



ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Tema:

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA MARK-
CAL CONSTRUCCIONES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD**

**Disertación de grado previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con
mención en Administración de la Productividad**

Línea de Investigación:

Proyecto en Administración y Gestión Financiera

Autora:

ANDREA NATALIA CALERO VELASCO

Director:

Ing. Miguel Augusto Almeida Torres, Mg.

Ambato – Ecuador

Abril-2015

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN**

Tema:

**ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA MARK-
CAL CONSTRUCCIONES PARA MEJORAR LA RENTABILIDAD**

Línea de Investigación:

Proyecto en Administración y Gestión Financiera

Autora:

ANDREA NATALIA CALERO VELASCO

Miguel Augusto Torres Almeida, Mg.

CALIFICADOR f.

Raúl Marcelo Benavides Lara, Phd.

CALIFICADOR f.

Rocío Del Carmen Rubio Paredes, Msc.

CALIFICADORA f.

Andrea del Carmen González Bucheli, Ing. Mba.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA
DE ADMINISTRACIÓN** f.

Hugo Rogelio Altamirano Villaroel, Dr. f.

SECRETARIO GENERAL PUCESA

Ambato – Ecuador

Abril-2015

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo **ANDREA NATALIA CALERO VELASCO** portadora de la cédula de ciudadanía N.- 1802779056, declaro que los resultados obtenidos en la investigación y presentados en el informe final, previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial con mención en la administración de la productividad, son absolutamente originales y personales. En virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto, y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

ANDREA NATALIA CALERO VELASCO

C.I. 1802779056

AGRADECIMIENTO

Mi especial agradecimiento a la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO, por brindarme la oportunidad de acceder a tan prestigiosa Institución para formarme como profesional de élite.

Mi agradecimiento al Ing. Miguel Torres. Mg, por su acertada dirección en el proceso investigativo.

Finalmente agradezco a la empresa MARK-CAL CONSTRUCCIONES, por la apertura al proceso de investigación.

DEDICATORIA

Esta tesis la dedico y agradezco a Dios todo poderoso que siempre me protege y ampara en todos los momentos de mi vida. A mi Padre por todo su apoyo para formarme como profesional y como persona ya que siempre ha estado en mi lado. Dedicado a la memoria de mi madre quien desde el cielo me cuida y con su ejemplo de trabajo y abnegación me ha dejado un legado y un recuerdo inolvidable en mí. Gracias a estos seres que con su apoyo infinito han hecho posible que alcance uno de los objetivos más importantes que un día me propuse.

RESUMEN

El objetivo del presente trabajo fue fomentar un análisis situacional que permita conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mercado; en la metodología de investigación científica se utilizó el método de campo y se logró conocer las falencias de no generar compromiso interno, el cual refleja la insatisfacción de las necesidades del usuario, proyectando así una deficiente imagen empresarial. El plan estratégico en la presente disertación permitirá que la rentabilidad de la organización se incremente y sea un eje eficiente en el posicionamiento del mercado en el área de construcción. En este contexto, los resultados que arrojaron las encuestas determinaron la necesidad de cambio y orientación empresarial, de tal manera que por medio de la elaboración de un plan de acción bien orientado y con indicadores de gestión, los resultados en la constructora Mark-Cal llevarán a la organización a una mejor administración de tiempo y recursos para lograr una mayor captación de clientes y fidelización, estar a nivel de sus competidores, ofreciendo productos y servicios de calidad; siendo de vital importancia en la mejora de rentabilidad y la imagen de la empresa mediante la formación de valores, estrategias, políticas internas y externas.

Palabras claves: planificación, estrategias, metas, objetivos.

ABSTRACT

The objective of this study was to promote a situational analysis that allows knowing the market strengths, weaknesses, opportunities and threats. By using scientific research methodology, field research was applied to determine the failures of the lack of internal commitment that is reflected into dissatisfaction of the user's needs, resulting into a poor corporate image. The strategic plan in this dissertation will allow the organization profitability to increase and become an efficient focus point in the company's position within the construction industry. In this context, the surveys' results determined the need of a change and business orientation therefore by means of a focused action plan development along with performance indicators, the results of Mark-Cal construction company will lead the organization to a better management of time and resources to achieve a higher customer attraction and loyalty to reach the same level of the competitors by offering quality products and services. This is really important to improve profitability and the image of the company by means of the development of values, strategies, internal and external policies.

Key words: planning, strategies, goals, objectives.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

PRELIMINARES

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD	iii
AGRADECIMIENTO	iv
DEDICATORIA	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
INDICE DE GRÁFICOS	xiv
INDICE DETABLAS	xiv
INDICE DE CUADROS.....	xv
INDICE DE ORGANIGRAMAS	xvi
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema.....	1
1.2 Planteamiento del problema.....	1
1.2.1 Contextualización.....	1
1.2.3 Análisis crítico	7
1.2.4 Prognosis	9
1.2.5 Formulación del problema	9
1.2.6 Interrogantes.....	9
1.2.7 Delimitación del problema.....	10
Delimitación Temporal	11

1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivos	12
1.4.1 Objetivo General	12
1.4.2 Objetivos Específicos.....	12

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos.....	13
2.2 Fundamentación Filosófica	14
2.2.1 Fundamentación administrativa	15
2.3 Fundamentación Legal	16
LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR.....	16
2.4. Fundamentación Teórica.....	17
2.4.1 Administración.....	17
2.4.2 Proceso administrativo	17
2.4.3 Plan estratégico	18
2.4.4 Importancia de la Planificación Estratégica.....	18
2.4.5 Etapa Filosófica.....	21
2.4.5.1 Cultura Corporativa.....	21
2.4.5.2 Matriz Axiológica	22
2.4.5.3 Principios y Valores Corporativos	24
2.4.5.4 Misión	25
2.4.5.5 La Visión.....	25
2.4.6 Etapa Analítica	26

2.4.6.1 El diagnóstico Situacional Estratégico.....	26
2.4.6.2 Análisis Estratégico Interno	27
2.4.6.3 Perfil de capacidad interna de la empresa. (PCI)	27
2.4.6.4 Análisis Externo	28
2.4.6.5 Análisis Estratégico Externo	28
2.4.6.6 Análisis del Entorno General	29
2.4.6.7 El Análisis F.O.D.A.	31
2.4.6.8 Elaboración del Análisis FODA.....	32
2.4.6.9 Realización del análisis FODA	35
2.4.7 Etapa Operativa.....	36
2.4.7.1 Objetivos	36
2.4.7.2 Objetivos Oficiales y Operativos	36
2.4.7.3 Estrategias	37
2.4.7.4 Cinco (P) para la Estrategia.....	38
2.4.7.5 La Estrategia como Plan.	38
2.4.7.6 Las Metas	40
2.4.7.7 Las Políticas	41
2.4.8 Etapa de Acción y Desarrollo	41
2.4.8.1 Organización	42
2.4.8.2 Control	42
2.4.9 Posición competitiva	43
2.4.10 Índice de Rentabilidad.....	45
2.4.11 Índice de Cobertura	46
2.4.12 Índice de Endeudamiento	46
2.4.13 Índice de actividad y rotación	46

2.4.14 Rotación de existencia	47
2.4.15 Rotación de cuentas por pagar	47
2.4.16 Indicadores de rentabilidad	47
2.4.17 Rentabilidad Financiera	49
2.4.18 La rentabilidad y su determinación	50
2.4.19 El Análisis de la rentabilidad y la autofinanciación.....	50
2.4.20 Incrementos de la rentabilidad	51
2.4.21 Descomposición de la rentabilidad financiera	51
2.4.22 Estrategias de rentabilidad	52
2.4.23 Rentabilidad –riesgo.....	52
2.5 Definición de términos	53

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN.....	55
3.2 Investigación de campo.....	55
3.3 La investigación documental- bibliográfica.....	55
3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN	56
3.4.1 Investigación Exploratoria	56
3.4.2 Investigación Descriptiva.....	56
3.5 Plan de Muestreo.....	57
3.5.1. Población.....	57
Muestreo intencional.....	57
3.5. 2 Técnicas e instrumentos de la información.....	58

3.5.1.2 Procesamiento y análisis de información.....	58
--	----

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis.....	60
4.2 Interpretación de resultados	60

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones	71
5.2 Recomendaciones.....	73

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Título.....	75
6.2 Datos informativos	75
6.3 Antecedentes de la propuesta	75
6.4 Justificación.....	78
6.5 Objetivos	79
6.5.1 Objetivo general	79
6.5.2 Objetivos específicos	79
6.6 Operacionalización de la propuesta	79

Etapa filosófica.....	81
Filosofía orientadora	81
Valores corporativos	82
Etapa analítica	83
Evaluación de factores internos	83
Fortalezas	83
Debilidades.....	83
Análisis empresarial	84
Análisis externo.....	84
Amenazas	84
Oportunidades	84
Fuerzas de porter en el manejo empresarial.....	85
Elaboración de la Red	88
Procedimientos del flujo	90
Etapa operativa.....	92
Objetivos estrategicos	92
Bibliografía	103
ANEXOS	106

ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICOS

Gráfico N° 1.1 ÁRBOL DEL PROBLEMA	8
Gráfico N° 2.1 Etapas de la Planificación Estratégica.....	20
Gráfico N° 2.2 Cultura corporativa.....	22
Gráfico N° 2.3 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	44
Gráfico N° 4.1 Planifica las actividades	61
Gráfico N° 4.2 Valores a mejorar	62
Gráfico N° 4.3 Misión de la empresa.....	63
Gráfico N° 4.4 Debilidad de la empresa	64
Gráfico N° 4.5 Programas de motivación	65
Gráfico N° 4.6 Factores de criterio	66
Gráfico N° 4.7 Resultados financieros.....	67
Gráfico N° 4.8 Rentabilidad empresarial	68
Gráfico N° 4.9 Mejorar la rentabilidad	69
Gráfico N° 4.10 Obtener solvencia	70
Gráfico N° 6.1 procesos internos mark-cal construcciones.....	89
Gráfico N° 6.2 Red para el proceso de construcción	89
Gráfico N° 6.3 Etapa de control.....	100

TABLAS

Tabla N° 3.1 Población	57
Tabla N° 4.1 Planifica las actividades	61
Tabla N° 4.2 Valores a mejorar	62
Tabla N° 4.3 Misión de la empresa.....	63
Tabla N° 4.4 Debilidad de la empresa	64

Tabla N° 4.5 Programas de motivación	65
Tabla N° 4.6 Factores de criterio	66
Tabla N° 4.7 Resultados financieros.....	67
Tabla N° 4.8 Rentabilidad empresarial	68
Tabla N° 4.9 Mejorar la rentabilidad	69
Tabla N° 4.10 Obtener solvencia	70
Tabla N° 6.1 Procedimientos del flujo.....	90
Tabla N° 6.2 MATRIZ FODA	91
Tabla N° 6.3 DATOS FINANCIEROS	113
Tabla N° 6.4 Rentabilidad actual	114
Tabla N° 6.5 BALANCE PROPUESTO	115
Tabla N° 6.6 ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD PROYECTADA.....	117

CUADROS

Cuadro N° 2.1 Matriz Axiológica	23
Cuadro N° 2.2 Factores de organización	30
Cuadro N° 2.3 Matriz de trabajo	33
Cuadro N° 2.4 Matriz de impactos.....	34
Cuadro N° 2.5 Realización del análisis FODA.....	35
Cuadro N° 6.1 Operacionalizacoín de la propuesta	80
Cuadro N° 6.2 OBJETIVO ESTRATEGICO No. 01	92
Cuadro N° 6.3 OBJETIVO ESTRATEGICO No.02	94
Cuadro N° 6.4 OBJETIVO ESTRATEGICO No. 03	96
Cuadro N° 6.5 OBJETIVO ESTRATEGICO No. 04	

ORGANIGRAMAS

Organigrama N° 6.1.....	102
-------------------------	-----

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de los mercados ha generado en las empresas cambios, los mismos que deben estar estructurados mediante un plan estratégico, que permita integrar información y recursos para el desarrollo organizacional y el mismo se refleje en la rentabilidad para entonces posicionar una imagen de competitividad y excelencia organizacional .

La Elaboración de un Plan Estratégico en la Empresa Mark-Cal construcciones para mejorar la rentabilidad surge de la necesidad de obtener un análisis exhaustivo de la situación actual de la empresa y a través de este estudio poder llegar a crear una estructura firme y sólida, llena de valores, políticas, objetivos que permitan al personal administrativo y operativo de la organización tener una visión y misión en común ya que se logrará obtener un gran desarrollo a nivel personal e institucional por medio de la planificación estratégica se logrará la captación de mayor clientes satisfechos e incrementar las ganancias de la empresa, llevándola al éxito en la ciudad de Ambato y fuera de ella.

El desarrollo del presente trabajo tiene la siguiente estructura:

En el capítulo I, se da a conocer el tema de la investigación, el problema, el análisis crítico en el que se detalla causas y efectos, la prognosis para visualizar la problemática a futuro, la justificación y los objetivos investigativos.

En el capítulo II, se detalla los antecedentes investigativos, las fundamentaciones legal, filosófica y administrativa, también se desarrolló la fundamentación teórica de las variables de estudio.

El capítulo III, se encuentra el proceso metodológico, detallando la modalidad de campo y bibliográfica, también se presenta los niveles investigativos utilizados, la población y la muestra que se utilizó y finalmente se da a conocer las técnicas de recolección de la información.

En el capítulo IV, se presenta la información recolectada en la investigación de campo mediante un análisis sistemático y estadístico.

El capítulo V, se presentan las conclusiones y recomendaciones del proceso de investigación establecido.

Finalmente en el capítulo VI, se da conocer la propuesta mediante el título, datos informativos, la justificación, así como los objetivos y el modelo operativo para generar un mejoramiento mediante el plan estratégico en la empresa.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Tema

Elaboración de un plan estratégico en la empresa MARK-CAL CONSTRUCCIONES para mejorar la rentabilidad.

1.2 Planteamiento del problema

1.2.1 Contextualización

La industria de la construcción es, sin duda, uno de los principales motores para el desarrollo económico y social de un país, debido a que genera encadenamientos con gran parte de las ramas comerciales e industriales de la sociedad. Esta industria se conforma de dos actividades económicas que, a pesar de tener como denominador común la construcción y la materia prima utilizada, sus productos finales son destinados a áreas distintas. La primera abarca la construcción de obras de infraestructura básica, vial y edificación pública; y la segunda, a la cual se denomina el sector inmobiliario, engloba a la construcción de vivienda y edificaciones. Pese a la reciente crisis internacional que ha afectado a las diferentes potencias mundiales, en Ecuador el crecimiento sostenido que ha obtenido esta industria en los últimos años, la ha convertido en un dinamizador del crecimiento del PIB, con el fin de presentar un panorama que nos permita comparar tres realidades cercanas, presentamos en esta edición un diagnóstico del desempeño del sector de la construcción en Ecuador, Colombia y Perú. En esta entrega revisaremos su

participación y aporte en la economía, las tasas de interés y volúmenes de crédito hipotecario, y los incentivos del sector inmobiliario. Continuaremos en la siguiente edición con un estudio del mercado inmobiliario en los tres países, que incluirá un comparativo de oferta, demanda, precios del metro cuadrado y niveles de absorción. En base a estas dos entregas, en la subsiguiente edición haremos estimaciones y presentaremos los posibles escenarios del sector para los próximos años. A partir del 2009, el Gobierno de Ecuador, aplica una serie de políticas para dinamizar al sector inmobiliario mediante incentivos, con la intención de solidificar el mercado y aportar grandes beneficios económicos y sociales. A esto podemos sumar las inversiones realizadas por el Gobierno, principalmente en construcción vial, que en conjunto con el crecimiento del mercado inmobiliario lograron generar altas tasas de crecimiento. Esto ha contribuido de forma significativa al PIB total, siendo la industria de la construcción la segunda de mayor crecimiento (10%), superada sólo por Seguridad y Defensa (14%). (<http://www.clave.com.ec/>, 2013).

Bajo esta perspectiva, se determina que se ha evidenciado en las empresas que se dedican a esta actividad, que existe una disminución de la rentabilidad, uno de los factores importantes es que no existe un alineamiento empresarial de cada uno de sus recursos generando esto estancamiento organizacional y por ende una baja cobertura en el mercado.

En Ambato el Miduvi ahora califica los proyectos. Seis constructoras se han presentado para la evaluación con cerca de 10 proyectos habitacionales. Entre ellas están Pladeco, de Jaime Herdoíza; Callejas-Naranjo, de Diego Callejas; la constructora de Jaime Amancha, entre otras. Según Zúñiga, los inmuebles que

construirán o ya estén contruidos por estas empresas deben cumplir con todos los requerimientos tanto municipales como del Ministerio. “Por esta razón, primero el Municipio analiza los proyectos y luego nosotros calificamos”, indica. Diego Callejas, socio de la constructora Callejas-Naranjo, dice que esta es una buena oportunidad para que las familias puedan adquirir una vivienda. “Únicamente cuando hay créditos la gente se atreve a comprar. Por ejemplo, en el primer semestre de este año estuvieron suspendidos los préstamos bancarios. No vendíamos nada”. Esta constructora existe desde hace 19 años en Ambato. Las casas que ofertan van desde los USD 42 000 hasta los USD 60 000. (<http://www.elcomercio.com.ec>, 2012).

Los incentivos destinados a la financiación de Viviendas de Interés Social (VIS) son colocados por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda (MIDUVI) a los estratos sociales más bajos. En los últimos 5 años se entregó alrededor de 225.000 bonos para soluciones habitacionales -construcción, mejoramiento y compra- a familias de escasos recursos económicos de todo el país, a través de los diferentes programas que ofrece. La inversión realizada en esta área bordea los \$1.000 millones según la información del MIDUVI, situación que habría permitido mejorar las condiciones de vida de la población y reducir el déficit de vivienda.

A inicios del año 2010 se dio a conocer el nuevo rumbo de los incentivos sociales, en los que se evidencia algunas líneas de acción del nuevo gobierno de Rafael Correa. No sólo modifica el techo del financiamiento, que pasa de \$20.000 a \$30.000, sino que trae consigo la concentración de la política de vivienda en área urbana, genera

incentivos al crecimiento vertical de las ciudades, y cristaliza una frontal focalización de subsidios a los segmentos socioeconómicos más bajos.

El Gobierno ha establecido como meta alcanzar un promedio de 30.000 unidades anuales de vivienda social. El proyecto pretendía iniciar año2011, pero esta política no ha sido concretada pues está pendiente su reglamentación.

En la localidad existen varias inversiones orientadas a generar un mejor sistema habitacional, pero en muchas de ellas la disminución de la rentabilidad se ha convertido en el eje del estancamiento organizacional, y esto debido a que no existe un direccionamiento de sus valores y cultura, lo cual no genera satisfacción en la necesidades del usuario, proyectando esto una imagen empresarial poco competitiva.

La empresa MARK-CAL CONSTRUCCIONES lleva en el entorno empresarial desde el año 1997 años de experiencia, tiempo en el cual varias fuerzas del entorno le han generado un bajo desarrollo organizacional, de tal manera que el manejo interno no ha establecido previsiones ante el cambio, por tanto la inexistencia de un plan estratégico limita su cobertura, entonces se refleja en la disminución de la rentabilidad, poniendo en riesgo la inversión efectuada y colocando en el mercado una imagen de ineficiencia organizacional, debido a que no se genera una gestión administrativa debidamente planificada a los cambios del entorno, de tal manera que no se aprovechan las oportunidades de mejoramiento de la inversión.

1.2.3 Análisis crítico

La problemática ha sido generada por algunos elementos, uno de ellos es que la administración tradicional que ha sido establecida en la gestión ha conllevado al estancamiento, debido a que no se generan técnicas administrativas sistemáticas que permitan acceder a nuevos mercados.

