



**PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DEL ECUADOR**

SEDE ESMERALDAS

DIRECCIÓN DE INVESTIGACIÓN Y POSTGRADOS

Tema:

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
TRICONSUL CÍA. LTDA. BASADO EN EL BALANCE SCORE
CARD**

Línea de Investigación:

Mejoramiento de Procesos

Tesis de grado previo a la obtención del título de Magíster en
Administración de Empresas mención Planeación

Autora:

Ing. Carolina Pineda Caicedo

Asesora:

Mgt. Paola Samaniego García

Esmeraldas – Ecuador

Julio 2016

HOJA DE APROBACIÓN

Trabajo de tesis aprobado luego de haber dado cumplimiento a los requisitos exigidos por el reglamento de grado de la PUCESE previo a la obtención del título MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS MENCIÓN PLANEACIÓN.

TRIBUNAL DE GRADO

Tema: “Plan Estratégico para la empresa TRICONSUL Cía. Ltda. basado en el Balance Score Card”

Autora:

Ing. Carolina Pineda Caicedo

Mgt. Paola Samaniego García

f. _____

Asesora de tesis

PhD. Yulien Herrera Díaz

f. _____

Lector 1

Mgt. Marc Grob

f. _____

Lector 2

Mgt. Mercedes Sarrade Peláez

f. _____

Coordinadora de Posgrado

Ing. Maritza Demera Mejía

f. _____

Secretaria General PUCESE

DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo, Mirla Carolina Pineda Caicedo, portadora de la cédula de ciudadanía N° 0801787367, declaro que la información y resultados obtenidos en la presente investigación, previo a obtener el título de Magíster en Administración de Empresas mención Planeación, son absolutamente originales, auténticos y personales.

En tal virtud, declaro que el contenido, las conclusiones y los efectos legales y académicos que se desprenden del trabajo propuesto de investigación y luego de la redacción de este documento, son y serán de mi sola y exclusiva responsabilidad legal y académica.

Ing. Carolina Pineda Caicedo

C.I. 0801787367

CERTIFICACIÓN

En mi calidad de directora de tesis de la maestrante Mirla Carolina Pineda Caicedo, certifico que he revisado el informe final, el mismo que cumple los requisitos de calidad, originalidad y presentación exigibles y que se han incorporado las sugerencias del Tribunal, al trabajo de grado.

Mgt. Paola Samaniego García

ASESORA DE TESIS

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo a mis padres, quienes desde siempre han estado junto a mí en cada paso de mi vida y han sido mi mejor ejemplo a seguir. Pido a Dios que me dé la dicha de contar con ustedes en nuevos logros, para tener la oportunidad de volver a dedicarles mis metas...todo lo que soy se los debo a ustedes.

Carolina

AGRADECIMIENTO

Dejo constancia de mi agradecimiento imperecedero a Dios, quien me ha colmado de bendiciones, proporcionándome vida y salud, para lograr hoy, este objetivo. A mis padres, puntales de apoyo en mi vida, quienes desde muy pequeña me enseñaron el verdadero sentido de la responsabilidad, lo cual ha hecho posible que siga luchando por alcanzar mis sueños. Agradezco también a mis hermanos, compañeros desde siempre en mi vida, quienes comparten mis momentos de alegrías y de fracasos.

Agradezco a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Esmeraldas, institución noble y aportadora de profesionales valiosos a la sociedad esmeraldeña. Al departamento de Postgrado de la Sede y su personal, por la agilidad en los procesos. A mi asesora de tesis magíster Paola Samaniego García, mi amiga, quien se apersonó con mi tesis para que pudiera concluirla con éxito. A los señores lectores, que gracias a sus sugerencias permitieron mejorar este documento.

Gracias a cada uno de ustedes...Dios les bendiga.

Carolina

RESUMEN

La ciudad de Esmeraldas cuenta con los servicios de TRICONSUL Cía. Ltda. desde hace más de veinticinco años, en los cuales la compañía viene aportando al desarrollo local, con profesionales de experiencia. La empresa nace bajo la idea de brindar servicios especializados en consultoría en el área de ingeniería civil, fiscalizaciones y ejecución de proyectos. Entre sus proyectos más destacados se encuentran: la ampliación del muelle de SUINBA, la construcción del edificio de la Cámara de Comercio de Esmeraldas, la estabilización de los taludes del tanque de Atacames, el diseño del puente de Rioverde, el muelle de PETROECUADOR, entre otros.

El tema de esta investigación es “Plan Estratégico para TRICONSUL Cía. Ltda. basado en el Balance Score Card”, trabajo que inicia con el análisis de la empresa. La investigación es de tipo descriptiva no experimental, parte con la búsqueda minuciosa de información, en leyes, artículos científicos, revistas y tesis, que sustentan el marco teórico. El método analítico permitió conocer la situación actual de la compañía, para luego proceder a la interpretación de los resultados, los mismos que han sido presentados mediante gráficos estadísticos.

