO
Fuente: Encuesta a Clientes

Del 25% que manifestaron que sí conocen todos los servicios que oferta la empresa, el 64% sostiene que el servicio requerido es el de hormigón, bomba y acelerante; el 21% dice que el servicio utilizado es el de hormigón, impermeabilizante y riego directo; el 11% servicios de asesoría y regleta; el 4% restante ha requerido el vibrador.

La información recopilada confirma la necesidad de difundir la oferta de servicios para así incrementar su demanda y por ende, mejorar el posicionamiento de la empresa y su rentabilidad.

7. ¿Qué opina sobre los servicios de la empresa?

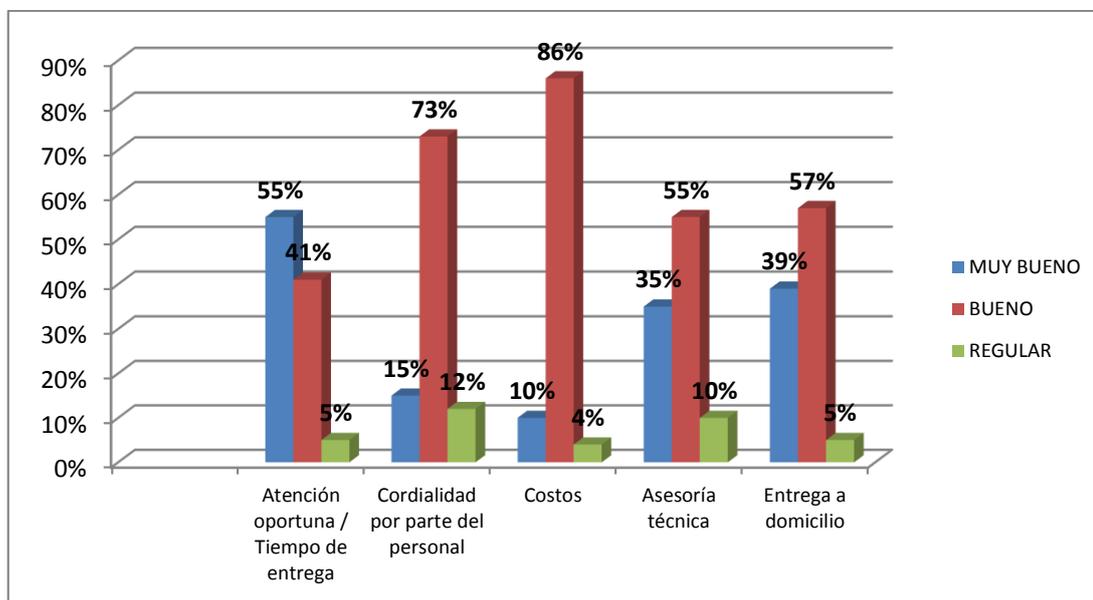


Gráfico No. 11: CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS

Fuente: Encuesta a Clientes

Al indagar sobre la opinión de los clientes respecto de los servicios que ha requerido en la empresa, los datos son los siguientes: El 55% manifiesta que la atención es oportuna y el tiempo de entrega merecen una calificación de muy buena; el 86% sostiene que los costos son buenos; el 12% manifiesta que la cordialidad por parte del personal es regular.

La información de este gráfico es importante para direccionar algunas decisiones que se tomen en cuanto a diseño de nuevas ofertas, a captación de mercado, etc., ya que revelan la opinión de los clientes en distintos aspectos, configurando fortalezas y debilidades.

8. ¿Cuál es su opinión respecto de la infraestructura de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.?

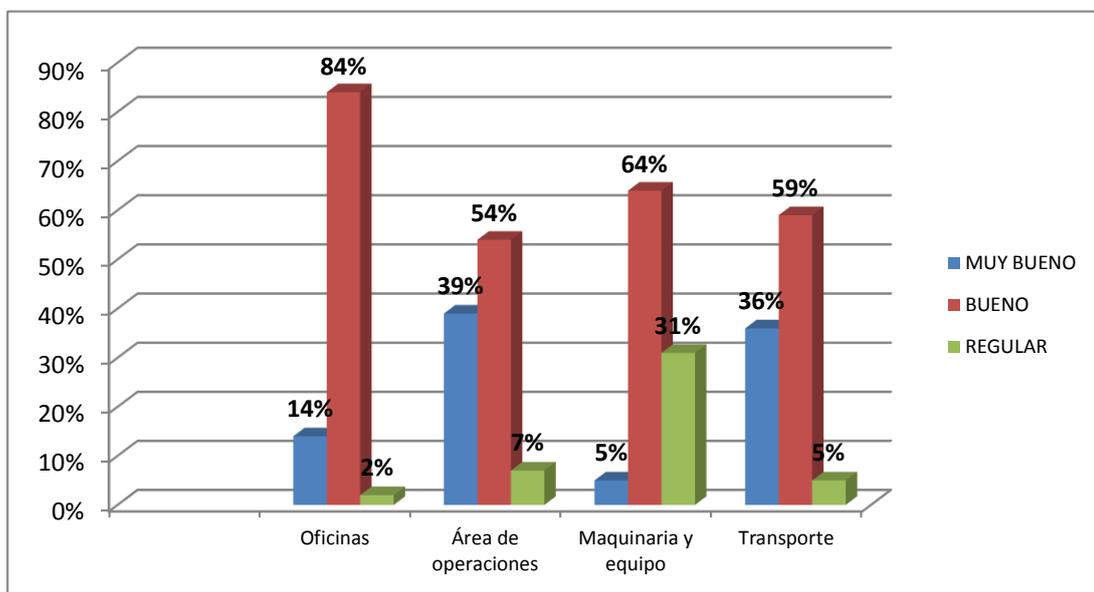


Gráfico No. 12: INFRAESTRUCTURA

Fuente: Encuesta a Clientes

En cuanto a la infraestructura de la empresa, la opinión de los clientes es diversa y se distribuye en las distintas alternativas y escala de calificación, así: tan solo el 39% opina que el área de operaciones es muy buena; el 84% sostiene que las oficinas son buenas; el 31% manifiesta que la maquinaria y equipo es regular.

En esta interrogante se tiene información importante para analizar y considerar al momento de decidir el crecimiento de la empresa y/o el diseño de una nueva oferta de servicios.

8.1. Como cliente de Hormiconstrucciones Cía. Ltda., ¿qué aspecto considera que debe mejorar?

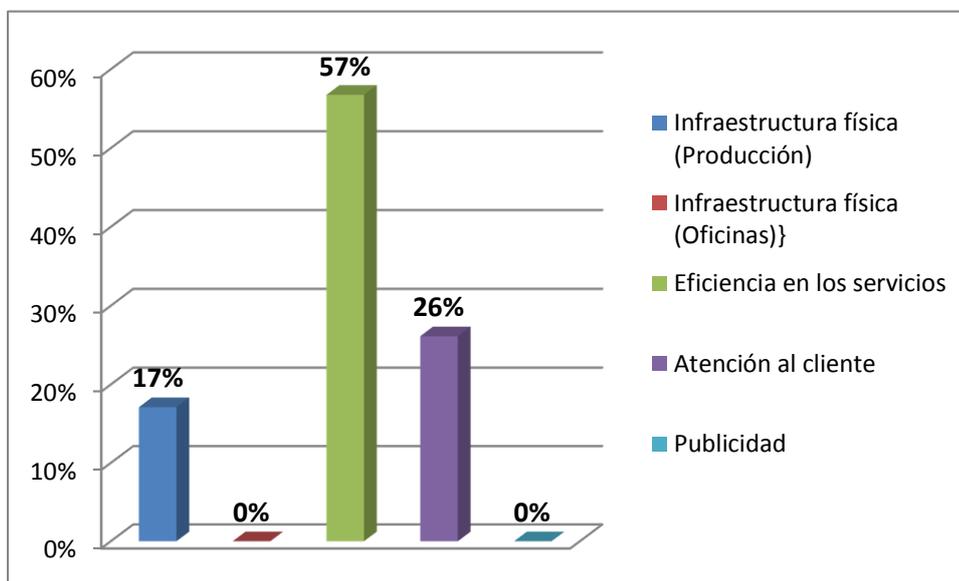


Gráfico No. 13: ASPECTO A MEJORAR
Fuente: Encuesta a Clientes

Los clientes de Hormiconstrucciones, tomando en cuenta el tiempo que conocen la empresa mediante la oferta de servicios, consideran que deben mejorar aspectos como la eficiencia en los servicios, según el 57%; el 26% manifiesta que debe mejorar la atención al cliente; el 17% restante cree que debe mejorar la infraestructura física (producción).

Aquí se tiene información importante para la toma de decisiones en cuanto a mejoramiento y desarrollo de la empresa, con proyección a incrementar el nivel de posicionamiento de la empresa.

9. ¿Conoce empresas que ofertan servicios técnicos para la construcción, como por ejemplo, hormigón premezclado?

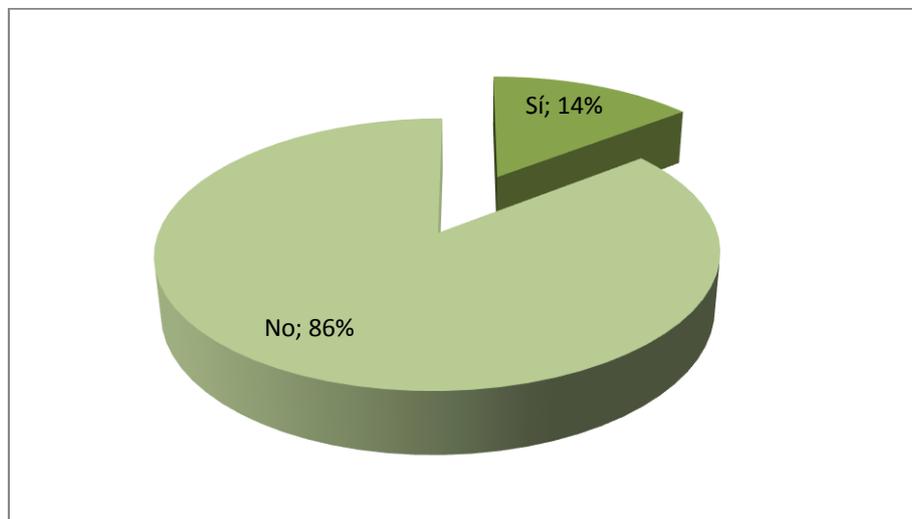


Gráfico No. 14: CONOCIMIENTO DE EMPRESAS SIMILARES
Fuente: Encuesta a Clientes

El 86% de los clientes no conocen otras empresas que oferten servicios similares a los de Hormiconstrucciones; tan solo el 14% sostiene que sí.

Este gráfico revela una importante fidelización de los clientes que debe mantenerse mediante estrategias empresariales; sin embargo, no puede desatenderse el 14% de clientes que sí conocen otras empresas, se debe aprovechar esta coyuntura para conocer algunas características de la competencia a fin de implementar procesos de benchmarking que permita a la empresa mejorar su posicionamiento en el sector.

9.1. Si su respuesta es Sí, escriba el nombre de las empresas que recuerda este momento.

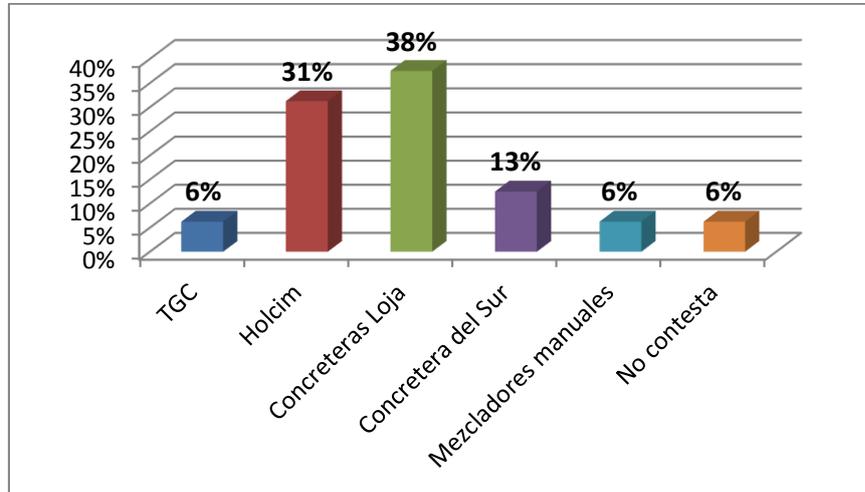


Gráfico No. 15: EMPRESAS SIMILARES
Fuente: Encuesta a Clientes

El orden de mayor a menor, las empresas recordadas por los clientes son las siguientes: el 38% recuerda a Concreteras Loja; el 31% a Holcim; el 13% a Concreteras del Sur; el 6% a TGC; otro porcentaje similar, del 6% a Mezcladores manuales; y el 6% restante no contesta la interrogante.

Aquí se tiene una idea de las empresas que representarían la competencia para Hormiconstrucciones, y sobre las cuales debe iniciarse un estudio prolijo para conocer sus características distintivas y emular las mejores prácticas administrativas, de publicidad o técnicas en el ámbito de la producción de servicios.

9.2. ¿Está interesado en acudir a una empresa de éstas para obtener servicios de apoyo a la construcción?

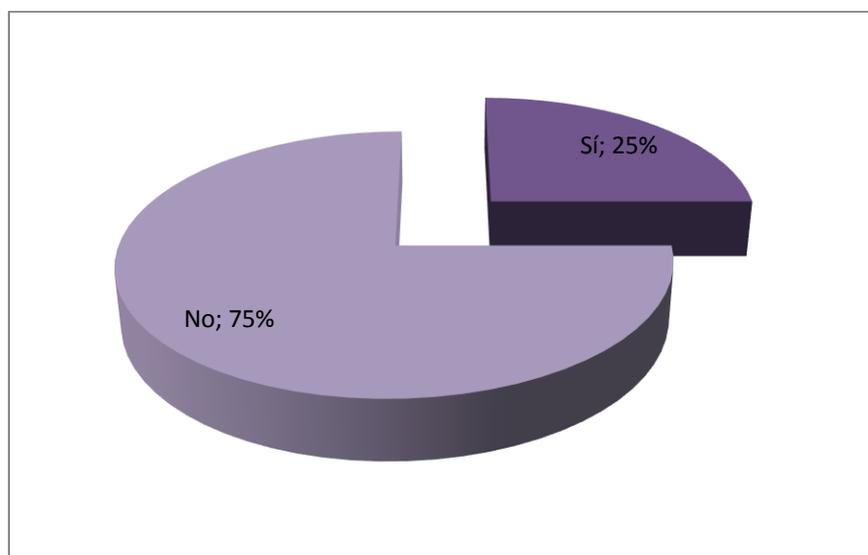


Gráfico No. 16: INTERÉS EN OTRAS EMPRESAS
Fuente: Encuesta a Clientes

Del 14% que manifestó que sí conocen otras empresas que ofertan servicios similares a los de Hormiconstrucciones, el 75% sostiene que no están interesados a acudir a ninguna de las empresas enlistadas en el gráfico No, 15; tan solo el 25% manifiesta que sí lo haría.

En base a estos resultados, se debe poner especial atención en la oferta de servicios de estas empresas y emprender en la ejecución de campañas publicitarias a fin de captar la lealtad de los clientes.

9.3. Si su respuesta es sí, ¿cuál sería la razón?

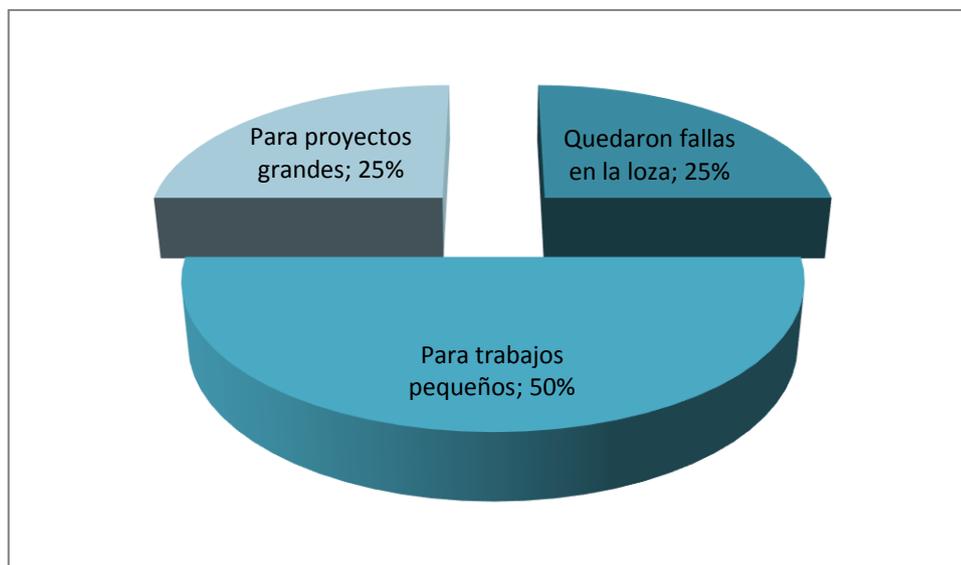


Gráfico No. 17: RAZÓN POR LA QUE ACUDIRÍAN A OTRAS EMPRESAS
Fuente: Encuesta a Clientes

Del 25% que manifestó que sí acudirían a otras empresas similares a solicitar servicios de apoyo a la construcción, el 50% dice que lo haría únicamente para trabajos pequeños; el 25% para proyectos grandes; y el 25% restante, pediría apoyo a otras empresas debido a que quedaron fallas en la loza.

10. ¿Qué medios publicitarios usted prefiere para conocer de los servicios que prestan las empresas que ofertan este tipo de servicios?

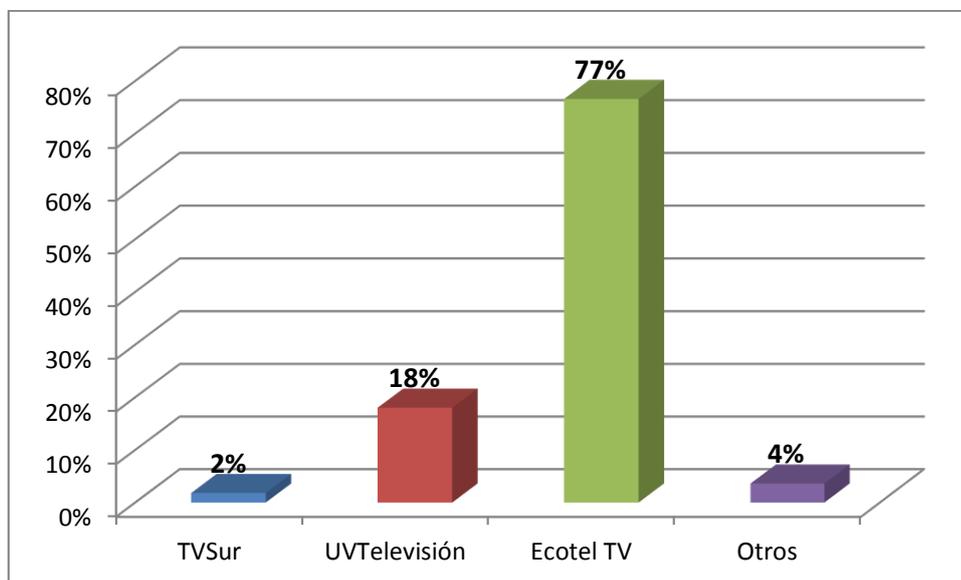


Gráfico No. 18: MEDIOS PUBLICITARIOS TELEVISIVOS
Fuente: Encuesta a Clientes

De los resultados que se observa en el gráfico N° 18, el 77% prefiere publicidad por Ecotel TV; el 18% por UV Televisión; el 2% por TV Sur; y el 4% restante, dice que prefiere otros medios.

