



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“Plan Estratégico” para la microempresa “Montajes Industriales” de la ciudad de Guayaquil, periodo 2017-2022.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTOR: Bravo Mittmann, Mario Vicente

DIRECTOR: Torres Pereira, Gerardo Vicente, Mgs.

CENTRO REGIONAL GUAYAQUIL

2017



Esta versión digital, ha sido acreditada bajo la licencia Creative Commons 4.0, CC BY-NY-SA: Reconocimiento-No comercial-Compartir igual; la cual permite copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, mientras se reconozca la autoría original, no se utilice con fines comerciales y se permiten obras derivadas, siempre que mantenga la misma licencia al ser divulgada. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.es>

2017

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Magíster.

Gerardo Vicente Torres Pereira.

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo de titulación: “Plan Estratégico” para la microempresa “Montajes Industriales” de la ciudad de Guayaquil, periodo 2017-2022, realizado por Bravo Mittmann Mario Vicente, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, abril de 2017

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo Bravo Mittmann Mario Vicente declaro ser autor del presente trabajo de fin de titulación: “Plan Estratégico” para la microempresa “Montajes Industriales” de la ciudad de Guayaquil, periodo 2017-2022”, de la Titulación de Ingeniero en Administración de Empresas siendo Mgs. Gerardo Vicente Torres Pereira director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

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

f).....

Autor: Bravo Mittmann Mario Vicente

Cedula: 010251451-0

DEDICATORIA

A mi esposa Mercedes, que con su apoyo incondicional fue un soporte invaluable durante el desarrollo de esta tesis.

A mi hija Amelia, que con su sola presencia brinda alegría y es un ejemplo de amor incondicional, recordándonos la bendición que es tener un ángel en casa.

Mario Bravo Mittmann

AGRADECIMIENTO

Para desarrollar esta tesis no fue suficiente con el esfuerzo personal de mi parte, es necesario reconocer el aporte de otras personas e instituciones que forman parte de un esfuerzo conjunto encaminado a la consecución de un solo objetivo, por tanto expreso mi agradecimiento.

A la Universidad Técnica Particular de Loja por haberme dado la oportunidad de formarme como profesional.

Al cuerpo docente de la Universidad, en especial a mi director de tesis, Mgs. Gerardo Vicente Torres Pereira por guiarme en el camino de elaboración de la tesis.

A todas aquellas personas que de una u otra manera ayudaron en la consecución del objetivo de desarrollar el presente trabajo de investigación.

Mario Bravo Mittmann

ÍNDICE DE CONTENIDOS

	Página
CARATULA	i
CERTIFICACIÓN.....	ii
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	iii
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
RESUMEN EJECUTIVO	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA MONTAJES INDUSTRIALES.....	4
1.1 Descripción y campo de acción.....	5
1.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos.....	5
1.2.1 Declaración de Misión.....	5
1.2.2 Declaración de Visión.....	5
1.2.3 Declaración de Valores	6
1.2.4 Declaración de Objetivos	6
1.3 Estructura empresarial	6
CAPÍTULO II. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....	8
2.1 Situación empresarial.....	9
2.2 Incidencia de las fuerzas de Porter en la empresa <i>Montajes Industriales</i>	9
2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	10
2.2.2 La rivalidad entre competidores.....	11
2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.	12
2.2.4 Poder de negociación de los compradores.	14
2.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	16
2.3 Validación metodológica de la incidencia de las cinco fuerzas de Porter en la empresa <i>Montajes Industriales</i>	17
2.4 Resumen de la situación actual de la empresa.....	20
2.5 Análisis FODA de la empresa <i>Montajes Industriales</i>	22

CAPÍTULO III. MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO	24
3.1 ¿Qué se entiende por plan estratégico?.....	25
3.2 Relevancia de contar con un plan estratégico.....	25
3.2.1 Importancia.....	25
3.2.2 Ventajas y beneficios.	26
3.3 Partes de un plan estratégico.	26
3.3.1 Introducción.....	27
3.3.2 Misión, visión, valores.	27
3.3.3 Análisis de la situación actual.	28
3.3.4 Objetivos estratégicos.....	28
3.3.5 Formulación de estrategias.....	29
3.3.6 Planes de acción.	29
3.3.7 Documentos y anexos.....	29
CAPÍTULO IV. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA	30
4.1 Introducción al plan estratégico de la empresa <i>Montajes Industriales</i>	31
4.2 Misión, visión, valores empresariales.	31
4.2.1 Misión de la empresa <i>Montajes Industriales</i>	31
4.2.2 Visión de la empresa <i>Montajes Industriales</i>	32
4.2.3 Valores de la empresa <i>Montajes Industriales</i>	32
4.3 Identificación de necesidades de la empresa <i>Montajes Industriales</i>	33
4.4 Objetivos.....	33
4.4.1 Objetivo general.	33
4.4.2 Objetivos estratégicos empresariales.	33
4.5 Estrategias a implementarse.....	34
4.6 Valoración de la pertinencia de las estrategias propuestas.....	35
4.7 ESTRATEGIA 1 Crear una página web de la empresa.	35
4.7.1 Pertinencia de la estrategia.....	35
4.7.2 Plan de acción.....	35
4.7.3 Plazo y responsables.	36
4.7.4 Indicadores.	36
4.7.5 Medios de verificación.....	37

4.8	ESTRATEGIA 2	Mejorar el servicio que presta la empresa en tiempo y calidad.	39
4.8.1		Pertinencia de la estrategia.....	39
4.8.2		Plan de acción.....	39
4.8.3		Plazo y responsables.....	40
4.8.4		Indicadores.....	40
4.8.5		Medios de verificación.....	42
4.9	ESTRATEGIA 3	Generar alianzas estratégicas con otras empresas.....	44
4.9.1		Pertinencia de la estrategia.....	44
4.9.2		Plan de acción.....	45
4.9.3		Plazo y responsable.....	45
4.9.4		Indicadores.....	46
4.9.5		Medios de verificación.....	46
4.10	ESTRATEGIA 4	Incremento de las ventas en un 5% anual.	48
4.10.1		Pertinencia de la estrategia.....	48
4.10.2		Plan de acción.....	48
4.10.3		Plazo y responsable.....	50
4.10.4		Indicadores.....	50
4.10.5		Medios de verificación.....	51
4.11	ESTRATEGIA 5	Disminuir el poder de negociación de los trabajadores.	53
4.11.1		Pertinencia de la estrategia.....	53
4.11.2		Plan de acción.....	53
4.11.3		Plazo y responsables.....	54
4.11.4		Indicadores.....	54
4.11.5		Medios de verificación.....	57
4.12	ESTRATEGIA 6	Comprar un terreno para edificar nueva oficina y taller.	59
4.12.1		Pertinencia de la estrategia.....	59
4.12.2		Plan de acción.....	59
4.12.3		Plazo y responsable.....	60
4.12.4		Indicadores.....	61
4.12.5		Medios de verificación.....	61
4.13	ESTRATEGIA 7	Construcción de nueva oficina y taller de la empresa.	63
4.13.1		Pertinencia de la estrategia.....	63
4.13.2		Plan de acción.....	63
4.13.3		Plazos y responsables.....	64
4.13.4		Indicadores.....	64
4.13.5		Medios de verificación.....	65

CONCLUSIONES.....	67
RECOMENDACIONES	68
BIBLIOGRAFÍA.....	69
FUENTES ELECTRÓNICAS.....	70

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Recursos de las empresas de acuerdo a su tamaño.....	12
Tabla 2. Validación de la entrada de nuevos competidores a la industria.....	18
Tabla 3. Validación de la rivalidad entre competidores existentes	18
Tabla 4. Validación del poder de negociación de los proveedores.....	19
Tabla 5. Validación del poder de negociación de los compradores.....	19
Tabla 6. Validación de la amenaza de ingreso de servicios sustitutos.....	20
Tabla 7. Matriz FODA de la empresa	23

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama orgánico funcional de la empresa <i>Montajes Industriales</i>	7
Figura 2. Incidencia de las fuerzas de Porter en la empresa <i>Montajes Industriales</i>	9
Figura 3. Índice de Confianza Empresarial (ICE) Industria	10
Figura 4. Posición actual y futura proyectada de la empresa <i>Montajes Industriales</i>	21

ÍNDICE DE MATRICES

Matriz 1. Crear de una página web de la empresa.....	38
Matriz 2. Mejorar el servicio que presta la empresa en tiempo y calidad	43
Matriz 3. Generar alianzas estratégicas con otras empresas	47
Matriz 4. Incremento de las ventas en un 5% anual.....	52
Matriz 5. Disminuir el poder de negociación de los trabajadores.....	58
Matriz 6. Comprar un terreno para edificar nueva oficina y taller	62
Matriz 7. Construcción de nueva oficina y taller de la empresa.....	66

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Satisfacción de clientes	72
Anexo 2. Programa de motivación constante	73
Anexo 3. Capacitación profesional continua.....	74
Anexo 4. Banco de datos del personal idóneo comprometido con la empresa.....	75
Anexo 5. Tareas y sub tareas, construcción de oficinas y facilidades de la empresa.....	76

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto consiste en el desarrollo de un plan estratégico aplicable a la microempresa *Montajes Industriales* para generar una ventaja competitiva frente a sus competidores. La empresa se encuentra localizada en la ciudad de Guayaquil y su campo de acción consiste en brindar servicios de instalación de sistemas eléctricos en el área industrial y petrolera, el plan se deberá implementar en un periodo de cinco años, con la finalidad de mejorar el servicio que presta, incrementar las ventas y mejorar la infraestructura de la empresa.

Para desarrollar el plan estratégico se analizó la influencia de las cinco fuerzas de mercado de Michael Porter sobre la empresa y se estudiaron los aspectos internos y externos con un análisis FODA de la misma.

Luego se fijaron tres objetivos estratégicos y se diseñaron siete estrategias para su consecución, que se implementarán a través de planes de acción detallados en matrices.

En conjunto, la aplicación de las estrategias conseguirá una ventaja competitiva de la empresa al mejorar su servicio y su infraestructura, volviéndola más competitiva y más eficiente.

Palabras claves: Plan estratégico, estrategias, ventaja competitiva, infraestructura.

ABSTRACT

The present project contemplates the development of a strategic plan aimed at serving to *Montajes Industriales* company for generate a competitive advantage in the environment where it operates. The enterprise is located in Guayaquil City and his business activities include the implementation of electrical installations in the factories and oil services industry. The strategic plan will be implemented in five years; the target is to improve the service provided by the company and get better the company's facilities.

To develop this degree thesis was necessary to analyze all the internal and external factors of the company from de perspective of the Porter's five competitive forces and its influence over the company, the way to make it is with a SWOT analysis for strengths, weaknesses, opportunities and threats.

Three strategic objectives and seven business strategies were identified that will be developed through action plans and their matrices.

Altogether the implementation of the business strategies will achieve to make the company a more competitive organization improving its service and its infrastructure.

Key words: Strategic plan, business strategies, competitive advantage, infrastructure.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa que desee mejorar su competitividad de mercado, necesita de una planificación que le indique que camino debe tomar y que le sirva de guía en el proceso de mejora. Por tanto el objetivo de esta investigación consiste en la elaboración de un plan estratégico para la microempresa Montajes Industriales de la ciudad de Guayaquil con el fin de mejorar su competitividad.

Para desarrollar la presente tesis se utilizó la metodología de tipo de estudio bibliográfico que consiste en la recopilación de información de fuentes bibliográficas, el método de investigación usado fue el deductivo que es un procedimiento que permite ir de lo general a lo particular y se utilizó la técnica de la encuesta para recopilar información.

El plan estratégico en Montajes industriales es suma importancia ya que se convierte en una guía para las acciones que debe tomar la empresa, un camino a seguir para conseguir los objetivos estratégicos empresariales que han establecido mirando un horizonte más allá de lo inmediato.

La investigación cuenta con la siguiente estructura:

En el primer capítulo se hace una descripción general de la empresa, se describe su campo de acción y la estructura empresarial. En el capítulo dos se analiza la realidad actual de la empresa, enfocando el estudio desde la perspectiva de la incidencia de las cinco fuerzas de mercado de Michael Porter, que miden el nivel de competencia que existe dentro de una industria, completando el estudio con un análisis FODA de la empresa. A continuación en el capítulo tres se expone el marco conceptual del plan estratégico y en el capítulo cuatro se desarrolla la propuesta del plan estratégico para la empresa, para lo cual se analiza la misión, visión y valores empresariales, se identifican las necesidades que tiene la empresa, se plantean los objetivos y se definen las estrategias empresariales y los planes de acción.

CAPÍTULO I

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA MONTAJES INDUSTRIALES

1.1 Descripción y campo de acción.

La empresa *Montajes Industriales*, está ubicada en la ciudad de Guayaquil y sus actividades comprenden la instalación, mantenimiento y reparación de sistemas eléctricos aplicados al área industrial.

Según resolución SC-INPA-UA-G-10-005, de 19 de noviembre de 2010, de la Superintendencia de Compañías, en la que se establece la clasificación de las empresas por su tamaño, *Montajes Industriales* es una microempresa y la actividad a la que se dedica es brindar servicios de montajes electromecánicos, la empresa inicio sus actividades en el año 2008 como consecuencia de la necesidad de brindar servicios eléctricos industriales de manera rápida y eficiente.

El nivel de actividad de la empresa ha ido en aumento en estos 8 años que ha estado en el mercado y ha desarrollado trabajos (ejecutado montajes eléctricos) tanto para industrias en diferentes partes del país como para empresas petroleras en el Oriente Ecuatoriano.

Dentro de los clientes de *Montajes Industriales* en fábricas de producción de bienes tenemos los siguientes: Novacero S.A., Lafarge Cementos S.A., Cridesa S.A., Solfert S. A, entre otras.

Montajes Industriales también realiza trabajos para empresas petroleras en forma directa o indirecta. Entre sus clientes finales están: Agip Oil Ecuador, Repsol YPF, Petroamazonas EP, Pacifpetrol, Petroriental, entre otras.

1.2 Misión, Visión, Valores y Objetivos

1.2.1 Declaración de Misión:

Desarrollar actividades relacionadas con el diseño, procura, instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos aplicados al área industrial, de manera eficiente y segura, cuidando el medio ambiente y a las personas.

1.2.2 Declaración de Visión:

Ser una empresa referente de calidad en el servicio que brindamos, cuidando la satisfacción de los clientes para de esta manera proyectarnos como una solución a las necesidades de los clientes.

1.2.3 Declaración de Valores:

La empresa *Montajes Industriales* desarrolla todas sus actividades enmarcadas dentro de los siguientes valores:

- **Calidad:** La calidad debe ser una constante en cada uno de los servicios que brindamos.
- **Honestidad:** La verdad ante todo, nunca priorizar el aspecto económico por sobre los valores morales.
- **Responsabilidad:** En todas nuestras acciones tanto como personas cuanto como empresa.
- **Seguridad:** Cumplir con todas las normas referentes a seguridad y salud ocupacional para garantizar la integridad de las personas y del medio ambiente.
- **Trabajo en equipo:** Procurar la integración de todas las personas que laboran en la empresa, respetando las diferencias y promoviendo la participación.

1.2.4 Declaración de Objetivos:

La empresa *Montajes Industriales* busca:

- **Objetivo económico:** Alcanzar un nivel de ganancias que brinde a más de una utilidad razonable, una reinversión en equipos que permita contar con tecnología actualizada.
- **Objetivos sociales:** Brindar la oportunidad de desarrollar sus capacidades a los trabajadores de la empresa.
- **Objetivos personales:** Que cada una de las personas que laboran en *Montajes Industriales* alcance su realización como ser humano.
- **Objetivos empresariales:** Permanecer en el mercado con una aceptación favorable de los clientes.