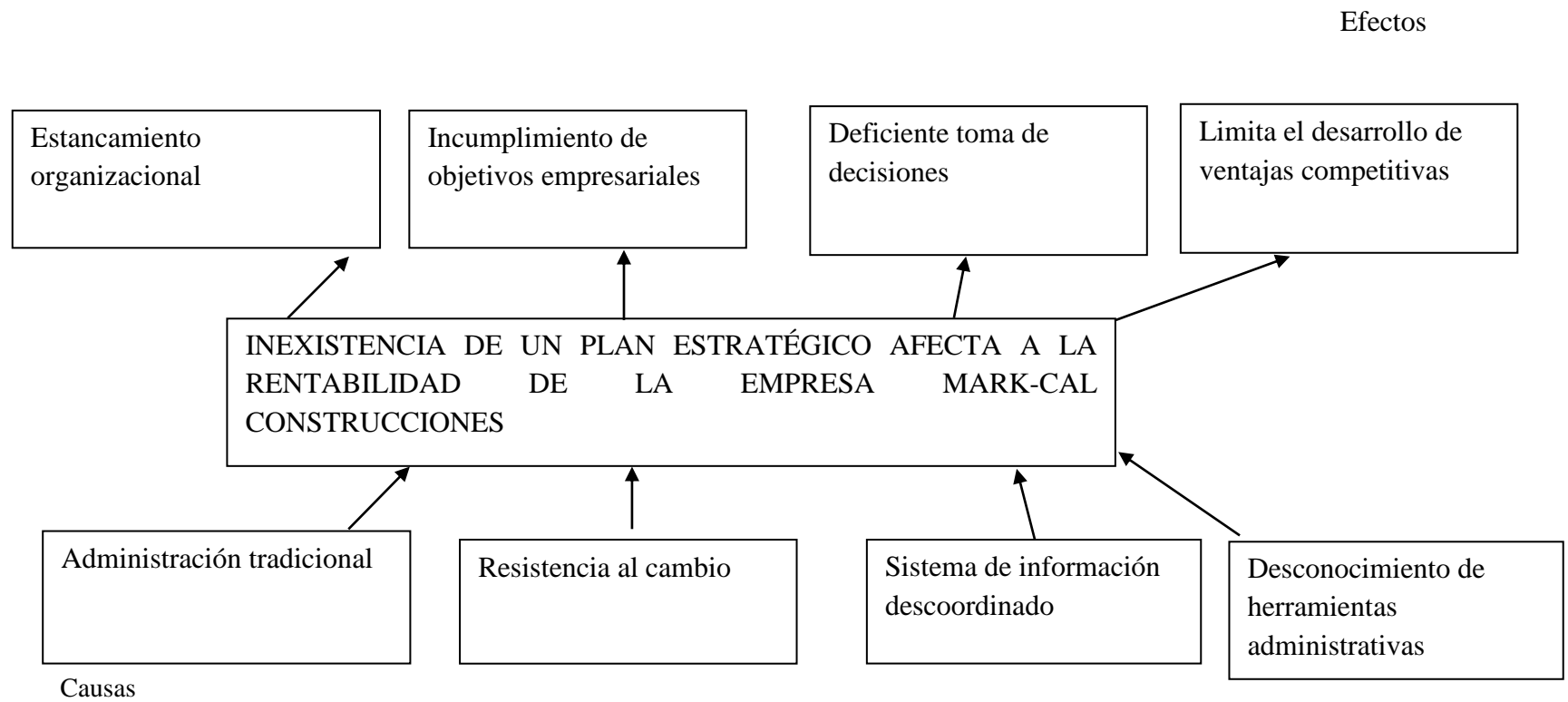
Otro elemento importante es que existe resistencia al cambio, no se genera una visión de innovación en el proceso administrativo y esto conlleva al incumplimiento de los objetivos empresariales generando una limitación en las oportunidades de negocio.

Se evidencia también que el sistema de información no es coordinado en cada una de las áreas, que la deficiente comunicación no permite integración y por ende la toma de decisiones no es equilibrada a la inversión y a las necesidades comerciales y administrativas

Finalmente se observa que el desconocimiento de herramientas administrativas no promueve la innovación y el desarrollo, limitando su posicionamiento en el entorno y por ende se limita el acceso a ventajas competitivas que promuevan el mejoramiento del perfil empresarial.

ÁRBOL DEL PROBLEMA

Gráfico N° 1.1



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Andrea Calero

1.2.4 Prognosis

Por tanto, de no establecer alternativas de cambio, no solo que la empresa limitará su rentabilidad sino que el perfil empresarial generará una imagen de ineficiencia e incumplimiento, ya que no existe una cultura organizacional que dinamice cada uno de sus recursos, por tanto las influencia del entorno serán más que oportunidades, amenazas, que de no ser cambiadas se convertirán en enfoque de estancamiento.

De tal manera que se evidenciará también la disminución de las ventas, debido que al no contar con un direccionamiento eficiente la inversión será puesta en peligro generando el cierre parcial o total de la empresa en el sector.

1.2.5 Formulación del problema

¿De qué manera la inexistencia de un plan estratégico genera la disminución de la rentabilidad en la empresa MARK-CAL CONSTRUCCIONES?

1.2.6 Interrogantes

- ¿Cuáles son los elementos del plan estratégico para generar alineamiento de estrategias organizacionales?

Es importante establecer un sentido de compromiso interno el cual mediante un plan estratégico promueva el alineamiento de las estrategias y así acceder a una mejor cobertura en el mercado.

- ¿Cuáles son los factores que generan la disminución de la rentabilidad para mejorar la gestión financiera.

Los factores que conllevan a la disminución de la rentabilidad son, primero no generar información financiera integral, segundo que esta información no sea debidamente comunicada.

- ¿Con la estructura de un plan estratégico se mejorara la rentabilidad de la empresa MARK-CAL CONSTRUCCIONES?

En la empresa no existe un plan estratégico que permita en cada una de sus etapas generar un sentido de integración al logro de los objetivos, para posteriormente mejorar la rentabilidad financiera y organizacional por lo cual si se tiene un plan de acción con meta y objetivos bien definidos se podrá alinear al personal en la toma de decisiones optimizando tiempos y recursos que conlleven a una mayor captación de clientes y por ende un aumento de la rentabilidad .

1.2.7 Delimitación del problema

Campo: Administrativo

Área: Organizacional

Aspecto: Planificación

Delimitación Espacial

La investigación se llevará a cabo en la empresa MARK-CAL CONSTRUCCIONES en la ciudad de Ambato.

Delimitación Temporal

En la investigación el tiempo será desde Enero del 2013- Septiembre 2014

1.3 Justificación

La presente investigación reviste una gran importancia porque se pretende generar un alineamiento empresarial, basado en la planificación en la cual cada una de sus etapas produzca una mejor rentabilidad y por ende el desarrollo organizacional en el sector de la construcción sea sostenible.

El interés se fundamenta en dar a conocer un enfoque administrativo innovador, en el cual el cliente interno, sea el eslabón de la satisfacción de las necesidades y entonces proyectar una imagen de eficiencia y competitividad. De tal manera que esta perspectiva promoverá una gestión administrativa integral y por ende la influencia será de emprendimiento, de coordinación y sobre todo de liderazgo empresarial.

Es novedosa, por cuanto se convertirá en un instrumento dinamizador de las acciones empresariales, para así acceder a ventajas altamente competitivas y entonces obtener un enfoque sistemático que conlleve a la eficiencia organizacional.

Es factible, por cuanto existe la apertura de cada uno de los miembros de la empresa para propiciar compromiso, integración y coordinación hacia el cambio empresarial y así satisfacer los requerimientos comerciales y empresariales.

El impacto de la investigación esta direccionada en el cumplimiento de los objetivos en cada una de las áreas de la empresa y entonces la rentabilidad conlleve al desarrollo organizacional y por tanto la ventaja competitiva sea más accesible.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Elaborar un plan estratégico en la empresa Mark-Cal Construcciones para mejorar su rentabilidad.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa Mark Cal Construcciones por medio de un análisis FODA.
- Determinar las etapas de la planificación estratégica para el alineamiento de los recursos organizacionales.
- Elaborar un plan de acción en la empresa Mark- Cal Construcciones.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes Investigativos

Para la investigación se determinó los siguientes trabajos en base a las variables de estudio:

De la Universidad Técnica de Ambato, de Diana Angélica Peñafiel Intriago, con el Tema: La planificación estratégica y su relación en el servicio al cliente de la empresa MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ de la ciudad de Ambato, aportando las siguientes conclusiones:

- Se indica por los encuestados, que no se planifica las actividades para la atención al cliente lo cual limita la demanda.
- Se indica que no se conoce la misión de la empresa, que el cliente desconoce las actividades a las que se dedica la empresa.
- No existe un control en el servicio, lo cual genera malestar en los clientes de esta manera lo cual influye en la decisión de compra.
- La gestión que la empresa efectúa no es eficiente lo cual limita la lealtad que ellos tienen a la empresa y por tanto a las ventas.

De la Universidad Técnica de Ambato: Según Guerrero, J. G. (Año 2005). Análisis de satisfacción de clientes y su impacto sobre la rentabilidad en la empresa Megakons S.A. concluye:

- Existe una amplia bibliografía la cual respalda la investigación en la que se menciona que, satisfacer a los clientes es esencial para la supervivencia de la empresa.
- Lograr mayores y mejores niveles de satisfacción como quedó plasmado en el proyecto significa para la empresa mayores niveles de rentabilidad.
- Debido a la larga trayectoria de la empresa MEGAKONS S.A. y al buen manejo de la misma, el componente que obtuvo el porcentaje más alto es la imagen empresarial, seguido de una buena atención y servicio brindado a los clientes por parte de los empleados. La ubicación de la empresa y el producto fueron los componentes en los cuales se debe poner más énfasis para incrementar la satisfacción.

2.2 Fundamentación Filosófica

En el desarrollo de la investigación se tomó en consideración el paradigma crítico propositivo, ya que se genera un análisis a la problemática, para posteriormente establecer un cambio mediante la propuesta. En este contexto el problema identificado en la empresa se encuentra en constante cambio y evolución, ya que cada día la competencia es más amenazante y demanda de las empresas modernas la capacidad suficiente para afrontar los cambios y retos del mundo globalizado.

El enfoque epistemológico se encamina al conocimiento del ser humano basado en su visión social, positiva y constructiva, plantea que el verdadero cambio, de esta manera en la investigación utilizo el enfoque para conocer innovadores procesos de planificación y entonces generar un cambio para dinamizar la rentabilidad en la empresa.

El enfoque ontológico permitió conocer la conducta del personal, sus motivaciones y situaciones, por tanto en el presente trabajo generó conocimiento de la conducta en el personal en la operatividad de los procesos y como estos afectan a la rentabilidad.

El enfoque axiológico se fundamentó en la práctica de los valores para promover disciplina, es entonces que en la investigación se debe fomentar valores empresariales que direccionen cada uno de los procesos con la finalidad de fomentar compromiso, para generar una rentabilidad que potencialice el desarrollo organizacional de la empresa en el mercado.

2.2.1 Fundamentación administrativa

Según (Koontz, Harold, 2012). El manejo administrativo esta sustentado en factores de planificación, organización, dirección y control como un proceso sistematizado que permite un alto desarrollo organizacional, en este sentido es importante que en la empresa se establezca un marco de referencia que alinie cada uno de los recursos hacia el cumplimiento de los objetivos y asi poder acceder a una mejora continua en el entorno para maximizar al rentabilidad financiera y organizacional.

Por medio de esta fundamentación se logra conocer las etapas administrativas que son necesarias para realizar actividades empresariales bajo normas establecidas y parametros que ayudan al cumplimiento de objetivos a nivel departamentales y en general para la empresa a demas a nivel profesional ayuda a conocer cuales son los verdaderos problemas administrativos dentro de las empresas para despues de un analisis interno y externo se logre superar los inconvenientes aplicar los correctivos y llegar al éxito empresarial.

2.3 Fundamentación Legal

La base legal de la investigación está sustentada en la LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR, la cual manifiesta en sus capítulos generales:

LEY ORGÁNICA DE DEFENSA DEL CONSUMIDOR CAPITULO V

RESPONSABILIDADES Y OBLIGACIONES

DEL PROVEEDOR

Art. 17.- OBLIGACIONES DEL PROVEEDOR.- Es obligación de todo proveedor, entregar al consumidor información veraz, suficiente, clara, completa y oportuna de los bienes o servicios, de tal modo que éste pueda realizar una elección adecuada y razonable.

Art. 18.- ENTREGA DEL BIEN O PRESTACION DEL SERVICIO.- Todo proveedor está en la obligación de entregar o prestar, oportuna y eficientemente el bien o servicio, de conformidad a las condiciones establecidas de mutuo acuerdo con

el consumidor. Ninguna variación en cuanto a precio, tarifa, costo de reposición u otras ajenas a lo expresamente acordado entre las partes, será motivo de diferimiento.

2.4. Fundamentación Teórica

2.4.1 Administración

(Koontz, Harold, 2012, pág. 6) Dice “la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”.

Por tanto es un proceso por el cual se genera el diseño de un ambiente idóneo de trabajo para poder generar el cumplimiento de metas específicas en la empresa.

2.4.2 Proceso administrativo

Para (Koontz, Harold, 2012, pág. 35) Dice “Las funciones de los administradores constituyen una estructura muy útil para organizar los conocimientos administrativos integrados en la planeación, organización dirección control e integración de personal”.

De tal manera que el enfoque sistemático del proceso administrativo promoverá en la empresa un mejor ambiente interno mediante funciones gerenciales como la planeación, organización, dirección y control.

2.4.3 Plan estratégico

(Koontz, Harold, 2012, pág. 35) Declara “que la planeación implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es, de la elección de recursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.”

Por tanto el plan estratégico en la empresa permitirá generar y delinear las acciones necesarias para el cambio y entonces cumplir con los objetivos empresariales en el mercado competitivo.

2.4.4 Importancia de la Planificación Estratégica.

(Serna, Humberto, 2011, pág. 39) Dice que “La Planificación Estratégica facilita las oportunidades para adaptarse a los cambios del entorno, permite adelantarse a los competidores, proponer cambios, estimular a los colaboradores, para mejorar la calidad, creando una visión de futuro deseable que sirve de guía para todo tipo de empresa”.

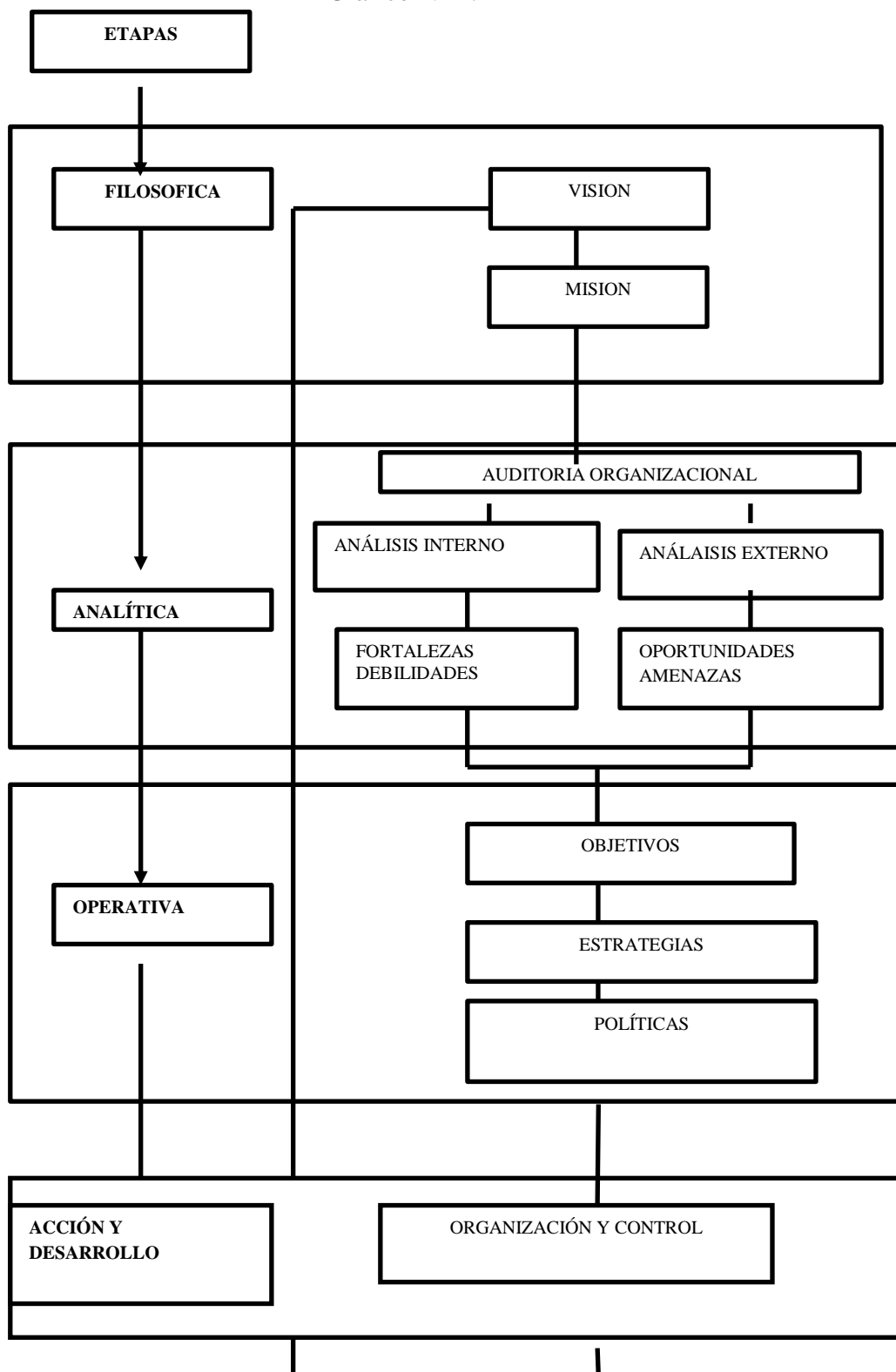
De tal manera que es importante delinear las tácticas empresariales, para poder establecer un aprovechamiento de recursos encaminados en el desarrollo organizacional de la empresa y por tanto acceder a una nueva cobertura en el mercado, según la secuencia de sus etapas, (Ver gráfico N° 2.1).

De tal manera que las etapas conllevan en primera instancia a generar un delineamiento filosófico mediante la estructura de la misión y visión, para posteriormente generar un análisis mediante el FODA, el cual sirve de guía para que en la etapa analítica, para posteriormente en la formulación estratégica se establezcan las estrategias, y finalmente en la etapa de acción y desarrollo se establezca un control sistematizado del proceso.

Etapas de la Planificación Estratégica

En el siguiente gráfico N° 2.1 se detalla las fases de la planificación estratégica:

Gráfico N° 2.1



Fuente: Serna H (2004)
Elaborado por: Andrea Calero

2.4.5 Etapa Filosófica

(Dees, Gregory, 2011, pág. 45) Indica que “La etapa filosófica comprende la definición de la misión corporativa, la visión los valores empresariales y las políticas en las cuales se enmarcara su acción”.

Es importante en la empresa se delinee un campo de acción en bases a una filosofía empresarial, la misma que sea el marcador del cumplimiento y el compromiso interno.

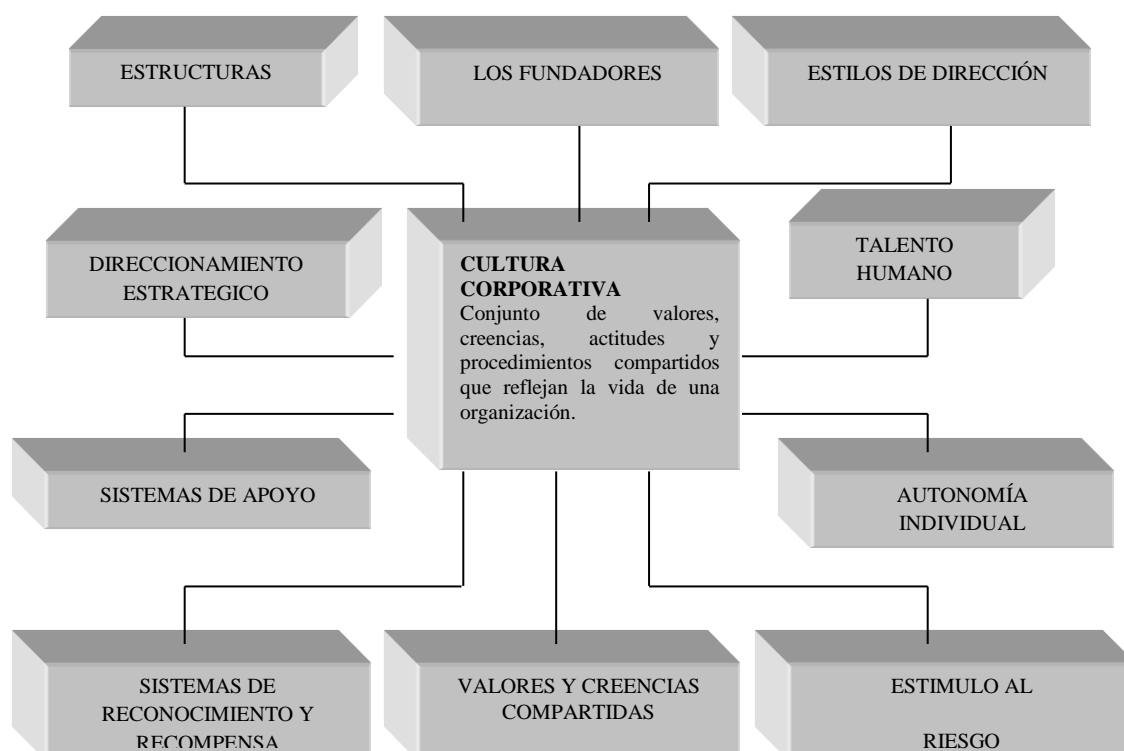
2.4.5.1 Cultura Corporativa

Dice (Serna, Humberto, 2011, pág. 85) Declara La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberán considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducirlos cambios culturales que se requieran. Por ello, deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico. Como lo muestra el grafico 03, De tal manera que se determina que existe una estructura y un estilo de dirección en el cual se fundamente la cultura y se cree valores y compromiso para que la empresa desarrolle sus metas mediante un logro compartido.