Este criterio es importante a la hora de diseñar los espacios publicitarios y escoger el medio por el cual se difundirá esta publicidad.

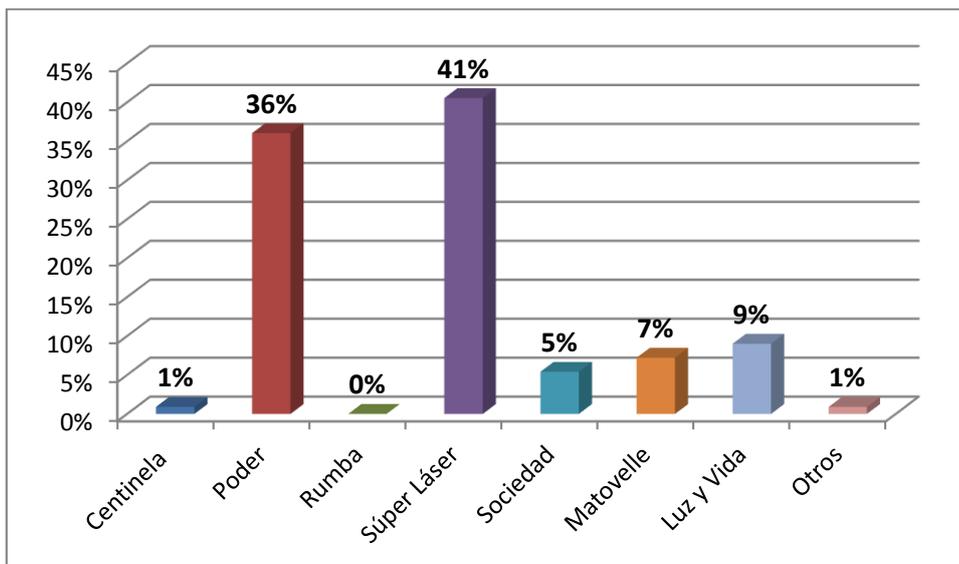


Gráfico No. 19: MEDIOS PUBLICITARIOS RADIAL
Fuente: Encuesta a Clientes

En cuanto a publicidad por radio, se debe tener en cuenta las preferencias de los clientes, cuyos porcentajes son los siguientes: el 41% prefiere radio Súper Láser; el 36% Radio Poder; el 9% radio Luz y Viuda; el 7% Matovelle; el 5% Radio Sociedad; el 1% Radio Centinela; el 1% restante manifiesta que otros medios.



Gráfico No. 20: MEDIOS PUBLICITARIOS IMPRESOS
Fuente: Encuesta a Clientes

El 95% de los clientes prefieren el medio escrito Diario La Hora; tan solo el 5% restante, prefiere Crónica de la Tarde. Esta información da la pauta de la inversión que significaría el diseño de publicidad para ser difundida en los distintos medios publicitarios de la ciudad, apuntando a los medios de mayor aceptación de los clientes de la empresa.

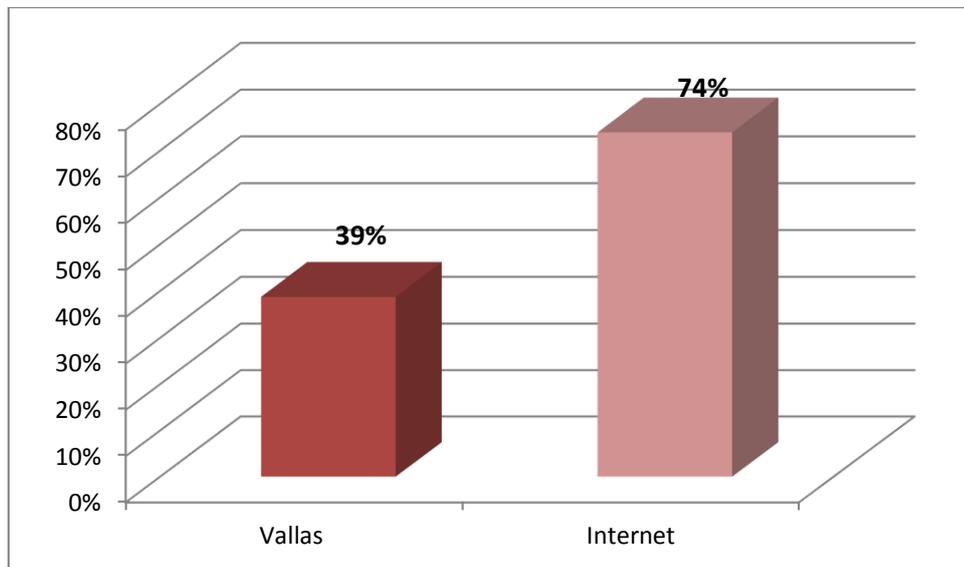


Gráfico No. 21: MEDIOS PUBLICITARIOS ALTERNATIVOS
Fuente: Encuesta a Clientes

El 74% de los clientes prefieren la publicidad por Internet, ya que es medio más utilizado por ellos; el 39% sostiene que las vallas, ya que se constituyen en una importante alternativa de impacto visual.

11. ¿En qué horarios usualmente, usted tiene acceso a estos medios publicitarios?

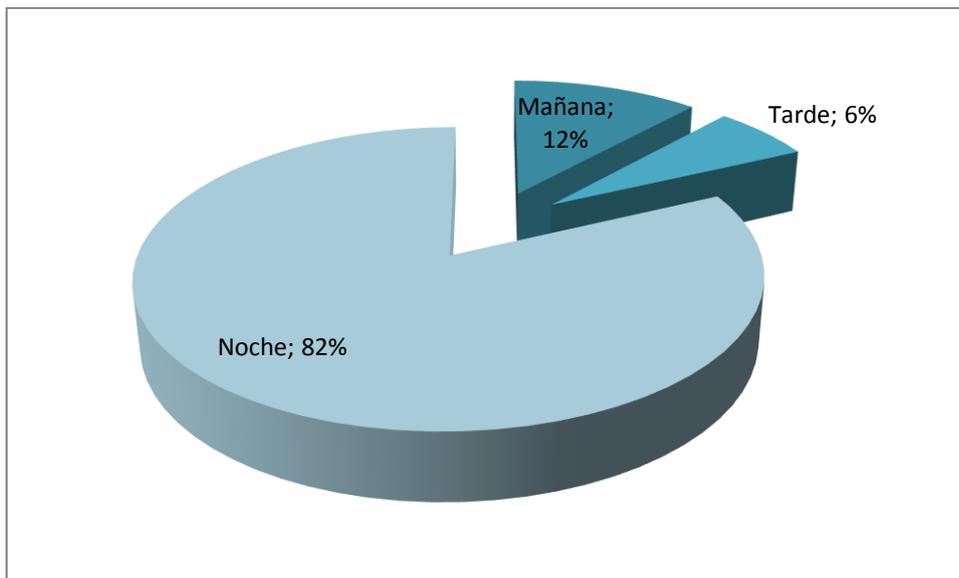


GRÁFICO No. 22: HORARIOS DE ACCESO A LOS MEDIOS TELEVISIVOS
Fuente: Encuesta a Clientes

El 82% de los clientes, manifiesta que en la noche accede a los medios de comunicación; el 12% dice que en la mañana; y el 6% restante, que en la tarde. Estos porcentajes direccionan los horarios de difusión de la publicidad de la empresa, de manera especial en los medios televisivos.

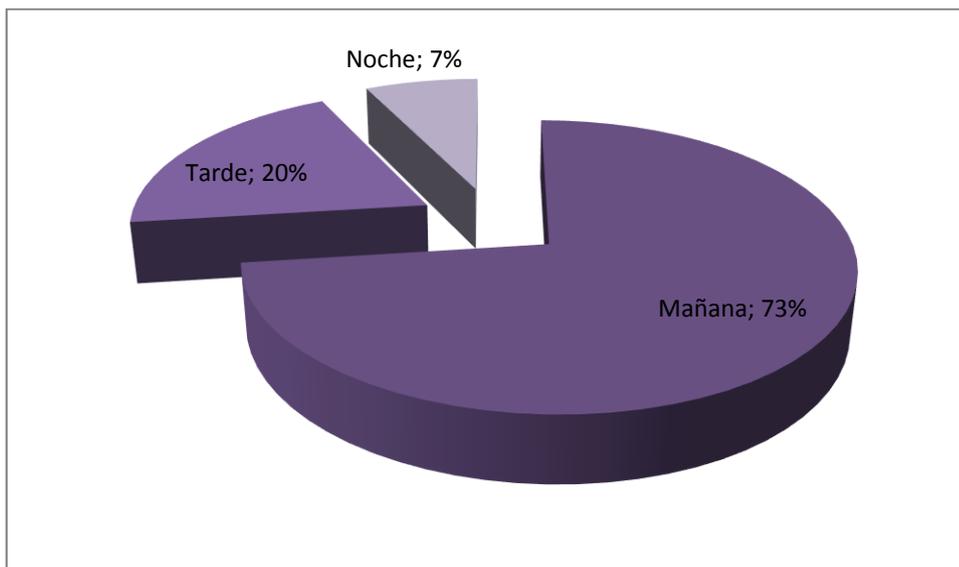


Gráfico No. 23: HORARIOS DE ACCESO A LOS MEDIOS RADIALES
Fuente: Encuesta a Clientes

De igual manera, al consultar a los clientes de la empresa sobre el horario de preferencia para acceder a la radio, manifestaron lo siguiente: el 73% prefiere la mañana; el 20% la tarde; el 7% restante, la noche.

3.6 Resultados de la encuesta aplicada al Personal de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

1. Sexo

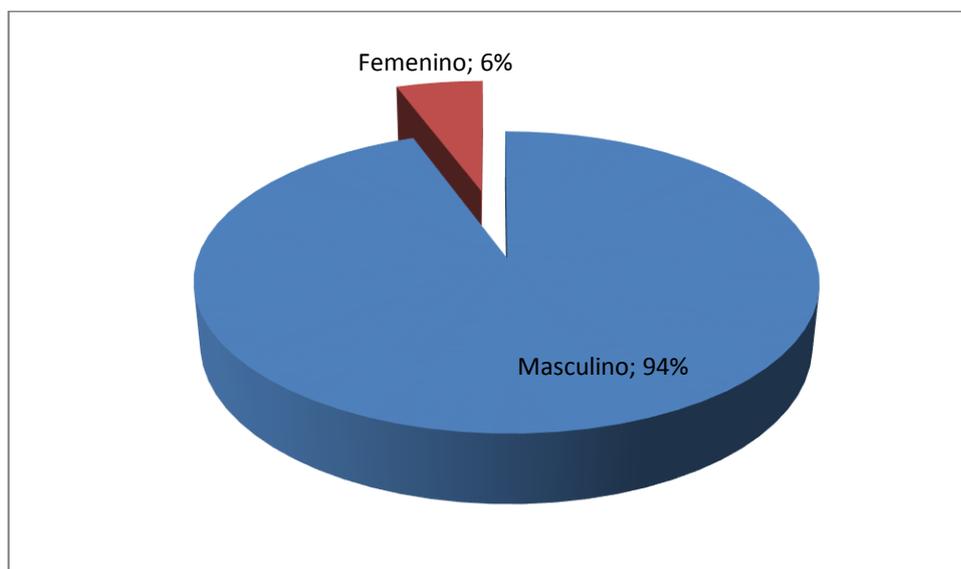


Gráfico No. 24: SEXO
Fuente: Encuesta al personal

El 94% del personal que labora en la empresa es de sexo masculino, tan solo el 6% es femenino.

2. Estado Civil

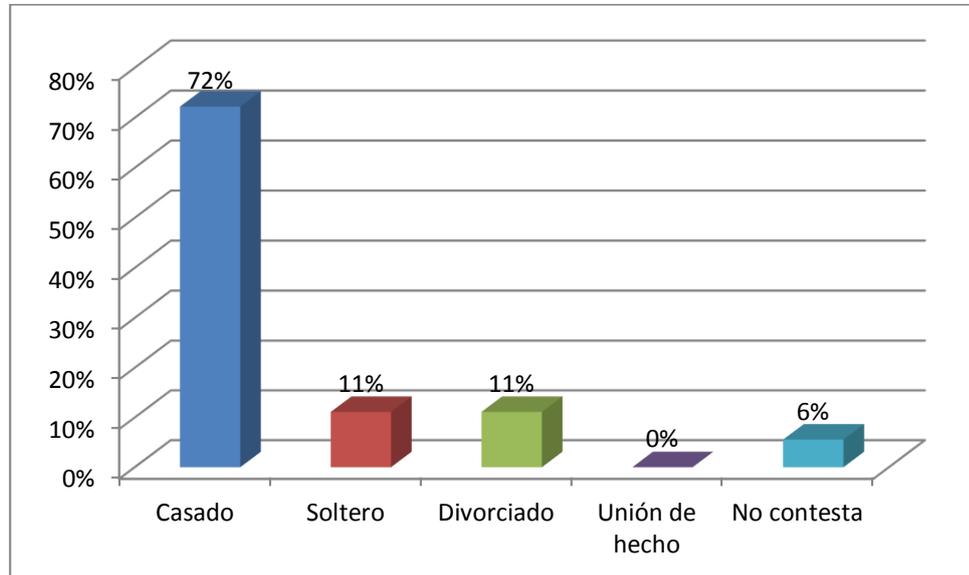


Gráfico No. 25: ESTADO CIVIL

Fuente: Encuesta al personal

El 72% del personal de la empresa es casado; el 11% soltero; otro 11% divorciado; el 6% restante no contesta la interrogante.

3. Salario mensual

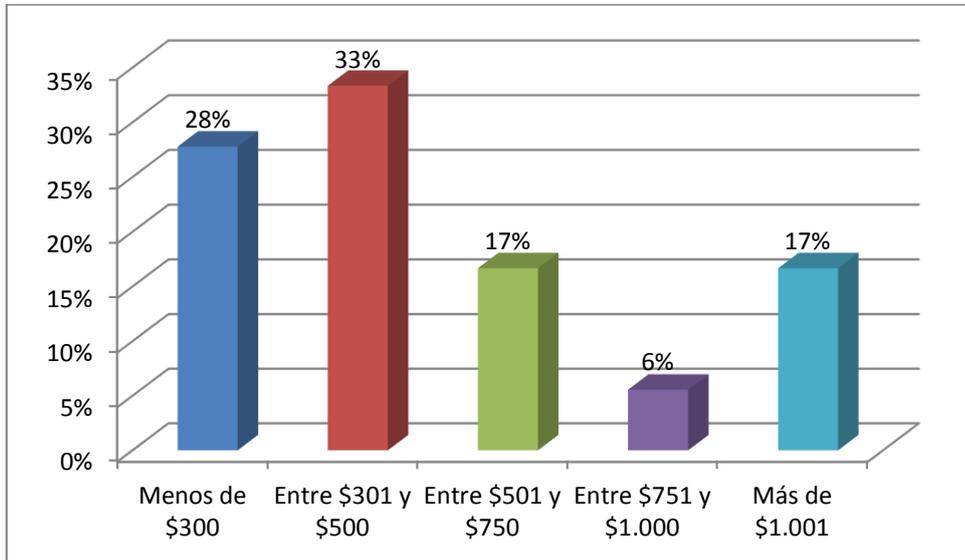


Gráfico No. 26: SALARIO MENSUAL

Fuente: Encuesta al personal

El 33% del personal percibe un salario mensual entre \$301 y \$500; el 28% gana menos de \$300; el 17% entre \$501 y \$750; otro 17% tiene una remuneración mensual de más de \$1.001; el 6% restante gana entre \$751 y \$1.000.

Los datos revelan que el personal que labora en la empresa, conforme sus funciones y responsabilidades, percibe una remuneración acorde a las actuales normas que rigen el ámbito laboral.

4. ¿De qué manera la empresa le motiva en su trabajo?

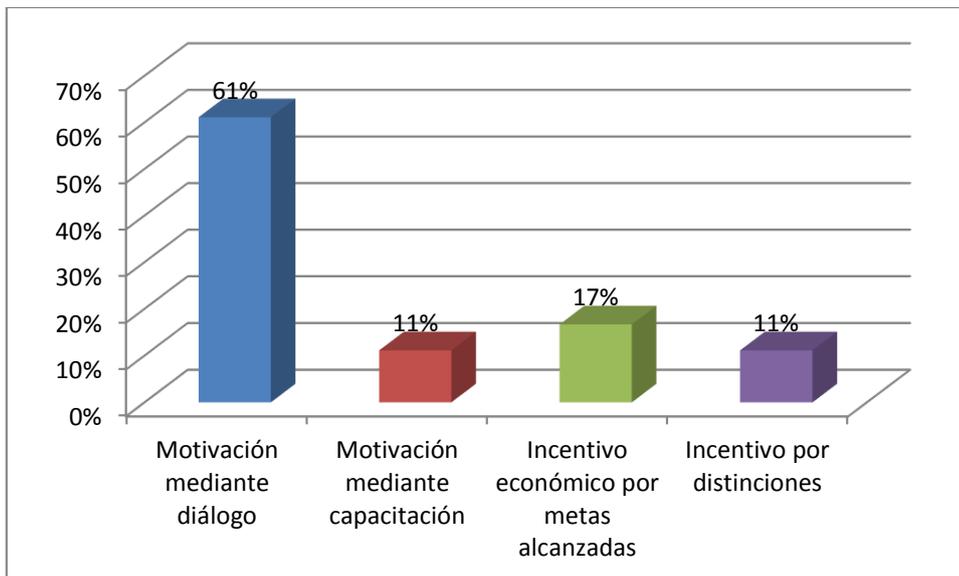


Gráfico No. 27: FORMAS DE MOTIVACIÓN

Fuente: Encuesta al personal

El 61% del personal manifiesta que es motivado en su trabajo mediante el diálogo; el 17% dice que ha recibido incentivo económico por metas alcanzadas; el 11% manifiesta que ha sido motivado mediante capacitación; y el otro 11% restante, por distinciones.

Para motivar al personal para lograr el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales, incrementar su compromiso y entrega al trabajo, debe propiciarse el desarrollo de la organización como tal. Por lo tanto debería practicarse un liderazgo efectivo de parte de gerencia y de los mandos medios, de manera de crear el un buen ambiente laboral, una buena comunicación, trabajo en equipo, además se debería realizar reconocimientos económicos y/o simbólicos para los empleados a través con un mejor desempeño productivo, se deben dar oportunidades de desarrollo personal y profesional a través de una continua capacitación a todo el personal.

5. A usted le ha sido comunicado y por tanto conoce a ciencia cierta:

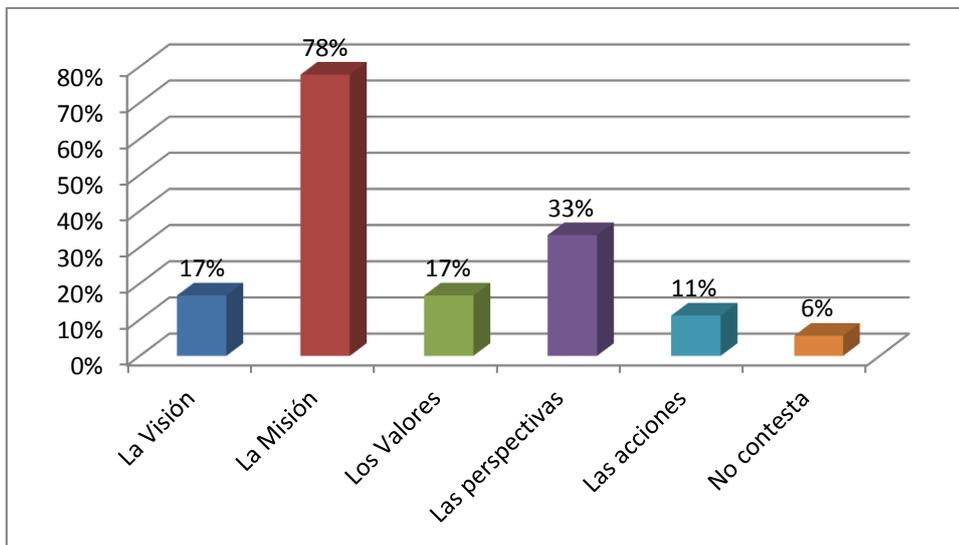


Gráfico No. 28: CONOCIMIENTO DE LA FILOSOFÍA EMPRESARIAL
Fuente: Encuesta al personal

El 78% del personal manifiesta que conoce la misión de la empresa; el 33%, las perspectivas; el 17% la visión; el 17% conoce los valores organizacionales; el 11% las acciones; y el 6% restante no contesta la interrogante.