Los hallazgos más significativos son: el 77,78% de los empleados está orgulloso de trabajar en la empresa; el 66,67% del personal realiza su trabajo de forma segura; el 100% de ellos, se encuentra comprometido con la empresa; el nivel de capacitaciones supera el 70%, entre otras variables importantes. En relación al ámbito financiero, la empresa desde hace tres años ha mejorado su rendimiento, sin embargo, los socios tienen como objetivo, elevar su rentabilidad. Los procesos internos no están suficientemente organizados, no cuentan con un manual de procesos, y éstos se cumplen de forma empírica. En cuanto al crecimiento y aprendizaje, la empresa debe mejorar su comunicación interna, el 100% de los trabajadores no está a gusto con este aspecto.

Con esta investigación se beneficia tanto a socios como a empleados de TRICONSUL Cía. Ltda., porque los resultados obtenidos, que han sido reflejados en el Balance Score Card, permiten ver la realidad de la empresa en los actuales momentos, y estimar una proyección de lo que sería óptimo para la misma, a la vez, la compañía puede realizar correctivos en los aspectos donde se está fallando, para lograr la mejora continua.

PALABRAS CLAVE

Plan estratégico, Balance Score Card, procesos, estrategias, calidad, TRICONSUL Cía. Ltda.

ABSTRACT

The city of Esmeraldas has TRICONSUL services Cia. Ltda. For over twenty years, in which the company is contributing to local development, with experienced professional. The company was founded under the idea of providing specialized consulting services in the area of civil engineering, audits and implementation of projects. Among his most notable projects include the extension of the dock SUINBA, the building of the Chamber of Commerce of Esmeraldas, stabilization of slopes tank in Atacames, the bridge design of Rioverde, the dock of Petroecuador between others.

The theme of this research is "Strategic Plan for TRICONSUL Cia. Ltda. Based on the Balance Score Card "work that starts with an analysis of the company. The research is descriptive non experimental begins with a careful search of information on laws, scientific articles, journals and theses to support the theoretical framework. The analytical method allow knowing the current situation of the company, to continue with the process of results interpretations, they have been presented by statistical graphs.

The most significant findings are: 77.78% of employees are proud to work in the company; 66.67% of staff performs their work safely; 100% of them are committed to the company; the level of training exceeds 70%, among other important variables. Regarding the financial area, the company has improved its performance since three years ago; however, the partners aim is to raise profitability. Internal processes are not sufficiently organized, do not have a manual process, and these are met empirically. For growth and learning, the company must improve its internal communication, 100% of workers are not happy with this aspect.

With this research, both members and employees of TRICONSUL Co. Ltda. will be profit., because the results which have been reflected in the Balance Score Card, allow to see the reality of the company at the present time, and estimate a projection of what would be optimal for it, at the same time, the company can make corrections in the areas where it is failing to achieve continuous improvement.

KEYWORDS

Strategic Plan, Balance Score Card, processes, strategies, quality, TRICONSUL Cia.
Ltda.

ÍNDICE GENERAL

CAPÍTULO I.....	17
ANTECEDENTES.....	17
1.1 Definición del problema	17
1.2 Planteamiento del problema	17
1.3 Delimitación del problema	17
1.4 Objetivos	18
1.4.1 Objetivo General	18
1.4.2 Objetivos Específicos	18
1.5 Justificación	18
CAPÍTULO II.....	20
MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	20
2.1 Fundamentación teórica/conceptual	20
2.1.1 La planificación y dirección estratégica, y su importancia en las organizaciones.....	20
2.1.2 Los sistemas y procesos.....	22
2.1.3 La calidad y la productividad en las empresas de servicios	24
2.1.4 Diagnóstico institucional.....	26
2.1.4.1 Análisis Externo	26
2.1.4.1.1 Macro-ambiente	26
2.1.4.1.1.1 Aspectos político – legales	26
2.1.4.1.1.2 Aspectos económicos	27
2.1.4.1.1.3 Aspectos sociales	27
2.1.4.1.1.4 Aspectos tecnológicos.....	27
2.1.4.1.2 Micro-ambiente	27
2.1.4.1.2.1 Componente clientes	28
2.1.4.1.2.2 Componente proveedores.....	28
2.1.4.1.2.3 Componente competencia	28
2.1.4.2 Análisis Interno	28
2.1.4.2.1 Componente organizacional.....	28
2.1.4.2.2 Componente financiero	29
2.1.4.2.3 Componente de Recursos Humanos	29
2.1.5 Dirección organizativa	29
2.1.5.1 Misión	29
2.1.5.2 Visión	29
2.1.5.3 Valores Corporativos.....	30
2.1.5.4 Objetivos	30
2.1.5.5 Análisis FODA	30
2.1.5.6 Formulación de Estrategias	31
2.1.6 Herramientas utilizadas en Planificación Estratégica	31
2.1.6.1 Matriz Holmes: Evaluación de Factores Externos	31
2.1.6.2 Matriz Holmes: Evaluación de Factores Internos	32
2.1.6.3 Matriz FODA.....	32
2.1.6.4 Balance Score Card	32
2.2 Fundamentación legal	34
2.3 Estudios previos.....	35