La empresa debe generar una cultura encaminada en el cumplimiento de cada uno de los elementos comportamentales del entorno para así proyectar una imagen de eficiencia empresarial.

Cultura corporativa

Gráfico N° 2.2



Fuente: Serna, Humberto, 2011

2.4.5.2 Matriz Axiológica

Para (Serna, Humberto, 2011, pág. 71) Indica que para elaborar una matriz axiológica cada compañía en un ejercicio estratégico de la alta gerencia debe definir:

- **Los principios y valores corporativos.**- Es decir debe establecer cuál es el conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirían la vida organizacional.
- **Debe identificar los grupos de interés o grupo de referencia de la empresa.**- un grupo de interés o grupos de referencia son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus

objetivos. Son grupos de referencia: el estado, la sociedad, los colaboradores, los proveedores, los clientes, etc.

- **Una vez definidos los principios corporativos e identificados los grupos de interés.-** debe procederse a la elaboración de la matriz, en la cual se busquen horizontalmente identificar los valores que a cada uno de ellos compete.
- **Realizada la matriz.-** está servirá de base para la formulación de los principios corporativos.

De tal manera que en la matriz axiológica, (Cuadro N° 2.1) se da a conocer el comportamiento empresarial se toma en referencia algunos parámetros en el entorno como la sociedad en la que se desenvuelve, el estado y su leyes, la familia, los proveedores y colaboradores como eje de desarrollo interno y externo.

Matriz Axiológica

Cuadro N° 2.1

Grupo de Principios	Sociedad	El Estado	La Familia	Los Clientes	Los Proveedores	Los Colaboradores	Los accionistas
Respeto	X	X	X	X	X	X	
Rentabilidad				X	X	X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad	X	X	X	X		X	X
Productividad				X	X	X	X
Competitividad				X	X	X	X

Fuente: Serna H.

Elaborado por: Andrea Calero

La matriz axiológica se convierte en el eje direccional del comportamiento empresarial en el entorno interno y externo, lo cual permitirá generar un conjunto de valores orientados a la fidelización y lealtad en el mercado.

2.4.5.3 Principios y Valores Corporativos

Declara Hill, Charles, (2008, pág. 58) declara que estos se manifiestan y se hacen realidad en su Cultura. Por ello, en un proceso de planeación y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida. El objetivo básico de esta definición es el de tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.

Dice (Deal, Tea, Kenedy, 1985, pág. 65) dice que los valores son los principios de cualquier empresa, permite establecer normas para la alineación como esencia de la filosofía que la empresa tenga para alcanzar los objetivos, y proporcionan un sentido de orientación, para todos los empleados y establecen directrices para su compromiso frecuente con la empresa.

Los principios y valores empresariales promoverán un proceso de atención de eficiencia en el entorno, ya que ello dará cumplimiento a la cultura organizacional, lo cual delinearía el accionar comercial.

2.4.5.4 Misión

Para (Bateman, Thomas, 2008, pág. 138) El primer paso en la planeación estratégica es el establecimiento de una misión, visión y metas de la organización. La misión se establece a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como de su alcance de operación. Es una declaración de la razón de ser de la organización. A menudo, la misión está redactada en términos de los clientes generales a quienes sirve. Según el alcance de la organización, la misión puede ser amplia o reducida.

Por tanto la misión es la guía que la empresa genera para el compromiso interno y la satisfacción de las necesidades del cliente en el medio organizacional.

2.4.5.5 La Visión

Según (Serna, Humberto, 2011, pág. 9) “Son un conjunto de doctrinas generales, que proveen el marco de referencia de lo que la empresa es y quiere ser en el tiempo. La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro”.

En este sentido la visión es el ideal empresarial, mediante el aprovechamiento de cada uno de sus recursos, lo cual permitirá generar un cambio direccional y una mejor competitividad.

2.4.6 Etapa Analítica

(Serna, Humberto, 2011, pág. 19) Explica que en la etapa analítica se hace referencia a las auditorías organizacionales en base a:

- Situación interna
- Situación externa

En esta etapa se efectúa un diagnóstico, el mismo que promueve conocimiento interno y externo como fuente de información para el cambio empresarial y así poder acceder a nuevas oportunidades de negocio.

2.4.6.1 El diagnóstico Situacional Estratégico

Según (Serna, Humberto, 2011, pág. 19) Define el diagnóstico situacional como el proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la empresa, así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la misma muestra en relación con factores competitivos que definen su campo de actividad, de forma que permite conocer el nivel de eficiencia y las deficiencias de la empresa. El pronóstico es la proyección de la situación del futuro.

Conocer de forma estratégica cada uno de los atributos internos permitirá a la empresa generar acciones encaminadas al mejoramiento permanente de la empresa y así potencializar cada uno de sus recursos.

2.4.6.2 Análisis Estratégico Interno

Dice (Serna, Humberto, 2011, pág. 20) “Las empresas deben evaluar su situación presente; para ello se debe realizar una auditoria organizacional, en la que cada empresa establece el enfoque como la profundidad del análisis situacional para revisar y renovar la estrategia.

Los procesos se estructuran en el control interno organizacional y diagnosticar el estado actual de la empresa. Se utilizará el perfil de capacidad interna de la empresa (Perfil de Capacidad Interna)”.

Es el análisis de las condiciones internas y como genera un proceso de servicio en el mercado de la empresa para acceder a un desarrollo organizacional sostenible.

2.4.6.3 Perfil de capacidad interna de la empresa. (PCI)

Para (Serna, Humberto, 2011, pág. 21) Indica que el perfil de la empresa es una herramienta muy importante para la realización de la auditoria organizacional, ya que permite valorar las fortalezas y debilidades en relación con las oportunidades y amenazas. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en todos los factores que afectan su operación empresarial. El perfil de capacidades internas inspecciona cinco factores:

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva (en las áreas: administrativa, u otra).

- La capacidad tecnológica.
- La capacidad financiera.
- La capacidad de talento humano.

Se debe considerar cada uno de los factores internos como el financiero, organizacional, humano, tecnológico que deben ser debidamente controlados para el cumplimiento de una gestión empresarial integral.

2.4.6.4 Análisis Externo

Según (Dees, Gregory, 2011, pág. 96)“Empresa punto muy importante en esta fase determinar, lo más exactamente posible, los factores externos que tiene mayor influencia en la empresa es decir, aquellos cuya variación la afectan más fuertemente, sea de manera general sea parcial”.

2.4.6.5 Análisis Estratégico Externo

Declara (Serna, Humberto, 2011, pág. 102). El análisis estratégico externo hace referencia al estudio del entorno en que se mueve la organización, es decir, de todos aquellos factores que, siendo ajenos a su organización, van a afectarla en su funcionamiento. El estudio de este entorno puede hacerse en los siguientes niveles de agregación:

2.4.6.6 Análisis del Entorno General

Indica (Serna, Humberto, 2011, pág. 102) Dice que el entorno general hace referencia a todos aquellos factores externos que no son propios del análisis del sector industrial o rama de actividad específica en que se mueve la organización.

1. Mundial o área económica
2. País
3. Industria o servicio
- 4 Regional o local

La metodología a seguir para realizar el análisis del entorno general es la siguiente:

- Selección de los factores a estudiar
- Recopilación de la información
- Estudio de los diferentes factores

De manera general se exponen en el cuadro N° 2.2 los factores clave a estudiar en cualquier tipo de organización, los cuales marcan el comportamiento de la empresa en el mercado el cual promueve elementos integrales de desarrollo.

Factores de organización

Cuadro N° 2.2

Factores Socio Culturales	Factores Económico- Industriales	Factores Tecnológicos	Factores Político - Legales
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado de trabajo ▪ Índice de conflictividad social. ▪ Sindicatos ▪ Grupos, sectores, étnicos y religiosos ▪ Valores, actitudes, normas de vida y creencias ▪ Defensa del consumidor 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crecimiento del PIB ▪ Inflación ▪ Paros ▪ Evolución de la balanza comercial ▪ Recursos energéticos ▪ Política industrial ▪ Barreras de entrada 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Política presupuesto de investigación y desarrollo ▪ Procesos y métodos productivos ▪ Nuevas tecnologías ▪ Conocimientos científicos y tecnológicos ▪ Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situación política ▪ Política económica ▪ Legislación económica administrativa ▪ Fiscalidad

Fuente: Serna, Humberto

Elaborado por: Andrea Calero

- **Factores sociológicos:** El estudio del nivel académico, ocupación laboral y lugar de residencia es importante ya que va ser determinante a la hora de establecer las estrategias de una organización.
- **Factores demográficos:** Los datos estadísticos de la población nos van a servir a la hora de decidir, entre otras cosas, donde ubicar una organización, su área de influencia y el tipo de servicios que ofrecerá.
- **Factores físicos:** Los factores clima y terreno son necesarios tomar en cuenta para decidir el tipo de instalación y los materiales empleados en la construcción.

- **Factores socioeconómicos:** El nivel adquisitivo, la situación económica laboral de la población van a ser útiles, entre otras cosas, para determinar la política de precios y la oferta de servicios de la organización.
- **Factores políticos:** Las organizaciones deben tener en cuenta el entorno político que les rodea, la política social, la política educativa, la política fiscal a la hora de establecer sus estrategias.
- **Factores jurídicos:** La legislación vigente va a limitar o a ofrecer nuevas posibilidades en el desarrollo de las organizaciones.
- **Factores tecnológicos:** Cuestiones tales como las construcciones y la maquinaria, la informática o el transporte a la hora de fijar las estrategias de inversión y comercialización

En el análisis externo los factores que conllevan al mejoramiento deben ser en base a un aprovechamiento interno en el cual se debe considerar fortalezas como mecanismo de maximización de los recursos.

2.4.6.7 El Análisis F.O.D.A.

(Serna, Humberto, 2011, pág. 102)Una de las formas más utilizadas en el análisis del entorno de las organizaciones, es la metodología F.O.D.A., acrónimo de cuatro conceptos fundamentales:

- **Fortalezas.-** Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a acabo especialmente bien.

- **Oportunidades** Se refiere a tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas.
- **Debilidades** Se refiere a actividades internas que limitan o inhiben el éxito general de una organización.
- **Amenazas** Es lo opuesto a lo anterior, consiste en tendencias, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posesión competitiva presente y futura de la organización

El análisis FODA toma en consideración los aspectos externos e internos que intervienen en la empresa.

2.4.6.8 Elaboración del Análisis FODA

Para (Dees, Gregory, 2011, pág. 169) Define cuales son los pasos que deben perseguir:

1. Elaborar la hoja FODA de trabajo
 2. Seleccionar los factores claves de éxito (FCE) – Matriz de Impacto
 3. Ponderar los factores
 4. Realizar el análisis FODA
- **Para elaborar la matriz FODA de trabajo:** Como base en el análisis interno (Perfil de Capacidades Internas), el auditaje del entorno (Perfil de Oportunidades y Amenazas) la cual se elabora por una agrupación de los factores claves.

En la elaboración de la matriz de trabajo como lo indica el cuadro N° 03 se analizarán factores internos como las fortalezas y oportunidades y externos como amenazas y oportunidades, lo cual determina el análisis empresarial.

Matriz de trabajo

Cuadro N° 2.3

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	DEBILIDADES

Fuente: Serna, Humberto
Elaborado por: Andrea Calero

El análisis FODA incluye elementos claves afines con la organización, la capacidad, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, políticas, sociales, económicas, tecnológicas y variables de competitividad. Al elaborar este cuadro de trabajo no debe dejarse por fuera del análisis ningún elemento clave.

- **Elección de factores claves de éxito (Factores Claves de Éxito) - Matriz de impacto**

Una vez llenada la hoja de trabajo, deben hacerse una selección de los factores claves de éxito (Factores Claves de Éxito) que servirán de base para el análisis FODA. Para esto el análisis de impacto de cada fortaleza, debilidad, oportunidad o amenaza en la organización.

Para ello debe elaborarse una matriz de impactos en la cual se defina y categorice cada factor en relación con el impacto en la organización. Esta información se obtiene del Perfil de la Capacidad Interna y del POAM. (Perfil de Oportunidades y Amenazas) Para ello se utilizará la siguiente matriz modelo.

En el desarrollo de la matriz de impactos del cuadro N°04 se da a conocer una ponderación de factores internos y externos para poder establecer una valoración del impacto más relevante en la empresa.

MATRIZ DE IMPACTOS

FODA PONDERADO

Cuadro N° 2.4

Fortalezas	Impacto	Oportunidades	Impacto
	Alto Medio Bajo		Alto Medio Bajo
Debilidades	Impacto	Amenazas	Impacto
	Alto Medio Bajo		Alto Medio Bajo

Fuente: Serna H.

Elaborado por: Andrea Calero

La información que se obtiene de la matriz permitirá conocer los factores de impacto que generan el cambio en la empresa promoviendo esto el conocimiento de la información para el cambio.

2.4.6.9 Realización del análisis FODA

Con base en la selección de los factores (Factores Claves de Éxito) de más alto impacto se realiza el análisis FODA, el cual puede observarse en el Cuadro N° 05 que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad. Este análisis originará un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la empresa. Para realizar el análisis FODA, se puede realizar una matriz con el siguiente formato:

Realización del análisis FODA

Cuadro N° 2.5

	Fuerzas de menor impacto FCE	Fuerzas de mayor impacto FCE
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto FCE	FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	FA Usar las fortalezas para evitar las amenazas
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
Enumerar las de mayor impacto	DO Vencer las debilidades aprovechándolas oportunidades	DA Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Serna, Humberto

Elaborado por: Andrea Calero

Mediante el diagnóstico FODA, se conoce las fuerzas internas y externas que determinan el comportamiento de la empresa en el mercado para entonces generar ventajas sostenibles que delimiten el uso de estrategias en beneficio interno y externo.

2.4.7 Etapa Operativa

Indica (Serna, Humberto, 2011, pág. 22) Dice que la fase operativa consiste en base a todo lo anterior proceder a definir objetivos y estrategias para alcanzar estos objetivos en los programas de acción orientados a este fin.

En este sentido esta fase permitirá el cumplimiento de cada una de las acciones generando una acción coordinada e integrada en la empresa.

2.4.7.1 Objetivos

Para (Koontz, Harold, 2012) “Es el resultado que se espera alcanzar con la misión y visión. Son generales y estos involucrarán a toda la empresa.”

Los objetivos serán los resultados que a partir de la estrategias la empresa obtenga, siendo esto la integración de actividades organizacionales en bien común.

2.4.7.2 Objetivos Oficiales y Operativos

Para (Goodstein, Leonard, 2006) otra forma de clasificar los objetivos es en objetivos oficiales y objetivos operativos.

- Los Objetivos Oficiales son los objetivos que la organización dice que va a obtener y que aparecen en las publicaciones oficiales de las organizaciones, en los informes anuales a los accionistas, en las revistas de la organización, en las conferencias y declaraciones que el Gerente General o el presidente de la Junta

Directiva dan en las varias instituciones a las que son invitados o en reportajes y declaraciones a los medios de comunicación.

- Los objetivos operativos son los objetivos que en realidad la organización está tratando de lograr y en los que se encuentra empeñada.

Los objetivos operativos, serán formalizados como parte de la ejecución empresarial, ya que ello determinará un cumplimiento basado en responsabilidad organizacional.

2.4.7.3 Estrategias

Declara (Mintzberg, H , 2009) Declara que es el patrón o Planificación que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto a sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Se convierten en las acciones organizacionales que permitirá a la empresa lograr sus metas y por tanto anticiparse a las fuerzas del entorno generando esto potencialización de los recursos.

2.4.7.4 Cinco (P) para la Estrategia.

Dice (Mintzberg, H , 2009, pág. 12) Declara que el reconocimiento explícito de la existencia de un gran número de definiciones puede ayudar a la gente a maniobrar dentro de este difícil campo. Por consiguiente, presentaremos cinco definiciones de estrategia como un plan, como estratagema (ploy).

2.4.7.5 La Estrategia como Plan.

La estrategia es un plan una especie de curso de acción conscientemente proyectada, una directriz (o conjunto de directrices) para abordar una situación. Así, por ejemplo, una empresa tiene una estrategia para acaparar un mercado. Según esta definición, las estrategias tienen dos características esenciales: se elaboran con anterioridad a las acciones para las que se aplican, y se plantean de forma consciente e intencional.

- **La estrategia como Estratagema (ploy).**

Como plan una estrategia puede ser también una estratagema (ploy), en realidad como una maniobra determinada proyectada para burlar a un adversario o a un competidor. Una empresa puede amenazar con ampliar la capacidad de su fábrica a fin de desanimar a un competidor para que no construya una nueva fábrica. Aquí, la estrategia real es la amenaza, no la ampliación en sí misma, y como tal es una estratagema.

- **La Estrategia como Pauta**

No obstante, si las estrategias pueden proyectarse (ya sea como planes o como estrategias específicas), naturalmente también pueden percibirse. En otras palabras, definir la estrategia como un plan no es suficiente: necesitamos también una definición que englobe el comportamiento resultante. Por tanto, proponemos una tercera definición: la estrategia es una pauta concretamente, una pauta en una corriente de acciones, estrategia significa consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no. Esto puede que suene como una extraña definición para una palabra que tanto se ha vinculado al libre albedrío Pero el hecho es que, si bien apenas nadie define la palabra estrategia de esta forma, parece que mucha gente en uno u otro momento la emplea de este modo.

- **La Estrategia como Posición**

La cuarta definición es que la estrategia es una posición, en concreto, un medio de ubicar una organización en lo que a los teóricos de la organización les gusta denominar (entorno). Según esta definición, la estrategia se convierte en la fuerza mediadora o en el (ajuste), entre la organización y el entorno, es decir, entre el contexto interno y el externo. En términos ecológicos, la estrategia se convierte en un (nicho); en términos económicos, un lugar que genera (renta) es decir, vuelve a convertirse en un lugar único, la definición de estrategia como posición nos permite ampliar el concepto a lo que se denomina juego entre personas (es decir, entre muchos jugadores) y más allá. En otras palabras, si bien la posición puede definirse

siempre con respecto a un único competidor (así es literalmente en el ámbito militar, donde la posición se convierte en el lugar de la batalla), también puede considerarse en el contexto de un gran número de competidores, o simplemente con respecto a mercados o a un entorno en su totalidad. Pero la estrategia como posición también puede ir más allá de la competencia, lo económico y otros ámbitos distintos.

En este sentido la estrategia es la herramienta organizacional que permite generar consistencia a las acciones de comportamiento en el entorno para así minimizar a la competencia y poder tener una mejor posición.

2.4.7.6 Las Metas

Para (Serna, Humberto, 2011, pág. 63). Si bien existen grandes metas, por lo general, éstas se utilizan a nivel operativo, a objeto de que se constituyan en el elemento básico de la evaluación del plan, porque a través de ellas se evalúan los objetivos.

Indica (Mintzberg, H , 2009) Las **metas** (o los **objetivos**) determinan qué es lo que debe lograrse y cuándo deben alcanzarse los resultados, si bien no determinan cómo deben alcanzarse. Todas las organizaciones tienen objetivos múltiples que se ordenan en una jerarquía compleja. desde los objetivos de valor, que expresan las premisas generales de valor por las que actúa la empresa, pasando por los objetivos organizativos generales que establecen el carácter que la empresa desea tener, Las metas principales aquellas que afectan a la dirección y viabilidad de la entidad en su conjunto se denominan metas estratégicas.

La meta en la empresa se convierte en el resultado a obtenerse mediante una eficiente dirección generando viabilidad operativa en la organización.

2.4.7.7 Las Políticas

Indica (Serna, Humberto, 2011, pág. 63) las políticas constituyen el elemento que la empresa debe efectuar para lograr los objetivos. La responsabilidad está en la gerencia de la empresa. Las capacidades por su flexibilidad y permeabilidad, en su mayoría no rebasan el horizonte del plan, siendo estas de corto y mediano plazo. Esto se aplica porque las directrices y acciones impulsadas por los directivos tienen una permanencia que es temporal y transitoria, por tanto deben contener una direccionalidad expresada en las políticas.