El conocimiento de la filosofía empresarial por parte del personal, es un factor importante en el desempeño, ya que se compenetra con las metas y objetivos organizacionales y sabe hacia dónde se dirige el horizonte meta, pudiendo así, coadyuvar en la gestión y desarrollo empresarial. Por ello, es importante difundir a lo interno y externo de la empresa estos aspectos de la filosofía empresarial ya que es parte de la imagen corporativa que proyecta hacia el mercado.

6. ¿Qué cargo desempeña?

El personal encuestado, que en total suman 18 personas, desempeña los siguientes cargos:

Cuadro No. 2: CARGO

Número	Cargo
1	Presidente
1	Administrador
1	Jefe de Planta
1	Abogado
1	Contadora
1	Operador de Planta
1	Auxiliar
1	Mensajero
1	Servicios Generales
1	Conserje
5	Chofer Profesional
1	Chofer y Operador de Bomba
2	Obreros

Fuente: Encuesta al personal

Al momento actual, el personal que labora en Hormiconstrucciones Cía. Ltda. es el detallado en el cuadro No. 2, sin embargo, la escritura de constitución solo menciona los cargos directivos y sus respectivas funciones; la empresa no dispone de organigrama ni de manual de funciones para determinar los que corresponden a cada cargo y analizar y garantizar la no duplicidad de funciones y responsabilidades.

7. ¿Cuánto tiempo está trabajando en esta empresa?

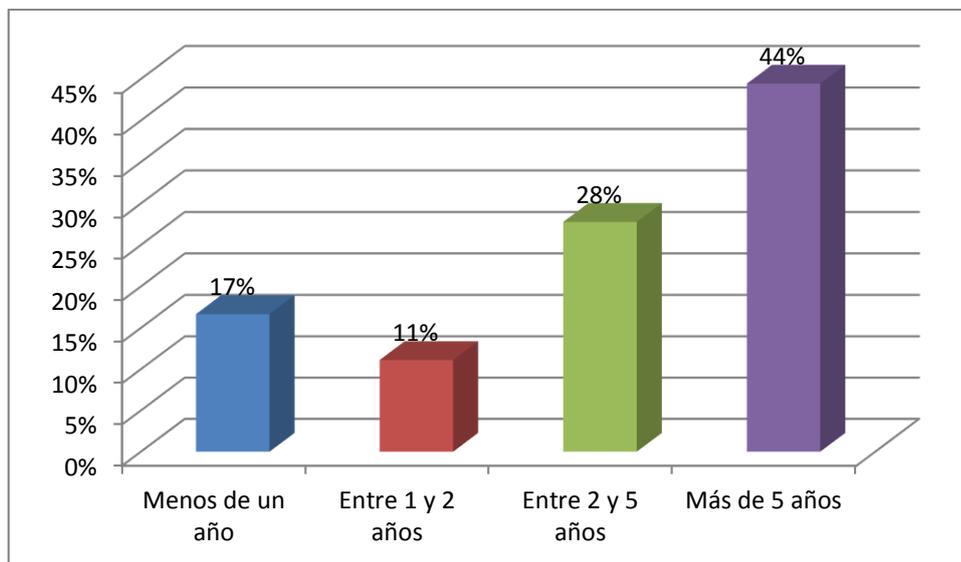


Gráfico No. 29: TIEMPO DE TRABAJO EN LA EMPRESA

Fuente: Encuesta al personal

El 44% del personal manifiesta que lleva trabajando en la empresa más de cinco años; el 28% entre 2 y 5 años; el 17% menos de un año; el 11% restante, entre 1 y 2 años.

Los datos que revela esta interrogante pone en evidencia la estabilidad que la empresa ofrece a sus empleados, así como la experticia que la permanencia en funciones específicas desarrolla el personal, característica que puede crear ventajas distintivas frente a otras empresas.

8. ¿Cómo ingresó a ser parte de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.?

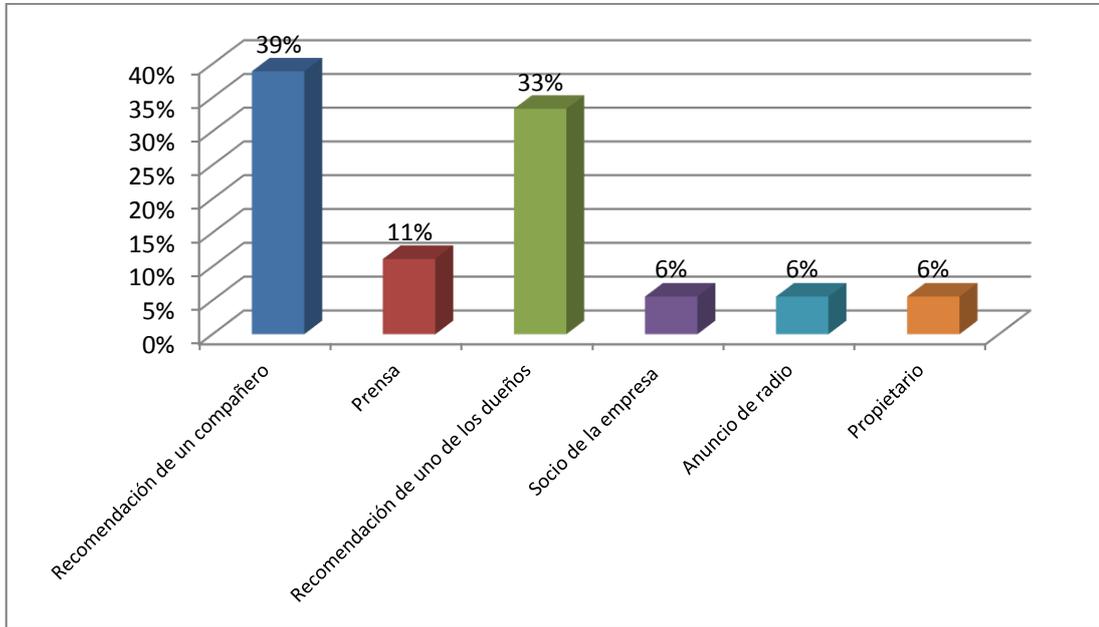


Gráfico No. 30: FORMA DE INGRESO A LA EMPRESA

Fuente: Encuesta al personal

El 39% del personal manifiesta haber ingresado a la empresa por recomendaciones de un compañero; el 33% por recomendación de uno de los dueños de la empresa; el 11% conoció del trabajo por la prensa; el 6% del personal son socios; otro 6% manifiesta que conoció del trabajo a través de la radio; y el 6% restante del personal que labora es propietario de la empresa.

La información recopilada pone en evidencia un débil proceso de reclutamiento y selección de personal, situación que debe ser tomada en cuenta a fin de elevar los estándares de desempeño del talento humano.

9. Para iniciar su desempeño. ¿La empresa cumplió con procesos de inducción?

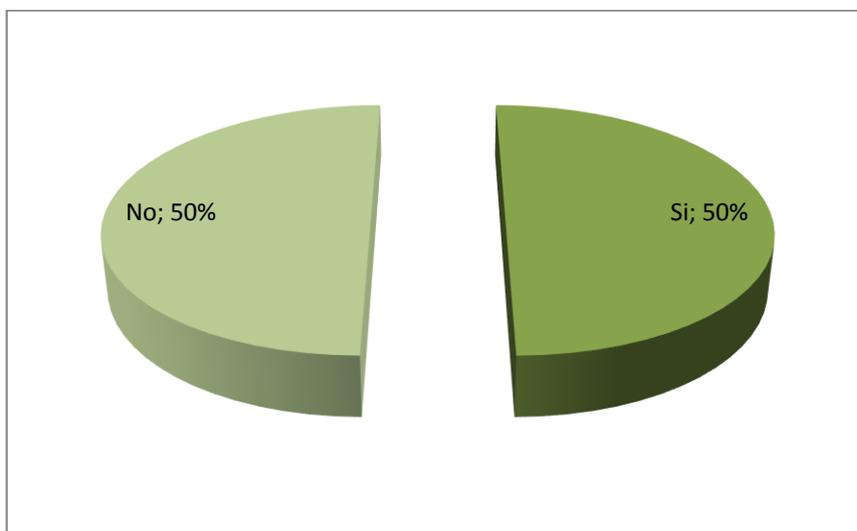


Gráfico No. 31: PROCESO DE INDUCCIÓN

Fuente: Encuesta al personal

En porcentajes iguales, del 50%, el personal manifiesta que sí se cumplió con procesos de inducción mientras que el otro 50% manifiesta que no. Lo cual revela que el proceso de inducción de personal no llega a todos los empleados nuevos, así como existe la posibilidad que únicamente se cumpla este procedimiento para cargos de mayor complejidad.

Sin embargo, se considera la necesidad de definir el procedimiento de reclutamiento, selección, inducción y acompañamiento al personal que ingresa a la empresa, conforme lo señala la técnica en el majeo de personal.

10. ¿Ha tenido dificultades en el desempeño de su función?

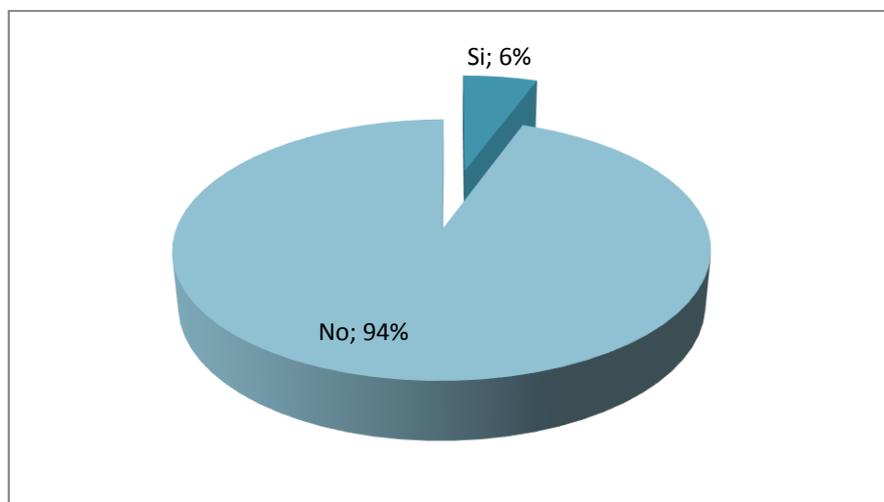


Gráfico No. 32: DIFICULTADES EN EL DESEMPEÑO
Fuente: Encuesta al personal

El 94% sostiene que no ha tenido dificultades en su desempeño; el tanto que, tan solo el 6% restante manifiesta que sí. Es importante que la empresa considere la necesidad de diseñar procedimientos de manejo de personal en el que se señale el acompañamiento al empleado desde su ingreso a la empresa hasta que demuestre dominio de su función.

11. ¿Está a gusto en la empresa?

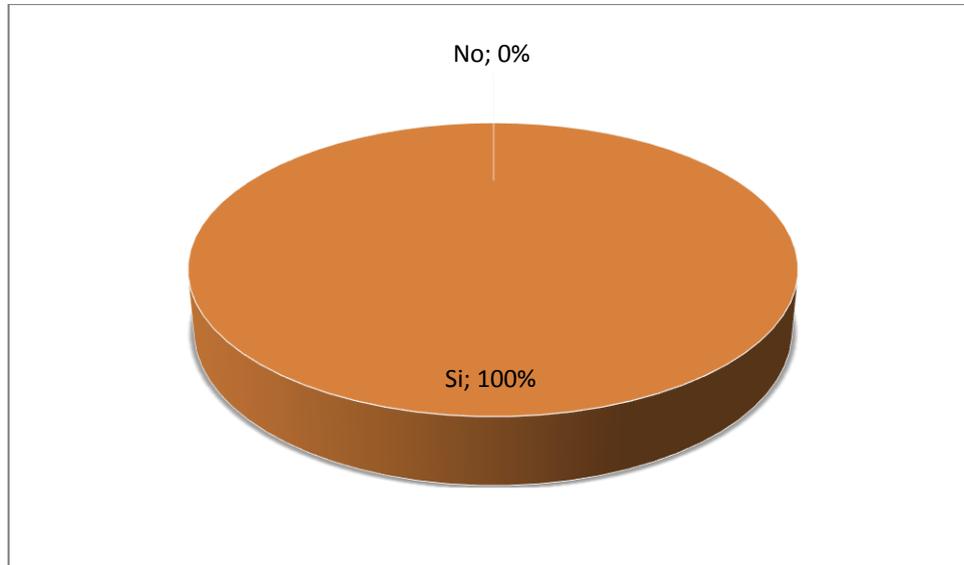


Gráfico No. 33: ESTÁ A GUSTO EN LA EMPRESA
Fuente: Encuesta al personal

El 100% manifiesta estar a gusto en la empresa; lo cual es un factor muy importante que representa una fortaleza organizacional; contar con personal que está a gusto en la empresa facilita la aceptación de responsabilidades y nuevos retos frente a los cambios que la gestión debe implementar para enfrentar a la competencia,

11.1. ¿Está dispuesto a participar activamente en estrategias para mejorar la gestión de la empresa?

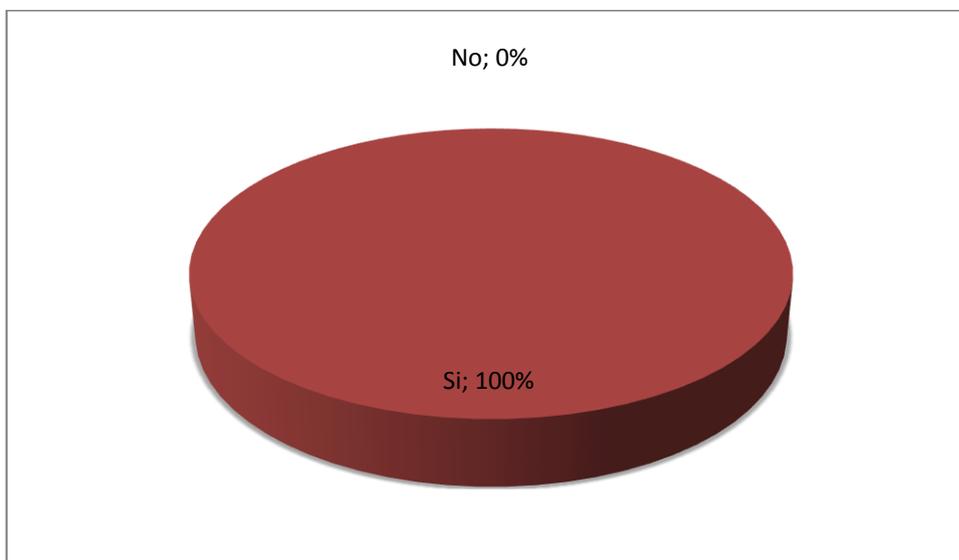


Gráfico No. 34: PREDISPOSICIÓN PARA PARTICIPAR EN ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

Fuente: Encuesta al personal

Como se deduce del gráfico anterior, el 100% está predispuesto a participar activamente en estrategias de mejoramiento organizacional; las razones que manifiestan son, entre otras, las siguientes: para mejorar los procesos de organización; para fortalecer la comunicación interna; para potenciar el trato adecuado al cliente; para atender de mejor manera la alimentación del personal; para mejorar las herramientas de trabajo, etc.

11.2. ¿Cómo califica la relación entre las personas que trabajan en la empresa, entre éstas y los directivos?

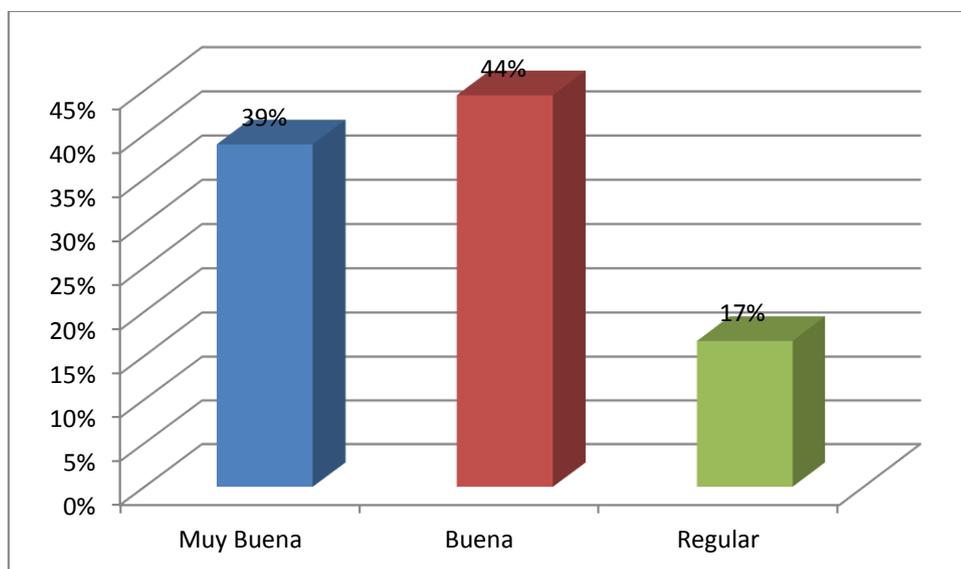


Gráfico No. 35: RELACIONES INTERPERSONALES

Fuente: Encuesta al personal

El 44% del personal manifiesta que las relaciones interpersonales son buenas; el 39% que son muy buenas; y el 17% restante que son regulares. La comunicación, fluida, oportuna y precisa, es la base de una buena gestión de la empresa, por lo tanto es un aspecto que debe cuidarse desde la administración y en todo momento para evitar conflictos y retrasos en el desempeño.

11.3. ¿Cómo califica el ambiente de trabajo de Hormiconstrucciones Cía. Ltda.?

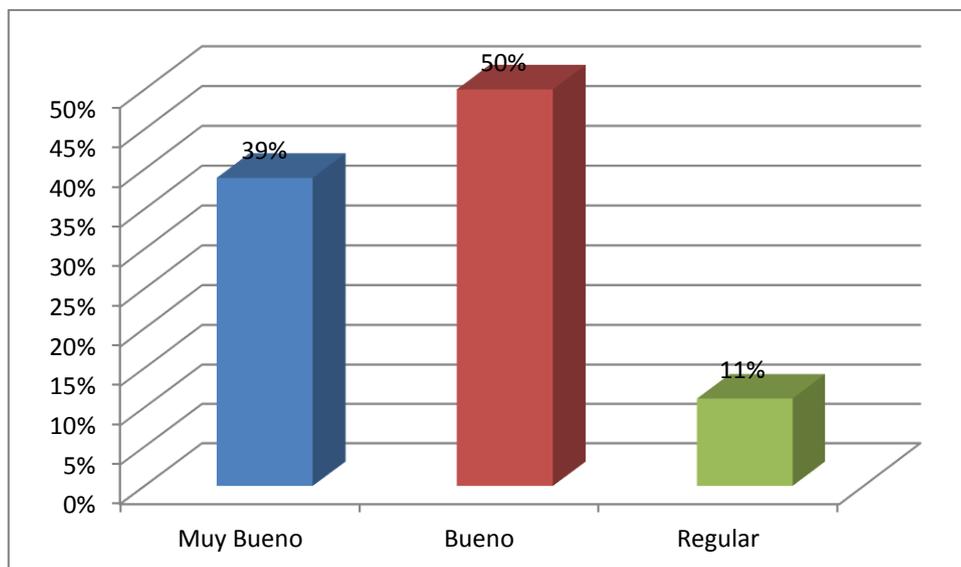


Gráfico No. 36: AMBIENTE DE TRABAJO
Fuente: Encuesta al personal

El 50% del personal manifiesta que el ambiente de trabajo es bueno; el 39% que es muy bueno; tan solo el 11% dice que es regular.