1.3 Estructura empresarial

Las empresas medianas y grandes tienen por concepto un mayor número de personal que las empresas pequeñas, personal que se encuentra distribuido por áreas de acuerdo a la función que cumplan, sin embargo al ser *Montajes Industriales* una microempresa su estructura es muy simple y se detalla en el siguiente organigrama empresarial.

NOTA:

1.- Todo el personal encargado de la administración y supervisión del proyecto, se rotará en cuadros de control tiempo para que siempre permanezca supervisión en campo.

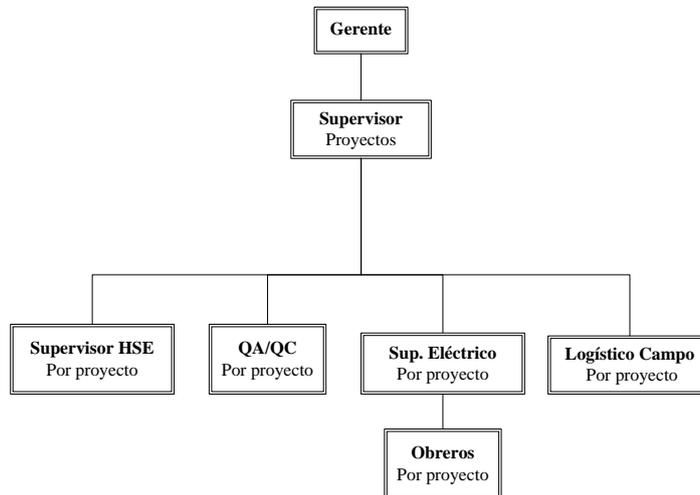


Figura 1. Organigrama orgánico funcional de la empresa *Montajes Industriales*

Fuente: archivos de la empresa *Montajes Industriales*

Elaborado por: Montajes Industriales

Como se observa en la figura 1, la empresa tiene una estructura gerencial y de supervisión permanente y a esta estructura base se suman otros elementos por cada ocasión en que se realice un trabajo, pudiendo alguno de los puestos detallados ser obviados, dependiendo de las exigencias del cliente. Por ejemplo si en un trabajo el cliente en su planta tiene un encargado de realizar la gestión de supervisión de seguridad, ya no es necesario que *Montajes Industriales* considere en sus costos a un supervisor HSE (Health, Safety and Environment).

De la misma manera la empresa podría prescindir de los servicios de un logístico de campo cuando los trabajos son puntuales, esto es que por su tamaño no requieren de una persona en esa función.

De lo anterior se puede deducir que este tipo de estructura con una base fija y un complemento variable representa un ahorro de recursos para la empresa.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

2.1 Situación empresarial.

La situación actual de la empresa *Montajes Industriales* es de competencia directa frente a otras empresas que brindan los mismos servicios, el nivel de crecimiento de la empresa ha sido fluctuante. Al revisar los estados financieros se observa esa realidad, así en el año 2014 los activos de la empresa fueron de alrededor de USD 40.200, en el año 2015 subieron a USD 84.600, pero en el año 2016 bajaron a USD 53.800, siendo lo ideal una tendencia siempre positiva en la variación. En la evolución del patrimonio se observa un comportamiento similar, es así que en el año 2014 el patrimonio de la empresa era de alrededor de USD 34.800 para el año 2015 aumento a USD 62.800 y en el año 2016 bajó a USD 41.800 indicando una falta de continuidad en el crecimiento.

Esta realidad obliga a buscar estrategias de cambio que permitan un crecimiento sostenido, las cuales deben basarse en un análisis de la empresa y de su entorno. Para hacer ese análisis se usará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que son una herramienta de gestión que permite analizar una industria específica por medio del nivel de competencia que existe a través de un estudio que servirá de base para formular estrategias competitivas que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

2.2 Incidencia de las fuerzas de Porter en la empresa *Montajes Industriales*.

Para el caso específico de la empresa *Montajes Industriales* el siguiente gráfico permite visualizar el grado de incidencia que cada una de las fuerzas de Porter tiene en la empresa, la obtención de los datos para la elaboración de este gráfico se detalla más adelante en el numeral 2.3 (validación metodológica de las fuerzas de Porter).

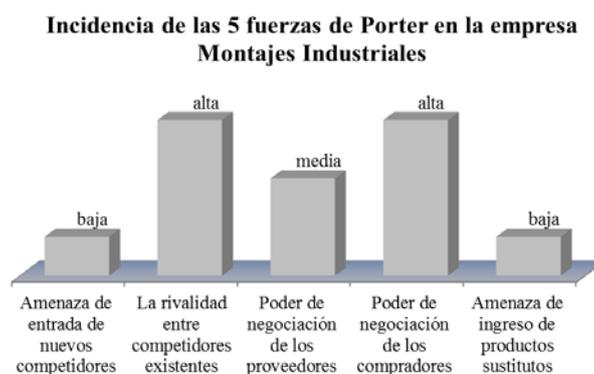


Figura 2. Incidencia de las fuerzas de Porter en la empresa *Montajes Industriales*

Fuente: numeral 2.2 validación metodológica de la incidencia de las 5 fuerzas de Porter en la empresa *Montajes Industriales*.

Elaborado por: Mario Bravo

2.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La empresa *Montajes Industriales* desarrolla sus actividades en el área eléctrica industrial, por tanto los trabajos que desarrolla la empresa se realizan sobre las instalaciones nuevas o existentes de todo tipo de industrias, incluida la industria petrolera.

Siendo un área de trabajo de nivel técnico, la amenaza de entrada de nuevos competidores, viene dada por competidores tanto personas naturales como empresas que posean un nivel técnico que les permita desarrollar este tipo de actividades. Entendiéndose por personas naturales a los profesionales del área eléctrica (Ingenieros o Tecnólogos eléctricos) y por empresas a las compañías que se forman con la finalidad de desarrollar sus actividades en la misma área que *Montajes Industriales*. También se puede presentar el caso de empresas ya constituidas cuyo giro de negocio puede ampliarse al campo que se analiza, sería el caso de empresas que se dedican a la comercialización de materiales eléctricos y que como estrategia de crecimiento incursionan en el ámbito de la instalación, mantenimiento y reparación de sistemas eléctricos.

El año 2016 estuvo marcado por una baja de los precios del petróleo sumado a la apreciación del dólar en los mercados internacionales dio como resultado una crisis económica en el Ecuador, esta crisis trajo consigo una desaceleración de la economía.

Uno de los indicadores que demuestra lo sucedido es el ICE (índice de confianza empresarial) emitido por el Banco Central del Ecuador en forma mensual, en el cual a modo de grafica se indica las variaciones que sufre la economía reflejadas en el índice de confianza. Para el mes de septiembre del año 2016 tenemos la siguiente gráfica.

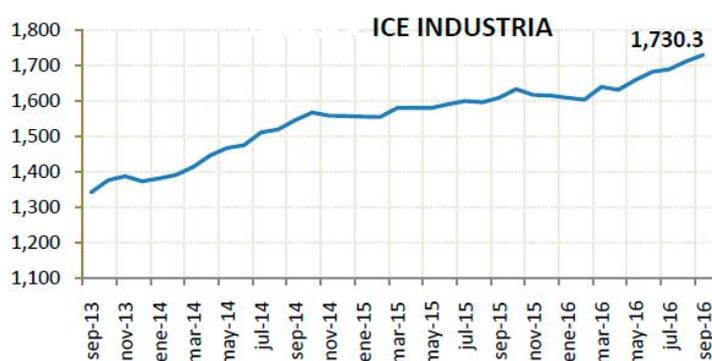


Figura 3. Índice de Confianza Empresarial (ICE) Industria

Fuente: Banco Central del Ecuador, estudio mensual de opinión empresarial, septiembre 2016

En esta grafica del ICE Industrial se puede observar, que a partir de los últimos meses del año 2015 hasta enero del año 2016 se produjo un descenso del índice de confianza, luego de esta fecha y hasta el mes de septiembre del 2016 se observa una ligera recuperación del ICE, que no es otra cosa que la confianza que tienen las empresas para invertir, este ligero crecimiento implica una perspectiva poco favorable para la inversión por tanto la posibilidad de crecimiento de la competencia en la industria de trabajos eléctricos industriales se la puede considerar como baja (en una escala alta, media, baja)

Le corresponde esta clasificación ya que en un momento de crisis económica no es atractivo entrar a competir a un mercado deprimido por la crisis.

2.2.2 La rivalidad entre competidores.

Esta fuerza competitiva significa para *Montajes Industriales* una amenaza de nivel alto, esto se debe al hecho de que existe muchas empresas que ofrecen los mismos servicios y como sabemos la competencia es un factor poderoso de mercado, y en el caso de la industria de servicios de montajes eléctricos especializados no es la excepción. En consecuencia la rivalidad existe entre las empresas que ya están operando en el mercado (empresas existentes) entre las empresas existentes tenemos empresas que operan a nivel nacional y otras que lo hacen solamente a nivel local, es decir su cobertura se limita a la ciudad de Guayaquil, entre las primeras se puede mencionar a las siguientes: Azulec, Santos CMI, Genesys control, PEC (project engineering & construction), Conduto, Enercam, y entre los competidores locales se puede mencionar las siguientes: Promasin, Control view, Celalva.

Dependiendo del tamaño las empresas están en condiciones de licitar en proyectos acordes a su estructura, por lo general las empresas grandes ofertan en proyectos grandes, las empresas medianas ofertan en proyectos medianos, y las empresas pequeñas están en condiciones de ofertar en trabajos pequeños.

La anterior clasificación es una consecuencia lógica de la capacidad de respuesta organizacional que tiene cada empresa dependiendo por supuesto de los recursos con los que cuenta.

A continuación una tabla en la cual se detalla los recursos a los cuales tienen acceso las empresas dependiendo de su tamaño.

Tabla 1. Recursos de las empresas de acuerdo a su tamaño

RECURSOS DE LAS EMPRESAS EN FUNCIÓN DE SU TAMAÑO				
Recursos	Micro empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
Recursos humanos	Es difícil retener el recurso humano capacitado	Talento humano limitado	Satisface sus necesidades de personal capacitado	Puede capacitar personal especializado
Recursos financieros	Su financiación depende en gran medida de sus ventas	Poca capacidad de financiamiento	Tiene acceso fácil al sistema financiero formal	Gran capacidad de apalancamiento
Recursos tecnológicos	Los básicos, y en ocasiones insuficientes	Los mínimos necesarios	Usa tecnología moderna	Usa tecnología de vanguardia
Infraestructura	Tiene poco espacio físico	Posee espacios pequeños funcionales	Posee instalaciones propias acordes a su tamaño	Posee infraestructura holgada e incluso puede crecer

Nota. Fuente: Cáritas (1998). Guía para gestores de proyectos y empresas de economía social. Madrid: Editorial Cáritas Española

Elaborado por: Mario Bravo

2.2.3 Poder de negociación de los proveedores.

En cuanto al poder de negociación de los proveedores de *Montajes Industriales*, por la naturaleza del trabajo de la empresa se podrían considerar como proveedores a los siguientes: proveedores de materiales eléctricos y proveedores de personal técnico.

Proveedores de materiales y equipos eléctricos.- son todas las empresas y almacenes comerciales a los cuales se compra el material y equipo eléctrico para realizar los trabajos. Debido a los costos de los materiales y equipos eléctricos utilizados en los trabajos, es una práctica habitual que los materiales (costo menor) los ponga la empresa contratista, en este caso *Montajes Industriales*, y los equipos (costo mayor) los ponga la empresa contratante (cliente).

Habiendo una gran cantidad de almacenes que venden materiales eléctricos, la competencia entre ellos es grande y por tanto el poder de negociación que tienen como proveedores de material eléctrico hacia *Montajes Industriales* es bajo. Entre los principales almacenes de venta de materiales eléctricos entre otros están: Electroleg, Elecsum, Disproseleg, Improel, Kitton, Almacén Eléctrico HAZ, Diprelsa, etc.

En lo que respecta a los equipos eléctricos, como son provistos por el cliente debido a su alto costo, entonces los proveedores de equipos eléctricos carecen de poder de negociación respecto a *Montajes Industriales*.

Proveedores de personal técnico.- cuando se habla de proveedores de personal técnico no se refiere a empresas que proporcionen los trabajadores a ser contratados, se refiere a los empleados que contrata la empresa en forma directa, desde esta perspectiva los proveedores de personal son los mismos técnicos contratados por la empresa, que negocian sus contratos en forma directa con *Montajes Industriales*.

Por tratarse de una empresa que brinda servicios técnicos especializados, requiere de personal técnico calificado y con experiencia en el área eléctrica, y tomando en consideración que los trabajos de montajes eléctricos por su propia naturaleza son de tipo temporal, la realidad a la que se ve abocada la empresa es la de disponer del personal calificado en forma temporal (durante el tiempo que tome el desarrollo del proyecto), transcurrido este tiempo el personal es liquidado de la empresa y queda libre hasta una futura ocasión en que se requiera de sus servicios.

Por tanto los técnicos calificados y con experiencia no pueden depender solamente de una empresa como fuente de ingresos, ya que las necesidades económicas de las personas no son temporales, son recurrentes y consecutivas en el tiempo, en consecuencia el personal técnico busca trabajo por su cuenta o son requeridos por otras empresas. Es esta condición la que repercute en el poder de negociación que tienen los trabajadores con respecto a la empresa, en el caso que se analiza los proveedores de *Montajes Industriales* es el personal técnico (potenciales trabajadores) que la empresa debe contratar en cada obra que ejecuta.

El poder de negociación del que disponen los potenciales trabajadores para el caso que se analiza es de nivel medio por las siguientes razones:

- El personal técnico calificado es limitado
- Cuando se gana un proyecto y se firma el contrato para ejecutarlo, los tiempos contractuales para entregar la obra comienzan a contabilizarse, esta condicionante influye en contra de la empresa que no dispone del tiempo ideal para hacer una selección de personal extensa.

- Los potenciales trabajadores son conocedores de que cuando son llamados para una entrevista de trabajo es porque la empresa requiere de manera rápida de sus servicios.

Todo lo expuesto en los puntos anteriores hace que los potenciales trabajadores al saberse en una posición de negociación favorable a su intereses, soliciten mejores remuneraciones salariales, mayores prebendas personales e incluso es frecuente encontrarse ante una situación de negociación de jornadas laborales favorables al trabajador. Pero también hay que considerar que son personas que necesitan trabajar y si exageran en sus pretensiones corren el riesgo de no ser contratadas. Este factor contrarresta en algo el poder de negociación de los proveedores y por tanto la calificación del nivel de afectación para la empresa se encuentra en un nivel medio.

2.2.4 Poder de negociación de los compradores.

Para el caso de *Montajes Industriales* el poder de negociación de los compradores está representado por el poder de negociación que tienen las empresas industriales productoras de bienes y las compañías petroleras.

Cuando se menciona a las empresas industriales productoras de bienes, se hace referencia a todas las fábricas que realizan algún proceso productivo de transformación de materia prima en producto terminado, como son: fabricas envasadoras de bebidas de todo tipo, fábricas de procesamiento de alimentos, fábricas de confección de envases para la industria, fábricas de procesamiento de metales, etc.

Cuando se menciona a las compañías petroleras, se refiere a todas las empresas que están involucradas en el proceso de extracción de petróleo.