<i>CAPÍTULO III</i>	38
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	38
3.1 Método de investigación.....	38
3.2 Descripción y caracterización del lugar donde se desarrolló la investigación	38
3.3 Población y Muestra.....	38
3.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	38
3.5 Descripción de la información.....	39
3.5.1 Información primaria	39
3.5.2 Información secundaria	39
<i>CAPÍTULO IV</i>	40
ANÁLISIS DE TRICONCONSUL CÍA. LTDA. E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	40
4.1 Introducción al diagnóstico institucional.....	40
4.2 Análisis Externo de la empresa	40
4.2.1 Macro-ambiente	40
4.2.1.1 Aspectos político – legales	40
4.2.1.2 Aspectos económicos	42
4.2.1.3 Aspectos sociales	43
4.2.2 Micro-ambiente	44
4.2.2.1 Componente Clientes	44
4.2.2.1.1 Encuesta dirigida a los clientes de la compañía	44
4.2.2.2 Componente Competencia	51
4.2.2.3 Matriz de ámbito externo.....	51
4.2.2.4 Matriz de Holmes: Evaluación de factores externos.....	52
4.3 Análisis Interno de la empresa.....	53
4.3.1 Componente organizacional.....	53
4.3.1.1 Antecedentes.....	53
4.3.1.2 Principales proyectos.....	53
4.3.1.3 Organigrama estructural y funcional	54
4.3.1.4 Procesos internos	54
4.3.1.4.1 Descripción de los principales procesos organizacionales	54
4.3.1.5 Problemas más relevantes	56
4.3.1.6 Entrevista dirigida a los directivos de la compañía	56
4.3.2 Componente financiero	58
4.3.2.1 Análisis de la situación financiera	58
4.3.2.1.1 Razones de Liquidez y Solvencia	60
4.3.3 Componente recursos humanos.....	62
4.3.3.1 Encuesta dirigida a los trabajadores de la compañía	62
4.3.4 Matriz de ámbito interno	70
4.3.5 Matriz de Holmes: Evaluación de factores internos	71
<i>CAPÍTULO V</i>	72
DISCUSIÓN	72
<i>CAPÍTULO VI</i>	75
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	75
6.1 Conclusiones.....	75

6.2 Recomendaciones	76
<i>CAPÍTULO VII.....</i>	77
PROPUESTA	77
7.1 Título de la propuesta.....	77
7.2 Justificación de la propuesta.....	77
7.3 Objetivo de la propuesta.....	77
7.4 La Propuesta.....	78
7.4.1 Misión de la empresa.....	78
7.4.2 Visión de la empresa	78
7.4.3 Valores de la empresa	78
7.4.4 Formulación de los objetivos	79
7.4.5 Formulación de las estrategias.....	79
7.4.5.1 Priorización del FODA	79
7.4.5.2 Matriz FODA.....	81
7.4.6 Matriz Plan de Acciones Ofensivas	82
7.4.7 Matriz Plan de Acciones Defensivas	83
7.4.8 Matriz Plan de Acciones para el mejoramiento interno	84
7.4.9 Plan Estratégico de TRICONSUL Cía. Ltda.....	85
7.4.10 Plan Estratégico de TRICONSUL Cía. Ltda.....	86
7.5 Validación de la propuesta.....	87
7.6 Conclusión y recomendación de la propuesta.....	87
7.6.1 Conclusión	87
7.6.2 Recomendación	87
<i>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</i>	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cuánto conoce acerca de la empresa TRICONSUL Cía. Ltda.	44
Gráfico 2: Cómo conoció los servicios de TRICONSUL Cía. Ltda.	45
Gráfico 3: Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios que ofrece TRICONSUL Cía. Ltda.	46
Gráfico 4: Al momento de solicitar un servicio su requerimiento fue atendido	50
Gráfico 5: Se siente orgulloso de trabajar en TRICONSUL Cía. Ltda.	63
Gráfico 6: Puede hacer su trabajo de forma segura.....	63
Gráfico 7: Considera que TRICONSUL Cía. Ltda. tiene un buen funcionamiento	64
Gráfico 8: Hay ambiente de compromiso en su grupo de trabajo.....	65
Gráfico 9: Se le capacita de forma constante en la empresa.....	65
Gráfico 10: Se comparten los beneficios con el personal	66
Gráfico 11: Cuenta la empresa con misión, visión y valores.....	67
Gráfico 12: Cuenta la empresa con un plan estratégico.....	67
Gráfico 13: Se estimula el trabajo en equipo	68
Gráfico 14: Se comunican de forma oportuna las necesidades de la empresa.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Expectativas más relevantes para los clientes de TRICONSUL Cía. Ltda.	46
Tabla 2: Calificación del profesionalismo de la empresa por parte de los clientes	47
Tabla 3: Calificación del trato que recibió de la empresa cuando solicitó sus servicios	48
Tabla 4: Calificación del cliente sobre la organización de la empresa	48
Tabla 5: Calificación del precio de los servicios	49
Tabla 6: Calificación del nivel de satisfacción general de los servicios	49

ÍNDICE DE MATRICES

Matriz 1: Ámbito externo de la empresa.....	51
Matriz 2: Matriz Holmes ámbito externo.....	52
Matriz 3: Matriz de ámbito interno.....	70
Matriz 4: Matriz Holmes ámbito interno	71
Matriz 5: Matriz FODA	81
Matriz 6: Plan de Acciones ofensivas	82
Matriz 7: Plan de Acciones Defensivas	83
Matriz 8: Plan de Acciones para el mejoramiento interno	84
Matriz 9: Plan Estratégico de TRICONSUL Cía. Ltda.	85
Matriz 10: Balance Score Card de TRICONSUL Cía. Ltda.	86

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estados Financieros.....	59
Ilustración 2: Estados de Resultados.....	60

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES

1.1 Definición del problema

TRICONSUL Cía. Ltda. es una empresa local, que viene operando en Esmeraldas por más de veinticinco años, sin embargo, se conoce, por la experiencia laboral de la investigadora en esta empresa (ocho años), que la compañía no cuenta con una planificación estratégica que le permita crecer en el mercado. Por lo cual, se ha creído necesario elaborar un plan estratégico basado en un Balance Score Card, con el propósito de aportar positivamente en el crecimiento de la empresa.