Otro de los factores decisivos en el desempeño del personal, es el ambiente de trabajo, en este caso, constituye una fortaleza, ya que a opinión de mayoría de los encuestados el ambiente laboral es bueno.

3.7 Resultados de la entrevista aplicada al Gerente de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

1. ¿Cuál es la razón de ser de la empresa donde usted labora?

La razón de ser de la empresa es ofertar a la ciudadanía, con calidad y calidez, servicios relacionados con la construcción, como por ejemplo: fabricación y venta de hormigones, estudio, diseño, planificación, construcción, decoración y fiscalización de obras civiles y arquitectónicas como edificios, viviendas, puentes, caminos, carreteras, etc.

2. ¿El desempeño empresarial es analizado para garantizar su eficacia?

Sí, en forma periódica se realizan reuniones de trabajo con el personal involucrado, a fin de detectar y corregir errores u omisiones en la marcha.

3. ¿La empresa tiene definido el organigrama?

No está completamente definido, según la escritura de constitución, solo se mencionan los cargos directivos.

4. ¿Qué proceso se sigue para delegar las funciones en la empresa?

Se procede conforme lo contempla la escritura de constitución de la compañía, se lo hace considerando el nivel jerárquico.

5. ¿Cuáles son los mecanismos que utiliza para conocer el grado de cumplimiento de actividades planificadas en su empresa por parte de sus colaboradores internos?

Se lo hace mediante reuniones semanales de trabajo, se analiza, reflexiona, se toman decisiones por consenso; es decir, en base al diálogo se establecen los niveles de pertinencia de planes y se sugieren las correcciones necesarias. Además, nos basamos en informes de avance de obra e informes financieros que demuestran la rentabilidad.

6. ¿Cómo controla el cumplimiento de Planes?

Conversando con los involucrados y mediante observación directa.

7. ¿Cómo lleva a cabo un proceso de supervisión de las actividades realizadas?

Por observación directa.

8. ¿Cómo prevé retroalimentación respecto a desviaciones significativas contra el desempeño planeado?

Mediante reuniones de trabajo.

9. ¿Se involucra en las actividades? ¿De qué manera?

Estando presente en los problemas del día a día acompañando a los compañeros responsables de las mismas.

3.8 Análisis de factores externos que influyen en el entorno de Hormiconstrucciones.

El contexto externo comprende el medio que rodea a la empresa y en el cual se tiene que ejecutar sus actividades empresariales debiéndose tomar en cuenta los siguientes factores: el político, tecnológico, económico, legal, ambiental y social.

Factores políticos.

En la actualidad el factor político no se ha desarrollado adecuadamente, debido a la influencia de los partidos políticos, que buscan intereses partidistas y no en beneficio de la nación; para lo cual mencionamos algunos indicadores que han crecido y son de preocupación para la comunidad ecuatoriana:

- La inestabilidad económica en la política Nacional se ha incrementado, pues el índice de riesgo país del Ecuador se situó en Marzo de 2011, en 743 puntos.”
- “La deuda pública total interna y externa, se sitúa en \$13.173 millones de dólares, el presupuesto general del estado aprobado en el 2012 (incluidos los fondos petroleros) fue de \$23950 millones de dólares”

Estas variables dentro de la estructura política gubernamental se han incrementado y afectan al desarrollo normal y sostenido de las instituciones y empresas que componen el aparato productivo y desarrollo del país indicando que esto afecta al desarrollo empresarial al nivel local, regional y nacional debido a que todas las empresas deben regirse a la ley que les otorga el estado indicando que en Hormiconstrucciones tiene un nivel alto debido a que es una empresa de servicios, el impuesto que deben cancelar es muy alto por lo tanto sería una **amenaza** para la empresa.

Factores tecnológicos.

La tecnología es, después del capital humano fundamental en todo proceso de crecimiento de la empresa es el más poderoso aliado para multiplicar su eficiencia. A la informática con frecuencia la han llamado Capacitador o Habilitador, esto indica que el uso estratégico y adecuado de la tecnología, optimiza el tiempo ya que con esta tecnología se puede ver nuestra situación financiera entrando a las cuentas bancarias y realizando desde nuestro sitio de trabajo las transacciones que requiera la empresa.

Para sintetizar se puede decir que la base del cumplimiento de los objetivos lo constituyen tres pilares fundamentales: Las personas, los procesos y las tecnologías, es por esta razón que el aspecto tecnológico podría constituirse en una **oportunidad** porque ayuda al crecimiento y desarrollo de las actividades dentro de la empresa.

En el caso de la empresa Hormiconstrucciones, actualmente la tecnología que utiliza, es buena respecto a la competencia, sin embargo, la misma está llegando a concluir su vida útil, por ello está afectando a la productividad, además podría representar una desventaja en el momento de la entrada de nuevas empresas con tecnología de punta, en este caso sería necesario realizar una reingeniería del factor tecnológico, que permita así mismo mejorar los procesos productivos y por ende la productividad.

Factores económicos-financieros.

Actualmente las empresas se ven afectadas por la inestabilidad económica por la que atraviesa actualmente el Ecuador, en este sentido podemos decir que los indicadores para la canasta familiar básica a abril del 2013 se situó en a \$602,7 dólares, esto significa más del doble del sueldo básico vigente y una tercera parte más del ingreso promedio familiar, que es alrededor de un sueldo y medio, incluyendo los décimos tercero y cuarto sueldo”

“El salario mínimo vital se incrementó, situándose en el 2013 en \$318,00 dólares; encareciendo los productos de primera necesidad y el desempleo para el 2013 se encuentra en aproximadamente 5%; en las exportaciones ecuatorianas de petróleo a enero de 2012 fueron de \$1305 millones; en tanto que el precio del crudo al 8 de Mayo del 2012, se situó en \$ 91.12 el barril.

El nuevo salario básico unificado que rige desde enero del 2013 en el Ecuador es de (\$ 318), permitiendo cubrir el 53.38% de la canasta básica promedio (\$ 595,70).

Este rubro significa para Hormiconstrucciones una **oportunidad** en el sentido que los clientes potenciales van a tendrán un mayor capacidad adquisitiva.

También significa una **amenaza**, ya que los sueldos de los colaboradores de la empresa tendrán que ser modificados de acuerdo a lo establecido, lo que implica disminuir el porcentaje del margen de utilidad.

Inflación: Según información publicada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) la inflación mensual en Ecuador en marzo de 2013 llegó a 0,44%, inferior a la presentada en el mismo mes en 2012 (0,90%), pero superior a las del 2011 (0,34%) y 2010 (0,16%) (Ver gráfica 37).

Se puede establecer que no han existido cambios significativos, sino que prácticamente ha existido una estabilidad en este factor, por ello la empresa Hormiconstrucciones, no ha visto influenciado por el costo de materias primas ni por los precios de venta de sus productos.

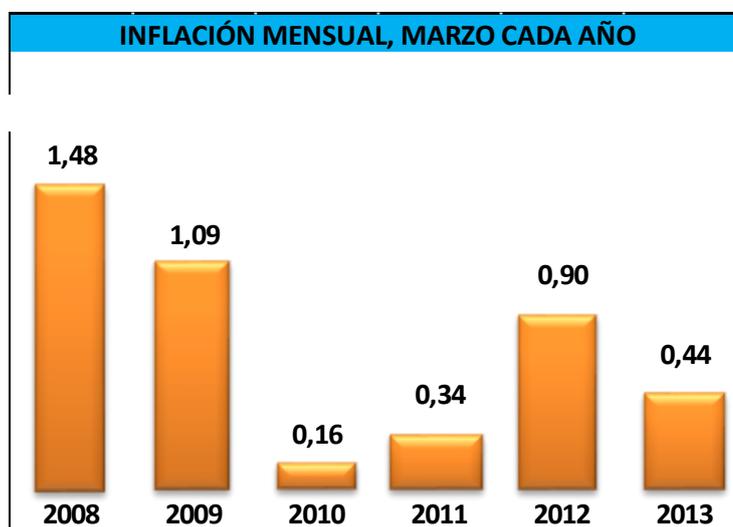


Gráfico N° 37: Inflación mensual Marzo de cada año

Fuente: <http://www.lacamara.org/ccg/2013%20Mar%20Boletin%20CCG%20Inflacion.pdf>

Asimismo, esta inflación implica un repunte a la observada en el mes anterior (0,18%) pero inferior a la presentada en enero (0,50%) (Ver gráfico 38)

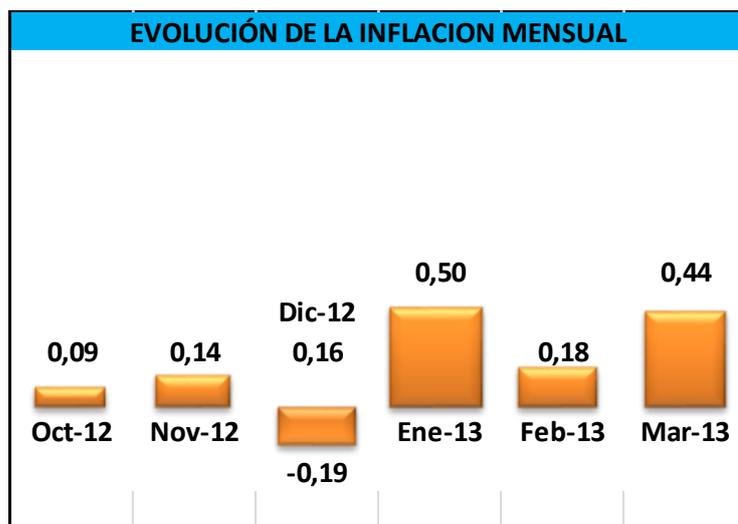


Gráfico 38: Evolución de la Inflación mensual (octubre 2012-marzo 2013)
Fuente: <http://www.lacamara.org/ccg/2013%20Mar%20Boletin%20CCG%20Inflacion.pdf>

Por otra parte, la inflación anual de marzo se situó en 3,01%, inferior al 6,12% observado en el mismo mes de 2012 e inferior a la inflación anual de 4,10% de inicios de año. La inflación anual de los servicios fue de 4,13%, casi dos por ciento más que la inflación anual de los bienes que fue de 2,3%, lo que implica un aumento de la brecha observada el mes anterior. En el caso de los bienes transables y no transables, la inflación mensual en el primer caso a marzo fue de 0,39%, inferior al 1,24% observado en el mismo mes en 2012 y al 0,54% del 2011. La inflación mensual de los no transables fue de 0,51%, superior al 0,42% presentado en 2012 y al 0,06% del 2011. En lo que va del año inflación acumulada ascendió a 1,13%, valor inferior al 2,26% registrado en 2012 y 1,58% del 2011.

Divisiones de consumo: La variación mensual del índice de precios al consumidor de marzo se explica principalmente por el incremento de precios en cuatro de las doce divisiones consideradas para el cálculo, y estas son: Alimentos y bebidas no alcohólicas (contribución de 0,23%); restaurantes y hoteles (contribución de 0,10%); prendas de vestir y calzado (contribución de 0,07%) y bienes y servicios diversos (contribución de 0,05%).

Inflación mensual por regiones y ciudades: Las ciudades que presentaron inflaciones mensuales superiores al promedio nacional en marzo fueron: Ambato (0,99%), Cuenca (0,8%), Esmeraldas (0,72%), Machala (0,71%) y Manta (0,53%). Por otro lado, las ciudades con menor inflación fueron Guayaquil (0,02%), Loja (0,35%) y Quito (0,42%) (Ver gráfico 38).

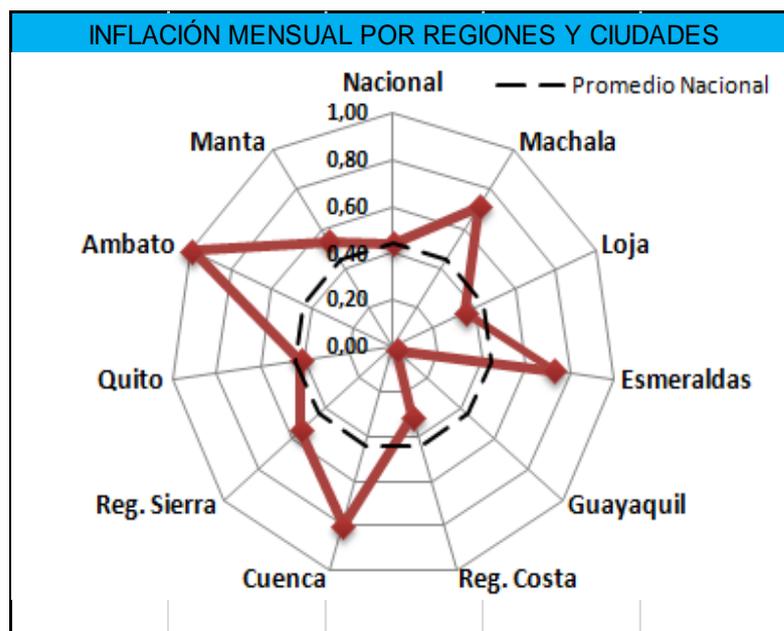


Gráfico Nº 39: Inflación mensual por regiones y ciudades a marzo 2013
Fuente: <http://www.lacamara.org/ccg/2013%20Mar%20Boletin%20CCG%20Inflacion.pdf>

La región costa presentó una inflación mensual inferior al promedio nacional de 0,31%; mientras que la región sierra tuvo una inflación mensual de 0,55%.

Inflación mensual al productor (ipp): La variación mensual del índice de precios al productor para marzo fue de 0,38%, inferior al 0,93% del mismo mes en 2012 pero superior al -0,79% de 2011. En cambio, la inflación anual al productor a marzo fue de 1,33%, inferior al 3,71% de 2012 y al 4,56% de 2011

Producto Interno Bruto PIB

En relación a políticas públicas el 2013 no presenta ninguna novedad, el gobierno mantiene consistentemente su modelo económico que se caracteriza por tener como actor principal al Estado y al gasto público como el dinamizador de la economía; sin embargo, luego de que en 2011 se presentara el segundo mayor crecimiento luego de la dolarización, cuando la economía creció en 7,98%, tal parece que el modelo comienza a flaquear y las proyecciones de crecimiento en 2013 y 2014 no superan el 4%.

En el gráfico superior se presenta el nuevo cálculo de la evolución del PIB ecuatoriano con año base 2007 realizado por el BCE, algo que se tiene que destacar es que en la era post dolarización el crecimiento promedio entre 2000 y 2006 fue de 4,3%, el mismo que entre

2007 y 2012, a pesar de que en el último periodo los recursos a disposición del gobierno de turno fueron 2,7 veces superiores.

Entre 2000 y 2006 el gasto público total ascendió a US\$ 47.883 millones; mientras que entre 2007 y 2012, llegó a US\$ 129.277 millones. Así las cosas, a 2012 el estado se gasta el 36% de todo lo que produce el país, según el cálculo con los datos con año base 2007, que hizo que el PIB se incremente modificando los indicadores. Si tomamos los datos previos del BCE con año base 2000, en 2011 el estado gastaba el 46,3% del PIB, casi el doble del 23,6% que fue en 2006. Al final, con uno u otro cálculo el peso del estado en la economía es el mayor de América Latina según datos de la CEPAL; asimismo, con 13,3% del PIB en gasto de capital, Ecuador es el país con mayor inversión pública /PIB de la región. En este sentido, en América Latina se presentan claramente diferenciados dos modelos de desarrollo, uno que considera que puede prescindir del sector privado y generar crecimiento económico sólo con el impulso del gasto público (como el caso ecuatoriano) y otro que basa el crecimiento en la iniciativa privada, en mercados abiertos y en libre flujo de capitales (Ej.: Chile, Perú, Colombia). En este tipo de países el estado no representa más del 24% de su PIB, y en algunos, como el caso peruano, no supera el 20%.

Como ya hemos mencionado en datos anteriores, “el crecimiento económico basado en gasto público está limitado por la capacidad del gobierno de financiarlo, y está claro que no es viable a largo plazo, ya que existen límites a la recaudación de impuestos, límites al endeudamiento público y límites a los ingresos por venta de petróleo”. Y esta limitación se manifiesta en menores tasas de crecimiento del PIB.

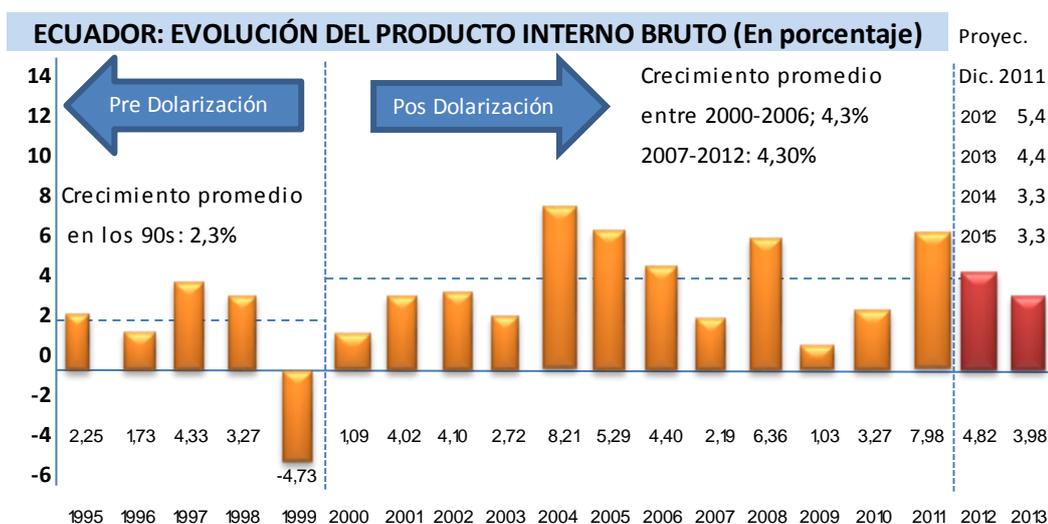


Gráfico N°40: Evolución del Producto Interno Bruto
Fuente: Banco Central del Ecuador

En el caso ecuatoriano esto se hace evidente en las proyecciones de crecimiento de instituciones oficiales y organismos multilaterales, que señalan que la economía del país no crecerá más de 4% en los próximos años. Esto se da en buena medida porque estos organismos estiman que el gobierno ecuatoriano va a presentar dificultades para financiar su gasto público, que es el motor de la economía. Por el contrario, en el caso peruano, las proyecciones de crecimiento hasta 2015 de su economía de organismos multilaterales y locales presentan tasas superiores al 6%. Y la clase empresarial tiene un elevado optimismo sobre el desempeño de la economía. El vicepresidente de la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas de Perú, Alfonso García Miro, sobre el tema señaló: “Esto no es suerte ni milagro, es fruto de la perseverancia que ha tenido el gobierno de mantener las reglas de oro de la economía, como es apertura comercial, disciplina fiscal y estabilidad para las inversiones”. El principal reto que enfrenta la clase empresarial ecuatoriana en los próximos años es desenvolverse en un mercado altamente regulado y con una economía de pobre crecimiento.