En ambos casos, empresas industriales y compañías petroleras, necesitan para desarrollar sus actividades de sistemas de producción que involucran necesariamente máquinas y equipos eléctricos. Es por esta razón que cuando realizan una ampliación o un mantenimiento de sus instalaciones requieren contratar los servicios de empresas que se encarguen de implementar esa ampliación o ese mantenimiento. Es dentro de esta realidad que las empresas mencionadas se convierten en compradoras, en este caso, compradoras de un servicio.

La realidad vivida, es decir, la experiencia que tiene la empresa negociando con sus clientes pone de evidencia el gran poder de negociación que tienen sus clientes y el poco poder de negociación de *Montajes Industriales* frente a sus clientes en este punto.

Para el caso que se estudia el poder de negociación de las empresas productoras de bienes y de las empresas extractoras de petróleo es alto por las razones que se exponen a continuación.

Cuando se presenta una invitación para ofertar un proyecto por parte de las empresas oferentes, las condiciones para la oferta están claramente establecidas en las bases de la licitación, es así que se especifican todos los aspectos que están involucrados en un proyecto entre los cuales tenemos los siguientes:

- Fecha de inicio del proyecto.
- Tiempo de ejecución y fecha tentativa de entrega del proyecto.
- Alcance del proyecto.
- Multas diarias por retraso en la entrega de la obra.
- Estándares de calidad mínimos requeridos en la obra.
- Marcas de equipos.
- Cantidades de obra.
- Control de calidad.
- Supervisión del proyecto.
- Fiscalización del proyecto.
- Pruebas de precomisionado y comisionado.

Todos los puntos anteriores constituyen requerimientos que deben cumplir las empresas ofertantes si quieren tener opción de competir por un proyecto específico, esto sumado al hecho de que se trata de una licitación, es decir, un concurso de precios en el cual participan los interesados, obliga a una competencia de precios en la cual el ganador será el que oferte el mejor precio cumpliendo todas las especificaciones técnicas mandatorias.

Esto concede sin lugar a dudas un poder de negociación muy grande a los compradores, en este caso compradores de servicios, que son las empresas contratantes de la obra.

Cuando los compradores son empresas industriales del área petrolera, los requerimientos expuestos en las bases para las licitaciones suelen ser muy estrictos, esto se debe al hecho de que estas empresas por lo general son sucursales de transnacionales y por tanto se rigen a estándares de calidad internacionales impuestos por las matrices de las compañías.

Esto sumado al hecho de que el total de empresas petroleras que desarrollan sus actividades en Ecuador es limitado, genera una situación en la cual el poder de negociación de los compradores es mayor al poder de negociación de las empresas que ofertan los servicios.

Esta desigualdad se pone en evidencia de varias maneras, entre las que podemos mencionar las siguientes:

- Los compradores son los que fijan los plazos para cancelar los valores a las empresas que brindan los servicios técnicos especializados.
- Tienen la capacidad de paralizar los trabajos por motivos que ellos consideren justificados sin opción a compensación para las empresas que están ejecutando los proyectos. Este punto es de vital importancia al momento de hacer los presupuestos de las cotizaciones por parte de *Montajes Industriales*, se debe considerar la eventualidad de paradas forzosas que implican un aumento en los costos de ejecución de los proyectos. Y si la parada es muy extensa incluso puede poner en riesgo la ganancia proyectada de la obra.

2.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

En este punto se analizará que se entiende por productos sustitutos. Para el caso de la empresa *Montajes Industriales* (empresa de servicios) la empresa no produce bienes sino que brinda servicios, entonces se debe analizar la amenaza de ingreso de servicios sustitutos.

Los servicios que podrían ser amenazados por el ingreso de sustitutos, son necesariamente los servicios que brinda la empresa *Montajes Industriales*, que comprende todo lo relacionado con la implementación y mantenimiento de instalaciones eléctricas industriales, que comprende trabajos tales como:

- Ingeniería de diseño y de detalle de redes eléctricas industriales.
- Implementación de sistemas de control de incendios.
- Automatización de sistemas hidráulicos y neumáticos.
- Montaje de transformadores, motores, arrancadores.
- Montaje y programación de PLC's y variadores de frecuencia.
- Realización de pruebas de aislamiento eléctrico.
- Elaboración de terminaciones de media tensión.
- Calibración y montaje de instrumentos de: flujo, nivel, temperatura, presión.

La sustitución en un servicio, cualquiera que este sea, se presenta en el momento en que dicho servicio ya no es requerido más o es requerido en forma parcial porque la necesidad que existía de solicitar ese servicio específico por parte del cliente se extinguió o disminuyó debido a que ingresó al mercado un elemento eléctrico moderno que cumple más funciones que su antecesor. Un ejemplo de esta sustitución se produce cuando se reemplaza un sistema de automatización de un proceso de montaje eléctrico específico (ej. un arrancador de un motor), que antes se lo comandaba normalmente por medio de elementos de control eléctrico convencionales (relés, contactores, temporizadores, etc.), ahora es reemplazado por un sistema de arranque moderno controlado por un PLC y operado por un variador. En este caso la implementación del sistema moderno disminuye considerablemente la cantidad de trabajo que implicaba la implementación del sistema tradicional de arranque de motores produciéndose una sustitución del servicio de armado del tablero de arrancadores.

La incidencia de esta fuerza sustitutiva sobre la empresa es baja porque la amenaza de ingreso de los sustitutos se produce en el transcurso del tiempo en la medida que los clientes se van convenciendo de las bondades del nuevo sistema y en la medida de que tengan los recursos para implementar el cambio, lo cual permite a la empresa tomar medidas paliativas para mitigar su efecto.

2.3 Validación metodológica de la incidencia de las cinco fuerzas de Porter en la empresa *Montajes Industriales*.

Para validar metodológicamente la incidencia de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter dentro de la empresa *Montajes Industriales*, se utilizaron cuadros de asignación de valores que, tomando como fuente de alimentación de datos de los cuadros correspondientes a las distintas situaciones a las que se tienen que enfrentar la empresa, y aplicándoles un valor cuantitativo a cada una de esas situaciones dependiendo de la incidencia que podrían tener en el funcionamiento de la empresa *Montajes Industriales*, permite cuantificar la incidencia que las cinco fuerzas competitivas de Porter tienen en la empresa. A su vez, estos valores reflejados en la tabla pueden ser estratificados en tres segmentos que indiquen si la incidencia es alta, media o baja.

Tabla 2. Validación de la entrada de nuevos competidores a la industria

Amenaza de entrada de nuevos competidores					
Amenaza	Posibilidad si = 1 no = 0	Factores que aumentan la amenaza	Factores que disminuyen la amenaza	Resultado cuantitativo Σ de factores	Nominativo equivalente 0 a 1 = baja 1,1 a 2 = media 2,1 a 3 = alta
		Recuperación del índice de confianza empresarial	Crisis económica		$\bar{X} = 1$
Ingreso de profesionales	1	1	-1	1	Amenaza Baja
Ingreso de empresas	1	1	-1	1	

Nota. Al número base (probabilidad) se le suma o se le resta una unidad dependiendo de si los factores de incidencia en la probabilidad son positivos o negativos. Si el factor es inexistente se deberá colocar cero en la casilla correspondiente.

Fuente: Metodología tomada de: Fred. R David (2013) conceptos de administración estratégica, análisis industrial de matriz de evaluación de factores internos y externos. México: Editorial Pearson.

Elaborado por: Mario Bravo

Tabla 3. Validación de la rivalidad entre competidores existentes

Rivalidad entre competidores existentes					
Amenaza	Posibilidad si = 1 no = 0	Factores que aumentan la rivalidad	Factores que disminuyen la rivalidad	Resultado cuantitativo Σ de factores	Nominativo equivalente 0 a 1 = baja 1,1 a 2 = media 2,1 a 3 = alta
Rivalidad entre competidores existentes		La cantidad de empresas existentes			Amenaza Alta
		Crisis económica			
	1	2	0	3	

Nota. La consideración para el cálculo es la misma de la tabla 2

Fuente: Metodología tomada de: Fred. R David (2013) conceptos de administración estratégica, análisis industrial de matriz de evaluación de factores internos y externos. México: Editorial Pearson.

Elaborado por: Mario Bravo

Tabla 4. Validación del poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores					
Amenaza	Posibilidad si = 1 no = 0	Factores que aumentan la amenaza	Factores que disminuyen la amenaza	Resultado cuantitativo Σ de factores	Nominativo equivalente 0 a 1 = baja 1,1 a 2 = media 2,1 a 3 = alta
Personal Técnico		Disponibilidad de personal técnico	Necesidad del personal técnico de trabajar		$\bar{X} = 1,5$ Amenaza Media
		Tiempos contractuales de entrega de obra			
	1	2	-1	2	
Material Eléctrico		Materiales eléctricos con características específicas	Existen muchos almacenes eléctricos		
	1	1	-1	1	

Nota. La consideración para el cálculo es la misma de la tabla 2

Fuente: Metodología tomada de: Fred. R David (2013) conceptos de administración estratégica, análisis industrial de matriz de evaluación de factores internos y externos. México: Editorial Pearson.

Elaborado por: Mario Bravo

Tabla 5. Validación del poder de negociación de los compradores

Poder de negociación de los compradores					
Amenaza	Posibilidad si = 1 no = 0	Factores que aumentan la amenaza	Factores que disminuyen la amenaza	Resultado cuantitativo Σ de factores	Nominativo equivalente 0 a 1 = baja 1,1 a 2 = media 2,1 a 3 = alta
Poder de negociación de las fabricas		Condiciones contractuales de los contratos			$\bar{X} = 3$ Amenaza Alta
		Competencia			
	1	2	0	3	
Poder de negociación de las empresas petroleras		Condiciones contractuales de los contratos			
		Industria con mercado reducido			
	1	2	0	3	

Nota. La consideración para el cálculo es la misma de la tabla 2

Fuente: Metodología tomada de: Fred. R David (2013) conceptos de administración estratégica, análisis industrial de matriz de evaluación de factores internos y externos. México: Editorial Pearson.

Elaborado por: Mario Bravo

Tabla 6. Validación de la amenaza de ingreso de servicios sustitutos

Amenaza de ingreso de servicios sustitutos					
Amenaza	Posibilidad si = 1 no = 0	Factores que aumentan la amenaza	Factores que disminuyen la amenaza	Resultado cuantitativo Σ de factores	Nominativo equivalente 0 a 1 = baja 1,1 a 2 = media 2,1 a 3 = alta
Servicios brindados por otras empresas		Competencia	Tiempo de Implementación		$\bar{X} = 1$
	1	1	-1	1	
Implementación de tecnología moderna		Modernización tecnológica	Tiempo de Implementación		Amenaza Baja
	1	1	-1	1	

Nota. La consideración para el cálculo es la misma de la tabla 2

Fuente: Metodología tomada de: Fred. R David (2013) conceptos de administración estratégica, análisis industrial de matriz de evaluación de factores internos y externos. México: Editorial Pearson.

Elaborado por: Mario Bravo

2.4 Resumen de la situación actual de la empresa.

Después de haber hecho un análisis de las cinco fuerzas de Porter, que permitieron tener una idea clara de la posición de la empresa *Montajes Industriales* en la industria y su vulnerabilidad frente a las amenazas del mercado, a continuación se presenta una representación gráfica de la situación actual de *Montajes Industriales* respecto al mercado y cuál es la posición deseable a la cual se aspira llegar en un futuro. Dicho de otra manera, cuales son los aspectos en los cuales se puede y se debe trabajar para mejorar la posición de la empresa.

POSICIÓN DE MONTAJES INDUSTRIALES EN EL MERCADO

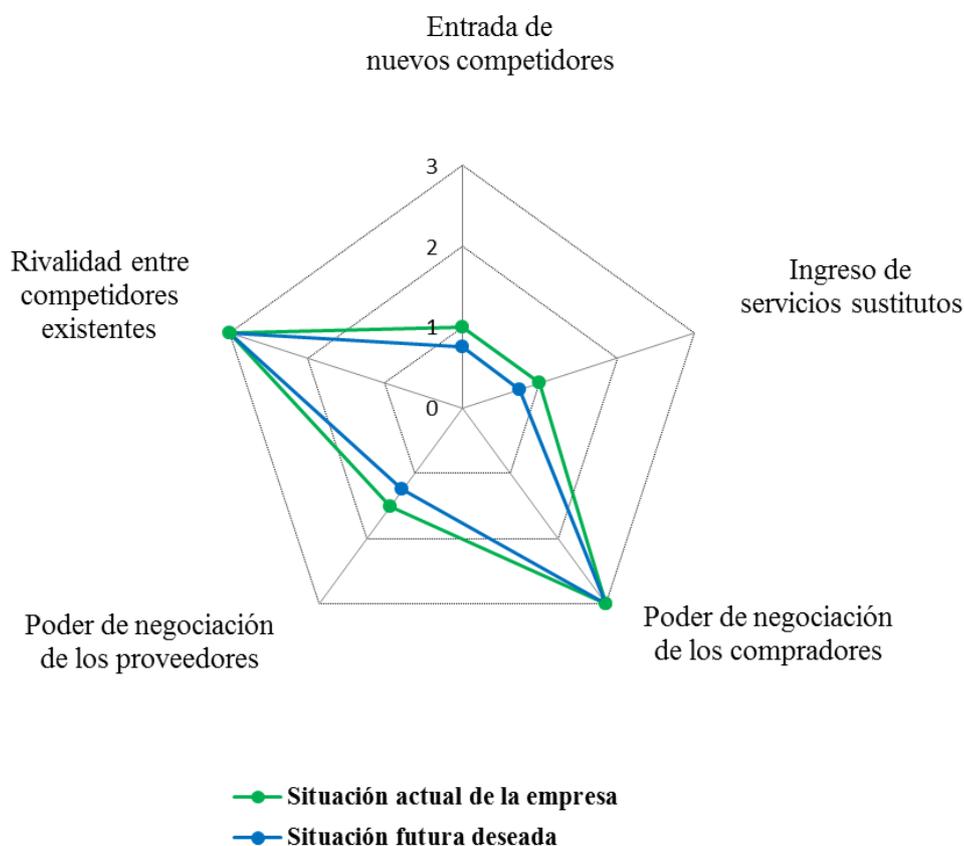


Figura 4. Posición actual y futura proyectada de la empresa *Montajes Industriales*

Fuente: Datos tomados de: validación de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa *Montajes industriales* (tablas 2, 3, 4, 5, 6).

Elaborado por: Mario Bravo

Para elaborar el gráfico se utilizaron los valores que se obtuvieron en la validación de las cinco fuerzas de mercado de Michael Porter aplicadas a la empresa *Montajes Industriales*, esos valores de las tablas 2, 3, 4, 5 y 6 se los colocó en una plantilla para gráficos de tipo radial, los puntos de color verde que están marcados sobre las líneas radiales de la plantilla pentagonal representan la posición actual de la empresa con respecto a cada una de las cinco fuerzas de mercado a las que se enfrenta, y los puntos de color azul representan la posición futura deseada de la empresa. La denominación de cada fuerza de mercado está descrita en cada una de las cinco puntas de la plantilla.

En la gráfica se puede observar que existen dos situaciones de mercado, la rivalidad entre competidores existentes y el poder de negociación de los compradores, que no cambian su

posición a futuro, esto se debe al hecho de que *Montajes Industriales* no puede tomar medidas para disminuir la incidencia de estas dos fuerzas de mercado sobre la empresa o para tratar de mejorar a futuro la situación de la empresa en esos dos puntos específicos, se trata entonces de dos fuerza de mercado con una incidencia alta sobre la empresa.

Sin embargo en las otras tres fuerzas competitivas de la industria si se puede tomar medidas para disminuir la incidencia de las mismas sobre la empresa, para lo cual se debe primeramente realizar un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas del mercado.