1.2 Planteamiento del problema

Actualmente las empresas buscan mejorar continuamente sus procesos, en el afán de conseguir nuevos clientes, aumentar sus utilidades y enfrentar a la competencia. Debido a esto, TRICONSUL Cía. Ltda., tiene la necesidad de realizar un análisis a su funcionamiento interno y externo, de manera que pueda conocer cómo se encuentra y hacia dónde se dirige.

Para una empresa u organización es muy difícil saber en qué condiciones se encuentra, sin antes haber realizado evaluaciones a su desempeño, y esto es lo que ocurre con TRICONSUL Cía. Ltda., que en el tiempo de servicio entregado a la colectividad, no cuenta con una adecuada planificación y tampoco tiene procesos definidos, por lo cual, la toma de decisiones se hace de forma intuitiva, lo que genera cierto conflicto al momento de realizar sus actividades cotidianas.

Una herramienta importante de planificación, que puede ser útil para TRICONSUL Cía. Ltda., es el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral, mediante el cual, luego del diagnóstico de la empresa, se logrará plasmar los objetivos estratégicos de la misma, en función de las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, y, aprendizaje y crecimiento.

1.3 Delimitación del problema

¿Un plan estratégico aportaría a mejorar el funcionamiento de la empresa TRICONSUL Cía. Ltda.?

¿Cuáles son los procesos administrativos que se realizan en TRICONSUL Cía. Ltda.?

¿Cómo se encuentra actualmente la empresa en cuanto a las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje?

¿El Balance Score Card sería la herramienta ideal para que la empresa controle la ejecución oportuna de su plan estratégico?

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para TRICONSUL Cía. Ltda., basado en el Balance Score Card.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Describir los procesos organizacionales que realiza TRICONSUL Cía. Ltda.
- Analizar la situación actual de la empresa en cuanto a las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

1.5 Justificación

TRICONSUL Cía. Ltda. es una empresa consultora en el área de ingeniería civil, ha trabajado en proyectos importantes para el crecimiento de la provincia de Esmeraldas, pero no ha definido de forma clara hacia dónde va y qué quiere conseguir. En la provincia existen pocos competidores en el área que utilizan tecnología para realizar sus actividades, pero aunque la competencia no es fuerte en el sector local, TRICONSUL Cía. Ltda. requiere establecer estrategias que contribuyan a mejorar sus procesos, no solo técnicos sino también administrativos, lo que le puede permitir ganar ventaja competitiva en todo momento.

Esta investigación se justifica porque la empresa se encuentra desorientada en cuanto hacia dónde se dirige, sus procesos no están registrados en un documento oficial que avale su ejecución, y en algunos casos son llevados de forma empírica. Se considera que, a través de un plan estratégico fortalecido en el Balance Score Card, TRICONSUL

Cía. Ltda. fomentará la participación activa del personal y su compromiso con la empresa, sus trabajadores conocerán la misión, visión, valores, objetivos, y estrategias fijadas para alcanzar sus metas. La planificación estratégica es vital para el buen desempeño de cualquier organización y los resultados que se obtienen se evidencian en un buen servicio a los clientes, lo que garantizará a la compañía mejores rendimientos financieros, además, faculta ser competitivos en el mercado.

Este proyecto tendrá un impacto positivo dentro de la empresa, porque el recurso humano conocerá las perspectivas de las áreas: financiera y de innovación, asimismo, saber cómo se manejan los procesos y cuáles son las percepciones que los clientes tienen de la organización.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

2.1 Fundamentación teórica/conceptual

2.1.1 La planificación y dirección estratégica, y su importancia en las organizaciones

Uno de los aspectos fundamentales a resaltar en esta investigación es el plan estratégico, debido a que se ha planteado su creación, como objetivo general en este informe, para la empresa TRICONSUL Cía. Ltda. Sin embargo, para conocer qué significa planificación y dirección estratégica, es vital consultar varias fuentes que permitan despejar dudas.

Maldonado Gálvez (2009) señala que:

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza del negocio, que define los objetivos a largo plazo, identifica las metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias. (p.32).

Mediante la planificación estratégica las empresas y negocios fijan el punto hacia donde se dirigen, las estrategias a utilizar, y qué recursos necesitan para lograr los resultados. A esto se suma el análisis de otros factores externos, que necesariamente inciden en el manejo de la organización.

Por su parte, Lema (2004) en su artículo señala que la misión, visión y los valores no constituyen el plan estratégico de la empresa, se los puede catalogar como ejes o guías del plan. De esto el autor deduce que la guía estratégica no es el principio ni el fin del plan, sin embargo, puede considerarse como el corazón del mismo. Este estudio señala además, que el proceso de construcción del plan estratégico inicia con el análisis de investigaciones realizadas en las distintas áreas de la empresa.