Cuadro N° 3: Proyecciones de crecimiento Latinoamérica

Latinoamerica: Proyecciones de Crecimiento (En porcentaje)				
	2012	2013	2014	2015
Paraguay	-1,5	11	4,6	4,7
Panama	8,5	7,5	6,8	6,3
Perú	6,0	5,8	6,0	6,0
Bolivia	5,0	5,0	5,0	5,0
Chile	5,0	4,4	4,6	4,6
Colombia	4,3	4,4	4,4	4,5
Ecuador	4,0	4,1	3,8	3,6
Uruguay	3,5	4,0	4,0	4,0
Brazil	1,5	4,0	4,2	4,2
Mexico	3,8	3,5	3,5	3,3
Venezuela	5,7	3,3	3,4	2,9
Argentina	2,6	3,1	3,8	4,0
Salvador	1,5	2,0	2,0	2,5

Fuente: Reporte panorama económico mundial

Proyección De Crecimiento Por Componentes De Gasto: El consumo de los hogares que en 2010 represento el 67,8% del PIB (crecimiento de 7,7%), en 2011 el 65,2% (crecimiento de 5,2%), en el 2012, 65,3(creciendo 4,9%), en 2013 se espera que represente el 66,5% (crecimiento de 4,2%), siendo el principal componente del gasto en el PIB. Así mismo, la formación bruta de capital fijo (inversión), que básicamente en los últimos años es gasto del gobierno en infraestructura, se espera que mantenga su crecimiento en 2013, llegando a

6,4% y representando el 27,3% del PIB. En este componente del gasto el sector inmobiliario, al igual que el año pasado, va a ser muy importante y dependerá su desempeño de la capacidad del BIESS de financiar viviendas, dado que el sector financiero privado por los cambios tributarios regulatorios de 2012 muy probablemente va a ver disminuida su colocación de créditos. Por otro lado, se espera que las exportaciones lleguen a US\$25.646 millones, una expansión del 5,9%, algo que parece optimista tomando en cuenta que este año nuestros vecinos comienzan a operar en el marco de tratados comerciales con EE.UU.

Cuadro Nº 4: Crecimiento de Gasto Proyectado

	2012			2013		
	Var. %	Mil US\$	% PIB	Var. %	Mil US\$	% PIB
PIB	4,9	73.232	100	3,98	78.216	100
Importaciones	3	27.081	37	4,2	29.163	37,3
Consumo Hogares	4,9	47.849	65,3	4,2	52.003	66,5
Consumo Gobierno	7,2	8.415	11,5	2,3	8.935	11,4
Inversión	6,7	19.267	26,3	6,4	21.332	27,3
Exportaciones	2,5	24.366	33,3	5,9	25.646	38,8

Fuente: Informe de previsiones económicas BCE. Asamblea Nacional

Proyección de crecimiento por sectores económicos: La explotación de minas y canteras crecería 4,1% en 2013, siendo la principal actividad del PIB con US\$11.602 millones, seguido por la construcción y obras públicas con un PIB proyectado de US\$9.398 millones, manteniendo un crecimiento similar al año anterior (5,8%) de 5,6% en 2013. En orden de importancia sigue el comercio al por mayor y al por menor, que para el 2013 se espera que decrezca su tasa de crecimiento de 5,5% que se dio en 2012 a 3,6%. El PIB de este sector se proyecta que ascienda a US\$9.133 millones. El 2013 para la industria manufacturera parece que va a ser igual de difícil que para el comercio, pues según las estimaciones del BCE, va a disminuir su crecimiento de 6,8% en 2012 a 3,7%.

Cuadro Nº 5: Crecimiento de sectores económicos proyectado

	2012		2013	
	Var. %	Mil US\$	Var. %	Mil US\$
Producto Interno Bruto - PIB	4,8	73.232	3,98	78.216
A. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4	4.484	3,7	4.787
B. Explotación de minas y canteras	1,4	12.140	4,1	11.602
C. Industrias manufactureras (Excl. refinación de Petróleo)	6,8	6.769	3,7	7.345
D. Suministro de electricidad y agua	7	582	3,9	625
E. Construcción y obras públicas	5,8	8.412	5,6	9.398
F. Comercio al por mayor y al por menor	5,5	8.454	3,6	9.113
G. Transporte y almacenamiento	5,3	4.433	5	5.019
H. Servicios de Intermediación financiera	5,4	2.010	5,4	2.203
I. Otros servicios	6,5	20.242	4,1	22.067
J. Servicios gubernamentales	5,3	3.672	4	3.953
K. Servicio doméstico	0	78	1	84
Serv. de Intermediación Financ. medidos indirect.	-3,5	-2.075	-3,7	-2.307
Otros elementos del PIB	0,8	4.029	1,6	4.305

Fuente: Banco Central del Ecuador

Factores legales

“Los factores políticos gubernamentales y legales, por consiguiente, pueden representar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas. En el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser la parte más importante de la auditoría externa. La creciente interdependencia global de economías, mercados, gobiernos y organizaciones hace imperativo que las empresas consideren las posibles consecuencias que las variables tendrán para formular y poner en práctica estrategias competitivas (Fred, 2003).

Los factores políticos y legales que actualmente rigen en el país se fundamentan en la nueva Constitución en la cual se garantiza el trabajo y la seguridad social según la sección octava. Art. 33. “El trabajo es un derecho y un deber social, y un derecho económico, fuente de realización personal y base de la economía. El Estado garantizará a las personas trabajadoras el pleno respeto a su dignidad, una vida decorosa, remuneraciones y retribuciones justas y el desempeño de un trabajo saludable y libremente escogido o aceptado”. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

En el caso de las Pymes se asientan en la disponibilidad de financiamiento para el impulso de ideas de emprendimiento y negocio que a la vez son el fomento de empleo y consumo sostenido dentro de nuestro país. Tal es así que el sector de la pequeña y mediana empresa

aporta solamente 10% al PIB ecuatoriano, mientras que ocupa el 76% de los centros productivos del país. Por esta razón, se ha visto la necesidad de equilibrar esta brecha entre ingresos y ocupación a través del fomento. De hecho, así se evidencia en el nuevo Código de la Producción y la modificación de otras leyes relacionadas al sector productivo, que establecen beneficios fiscales y acceso a fuentes de financiamiento para este sector.

Factores ambientales

Caracterización del Medio Geo-Físico

Localización: La planta de hormigón está ubicada a un costado de la vía asfaltada a Menfis Bajo y Tierras Coloradas, donde se unen la vía de Integración Barrial, y la vía asfaltada a Menfis Bajo. Ocupando un terreno alargado de Sur a Norte, con una cabida de 12556 m², propiedad de los socios de Hormiconstrucciones.

Clima: El clima de la ciudad de Loja es temperado-ecuatorial sub-húmedo, caracterizado por una temperatura media del aire de 16 °C, y una lluvia anual de 900 mm a lo largo del año, con un pico mayor en marzo-abril y otro menor en octubre.

Geología, geomorfología y suelos: El Valle de Loja es una cuenca sedimentaria de origen lacustre, conformada por rocas metamórficas que forman el basamento de la cuenca, y sedimentarias que rellenan la cuenca.

La cuenca sedimentaria está atravesada por una falla de rumbo Norte-Sur, a lo largo de la cual corre el río Malacatos, y otras derivaciones para el río Zamora.

La planta misma de HORMICONSTRUCCIONES, está localizada en el contacto de las rocas metamórficas y las sedimentarias; de tal forma que los terrenos ocupados por la planta industrial son arcillosos, limosos, con algunos lentes de conglomerados. El sitio morfológicamente es una especie de planicie sedimentaria, con una no muy potente capa de suelos que en los alrededores de la hormigonera da albergue a pastizales, cultivos de hortalizas, maíz, y bosquetes de eucalipto y pinos.

Hidrología: Los principales ejes hídricos son el Malacatos, Zamora Huayco, Jipiro, los cuales tienen una serie de pequeños riachuelos y quebradas secas en verano y con mayor caudal en época de lluvias. El sitio es parte del curso alto de la Q. Sushuhuico, que nace en las estribaciones del Villonaco, con la presencia de una vertiente natural, que se alimenta del

agua infiltra en las laderas del Villonaco, y que escurre desde los terrenos de cota más elevada.

Una muestra de agua tomada del estanque luego de los análisis físico-químico, muestran que algunos parámetros están arriba del patrón ambiental vigente, indicando que no es apta para consumo humano (TULAS). Los gérmenes, coliformes totales y fecales, con seguridad están relacionados a las aves que usan el estanque como parte de su hábitat.

Viento: En el Valle de Loja predominan los vientos de dirección Norte, Noreste y Este, encausados por la apertura hidrográfica del río Zamora hacia la Amazonia. Hecho que también contribuye a que los vientos con menor frecuencia tengan direcciones meridionales y suroccidentales.

Durante los meses de junio, julio y agosto, se registra la mayor fuerza del viento, con mayores máximos entre 9 y 10 metros por segundo (m/s) en julio y agosto. Pero en general, la velocidad del viento se mantiene aceptablemente estable alrededor del 40 % del tiempo.

Caracterización del Medio Biótico

Ecosistema: El ecosistema al que pertenece la cuenca sedimentaria de Loja, es un ecosistema valle fluvial andino-reconocidos como hoyas delimitadas por la cordilleras-Real y Occidental; y los nudos de Cajanuma y Guagrauma.

Conclusiones al respecto de flora y fauna

La hormigonera ubicada en una zona totalmente intervenida por actividades humanas como la agricultura, ganadería, el desarrollo de asentamientos urbanos ha significado, implicado mucho antes de la ubicación de HORMICONSTRUCCIONES la alteración del hábitat de la fauna y al haberse cambiado la cubierta vegetal, se ha dado la migración de la fauna a sitios menos intervenidos como es las estribaciones y laderas del Villonaco.

Factores socio-culturales

Durante los últimos 10 años, la inestabilidad política y económica del país motivó a que una décima parte de la población optara por la emigración, principalmente hacia España, Italia, y Estados Unidos. La mayor parte de los emigrantes provenían predominantemente de los sectores más desprotegidos del país, en especial está compuesto por personas indígenas que salían del país junto con mestizos de baja condición socioeconómica y algunos blancos

viéndose afectados por la crisis económica, el incremento de pobreza, desempleo, falta de vivienda, desatención médica y buscando mejores estándares de vida. Lo que ha provocado que el sector empresarial limite su accionar en cuanto a su producción y capacidad para contratar. Las remesas de los emigrantes son el segundo ingreso más importante después del petróleo, unos tres millones de ecuatorianos han emigrado a Estados Unidos, España e Italia, entre otros países. El Fondo Multilateral de Inversiones estima que los migrantes envían el 33% que representa \$1.740 millones de sus ingresos a sus familiares, aunque en estos últimos meses del año los ingresos han bajado especialmente por la crisis financiera mundial.

Estos aspectos influyen negativamente y representan una verdadera amenaza a la empresa, esta situación podría mejorar con la aplicación de mejores políticas gubernamentales para incorporar a la población en los diferentes sectores productivos, fortaleciendo los vínculos familiares con una estabilidad económica y un mejor ambiente familiar así se reactivaría la economía del país y concretamente la de la ciudad de Loja.

Por otro lado, los efectos del crecimiento poblacional de la ciudad de Loja, afectan al sector objeto de análisis, es decir donde se encuentra la planta de HORMICONSTRUCCIONES, la misma que a pesar de encontrarse en el perímetro o área industrial, está muy cercana a un sector residencial de baja densidad poblacional pero no menos importante (aproximadamente unas 30 familias no confirmadas), debido a la dinámica de crecimiento poblacional antes descrita.

En lo cultural, parte de esta dinámica, son los entes de representación comunitaria, tales como Comités de Desarrollo – pro-mejoras, Clubs, entre otros; en el caso concreto de HORMICONSTRUCCIONES, en su entorno social se ha identificado la estructura socio organizativa de los barrios: Las Rosas, Santa Inés, con quienes se ha iniciado un proceso de intercambio y participación social, que en alguna medida influye en la convergencia social por los intereses de la comunidad.

3.9 Factores internos y externos de la empresa Hormiconstrucciones

Cuadro N° 6: Análisis FODA

MATRIZ FODA		
	Externos	
Internos	Oportunidades	
Fortalezas	Oportunidades	
POSITIVO	1. El 55% de clientes consideran que la atención oportuna y el tiempo de entrega son muy buenos.	1. El 39% de clientes perciben una remuneración mensual superior a \$1501, lo cual podría permitir acceder a servicios de construcción.
	2. El 86% consideran que los costos de los servicios son buenos.	2. El 100% de encuestados tienen trabajo, sea público, privado o independiente, lo cual garantiza un ingreso mensual.
	3. El 39% de clientes consideran que el área de operación es muy buena.	3. El 73% de clientes demandan del servicio de hormigón, como el principal, ya que desconocen el resto de servicios.
	4. Buen posicionamiento de la empresa frente a la competencia, debido a que el 86% de encuestados desconocen empresas que oferten servicios similares.	4. De igual manera, el 64% de clientes que conocen todos los servicios que oferta, el que utilizan de preferencia es el hormigón, bombeo y acelerante.
	5. El 75% de estos clientes sostienen que no acudirían a estas empresas por servicios similares a los de Hormiconstrucciones.	5. Los pocos clientes que sí acudirían a otras empresas diferentes a Hormiconstrucciones, lo harían para trabajos pequeños (50%).
	6. Las remuneraciones del personal se ajustan a la actual normativa laboral.	6. Nuevos segmentos de mercado en otras provincias del Sur Occidente del país.
	7. Se aplican distintas formas de motivación al personal que labora en la empresa.	7. Existencia de centros de capacitación y formación tanto en la actividad propia del negocio como en administración.
	8. La empresa garantiza estabilidad laboral lo cual hace que su personal adquiera experiencia en su desempeño.	8. Contar con medios de comunicación con un mejor posicionamiento.
	9. Personal acoplado a sus funciones, con buen nivel de desempeño.	9. Relaciones comerciales con los proveedores de tecnología.
	10. El 100% del personal está a gusto en la empresa.	
	11. Personal predispuesto a participar activamente en estrategias de mejoramiento organizacional.	
	12. Buenas relaciones interpersonales que redundan en un ambiente de trabajo favorable para el desempeño del personal.	

	Debilidades	Amenazas
NEGATIVO	1. Tan solo el 49% de encuestados son clientes desde hace un año, lo cual evidencia una incapacidad para retener o fidelizar a los clientes.	1. Decrecimiento de la economía genera menor, liquidez y capacidad adquisitiva.
	2. El 75% de encuestados desconocen todos los servicios que oferta la empresa.	2. Inestabilidad política
	3. Limitada demanda del resto de servicios por desconocimiento por parte de los clientes.	3. La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía.
	4. El 12% de clientes consideran que la cordialidad por parte del personal de la empresa es regular, lo cual podría incidir en la lealtad de los clientes.	4. Incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad adquisitiva.
	5. Por la falta de cordialidad se pierden clientes y existe una mala propaganda por parte de ellos hacia el mercado.	5. Políticas promocionales por parte de la competencia.
	6. El 10% de clientes consideran que la asesoría técnica es regular, aspecto que merece especial atención.	6. Constante emigración en mano de obra calificada.
	7. El 31% de clientes considera que la maquinaria y equipo es regular.	7. Creación de nuevas empresas similares en la ciudad de Loja.
	8. Maquinaria y equipo está deteriorada por el paso de los años, por esta razón no tienen la misma capacidad y eficiencia que las nuevas.	8. Aplicación de nuevos impuestos por parte del gobierno
	9. El 57% de clientes cree que debería mejorar la eficiencia en los servicios. Y el 26% la atención al cliente.	9. Competencia desleal.
	10. Insuficiente difusión de la filosofía empresarial a nivel interno	10. Aparición de productos sustitutos en la ciudad de Loja como oferta de estructuras metálicas, madera, etc.
	11. Inexistencia de organigrama y manual de funciones, para determinar cargos estrictamente necesarios en la gestión de la empresa	11. Incremento de publicidad.
	12. Deficiente proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal	

Fuente: Encuesta a Clientes y entrevista

Para el desarrollo y análisis FODA de manera efectiva se trabajó en reuniones con el presidente y demás involucrados dentro de la gestión de la Hormiconstrucciones Cía. Ltda. La finalidad fue el análisis de las variables identificadas como fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas y de esta manera elaborar matrices de gestión y poder determinar su nivel de eficiencia.

Este análisis FODA se apoya de algunas matrices que permiten ver los resultados de este; tales como:

- Matriz de impacto interno y externo
- Hoja de trabajo FODA.

Cuadro Nº 7. Matriz de ponderación de impacto interno y externo por factores

PORCENTAJE DE IMPACTO	FACTOR (FORTALEZA, DEBILIDAD, OPORTUNIDAD, AMENAZA)	PONDERACIÓN
0% – 30%	BAJA	1
31% – 69%	MEDIA	3
70% - 100%	ALTA	5

Matriz de impacto interno.

La matriz de impacto interno evalúa las fortalezas y debilidades que tiene la compañía, haciendo un estudio interno de la misma, en donde se investiga la situación que tiene la empresa frente a su actual gestión. En este análisis se toma en cuenta a la organización, dirección, infraestructura, servicio al cliente, mercadeo.

La matriz de impacto Interno presenta la información determinada en la organización para analizar las fortalezas y debilidades detectadas en la matriz FODA que intervienen y se relacionan con las actividades, acciones, planes de la empresa.

Matriz de impacto externo.

En la matriz de impacto externo se evalúan las oportunidades y amenazas que tiene la empresa frente al entorno, en esta se hace un análisis del macro ambiente y del micro ambiente. En lo que respecta al presente estudio este análisis comprendió el ámbito económico, social y político-legal a más del análisis de los clientes, proveedores y competencia.

La matriz de evaluación externa presenta la información evaluada en la organización para analizar las oportunidades y amenazas detectadas que afectan desde fuera a las acciones, actividades, planes de la empresa. (Serna, 1994).

Desde este punto de vista se desarrollaron reuniones de trabajo en la empresa "Hormiconstrucciones" para calificar los puntos fuertes y débiles de la entidad y establecer los factores claves del éxito que pasarán a la hoja de trabajo y realizar las matrices de evaluación de la gestión. La calificación se la establece de una forma consensuada luego del análisis de cada variable, en donde se toma en consideración el nivel de afectación de forma positiva o negativa (alto, medio o bajo) a la empresa.

A continuación se presenta la matriz FODA que dimensiona cada aspecto estratégico de la empresa, y que además de determinar su eficiencia, nos permitirá asignar prioridades dentro del plan estratégico a trazar.