La política es la guía que se obtiene en el desarrollo del plan estratégico lo cual permite el cumplimiento y la permanencia en el entorno, a mediano y corto plazo mediante directrices de integración organizacional.

2.4.8 Etapa de Acción y Desarrollo

Para (Serna, Humberto, 2011, pág. 21) "Son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar la estrategias en un plan operativo que permita su monitoria seguimiento y evaluación".

2.4.8.1 Organización

Indica (Bateman,Thomas, 2008, pág. 7)”La organización consiste en ensamblar y coordinar los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, que son necesarios para lograr las metas. Son las actividades que incluyen a traer gente a la organización, especificar las responsabilidades del puesto. La disposición esta en acoplar y reorganizar expedientes en todo sentido que son ineludibles para alcanzar los fines, como contratar personal y darles determinadas funciones”.

El generar un diseño organizacional en la estructura empresarial permitirá que se desarrolle responsabilidad, compromiso en el cliente interno.

2.4.8.2 Control

Indica (Koontz, Harold, 2012, pág. 636)”El control supervisa el progreso y ejecuta los cambios necesarios. La función del control asegura el cumplimiento de las metas. Esta función formula y responde a la pregunta: “¿Nuestros resultados actuales son consistentes en relación con nuestras metas. Es la medición corrección del desempeño a fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos. El control es función de todos los administradores, desde el presidente de una compañía hasta los superiores, por tanto el control es una de las funciones administrativas esenciales en cualquier nivel”.

El control interno se determina como un direccionamiento en la empresa para efectuar el logro de los resultados y un eficiente desempeño en el cumplimiento de cada una de las funciones.

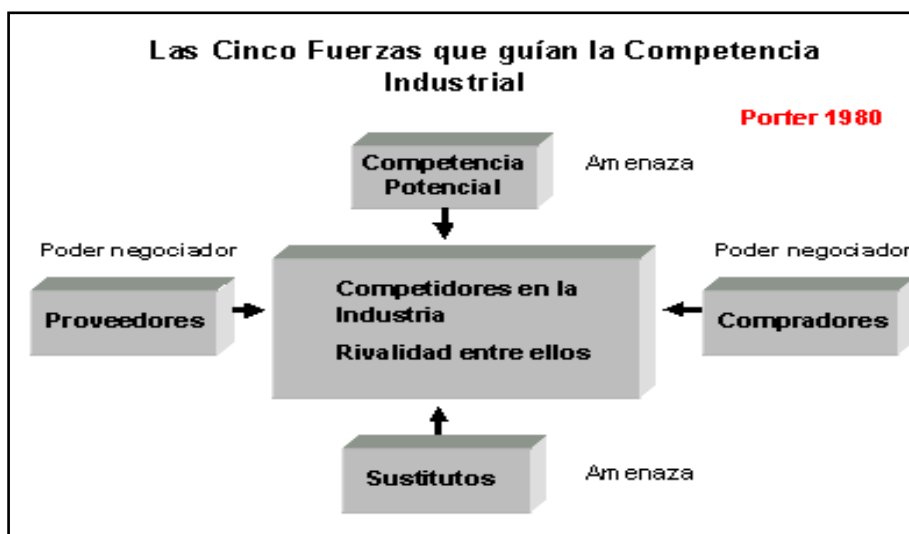
2.4.9 Posición competitiva

Para (Hill, Charles, 2008, pág. 72) Indica que se puede utilizar dos características para determinar la fortaleza de la posición competitiva relativa de una empresa. En primera instancia, cuanto más amplia sea la participación en el mercado, más fuerte será su posición competitiva y mayores sus rendimientos potenciales de la futura inversión. La fortaleza y exclusividad de las habilidades distintivas de una empresa constituyen la segunda medición de posición competitiva.”

Como se puede observar en el gráfico N °04 se establece una relación entre cada uno de los factores competitivos como la competencia potencial y creciente, también se da a conocer el análisis de los competidores ya existentes con los cuales se realiza la comparación, además se presenta el poder negociados con proveedores y compradores como elementos integradores del manejo comercial y finalmente se analiza los sustitutos como una amenaza en el mercado.

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Gráfico N° 2.3



Fuente: Porter M

Elaborado por: Andrea Calero

- **Nuevos Competidores.-** el mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades.
- **La Rivalidad entre los Competidores.-** Para un corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos
- **Poder de Negociación de los Proveedores.-** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos

que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia delante.

- **Poder de Negociación de los Clientes.-** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo.
- **Amenaza de Ingreso de Productos Sustitutos.-** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Es importante generar en el mercado una posición competitiva mediante un compromiso interno, en el cual se delinee la correcta utilización de los recursos para generar diferenciación y exclusividad en el mercado.

2.4.10 Índice de Rentabilidad

Declara (DUMRAU, Guillermo, 2003, pág. 67) “Permite analizar la rentabilidad de la empresa en el contexto de las inversiones que realizan para obtenerlas o nivel de ventas que posee.”

La rentabilidad permite genera el comportamiento financiero de la inversión en el entorno para generar acciones encaminadas al desarrollo organizacional.

2.4.11 Índice de Cobertura

Según (DUMRAU, Guillermo, 2003, pág. 62) “Mide la capacidad de la empresa para hacer frente a las distintas obligaciones emanadas de la existencia de deudas con terceros.”

La cobertura financiera permite generar información a la empresa acerca de las obligaciones y requerimientos para satisfacer las necesidades del cliente.

2.4.12 Índice de Endeudamiento

Para (DUMRAU, Guillermo, 2003, pág. 61) Indica el monto del dinero de terceros que utilizan para generar utilidades, que son de gran importancia porque las deudas comprometen a la empresa en el transcurso del tiempo.

Es el porcentaje de los activos de la empresa financiado por los acreedores para colocar el servicio en el entorno comercial.

2.4.13 Índice de actividad y rotación

Para (Fierro, Ángela , 2007) Dice que mide la eficiencia con que una organización hace uso de sus recursos, mientras estos índices se hacen un uso más eficiente de los micos, los índices más utilizados son los siguientes:

- Rotación de cuentas por cobrar
- Rotación de cuentas por pagar

La empresa por tanto debe generar información de ingresos y de egresos con la finalidad de establecer un eficiente manejo financiero como eje del desarrollo en el entorno.

2.4.14 Rotación de existencia

Muestra la velocidad en que la empresa convierte sus inventarios en ventas.

2.4.15 Rotación de cuentas por pagar

Muestra las veces en que la empresa convierte sus compras de mercadería en cuentas por pagar.

2.4.16 Indicadores de rentabilidad

Indica (Guajardo, Gerardo, 2002)"Los indicadores referentes a rentabilidad, tratan de evaluar la cantidad de utilidades obtenidas con respecto a la inversión que las originó, ya sea considerando en su cálculo el activo total o el capital contable Se puede decir entonces que es necesario prestar atención al análisis de la rentabilidad porque las empresas para poder sobrevivir necesitan producir utilidades al final de un ejercicio económico. Ya que sin ella no podrán atraer capital externo y continuar eficientemente sus operaciones normales."

Según (Guajardo, Gerardo, 2002) "Con relación al cálculo de la rentabilidad. Brealey y Myers (1998) describen que los analistas financieros utilizan índices de rentabilidad para juzgar cuan eficientes son las empresas en el uso de sus activos."

Los indicadores son:

- 1) Magnitudes de forma monetaria.
- 2) Debe generar una relación causal entre los recursos o inversión.
- 3) Promedio del periodo
- 4) Medición de la rentabilidad
- 5) Por otra parte, Guajardo (2002) dice que el estado de resultados es el principal medio para medir la rentabilidad de una empresa a través de un periodo, ya sea de un mes, tres meses o un año. En estos casos, el estado de ganancias y pérdidas debe mostrarse en etapas, ya que al restar a los ingresos los costos y gastos del periodo se obtienen diferentes utilidades hasta llegar a la utilidad neta. Esto no quiere decir que se excluirá el balance general a la hora del hacer un análisis financiero, puesto que para evaluar la operación de un negocio es necesario analizar conjuntamente los aspectos de rentabilidad y liquidez, por lo que es necesario elaborar tanto el estado de resultados como el estado de cambios en la posición financiera o balance general.
- 6) Tanto el Estado de resultados como el Balance General son necesarios para construir indicadores de rentabilidad, ya que no sólo se requiere de información relacionada con resultados, ingresos o ventas, sino también es necesario disponer de información relacionada con la estructura financiera, básicamente con los activos y el capital invertido. Todos los índices de rentabilidad que se construyan

a partir de los Estados Financieros ya mencionados, permitirán medir la eficiencia con que se ha manejado la empresa en sus operaciones, principalmente en el manejo del capital invertido por los inversionistas. El numerador de los índices incluye la rentabilidad del periodo y el denominador representa una base de la inversión representativa."

Los indicadores de la rentabilidad por tanto pretenden generar un diagnóstico de la inversión efectuada y como puede ser maximizada mediante estrategias que conlleven al cumplimiento comercial.

2.4.17 Rentabilidad Financiera

Según (Martinez, Fernando, 1996) la rentabilidad financiera o de los fondos propios es una medida, referida a un determinado período de tiempo, del rendimiento obtenido por esos capitales propios, generalmente con independencia de la distribución del resultado. La rentabilidad financiera puede considerarse así una medida de rentabilidad más cercana a los accionistas o propietarios que la rentabilidad económica, y de ahí que teóricamente, y según la opinión más extendida, sea el indicador de rentabilidad que los directivos buscan maximizar en el interés de los propietarios. Además, una rentabilidad financiera insuficiente supone una limitación por dos vías en el acceso a nuevos fondos propios. Primero, porque ese bajo nivel de rentabilidad financiera es indicativo de los fondos generados internamente por la empresa; y segundo, porque puede restringir la financiación externa.

El manejo eficiente de la inversión efectuada está reflejada en el incremento de ingresos su eficiente dirección, su fácil acceso a generar fondos de capital propios de tal manera que se refleje sostenibilidad financiera.

2.4.18 La rentabilidad y su determinación

Declara (Cuatrecasas, 2002, pág. 47) dice que se refiere a la relación entre el beneficio obtenido en un periodo de tiempo y el capital invertido en la actividad económica que ha dado lugar a tal beneficio, el cual por lo general se lo expresa en porcentajes.

2.4.19 El Análisis de la rentabilidad y la autofinanciación

Según (Amat, Oriol, 2000) indica que el análisis de la rentabilidad permite relacionar lo que se genera a través de la cuenta de pérdidas y ganancias con lo que se precisa, de activo capitales propios. Los principales ratios que se analizarán dependen de cuatro variables: activo, capitales propios, ventas y beneficio. A través de estas cuatro variables, se pueden obtener los ratios de rendimiento, rentabilidad, margen, apalancamiento y rotación. La rentabilidad es la relación entre beneficio y capitales propios. El apalancamiento compara el activo con los capitales propios. El rendimiento es el beneficio dividido por el activo.

Luego del manejo financiero y cada una de sus variables económicas y contables es importante que la empresa provea de información eficiente como parte de su gestión integral.

2.4.20 Incrementos de la rentabilidad

Para (Amat, Oriol, 2000, pág. 152) Si se quiere aumentar la rentabilidad financiera se puede:

- a) Aumentar el margen: Elevando precios, potenciando la venta de aquellos productos que tengan más margen, reduciendo los gastos o una combinación de las medidas anteriores.
- b) Aumentar la rotación: Vendiendo más, reduciendo el activo o ambos.
- c) Aumentar el apalancamiento: Esto significa, aunque parezca un contrasentido, que se ha de aumentar la deuda para que la división entre el activo y los capitales propios sea mayor. De todas formas, analizar simultáneamente la evolución de este ratio y el ratio de margen, ya que al variar la deuda también variarán los gastos financieros y se ha de buscar una combinación que optimice el conjunto de los dos ratios.

El incremento de la rentabilidad esta ocasionado por el margen y al rotación de su capital de trabajo, ya que se tendrá un control operativo sobre gastos, ingresos utilidades en cada ratio.

2.4.21 Descomposición de la rentabilidad financiera

(BERNSTEIN, L,A, 1995) Dice que la relación es:

1. La descomposición de la rentabilidad
2. Ecuación lineal

La utilización de las ecuaciones de la rentabilidad provee a la dirección empresarial de factores de información acerca del comportamiento económico en el entorno comercial.

2.4.22 Estrategias de rentabilidad

(BERNSTEIN, L,A, 1995)"Una empresa debe utilizar por lo menos una (o todas) las estrategias siguientes para determinar su política de calidad que determinará su rentabilidad:

- Cumplimiento de las Especificaciones
- Durabilidad

Por tanto la empresa estará encaminada a utilizar estrategias que dinamicen la inversión y por tanto la rentabilidad sea atractivo financiero.

2.4.23 Rentabilidad –riesgo

Para (CUERVO, A, 2003) Indica que la base del análisis económico-financiero se encuentra en la cuantificación del binomio rentabilidad-riesgo, que se presenta desde una triple funcionalidad:

- Análisis de la rentabilidad.

- Análisis de la solvencia, entendida como la capacidad de la empresa para satisfacer sus obligaciones financieras (devolución de principal y gastos financieros), consecuencia del endeudamiento, a su vencimiento.
- Análisis de la estructura financiera de la empresa con la finalidad de comprobar su adecuación para mantener un desarrollo estable de la misma.

En la estructura financiera el análisis se convierte en el mecanismo de desarrollo económico el cual refleja la liquidez y la solvencia en el medio empresarial.

2.5 Definición de términos

Visión.- Es un sueño. Es una ilusión del líder o patrón, dueño o presidente del consejo, o director general

Misión.- Es caminar una ruta ya definida, con un inicio y un final identificados. Lo que nos resta es diseñar como transitaremos sobre ese camino

Filosofía.- Para poder comprender como opera la filosofía estratégica de la empresa, no solo tenemos que entenderla, ya que en estas va implícito como opera

Valores -Los valores cuentan con ciertas características básicas que se deben respetar en su definición.

Normas.-Las normas son los conceptos culturales que emanan de los valores, pero no consisten en acciones como las reglas.

Procedimientos administrativos.- Son los procedimientos que captan la información, los conocimientos y la experiencia de las mejores prácticas administrativas del área en que se elaboran.

Planeación.- Planear es definir las metas que se perseguirán y anticipar qué acciones serán las adecuadas para alcanzarlas.

Diferenciación.- ejemplo la diferenciación creada por medio de la división del trabajo y de la especialización del mismo.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1 MODALIDADES DE LA INVESTIGACIÓN

3.2 Investigación de campo

Para (Roberto, Hernández, 2010, pág. 74) “Es el estudio sistemático de los hechos en el lugar en que se producen los acontecimientos. En esta modalidad el investigador toma contacto en forma directa con la realidad, para obtener información de acuerdo con los objetivos.”

Se acudió directamente a la empresa Mark-Cal para conocer las falencias que ocasionan la inexistencia de un plan estratégico y como la inexistencia de un enfoque administrativo afectando el alineamiento de los recursos, lo cual se observó en la documentación presentada impactando en la rentabilidad financiera.

3.3 La investigación documental- bibliográfica

Para (Santiago, Valderrama, 2011, pág. 36) “Son trabajos cuyo método de investigaciones se concentra exclusivamente en la recopilación de datos de fuentes documentales.”

En este contexto se recabo información bibliográfica de las variables de estudio para generar conocimiento científico, de tal manera que se fundamentó teóricamente

mediante la recolección de la información a la variable independiente plan estratégico mediante cada una de sus etapas y la variable dependiente rentabilidad.

3.4 TIPOS DE INVESTIGACIÓN

3.4.1 Investigación Exploratoria

(Roberto, Hernández, 2010, pág. 79) “Los estudios exploratorios se realizan cuando el objetivo es examinar un problema de investigación poco estudiado.”

De tal manera que al ser un problema poco investigado en la empresa es importante que la estructura de una planeación estratégica dinamice la rentabilidad.

3.4.2 Investigación Descriptiva

Indica (César, Bernal, 2006, pág. 56) “Los estudios descriptivos pueden ofrecer la posibilidad de predicciones aún en forma rudimentaria.”

En este sentido fue de vital importancia detectar las causas que ocasionaron la problemática para establecer un cambio en su estructura, de tal manera que es importante conocer las situaciones que han conllevado a que no se desarrolle un plan estratégico, desde el punto de vista direccional, ya que no se genera apertura a un cambio organizacional con un enfoque estratégico y dinamizador de los recursos financieros.

La investigación descriptiva en la empresa Mark-Cal permitió conocer las causas del problema y como el deficiente comportamiento empresarial no es direccionado por una planificación estratégica generando esto la limitación financiera que se refleja en la baja rentabilidad.

3.5 Plan de Muestreo

3.5.1. Población

Indica (Roberto, Hernández, 2010, pág. 54) “El universo poblacional es el conjunto de individuos y objetos de los que se desea conocer algo en una investigación”

De tal manera que la población de estudio se constituye el personal interno de las áreas administrativas y financiera, y a quienes conocen la problemática empresarial.

Población
Tabla N° 3.1

ÁREA	CANTIDAD
Administrativa	2
Financiera	1
Operativa	7
Total	10

Fuente. Investigación propia (Registros de la empresa)
Elaborado por: Andrea Calero

Muestreo intencional

Este muestreo fue establecido al momento de efectuar al visita de campo en la empresa y conocer el área de trabajo y las personas que están directamente involucradas con el manejo de la información.

3.5. 2 Técnicas e instrumentos de la información

(César, Bernal, 2006, pág. 68) Los instrumentos que se utilizaron para la elaboración del trabajo fue:

La encuesta.- considera en recolectar información sobre una parte de la población denominada muestra. Se elabora en función a las variables e indicadores de trabajo en la investigación, la encuesta se lo realiza por el cuestionario.

La recolección de la información en la empresa se la efectuó mediante la encuesta en la cual se empleó un cuestionario de diez preguntas direccionadas al personal de la empresa para conocer las causas que han limitado el desarrollo de un plan estratégico y su visualización en relación a compromiso interno, cumplimiento de misio, visión, desarrollo del análisis interno y externo.

3.5.1.2 Procesamiento y análisis de información

Las técnicas para el procesamiento de la información se lo hacen mediante la sistematización, clasificación y tabulación de datos.

- La revisión y sistematización de la información – este paso consiste en depurar la información revisando los datos contenidos en los instrumentos de trabajo o de investigación de campo, la sistematización se efectúa con el propósito de ajustar los datos primarios.

- Clasificación de la información – es una etapa básica en el tratamiento de datos, se efectúa con la finalidad de agrupar datos mediante la distribución de frecuencias de la variable independiente y dependiente, también se las puede agrupar en series cronológicas.
- Codificación y tabulación – es una etapa que consiste en formar un cuerpo o grupo de símbolos o valores de tal forma que los datos pueden ser tabulados.

De tal manera que en la recolección de la información se establecieron preguntas orientadas a conocer las falencias en base a las siguientes etapas:

Etapa filosófica.- se determina que es importante el mejoramiento de los valores empresariales para así poder generar satisfacción de las necesidades, se determina que no existe la estructura de una misión y visión afectando el comportamiento organizacional.

Etapa analítica.- en la empresa no existe un fortalecimiento de sus atributos internos afectando su desarrollo en el mercado generando debilidades que son aprovechadas por la competencia.

Etapa operativa.- no existe lineamiento estratégico de objetivos y estrategias afectando esto a la rentabilidad.

Etapa de acción y control.- no existe un nivel organizacional en la empresa manera que el control se ve afectado en cada una de sus etapas.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Análisis

El análisis de los datos recolectado en la investigación de campos se lo efectuó en un programa estadístico el cual permitió presentar sistemáticamente los datos recolectados.

4.2 Interpretación de resultados

La interpretación se la efectuó con la utilización del marco teórico para sustentar las variables de estudio permitiendo conocer las necesidades de los investigados.

1.- ¿Considera usted que la empresa planifica correctamente las actividades?

En la tabla N° 2 se observa que en la investigación de campo los encuestados declaran que la empresa nunca planifica las actividades afectando el proceso administrativo.

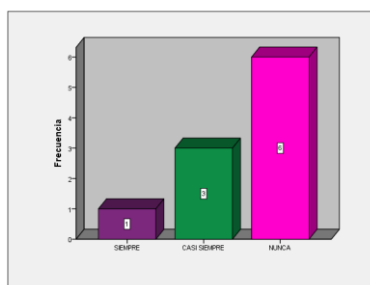
Planifica las actividades
Tabla N° 4.1

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SIEMPRE	1	10,0
	CASI SIEMPRE	3	30,0
	NUNCA	6	60,0
	Total	10	100,0

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Andrea Calero

Planifica las actividades
Gráfico N° 4.1

El gráfico número N° 4.1 se indica la necesidad de una planificación correcta de las actividades en la empresa para poder generar un mejor desarrollo organizacional.