El cambio o disminución del grado de amenaza esperado (situación futura deseada) está representado gráficamente por los puntos de color azul, la diferencia entre los puntos verdes (posición actual) y los puntos azules (posición futura) representan la magnitud en que la amenaza de mercado habrá disminuido con respecto a la empresa *Montajes Industriales*.

2.5 Análisis FODA de la empresa *Montajes Industriales*

Toda empresa que desee mejorar su competitividad debe tener claro cuáles son las debilidades y las fortalezas que posee, cuales las oportunidades que ofrece el mercado y cuales las amenazas a las que se enfrenta.

Para el caso que se analiza, empresa *Montajes Industriales*, se procederá a identificar cuáles son los elementos FODA de la empresa, para luego en base a esos elementos realizar la matriz FODA en la cual se anotaran las estrategias que se sugieren para maximizar las oportunidades y fortalezas y para minimizar las debilidades y amenazas.

Las fortalezas y debilidades son aspectos internos de la empresa, entonces para impulsar las fortalezas y combatir las debilidades, la empresa tomará medidas que modifiquen el comportamiento de la empresa. En cambio las amenazas y oportunidades vienen de fuera de la empresa, es decir *Montajes Industriales* no puede evitar que ocurran, pero si puede tomar medidas para mitigar el efecto de las amenazas y potenciar las oportunidades en su beneficio.

También es importante saber que se una amenaza se puede convertir en una oportunidad, si el entorno así lo determina, y si se toman medidas efectivas y oportunas.

A continuación se hará una lista con las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa *Montajes Industriales*.

Tabla 7. Matriz FODA de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Buenas referencias comerciales - Experiencia en trabajos de media tensión. - Bajos costos de operación. - Logística simple. - Equipos de prueba propios. - Garantía en los trabajos ejecutados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necesidad de mano de obra calificada y con experiencia. - Dificultad de conseguir prestamos en los bancos para financiar los proyectos. - Recursos tecnológicos básicos. - Poco espacio físico para bodegas y talleres. - Respuesta lenta en servicios brindados. - Cartera de clientes reducida.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento periódico a maquinas y equipos eléctricos en fabricas. - Reubicación de las instalaciones de las fabricas. - Aumento de la capacidad productiva de las fabricas. - Cambio de la tecnología en los sistemas de producción de las fábricas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contracción de la economía. - Aumento de la competencia. - Disminución del precio del petróleo. - Cambio de la tecnología de los equipos eléctricos. - Aumento de exigencias para ejecutar los trabajos. - Eficiencia de la competencia.

Nota. Fuente: Los elementos FODA se los obtuvo de la investigación del comportamiento de la empresa, de la manera como la empresa ejecuta sus trabajos y de su situación actual.

Elaborado por: Mario Bravo

CAPÍTULO III
MARCO TEÓRICO DEL PLAN ESTRATÉGICO

3.1 ¿Qué se entiende por plan estratégico?

Un plan estratégico es un documento en el cual los responsables de una organización, en este caso la empresa *Montajes Industriales*, ponen de manifiesto cuáles serán las estrategias a seguir por la empresa en el mediano plazo y en el cual deben constar las directrices a seguir y el comportamiento que se debe observar por parte de los miembros de la empresa con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

David, F. (2013) cuando habla de un plan estratégico dice que “es el plan de juego de la empresa”, y luego expresa “así como un equipo de fútbol necesita un buen plan de juego para tener una oportunidad de triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito”.

Por tanto el plan estratégico al ser ejecutado se convierte en un proceso que permite alcanzar los objetivos empresariales que se desea conseguir, con los recursos que tiene la empresa, aprovechando las oportunidades que presenta el mercado y combatiendo las amenazas del mismo.

3.2 Relevancia de contar con un plan estratégico.

3.2.1 Importancia.

La importancia de contar con un plan estratégico radica en el hecho de tener una hoja de ruta empresarial, esta hoja de ruta permitirá fijar una dirección, los objetivos y los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Münch, L. (2008) al dar una definición de lo que es la planeación estratégica también nos define su importancia cuando expresa que “la planeación estratégica comprende una serie de elementos que se plasman en el plan estratégico y que sirven como base para la elaboración de los planes tácticos y operacionales”.

3.2.2 Ventajas y beneficios.

Entre las ventajas y beneficios de contar con un plan estratégico están las siguientes:

- Permite mantener un enfoque compartido entre el futuro y el presente.
- Permite enfocar la misión de la empresa y orientar de manera efectiva su rumbo.
- Permite estar preparado para el futuro aunque este sea impredecible, visualizando oportunidades y amenazas para de esta manera estar al día ante los cambios que se produzcan fruto de un entorno cada vez más competitivo.
- Permite mejorar el manejo de los recursos de la empresa al determinar prioridades en el destino de los mismos, esto se aplica tanto a recursos monetarios como a recursos humanos y tecnológicos, como consecuencia la empresa se vuelve más rentable y exitosa.
- Permite un incremento de la productividad de los empleados, al generar un enfoque en objetivos puntuales los empleados pueden trabajar de manera más eficiente apuntando hacia una tarea específica.
- Permite la implementación de un control del cumplimiento de las estrategias trazadas, si no se sabe hacia dónde se va y se desconocen los objetivos que deben alcanzarse, es imposible hacer un seguimiento del progreso alcanzado en la consecución de las estrategias. Este control es particularmente importante puesto que del análisis de los datos obtenidos en los controles, se obtendrá información que permita hacer correctivos en caso de detectarse desviaciones, mejorando de esta manera la toma de decisiones.

3.3 Partes de un plan estratégico.

Un plan estratégico está conformado de las siguientes partes:

- Introducción
- Misión, Visión, Valores
- Análisis de la situación actual
- Objetivos estratégicos
- Formulación de estrategias
- Planes de acción
- Documentos y anexos

Para elaborar un plan estratégico se debe ir desarrollando cada una de las partes que lo conforman en función de la empresa a la cual va a ser aplicado y a la realidad actual del mercado.

3.3.1 Introducción.

En esta parte del plan estratégico se describe por qué es necesario elaborar un plan estratégico empresarial para el caso específico y también se enuncia la secuencia que se deberá seguir para la elaboración del plan estratégico empresarial.

Álvarez, M. (2006) en su manual de planeación estratégica, expresa la necesidad de un plan estratégico para una empresa cuando dice: “Hablar de planeación estratégica implica hablar de un plan inteligente que le define a la organización los principales pasos a seguir para garantizar su crecimiento y desarrollo organizacional en los próximos años. Es decir, un plan estratégico es a la organización lo que el ADN es a los seres vivos, le va diciendo oportunamente que hacer”.

3.3.2 Misión, visión, valores.

Misión.

Toda empresa tiene una misión, es la razón por la cual fue creada y es el propósito por el cual se labora todos los días en ella, que por lo general es la producción y entrega de bienes y servicios a la sociedad.

Una definición similar pero utilizando otras palabras tiene Münch, L. (2008) cuando dice que la misión es la “definición amplia del propósito de la organización y la descripción del negocio al que se dedica la compañía”.

Visión.

La visión es la manera que tiene la empresa de ver su futuro, es lo que quiere llegar a ser y como quiere ser vista por los clientes.

Así lo expresa Münch, L. (2008) cuando expresa que “la visión es el enunciado que describe el estado deseado en el futuro, provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas en el presente”.

Valores.

Los valores empresariales constituyen un marco para el comportamiento personal e institucional cuya finalidad es generar una cultura organizacional dentro de la cual cada empleado sepa cómo debe comportarse, que es lo que la empresa espera de él y cuál debe ser su compromiso hacia la empresa.

Así lo describe Münch, L. (2008) cuando dice que “los valores son las pautas de conducta o principios que definen la actuación de los individuos en la organización, los valores deben convertirse en actitudes y conductas, además, ser compartidos y practicados por todos los miembros de la empresa”.

3.3.3 Análisis de la situación actual.

Se debe realizar un estudio acerca de la situación en que se encuentra la empresa para la cual se va a desarrollar el plan estratégico, esto implica reunir y estudiar la información relativa a la empresa en uno o más aspectos específicos de la misma. El análisis de la situación actual de la empresa es de vital importancia porque se constituye en la base para la toma de decisiones en la planeación estratégica puesto que si no se realiza un análisis objetivo se pueden cometer errores al momento de tomar decisiones que pueden resultar costosos.

Para el caso que se analiza, el estudio de la situación ya fue desarrollado en capítulo 2, cuando se realizó un análisis de la situación de la empresa en base a la incidencia que las cinco fuerzas de Porter tienen sobre la misma, se hizo un resumen de la situación actual de la empresa que se complementó con un análisis FODA de la empresa.

3.3.4 Objetivos estratégicos

Toda empresa debe saber en qué lugar se encuentra y a dónde quiere llegar, y para saber a dónde quiere llegar debe tener objetivos estratégicos que son los objetivos que se quiere alcanzar como empresa, pueden ser varios y se enfocan en mejorar aspectos internos de la empresa o en disminuir la influencia de aspectos externos que puedan ser nocivos a los intereses de la empresa, y pueden abarcar ámbitos como son el financiero, participación de mercado, tasas de productividad, credibilidad empresarial, etc.

Los objetivos deben ser claros en el sentido que todos los involucrados los entiendan a cabalidad, ya que si los empleados no captan la finalidad del objetivo, los esfuerzos que realicen estarán mal encaminados y se desperdiciara tiempo, talento y recursos.

Los objetivos también deben ser alcanzables, así lo dicen Goldstein, Nolan y Pfeiffer (1998) y deben proporcionar a la organización prioridades y parámetros para las decisiones administrativas que la empresa deba tomar a diario.

Por más claro que sea un objetivo y más allá de que este sea entendido en su totalidad por los empleados de la empresa, no se logrará su consecución si es un objetivo que se encuentra fuera del alcance de los recursos de la empresa o si la situación exógena que se quiere combatir esta fuera del alcance institucional.

3.3.5 Formulación de estrategias.

Este es un punto muy importante dentro de la elaboración del plan estratégico, ya que de las estrategias que se elijan y de su correcta implementación dependerá la consecución de los objetivos estratégicos y por consiguiente el éxito del plan estratégico que mejorara la posición de la empresa en el mercado o mejorara sus ingresos, que son el objetivos finales del plan estratégico.

Para poder formular correctamente las estrategias debemos conocer la situación actual de la empresa, tener claros los objetivos que se desean conseguir, y saber qué tipo de estrategias son las más favorable para ser implementadas. Así lo afirma David, F. (2013) cuando expone que para formular estrategias competitivas exitosas es importante tomar en cuenta el análisis FODA de la empresa, su declaración de misión y visión empresariales.

3.3.6 Planes de acción.

Se refiere al conjunto de actividades que se tienen que realizar para implementar las estrategias y poder conseguir los objetivos empresariales, los planes de acción determinan cómo van a ser implementadas las estrategias una vez que estas han sido definidas e incluye actividades, plazos y responsables.

3.3.7 Documentos y anexos.

Son todos los registros y material de soporte estadístico que servirá de apoyo para poder evaluar si la implementación de las estrategias trazadas se va cumpliendo en su respectivo alcance y dentro de los plazos previstos.

También permite detectar cualquier desviación de la hoja de ruta trazada en forma temprana, para poder realizar los correctivos que sean necesarios.

CAPÍTULO IV

ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

4.1 Introducción al plan estratégico de la empresa *Montajes Industriales*.

La empresa Montajes Industriales ha venido desarrollando sus actividades sin contar con un plan estratégico que dirija sus esfuerzos y la oriente hacia la consecución de objetivos estratégicos que se desarrollan a través de estrategias. Las estrategias se ejecutan con la implementación de planes de acción que es la manera de llevar a la práctica todas las ideas de mejora contempladas y que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos empresariales.

Primeramente se hará un análisis de la misión visión y valores de la empresa *Montajes Industriales*, luego se fijaran los objetivos estratégicos empresariales y en base a esos objetivos estratégicos se elaboraran las estrategias que se deban implementar para alcanzar esos objetivos trazados y finalmente para llevar a la práctica las estrategias se fijaran los planes de acción a seguir, los planes de acción son la parte operativa del plan estratégico y se los detallará por medio de matrices en las cuales deberán constar cual es el plazo para implementar cada plan de acción, cuales son los responsables de su ejecución, que indicadores se utilizaran para hacer un seguimiento de la implementación de los planes de acción y finalmente cuales van a ser los medios para verificar la correcta implementación de los planes.

En la parte final se colocaran a manera de anexos, los formatos de registro necesarios para hacer el seguimiento de la implementación de los planes de acción.

4.2 Misión, visión, valores empresariales.

4.2.1 Misión de la empresa *Montajes Industriales*.

Desarrollar actividades relacionadas con el diseño, procura, instalación y mantenimiento de sistemas eléctricos aplicados al área industrial, de manera eficiente y segura, cuidando el medio ambiente y a las personas.

Análisis de la Misión.

La misión es la razón de existir de la empresa, explica cuál es la funcionalidad de la misma y está expresada en tiempo presente, la misión de la empresa *Montajes industriales* expresa lo que debe ser la misión de toda empresa que brinde servicios de montajes eléctricos especializados, que no solo implica la realización del trabajo como tal, implica también una serie de actividades conexas de logística y servicios, que en su conjunto le permiten a la empresa brindar un buen servicio sin afectar a las personas ni al medio ambiente en el transcurso de la ejecución del trabajo, todo esto lo viene realizando la empresa de manera

aceptable, poniendo especial énfasis en los dos últimos puntos, a lo cuales se les da mucha importancia en la actualidad. Se puede concluir entonces que la misión está bien redactada y por tanto se la debe mantener.

4.2.2 Visión de la empresa *Montajes Industriales*.

Ser una empresa referente de calidad en el servicio que brindamos, cuidando la satisfacción de los clientes para de esta manera proyectarnos como una solución a las necesidades de los clientes.

Análisis de la Visión.

La visión es una idea a futuro que se quiere dar a la empresa, representa lo que se quiere llegara a ser, por tanto implica un rumbo a seguir por la empresa para conseguir metas propuestas, metas que deben ser realistas y alcanzables.

Dentro de este contexto la empresa tiene una visión correcta de su futuro que es posicionarse como una empresa referente, es decir un ejemplo a seguir, para lo cual no basta con desearlo sino que se necesita un manual operativo que le permita llegar a esa posición en un futuro, ese manual es el plan estratégico que es motivo de este estudio y que se desarrollara más adelante en este mismo capítulo.

4.2.3 Valores de la empresa *Montajes Industriales*.

La empresa desarrollará todas sus actividades enmarcada dentro de los siguientes valores:

- **Calidad:** La calidad debe ser una constante en cada uno de los servicios que brindamos.
- **Honestidad:** La verdad ante todo, nunca priorizar el aspecto económico por sobre los valores morales.
- **Responsabilidad:** En todas nuestras acciones tanto como personas cuanto como empresa.
- **Seguridad:** Cumplir con todas las normas referentes a seguridad y salud ocupacional, para garantizar la integridad de las personal y del medio ambiente.
- **Trabajo en equipo:** Procurar la integración de todos las personas que laboran en la empresa, respetando las diferencias y promoviendo la participación.

4.3 Identificación de necesidades de la empresa *Montajes Industriales*.

En el capítulo dos se hizo un análisis de la situación de la empresa por medio de la incidencia de las cinco fuerzas de Porter y también se realizó un análisis FODA de la misma, con estos dos análisis se puede realizar una identificación de las necesidades que tiene *Montajes Industriales* para mejorar su posición y enfrentar al mercado en mejores condiciones.

La empresa necesita:

- Expandir el número de clientes que posee.
- Incrementar sus ganancias.
- Mejorar sus instalaciones.