Para Fred (2013, p.16) la planificación estratégica es importante porque sirve como base para las demás funciones administrativas: organización, coordinación y control, es decir, refuerza la organización de los recursos, la coordinación de las tareas y actividades, y el control y evaluación de los resultados. El autor indica también, que

permite reducir la incertidumbre y minimizar los riesgos, al analizar la situación actual, los posibles sucesos futuros, y las fluctuaciones que se dan en el entorno empresarial. La planificación estratégica permite que una empresa sea proactiva, porque se logra el compromiso de todos sus miembros, los aportes que éstos puedan dar desde su posición, aspectos relevantes que otros no valoran fácilmente y que son de vital importancia para el fortalecimiento de la organización.

Entre las principales características que presenta la planificación estratégica, se obtienen: precisión, al momento de plantear los objetivos de manera que éstos puedan ser medibles; factibilidad, considerando los recursos reales con los que cuenta la empresa; coherencia al momento de su ejecución, porque debe tener secuencia de todos los planes de la empresa a corto, mediano o largo plazo; evaluación, de manera que se pueda controlar y evaluar los resultados; y, flexibilidad, porque debe estar sujeta a cambios o mejoras. (Fred, 2013, p.15)

Así como existen características de la planificación estratégica, también es necesario citar los beneficios más importantes que ésta permite conseguir a la empresa, así se puede mencionar: toma de decisiones importantes y oportunas, asignar con mayor eficacia recursos y tiempo a las oportunidades que se han detectado, constituye un marco para la comunicación interna del personal, refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia, entre otros.

Una vez que se ha implementado la planificación estratégica, otro aspecto fundamental para lograr el éxito empresarial es la dirección estratégica, Aguilera (2010) manifiesta en su artículo, que la dirección estratégica es un proceso continuo que apoya los objetivos y metas que se trazan las empresas a largo plazo. La planificación y la dirección estratégica buscan ante todo el crecimiento empresarial, para Blázquez, Dorta y Verona (2006, p. 172) “el crecimiento empresarial es un proceso de adaptación a los cambios exigidos por el entorno o promovido por el espíritu emprendedor del directivo (...)”.

La concepción anterior supone que realizar una planificación estratégica no tendría sentido si no se pone en práctica, y una vez puesta en práctica es necesaria la dirección estratégica, de manera que se pueda conocer de forma permanente si se están o no alcanzando los objetivos, qué obstáculos se encuentran en el camino, y si las estrategias

aplicadas están funcionando con eficacia. Por lo tanto, la planificación y dirección estratégica son fundamentales para lograr el éxito empresarial.

Para utilizar de forma apropiada un manual de dirección estratégica se deben seguir tres consejos claves, de acuerdo a lo que señalan Johnson, Scholes y Whittington (2006, p. 21), el primero es que se haya comprendido los conceptos; en segundo lugar está que se puedan aplicar estos conceptos a situaciones prácticas; y como tercero, que se haya leído otros conceptos. Estos conceptos a su vez están asociados a procesos y actividades que cumplen los diferentes departamentos de las empresas, por lo tanto se precisa revisar qué son los procesos y qué es un sistema que maneja diferentes procesos.

2.1.2 Los sistemas y procesos

Para Chiavenato sistema es “un conjunto de elementos (partes u órganos componentes del sistema) dinámicamente relacionados, en interacción que desarrollan una actividad (operación o proceso del sistema) para lograr un objetivo o propósito (finalidad del sistema)” (1999, p.2). El sistema engloba entonces los procesos con el fin de lograr los objetivos. Los procedimientos por su parte, son planes en cuanto establecen un método habitual de manejar actividades futuras.

Se define al proceso como: "una unidad en sí que cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o un usuario interno" (Carrasco, 2001, p. 11). Estos procesos o procedimientos consisten en describir detalladamente cada una de las actividades a seguir dentro de una función laboral, por medio de los cuales se garantiza la disminución de errores.

Los procedimientos representan la empresa de forma ordenada, permiten realizar los trabajos administrativos para su mejor función en cuanto a las actividades dentro de la organización. Se puede concebir a los procedimientos como los hábitos o costumbres de una organización, de lo cual se deduce que, si esa organización tiene procedimientos ilógicos o contradictorios, no podrá cumplir los objetivos señalados, de aquí la importancia del estudio y mejoramiento de los procedimientos.

“En las organizaciones de servicios, uno se encuentra, como en las de fabricación, con ausencia de procedimientos definidos. Existe la suposición implícita en la mayoría de

las organizaciones de servicios de que los procedimientos están completamente definidos y se cumplen.” (Latzko, 1988, p. 40).

Todas las empresas cumplen procesos, los que están guiados por modelos, para Chiavenato, 1999 “Modelo es una representación simplificada de alguna parte de la realidad” (p. 711; citado por Boland, Carro, Stancatti, Gismano y Banchieri, 2007, p. 36). Esta representación simplificada permite detectar falencias dentro de un proceso, lo cual supone la posterior toma de decisiones para aplicar correctivos.