Análisis e Interpretación

El 10% del total de personas encuestadas consideran que la empresa siempre planifica correctamente las actividades, un 30% de encuestados consideran que casi siempre y el 60% del total de encuestados manifiestan que nunca se planifican las actividades.

Indican la gran mayoría que nunca se planifican eficientemente las actividades, por tanto se evidencia incumplimiento de objetivos y estancamiento organizacional en el mercado, proyectando una imagen de ineficiencia empresarial.

2.- ¿De los valores citados, cuál de estos considera que deben ser mejorados?

En la tabla N° 3 se observa que es importante que se mejoren valores empresariales para optimizar los recursos.

Valores a mejorar

Tabla N° 4.2

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	PUNTUALIDAD	5	50,0
	CUMPLIMIENTO	2	20,0
	RESPONSABILIDAD	3	30,0
	Total	10	100,0

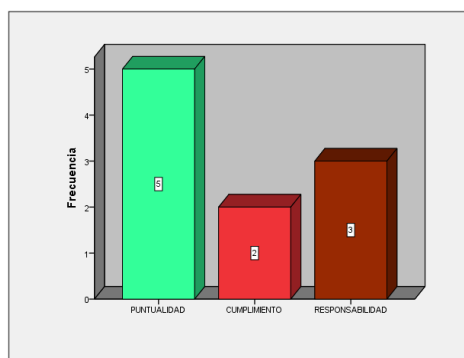
Fuente: La encuesta

Elaborado por: Andrea Calero

Valores a mejorar

Gráfico N° 4.2

Se evidencia en el gráfico N° 4.2 que es necesario el mejoramiento de los valores corporativos para fortalecer la imagen empresarial.



Análisis e Interpretación

Según el 50% del total de personas encuestadas consideran que los valores que deben ser mejorados es la Puntualidad, un 20% manifiesta que es el Cumplimiento, y el 30% restante de encuestados consideran que se debe mejorar la Responsabilidad.

De tal manera que es importante mejorar la puntualidad, debido a que al no contar con un plan no existe una programación en cada una de las etapas organizacionales generando esto un deficiente servicio en el entorno.

3.- ¿Conoce usted si la empresa posee una misión?

En la investigación se evidencia en la tabla N°4 que la empresa no posee con una misión ya que existe falencias de caracterización de sus atributos por tanto no hay compromiso interno.

Misión de la empresa

Tabla N° 4.3

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	1	10,0
	NO	9	90,0
	Total	10	100,0

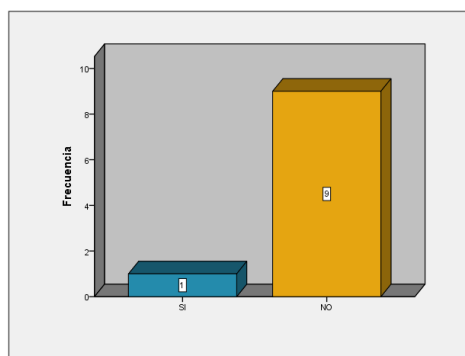
Fuente: La encuesta

Elaborado por: Andrea Calero

Misión de la empresa

Gráfico N° 4.3

El gráfico N° 4.3 permite observar que no se cumple con una misión empresarial lo cual afecta a su desarrollo organizacional.



Análisis e Interpretación

El 10% del total de personas encuestadas manifiestan que Si se posee una misión de la empresa pero de manera empírica y el 90% de encuestados manifiestan que NO la posee.

De tal manera que la gran mayoría de los encuestados indican que no posee una misión la empresa, ya que no ha sido diseñada debido a que la desorganización no permite dar a conocer a cada miembro, lo cual se refleja en su falta de compromiso para con la empresa.

4.- ¿Una debilidad que la empresa posee es?

En la tabla N° 4 se evidencia que la debilidad que predomina es la comprensión en cada uno de los procesos.

Debilidad de la empresa

Tabla N° 4.4

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	POCA COMUNICACION	2	20,0
	FALTA DE COMPRENCION	5	50,0
	FALTA DE MOTIVACION	3	30,0
	Total	10	100,0

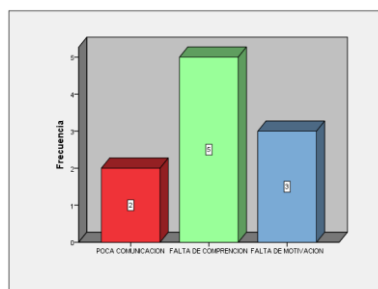
Fuente: La encuesta

Elaborado por: Andrea Calero

Debilidad de la empresa

Gráfico N° 4.4

Indica el gráfico N° 4.4 que la debilidad de la empresa es la falta de comprensión en los procesos organizacionales.



Análisis e Interpretación

Para el 20% del total de personas encuestadas consideran que la debilidad que la empresa posee es la Poca comunicación, el 50% de encuestados manifiestan que es la Falta de comprensión, y para el 30% restante de encuestados consideran que la debilidad de la empresa es la Falta de motivación.

Se evidencia entonces que la mayoría de los encuestados indican que la falta de comprensión de la misión genera también desinterés, convirtiéndose en la principal debilidad que no le genera desarrollo.

5.- ¿Considera que para comprometer al Recurso Humano, la empresa debe establecer programas de motivación y capacitación?

La información de la tabla N° 6 indica que para generar compromiso es importante promover motivación siempre como política interna.

Programas de motivación

Tabla N° 4.5

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SIEMPRE	6	60,0
	CASI SIEMPRE	3	30,0
	NUNCA	1	10,0
	Total	10	100,0

Fuente: La encuesta

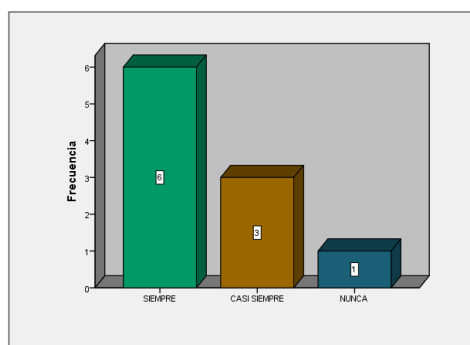
Elaborado por: Andrea Calero

Programas de motivación

Se evidencia en el gráfico que es importante comprometer al recurso humano para generar satisfacción externa.

Gráfico N° 4.5

Programas de motivación



Análisis e Interpretación

El 60% del total de personas encuestadas consideran que para comprometer al Recurso Humano, la empresa Siempre debe establecer programas de motivación y capacitación, el 30% del total de encuestados consideran que Casi siempre, y el 10% restante de encuestados consideran que Nunca se establecen programas de motivación y capacitación.

De tal manera que un grupo mayoritario manifiesta que la motivación y la capacitación, será el principal instrumento para comprometer al recurso humano a trabajar en equipo y así conseguir un mejor posicionamiento organizacional.

6.- ¿Cuál de los siguientes factores se debe fortalecer a su criterio?

Se indica en la tabla N°7 que los factores que se deben fortalecer en la empresa es la integración lo cual genera información más confiable.

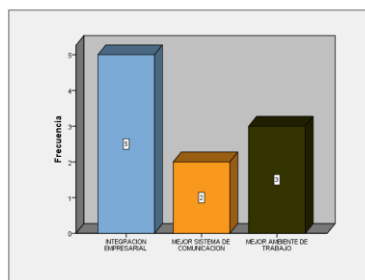
Factores de criterio
Tabla N° 4.6

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	INTEGRACION EMPRESARIAL	5	50,0
	MEJOR SISTEMA DE COMUNICACION	2	20,0
	MEJOR AMBIENTE DE TRABAJO	3	30,0
	Total	10	100,0

Fuente: La encuesta
Elaborado por: Andrea Calero

Factores de criterio
Gráfico N° 4.6

En el gráfico N° 4.6 se evidencia que es importante fortalecer la integración empresarial para alcanzar los objetivos.



Análisis e Interpretación

El 50% del total de encuestados manifiestan que se deben fortalecer la Integración empresarial, el 20% de encuestados manifiesta que se deben fortalecer el Mejor sistema de comunicación, y el 30% de encuestados manifiesta que se debe fortalecer el Ambiente de trabajo,

Se evidencia entonces que la mayoría de los encuestados indican que es importante generar integración empresarial y mejorar el ambiente de trabajo, ya que ello dinamizara la participación interna y por ende se alinearan los recursos hacia la consecución de las metas.

7.- ¿Cómo califica los actuales resultados financieros de la institución?

En la recolección de la información en la tabla N° 8 los actuales resultados financieros han sido medios no han logrado un mejoramiento de la empresa.

Resultados financieros
Tabla N° 4.7

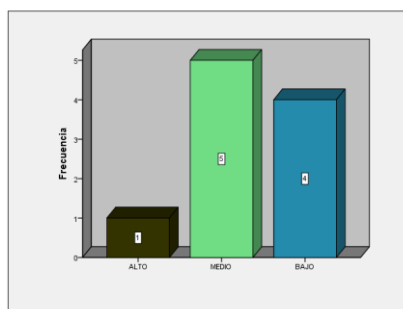
		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	ALTO	1	10,0
	MEDIO	5	50,0
	BAJO	4	40,0
	Total	10	100,0

Fuente: La encuesta

Elaborado por: Andrea Calero

Resultados financieros
Gráfico N° 4.7

En el gráfico N° 4.7 se presenta los resultados obtenidos son bajos, lo cual indica las necesidades de mejoramiento.



Análisis e Interpretación

El 10% del total de personas encuestadas califican los actuales resultados financieros de la institución como Altos, un 50% de encuestados la califican como Medio, y el 40% restante lo califica como Bajo.

Para la gran mayoría indican que los actuales resultados financieros de la empresa son medios, lo cual se evidencia en el poco trabajo que se existe, en la para permanente de tal manera que se determina que la gestión empresarial ha conllevado a un estancamiento financiero.

8.- ¿De qué manera se ve afectada la rentabilidad empresarial al no generar compromiso interno?

En la tabla N° 9 se evidencia que la rentabilidad se ve afectada debido al bajo nivel de ventas en el mercado.

Rentabilidad empresarial

Tabla N° 4.8

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	DESORGANIZACION	2	20,0
	DESCOORDINACION	3	30,0
	BAJO NIVEL DE VENTA	5	50,0
	Total	10	100,0

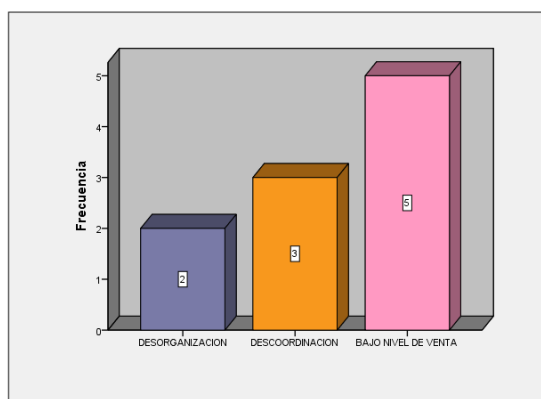
Fuente: La encuesta

Elaborado por: Andrea Calero

Rentabilidad empresarial

Gráfico N° 4.8

Al representación gráfica N° 4.8 indica que el efecto negativo es el bajo nivel de ventas en la empresa.



Análisis e Interpretación

Según el 20% del total de personas encuestadas la rentabilidad empresarial al no generar compromiso interno se ve afectada por la Desorganización, el 30% manifiesta que se ve afectada por la Descoordinación, y el 50% del total de encuestados manifiestan que afecta el Bajo nivel de ventas.

Por tanto la mayoría indica que el no tener un compromiso interno, conlleva a generar una baja en las ventas ya que no se cumple con los requerimientos del cliente y del mercado afectando directamente a la rentabilidad.

9.- ¿Para generar una mejor rentabilidad es importante alinear las estrategias?

En la tabla N°10 se evidencia que para mejorar la rentabilidad se debe alinear estrategias que maximicen el uso de los recursos.

Mejorar la rentabilidad

Tabla N° 4.9

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SI	7	70,0
	NO	3	30,0
	Total	10	100,0

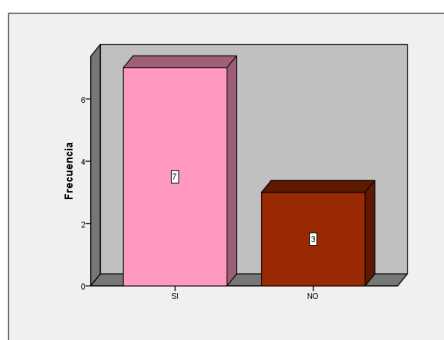
Fuente: La encuesta

Elaborado por: Andrea Calero

Mejorar la rentabilidad

Gráfico N° 4.9

El gráfico permite observar que es importante alinear estrategias y recursos organizacionales



Análisis e Interpretación

El 70% del total de encuestados manifiestan que SI se debe mejorar la rentabilidad y el 30% restante manifiesta que No se debe mejorar la rentabilidad.

Se evidencia entonces que la gran mayoría declara que si se debe mejorar la rentabilidad y se debe reformular los objetivos, las estrategias, la inversión, ya que de ello depende la sostenibilidad en el entorno industrial.

10.- ¿La constructora a través de la gestión financiera integral obtiene solvencia?

En la investigación se observa en la tabla N° 11 que el desarrollo de una gestión financiera equilibrada permitirá el desarrollo organizacional.

Obtener solvencia

Tabla N° 4.10

		Frecuencia	Porcentaje
Válidos	SIEMPRE	2	20,0
	CASI SIEMPRE	5	50,0
	NUNCA	3	30,0
	Total	10	100,0

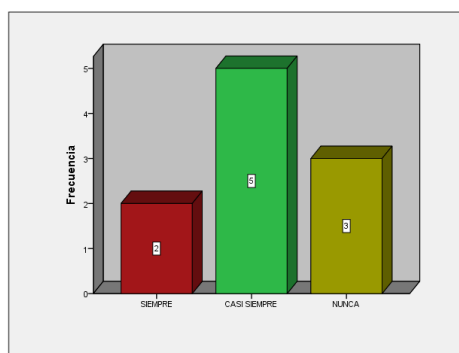
Fuente: La encuesta

Elaborado por: Andrea Calero

Obtener solvencia

Gráfico N° 4.10

Se observa que el grafico N° 4.10 indica que casi siempre se establece una gestión financiera integral que le permita obtener solvencia.



Análisis e Interpretación

El 20% del total de personas encuestadas manifiestan que la constructora a través de sus servicios Siempre le permite obtener solvencia, un 50% manifiesta que Casi siempre y el 30% de encuestados restantes manifiestan que Nunca obtiene solvencia.

Se observa entonces que un grupo mayoritario de los encuestados que casi siempre mediante la gestión financiera se genera liquidez, lo cual conlleva a permanecer en el mercado, que es importante dinamizar la gestión para acceder a una mejor cobertura.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- En la empresa no se establecen los lineamientos de un plan estratégico lo cual limita el desarrollo organizacional y la utilización de cada uno de los recursos.
- Se determina que varios factores como deficiente ambiente de trabajo, poco compromiso interno han conllevado a disminuir la rentabilidad ya que no existe responsabilidad interna que se refleje en la satisfacción externa.
- Es importante que se estructure un plan estratégico en el cual se establezca una filosofía empresarial, un análisis estratégico y se formulen objetivos y estrategias que conlleven al mejoramiento de la rentabilidad en la empresa.
- Se establece que no existe un nivel de compromiso en el personal lo cual afecta al servicio al cliente y se proyecta una mala imagen empresarial.
- Los resultados financieros en la actualidad no han sido logrados lo cual se ve reflejado en su bajo posicionamiento en el mercado.
- Las encuestas revelan que existe poca comunicación en la empresa, lo cual no permite que la información fluya en las áreas limitando el correcto desarrollo del flujo de trabajo.
- Es importante en la empresa que se fortalezca el sistema de motivación y capacitación del recurso humano para generar compromiso y participación y entonces satisfacer requerimientos del entorno.

- Los resultados financieros de la empresa han sido evaluados como medios, lo cual no permite una alta participación en el entorno y nos e proyecta una imagen de eficiencia.
- El alineamiento y eficiente orientación de la empresa mediante la promoción de servicios de calidad permitirá mejorar la participación financiera y la inversión no se pondrá en riesgo.
- Para que la empresa pueda generar solvencia financiera debe establecer eficientemente su gestión económica, la misma que debe estar estructurada mediante la formulación de información validada para las decisiones a tomarse.
- En la investigación se determina que la empresa no planifica correctamente sus actividades no se genera decisiones eficientes lo cual afecta al desarrollo económico y comercial en el entorno.
- Es evidente que la empresa no genera cumplimiento de todos los valores empresariales, lo cual afecta a la satisfacción de las necesidades del usuario y por tanto a la imagen empresarial.
- No existe un cumplimiento de la misión por cuanto no es difundida en la empresa lo cual afecta al desarrollo organizacional ya que no existe compromiso interno y por tanto no se cumple eficientemente con los objetivos.

5.2 Recomendaciones

- En la empresa es importante establecer una planificación estratégica en la cual se integren y alineen cada uno de los recursos con la finalidad de generar el cumplimiento de cada uno de los objetivos.
- Se debe estructurar en la empresa un marco de desarrollo de los valores empresariales y que se cumplan para acceder a la fidelización del usuario.
- Es importante que la misión de la empresa sea debidamente comunicada al personal con la finalidad de generar compromiso del personal y entonces cumplir las metas organizacionales.
- Es importante que se fortalezca el perfil comunicativo de la empresa de tal manera que la información fluya y se integre correctamente a las decisiones empresariales.
- La empresa debe generar un sistema motivacional integrado al manejo administrativo el cual promueva compromiso y entonces poder generar un trabajo en equipo integrado al desarrollo organizacional.
- Es importante que se integre cada uno de los recursos en la empresa, para poder establecer un manejo eficiente y por tanto acceder a una mejor cobertura en el mercado.
- El no generar compromiso interno afectado a la rentabilidad organizacional y financiera ya que no se puede cubrir nuevos mercados generando un bajo perfil competitivo.
- Se debe establecer compromiso interno de tal manera que se evidencie en la rentabilidad económica y acceder a un mejor nivel de ventas.

- Las estrategias deben estar encaminadas al desarrollo de un alto perfil competitivo de la empresa en el medio lo cual se reflejara en la alta demanda.
- La clave del progreso en el mercado es la correcta estructura financiera la cual permita delinear que la inversión está correctamente encaminada y se refleja en las decisiones a tomar.
- Es importante que en la empresa se formule una ideología organizacional basada en el compromiso, la lealtad, el trabajo en equipo, para de esta manera se dinamicen los procesos internos y por tanto proyectar una imagen de confiabilidad empresarial.
- Es de vital importancia que los factores que limitan la rentabilidad se han cambiados desde una perspectiva de integración y comunicación, de tal manera que la información que se genere promueva un decisión eficiente.
- Se estructure un modelo de plan estratégico con la finalidad de generar eficiencia y eficacia, de tal manera que los objetivos cumplidos conlleven a la competitividad y a un alto posicionamiento mediante una rentabilidad participativa.
- Es de vital importancia generar compromiso en el personal, de tal manera que la empresa debe enfocar la alineación de sus recursos al compromiso la motivación para generar satisfacción del cliente.
- Es importante que la gestión financiera sea estructurada en base a una orientación eficiente de cada uno de sus recursos para generar fidelización y las ventas y la rentabilidad sean optimizadas.

CAPÍTULO VI

LA PROPUESTA

6.1 Título

Estructura de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de la empresa MARK-CAL CONSTRUCCIONES de la ciudad de Ambato.

6.2 Datos informativos

Nombre de la empresa: MARK-CAL CONSTRUCCIONES

Provincia: Tungurahua

Dirección: Cantón Ambato calle Gustavo Adolfo Bécquer, 07-27 y Gómez de la Cerna, Parroquia la matriz de la ciudad de Ambato.

Actividad: Construcción pública y privada.

6.3 Antecedentes de la propuesta

Se determina que en la constructora no existe un plan estratégico que permita establecer parámetros de orientación y acciones estratégicas que permitan incrementar el volumen de la rentabilidad, lo cual no genera la maximización de la inversión efectuada en el mercado, por tanto es necesario establecer un cambio de enfoque administrativo que promueva un mejor direccionamiento, y evite un estancamiento organizacional.