4.4 Objetivos

4.4.1 Objetivo general.

Elaborar un plan estratégico en la empresa *Montajes Industriales* para alcanzar una ventaja competitiva frente a otras empresas que brindan los mismos servicios, por medio de un mejoramiento del servicio, instalaciones nuevas y aumento de clientes que le permitan incrementar sus ganancias.

4.4.2 Objetivos estratégicos empresariales.

Se han fijado tres objetivos estratégicos para la empresa *Montajes Industriales* en base a las necesidades que tiene la empresa descritas en el numeral 4.3 y son los siguientes:

- **Objetivo 1) Incrementar las ventas de la empresa en 5% anual.**
Este objetivo obedece a la necesidad que tiene la empresa de incrementar sus ganancias para realizar inversiones.
- **Objetivo 2) Mejorar el servicio que presta la empresa en un plazo de seis meses por medio de la optimización de los tiempos de respuesta y el control de la calidad.**
Este segundo objetivo estratégico busca captar mayor número de clientes y la satisfacción de los mismos.

- **Objetivo 3) Construir oficina y taller más amplios para la empresa en una nueva ubicación, hasta junio del 2021.**

La empresa tiene la necesidad de mejorar sus instalaciones y en vista de que el espacio del cual dispone actualmente no permite hacer mejoras, lo que se plantea como objetivo es la creación de nuevas instalaciones.

4.5 Estrategias a implementarse.

La consecución de los objetivos estratégicos empresariales se lo debe realizar por medio de acciones concretas que son los llamados planes de acción, los cuales debidamente ejecutados permitirán conseguir los objetivos planteados, pero para que los planes de acción se ejecuten de manera correcta es necesario tener estrategias que los viabilicen.

Cada una de estas estrategias contribuye en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa, algunas de ellas tendrán influencia sobre dos o más de los objetivos estratégicos planteados.

Se plantean las siguientes estrategias:

- Estrategia 1. Crear una página web de la empresa.
estrategia orientada a la consecución del objetivo 1
- Estrategia 2. Mejorar el servicio que presta la empresa en tiempo y calidad.
estrategia orientada a la consecución del objetivo 2
- Estrategia 3. Generar alianzas estratégicas con otras empresas.
estrategia orientada a la consecución del objetivo 1
- Estrategia 4. Incrementar las ventas en un 5% anual.
estrategia orientada a la consecución de los objetivos 1 y 3
- Estrategia 5. Disminuir el poder de negociación de los trabajadores.
estrategia orientada a la consecución de los objetivos 1 y 2
- Estrategia 6. Comprar un terreno para edificar nueva oficina y taller.
estrategia orientada a la consecución del objetivo 3
- Estrategia 7. Construir oficinas y taller nuevos para la empresa.
estrategia orientada a la consecución del objetivo 3

4.6 Valoración de la pertinencia de las estratégicas propuestas.

Si no se tiene estrategias adecuadas, aunque se tenga objetivos muy factibles, será muy difícil el alcanzarlos. En muchas ocasiones los planes estratégicos empresariales fallan no porque los objetivos fijados sean inalcanzables sino porque las estrategias utilizadas para alcanzar esos objetivos son erróneas. Tampoco se debe pensar que las estrategias utilizadas por una empresa son buenas para otra empresa, cada empresa y dependiendo de la situación en la que se encuentren, las características propias de la empresa y el acceso a medios y recursos, tendrá sus propias estrategias.

Por otra parte, los planes de acción son la manera como se va a llevar a cabo la estrategia, es decir la parte operativa o de ejecución de las ideas, y para ejecutar los planes de acción se requiere de esfuerzo, tiempo y recursos.

A continuación se desarrollará cada una de las estrategias y se explicará la pertinencia de las mismas, los planes de acción, los plazos, los responsables y los indicadores.

4.7 ESTRATEGIA 1 Crear una página web de la empresa.

4.7.1 Pertinencia de la estrategia.

Las estrategias son pertinentes en la medida que actúan a favor de conseguir un objetivo, y para tal efecto se deben maximizar las “fortalezas y oportunidades” de la empresa y se deben minimizar las “debilidades y amenazas”.

Esta estrategia servirá para promocionar la empresa entre los posibles clientes, ofreciéndoles información acerca del tipo de trabajos que realiza, las garantías, la experiencia de la empresa con imágenes de los trabajos efectuados. A la vez que servirá como nexo de unión entre la empresa y los posibles clientes.

4.7.2 Plan de acción.

Para seleccionar a la empresa que implementará la página web de *Montajes Industriales*, se deberá buscar una empresa con experiencia en la creación de páginas web, para lo cual se solicitará el brochure a las empresas candidatas y en base a esa información se hará la elección. Esto garantizará una página web de buenas características de navegabilidad y que proyecte la imagen que se quiere presentar de *Montajes Industriales*.

La página web deberá tener las siguientes características:

- ✓ Ser visualmente llamativa.
- ✓ Tener vínculos de acceso a submenús claramente identificables.
- ✓ Expresar la Misión, Visión y Valores de la empresa.
- ✓ Exponer los trabajos realizados con fotografías y alcance de los mismos.
- ✓ Expresar los alcances del servicio que presta la empresa.
- ✓ Ser interactiva para solventar inquietudes de los internautas.
- ✓ Tener la opción de que los clientes soliciten los servicios de la empresa en línea y reciban las cotizaciones a sus direcciones de correo electrónico.
- ✓ Tener vínculos que permitan a los clientes realizar pagos por servicios que soliciten, direccionando el pago a través de las instituciones financieras.

4.7.3 Plazo y responsables.

Para llevar a cabo esta estrategia se ha fijado un plazo de 6 meses después de la entrega del presente plan estratégico a la gerencia de *Montajes Industriales*.

El responsable de que se ejecute esta meta es el Gerente de la empresa.

4.7.4 Indicadores.

Se utilizará la siguiente fórmula para medir el cumplimiento de la estrategia:

Fórmula 1.

$$\text{cumplimiento estrg 1} = \text{Avance Real} - \text{Avance Proyectado}$$

Avance proyectado de la página web

Mes 1 10%

Mes 2 20%

Mes 3 40%

Mes 4 60%

Mes 5 80%

Mes 6 100%

El resultado de esta fórmula nos indica el porcentaje de avance o retraso que tiene la construcción de la página web, al momento del cálculo, comparándolo con el avance proyectado para el mes correspondiente.

Ejemplo: si se calculare el cumplimiento de la estrategia en el mes 1, y el informe de la empresa que construye la página web indica que tiene un avance real del 12%, entonces se tiene:

$$\text{cumplimiento estrg 1 (mes 1)} = 12\% - 10\% = 2\%$$

El resultado de la fórmula es positivo esto indica que se tiene un cumplimiento superior al proyectado, si fuera negativo no se habría cumplido lo esperado.

4.7.5 Medios de verificación.

Para poder verificar si efectivamente se implementó una página web de la empresa, una vez se haya cumplido el plazo para esta estrategia, basta con ingresar al internet con la dirección de la página, y allí se constatará la existencia de la página web y si esta cumple con las características que debe tener.

Sin embargo si se quiere verificar el cumplimiento de la estrategia en un momento dado antes de que se cumpla el plazo, se lo puede hacer por medio de reportes mensuales de avance de la creación de la página web, que deberán ser entregados cada mes a *Montajes Industriales* por parte de la empresa contratada.

Matriz 1.

Estrategia 1				
Crear una página web de la empresa				
PLAN DE ACCIÓN	PLAZO	RESPONSABLES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Se contratará una empresa especializada y con experiencia en la creación de paginas web.	6 meses	Gerencia de Montajes Industriales	<p style="text-align: center;"><i>Cumplimiento estrg 1 = AR – AP</i></p> <p><i>AR</i> avance real <i>AP</i> avance proyectado</p>	<p>Solicitar reportes mensuales de avance de la creación de la página web a la empresa contratada</p> <p>Verificar en el internet la creación de la página web</p>

Elaborado por: Mario Bravo

4.8 ESTRATEGIA 2 Mejorar el servicio que presta la empresa en tiempo y calidad.

4.8.1 Pertinencia de la estrategia.

Es importante mejorar el servicio, si se considera que la empresa se dedica a brindar servicios, entonces es claro suponer que el servicio al cliente es de suma importancia, entendiéndose por mejorar el servicio no solo mejorar el trato con el cliente, sino también, mejorar el producto final que se entrega al cliente.

Al mejorar el sistema de supervisión y control interno de la empresa, se podrá corregir los errores que se detecten en los procesos de ejecución de obras y en los procesos de atención al cliente, esta información podrá venir de dos fuentes, la primera es la fuente interna y tiene que ver con el ámbito interno de la empresa, la otra fuente es externa y provee información del grado de satisfacción de los clientes con respecto a los trabajos entregados por parte de la empresa.

Esta segunda fuente de información sobre condiciones a corregir es la más importante, ya que nos indica lo que los clientes opinan sobre nuestro trabajo, si están satisfechos o no con el mismo y las expectativas que tienen respecto de lo que esperaban recibir, y es en ese sentido que se deben orientar los esfuerzos para llegar a tener clientes satisfechos con el servicio.

4.8.2 Plan de acción.

Para ejecutar la estrategia se ha fijado un plan de acción basado en dos puntos:

- I. Optimizar los tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes. No se trata solamente de dar solución a los requerimientos de los clientes, si esta solución tarda en llegar no será bien recibida, entonces es importante que la respuesta, más allá de cumplir con las expectativas del cliente, debe ser oportuna y esto se consigue si existe una supervisión efectiva.
- II. Controlar la calidad de los trabajos durante su ejecución. Si durante la ejecución de la obra no se presta la debida atención a la calidad en la ejecución, es muy probable que luego de entregar la obra surjan reclamos por parte del cliente, lo cual desde todo punto de vista es inaceptable. Puesto que el crecimiento de la empresa y por tanto su incremento de ganancias depende en gran medida de tener clientes satisfechos que contraten nuevamente los servicios de la empresa., es prioritario ejercer una supervisión activa que garantice un control de calidad optimo durante el proceso de ejecución de las obras, esta supervisión activa la realizaran los supervisores de campo llenando registros de control de calidad QA/QC (quality assurance / quality control) específicos por cada trabajo a realizarse.

Los dos puntos anteriores además de mejorar el servicio que presta Montajes industriales, contribuyen a mejorar los costos, ya que una empresa eficiente maneja costos más bajos que una empresa ineficiente.

4.8.3 Plazo y responsables.

Para ejecutar esta estrategia se ha fijado un plazo acorde con el tiempo de ejecución de cada una de las obras que ejecute la empresa, puesto que las obras tienen diferente tiempo de ejecución que puede variar de pocos días a varios meses.

La responsabilidad de que se mejore el control de calidad y los tiempos de ejecución de los trabajos de la empresa recae en primera instancia en los mismos supervisores de control de calidad que son los encargados de llenar los registros qa/qc y de velar que los trabajos se hagan en el menor tiempo posible, pero la responsabilidad ulterior será siempre del gerente de la empresa que en los casos que se requiera deberá dictar las políticas que se necesiten para mejorar la supervisión.

4.8.4 Indicadores.

Para medir la mejora del servicio en lo que respecta al tiempo que se utiliza en ejecutar una obra en específico, se utilizará la fórmula 2a y para medir el mejoramiento en la calidad del servicio, la cual está sujeta a la apreciación de calidad que tenga el cliente respecto del mismo se utilizará la fórmula 2b.

Fórmula 2a. para medir tiempos de ejecución de una obra

$$\text{Cumplimiento plan I} = \frac{\text{tiempo real de ejecución}}{\text{tiempo proyectado de ejecución}}$$

El cumplimiento del mejoramiento del tiempo de ejecución será aceptable si el cociente de la fórmula es menor a 1, y el cumplimiento del plan de acción será deficiente si el resultado de la fórmula es igual o mayor a 1.

Para medir la mejora del servicio en lo que respecta a la calidad en la ejecución de los trabajos deben existir estándares, estos estándares no se pueden fijar por libre albedrío de la empresa, ya que por tratarse de trabajos técnicos y que implican una fuente de energía (energía eléctrica) que puede llegar a ser peligrosa e incluso mortal si están mal ejecutados los trabajos, Por tal razón todo trabajo de esta naturaleza debe regirse bajo normas estrictas de construcción (entiéndase construcción eléctrica), es por ello que existe el CEE (Código Eléctrico Ecuatoriano) que es de cumplimiento obligatorio.

En este código existen normas para casi todas las condiciones de montajes eléctricos de la industria, si llegara a existir algún trabajo muy específico que por su naturaleza de especial no tenga norma incorporada en el CEE, entonces se buscara una norma internacional que si cubra este tipo de trabajos, podría ser alguna norma del NEC (National Electrical Code – Código Eléctrico Nacional, que es el código para EEUU) o en su defecto alguna norma específica de la IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers).

El control de calidad del montaje eléctrico no puede ser previo al trabajo, se debe efectuar durante la ejecución de los trabajos y siguiendo las normas eléctricas aplicables. Por tanto la manera de garantizar que el trabajo que se ofrece esté garantizado es observando el cumplimiento de los códigos eléctricos aplicables, que son de cumplimiento mandatorio.

Es por esta razón que se utiliza la satisfacción de clientes como indicador. Ya que un trabajo realizado 100% bajo norma (que es mandatorio hacerlo en ese porcentaje), puede ser interpretado por un cliente como regular y por otro como bueno, y al ser el trabajo estrictamente técnico y tener cumplimiento al 100% no es sujeto de mejora... la mejora de la calidad se la enfoca desde la percepción del cliente, que en definitiva es la opinión que debe interesar a la empresa.

Si la percepción del cliente que debe esperar la empresa por parte de sus clientes no deberá ser menor a “muy buena” puesto que una percepción inferior significaría un cliente no satisfecho con el trabajo entregado.

Fórmula 2b para medir calidad

$$\text{Cumplimiento plan II} = \frac{\text{mínimo esperado}}{\text{apreciación del cliente}}$$

El cumplimiento mínimo esperado, fijado por la gerencia de la empresa como resultado de la aplicación de la fórmula será la calificación: muy buena

La apreciación del cliente tendrá los siguientes resultados de acuerdo al formato de evaluación de satisfacción de clientes: Anexo 1. Satisfacción de clientes REG.ADM.001 (Deficiente, Mala, Buena, Muy buena, Excelente)

La apreciación del cliente no deberá tener una calificación inferior al mínimo esperado para que la meta se entienda como cumplida.

4.8.5 Medios de verificación.

La forma de verificar que efectivamente se está cumpliendo con la estrategia de mejorar el servicio que presta la empresa será por medio del formulario de satisfacción de clientes REG.ADM.001. (anexo 1) En este formato se receptara las inquietudes, sugerencias, reclamos, aceptaciones, o cualquier observación por parte de los clientes y servirá de base para mejorar el sistema de supervisión interno de la empresa y por tanto mejorar el servicio que presta la empresa según las observaciones del cliente.

La recopilación de los datos en el formato indicado se la hará al finalizar la obra en el caso de una obra menor que dure menos de un mes y será mensual para las obras que duren más de un mes.

La forma de verificar si se optimizo el tiempo de ejecución de los trabajos es mediante los formatos QA/QC llenados en obra, en los que debe constar el tiempo real de ejecución de la misma, este tiempo real al ser comparado con el tiempo proyectado de ejecución permite analizar si se mejoró o no los tiempos.

Matriz 2.