Cuadro N° 8. Matriz FODA– Ambiente externo – Oportunidades y Amenazas

Oportunidades	Oportunidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
3. El 39% de clientes perciben una remuneración mensual superior a \$1501, lo cual podría permitir acceder a servicios de construcción.	X			5		
4. El 100% de encuestados tienen trabajo, sea público, privado o independiente, lo cual garantiza un ingreso mensual.	X			5		
5. El 73% de clientes demandan del servicio de hormigón, como el principal, ya que desconocen el resto de servicios.	X			5		
6. De igual manera, el 64% de clientes que conocen todos los servicios que oferta, el que utilizan de preferencia es el hormigón, bombeo y acelerante.		X			3	
7. Los pocos clientes que sí acudirían a otras empresas diferentes a Hormiconstrucciones, lo harían para trabajos pequeños (50%).	X			5		
9. Nuevos segmentos de mercado en otras provincia del Sur Occidente del país	X			5		
10. Existencia de centros de capacitación y formación tanto en la actividad propia del negocio como en administración.		X			3	
11. Contar con medios de comunicación con un mejor posicionamiento		X			3	
12. Relaciones comerciales con los proveedores de tecnología.	X					1

Amenazas	Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B
1. Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad adquisitiva.		X			3	
2. Inestabilidad política	X			5		
3. La baja captación de las remesas disminuye la liquidez de la economía.	X			5		
4. Incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad adquisitiva.		X			3	
5. Políticas promocionales por parte de la competencia.	X			5		
6. Constante emigración en mano de obra calificada.			X			1
7. Excesivo incremento en los impuestos genera menos rentabilidad.		X			3	
8. La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción.	X			5		
9. Competencia desleal.	X			5		
10. Creación de nuevas empresas similares en la ciudad de Loja.			X			1
11. Incremento de publicidad.			X			1

Fuente: Investigación directa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

A=Alto. M=Medio. B=Bajo

Cuadro N° 9. Matriz FODA– Ambiente interno – Fortalezas y Debilidades

Fortalezas		Oportunidad			Impacto		
		A	M	B	A	M	B
1.	El 55% de clientes consideran que la atención oportuna y el tiempo de entrega son muy buenos.		X			3	
2.	El 86% consideran que los costos de los servicios son buenos.		X			3	
3.	El 39% de clientes consideran que el área de operación es muy buena.		X			3	
4.	Buen posicionamiento de la empresa frente a la competencia, debido a que el 86% de encuestados desconocen empresas que oferten servicios similares.	X			5		
5.	El 75% de estos clientes sostienen que no acudirían a estas empresas por servicios similares a los de Hormiconstrucciones.	X			5		
6.	Las remuneraciones del personal se ajustan a la actual normativa laboral.		X			3	
7.	Se aplican distintas formas de motivación al personal que labora en la empresa.		X			3	
8.	La empresa garantiza estabilidad laboral lo cual hace que su personal adquiera experiencia en su desempeño.		X			3	
9.	Personal acoplado a sus funciones, con buen nivel de desempeño.		X			3	
10.	El 100% del personal está a gusto en la empresa.	X			5		
11.	Personal predispuesto a participar activamente en estrategias de mejoramiento organizacional.	X			5		
12.	Buenas relaciones interpersonales que redundan en un ambiente de trabajo favorable para el desempeño del personal.	X			5		

Debilidades		Amenazas			Impacto		
		A	M	B	A	M	B
1.	Tan solo el 49% de encuestados son clientes desde hace un año, lo cual evidencia una incapacidad para retener o fidelizar a los clientes.	X			5		
2.	El 75% de encuestados desconocen todos los servicios que oferta la empresa.		X			3	
3.	Limitada demanda del resto de servicios por desconocimiento por parte de los clientes.	X			5		
4.	El 12% de clientes consideran que la cordialidad por parte del personal de la empresa es regular, lo cual podría incidir en la lealtad de los clientes.		X			3	
5.	Por la falta de cordialidad se pierden clientes y existe una mala propaganda por parte de ellos hacia el mercado.	X			5		
6.	El 10% de clientes consideran que la asesoría técnica es regular, aspecto que merece especial atención.			X			1
7.	El 31% de clientes considera que la maquinaria y equipo es regular.		X			3	
8.	Maquinaria y equipo está deteriorada por el paso de los años, por esta razón no tienen la misma capacidad y eficiencia que las nuevas.	X			5		
9.	El 57% de clientes cree que debería mejorar la eficiencia en los servicios. Y el 26% la atención al cliente.	X			5		
10.	Insuficiente difusión de la filosofía empresarial a nivel interno.			X			1
11.	Inexistencia de organigrama y manual de funciones, para determinar cargos estrictamente necesarios en la gestión de la empresa.		X			3	
12.	Deficiente proceso de reclutamiento, selección e inducción de personal.		X			3	

Fuente: Investigación directa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

A=Alto. M=Medio. B=Bajo

Luego de haber analizado y calificado (alto, medio y bajo) a cada una de las variables, se procedió a tomar aquellas que por su importancia e impacto tienen una alta calificación (A=alto); las mismas que son pasadas a la hoja de trabajo que se indica en el cuadro N° 10, y sobre las cuales se planteará el plan estratégico.

Cuadro N° 10. Hoja de trabajo

		HOJA DE TRABAJO	
		Internos	Externos
		Fortalezas	Oportunidades
POSITIVO	Buen posicionamiento de la empresa frente a la competencia, debido a que el 86% de encuestados desconocen empresas que oferten servicios similares.	El 39% de clientes perciben una remuneración mensual superior a \$1501, lo cual podría permitir acceder a servicios de construcción.	
	El 75% de estos clientes sostienen que no acudirían a estas empresas por servicios similares a los de Hormiconstrucciones.	El 100% de encuestados tienen trabajo, sea público, privado o independiente, lo cual garantiza un ingreso mensual.	
	El 100% del personal está a gusto en la empresa	El 73% de clientes demandan del servicio de hormigón, como el principal, ya que desconocen el resto de servicios.	
	Personal predispuesto a participar activamente en estrategias de mejoramiento organizacional	Los pocos clientes que sí acudirían a otras empresas diferentes a Hormiconstrucciones, lo harían para trabajos pequeños (50%).	
	Buenas relaciones interpersonales que redundan en un ambiente de trabajo favorable para el desempeño del personal	Nuevos segmentos de mercado en otras provincia del Sur Occidente del país	
NEGATIVO	Debilidades	Amenazas	
	Tan solo el 49% de encuestados son clientes desde hace un año, lo cual evidencia una incapacidad para retener o fidelizar a los clientes.	Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad adquisitiva.	
	Limitada demanda del resto de servicios por desconocimiento por parte de los clientes.	Inestabilidad política.	
	Por la falta de cordialidad se pierden clientes y existe una mala propaganda por parte de ellos hacia el mercado.	Incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad adquisitiva.	
	Maquinaria y equipo está deteriorada por el paso de los años, por esta razón no tienen la misma capacidad y eficiencia que las nuevas.	Excesivo incremento en los impuestos genera menos rentabilidad.	
	El 57% de clientes cree que debería mejorar la eficiencia en los servicios. Y el 26% la atención al cliente.	La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción.	

Fuente: Cuadros N° 8 y 9

Fred David en su libro “Administración Estratégica” nos indica el proceso para la elaboración de estas matrices, el mismo que se da a conocer a continuación:

Matriz de evaluación de factores externos.

Esta matriz permite determinar en qué grado la gestión y procesos llevados a cabo responde a los acontecimientos suscitados externamente.

Los pasos son:

- Lluvia de ideas (aproximadamente 10 factores externos), entre oportunidades y amenazas.
- Se procede a la selección de factores claves del éxito
- Se procede a la elaboración de matrices en donde se analiza a los factores seleccionados para asignar un peso, así

Cero 0 (no es importante)

Uno 1 (muy importante)

Estos valores indican la importancia para alcanzar el éxito. La sumatoria de todos los pesos es 1.00.

- Asignación de una calificación que va de 1 a 4. Esta calificación da a conocer si la gestión llevada a cabo responde eficientemente a cada factor:

4 represente a una respuesta superior

3 represente a una respuesta superior a la media

2 representa a una respuesta media

1 representa a una respuesta mala

Se procede a multiplicar el peso y calificación para posteriormente realizar la sumatoria del peso ponderado.

- El promedio ponderado es **2.5**; si es de **4.0** indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado de **1.0** indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

Matriz de evaluación de factores internos.

Es un complemento del proceso del análisis FODA ya que es en esta parte donde se determina la capacidad de gestión interna. Los pasos son:

- El proceso inicial es igual que en el caso anterior (matriz externa).
- Se inicia a través de una lluvia de ideas (aproximadamente 10 factores) entre fortalezas y debilidades.

Se continúa con la asignación de pesos por cada factor, el peso significa que:

Cero (0) significa no importante

Uno (1) significa absolutamente importante

El valor apunta a que mientras más alto sea el peso es más importante el factor para el desempeño de la empresa. La sumatoria de los pesos debe ser 1.0

Se asigna una calificación a los factores, que va de 1 a 4 y quiere decir que:

1 significa debilidad mayor

2 significa debilidad menor

3 significa fuerza menor

4 significa fuerza mayor

- Seguido se multiplica el peso por su calificación y se realiza la sumatoria del peso ponderado.
- Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz el total ponderado puede ir de un mínimo de **1.0** a un máximo de **4.0**, siendo la calificación promedio **2.5**. Los totales ponderados muy por abajo de **2.5** caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de **2.5** indican una posición interna fuerte.

Cuadro N° 11. Matriz de evaluación de factores externos

N°	Oportunidades	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	El 39% de clientes perciben una remuneración mensual superior a \$1501, lo cual podría permitir acceder a servicios de construcción.	0,10	3	0,36
2	El 100% de encuestados tienen trabajo, sea público, privado o independiente, lo cual garantiza un ingreso mensual.	0,13	3	0,33
3	El 73% de clientes demandan del servicio de hormigón, como el principal, ya que desconocen el resto de servicios.	0,12	3	0,36
4	Los pocos clientes que sí acudirían a otras empresas diferentes a Hormiconstrucciones, lo harían para trabajos pequeños (50%).	0,10	4	0,4
5	Nuevos segmentos de mercado en otras provincia del Sur Occidente del país	0,11	3	0,33

Amenazas				
1	Decrecimiento de la economía genera menor liquidez, capacidad adquisitiva.	0,09	1	0,09
2	Inestabilidad política	0,08	1	0,08
3	Incremento del riesgo país genera menor inversión y menor capacidad adquisitiva.	0,07	2	0,14
4	Excesivo incremento en los impuestos genera menos rentabilidad.	0,10	2	0,2
5	La aparición de nuevas tecnologías en el campo de la producción.	0,10	2	0,2
	Sumatoria	1		2,49

Fuente: Cuadros N° 10

Cuadro Nº 12. Matriz de evaluación de factores internos

Nº	Fortalezas	Peso	Calificación	Peso Ponderado
1	Buen posicionamiento de la empresa frente a la competencia, debido a que el 86% de encuestados desconocen empresas que oferten servicios similares.	0,12	3	0,36
2	El 75% de estos clientes sostienen que no acudirían a estas empresas por servicios similares a los de Hormiconstrucciones.	0,11	3	0,33
3	El 100% del personal está a gusto en la empresa.	0,10	3	0,3
4	Personal predispuesto a participar activamente en estrategias de mejoramiento organizacional.	0,12	3	0,36
5	Buenas relaciones interpersonales que redundan en un ambiente de trabajo favorable para el desempeño del personal	0,12	4	0,48
Debilidades				
1	Tan solo el 49% de encuestados son clientes desde hace un año, lo cual evidencia una incapacidad para retener o fidelizar a los clientes.	0,09	1	0,09
2	Limitada demanda del resto de servicios por desconocimiento por parte de los clientes.	0,08	2	0,16
3	Por la falta de cordialidad se pierden clientes y existe una mala propaganda por parte de ellos hacia el mercado.	0,07	1	0,07
4	Maquinaria y equipo está deteriorada por el paso de los años, por esta razón no tienen la misma capacidad y eficiencia que las nuevas.	0,10	2	0,2
5	El 57% de clientes cree que debería mejorar la eficiencia en los servicios. Y el 26% la atención al cliente.	0,10	1	0,1
Sumatoria		1		2,45

Fuente: Cuadros Nº 10

Matriz de evaluación de factores externos: El resultado final es de 2.49, lo que a mi criterio, la empresa ha realizado un análisis aceptable del entorno para la estructuración de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades o minimizar los efectos de las amenazas. Se debe mencionar que la institución perdura dentro del mercado en el cual desenvuelve sus operaciones y ha ido mejorando su gestión para llegar a contar con un buen número de cliente, pensando de manera positiva a futuro aplicando técnicas de análisis administrativo y de marketing para mejorar su gestión, pues pese que la competencia es mínima en el sector, se debe considerar la entrada de nuevas empresas con los mismos servicios o con productos sustitutos.

Matriz de evaluación de factores internos: El resultado final después del análisis de las variables internas es de 2.45. Esta es una calificación promedio bajo, lo que quiere decir que la empresa a nivel interno no es débil en su totalidad y esta situación se evidencia en el crecimiento de sus clientes, posicionamiento en el mercado local, liderazgo en el mismo, etc. La gestión de una u otra forma es llevada a cabo gracias a la capacidad administrativa que

han sabido llevar las operaciones de la mejor manera con la coordinación del personal, satisfaciendo las necesidades del cliente.

CAPÍTULO IV

DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA.

4.1 Elaboración del plan estratégico para la empresa

“La planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planeación estratégica, los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan qué se tiene que hacer a largo plazo para cumplir los objetivos de la organización. El largo alcance se define como un período que se extiende de tres a cinco años en el futuro. Por tanto en la planeación estratégica los gerentes tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora. Los gerentes de mayor éxito serán aquellos capaces de alentar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización”. (Certo, 2001).

El desarrollo de las empresas industriales debe estar preparado en función de acciones estratégicas que definen el horizonte de la organización en su conjunto y de esta forma cumplir con los objetivos propuestos en un tiempo determinado. El planteamiento de un marco estratégico es de mucha importancia al momento de tomar acciones de mediano y largo plazo pues los responsables de cada área ya tienen en consideración qué es lo que tienen que hacer y para qué.

El proceso de planificación estratégica abarca a la organización en su conjunto luego de realizar un diagnóstico integral y saber a ciencia cierta cómo están los niveles y demás procesos de gestión de la empresa en estudio. En función de estos antecedentes vale la pena señalar que en la empresa Hormiconstrucciones, aún no se ha estructurado una planificación efectiva que permita determinar su horizonte y camino de acción en el corto, mediano y largo plazo.

En este trabajo, se han realizado varias visitas, reuniones y talleres con los directivos de la empresa y también con su personal, a fin de que todos los elementos estratégicos, como misión, visión, objetivos, valores, sean propuestos por los mismos empleados, de tal manera que ellos, quienes los ponen en práctica a diario, sientan estos elementos como suyos y su vivencia se haga más fácil, que las acciones propuestas sean posibles de cumplir, tanto por capacidad de los funcionarios, como por tiempo y recursos. De igual manera, en sendos talleres se identificaron los factores que constan en el análisis FODA, a fin de que estos correspondan a la realidad en alto grado.

“No se comprende el verdadero valor de trabajar dentro de la tensión que existe entre la empresa de hoy, que enfrenta la competencia y lucha con el entorno, y una visión de su

futuro. Esta tensión debe crear las fuerzas impulsoras y mantener la empresa vigente, competitiva y productiva. Pero para que esto suceda, todos los miembros de una organización deben estar comprometidos y para hacerlo deben compartirla auténticamente la visión de su empresa e identificarse con ella, comprender la estrategia y avanzar a través de los valores, hacia la visión, cumpliendo la misión” (Revista Criterios, abril 2010).

Para el cumplimiento y desarrollo de una cultura organizacional se deben plantear en primera instancia algunos valores que deben prevalecer en la organización y de esta forma iniciar con un proceso de compromiso y lealtad interna para el bien de “Hormiconstrucciones”. Estos puntos han sido identificados como propios por los funcionarios de la institución en un taller a través de lluvia de ideas, donde se propusieron aproximadamente 30 valores que podían aplicarse a la institución y posteriormente, se identificaron los 6 puntos prioritarios. A continuación se dan a conocer algunos de estos, así:

- **Puntualidad**

La empresa “Hormiconstrucciones” trabaja cumpliendo con responsabilidad los objetivos y metas propuestas en tiempo estimado, cumpliendo con sus obligaciones de forma puntual.

- **Inclusión**

La empresa “Hormiconstrucciones” sirve a toda la ciudadanía, sin discriminación alguna al cliente.

- **Trabajo en equipo**

La empresa “Hormiconstrucciones” promueve una actitud fraterna, participativa y no individualista, involucrando a todos sus miembros para ofrecer un buen servicio al cliente.

- **Interés por la colectividad**

La empresa “Hormiconstrucciones” vende productos tendientes a satisfacer plenamente las necesidades de la colectividad.

- **Eficiencia**

La empresa “Hormiconstrucciones” tiene la visión de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos.

- **Credibilidad**

La empresa “Hormiconstrucciones” es clara con sus productos y servicios ofrecidos al cliente, generando confianza y capacidad de imagen a nivel interno y externo.

4.1.1 Visión

La estructuración y propuesta de una nueva visión para *la empresa “Hormiconstrucciones”* se presenta a través de un análisis pormenorizado con los accionistas de la empresa, es decir que se trabajó en la propuesta con la finalidad de llegar a un acuerdo común y plasmar una idea general en donde todos estén de acuerdo, tal como se lo da a conocer a continuación:

VISIÓN DE LA EMPRESA “HORMICONSTRUCCIONES” CIA. LTDA.

Ser una institución sólida, líder y competitiva a nivel provincial, en la elaboración de hormigón premezclado, ofreciendo además, productos y servicios diversificados y de calidad, que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna y con tecnología de punta, contribuyendo al desarrollo económico de nuestra provincia y país.

4.1.2 Misión

MISIÓN DE LA EMPRESA “HORMICONSTRUCCIONES” CIA. LTDA.

Somos una empresa productora y proveedora de hormigón premezclado, orientada a promover el desarrollo de nuestros clientes, mediante la fabricación y suministro de productos que satisfagan sus necesidades, manteniendo precios competitivos y con un talento humano comprometido que garantice una excelente orientación y servicio.

4.1.3 Política de Calidad

Somos un equipo de trabajo cuyas acciones diarias las ejecutamos con una elevada vocación de servicio a los Clientes en nuestra visión de empresa basados en los siguientes principios:

- **INTEGRIDAD PERSONAL.** Como expresión de disciplina, orden, respeto, honestidad y entusiasmo.
- **CREATIVIDAD E INNOVACIÓN.** Como parte de nuestro diario para el mejoramiento continuo.
- **PRODUCTIVIDAD.** En nuestro trabajo y en el empleo de los recursos materiales.
- **CONCIENCIA.** En la práctica de un trabajo libre de errores.
- **COMPROMISO.** Leal con la institución y con las realizaciones de calidad.

4.1.4 Políticas de atención al cliente

- El servicio se dará con absoluta calidad, agilidad, eficiencia y eficacia.
- Fomentar el apoyo al desarrollo humano y social de la comunidad en la que se asiente la empresa.
- Realizar semestralmente encuestas a los clientes sobre los servicios y la atención prestada.
- La duración de atención al cliente será de 10a 15 minutos por persona dependiendo del trámite.
- Se darán a conocer todos los productos – servicios con sus respectivos costos y beneficios.

4.1.5 Políticas de personal

- El horario de trabajo en la empresa será de lunes a viernes desde las ocho de la mañana a cinco de la tarde con una hora de almuerzo.
- El personal deberá laborar portando el uniforme e implementos de protección, en perfectas condiciones.
- La empresa buscará el desarrollo del personal con procesos de capacitación integral.
- El personal gozará de todos los beneficios que la ley determina.
- Cuidar la imagen institucional de la empresa e impulsar el crecimiento de su imagen corporativa.
- Guardar el respeto e integración entre todos los miembros de la institución, evitando funcionar por intereses individuales o de grupo, ni la injerencia política ya que puede afectar los objetivos de la empresa.

4.1.6 Objetivos

La empresa "Hormiconstrucciones" Cía. Ltda., tendrá los siguientes objetivos corporativos y específicos para los próximos 5 períodos:

4.1.6.1 Objetivo general

Producir y comercializar hormigón premezclado, promoviendo la calidad y mejora permanente de sus procesos, con base en el fortalecimiento integral de las competencias de su Talento Humano y tecnologías, administración efectiva de la información y la comunicación, en cumplimiento de los requisitos del Sistema de Gestión de Calidad, propiciando satisfacer las necesidades del cliente.