Los procesos se aplican a lo largo de una organización o empresa, y parecen volverse más rigurosos en los niveles bajos, porque implican mayores controles para detallar la acción de los trabajos rutinarios.

Para Mallar (2010, p. 4) la gestión basada en procesos se define como “un nuevo concepto de estructura organizativa que considera que toda organización se puede concebir como una red de procesos interrelacionados o interconectados”. La gestión de procesos es uno de los ocho principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso.

Steiner (2009, p.22) indica que los procesos organizacionales son un conjunto de pasos parcialmente ordenados para alcanzar un objetivo dentro de la organización. La transformación desde un estado hacia otro, por medio de agentes coordinados, con el propósito certero de lograr estos objetivos, son derivados de la responsabilidad del encargado del proceso.

Existen varios tipos de procesos, cabe indicar que es necesario que una organización tenga bien definidos sus procesos para que las actividades que se realicen sean eficaces y eficientes, lo que va a definir las funciones del personal de cada departamento. Por su parte, Camisón (2009, p.) indica que los tipos de procesos que se presentan dentro de una organización son los siguientes:

1. Los procesos clave, denominados también operativos, propios de la actividad de la empresa.

2. Los procesos estratégicos, aquellos procesos mediante los cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos.
3. Los procesos de apoyo o de soporte, que proporcionan los recursos y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

Cuando los procesos se evalúan y se detectan las fallas del sistema, el siguiente punto a seguir es aplicar herramientas de mejora que optimicen las actividades y garanticen el éxito empresarial. Mallar indica: “Los procesos deben ser evaluados periódicamente ya que partiendo de las evaluaciones que se realicen, se pueden determinar los puntos débiles y de esta forma establecer una estrategia completa encaminada a mejorar su funcionamiento.” (2010, p. 17). Para hablar de mejora continua debe existir previo la evaluación y autoevaluación de los diferentes procesos de la organización, con ello se puede implementar dentro de las empresas, el concepto de calidad.

2.1.3 La calidad y la productividad en las empresas de servicios

Para mejorar los productos y servicios, se necesita primero analizar la situación actual de la empresa u organización, partiendo de ello se puede examinar de forma sistemática los aspectos generales. Deming en 1989 señaló que, “Un sistema para mejorar la calidad es útil a cualquier persona que fabrique un producto o que se dedique a suministrar servicios” (p. 143).

Mucho se habla de la calidad, pero cómo se la puede definir desde los diferentes puntos de vista, Deming dice que para el gerente de planta la calidad consiste en “mejorar continuamente los procesos y en mejorar continuamente el liderazgo”; el mismo autor acota también que “la calidad solo puede definirse en función del sujeto” (1989, p. 132). Si se analizan las definiciones anteriores, entonces se puede decir que, cada persona u organización manejará su propio concepto de calidad, vistos desde su óptica o las experiencias que haya obtenido luego de adquirir un producto o servicio. La elaboración de un plan estratégico constituye una herramienta para mejorar la calidad de los servicios que entrega la empresa.

Cuando se habla de ser productivos en las empresas, se viene a la mente la consecución de resultados óptimos en función de los objetivos planteados. Mertens dice: “La productividad se define en su expresión más elemental como la relación entre insumo y

producto. La mejora de esa relación, conllevaría teóricamente a mayores niveles de bienestar.” (2002, p.2). En el caso de las empresas de servicio la productividad puede entenderse entonces como la relación entre insumo y servicios, relación que debe mejorarse continuamente para la obtención de los resultados esperados.

La gestión administrativa debe brindar un soporte administrativo a los procesos y procedimientos empresariales en las diferentes áreas de una organización o empresa, de manera que se logren los resultados con eficacia y eficiencia, en un tiempo óptimo y con una gran ventaja competitiva.

Cuando se trabaja con una eficiente gestión administrativa, se sabe que el control de esta gestión es un proceso normal y necesario en la empresa. Este control sirve para guiar la gestión empresarial hacia los objetivos de la organización, es decir el control debe servir de modelo para alcanzar eficazmente los objetivos planteados con el mejor uso de los recursos disponibles (técnicos, humanos, financieros).

Los factores que influyen sobre la gestión son: entorno, objetivos empresariales, estructura, tamaño de la empresa, cultura organizacional. Todos estos factores, bien orientados, permiten a su vez entregar un mejor servicio al cliente.

Un servicio es un conjunto de actividades que buscan responder a las necesidades de un cliente. Los servicios incluyen una diversidad de actividades desempeñadas por un número de funcionarios que trabajan para el estado (servicios públicos) o para empresas particulares (servicios privados).

Para Hernández “La calidad en el servicio es y debe ser como la decoración de cualquier establecimiento” (2000, p. 28). La definición anterior manifiesta que, así como la presentación física de una estructura tangible es importante, lo es también la imagen de la calidad del servicio o producto que ofertan las empresas, sean del sector público o privado. Con lo antes referido, se puede acotar, que cuando se habla de imagen corporativa de una empresa, no se hace exclusiva referencia a la figura material que representa a la compañía (un símbolo o logotipo) o a su recuerdo visual, sino a la imagen mental global que se genera en el público. (Capriotti, 2013, p. 21).