Estrategia 2						Mejorar el servicio que presta la empresa en tiempo y calidad					
PLAN DE ACCIÓN	PLAZOS	RESPONSABLES	INDICADORES		MEDIOS DE VERIFICACIÓN						
			plan I	plan II							
<p>I. Optimizar los tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes</p> <p>II. Controlar la calidad durante la ejecución de los trabajos</p>	<p>El plazo será acorde al tiempo de duración del proyecto</p>	<p>Supervisores de control de calidad y gerencia de Montajes Industriales</p>	$\text{Cumplimiento plan I} = \frac{\text{tiempo real de ejecución}}{\text{tiempo proyectado}}$	$\text{Cumplimiento plan II} = \frac{\text{mínimo esperado}}{\text{apreciación del cliente}}$	<p><u>Plan I.</u> En los registros QA/QC debe constar el tiempo real de ejecución de la obra.</p> <p><u>Plan II.</u> Formulario de satisfacción de clientes. REG.ADM.001</p>						

Elaborado por: Mario Bravo

4.9 ESTRATEGIA 3 Generar alianzas estratégicas con otras empresas.

4.9.1 Pertinencia de la estrategia.

Esta estrategia está orientada a formar alianzas estratégicas con otras empresas que se dediquen a la implementación de trabajos en el área industrial y petrolera pero con la característica específica que no realicen trabajos eléctricos, pudiendo estar orientadas a la parte civil, mecánica o a las dos.

Existen ocasiones en que el cliente necesita hacer un trabajo global es decir construir toda una infraestructura, que implica las disciplinas civil, mecánica y eléctrica, y el hecho de tener que contratar con varias empresas para cubrir todos los frentes, no les parece una buena idea. Entonces es ahí donde surge la oportunidad de brindar un servicio global por medio de las alianzas con otras empresas bajo la figura de una “alianza estratégica” que es una figura de asociación específica que permite ejecutar uno o varios trabajos entre dos empresas para un mismo cliente.

Con la finalidad de cuantificar la presente estrategia, se ha fijado que *Montajes Industriales* debe conseguir un mínimo de un socio estratégico por año.

El generar una alianza estratégica también significa reducir costos, si *Montajes Industriales* tendría que hacer obras complementarias (entiéndase obras civiles y mecánicas) implicaría que contrate personal especializado en esas áreas, con el inconveniente que la empresa no posee experiencia en esas áreas, que son complementarias a la eléctrica, por tanto no sabría cómo realizar esas tareas de la mejor manera y al menor costo.

También se podría considerar a estas uniones estratégicas como una alternativa de financiamiento, puesto que si *Montajes Industriales* realiza obras complementarias, tendría que buscar financiamiento para esas obras a más de las eléctricas, pero si esas obras las hace un socio estratégico, entonces es ese socio quien debe buscar su propio financiamiento.

Al formar una alianza estratégica también se está optimizando el uso de personal técnico y administrativo, ya que el personal que laboraría en relación de dependencia para *Montajes Industriales* es solamente el personal involucrado en el área eléctrica y no en las áreas complementarias, el personal de las áreas complementarias dependería del socio estratégico.

4.9.2 Plan de acción.

Para poder implementar la estrategia, es necesario conseguir un socio estratégico, para lo cual se generará la idea de la necesidad de formar una alianza estratégica.

No es suficiente con conseguir un sí de parte de la otra empresa basado solamente en la oportunidad, si la otra empresa (futuro socio estratégico) no está realmente convencida de que al formar una alianza se está poniendo en juego el prestigio de las dos empresas, no se conseguirá un compromiso fuerte en la unión estratégica que garantice la ejecución de un proyecto dentro de los parámetros de excelencia.

Si el socio estratégico no está fuertemente comprometido se puede presentar la situación nada deseable de que el socio abandone la obra, generando una situación sumamente grave ya que se está presentando ante el cliente la imagen de falta de seriedad ante un compromiso adquirido, esta imagen negativa afectaría no solo a la empresa que abandona el consorcio sino también a *Montaje Industriales* que tendría que afrontar los compromisos adquiridos por el socio estratégico.

Entre las posibles empresas para formar una alianza estratégica se debe considerar a las empresas que se dediquen específicamente a montajes civiles y/o mecánicos, entre las que se puede mencionar a: Construparedes S.A., Servicios Constructivos, Socometal, Enatin S.A. entre otras; y descartar a las empresas que a más de trabajos civiles y mecánicos también realicen trabajos eléctricos. La razón para ello es que las últimas empresas en lugar de ser posibles aliadas estratégica se convierten en rivales directos.

La formación de una alianza estratégica implica determinar con exactitud el tiempo de vigencia de la misma, y que será el mismo tiempo que tarde en ejecutarse el proyecto o los proyectos en concreto, para los cuales se concretó la unión.

4.9.3 Plazo y responsable.

El plazo para el cumplimiento de esta estrategia será de un año a partir de la entrega del plan estratégico, entendiéndose como cumplimiento de la estrategia a la firma del convenio de participación en la prestación de servicios, es decir la firma del convenio de formación de la alianza estratégica.

El responsable de que la estrategia se haga realidad es el gerente de la empresa.

4.9.4 Indicadores.

Para medir el cumplimiento de la estrategia, el indicador se basará en las alianzas estratégicas concretadas versus las alianzas estratégicas proyectadas, y se lo hará con la siguiente fórmula:

Fórmula 3

$$\text{Cumplimiento estrg 3} = \frac{AEC}{AEP}$$

AEC alianzas estratégicas concretadas

AEP alianzas estratégicas proyectadas

Para que la estrategia se entienda como cumplida (consecución de un socio estratégico por año) el resultado de la ecuación deberá ser igual a 1, si el resultado es 0, se interpretará como estrategia no cumplida.

4.9.5 Medios de verificación.

La manera de verificar que efectivamente se cumplió la estrategia es por medio de los contratos de participación firmados en obras específicas. En estos contratos deberá estar detallado el alcance que tendrán en la ejecución de la mencionada obra cada una de las partes, es decir, que parte de la obra la ejecutará *Montajes Industriales* y que parte de la obra la ejecutará el socio estratégico.

Matriz 3.

Estrategia 3		Generar alianzas estratégicas con otras empresas		
PLAN DE ACCIÓN	PLAZOS	RESPONSABLES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
Realizar una alianza estratégica con una empresa que brinde servicios de montajes mecánicos y/o civiles	1 año a partir de la entrega del plan estratégico	Gerencia de la empresa	$\frac{AEC}{AEP}$ <p>Cumplimiento estrg 3 =</p> <p><i>AEC</i> alianza estratégica concretada <i>AEP</i> alianza estratégica proyectada</p>	Contratos firmados de participación en obras específicas. En donde se detalle el alcance en los trabajos de cada una de las empresas participantes

Elaborado por: Mario Bravo

4.10 ESTRATEGIA 4 Incremento de las ventas en un 5% anual.

4.10.1 Pertinencia de la estrategia.

Esta estrategia es indispensable para la consecución de los objetivos que requieren flujos de dinero para su consecución, el incremento mínimo esperado de las ventas anuales de la empresa es del 5% desde la fecha de entrega del plan estratégico.

El porcentaje mínimo fijado se debe a que las condiciones de mercado son variables y por tanto las ventas de la empresa también lo son, no quiere decir que se deban realizar esfuerzos mínimos solo para alcanzar ese porcentaje de incremento, siempre se harán los mejores esfuerzos para superarlo.

4.10.2 Plan de acción.

Si bien es cierto existen algunas estrategias generales para incrementar las ventas, también es cierto que no todas las estrategias aplican al giro del negocio de la empresa que se está analizando.

A continuación se detallaran las estrategias comúnmente utilizadas para incrementa las ventas de una empresa, para cada caso se hace una aclaración de si aplica o no:

- Mejorar la calidad del producto/servicio.
Los montajes eléctricos son ejecutados bajo normas y códigos de obligatorio y estricto cumplimiento, por tanto no puede ser sujeto de mejora algo que está al 100% del cumplimiento.
- Reducir los precios.
La política de Montajes Industriales no se basa en precios bajos sino en calidad, si bien es cierto los precios podría ser revisados, esto sería en casos puntuales y dependiendo del volumen de la obra, no como un concepto general.
- Aumentar la variedad de productos / servicios.
No aplica.
- Aumentar la publicidad.
Ya está considerado.
- Aumentar los canales de ventas.
No aplica.
- Aumentar las promociones de ventas.
No aplica.

- Mejorar el merchandising.

Al mejorar las instalaciones de la empresa (estrategias 6 y 7) se mejorará el merchandising externo de la empresa.

- Cambiar la ubicación.

No aplica. por tratarse de servicios no hay un punto de venta específico.

Por tanto el plan de acción para aumentar las ventas de la empresa Montajes Industriales se enfoca en cuatro aspectos:

- I. Utilizar estrategias de incremento de ventas aplicables al caso:
 - Campaña publicitaria.
 - Merchandising.
- II. Mejorar las pautas de comportamiento organizacional.
- III. Fomentar una organización abierta al aprendizaje.
- IV. Capacitación profesional continua por medio de cursos de actualización y perfeccionamiento.

I. De todas las estrategias expuestas en el numeral 4.10.2 para incrementar las ventas, solamente dos aplican al caso de *Montajes Industriales* y son:

- Se puede mejorar las ventas implementando una campaña publicitaria, para lo cual será necesario contactar con una empresa de publicidad reconocida en el medio.
- Se puede mejorar el merchandising que actualmente maneja la empresa mejorando sus instalaciones, este punto se lo desarrollará en la estrategia número siete.

II. Para mejorar las pautas de comportamiento organizacional debe haber un compromiso de todos los involucrados en el funcionamiento de la empresa, significa que deben involucrarse tanto los directivos y mandos medios como los empleados. Este involucramiento consiste en cambiar las actitudes reactivas por una actitud proactiva, este cambio se lo conseguirá por medio de charlas motivacionales, en las cuales se aclare las ventajas de enfocarse en solucionar los problemas antes de que estos se conviertan en tales, en vez de esperar a que se presenten los problemas para poder corregirlos.

Para poder hacer un seguimiento de la implementación de esta mejora se utilizará un registro de las charlas motivacionales que se dicten, formato REG.ADM.002 (anexo 2) en el cual consta la temática del curso, el instructor, y las personas que lo recibieron.

III. Para que una empresa pueda ser competitiva en un medio cada vez más complejo y cambiante, es indispensable que se convierta en una empresa abierta al aprendizaje.

Toda empresa tiene una “cultura organizacional” que es el conjunto de normas, valores y formas de pensar que se reflejan en el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, es su forma de hacer las cosas.

Es por tanto importante generar conciencia de que existen diferentes formas de enfocar y solucionar un mismo problema, al romper el paradigma de que lo que hacemos esta siempre bien, obtendremos una organización abierta al aprendizaje.

IV. Para que el personal de la empresa sea cada vez más proactivo y más eficiente en sus funciones es necesario profesionalizarlo. Este mejoramiento profesional se lo hará por medio de cursos técnicos específicos en las áreas en las cuales se detecte que hay alguna deficiencia, o simplemente se trate de mejorar algo que está bien.

Los cursos técnicos que se dicten se los registrará en el formato REG.ADM.003 (anexo 3).

Habrà ocasiones en que las personas que dicten los cursos no sean necesariamente, capacitadores profesionales, dependiendo del nivel de conocimientos, habrá cursos de mejoramiento profesional que puedan ser dictados por personal de la misma empresa que tenga un conocimiento profundo de alguna rama técnica y por tanto pueda compartir esos conocimientos con sus compañeros.

4.10.3 Plazo y responsable.

El plazo para el cumplimiento de esta estrategia será anual, esto se debe al hecho de que los balances generales y los estados de resultados de la empresa se los genera en forma anual, y dado que la información para medir el cumplimiento de la meta de aumentar las ventas se la toma de los estados financieros, específicamente del estado de resultados, los plazos deberán ser anuales.

El responsable de que esta estrategia se cumpla será el gerente de la empresa.

4.10.4 Indicadores.

Los indicadores permitirán medir el cumplimiento del incremento en las ventas, para lo cual se usará una formula con los datos del volumen de ventas que tuvo la empresa en el año inmediato anterior y las ventas del año actual.

Fórmula 4.

$$\Delta \text{ventas} = \left(\frac{\text{ventas año actual}}{\text{ventas año anterior}} - 1 \right) \times 100 = \% \Delta$$

Ejemplo. Para demostrar cómo funciona la fórmula se utilizará valores supuestos.

La empresa en el año 2014 tuvo ventas netas de USD 102.000,00 y en el año 2015 vendió USD 98.000,00 al aplicar la fórmula se obtiene:

$$\Delta \text{ventas año 2015} = \left(\frac{98.000,00}{102.000,00} - 1 \right) \times 100 = -3,92\%$$

Se puede apreciar claramente que en el año 2015 la empresa sufrió una disminución de 3.92 % en sus ventas con respecto al año anterior. Este es el tipo de resultados que se quiere evitar con la aplicación del plan estratégico.

4.10.5 Medios de verificación.

Para poder verificar que se cumplió o no la estrategia planteada, hay que remitirse a los estados financieros de la empresa *Montajes Industriales*, específicamente a los “Estados de Resultados” que es donde se puede verificar las ventas anuales que tuvo la empresa.

Matriz 4.

Estrategia 4		Incremento de las ventas en un 5% anual		
PLAN DE ACCIÓN	PLAZOS	RESPONSABLES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p>I. Utilizar estrategias de ventas: - Contratar una campaña publicitaria - Mejorar el merchandising de la empresa.</p> <p>II. Mejorar las pautas de comportamiento organizacional REG.ADM.002</p> <p>III. Fomentar una organización abierta al aprendizaje</p> <p>IV. Capacitación profesional continua por medio de cursos de actualización y perfeccionamiento REG.ADM.003</p>	<p>El plazo de cumplimiento de la meta será anual y repetitivo</p>	<p>Gerencia de la empresa</p>	$\Delta \text{ventas} = \left(\frac{\text{ventas año actual}}{\text{ventas año anterior}} - 1 \right) \times 100 = \% \Delta$	<p>Estados financieros de la empresa "Estado de Resultados"</p>

Elaborado por: Mario Bravo

4.11 ESTRATEGIA 5 Disminuir el poder de negociación de los trabajadores.

4.11.1 Pertinencia de la estrategia.

Como se explica en el capítulo dos, numeral 2.2.3 (poder de negociación de los proveedores), los trabajadores que se contratan en cada obra, por razones del modelo de trabajo de la empresa, por su naturaleza de temporales y por el campo de acción de la empresa, se convierten en proveedores de servicios con poder de negociación.

Además uno de los rubros más fuertes, dentro de lo que son gastos en cualquier proyecto, es el que se refiere al pago de la nómina, esto es común para la mayoría de empresas, pero en el mercado en el cual desarrolla sus actividades *Montajes Industriales* es mucho más influyente, esta situación se presenta por el hecho de que el personal que se contrata para cada obra en campo debe tener un alto grado de especialización, especialización que se consigue en base a la experiencia en trabajos similares.

Para negociar en mejores términos al momento de selección y contratación del personal para cada obra específica, es necesario contar con una actitud positiva por parte de los técnicos a ser contratados, por tanto lo que se hará es “generar un sentido de compromiso entre el trabajador y la empresa”

Con ello se consigue una reducción en las aspiraciones salariales, debido a que los trabajadores sabrán que al firmar para *Montajes Industriales*, tendrán un trato digno y un pago puntual de sus haberes.

4.11.2 Plan de acción.

Para disminuir el poder de negociación del personal técnico calificado, el plan de acción se implementará en tres ejes:

- I. Generar un banco de datos de personal técnico idóneo y comprometido con la empresa.
- II. En el sitio de la obra, brindar las comodidades y facilidades para que la estadía del personal sea confortable.
- III. Pagar puntualmente los salarios.