MARK CAL CONSTRUCCIONES, es una Empresa Privada, que está reconocida en el Sistema de Rentas Internas, como persona natural, cuyo domicilio tributario, está ubicado en la CALLE GUSTAVO ADOLFO BECQUER, 07-27 Y GOMEZ DE LA CERNA, PARROQUIA LA MATRIZ DE LA CIUDAD DE AMBATO.

En razón de sus actividades, está dedicada a ejecución de obras de ingeniería y contratación tanto con el sector público, como con el sector privado. Dentro de su actividad principal está dedicada a: ACTIVIDADES DE SERVICIOS DE INGENIERIA PARA OBRAS DE INGENIERIA CIVIL COMO LAS SIGUIENTES:

SERVICIO DE INGENIERÍA: Servicios de gestión de proyectos en relación a estudios, de pre factibilidad, factibilidad, diseños y presupuestos referentes a la construcción de obras de ingeniería civil.

CONSTRUCCIÓN DE EDIFICIOS: Diseño y construcción de edificios residenciales de tres o más viviendas, comerciales, viviendas urbana y rural, de una o dos plantas, montaje e instalación de construcciones prefabricadas, naves industriales, mercados, etc.

CONSTRUCCIÓN DE CARRETERAS Y VIAS URBANAS Y RURALES: Diseño y construcción de Infraestructura urbana y rural de calles, caminos, vías férreas, pistas de aterrizaje de aeropuertos, construcción de puentes, carreteras y pasos elevados, túneles y subterráneos, distribuidores de tránsito, etc.

CONSTRUCCIÓN DE INFRAESTRUCTURA URBANA Y RURAL.- Diseño y construcción de sistemas y redes de agua potable, alcantarillado sanitario y pluvial, colectores, plantas de tratamiento.

HIDRAULICAS DE IRRIGACIÓN, ACUEDUCTOS Y REPRESAS.- Diseño y Construcción de: Acueductos, canales y conductos de riego, y drenaje, obras hidráulicas de irrigación, represas, centrales hidroeléctricas.

INFRAESTRUCTURA DEPORTIVA Y RECREACIONAL.- Instalaciones al aire libre para deportes y esparcimiento: construcción de estadios, coliseos, canchas deportivas abiertas para todo deporte, construcción de áreas recreacionales: parques, parques temáticos, vías y senderos ecológicos, etc.

OTRAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA.- Servicio de alquiler de maquinaria y equipo de construcción, Servicio de transporte de carga pesada, en volqueta.

CREACIÓN.- MARK CAL CONSTRUCCIONES, inicia sus actividades el 01. De febrero del año 1997, registrando la inscripción de sus actividades económicas como contribuyente, en el Servicio de rentas Internas el 13 de marzo del año 1998, como persona natural, registrando sus declaraciones de forma semestral.

Debido a su pronto crecimiento y desarrollo, en el año siguiente es obligada a llevar contabilidad y es considerada como Contribuyente Especial, realizando sus declaraciones de forma mensual. Con las correspondiente obligaciones tributarias.

PERSONAL Y EQUIPOS.- La Empresa inicia con el personal técnico y administrativo mínimo, como es: PROPIETARIO GERENTE ING. MARCOS OSWALDO CALERO CALERO, ASISTENTE SECRETARIA, UN RESIDENTE DE OBRA, de igual manera cuenta con el equipo mínimo de construcción como es: Concretera, vibrador, elevador, herramientas manuales y encofrados.

6.4 Justificación

La presente propuesta es importante por cuanto se pretende generar un lineamiento de cada uno de los recursos organizacionales y encaminarlos al fortalecimiento de la imagen y entonces la rentabilidad sea la óptima acorde a la inversión efectuada.

Por tanto, estructurar un modelo de planificación no solo que dinamizara la inversión, sino que permitirá generar compromiso, responsabilidad en cada uno de los colaboradores desarrollando esto mayor cobertura en el mercado y por ende poder acceder a nuevas oportunidades de negocio y por tanto acceder a ventajas competitivas.

De tal manera que la propuesta está encaminada a crear en la empresa un direccionamiento estratégico en el cuales se potencialicen sus recursos y así obtener a un manejo integral que permita a la empresa posicionar una imagen de calidad y eficiencia.

Es novedosa por cuanto mediante la creación de estrategias se cumplirá los objetivos mismos que permitirán el acceso a mejores oportunidades de negocio y entonces poder acceder a un proceso de mejoramiento continuo en el mercado.

6.5 Objetivos

6.5.1 Objetivo general

Estructurar un Plan Estratégico que permita mejorar la rentabilidad de la empresa MARK-CAL CONSTRUCCIONES de la ciudad e Ambato.

6.5.2 Objetivos específicos

- Delinear la filosofía orientadora que permita el direccionamiento eficiente y la maximización de los recursos organizacionales.
- Establecer el análisis situacional actual de la empresa para detectar las falencias en el mercado.
- Determinar las estrategias corporativas que permita la integración y la coordinación de las actividades en la empresa.

6.6 Operacionalización de la propuesta

El plan estratégico como se observa en el cuadro N° 6.1 permitirá liderar en el entorno cada una de las oportunidades de negocio para poder lograr una perspectiva a largo plazo de mejoramiento y sostenimiento organizacional y entonces poder garantizar una permanencia en el entorno y visualizar los esquemas de cambio donde la visión para advertir las tendencias, observar e imaginar su futuro será la

calidad total en este contexto la operatividad en donde se genere un monitoreo permanente interna y externamente, el cual se establece en la primera fase la filosófica, en la que se desarrolla la misión, visión y valores corporativos como eje direccional interno, en tanto que en la segunda fase analítica se ha establecido el análisis estratégico mediante el FODA, para posteriormente en la etapa operativa se desarrollen los objetivos y estrategias empresariales que en la última fase de organización y control sean monitoreadas.

Cuadro N° 6.1.- OPERACIONALIZACION DE LA PROPUESTA

Definir la filosofía gerencial	Creación de cultura organizacional	Misión Visión Valores corporativos
Establecer un sistema de información mediante el análisis situacional	Mejoramiento continuo	Elaboración de la matriz FODA
Estructurar el alcance estratégico en la empresa	Lineamiento estratégico	Establecer objetivos, estrategias y actividades

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

ETAPA FILOSÓFICA FILOSOFÍA ORIENTADORA

MISIÓN



La misión de MARK-CAL CONSTRUCCIONES Satisfacer las necesidades habitacionales de la localidad mediante calidad y eficiencia organizacional proyectando una imagen de competitividad.

VISIÓN



MARK-CAL CONSTRUCCIONES, para el 2018, pretende ser la empresa líder en soluciones habitacionales mediante la satisfacción de las necesidades el mercado y del cliente.

VALORES CORPORATIVOS

Respeto.- MAR-KCAL Construcciones generar el respeto por las personas los clientes en base a sus derechos, lo cual permitirá generar puntualidad en el cumplimiento y exigencias de la responsabilidad adquiridas para proyectar una buena imagen corporativa.

Responsabilidad.- Se definirá por parte de MARK-CAL Construcciones a la responsabilidad como la cualidad de ser comprometido en su perfil de negociación, de tal manera que esta característica permitirá promover un perfil de eficiencia.

Honestidad.- Se genera este valor en MARK-CAL Construcciones a partir de la entrega de la verdad en cada una de las acciones comerciales que efectuará, para establecer un direccionamiento de empresa diferenciadora frente a la competencia.

Mejora continua.- MARK-CAL Construcciones se enfocará también en la adquisición de nuevos conocimientos tecnológicos para el eficiente desarrollo de las habilidades técnicas de la empresa al servicio del cliente.

Productividad.- estará perfilada en la empresa MARK-CAL Construcciones por la entrega de servicios con eficiencia y eficacia, la misma que promoverá el adecuado uso de cada uno de los recursos empresariales, para entonces promover un sistema organizacional en mejora continua.

Competitividad.- para MARK-CAL Construcciones es el elemento importante para generar satisfacción en el cliente por el producto adquirido, en el cual la calidad del servicio y los productos sean el eje transversal del desarrollo.

ETAPA ANALÍTICA EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

PERFIL INTERNO DE LA EMPRESA MARK-CAL CONSTRUCCIONES

FORTALEZAS

- Disponibilidad de recursos financieros, tecnológico tales como maquinaria retroexcavadora, bobcat, para colocar el producto y servicio en el mercado.
- Costos y proyecciones estructuradas acorde a la demanda en el mercado habitacional lo que le permite generar demanda.
- Profesionales especializados en servicio al cliente, construcción y financiero.
- Ubicación sectorial de los proyectos de vivienda, lo que genera una mejor cobertura.

DEBILIDADES

- Falta de publicidad y promoción de los productos y servicios en el entorno.
- Falta de una planificación táctica en el área de comercialización
- No existe alineamiento de los recursos de la empresa lo cual genera bajo desarrollo organizacional.

- Distribución inadecuada/producto, no existe un sistema comercial alineado a las necesidades del mercado.

ANÁLISIS EMPRESARIAL

ANÁLISIS EXTERNO

AMENAZAS

- Competencia entrante en el mercado frente a las facilidades del entorno
- Situación económica y política del país cambiante (incremento de impuestos arancelarios).
- Productos Sustitutos como vivienda en arriendo en el mercado (construcción de casa a menores costos).
- Encadenamiento de la industrial a un sector con monopolio

OPORTUNIDADES

- Normativización y motor activo de la economía en la apertura de líneas crediticias al cliente.
- Estabilidad por el nuevo sistema monetario generar mayor demanda
- Especialidad sectorial, colocación de productos habitacionales de calidad
- Creación de fuentes de empleo por parte de la constructora, lo que fortalece el sistema económico de la región de influencia.

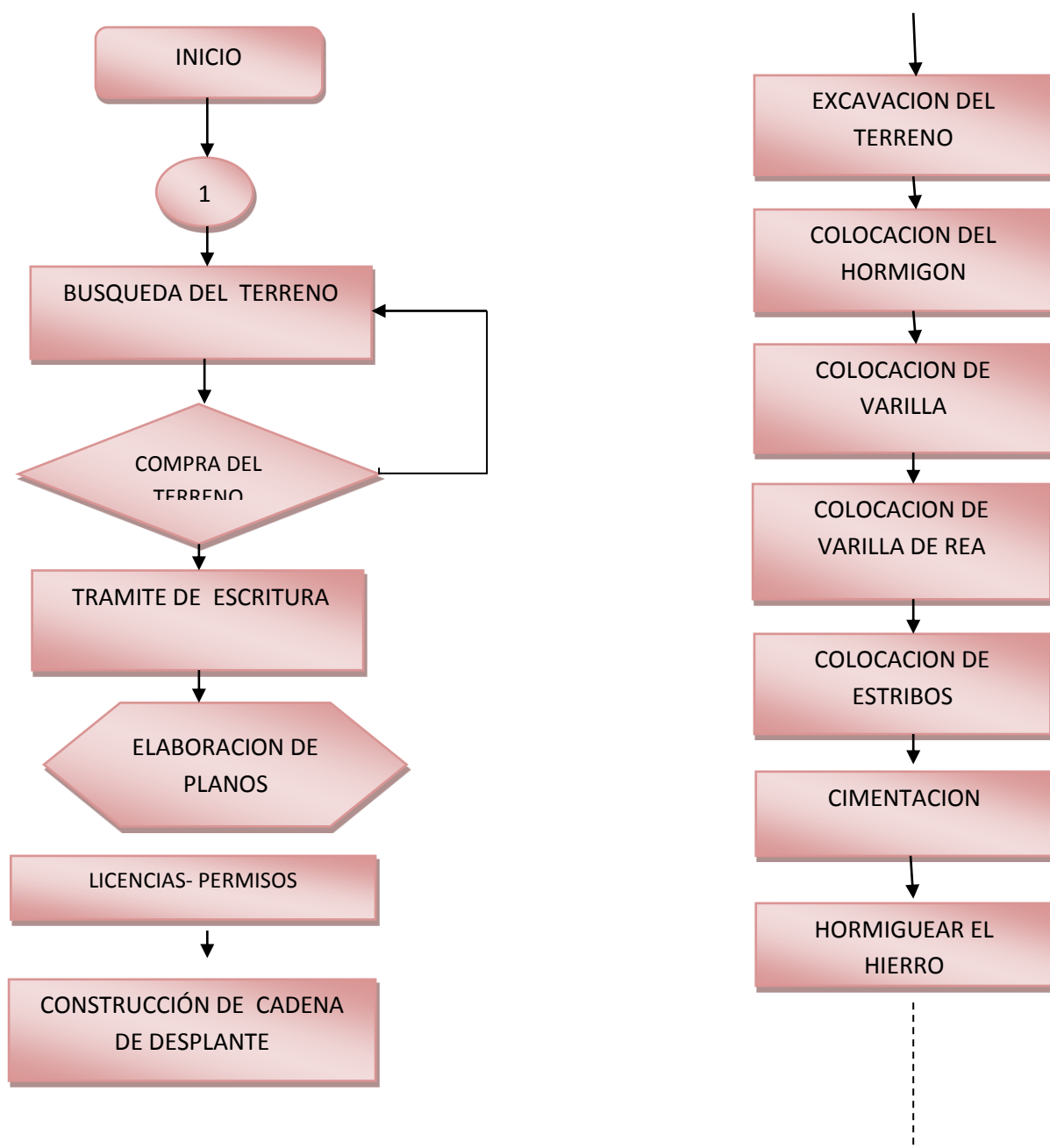
FUERZAS DE PORTER EN EL MANEJO EMPRESARIAL

- **Competidores Potenciales.** Los competidores potenciales para la empresa se determinan en base al ingreso de nuevas empresas al mercado lo que disminuye el volumen de ventas, como el direccionamiento de la banca a desarrollar planea habitacionales.
- **Rivalidad de la Competencia.**-El rival que marca la pauta de desarrollo empresarial es la CONSTRUCTORA BALLAS FREIRE, debido a que ellos mantienen una efectividad en la gestión que efectúan en el entorno.
- **Poder Negociador de Proveedores.**- Debido a la credibilidad de la empresa se ha establecido una relación de confiabilidad con el proveedor, como cemento Chimborazo, Tubegal, lo que permite la cobertura permanente de los productos en el mercado fortaleciendo la imagen corporativa mediante el cumplimiento de la entrega de las viviendas a los clientes.
- **Poder Negociador de Compradores.**- La formalización de un sistema de comunicación abierta permitirá la fluidez de información, lo que generara una negociación sólida en la venta de los planes habitacionales.
- **Productos Sustitutos.**- uno de los factores de riesgo que la empresa debe afrontar lo constituyen la puesta en el mercado son las personas que mantienen el registro de casa renteras.

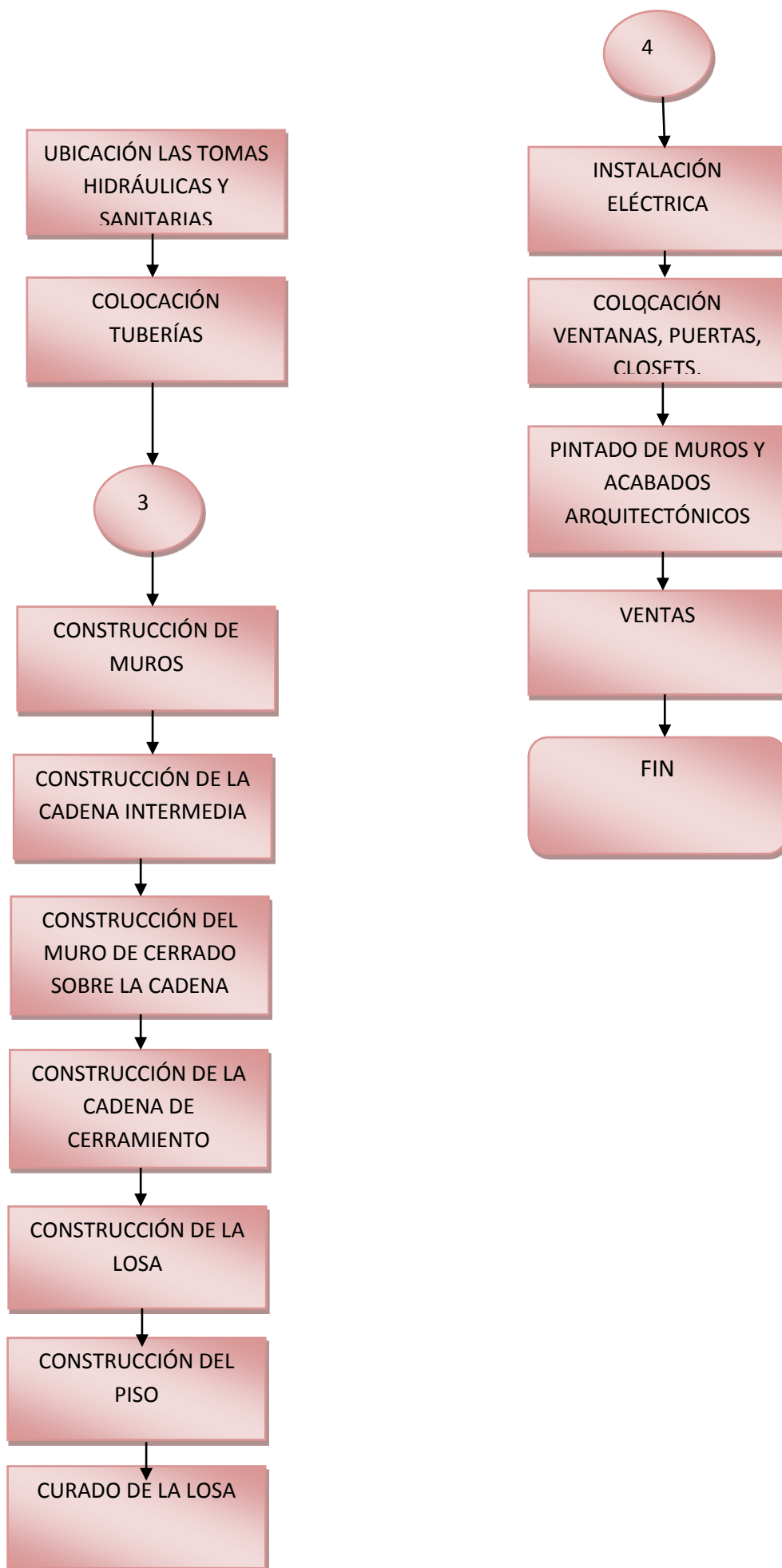
Por tanto en la empresa se establecerá el mapeo en base al siguiente flujo (Gráfico N° 16) el cual se muestra, como complemento de la gestión de planificación de actividades:

PROCESOS INTERNOS MARK-CAL CONSTRUCCIONES

Gráfico N° 6.1



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero



Elaboración de la Red

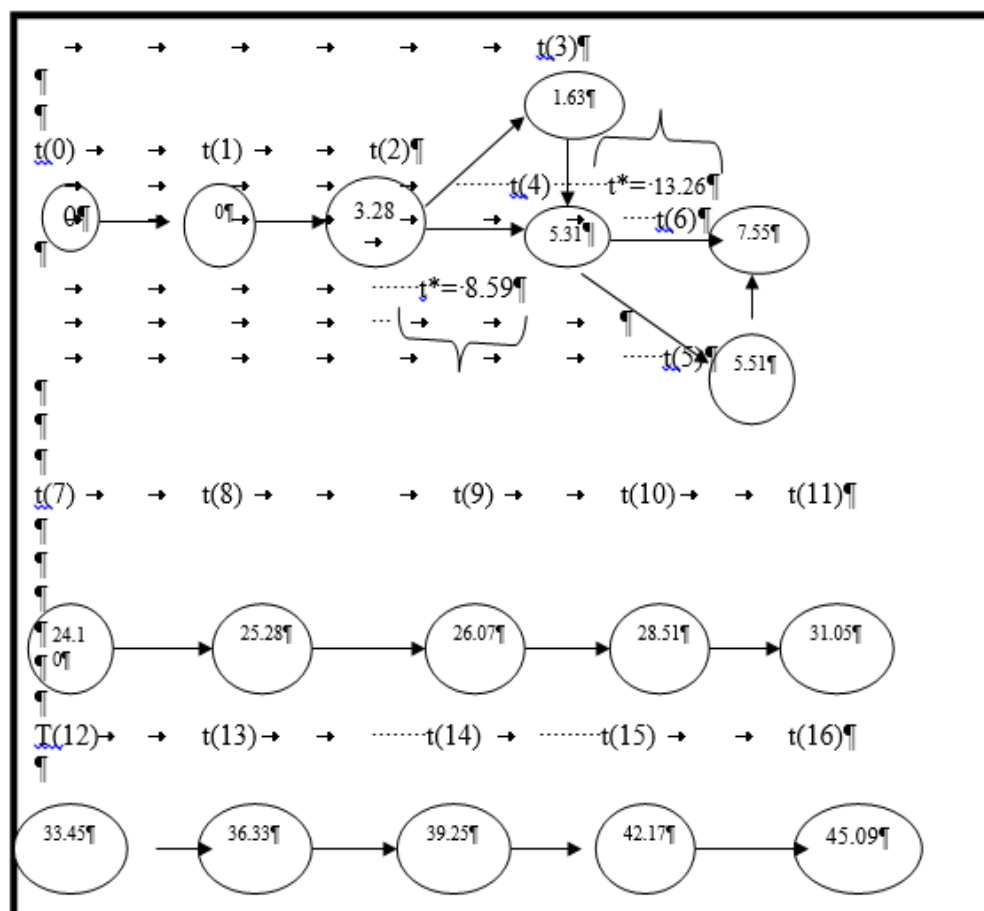
El cumplimiento de los objetivos y para optimizar las actividades del proceso de producción habitacional y disponer de una adecuada y correcta distribución de los recursos ha considerado los siguientes puntos:

- Compresión de la red en base al tiempo propuesto para el proceso de construcción y su optimización.
- Equilibrio de procesos, mediante la correcta utilización de las actividades en cada área o sección.