2.1.4 Diagnóstico institucional

Para conocer el funcionamiento de una empresa, es pertinente realizar un análisis interno y externo de la misma. En relación al análisis interno, éste permite identificar las fortalezas y debilidades que tiene la organización, por su parte, el análisis externo identifica las oportunidades y amenazas, para posteriormente definir las estrategias a implementar. (Steiner, 1991).

2.1.4.1 Análisis Externo

La finalidad de un análisis externo es definir una lista tanto de oportunidades como de amenazas que rodean la empresa; esto nace con el afán de que la empresa pueda responder en forma ofensiva y defensiva a los factores, mediante estrategias acorde a los objetivos planteados. El aspecto externo tiene dos componentes: macro-ambiente y micro-ambiente. (Fred, 1997).

2.1.4.1.1 Macro-ambiente

Las fuerzas que componen el macro-ambiente son externas a la empresa y difícilmente pueden ser controladas por la organización, conforman este aspecto las oportunidades y amenazas que podrían afectar directamente el funcionamiento de la empresa. Fred, en 1997, señala algunos aspectos que deben analizarse, con el fin de conocer qué puede afectar la planificación estratégica de la empresa.

2.1.4.1.1.1 Aspectos político – legales

Los aspectos políticos de un país están determinados por las decisiones que se tomen dentro de un Estado, a nivel de gobierno central o municipal, que necesariamente influirán en el funcionamiento de las empresas o instituciones ubicadas dentro de esa jurisdicción. (Superintendencia de Compañías, 2006). Estas decisiones pueden afectar positiva o negativamente en las organizaciones, es decir, presentar oportunidades o amenazas, dependerá de las empresas hacer frente a los aspectos de tipo políticos y plantear las mejores estrategias para lograr los objetivos propuestos.

Por otro lado, están los aspectos legales, que tienen que ver con leyes, normativas, reglamentos, entidades gubernamentales, entre otras, que emiten disposiciones obligatorias dentro de un país o Estado, las cuales no pueden ser evadidas por las personas naturales o jurídicas que forman parte de esa jurisdicción. (Superintendencia de Compañías, 2006).

2.1.4.1.1.2 Aspectos económicos

La Superintendencia de Compañías (2006) señala que los aspectos económicos son la combinación de factores que influyen en el desarrollo o recesión económica de un país o región. Toda empresa debe estar atenta a los pilares que componen este aspecto: la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, el tipo de cambio, la inflación y la inversión extranjera.

2.1.4.1.1.3 Aspectos sociales

Son varios los aspectos sociales que influyen directa o indirectamente en una población, y que marcan las características del lugar, de su gente, sus instituciones, su ambiente. Algunos de los elementos que componen los aspectos sociales son: población, salud y nutrición, perfil educacional, densidad poblacional, mortalidad, entre otros.

2.1.4.1.1.4 Aspectos tecnológicos

Las empresas deben adaptarse a los cambios tecnológicos para mantenerse competitivas en el mercado; la tecnología desempeña un papel relevante en la nueva economía digital, constituyendo una importante estrategia para las empresas, porque facilita la plataforma para desarrollar las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos institucionales.

2.1.4.1.2 Micro-ambiente

Son otro grupo de fuerzas que la empresa no siempre puede controlar, sin embargo, intenta hacerlo, se ubican aquí proveedores, clientes y la competencia. Fred (1997),

manifiesta que a partir del análisis del micro-ambiente se identifican las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.1.4.1.2.1 Componente clientes

Sin los clientes las empresas no tendrían razón de ser, sus esfuerzos están enfocados en satisfacer a sus clientes. Se considera cliente a la persona o grupo de personas que demanda un producto o servicio a cambio de un pago.

2.1.4.1.2.2 Componente proveedores

Los proveedores son aquellos que entregan o distribuyen productos o servicios a las empresas, con la finalidad de que éstas puedan producir bienes o servicios.

2.1.4.1.2.3 Componente competencia

Se denomina competencia al escenario donde se enfrentan diferentes negocios o empresas, que ofrecen productos o servicios similares o complementarios en un mercado. Las organizaciones disputan clientes o materiales. (Brown, 1983).

2.1.4.2 Análisis Interno

Este análisis está formado por todos los componentes internos de la empresa, los mismos que son originados dentro de ella, permite conocer las fortalezas y debilidades de la organización para la toma de decisiones acertadas y pertinentes. (Certo, 1996).

2.1.4.2.1 Componente organizacional

La estructura organizacional es una herramienta fundamental que facilita a la empresa la definición de las funciones que desempeñará cada empleado, asimismo, los trabajadores conocerán quién los dirige y quiénes forman su grupo de trabajo. (Certo, 1996).

2.1.4.2.2 Componente financiero

Los indicadores financieros presentan cifras exactas del movimiento económico de la empresa; presentan resultados numéricos basados en la relación de las cifras de los estados financieros actuales, comparados con años anteriores. Estos resultados posibilitan a los inversionistas conocer si el negocio es atractivo para ellos o no. Los estados financieros que permiten obtener los indicadores de esta área son: el estado de situación financiera (balance general) y el estado de resultados. (Gitman, 1994).

2.1.4.2.3 Componente de Recursos Humanos

El departamento de recursos humanos es el encargado de coordinar todas las actividades concernientes al talento humano de la empresa, cumple las funciones de reclutar, entrevistar, seleccionar, capacitar, orientar, despedir, entre otras, a los funcionarios y trabajadores de la institución. (Luna, 2004).