I. Se generará en la empresa un banco de datos de las personas que cumplan con los niveles técnicos requeridos para ejecutar una obra y además demuestren actitudes positivas respecto al compromiso con la empresa. Para implementar este plan de acción se utilizará el formato REG.ADM.004 (anexo 4) en el cual se detalla el grado de conocimientos que

poseen los trabajadores, el rendimiento que generan en sus actividades específicas y la actitud de compromiso que poseen con respecto al trabajo y a la empresa. Todo esto nos servirá de base para negociar con los trabajadores que posean buenas habilidades técnicas y sobre todo que demuestren un grado de compromiso hacia la empresa. Bajo esas condiciones las negociaciones con los trabajadores serán más favorables hacia la empresa y se podrá disminuir el poder de negociación que poseen.

II. El compromiso también debe ser de la empresa hacia sus trabajadores, es por tanto necesario que al personal que labore en campo se le de todas las facilidades y comodidades que se requieran para que su estadía en obra sea confortable.

III. Un buen trato al personal de la empresa, sumado a una cancelación oportuna de los sueldos, generará en los trabajadores una lealtad hacia *Montajes Industriales*, lo cual repercutirá en un mejoramiento de las condiciones de negociación al momento de ser recontractados.

4.11.3 Plazo y responsables.

El plazo para que todas las mejoras propuestas sean implementadas es de 6 meses, este tiempo servirá para que se corrija cualquier deficiencia que exista en cuanto a procedimientos o condiciones por mejorar.

La responsabilidad de alcanzar esta meta en el plazo previsto recae en gerencia y en administración de campo. Gerencia es responsable de destinar los recursos necesarios para implementar los cambios sugeridos y de vigilar que los cambios sean efectuados efectivamente. Administración de campo será responsable de enviar, a la oficina de la empresa, los nombres de las personas que formaran parte de la lista de confianza que se deberá implementar, detallando las actitudes y habilidades demostradas por el personal técnico de campo.

4.11.4 Indicadores.

Indicadores de la estrategia.

El poder de negociación de los trabajadores se ve reflejado en los salarios que perciben, por tanto el cálculo de la disminución del poder de negociación, se lo hará en base al monto de su salario, dependiendo de sus categorías y tomado en cuenta como referencia el Salario Básico Unificado.

Para comparar si hubo una disminución del poder de negociación se debe establecer un año base y compararlo con los subsiguientes, y dado que, el plan estratégico inicia en 2017 el año que servirá de base comparativa será 2016.

El poder de negociación del personal técnico será menor cuanto más bajo sea el cociente que resulta de dividir el salario del trabajador para el Salario Básico Unificado.

La tabla comparativa se la construirá tomando en cuenta las cuatro categorías de trabajadores técnicos dentro de la empresa y que son:

- Electricista Especializado
- Electricista A
- Electricista B
- Ayudante de Electricista

Fórmula 5a. generar datos para el año base de la tabla comparativa

$$\Delta \text{ Salario} = \frac{\text{Salario percibido}}{\text{Salario Basico Unificado (SBU)}}$$

Se coloca valores a la formula y los resultados obtenidos serán el "año base" de la tabla de salario comparativo. Para el año 2016, los salarios del personal técnico de la empresa son:

Electricista especializado.....USD 960,00

Electricista A.....USD 720,00

Electricista B.....USD 600,00

AyudanteUSD 480,00

Al colocar los valores tenemos:

$$\text{relacion salario electricista especializado } 2016 = \frac{960,00}{366,00} = 2,62$$

$$\text{relacion salario electricista A } 2016 = \frac{720,00}{366,00} = 1,97$$

$$\text{relacion salario electricista B } 2016 = \frac{600,00}{366,00} = 1,64$$

$$\text{relacion salario ayudante de electricista} = \frac{480,00}{366,00} = 1,31$$

Los datos obtenidos en cada año servirán para la construcción de la tabla y poder comparar con el año siguiente, y así sucesivamente, cada año que se calcule los Salarios Comparativos, será el año de referencia para medir al año siguiente.

Tabla 3**Salario comparativo**

SALARIO COMPARATIVO		Representa cuantas veces es superior el salario del trabajador con respecto al SBU						
		Año base	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CATEGORÍA	Electricista especializado	2,62						
	Electricista A	1,97						
	Electricista B	1,64						
	Ayudante	1,31						

Fuente: La información para elaborar la presente tabla, en lo relativo al año base, se la obtuvo de los archivos de la empresa *Montajes Industriales*, esta información deberá ser completada en forma anual tomando información de la misma fuente y utilizando las mismas formulas.

Elaborado por: Mario Bravo

Indicadores de los planes de acción.

Para poder medir la generación de un banco de datos del personal técnico y el pago puntual de los salarios se utilizarán las siguientes formulas:

Fórmula 5b. generación del banco de datos

$$\text{Cumplimiento plan I} = \frac{\text{se generó o no el banco de datos}}{\text{proyección}}$$

Los valores a reemplazar en la formula serán absolutos, es decir para "proyección" se utilizará 1 y para el cumplimiento se utilizará 0 o 1 dependiendo si se generó o no el banco de datos

Para que el plan de acción I de la estrategia se entienda como cumplido (generar un banco de datos del personal técnico idóneo) el resultado de la ecuación deberá ser igual a 1, si el resultado es 0, se interpretará como plan no cumplido.

Fórmula 5c. pago puntual de salarios

$$\text{Cumplimiento plan III} = \frac{\text{se pagó o no a tiempo}}{\text{proyección}}$$

El razonamiento para analizar esta fórmula es similar a la formula anterior (5b). Para que el plan de acción III de la estrategia se entienda como cumplido (pagar puntualmente los salarios) el resultado de la ecuación deberá ser igual a 1, si el resultado es 0, se interpretará como plan no cumplido.

4.11.5 Medios de verificación.

I. Para poder verificar si se generó o no el banco de datos del personal técnico idóneo, el gerente solicitará al administrador que entregue una copia de dicho registro.

II. Para verificar que en campo, el personal que labora en obra, tenga las comodidades necesarias para su estadía, el gerente o su representante deberá visitar el sitio de la obra y constatarlo personalmente. En caso de que esto no sea posible se solicitará al administrador de campo envíe a las oficinas de la empresa en Guayaquil fotos comprobatorias de las instalaciones en campo, esto sin perjuicio de que en el momento que disponga de tiempo el gerente visite las instalaciones en campo.

El gerente o su representante verificaran que el trato que se dé al personal de campo sea digno, entre otras cosas se deberá verificar lo siguiente:

- La calidad de la comida debe ser buena
- Tanto los comedores fijos (en campamento) como los comedores provisionales (en obra) deben tener las comodidades necesarias para que los trabajadores se sirvan los alimentos.
- El servicio de limpieza y arreglo de las habitaciones debe cumplirse estrictamente
- Las baterías sanitarias deben estar todo el tiempo limpias y deben contar con todos los elementos de aseo respectivos.
- Las duchas deben contar con agua caliente.
- Si el sitio de la obra esta distante del campamento, deberá haber un transporte de pasajeros para movilizar a los trabajadores.

III. Para poder verificar si se pagó o no a tiempo los salarios del personal de la empresa, el gerente solicitará al administrador que entregue una copia de las transferencias efectuadas a las cuentas de los empleados.

Matriz 5.

Estrategia 5						Disminuir el poder de negociación de los trabajadores					
PLAN DE ACCIÓN	PLAZOS	RESPONSABLES	INDICADORES			MEDIOS DE VERIFICACIÓN					
			Estrg.	plan I	Plan III						
<p>I. Generar un banco de datos del personal técnico idóneo y comprometido con la empresa REG.ADM.004</p> <p>II. En el sitio de la obra, brindar las comodidades y facilidades para que la estadía del personal sea confortable</p> <p>III. Pagar puntualmente los salarios</p>	Seis meses	Gerencia y administración de campo	Tabla 3. Salario Comparativo	$\text{Cumpl. plan I} = \frac{\text{se generó o no el banco}}{\text{proyección}}$	$\text{Cumpl. plan III} = \frac{\text{se pagó o no a tiempo}}{\text{proyección}}$	<p>I. Banco de datos del personal técnico idóneo</p> <p>II. Fotos o visita a las instalaciones en campo</p> <p>III. Registro de las transferencias efectuadas.</p>					

Elaborado por: Mario Bravo

4.12 ESTRATEGIA 6 Comprar un terreno para edificar nueva oficina y taller.

4.12.1 Pertinencia de la estrategia.

Las instalaciones que dispone actualmente *Montajes Industriales* son muy reducidas y carecen de un espacio adecuado para taller, tener un espacio amplio para taller es importante para poder realizar en forma cómoda la fabricación de los tableros y elementos eléctricos que luego serán instalados en los sitios en los cuales de ejecuten las obras.

También carece de espacio físico para tener un cuarto de reuniones, que es muy necesario para reuniones tanto internas de la empresa como reuniones con los clientes y proveedores. Para facilitar alcanzar el objetivo fijado en esta meta, es necesario que se cumpla la estrategia número dos en lapso de tiempo que corresponde, ya que un mejoramiento en los ingresos y por tanto mayores utilidades para la empresa, facilitara la compra de un terreno propio para la construcción de la oficina y taller nuevos de la empresa.

Antes de la compra del terreno, se reunirá toda la información pertinente al mismo, que consiste básicamente consiste en lo siguiente:

- Información de precios referenciales por metro cuadrado de los terrenos, de acuerdo a las ubicaciones.
- Información acerca de los servicios básicos con que cuentan cada uno de los terrenos en análisis.
- Información acerca de restricciones municipales sobre la instalación de tipos de negocios en las áreas de interés.
- De la lista de terrenos, sobre la cual se deberá escoger un terreno específico, se investigará si poseen algún tipo de impedimento legal que impida su compra venta.

4.12.2 Plan de acción.

Para ejecutar esta estrategia se ha establecido un plan de acción basado en cuatro puntos:

- I. Establecer un mapa de posibles ubicaciones, ventajas y desventajas.
- II. Definir el rango de precios dentro del alcance de la empresa.
- III. Antes de la compra del terreno verificar la existencia de la totalidad de los recursos o en su defecto buscar el crédito respectivo por la diferencia.
- IV. Contactar a empresas y personas dedicadas al ámbito inmobiliario.

I. Se establecerá un mapa con las posibles ubicaciones del terreno en función del tipo de actividad que desarrolla la empresa, y por tratarse de servicios el trabajo se lo ejecuta en el sitio de la obra, por tanto la ubicación no necesita estar en el área de mayor comercio de la ciudad, pudiendo estar en una área más alejada.

II. Una vez que se han establecido las posibles ubicaciones del terreno, es más fácil tener un valor referencial del costo de los terrenos, como se definirán algunas opciones de ubicación, se tendrán en consecuencia valores diferentes dependiendo del sector. Entonces se establecerá un rango de precios que sean accesibles a las posibilidades de la empresa.

III. Cuando se acerque la fecha límite para comprar el terreno, se verificará que se cuente con los recursos suficientes para adquirir el mismo.

Si hasta esa fecha, la cantidad de dinero reunido, no corresponde al precio referencial de los terrenos, se buscará una línea de crédito para cubrir esa diferencia. Línea de crédito que se hará efectiva solamente cuando se vaya a hacer la compra del terreno y ya se conozca el precio final del mismo.

Es importante dejar en claro que el porcentaje de dinero proveniente de la línea de crédito no deberá ser sustancial, para no comprometer el flujo de caja futuro de la empresa, considerando que una vez comprado el terreno, se procederá a construir las facilidades para la empresa, para cuyo objetivo se requerirá un flujo de dinero adicional.

IV. Se contactará a inmobiliarias y corredores de bienes raíces que tengan una sólida trayectoria en su área, para garantizar que el proceso se desarrolle con todas las garantías.

4.12.3 Plazo y responsable

La fecha que se ha fijado para la adquisición del terreno corresponde al segundo año a partir de la implementación del plan estratégico, es decir el año 2019.

La persona que será responsable de esta meta, será el gerente de la empresa.

4.12.4 Indicadores.

Para medir el cumplimiento en la compra del terreno se lo hará en base al número de terrenos que se tiene planificado comprar versus el número de terrenos comprados, mediante la siguiente fórmula:

Fórmula 6.

$$\text{Cumplimiento estrg 6} = \frac{NTC}{NTP}$$

NTC número de terrenos comprados

NTP número de terrenos planificados = 1

Para que la estrategia se entienda como cumplida el resultado de la ecuación deberá ser igual a 1, si el resultado es 0, se interpretara como no cumplida

4.12.5 Medios de verificación.

La manera de verificar si se cumplió la estrategia, es decir, si se compró el terreno es con las escritura de compra del mismo, estas deberán estar debidamente legalizadas, lo cual implica ser inscritas en el registrador de la propiedad.

Matriz 6.

Estrategia 6				
Comprar un terreno para edificar nueva oficina y taller				
PLAN DE ACCIÓN	PLAZOS	RESPONSABLES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p>I. Establecer un mapa de posibles ubicaciones, ventajas y desventajas</p> <p>II. Definir el rango de precios dentro del alcance de la empresa</p> <p>III. Verificar la existencia de los fondos necesarios</p> <p>IV. Contactar a empresas y personas dedicadas al ámbito inmobiliario</p>	Año 2019	Gerencia de la empresa	$\text{Cumplimiento meta 6} = \frac{NTC}{NTP}$ <p><i>NTC número de terrenos comprados</i></p> <p><i>NTP número de terrenos planificados</i></p>	Escrituras de adquisición del terreno

Elaborado por: Mario Bravo

4.13 ESTRATEGIA 7 Construcción de nueva oficina y taller de la empresa.

4.13.1 Pertinencia de la estrategia.

Una vez que se tenga el terreno, el siguiente paso será la construcción de las facilidades para la empresa, esta meta cuando esté finalizada brindara las comodidades necesarias para que la empresa pueda desarrollar sus actividades en forma más eficiente ya que contará con oficinas suficientemente cómodas para desarrollar las actividades administrativas y también contara con áreas adecuadas para bodegas y talleres.

En la actualidad la empresa no dispone de un cuarto para reuniones, cuando hay que realizar las mismas, hay que hacerlas en la gerencia, tampoco cuenta con espacio para talleres, el cual es muy importante, ya que en los talleres se pre ensambla los tableros a ser instalados en obra.

Además la bodega que posee la empresa resulta insuficiente para guardar todos los materiales, herramientas y equipos que posee *Montajes Industriales*, que en algunos casos son costosos y que deben ser guardados adecuadamente.

Las nuevas instalaciones facilitaran la logística para ofrecer una respuesta rápida a los requerimientos de los clientes, y contribuirá a mejorar la imagen de la empresa.

El área de talleres deberá ser lo suficientemente amplia para permitir el ingreso de camiones medianos para carga y descarga, además del espacio necesario para realizar todo tipo de trabajos relacionados con el desempeño de la empresa.

El área de bodegas contemplará sub áreas para: herramientas, equipos, materiales comunes, materiales peligrosos, combustibles, desechos, etc.

4.13.2 Plan de acción.

El plan de acción se orientará en tres aspectos consecutivos cronológicamente, y que son:

- I. Contratar un arquitecto para que elabore los planos de acuerdo a las necesidades de la empresa, apruebe los mismos y tramite los correspondientes permisos para construir.
- II. Obtener el préstamo hipotecario (en caso de ser necesario) para iniciar la construcción, supervisando en todo momento el avance y la calidad de los trabajos.
- III. Supervisar la construcción desde su fase inicial hasta su culminación, verificando que se cumplan los plazos y que se respete las especificaciones técnicas.