4.1.6.2 Objetivos corporativos de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

PERSPECTIVA CORPORATIVA	OBJETIVOS
Crecimiento y Rentabilidad	Consolidar la solidez de la empresa, como industria y como desarrollo de los accionistas y la comunidad con productos de calidad, fortaleciendo el posicionamiento y la capitalización de la empresa.
Clientes y mercado	Contribuir al crecimiento constante de la colectividad, coadyuvando a la generación de empleo por medio de la participación activa de los clientes internos y externos, de su lealtad y de la difusión eficiente de los productos que ofrece la empresa.
Planificación y gestión administrativa	Mejorar la gobernabilidad y eficiencia de gestión institucional, proporcionando una adecuada planificación y cultura empresarial.
Tecnología, investigación y desarrollo del recurso humano	Promover la integración y la capacitación del personal a fin de mejorar los procesos y el servicio al cliente

4.1.6.3 Objetivos específicos de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	META
1.1	Crecimiento y Rentabilidad	Rentabilidad	Incrementar la cartera de clientes	Incrementar anualmente el 400 clientes
1.2.	Crecimiento y Rentabilidad	Rentabilidad	Fidelizar a los clientes actuales a largo plazo	Incrementar anualmente un 20% de fidelización de los clientes.

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	META
2.1	CLIENTE-MERCADO	Servicio al cliente	Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa	Medir y aumentar el nivel de Satisfacción del cliente en porcentaje similar al del mercado, que será determinado en la medición que se realizará mediante encuestas.
2.2.	CLIENTE-MERCADO	Nuevos nichos de mercado	Identificar y clasificar potenciales nichos de mercado	Captar anualmente al menos el 150 clientes del segmento de la demanda de obras civiles y

				arquitectónicas
2.3.	CLIENTE-MERCADO	Cobertura	Extender los servicios a los principales sectores en aquellos sectores menos atendidos	Implementar una sucursal en otros sectores como en el norte de la ciudad de Loja y en el cantón Catamayo

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	META
3.1	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Planificación	Fomentar cultura organizacional con planes establecidos	El 100% del personal debe conocer los planes, programas y proyectos.

Nº	PERSPECTIVA	EJE	OBJETIVOS	META
4.1	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Investigación y desarrollo	Mejorar los productos y servicios de la empresa	Incrementar La satisfacción del cliente en un 20% anual, a través de una mejor relación con los clientes para conocer sus verdaderas necesidades.

4.2.	TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE RECURSO HUMANO	Recurso Humano	Mejorar el conocimiento de procesos de	Programar al menos un curso de capacitación al año (Relaciones Humanas, atención al cliente, liderazgo, estadística, estudios de mercado, proyecciones de ventas
------	---	-------------------	--	--

4.1.7 Estrategias

Para el planteamiento de estas estrategias se debe tomar en cuenta el tipo de producto y de mercado, así:

<i>PERSPECTIVA</i>	<i>OBJETIVO</i>	<i>META</i>	<i>ESTRATEGIA</i>	<i>C/P</i>	<i>M/P</i>	<i>L/P</i>
CRECIMIENTO RENTABILIDAD	Incrementar la cartera de clientes	Incrementar el 15% de los clientes respecto al periodo anterior	Desarrollar visitas a instituciones públicas y privadas	X		
			Establecer convenios con instituciones públicas y privadas	X		
	Fidelizar a los clientes actuales a largo plazo	Incrementar un 20% de fidelización de los clientes respecto del periodo anterior	Establecer una fuerte campaña publicitaria y promocional.	X		
			Incrementar el servicio de posventa	X		

CLIENTE MERCADO	Ofrecer un servicio de calidad a través de una atención esmerada y respetuosa	Medir y aumentar el nivel de satisfacción del cliente en porcentaje similar al del mercado, que será determinado en la medición	Realizar encuestas a los clientes para medir el nivel de satisfacción		x	
			Desarrollar programas de capacitación en ventas y servicio al cliente		x	
			Implementar el sistema de sugerencias		x	
	Identificar y clasificar potenciales nichos de mercado	Captar anualmente al menos el 10% más respecto del periodo anterior	Establecer la ejecución de estudios de mercado y de benchmarking.		x	
	Extender los servicios a los principales sectores en aquellos sectores menos atendidos	Implementar una sucursal en otros sectores de la provincia				x

PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN ADMINISTRATIVA	Fomentar cultura organizacional con planes establecidos	El 100% del personal debe conocer los planes, programas y proyectos.	Desarrollar el plan estratégico a corto, mediano y largo plazo.	X	X	X
			Estructurar planes financieros para cada área.		X	
TECNOLOGÍA, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL RECURSO HUMANO	Mejorar los productos y servicios de la empresa	Incrementar la satisfacción del cliente	Invertir en nueva maquinaria de trabajo e implementar página WEB			X
	Mejorar el conocimiento de procesos de producción	Programar al menos un curso de capacitación al año	Desarrollar un plan de capacitación en atención al cliente, mercado relaciones humanas y liderazgo		X	

4.1.8 Actividades a realizar

- **Promociones y descuentos para atraer y retener clientes. (Captar el 10% más)**

Es igual de importante atraer clientes después de una promoción que el esfuerzo por retenerlos. Incluso en muchas ocasiones retener a los clientes después de una promoción se torna aún más importante ya que los clientes frecuentes o clientes leales son los que realmente valoran el servicio o producto y recomiendan a otros consumidores. Son clientes ideales.

Una de las fortalezas de Hormiconstrucciones es tener una amplia cartera de clientes y una baja competencia, sin embargo al estar en una economía dinámica e inestable debe

fortalecer su estructura promocional, que le permita fidelizar los clientes actuales y potenciales. Por ello la propuesta promocional y de descuentos se basa en lo siguiente:

- **Recabar toda la información posible de los nuevos clientes.**

Será de vital importancia recolectar información de contacto y perfil de los nuevos clientes. Por medio de estos datos se podrá conocer más a fondo al cliente y permitirle a la empresa hacer una segmentación adecuada de sus esfuerzos de mercadeo. Lo ideal es sistematizar la manera en que recolecte y grabe esta información.

Un formulario se puede utilizar como herramienta para recabar la información. El nombre, la edad, el correo electrónico, locación geográfica, entre otros son datos indispensables de conocer. Un simple formulario o una hoja bien estructurada será una gran posibilidad para Hormiconstrucciones, para retener clientes.

- **Permanecer en contacto con los clientes después de la negociación.**

Estrategias como enviar saludos en el día del cumpleaños, Navidad, aniversarios, etc. harán que el cliente se sienta parte del negocio y este constantemente recordando su existencia. De esta manera la empresa siempre estará dentro de sus opciones a considerar.

Además la empresa deberá considerar los puntos de contacto y motivos de contacto que son relevantes para el cliente y para el negocio. Una llamada de servicio, de recordación, un correo de agradecimiento, un boletín electrónico o una carta de introducción.

- **Realizar otras promociones de seguimiento.**

Además de realizar promociones con tiempo limitado, se deberá ofrecer otros tipos de promociones especiales que mantengan el enganche, por ejemplo regalar boletos para rifas todos los martes, descuentos por compras grandes, descuentos por pronto pago, etc. De esta manera aumentará el uso y la frecuencia de compra en los clientes.

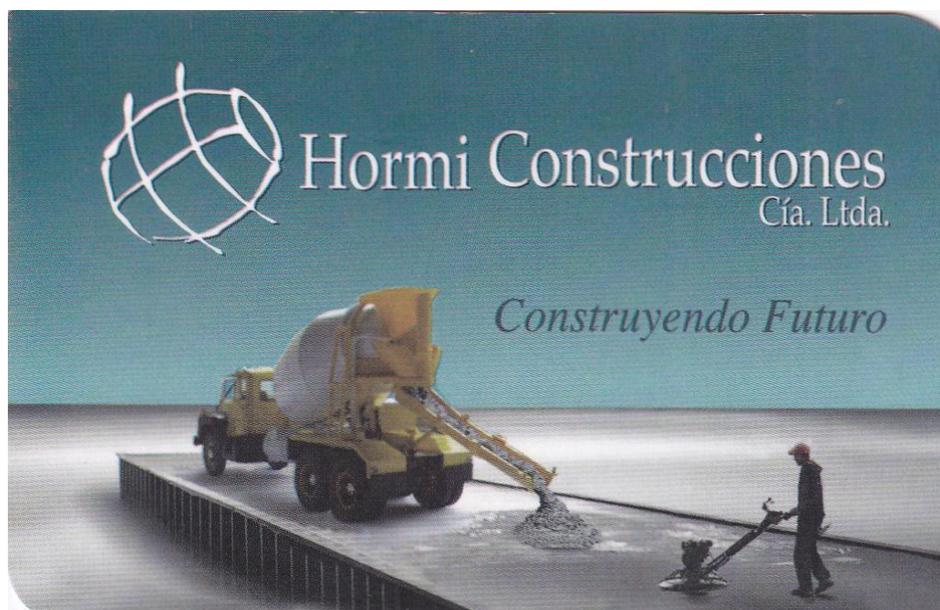
Es necesario considerar que las promociones no son únicamente de descuento o basados en el precio, sino que se pueden enfocar en el tipo de uso o en un valor diferente para el cliente. Por ejemplo, se puede ofrecer un horario extendido para clientes especiales o personalización gratuita. No debe enfocarse en el precio ya que tampoco quiere que sus clientes utilicen el precio como factor primario de decisión.

- **Premiar la fidelidad.**

Por medio de una base de datos, identificar a los clientes frecuentes, eventuales, mejores compradores, etc., y otorgarles premios. Asegurarse de darles más garantías y descuentos que al resto. Recordar que el cliente ideal es el que repite y refiere, así que se debe incluir un seguimiento a sus promociones para impulsar al nuevo cliente hacia estas acciones.

- **Visitas a instituciones públicas y privadas**

Para realizar visitas a las diferentes instituciones públicas y privadas y público en general, Hormiconstrucciones utilizará la siguiente tarjeta de presentación.



- **Realización de convenios.**

Hormiconstrucciones para la realización de convenios utilizará el currículo de la empresa como se detalla a continuación.

4.1.9 Currículo de Hormiconstrucciones

Generalidades.

La empresa “Hormiconstrucciones Cía. Ltda.” nace de un grupo de gente productiva, trabajadora y con visión de futuro, de cambio y desarrollo económico y social. Fue constituida en el año 2004 en la ciudad de Loja, con perspectivas de crecer a nivel provincial y posteriormente, nacional. Es una empresa regulada por la Superintendencia de Compañías.

Dirección:

Oficina. Av. Emiliano Ortega y Colón.

Planta. Km 3, vía antigua Catamayo.

Teléfonos:

Fijo. 072579625-072587292

Celular. 0984770811-0997050615

Servicios:

Hormiconstrucciones Cía. Ltda., es una empresa lojana que surgió como respuesta a la necesidad de los constructores locales, ante la oferta de una cartera de servicios que incluye: “a) La fabricación y venta de hormigones; b) La explotación, producción y venta de áridos bajo concesión minera, para la construcción de obras civiles y arquitectónicas; c) La fabricación en hormigón de piezas prefabricadas, pretensadas y/o postensadas para la construcción de puentes, vías terrestres, edificios, viviendas; d) La realización de estudios, diseños, planificación, construcción, decoración y fiscalización de urbanizaciones, edificios, viviendas, caminos, carreteras, puentes, canales de riego; obras de impacto ambiental, forestación, reforestación; instalaciones industriales, eléctricas, sanitarias, hidráulicas, telefónicas; urbanismo; obras de alcantarillado sanitario y pluvial; obras de ingeniería: sanitaria, eléctrica, vial, hidráulica, agrícola, adoquinamiento; obras de arte; obras de riego y drenaje; la realización de estudios, diseños, planificación, construcción y fiscalización de obras civiles en general; e) La importación, distribución, comercialización, exportación de

materiales para construcción; f) La fabricación de tubería de hormigón simple y armado; g) La importación, exportación, agencias y representaciones relacionadas con el objeto social; y, h) en general, toda clase de actos y contratos, civiles, mercantiles, permitidos por la Ley y relacionados con el objeto social principal”.

El hormigón es preparado en una planta en donde se pesan todos sus componentes para obtener precisión en la mezcla y obtener el hormigón con la resistencia deseada; teniendo en cuenta la regla principal para la preparación del hormigón que es la relación agua-cemento. Este aspecto constituye una ventaja distintiva ya que el proceso es técnicamente llevado a cabo.

Marco Filosófico

La empresa “Hormiconstrucciones” Cía. Ltda., tiene su domicilio en el cantón Loja, Provincia de Loja, es una organización de responsabilidad limitada, capital variable y la misma que se rige por la Ley de compañías y por otras leyes y reglamentos que le son aplicables dentro de su actividad y por el Estatuto Interno de la misma institución.

Su ámbito de acción abarca todo el cantón Loja, previa autorización de la autoridad competente y de acuerdo a las normas legales vigentes.

Marco Legal

La empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda. dispone de los siguientes documentos legales que acreditan su actividad comercial en el mercado local: Escritura Pública de Constitución de Compañía de Responsabilidad Limitada, otorgada por el Sr. Juan Eduardo Valdivieso y Otros a favor de sí mismos; escritura celebrada en la Notaría Quinta del Cantón Loja, el 13 de febrero de 2004.

En este documento habilitante se detalla el estatuto que regirá sus actividades y se enuncian aspectos principales como: nombre, domicilio, objeto social, plazo de duración; capital social, aportaciones y reserva legal; deberes, atribuciones y responsabilidad de los socios; gobierno y administración de la compañía; fiscalización y control; disolución y liquidación de la empresa.

De igual manera, dispone del Reglamento Interno de Trabajo que ha sido expedido conforme el Art. 64 del Código de Trabajo; en él se detallan los procesos de admisión de

empleados y obreros; regulaciones para la asistencia al trabajo; código de conducta durante el trabajo; jornada y horas de trabajo; vacaciones y permisos; derechos y obligaciones de los trabajadores; pago de sueldos y salarios, bonificaciones y gratificaciones; sanciones y otras disposiciones transitorias apegadas a las leyes vigentes.

Modelo de encuesta para medir la satisfacción del cliente

Muy buenos días, somos de la empresa de Hormiconstrucciones, nos encontramos evaluando el nivel de satisfacción de los clientes de nuestra Empresa, como posiblemente es de su conocimiento, permanentemente está interesada en evaluar la percepción que tienen sus clientes sobre los servicios prestados, es así que agradecemos su colaboración llenando la siguiente encuesta. De cualquier manera, la información que suministre será muy confidencial.

	Marque con una x su nivel de satisfacción, al frente de cada pregunta	No aplica	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Satisfecho	Muy satisfecho
ELEMENTOS TANGIBLES	1. Los equipos y la tecnología son de apariencia moderna?					
	2. Los empleados tienen apariencia pulcra?					
	3. Los materiales o elementos observados son visualmente atractivos?					
	4. Los vehículos de transporte de productos son bien presentados?					
FIABILIDAD	5. La empresa realiza los procesos en el tiempo prometido?					
	6. Al presentarse un problema hay un sincero interés en solucionarlo?					
	7. Los empleados realizan bien su trabajo a la primera vez?					
	8. Se atienden a tiempo las quejas y reclamos?					
	9. Se registran los tipos de errores cometidos?					
CAPACIDAD DE RESPUESTA	10. Los empleados le comunican los horarios exactos del servicio?					
	11. Los empleados le dan un servicio ágil?					
	12. Los empleados están dispuestos a ayudarlo?					
	13. Los empleados responden oportunamente sus preguntas?					
SEGURIDAD	14. El comportamiento de los empleados le transmite confianza?					
	15. Como cliente se siente seguro con las transacciones que realiza con la compañía?					
	16. Los empleados son siempre amables?					
	17. Los empleados tienen conocimientos y responden oportunamente sus inquietudes?					
EMPATÍA	18. La empresa da servicios adicionales?					
	19. Los horarios de trabajo están acordes a su tiempo?					
	20. Los empleados le ofrecen una atención personalizada?					
	21. La compañía se preocupa por sus intereses?					
	22. Los empleados comprenden las necesidades específicas de los clientes?					

Seguimiento y evaluación

El seguimiento se lo desarrollará mediante una muestra aleatoria de los clientes en forma mensual.

Se preparará un cuestionario para el cliente, donde se solicite el servicio recibido.

Si en algunos de los puntos, el cliente presenta evaluación no conforme se le contactará para preguntarle la razón de su inconformidad y obtener retroalimentación respecto al punto evaluado.

El responsable de la empresa recoge la información. Se procesa y se generan gráficos con los resultados.

Dicha información se reporta a Gerencia para su análisis, toma de decisiones y establecimiento de acciones preventivas y correctivas que permitan mejorar el servicio.

MATRIZ DE CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA HORMICONSTRUCCIONES

PERSPECTIVA	OBJETIVO	TEMÁTICA	METODOLOGÍA	DURACIÓN	FECHA	RECURSOS	Nº ASISTENTE	INVERSIÓN	VALOR ESTIMADO
Mercado	Concientizar y comprometer a personal de la importancia de prestar servicios de calidad	Relaciones Humanas (Percepción, motivación, comunicación, dinámica de grupos, trabajo en equipo, ética laboral	Seminario teórico práctico, análisis de casos y Exposiciones con ayudas audiovisuales	16 horas	15/03/2014 15/05/2015	Presupuesto de la empresa	10 Personas (Presidente, Gerente Secretaria, Atención al Cliente, contadora, y personal de ventas.	Horas laborables del personal de ventas	\$ 1.000,00
	Obtener conocimientos necesarios para realizar estudios de mercado y benchmarking	Muestreo, estadística, análisis de resultados, proyecciones de ventas		16 horas	15/12/2014 15/01/2016		6 persona (Gerente, contadora, personal de ventas	Horas laborables del personal de mercadeo	\$ 8.000,00
Planificación y Gestión Administrativa	Fortalecer la Cultura Organizacional	Liderazgo y Gobernabilidad (Cambio, madurez emocional, manejo de grupos)		16 horas	12/11/2016 02/03/2017		Todo el personal de la empresa (20 personas)	Horas laborales del personal y directivos	\$ 1.200,00

Propuesta de modelo de tripticos

Hormi Construcciones Cía. Ltda.

Simplificando la Construcción



**Oswaldo Eguiguren Hidalgo
GERENTE**

Av. Emiliano Ortega y Colón
Planta km. 3 vía antigua Catamayo
Teléfonos: 072579625 /
072587292
Cel.: 0984770811 / 0997050615

**POR FAVOR NO DE PROPINAS
NI BRINDE LICOR A NUESTRO
PERSONAL**



MISIÓN

Somos una empresa productora y proveedora de hormigón y otros productos para la construcción, orientada a promover el desarrollo de nuestros grupos de interés, mediante la fabricación y suministro de productos que satisfagan sus necesidades, manteniendo precios competitivos y con un talento humano comprometido que garantice una excelente orientación y servicio.

VISIÓN

Ser una institución sólida, líder y competitiva a nivel provincial, en la elaboración de hormigón, ofreciendo además, productos y servicios diversificados y de calidad, que satisfagan las expectativas del cliente y del mercado en forma ágil, oportuna y con tecnología de punta, contribuyendo al desarrollo económico de nuestra provincia y país.





Puntualidad

La empresa “Hormiconstrucciones” trabaja cumpliendo con responsabilidad los objetivos y metas propuestas en el tiempo adecuado, cumpliendo con sus obligaciones de forma puntual.

Inclusión

La empresa “Hormiconstrucciones” sirve a toda la ciudadanía, sin discriminación alguna al cliente.



Eficiencia

La empresa “Hormiconstrucciones” tiene la visión de optimizar los recursos disponibles con el menor desperdicio posible, cumpliendo con metas y objetivos propuestos.

Credibilidad

La empresa “Hormiconstrucciones” es clara con sus productos y servicios ofrecidos al cliente, generando confianza y capacidad de imagen a nivel interno y externo. 118



Trabajo en equipo

La empresa “Hormiconstrucciones” promueve una actitud fraterna, participativa y no individualista, involucrando a todos sus miembros para ofrecer un buen servicio al cliente.

Interés por la colectividad

La empresa “Hormiconstrucciones” vende productos tendientes a satisfacer plenamente las necesidades de la colectividad.

Conclusiones.