Permitiendo así la construcción con la utilización de 10 personas que conforman el equipo administrativo de trabajo de la empresa para un lote de 8 casas en 8 horas de trabajo estar terminado en la siguiente red:

Red para el proceso de construcción

Gráfico N° 6.2



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

La correcta utilización del tiempo y las actividades de la red pretende alcanzar un volumen determinado de producción basados en:

- El tiempo de trabajo
- Existencias
- Capacidad
- Utilización de las maquinarias y equipos.

Procedimientos del flujo

Se detalla el tiempo en cada actividad que se realiza en la elaboración de una casa en la Empresa Mark-cal

Tabla N° 6.1
Procedimientos del flujo

ACTIVIDAD	TIEMPO(DIAS)
1. Búsqueda del terreno (cuello de botella)	150
2. Compra de terreno	3
3. Tramite de escritura	5
4. Elaboración del plano	5
5. Excavación del terreno	4
6. Colocación del hormigón, varillas y estribos	4
7. Construcción de cimentación	15
8. Ubicar las tomas hidráulicas y sanitarias	10
9. Construcción de muros	15
10. Construcción de la cadena intermedia o trabe intermedia	8
11. Construcción del muro de cerrado sobre la cadena intermedia.	10
12. Terminación de muros	10
13. Construcción de la cadena de cerramiento.	15
14. Construcción de la losa	1
15. Curado de la losa	28
16. Instalación eléctrica	10
17. Terminados	120
TOTAL	423

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

MATRIZ FODA

Tabla N° 6.2

FACTORES INTERNOS	➤ FORTALEZAS	➤ DEBILIDADES
	F1 Disponibilidad de recursos F2 Costos y proyecciones estructuradas acorde a la demanda F3 Profesionales especializados F4 Ubicación sectorial de los proyectos de vivienda	D1 Falta de publicidad y promoción D2 Falta de una planificación en el área de comercialización D3 No existe alineamiento de los recursos de la empresa D4 Distribución inadecuada/producto.
➤ OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS(FO) MAX/MAX	ESTRATEGIAS(DO) MIN/MAX
01 Normativización y motor activo de la economía 02 Estabilidad por el nuevo sistema monetario 03 Especialidad sectorial 04 Creación de fuentes de empleo	FO1 Abastecerse de nuevos productos de acuerdo a las necesidades del cliente FO2 Asegurar la provisión del producto para cubrir la demanda existente FO3 Capacitación constante al recurso humano. FO4 Iniciar con un sistema de capacitación permanente en el servicio al usuario	DO1 Estructurar un diseño organizacional que permita una dirección eficiente del sistema de ventas DO2 Elaborar un sistema proactivo para acceder a los cambios tecnológicos del mercado DO3 Crear canales de distribución de fácil acceso al usuario. DO4.-Ampliar las decisiones de inversión.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS(FA)MAX/MIN	ESTRATEGIAS(DA) MIN/MIN
A1 Competencia entrante en el mercado A .2 Situación económica y política del país. A3 Productos Sustitutos A.4 Encadenamiento de la industrial	FA1 Establecer una gestión de funciones que permita una adecuada toma de decisiones FA2 Mejorar el proceso de distribución de los productos para aprovechar la estructura física de la empresa FA3 Generar facilidades de financiamiento con alianzas estratégicas. FA4 Generar mayor cobertura de los servicios mediante un plan de negocios.	DA1 Diseñar un marketing estratégico para mejorar la rentabilidad. DA2 Establecer un control y una dirección a la fuerza de ventas en la organización. DA3 Establecer un presupuesto para generar gestión organizacional. DA4 Ensamblar los recursos organizacionales a la misión empresarial.

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

ETAPA OPERATIVA

OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Cubrir nuevos mercados para satisfacer las necesidades de clientes potenciales para generar lealtad comercial.
- Formalizar los procesos organizacionales que promuevan un eficiente rendimiento individual y colectivo.
- Mejorar la imagen corporativa de la empresa a través de un posicionamiento comercial eficiente
- Promover la fidelización de los clientes a través de la satisfacción de las necesidades mediante una efectiva orientación de la empresa en el mercado

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 01

Cuadro N° 6.2

- Cubrir nuevos mercados para satisfacer las necesidades de clientes potenciales para generar lealtad comercial.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
➤ Abastecimiento permanente de nuevos productos acorde a las necesidades del cliente	➤ Establecer una fuerza de investigación y desarrollo de nuevos productos que permitan alcanzar una ventaja competitiva en el entorno	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas
➤ Asegurar al provisión del producto (materia prima e insumos) para cubrir la demanda	➤ Generar una cartera de proveedores fieles a la empresa para asegurar el desarrollo de los proyectos.	
➤ Iniciar un sistema de capacitación permanente para el servicio al usuario	➤ Establecer programas de entrenamiento semestral al personal administrativo y financiero.	
➤ Generar una logística interna para el abastecimiento de personal	➤ Mejorar la distribución interna para aprovechamiento de recursos empresariales.	

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

Plan de acción

➤ Cubrir nuevos mercados para satisfacer las necesidades de clientes potenciales para generar lealtad comercial.

META	ACTIVIDADES	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS	FECHA						
Alcanzar a un cobertura del 50% en el mercado local	Establecer una fuerza de investigación y desarrollo de nuevos productos que permitan alcanzar una ventaja competitiva en el entorno	Productividad maquinaria= producción /horas maquinaria: 3 proyectos anuales 8 horas 0.37=37% de productividad que no está siendo aprovechado en la empresa.	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: green;">V</td> <td style="background-color: yellow;">A</td> <td style="background-color: red;">R</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>50%</td> <td>25%</td> </tr> </table> <p>Debido a la especialización la diferenciación será acorde a la demanda del producto por eso mantienen una posición neutra</p>	V	A	R	100%	50%	25%	De enero a marzo 2015
V	A	R										
100%	50%	25%										
Ampliar la cartera de proveedores fidelizados a la empresa, para asegurar el suministro de materia prima.	Generar una cartera de proveedores fieles a la empresa para asegurar el desarrollo de los proyectos.	Indicador de inmovilización Inventario inmovilizado Ventas anuales 462500 356987 1.29 Se establece que la inmovilización a partir de la propuesta permitirá que los inventarios tengan más rotación lo que se reflejara en las ventas	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: green;">V</td> <td style="background-color: yellow;">A</td> <td style="background-color: red;">R</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>50%</td> <td>25%</td> </tr> </table> <p>Al mejorar las fortalezas la rentabilidad mejora y es favorable a la inversión</p>	V	A	R	100%	50%	25%	De abril a junio del 2015
V	A	R										
100%	50%	25%										
Acceder a un personal especializado, el cual refleje sus conocimientos en los productos y servicios que se coloca en el mercado.	Establecer programas de entrenamiento semestral al personal administrativo y financiero.	Productividad e la mano de obra Producción Horas hombre trabajadas	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: green;">V</td> <td style="background-color: yellow;">A</td> <td style="background-color: red;">R</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>50%</td> <td>25%</td> </tr> </table> <p>es favorable el sistema de capacitación permanente</p>	V	A	R	100%	50%	25%	De julio a septiembre del 2015
V	A	R										
100%	50%	25%										
Generar en el personal un compromiso del 95% para el cumplimiento organizacional.	Mejorar la distribución interna para aprovechamiento de recursos empresariales	3 proyectos anuales 8 horas 0.37=37% de productividad que no está siendo aprovechado en la empresa.	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo	<table border="1"> <tr> <td style="background-color: green;">V</td> <td style="background-color: yellow;">A</td> <td style="background-color: red;">R</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>50%</td> <td>25%</td> </tr> </table> <p>Al generar una logística interna se cumplen con la entrega de los proyectos como su fortaleza empresarial.</p>	V	A	R	100%	50%	25%	De octubre a diciembre del 2015
V	A	R										
100%	50%	25%										

OBJETIVO ESTRATEGICO No.02

Cuadro N° 6.3

- Formalizar los procesos organizacionales que promuevan un eficiente rendimiento individual y colectivo en la empresa

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
Organizar una estructura organizacional que permita una dirección eficiente del sistema de ventas	Priorizar la capacitación permanente de funciones al personal encargado de ventas. Fomentar un sistema motivacional para generar compromiso empresarial.	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas
Elaborar un sistema de información proactivo para acceder a los cambios tecnológicos del mercado	Fomentar el trabajo en equipo que permita conseguir la eficiencia y eficacia organizacional.	
Crear canales de distribución de fácil acceso al usuario	Participar en exposiciones y casas abiertas del sector	

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

Plan de acción

➤ Formalizar los procesos organizacionales que promuevan un eficiente rendimiento individual y colectivo en la empresa

META	ACTIVIDADES	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS	FECHA						
<p>Generar responsabilidad y compromiso en el personal en un 95%</p>	<p>Priorizar la capacitación permanente de las funciones personal encargado de ventas.</p>	<p>Índice de rotación del personal $\frac{\text{Total de trabajadores retirados}}{\text{Numero promedio de trabajadores}} = \frac{15}{60} = 0.25$ Es decir al 25% se reducirá el ausentismo.</p>	<p>Humanos Materiales empresariales</p>	<p>Gerente Personal administrativo</p>	<table border="1" data-bbox="1417 373 1722 446"> <tr> <td style="background-color: green;">V</td> <td style="background-color: yellow;">A</td> <td style="background-color: red;">R</td> </tr> <tr> <td align="center">100%</td> <td align="center">50%</td> <td align="center">25%</td> </tr> </table> <p>Se debe generar una interrelación en la estructura organizacional para optimizar procesos administrativos y operativos con el personal.</p>	V	A	R	100%	50%	25%	<p>De enero a marzo 2015</p>
V	A	R										
100%	50%	25%										
<p>Colocar en el mercado productos tecnológicos e innovadores en un 25%</p>	<p>Fomentar un sistema motivacional para generar compromiso empresarial.</p>	<p>Índice de Productividad en gastos $\frac{\text{Producción}}{\text{Inst. de otros gastos}} = \frac{3}{52687}$ Es importante limitar los gastos y la reducción al 0.55 permitirá el cumplimiento de objetivos.</p>	<p>Humanos Materiales empresariales</p>	<p>Gerente Personal administrativo Equipo de ventas</p>	<table border="1" data-bbox="1417 706 1722 779"> <tr> <td style="background-color: green;">V</td> <td style="background-color: yellow;">A</td> <td style="background-color: red;">R</td> </tr> <tr> <td align="center">100%</td> <td align="center">50%</td> <td align="center">25%</td> </tr> </table> <p>se debe estar en constante investigación de la demanda del sector para generar mejores resultados financieros.</p>	V	A	R	100%	50%	25%	<p>De abril a junio del 2015</p>
V	A	R										
100%	50%	25%										
<p>Acceder a efectividad organizacional en un 85%</p>	<p>Participar en exposiciones y casas abiertas del sector</p>	<p>Índice de nivel de calidad $\frac{\text{Total e productos sin defectos}}{\text{total e productos elaborados}} = \frac{3}{3} = 1$ Es decir existe en la empresa un alto nivel de calidad lo cual permitirá generar una excelente imagen en el entorno.</p>	<p>Humanos Materiales empresariales</p>	<p>Gerente Personal administrativo Equipo de ventas</p>	<table border="1" data-bbox="1417 1047 1722 1120"> <tr> <td style="background-color: green;">V</td> <td style="background-color: yellow;">A</td> <td style="background-color: red;">R</td> </tr> <tr> <td align="center">100%</td> <td align="center">50%</td> <td align="center">25%</td> </tr> </table> <p>La debilidad de la empresa al no generar mayor publicidad limita la cobertura en el mercado.</p>	V	A	R	100%	50%	25%	<p>De julio a septiembre del 2015</p>
V	A	R										
100%	50%	25%										

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 03

Cuadro N° 6.4

- Mejorar la imagen corporativa de la empresa a través de in posicionamiento comercial eficiente.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
➤ Ampliar el circuito de distribución de los productos para aprovechar la infraestructura de la empresa	➤ Abrir un punto de ventas permanente para colocar los planea habitacionales en la mente el consumidor.	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas
➤ Establecer una gestión en base a las funciones que permita una adecuada toma de decisiones	➤ Determinar un liderazgo participativo que permita incrementar el nivel de productividad de la empresa	
➤ Organizar facilidades de financiamiento con alianzas estratégicas	➤ Establecer negociaciones con la banca privada y pública para el acceso a las viviendas	
➤ Generar mayor cobertura mediante un plan de negocios	➤ Determinar estudios de mercado para conocer el requerimiento de las viviendas	

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

Plan de acción

➤ Mejorar la imagen corporativa de la empresa a través de in posicionamiento comercial eficiente

META	ACTIVIDADES	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS	FECHA						
Acceder a nuevos mercados con los programas habitacionales en un 65%.	Abrir un punto de ventas permanente para colocar los planea habitacionales en la mente el consumidor.	Índice de capital de trabajo Capital e trabajo/ activo circulante 465905/281475 1.365 es decir existe un cumplimiento del incremento del capital en relación al año anterior.	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo	<table border="1"> <tr> <td>V</td> <td>A</td> <td>R</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>50%</td> <td>25%</td> </tr> </table> <p>Se debe generar un sistema presupuestal para ampliar la cadena de distribución del programa habitacional.</p>	V	A	R	100%	50%	25%	De enero a marzo 2015
V	A	R										
100%	50%	25%										
Generar en la empresa competitividad mediante una administración estratégica.	Determinar un liderazgo participativo que permita incrementar el nivel de productividad de la empresa	Índice de políticas financieras Obligaciones a corto plazo/activo circulante 282845/1023 2.7%, es decir existe un cumplimiento de políticas empresariales.	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	<table border="1"> <tr> <td>V</td> <td>A</td> <td>R</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>50%</td> <td>25%</td> </tr> </table> <p>El cambio interno permitirá acceder a ventajas competitivas.</p>	V	A	R	100%	50%	25%	De abril a junio del 2015
V	A	R										
100%	50%	25%										
Acceder a nuevos nichos de mercado mediante financiación flexible en un 5%	Establecer negociaciones con la banca privada y pública para el acceso a las viviendas	Índice de recaudo Total e facturación/ total recaudado 550.000/440.000 1.25% es decir existe un bajo nivel de morosidad de los clientes partir de la planificación	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	<table border="1"> <tr> <td>V</td> <td>A</td> <td>R</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>50%</td> <td>25%</td> </tr> </table> <p>La empresa acorde generar políticas internas que se relaciones con las externas para satisfacer al cliente por tanto debe poner énfasis en el cambio.</p>	V	A	R	100%	50%	25%	De julio a septiembre del 2015
V	A	R										
100%	50%	25%										
Colocar programas habitacionales en base a las tendencias administrativas y financieras de la localidad en un 75%	Determinar estudios de mercado para conocer el requerimiento de las viviendas	Índice de eficiencia en ventas Total compras/ Clientes visitados 15/50 El indicador de vela que el 305 se incrementara en la efectividad de ventas mediante la planificación	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	<table border="1"> <tr> <td>V</td> <td>A</td> <td>R</td> </tr> <tr> <td>100%</td> <td>50%</td> <td>25%</td> </tr> </table> <p>Existe poca apertura a generar un estudi de mercto, lo cual debe ser cambio para canalizar eficeintemente la inversion.</p>	V	A	R	100%	50%	25%	De octubre a diciembre del 2015
V	A	R										
100%	50%	25%										

OBJETIVO ESTRATEGICO No. 04**Cuadro N° 6.5**

- Generar fidelización de los clientes a través de la satisfacción de las necesidades mediante una efectiva imagen empresarial.

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES	GESTOR
➤ Formular un Marketing operativo que permita potencializar las ventas.	➤ Desarrollar las herramientas comerciales para colocar la imagen de la empresa en el mercado.	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas
➤ Establecer una dirección competitiva para la fuerza de ventas.	➤ Determinar una fuerza de ventas propia	
➤ Establecer un presupuesto para gestión organizacional	➤ Previsión de recursos para la planificación estratégica y su control	
➤ Ensamblar los recursos organizacionales a la misión	➤ Generar planes de motivación e incentivos.	

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

Plan de acción

Generar fidelización de los clientes a través de la satisfacción de las necesidades mediante una efectiva imagen empresarial

META	ACTIVIDADES	INDICADOR	RECURSOS	RESPONSABLES	RESULTADOS	FECHA									
Proyectar una imagen de eficiencia empresarial en la mente de los potenciales clientes.	Desarrollar las herramientas comerciales para colocar la imagen de la empresa en el mercado.	Perspectiva financiera	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #90EE90;">V</td> <td style="background-color: #FFFF00;">A</td> <td style="background-color: #FF0000;">R</td> </tr> <tr> <td>Muy favorable</td> <td>Neutro</td> <td>Muy desfavorable</td> </tr> <tr> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Al generar un presupuesto financiero al marketing se accederá a nuevos mercados.</p>	V	A	R	Muy favorable	Neutro	Muy desfavorable	x			De enero a marzo 2015
V	A	R													
Muy favorable	Neutro	Muy desfavorable													
x															
Generar una fuerza de ventas integradora en base a los requerimientos del cliente	Determinar una fuerza de ventas propia	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #90EE90;">V</td> <td style="background-color: #FFFF00;">A</td> <td style="background-color: #FF0000;">R</td> </tr> <tr> <td>Muy favorable</td> <td>Neutro</td> <td>Muy desfavorable</td> </tr> <tr> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>La empresa generara un plan de formación interna para colocar los servicios como referente de desarrollo organizacional</p>	V	A	R	Muy favorable	Neutro	Muy desfavorable	x			De abril a junio del 2015
V	A	R													
Muy favorable	Neutro	Muy desfavorable													
x															
Generar ventajas competitivas sostenibles en el mercado.	Previsión de recursos para la planificación estratégica y su control	Perspectiva financiera	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #90EE90;">V</td> <td style="background-color: #FFFF00;">A</td> <td style="background-color: #FF0000;">R</td> </tr> <tr> <td>Muy favorable</td> <td>Neutro</td> <td>Muy desfavorable</td> </tr> <tr> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>Al generar una integración administrativa y financiera la disponibilidad de recursos financieros permitirá generar operatividad.</p>	V	A	R	Muy favorable	Neutro	Muy desfavorable	x			De julio a septiembre del 2015
V	A	R													
Muy favorable	Neutro	Muy desfavorable													
x															
Generar compromiso y fidelización organizacional.	Generar planes de motivación e incentivos	Perspectiva de procesos internos	Humanos Materiales empresariales	Gerente Personal administrativo Equipo de ventas	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td style="background-color: #90EE90;">V</td> <td style="background-color: #FFFF00;">A</td> <td style="background-color: #FF0000;">R</td> </tr> <tr> <td>Muy favorable</td> <td>Neutro</td> <td>Muy desfavorable</td> </tr> <tr> <td>x</td> <td></td> <td></td> </tr> </table> <p>El cambio de la matriz administrativa permitira motivar al cliente interno y externo como base de su desarrollo organizacional.</p>	V	A	R	Muy favorable	Neutro	Muy desfavorable	x			De octubre a diciembre del 2015
V	A	R													
Muy favorable	Neutro	Muy desfavorable													
x															