I. El arquitecto deberá diseñar las diferentes áreas acorde a las necesidades de la empresa, previamente establecidas por gerencia. Los diseños se deberán plasmar en planos que a su vez deberán ser aprobados por el mismo profesional, además deberá realizar los trámites para los permisos de construcción necesarios.

II. A la par que se tramitan los permisos de construcción, se deberá ir concretando el préstamo hipotecario, para dar inicio a la obra en cuanto se cuente con toda la documentación en regla, este préstamo se hará efectivo solamente en el caso de que la empresa no cuente con los fondos propios para iniciar la obra, es decir, un capital inicial y un flujo de caja para el efecto.

Es de suma importancia controlar el avance y la calidad de la construcción en todo momento, para lo cual el gerente designará a un supervisor de confianza.

III. La supervisión de la construcción de las oficinas y talleres de la empresa se la hará en base a un cronograma de construcción previamente establecido por medio de un project de la obra, se deberán respetar los plazos de construcción y especificaciones técnicas de los materiales.

4.13.3 Plazos y responsables.

El plazo para el inicio de la construcción se ha fijado para enero de 2020 y el plazo para finalizar la construcción será junio de 2021.

Los responsables de que esta estrategia sea exitosa son el gerente de la empresa y el supervisor designado, cada uno en el ámbito de su competencia.

4.13.4 Indicadores.

Como indicador se utilizará la siguiente formula:

Fórmula 7.

$$Avance de obra = \left(\frac{avance\ real}{avance\ proyectado} - 1 \right) x 100 = \%$$

Avance proyectado de la construcción de oficinas y talleres de la empresa:

1 ^{er}	trimestre	(enero– marzo 2020)	20%
2 ^{do}	trimestre	(abril – junio 2020)	40%
3 ^{er}	trimestre	(julio – septiembre 2020)	60%
4 ^{to}	trimestre	(octubre – diciembre 2020)	80%
5 ^{to}	trimestre	(enero– marzo 2021)	90%
6 ^{to}	trimestre	(abril – junio 2021)	100%

Si el resultado de la ecuación es 0, la obra va a la par de lo proyectado, si el resultado es positivo la obra registra un avance superior a lo proyectado, y si el resultado es negativo, la construcción tiene un retraso con respecto al avance que debería tener.

4.13.5 Medios de verificación.

- I. Al pedirle al arquitecto que presente los planos debidamente aprobados, se está comprobando que se cumplió la estrategia en su primer plan de acción.

- II. Lo que se necesita comprobar en este punto es la existencia de fondos para iniciar los trabajos de construcción, para lo cual el gerente revisara los saldos de la cuenta de la empresa, en donde, además del flujo de dinero corriente se deberá evidenciar la existencia de los fondos para iniciar los trabajos de construcción. La cantidad de fondos considerados para el cumplimiento de este segundo plan de acción lo calculará la gerencia de la empresa una vez se haya adquirido el terreno y en consecuencia se pueda dimensionar el tamaño de las construcciones a edificarse, el cálculo se lo hará a los precios de mercado vigentes a esa fecha.

- III. Para verificar el cumplimiento del tercer plan de acción, y con lo cual se completa la estrategia número 7 del plan estratégico, se deberá tomar como base el documento REG.ADM.005 (anexo 5) y en base a este documento, el supervisor de obra verificara que se vayan cumpliendo en forma secuencial y dentro de los plazos las diferentes etapas de construcción, obviamente esto deberá ser comunicado a gerencia.

Matriz 7.

Estrategia 7		Construcción de nueva oficina y taller de la empresa		
PLAN DE ACCIÓN	PLAZOS	RESPONSABLES	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN
<p>I. Contratar un arquitecto para que elabore los planos de acuerdo a las necesidades de la empresa, apruebe los mismos y tramite los correspondientes permisos para construir</p> <p>II. Obtener el préstamo hipotecario (en caso de ser necesario) para iniciar la construcción, supervisando en todo momento el avance y la calidad de los trabajos</p> <p>III. Supervisar la construcción desde su fase inicial hasta su culminación, verificando que se cumplan los plazos y que se respete las especificaciones técnicas</p>	<p><u>Inicio</u> Enero de 2020</p> <p><u>Finalización</u> Junio de 2021</p>	Gerencia de la empresa y supervisor de obra	$\text{Avance de obra} = \left(\frac{AR}{AP} - 1 \right) \times 100 = \%$ <p>AR avance real AP avance proyectado</p>	<p>I. Se pedirá al arquitecto que presente los planos aprobados</p> <p>II. Verificar en la cuenta de la empresa la existencia de los fondos</p> <p>III. Se contrastara la programación del project versus el avance real REG.ADM.005</p>

Elaborado por: Mario Bravo

CONCLUSIONES

Luego del estudio realizado a la empresa se pudo determinar lo siguiente:

- El plan estratégico es importante porque servirá como una hoja de ruta empresarial para implementar mejoras orientadas a la consecución de los objetivos en la empresa.
- Las ganancias que ha obtenido la empresa en los últimos años no han tenido un crecimiento sostenido, según los balances en el año 2014 la utilidad neta fue de alrededor de USD 28.900, para el año 2015 subió a USD 52.700 y para el año 2016 bajó a USD 34.800, la disminución de las ganancias coincide con el periodo de crisis que atraviesa el país, lo que hace necesario tomar acciones que le permitan sortear la crisis manteniendo un crecimiento sostenido.
- Las instalaciones con las que cuenta en la actualidad la empresa son insuficientes para un correcto desarrollo de las actividades empresariales, se hace evidente la necesidad de construir nuevas instalaciones que brinden facilidades en cuanto al espacio físico necesario.
- La empresa es reconocida por los trabajos que ha realizado a nivel de sus clientes, pero le falta una mayor difusión de su marca y de los servicios que presta para conseguir una mayor presencia y posicionamiento en el mercado.
- La empresa *Montajes Industriales* no aplica una cultura de mejoramiento continuo, por lo que actualmente los servicios que ofrece no son ágiles y no se evalúa la calidad de los mismos, de ahí la importancia del plan estratégico que favorecerá la optimización de los tiempos de respuesta y la aplicación de controles de calidad.

RECOMENDACIONES

- Para una correcta implementación del plan estratégico elaborado para la empresa, a más de observar y ejecutar las estrategias planteadas, es muy importante involucrar a todos los miembros de la empresa en el proceso, para que lo asuman como una responsabilidad propia, que sientan que los cambios requeridos no son ordenes impuestas sino que son objetivos comunes que conllevaran a un mejoramiento conjunto de la empresa y de los trabajadores.
- Si bien es cierto la crisis económica que atraviesa el país es un factor externo a la empresa, también es verdad que se deben tomar acciones internas en la empresa para mitigar el efecto de la misma, por tanto se hace necesario buscar alternativas de expansión del negocio como es la generación de alianzas estratégicas que permitirán realizar trabajos que por el tamaño de la empresa y su especialización no se los podría realizar en forma individual.
- Para mejorar la infraestructura de la empresa no es suficiente hacer una readecuación de las instalaciones actuales, puesto que el factor limitante es el espacio físico del que se dispone, lo que se requiere es la construcción de nuevas instalaciones tanto para oficina como para taller y bodega, para lo cual es necesario previamente realizar la compra de un terreno con las características necesarias para tal efecto.
- Para conseguir que el nombre de la empresa tenga mayor difusión y como consecuencia tenga mayor presencia en el mercado es recomendable crear una página web que publicite los trabajos de la empresa y que sirva de nexo con sus clientes.
- Para mejorar los tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes y para controlar la calidad durante la ejecución de los trabajos que realiza la empresa es necesario realizar cambios que se harán efectivos por medio de la implementación del plan estratégico, que está diseñado a la medida de la empresa para corregir esas falencias.

BIBLIOGRAFÍA

- Ackoff, R. (2000) *Planificación de la empresa del futuro*. México: Editorial Limusa.
- Álvarez, M. (2006) *Manual de planeación estratégica*. (1ra ed.) Mexico : Editorial Panorama.
- Cáritas, Servicios Generales, Departamento de Programas de Acción Social (1998). *Guía para gestores de proyectos y empresas de economía social*. Madrid: Editorial Cáritas Española.
- Castillo, L., De Zuani. E. (2009) *Fundamentos de gestión empresarial*.(1ra ed.) Argentina: Ediciones Valleta.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. (14ta ed.) México: Editorial Pearson.
- Mintzberg, H. (2005). *Directivos no MBA´s*. (1ra ed.) Barcelona: Ediciones Deusto.
- Mintzberg, H., Ahlstrad, B. & Lampel, J. (2000). *Safari a la estrategia: Una visita guiada por la jungla del management estratégico*. (1ra ed.). Argentina: Ediciones Granica.
- Mintzberg, H., Quinn, J. B., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: Conceptos, contextos y casos* (1ra ed.) México: Editorial Prentice Hall.
- Münch, L. (2008) *Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito* (2da ed.) México: Editorial Trillas.
- Goldstein, Nolan, Pfeiffer. (1998) *Planeación estratégica aplicada* (1ra ed.) Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Argentina: Editorial Rei.

- Porter, M. E. (2006). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (36ta ed.). México: Cía. Editorial Continental.
- Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia* (1ra ed.). Harvard Business review.
- Porter, M. E. (2009). *Ser competitivo*. (1ra ed.). Barcelona: Ediciones Deusto.
- Senge, P. (2004). *La Quinta Disciplina: El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*. (1ra ed.) México: Editorial Granica.

FUENTES ELECTRÓNICAS

- Registro Oficial (2010, Diciembre 7). *Resolución No.SC-INPA-UA-G-10-005 Superintendencia de Compañías*. Recuperado en enero de 2015, de <https://www.registroficial.gob.ec/index.php/registro-oficial-web/publicaciones/registro-oficial/item/3931-registro-oficial-no-335.html>
- Comunidad Andina (2009, Agosto 21). *Resolución No.1260 disposición técnica para la transmisión de datos de estadísticas de pyme de los países miembros de la comunidad andina*. Recuperado en enero de 2015, de <http://www.comunidadandina.org/Documentos.aspx?GruDoc=08>
- Banco Central del Ecuador (2016, Septiembre). *Estudio mensual de opinión empresarial, ICE Industria*. Recuperado en noviembre de 2017, de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/314-estudio-mensual-de-opini%C3%B3n-empresarial>

ANEXOS

Anexo 1. Satisfacción de clientes

REG.ADM.001

	EVALUACION DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES		Fecha:	
			Rev. 0	
REG. ADM. 001			Nº DOC:	
Nombre de la empresa:				
Actividad principal de la Empresa:				
Direccion:			Teléfono	
Fecha de entrevista:				
Apellido y Nombre de la persona entrevistada o contacto:		Cargo:	Teléfono:	
Proyecto / obra:				
CALIFICACION				
DESCRIPCION	ACEPTADO	NO ACEPTADO	NO CALIFICA	
- ORGANIZACION EN EL TRABAJO				
- CALIDAD DE TRABAJO				
- SUPERVISION				
- ENTREGA DE PLANOS				
- REGISTROS Y REPORTES				
- CUMPLE CON EL EPP				
- MOVIMIENTO Y ALMACENAMIENTO DE MATERIALES				
- EQUIPOS Y HERRAMIENTAS				
- ORDEN Y LIMPIEZA				
5 de 9 deficiente 6 de 9 mala 7 de 9 buena 8 de 9 muy buena 9 de 9 excelente	<i>CALIFICACION</i>			
OBSERVACIONES:				
Evaluador MONTAJES INDUSTRIALES:				
Firma:				

Elaborado por: Mario Bravo

Anexo 4. Banco de datos del personal idóneo comprometido con la empresa

REG.ADM.004

		DATOS PERSONALES DE LOS TRABAJADORES						VALORACIÓN:		VALORACIÓN FINAL:					
		REG. ADM. 004 año 2016						excelente E	aprobado ✓	muy buena MB	desaprobado ✗	buena B		regular R	
CÓDIGO	NOMBRE	FUNCIÓN	NUMERO CEDULA	TELÉFONO CONVENCIONAL	TELÉFONO CELULAR	PERSONA DE CONTACTO	TELÉFONO CONTACTO	RENDIMIENTO	ACTITUD	CONOCIMIENTOS	VALORACIÓN FINAL				
C 01		Supervisor						MB	E	MB	✓				
C 02		Administrador						B	E	R	✓				
C 03		Supervisor						B	B	MB	✓				
C 04		Logístico						R	R	B	✗				
C 05		Chofer						MB	MB	R	✓				
C 06		Electricista						E	E	MB	✓				
C 07		Instrumentista						MB	MB	MB	✓				
C 08		Ayudante						D	R	R	✗				
C 09															
C 10															
C 11															
C 12															
C 13															
C 14															
C 15															
C 16															
C 17															
C 18															
C 19															
C 20															
C 21															
C 22															
C 23															
C 24															
C 25															

Elaborado por: Mario Bravo

Anexo 5. Tareas y sub tareas, construcción de oficinas y facilidades de la empresa

REG.ADM.005

CONSTRUCCIÓN DE OFICINAS Y TALLERES DE LA EMPRESA		MONTAJES INDUSTRIALES
PROGRAMACION Y SECUENCIA DE TAREAS		
Fases de la obra por tareas y subtareas		
DOC:	REG.ADM.005	Reporte / Report: 001 Fecha:

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	2019												2020											
					may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic	ene	feb	mar	abr	may	jun	jul	ago	sep	oct	nov	dic				
1	Acopio de materiales	40 días	01 jun '19	11 jul '19	[Gantt bar from Jun to Jul 2019]																							
2	Área administrativa	520 días	12 jul '19	13 dic '20	[Gantt bar from Jul 2019 to Dec 2020]																							
3	cimientos	60 días	12 jul '19	10 sep '19	[Gantt bar from Jul to Sep 2019]																							
4	columnas	90 días	10 sep '19	09 dic '19	[Gantt bar from Sep to Dec 2019]																							
5	paredes y techo	180 días	09 dic '19	06 jun '20	[Gantt bar from Dec 2019 to Jun 2020]																							
6	instalaciones electricas	60 días	09 jun '20	08 ago '20	[Gantt bar from Jun to Aug 2020]																							
7	instalaciones sanitarias	90 días	11 dic '19	10 mar '20	[Gantt bar from Dec 2019 to Mar 2020]																							
8	enlucidos	90 días	06 jun '20	04 sep '20	[Gantt bar from Jun to Sep 2020]																							
9	acabados	100 días	04 sep '20	13 dic '20	[Gantt bar from Sep 2020 to Dec 2020]																							
10																												
11	Área de taller y bodega	360 días	12 jul '19	06 jul '20	[Gantt bar from Jul 2019 to Jul 2020]																							
12	cimientos	40 días	12 jul '19	21 ago '19	[Gantt bar from Jul to Aug 2019]																							
13	columnas	60 días	21 ago '19	20 oct '19	[Gantt bar from Aug to Oct 2019]																							
14	paredes y techo	150 días	20 oct '19	18 mar '20	[Gantt bar from Oct 2019 to Mar 2020]																							
15	instalaciones electricas	40 días	18 mar '20	27 abr '20	[Gantt bar from Mar to Apr 2020]																							
16	instalaciones sanitarias	50 días	20 oct '19	09 dic '19	[Gantt bar from Oct 2019 to Dec 2019]																							
17	enlucidos	40 días	18 mar '20	27 abr '20	[Gantt bar from Mar to Apr 2020]																							
18	acabados	70 días	27 abr '20	06 jul '20	[Gantt bar from Apr to Jul 2020]																							

Nombre	Cargo	Firma

Elaborado por: Mario Bravo