Al finalizar la presente investigación y sobre la base de los resultados, se procede a concluir:

- La empresa “Hormiconstrucciones” Cía. Ltda.” posee una gran participación en el mercado con la diversidad de productos y servicios a nivel local, sin embargo aún no ha logrado una plena fidelización de sus clientes ya que el 49% de ellos, son clientes solo desde hace un año.
- Entre las fortalezas que se destacan en la empresa Hormiconstrucciones, su liderazgo en el mercado, personal a gusto con la empresa, buenas relaciones interpersonales y predisposición del personal a participar activamente con las estrategias de la empresa.
- Entre las debilidades consideradas como las más importante se pueden anotar: desconocimiento del resto de los productos y servicios de la empresa lo cual genera una baja demanda de estos, falta de cordialidad en la atención al cliente, no existe eficiencia en los servicios y la maquinaria y equipo están perdiendo su vida útil por tanto no tienen el rendimiento adecuado.
- Hormiconstrucciones se encuentra en un mercado con muchas oportunidades de crecimiento, dado que la mayor parte de sus clientes son hombres de estado civil casado, lo que aumenta las probabilidades de la construcción de viviendas, el hormigón es uno de los principales que se utilizan en la construcción y existen las posibilidades de extender el mercado a otros sectores de la provincia.
- La empresa Hormiconstrucciones mantiene una gestión de acuerdo a las necesidades presentadas y con una tendencia técnica inmersa en conocimientos actuales; y actualmente se ha elaborado un plan estratégico que permitirá trabajar bajo objetivos comunes y que tiendan hacia un mejor posicionamiento y crecimiento en el mercado.
- El diagnóstico de la empresa nos permite determinar que su nivel de gestión se encuentra a un nivel medio, razón por la cual se asume las estrategias y demás planes y proyectos a futuro que de una u otra forma permite identificar acciones que en el mediano plazo permitirá minimizar incertidumbre.
- Se han planteado factores importantes para Hormiconstrucciones Cía. Ltda., como los valores, misión, visión, objetivos, metas estrategias y demás acciones que permitan desarrollar confianza a nivel del cliente interno y externo, razón por la cual la empresa puede asegurar de alguna manera su accionar y lograr un desarrollo sostenible y un mejoramiento continuo.

Recomendaciones.

En consideración a las conclusiones, se procede a realizar las siguientes recomendaciones:

- Incrementar las inversiones en promoción y publicidad para mejorar la satisfacción del cliente y por tanto lograr negociaciones a largo plazo.
- Considerar que su alta participación en el mercado se debe en gran medida a la poca competencia, sin embargo podría existir el fortalecimiento de esta o la aparición de nuevos competidores; y con ello podrían generar dificultades en el mercado, entonces es necesario consolidar la ventaja competitiva actual mediante una marcada diferenciación y diversificación de sus productos y servicios, además se debe continuar trabajando en mantener buenas relaciones interpersonales y la predisposición de sus colaboradores para participar activamente en el cumplimiento de estrategias y objetivos organizacionales, en aras de lograr un equipo de trabajo comprometido e identificado con la empresa.
- Promocionar y publicar todos los productos y servicios de la empresa generando mayores ventas y con ello menores costos de producción, para ello también es necesario, capacitar y concientizar al personal respecto de la importancia de la buena atención al cliente, además se debe mejorar la eficiencia de los servicios siendo para esto un factor importante la adquisición de maquinaria y equipo de producción. Se debe considerar también que con nueva tecnología la empresa podrá aprovechar de mejor manera las oportunidades que existen en el entorno.
- Implementar en el corto, mediano y largo plazo la propuesta del plan estratégico elaborado en la presente investigación, de manera más efectiva y participativa.
- Seguir y analizar el plan estratégico con la finalidad de acoplarlo a la realidad del mercado, del entorno y de la misma empresa, pudiendo de esta manera generar un proceso de control más efectivo en cuanto la implementación de proyectos y su consecuente cumplimiento de objetivos.
- El planteamiento estratégico debe ser encaminado a través de un plan operativo anual que permita controlar el cumplimiento de metas y objetivos, responsabilizando a aquellos directivos y funcionarios que se han comprometido con el desarrollo del mismo, tomando en cuenta elementos fundamentales como la visión, misión y

valores institucionales; además los recursos asignados y el tiempo en el cual se deben ejecutar las actividades

Bibliografía

- CASTRO J. (2009). *Investigación Integral de Mercados, decisiones sin incertidumbre*. Bogotá Colombia. Tercera Edición.
- Fred, D. (2009). *Conceptos de Administración Estratégica*. Novena Edición. Pearson, Prentice Hall.
- GIBSON O. (2009). "*Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas*". Novena Edición.
- HILL, Charles W. y JONES, Gareth R. (2009). *Administración Estratégica, Un enfoque integrado*. Colombia. Tercera Edición. Mc Graw-Hill.
- Martínez M. (2009). *Metodologías Avanzadas para la planificación y mejora*; Editorial Díaz de Santos.
- RODRÍGUEZ, M. (2007). "*Manual de Planificación Estratégica para Instituciones Universitarias*".
- ROBBINS, S.; y COULTER, M. (2010). *Administración*. Pearson Educación de México S.A. de C.V. Décima Edición-Versión Impresa.
- Stephen R. (2011). *Comportamiento Organizacional. Teoría y Práctica*. Hispanoamericana S.A.. Séptima Edición. San Diego State University. Prentice Hall.
- VARELA, R. (2009). *Innovación Empresarial*. Bogotá D. C. Colombia. Segunda Edición. Prentice Hall.

Anexos

Anexo Nº 1. Factura Hormiconstrucciones

 <p>Hormi Construcciones</p>	<p>hormiconstrucciones cía. ltda. Cda. Zamora - Emiliano Ortega s/n y Colón Telfs.: 07 2587292 * Cel: 0996332808 -0984231752 Loja - Ecuador</p>	<p>FACTURA R.U.C: 1191712893001 001-001-Nº 0005075 Cód. Aut. Nº 1113368816</p>
<p>Imprenta MULTIGRAFICA Kliver Herán Jiménez Bermeo -R.U.C. 1102353016001 N° de Aut. 2175 Telfax: 2570624 -Emis. 028001 al 008500 Fecha: 19/Agosto/2013 Caduca el 19 de Agosto del 2014</p> <p>Original ADJURENTE Im. Copia: EMISOR 2da. Copia: Sin derecho a crédito tributario</p>		

Anexo N° 2. Proforma Hormiconstrucciones

 hormiconstrucciones cía. ltda. Miembro de aprhopec (asociación de productores de hormigón premezclado del Ecuador) <i>la calidad del hormigón</i> Cda. Zamora - Emiliano Ortega s/n y Colón Telfs.: 07 2587292 * Cel: 0996332808 -084231752 Loja - Ecuador		
ORDEN DE PEDIDO N° 003073 Fecha de Emisión: _____		
Cliente : _____ C.I./R.U.C. : _____ Dirección : _____ Fecha : _____ Hora : _____ Proforma : _____		
CROQUIS 	DIMENSIONES DE OBRA 	
Pedido de Hormigón y Servicios Hormigón Tipo _____ Kg/cm ² Riego <input type="checkbox"/> Bomba <input type="checkbox"/> Tipo de Obra: Loza <input type="checkbox"/> Muro <input type="checkbox"/> Acera/Bordillo <input type="checkbox"/> Piso <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> Piso/Nivel: _____ Medidas: Largo: _____ Ancho: _____ Profundidad: _____ Volumen Aproximado: _____ m ³ Aditivos Adicionales: Acelerante <input type="checkbox"/> Impermeabilizante <input type="checkbox"/> Otros <input type="checkbox"/> Servicios Adicionales: Vibrado <input type="checkbox"/> Regleta <input type="checkbox"/> Alisado <input type="checkbox"/> Curado <input type="checkbox"/> Requiere Permisos Municipales: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/> Personal Requerido <input type="checkbox"/>		
<small>CLAUSULAS DE EXCLUSIÓN DE RESPONSABILIDAD.- HORMICONSTRUCCIONES CÍA. LTDA., es responsable únicamente de la calidad de hormigón, la misma que podrá ser verificada exclusivamente con la toma de muestras según lo establecen las normas INEClACI, siempre que no se alteren las características del hormigón en la ejecución de la obra por parte del cliente o quien lo represente en la misma. HORMICONSTRUCCIONES no se hace responsable de la colocación en obra del hormigón ni de la mala práctica en el tendido y curado. Así mismo es obligación del cliente la cubicación del hormigón solicitado. Y es de exclusiva responsabilidad del cliente tramitar todos los permisos legales para ocupación de vías y/o cierre de las mismas. Se cobrará 20% de recargo del anticipo si el cliente no avisa del cambio de fecha con un mínimo de 72 horas antes.</small>		
CLIENTE	RECEPCIÓN	PLANTA
Cómo se enteró de nuestros Servicios y Productos: TV <input type="checkbox"/> Prensa <input type="checkbox"/> Radio <input type="checkbox"/> Recomendación <input type="checkbox"/> Otros _____		

Anexo N° 3. Modelo de matriz de evaluación del factor externo

FACTORES EXTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<u>Oportunidades:</u>			
<u>Amenazas:</u>			
TOTAL	1.00		

Anexo N° 4. Modelo de matriz de evaluación del factor interno

FACTORES INTERNOS CLAVE	VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
<u>Fortalezas:</u>			
<u>Debilidades:</u>			
TOTAL	1.00		

Anexo N° 5. Modelo de matriz de perfil competitivo

FACTORES IMPORTANTES PARA EL ÉXITO	VALOR	COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2		COMPETIDOR 3	
		CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE	CLASIFICACIÓN	PUNTAJE
TOTAL	1.00						

Anexo N° 6. Resultados de la encuesta aplicada a Clientes de la empresa Hormiconstrucciones Cía. Ltda.

Anexo N° 6 A. Sexo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Masculino	244	92%
Femenino	22	8%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 B. Estado civil

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Casado	192	72%
Soltero	26	10%
Divorciado	31	12%
Unión de hecho	0	0%
No Contesta	17	6%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 C. Ingresos mensuales

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Hasta \$300	0	0%
De \$301 a \$500	0	0%
De \$501 a \$750	2	1%
De \$751 a \$1.000	22	8%
De \$1.001 a \$1.500	139	52%
Más de \$1.501	103	39%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 D. Ocupación

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Empleado Público	51	19%
Empleado Privado	117	44%
Otro	98	37%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 E. Otras ocupaciones

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Profesional Independiente	29	29%
Comerciante	43	44%
Constructor	26	27%
TOTAL	98	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 F. Clientes

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Desde hace 3 meses	53	20%
Desde hace 6 meses	46	17%
Desde hace 1 año	129	49%
Desde hace más de 1 año	38	14%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 G. Conocimiento de la oferta de servicios

ALTERNATIVA	FRECUENCIA	%
Si	67	25%
No	199	75%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 H. Servicio requerido

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Hormigón	146	73%
Hormigón con acelerante	10	5%
Hormigón con bombeo	43	22%
TOTAL	199	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 I. Servicio requerido

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Hormigón, bomba, acelerante	43	64%
Hormigón, impermeabilizante, riego directo	14	21%
Asesoría, regleta	7	11%
Vibrador	3	4%
TOTAL	67	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 J. Calificación de los servicios

VARIABLE	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		TOTAL	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Atención oportuna / Tiempo de entrega	146	55%	108	41%	12	5%	266	100%
Cordialidad por parte del personal	41	15%	194	73%	31	12%	266	100%
Costos	26	10%	230	86%	10	4%	266	100%
Asesoría técnica	94	35%	146	55%	26	10%	266	100%
Entrega a domicilio	103	39%	151	57%	12	5%	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 K. Infraestructura

VARIABLE	MUY BUENO		BUENO		REGULAR		TOTAL	
	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%	FREC.	%
Oficinas	38	14%	223	84%	5	2%	266	100%
Área de operaciones	103	39%	144	54%	19	7%	266	100%
Maquinaria y equipo	14	5%	170	64%	82	31%	266	100%
Transporte	97	36%	158	59%	11	5%	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 L. Aspecto a mejorar

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Infraestructura física (Producción)	46	17%
Infraestructura física (Oficinas)}	0	0%
Eficiencia en los servicios	151	57%
Atención al cliente	69	26%
Publicidad	0	0%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 M. Conocimiento de empresas similares

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	38	14%
No	228	86%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 N. Empresas similares

VARIABLE	FRECUENCIA	%
TGC	2	6%
Holcim	12	31%
Concreteras Loja	15	38%
Concretera del Sur	5	13%
Mezcladores manuales	2	6%
No contesta	2	6%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 O. Interés en otras empresas

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Sí	9	25%
No	29	75%
TOTAL	38	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 P. Razón por la que acudirían a otras empresas

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Quedaron fallas en la loza	2	25%
Para trabajos pequeños	5	50%
Para proyectos grandes	2	25%
TOTAL	9	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 Q. Medios publicitarios televisiva

VARIABLES	TELEVISIÓN	
	FRECUENCIA	%
TVSur	5	2%
UVTelevisión	48	18%
Ecotel TV	203	77%
Otros	10	4%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 R. Medios publicitarios radiales

VARIABLE	RADIO	
	FRECUENCIA	%
Centinela	2	1%
Poder	96	36%
Rumba	0	0%
Súper Láser	109	41%
Sociedad	14	5%
Matovelle	19	7%
Luz y Vida	24	9%
Otros	2	1%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 S. Medios publicitarios impresos

VARIABLE	PRENSA ESCRITA	
	FRECUENCIA	%
La Hora	255	95%
Centinela	0	0%
Crónica	11	5%
Otros	0	0%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 T. Medios publicitarios alternativos

VARIABLE	OTROS	
	FRECUENCIA	%
Vallas	103	39%
Internet	197	74%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 U. Horarios de acceso a los medios televisivos

VARIABLE	TELEVISIÓN	
	FRECUENCIA	%
Mañana	32	12%
Tarde	17	6%
Noche	217	82%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

Anexo N° 6 V. Horarios de acceso a los medios radiales

VARIABLE	RADIO	
	FRECUENCIA	%
Mañana	195	73%
Tarde	53	20%
Noche	18	7%
TOTAL	266	100%

Fuente: Encuesta a Clientes

**Anexo N° 7. Resultados de la encuesta aplicada al Personal de la empresa
Hormiconstrucciones Cía. Ltda.**

Anexo N° 7 A. Sexo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Masculino	17	94%
Femenino	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 B. Estado civil

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Casado	13	72%
Soltero	2	11%
Divorciado	2	11%
Unión de hecho	0	0%
No contesta	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 C. Salario mensual

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Menos de \$300	5	28%
Entre \$301 y \$500	6	33%
Entre \$501 y \$750	3	17%
Entre \$751 y \$1.000	1	6%
Más de \$1.001	3	17%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 D. Formas de motivación

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Motivación mediante diálogo	11	61%
Motivación mediante capacitación	2	11%
Incentivo económico por metas alcanzadas	3	17%
Incentivo por distinciones	2	11%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 E. Conocimiento de la filosofía empresarial

VARIABLE	FRECUENCIA	%
La Visión	3	17%
La Misión	14	78%
Los Valores	3	17%
Las perspectivas	6	33%
Las acciones	2	11%
No contesta	1	6%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 F. Tiempo de trabajo en la empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Menos de un año	3	17%
Entre 1 y 2 años	2	11%
Entre 2 y 5 años	5	28%
Más de 5 años	8	44%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 G. Forma de ingreso a la empresa

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Recomendación de un compañero	7	39%
Prensa	2	11%
Recomendación de uno de los dueños	6	33%
Socio de la empresa	1	6%
Anuncio de radio	1	6%
Propietario	1	6%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 H. Proceso de inducción

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	9	50%
No	9	50%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 I. Dificultades en el desempeño

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	1	6%
No	17	94%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 J. Está a gusto en la empresa?

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 K. Predisposición para participar en estrategias de mejoramiento

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Si	18	100%
No	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 L. Relaciones interpersonales

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy Buena	7	39%
Buena	8	44%
Regular	3	17%
Mala	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 7 M. Ambiente de trabajo

VARIABLE	FRECUENCIA	%
Muy Bueno	7	39%
Bueno	9	50%
Regular	2	11%
Malo	0	0%
TOTAL	18	100%

Fuente: Encuesta al personal

Anexo N° 8. Glosario

Plan.- Modelo sistemático que se elabora antes de realizar una **acción**, con el objetivo de dirigirla y encauzarla.

Oportunidades.- Factores positivos, que se generan en el entorno y que, una vez identificados, pueden ser aprovechados por la empresa.

Amenazas.-Situaciones negativas, externas a la empresa, que pueden atentar contra ésta.

Fortalezas.- Elementos internos y positivos que diferencian a una empresa de otras de igual clase.

Debilidades.- Elementos, recursos, habilidades y actitudes que la empresa ya tiene y que constituyen barreras para lograr la buena marcha de la organización.

Demanda.- Cantidad y calidad de bienes y servicios que pueden ser adquiridos en los diferentes precios del mercado por uno o varios consumidores.

Oferta.- Cantidad de bienes o servicios que las empresas u organizaciones están dispuestas a vender en el mercado a un precio determinado.

Cliente.-Es el comprador potencial o real de los productos o servicios, por quién se planifican, implementan y controlan todas las actividades de las empresas.

Capacidad adquisitiva.-Poder de compra que tiene el dinero. Dado el costo de un conjunto de bienes, una determinada cantidad de dinero solo podrá adquirir una cantidad específica de esos bienes y servicios.

Servicio.-Conjunto de tareas desarrolladas por una empresa para satisfacer las exigencias de sus clientes.

Competencia.-Realidad que viven las **empresas** que **luchan** en un determinado sector del **mercado** al vender o demandar un mismo bien o servicio.

Mercado.-Sector donde intervienen oferentes y demandantes en el que se determinan los precios de los bienes y servicios a través del comportamiento de la oferta y la demanda.

Segmentos de mercado.-Grupos uniformes pequeños, que tienen características y necesidades semejantes.

Posicionamiento en el mercado.-Es la manera en la que los consumidores definen un producto a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia.

Estudio de mercado.-Consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización.

Benchmarking.- Es el proceso mediante el cual se recopila información y se obtienen nuevas ideas, mediante la comparación de aspectos de tu empresa con los líderes o los competidores más fuertes del mercado.

Gestión administrativa.-Planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible.

Fidelizar a clientes.-Conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos o servicios.

Satisfacción del cliente.-Nivel de conformidad de la persona cuando realiza una compra o utiliza un servicio.

Hormigón.- Mezcla compuesta de piedras menudas, cemento y arena que se emplea en la construcción por su gran dureza y resistencia.

Liquidez.-Capacidad de un activo para ser convertido en dinero en efectivo de forma rápida sin pérdida de su valor.

Inestabilidad política.-Falta de estabilidad; situación económica, política o social, en las que todas las magnitudes tienden a alejarse cada vez más de la posición equilibrada en que se hallaban.

Riesgo país.-Índice que intenta medir el grado de riesgo que entraña un país para las inversiones extranjeras.

Rentabilidad.- Capacidad que tiene una empresa para generar suficiente utilidad o ganancia.

Tecnología.- Conjunto de técnicas, conocimientos y procesos, que sirven para el diseño y construcción de objetos para satisfacer necesidades humanas.

Eficiencia.- Logro de las metas con la menor cantidad de recursos.

Misión.- Lo que pretende hacer la empresa y para quién lo va hacer. Es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a sus actividades.

Visión.- Camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Valores.- Son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.

Objetivos.- Resultados que deseamos obtener para la empresa, para las áreas que la conforman y para cada una de las personas que la integran.

Estrategias.- Es el resultado del proceso de especificar los objetivos, las políticas y los planes de una organización para alcanzar estos objetivos, y la asignación de recursos para poner los planes en ejecución.

Procesos.- Conjunto de acciones o actividades sistematizadas que se realizan para obtener un resultado.