Políticas

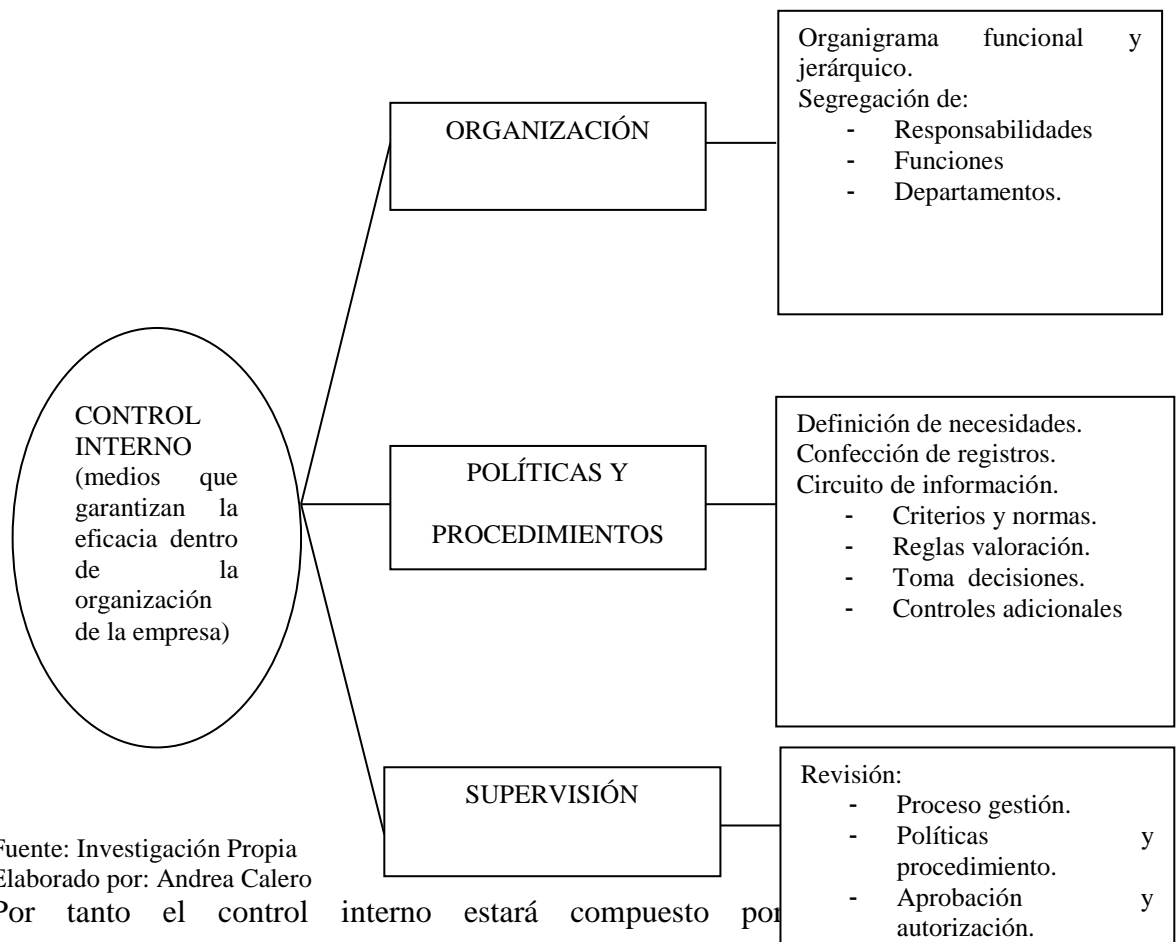
- En la empresa el uso de los recursos tecnológicos es especialmente para la gestión interna.
- La atención y entrega de información al cliente debe ser enmarcado en una política de calidad informativa.
- Para el desarrollo organizacional es importante generar trabajos en equipo como fuente de la estructura organizacional.

ETAPA DE ACCIÓN Y DESAROLLO

Etapa de control

Gráfico N° 6.3

El control en la propuesta estará encaminado de la siguiente manera:



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

Por tanto el control interno estará compuesto por

interrelacionados, los cuales derivan de la manera como la administración dirige la

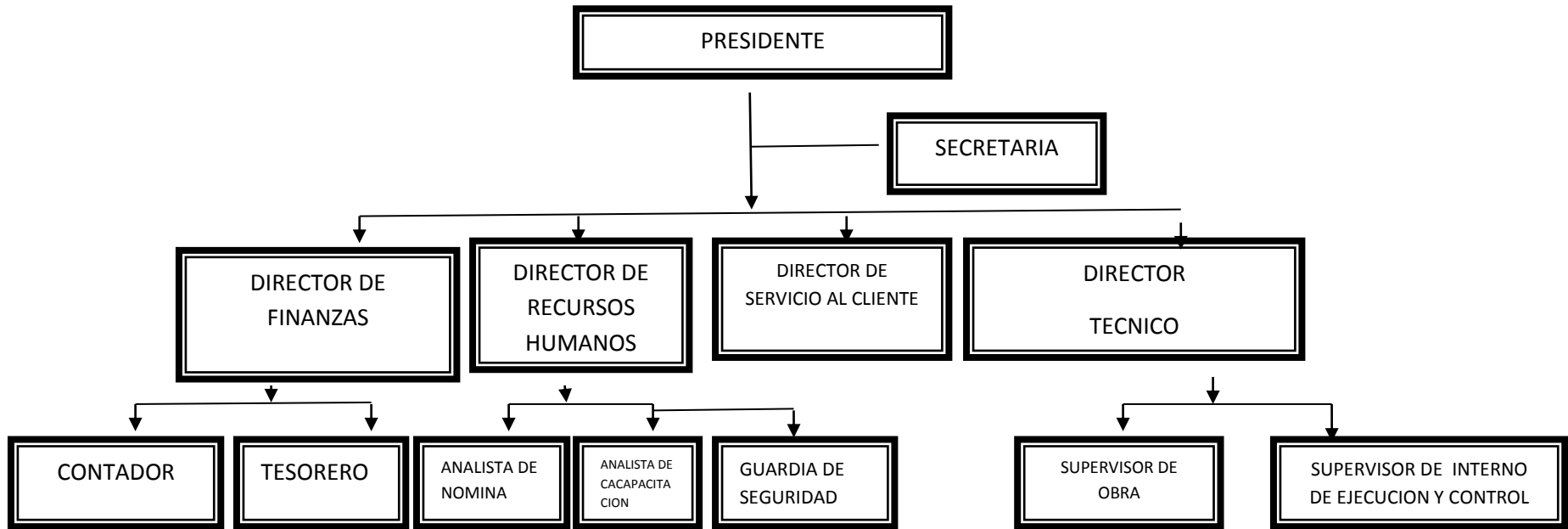
empresa, y están integrados en el proceso de administración, de tal manera que será necesario que la dirección contemple efectuar:

- **Ambiente de control.** Como medio de control se tomara en consideración la integridad, los valores éticos, ya que es el personal el motor que dirige la constructora y el fundamento sobre el cual todas las cosas descansan.
- **Valoración de riesgos.** La entidad debe ser consciente de los riesgos y enfrentarlos. Debe señalar objetivos, integrados con ventas, producción, mercadeo, finanzas y otras actividades de manera que opere concertadamente.
- **Actividades de control.** Se deben establecer y ejecutar políticas y procedimientos para ayudar a asegurar que se están aplicando efectivamente las acciones identificadas por la administración como necesarias para manejar los riesgos en la consecución de los objetivos empresariales.
- **Información y comunicación.** Los sistemas de información y comunicación se interrelacionan. Ayudan al personal de la empresa a capturar e intercambiar la información necesaria para conducir, administrar y controlar sus operaciones.
- **Monitoreo.** Debe monitorearse el proceso total, y considerarse como necesario hacer modificaciones.

De tal manera que para generar un mejor control el siguiente diseño organizacional permitirá el cumplimiento de funciones y responsabilidades:

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE MARK-CAL CONSTRUCCIONES

Organigrama N° 6.1



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

Bibliografía

Amat, Oriol. (2000). *Valor económico Agragado*. Colombia: Norma.

Bateman, Thomas. (2008). *Administración una Ventaja Competitiva*. México : Mc Graw Hill.

Bernstein, L,A. (1995). *Análisis de Estados Financieros*. Madrid: IRWIN.

César, Bernal. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: PEARSON.

Cuatrecasas, L. a. (2002). *Gestión Económica y Financier*. México: Algaomega.

Cuervo, A. (2003). *Análisis y Planificación financiera de la empresa*. Madrid: Civitas.

Deal, Tea, Kenedy. (1985). *Los ritos y rituales de la vida corporativa*. México: Pertenice Hall.

Dees, Gregory. (2011). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill.

Dumrau, Guillermo. (2003). *Finanzas Corporativas*. Colombia : ALFAOMEGA.

Fierro, Ángela . (2007). *Diagnóstico Financiero*. México : Mc Graw hill.

Goodstein, Leonard. (2006). *Planeación Estratégica Aplicada*. España: Mc Graw Hill.

Guajardo, Gerardo. (2002). *Microeconomía intermedia*. México: Mc Graw Hill.

Hill, Charles. (2008). *Administración, Estratégica*. Colombia: Mc Graw Hill.

<http://www.clave.com.ec/>. (15 de 05 de 2013). <http://www.clave.com.ec/>. Obtenido de <http://www.clave.com.ec/>. Pesimismo en las inversiones en el mercado habitacional.

<http://www.elcomercio.com.ec>. (2012). <http://www.elcomercio.com.ec>. *El Comercio*. disminución de ingresos, según gremio de la construcción.

Koontz, Harold. (2012). *Administración una perspectiva Global*. Perú: Mac Graw Hill.

Martinez, Fernando. (1996). *Lo que se aprende en los mejores MBA*. España: Gestión.

Mintzberg, H. (2009). *Gerenciar*. España : Berrett-Koehler Pub.

Roberto, Hernández. (2010). *Metodología de la Investigación*. Chile: Mc Graw Hill.

Santiago, Valderrama. (2011). *Pasos para elaborar proyectos y tesis de investigación*. Perú: San Marcos.

Serna, Humberto. (2011). *Gerencia Estratégica*. Colombia: 3R EDITORES.

ANEXOS



Anexo N°01

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO

FORMULARIO DE ENCUESTAS DIRECCIONADO AL PERSONAL ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

Objetivo. Recolectar información acerca de la necesidad de un plan estratégico para mejorar la rentabilidad de MARK-CAL CONSTRUCCIONES

Contenido:

1.- ¿Considera usted que la empresa planifica correctamente las actividades?

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

2.- De los valores citados, cuál de estos considera que deben ser mejorados?

Puntualidad ()

Cumplimiento ()

Responsabilidad ()

3.- Conoce usted cual es la misión de la empresa?

Si ()

No ()

4.-¿Una debilidad que la empresa posee es?

Poca comunicación ()

Faltad e compromiso ()

Falta de motivación ()

5.- Considera que para comprometer al Recurso Humano, la empresa debe establecer programas de motivación y capacitación

Siempre ()

Casi siempre ()

Nunca ()

6.-¿Cuál de los siguientes factores se debe fortalecer a su criterio?

Integración empresarial ()

Mejor sistema de comunicación ()

Mejor ambiente de trabajo ()

Todas ()

7.-¿Cómo califica los actuales resultados financieros de la institución?

Alto ()

Medio ()

Bajo ()

8.-¿De qué manera se ve afectada la rentabilidad empresarial al no generar compromiso interno?

Desorganización ()

Descoordinación ()

Bajo nivel de venta ()

9.- ¿Para mejorar la rentabilidad se debe?

Reformular objetivos y estrategias ()

Mejorar las decisiones de inversión ()

Las anteriores ()

10.- ¿La constructora a través de sus servicios le permite obtener solvencia?

SIEMPRE ()

CASI SIEMPRE ()

NUNCA ()

Matriz de evaluación de factores internos

En la siguiente tabla se podrá encontrar los diferentes factores Internos que afectan de forma positiva y negativa a la empresa Mark-Cal

Tabla N° 12

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERADOR	CLASIFICACIÓN	RESULTADO
			PONDERADO
DEBILIDADES			
Falta de publicidad y promoción	0,1	2	0,2
Falta de una planificación organizacional	0,25	2	0,5
No existe alineamiento de los recursos de la empresa	0,1	2	0,2
Canales inadecuados de distribución habitacional	0,15	2	0,3
FORTALEZAS			
Ubicación sectorial de los proyectos de vivienda	0,1	3	0,3
Profesionales especializados	0,15	4	0,6
Costos y proyecciones estructuradas acorde a la demanda	0,1	3	0,3
Disponibilidad de recursos	0,05	3	0,15
TOTAL	1		2,55

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Andrea Calero

Ponderación:

Sin importancia: 0.01

Muy importante 1.00

Clasificación: Se asigna

1 = Debilidad grave o muy importante

2 = Debilidad Menor

3 = Fortaleza Menor

4 = Fortaleza Importante

Conclusión.

Debido a que el valor total de resultados ponderados es mayor a 2.55 se concluye que las debilidades predominan en la empresa siendo de vital importancia dar mayor énfasis a las carencias y necesidades que tiene y entonces generar un cambio organizacional basado en las fortalezas, las cuales permitan mayor cobertura en el mercado.

Matriz de evaluación de factores externos

En la siguiente tabla se podrá encontrar los diferentes factores Externos que afectan de forma positiva y negativa a la empresa Mark-Cal

Tabla N° 13

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS			
FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDER	CLASIF	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Normativización y motor activo de la economía	0,10	3	0,30
estabilidad por el nuevo sistema monetario	0,05	3	0,15
especialidad sectorial	0,05	3	0,15
Creación de fuentes de empleo	0,20	4	0,80
AMENAZAS			
Competencia entrante en el mercado	0,15	1	0,15
Situación económica y política del país	0,10	2	0,20
Productos sustitutos	0,10	2	0,20
Encadenamiento industrial	0,15	1	0,15
	0,10	2	0,20
TOTAL	1,00		2,30

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Andrea Calero

Ponderación:

Sin importancia: 0.01

Muy importante 1.00

Clasificación: Se asigna

- 1 = Amenaza grave o muy importante
 2 = Amenaza Menor
 3 = Oportunidad Menor
 4 = Oportunidad Importante

Conclusión.

Debido a que el valor total del resultado ponderado es menor a 2.5 se concluye que las amenazas predominan en la empresa, disminuyendo así las oportunidades de desarrollo en el entorno.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

En la siguiente Tabla N° 14 se podrá ver los factores claves de Éxito para que la empresa Mark-Cal con relación a sus principales competidores dentro de Tungurahua.

Tabla N° 6.3

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
Factores Claves de Éxito	PONDER	MARK-CAL CONSTRUCCIONES		BALLAS FREIRE		CONSTRUCTORA GEAR	
		CAL F	RESPU.PON N	CALIFI C	RES.PON D	CALIFI C	RES.PON D
Calidad del servicio y producto	0,35	2,00	0,70	4	1,4	3	1,05
Flexibilidad Tecnológica	0,25	4,00	1,00	3	0,75	4	1,00
Desarrollo de nuevos proyectos y servicios	0,15	2,00	0,30	2	0,3	3	0,45
Relación con proveedores	0,15	4,00	0,60	2	0,3	2	0,30
Efectividad en la gestión	0,10	1,00	0,10	2	0,2	1	0,10
Total resultado ponderado	1,00		2,70		2,95		2,90

Fuente: Investigación Propia

Elaborado por: Andrea Calero

Ponderación:

Sin importancia: 0.01

Muy importante 1.00

Clasificación: Se asigna

1 = Debilidad grave o muy importante

2 = Debilidad Menor

3 = Fortaleza Menor

4 = Fortaleza Importante

Conclusión

MARK-CAL CONSTRUCCIONES en comparación con **BALLAS FREIRE** se encuentra con una calificación ponderada de 2.70, lo que significa que fortalecer la efectividad de la gestión mediante un plan estratégico que permita generar un direccionamiento y compromiso para que la posición en el mercado sea competitiva y no solo reactiva.

Análisis de rentabilidad actual

Para generar el análisis de la rentabilidad financiera se han determinado como datos de partida los siguientes balances:

DATOS FINANCIEROS

Tabla N°6.3 DATOS DEL BALANCE		SALDOS MEDIOS DURANTE EL EJERCICIO			
INMOVILIZADO	462.500,00	ACTIVO FIJO		+	
Terrenos y construcciones	80.000,00				
Otro inmovilizado material	380.000,00				
Inmovilizado inmaterial	2.500,00				
Amortiz. inmovilizado material					
EXISTENCIAS		ACTIVO CIRCULANTE		+	= CAPITAL CIRCULANTE
REALIZABLE	0,00				
Clientes					
Otro realizable					
DISPONIBLE	1.023,00				
Caja	125,00	RECURSOS SIN COSTE		-	
Bancos	898,00				
PROVEEDORES	325.000,00	ACTIVO NETO		=	
ACTIVO NETO	138.523,00				
CUENTA DE RESULTADOS		SALDOS AL FINAL DEL EJERCICIO			
VENTAS	356.987,00	<p>Lo que se intenta determinar es la rentabilidad de los ACTIVOS NETOS (ACTIVO FIJO+CAPITAL CIRCULANTE), independientemente de que se haya financiado con recursos propios o ajenos, para ello se utiliza el RESULTADO GLOBAL, producido por los Activos Netos, que es igual a:</p> <p>+ RESULTADO NETO (después de impuestos) + COSTE FINANCIERO NETO = RESULTADO GLOBAL</p>			
CONSUMOS	89.256,00				
Compras	89.256,00				
Variación de existencias					
OTROS COSTES	184.769,00				
Gastos de personal	52.687,00				
Servicios y suministros	2.636,00				
Otros gastos	3.698,00				
Dotación amortizaciones					
Gastos financieros	59.874,00				
Impuesto sobre beneficios	65.874,00				
RESULTADO NETO	82.962,00				
RESULTADO GLOBAL	142.836,00				

Rentabilidad actual

Tabla N° 6.4

VENTAS 356.987,00						/	ROTACION DE LA INVERSION
ACTIVO FIJO 462.500,00							
EXISTENCIAS 0,00	ACTIVO CIRCULANTE 1.023,00	CAPITAL CIRCULANTE -323.977,00		ACTIVO NETO 138.523,00			
REALIZABLE 0,00							
DISPONIBLE 1.023,00							
- PROVEEDORES 325.000,00							

Como se puede observar la rentabilidad de las inversiones s baja frente a los recursos invertidos lo que conlleva aun estancamiento organizacional, de tal manera que generar un plan estratégico dinamizara la gestión administrativa promoviendo cambios enfocados en generar compromiso y dinamización financiera.

BALANCE PROPUESTO

Tabla N° 6.5

DATOS DEL BALANCE	SALDOS MEDIOS DURANTE EL EJERCICIO				
INMOVILIZADO	465.905,00	ACTIVO FIJO		+	
Terrenos y construcciones	80.000,00				
Otro inmovilizado material	380.000,00				
Inmovilizado inmaterial	5.905,00				
Amortiz. inmovilizado material					
EXISTENCIAS		ACTIVO CICULANTE	+	= CAPITAL CIRCULANTE	+
REALIZABLE	0,00				
Clientes					
Otro realizable					
DISPONIBLE	1.370,75				
Caja	370,75				
Bancos	1.000,00				
PROVEEDORES	282.845,89	RECURSOS SIN COSTE	-		
ACTIVO NETO	184.429,86	ACTIVO NETO		=	

CUENTA DE RESULTADOS	SALDOS AL FINAL DEL EJERCICIO			
VENTAS	550.000,00	Lo que se intenta determinar es la rentabilidad de los ACTIVOS NETOS (ACTIVO FIJO+CAPITAL CIRCULANTE), independientemente de que se haya financiado con recursos propios o ajenos, para ello se utiliza el RESULTADO GLOBAL, producido por los Activos Netos, que es igual a:		
CONSUMOS	131.050,00			
Compras	131.050,00			
Variación de existencias				
OTROS COSTES	163.127,30			
Gastos de personal	73.592,73			
Servicios y suministros	6.120,00	+ RESULTADO NETO (después de impuestos)		
Otros gastos	6.000,00	+ COSTE FINANCIERO NETO		
Dotación amortizaciones		= RESULTADO GLOBAL		
Gastos financieros	1.000,00			
Impuesto sobre beneficios	76.414,57			
RESULTADO NETO	255.822,70			
RESULTADO GLOBAL	256.822,70			

RENTABILIDAD			ROTACION		% BENEF.- MARGEN						
DE LA	=		DE LA	X	SOBRE	=	2,98	X		46,70%	=
INVERSION			INVERSION		VENTAS						
RENTABILIDAD			VENTAS		100 x R. GLOBAL		550.000,00			256.822,70	
DE LA	=		-----	X	-----	=	-----	X	100	-----	=
INVERSION			ACTIVO NETO		VENTAS		184.429,86			550.000,00	

En este contexto aplicado la propuesta se determina que la rentabilidad crece en base al alineamiento de las estrategias, los recursos proyectando una imagen de eficiencia empresarial.

Anexo N°03

**ANEXOS FOTOGRAFICOS
MARK- CAL CONSTRUCCIONES**