2.1.5 Dirección organizativa

Luego de la planificación estratégica el paso a seguir es su puesta en práctica, lo que significa que es necesario dirigir la estrategia planificada; la dirección estratégica permite que se pueda conocer de forma permanente si se están o no alcanzando los objetivos, por lo tanto, la planificación y dirección estratégica son vitales para lograr el éxito empresarial.

2.1.5.1 Misión

Para Drucker, una empresa no se define por el nombre, estatutos o artículos que tiene, sino por su misión de negocios, el autor señala, que sólo una definición precisa de la misión y el propósito de la empresa logran establecer objetivos claros. (Drucker, citado por Fred, 1997). La misión es el propósito de una organización, es la declaración de su razón de ser.

2.1.5.2 Visión

La visión por su parte, es la manifestación de hacia dónde se dirige la empresa, es decir, dónde se ve ubicada en el futuro. Luna en 2004, señala que la visión describe cómo se observa la empresa a sí misma, en varios años.

2.1.5.3 Valores Corporativos

Cuando se habla de valores corporativos se hace referencia a las costumbres, actuaciones, comportamientos, entre otros aspectos, que la empresa asume como normas de conducta. “Los valores corporativos son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.” (Mejía, 2012).

2.1.5.4 Objetivos

Se los reconoce como los resultados que las organizaciones desean alcanzar mediante el desarrollo de su misión y visión. Para Kaplan y Norton (2007), los objetivos son la definición de las acciones a corto plazo que se emprenderán en cada una de las áreas para alcanzar los objetivos estratégicos.

2.1.5.5 Análisis FODA

Las organizaciones deben cumplir sus objetivos a corto, mediano o largo plazo, y bien pueden hacerlo bajo un análisis FODA que les permita evaluar los factores internos y externos de la empresa, para conocer cuáles son las debilidades que se puedan mejorar y las fortalezas que se deben reforzar o mantener (Ponce, 2007, p. 114).

Ramírez (2009, p. 55) manifiesta lo siguiente:

El diagnóstico situacional FODA es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

Las cuatro variables a las que hace referencia el autor, son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que giran alrededor de la empresa, constituyéndose en su conjunto, como una herramienta apropiada para conocer las condiciones reales de actuación de la organización. El mismo indica los conceptos de las variables citadas, a continuación el detalle:

- **Fortaleza.-** se considera aquello en lo que la organización es competente, es decir los factores que están bajo su control, con un alto nivel de desempeño, generando ventajas o beneficios presentes.
- **Debilidad.-** significa una deficiencia o carencia, en este aspecto la organización tiene bajos niveles de desempeño y se hace vulnerable ante la competencia.
- **Oportunidades.-** son las circunstancias del entorno favorables para la empresa, que permiten alcanzar o superar los objetivos.
- **Amenazas.-** son factores del entorno que resultan en circunstancias adversas, los cuales ponen en riesgo el alcance de los objetivos.

2.1.5.6 Formulación de Estrategias

Las estrategias son los medios que permiten alcanzar los objetivos de la empresa, en donde se adoptan acciones específicas y se utilizan todos los recursos necesarios para lograr su cumplimiento. (Pinto, 2000). En este sentido, las estrategias son las rutas que orientan el proceso administrativo para lograr la consecución de los objetivos a corto y largo plazo.

2.1.6 Herramientas utilizadas en Planificación Estratégica

2.1.6.1 Matriz Holmes: Evaluación de Factores Externos

Esta matriz permite a los administradores concentrar y evaluar varios aspectos externos que conciernen a la organización, entre los más sobresalientes: económicos, sociales, culturales, políticos, tecnológicos. La matriz de evaluación de factores externos se elabora siguiendo varios pasos:

- Hacer una lista de los factores críticos que se identificaron en el proceso de evaluación del ambiente externo.
- Asignar un peso a cada factor, de acuerdo a criterios del administrador, donde 0.5 no es importante, 1 es igualmente importante y, 2 es importante.
- Identificar la relación de los factores críticos entre sí, para luego establecer una sumatoria de los totales.

2.1.6.2 Matriz Holmes: Evaluación de Factores Internos

Este instrumento permite formular las estrategias, luego de la evaluación de los aspectos internos más sobresalientes de la empresa, los que pueden ser: procesos, servicios, profesionalismo, comunicación interna, entre otros. Su proceso de elaboración es similar al de la matriz de evaluación de factores externos, sólo que se toman aspectos internos de la organización.

2.1.6.3 Matriz FODA

El análisis FODA es plasmado en la matriz que lleva el mismo nombre, donde se desarrollan los siguientes pasos, de acuerdo a lo indicado por Ramírez (2009):

Identificar los criterios de análisis.

Determinar las condiciones reales de la empresa, de acuerdo a las variables internas y externas, resultantes del análisis.

Asignar la ponderación para cada fortaleza, oportunidad, debilidad y amenaza.

Se calculan los resultados.

2.1.6.4 Balance Score Card

En 1992, los autores Kaplan y Norton, introducen el concepto de Balance Score Card, lo que ha brindado a una generación de ejecutivos una mejor comprensión de lo que sus empresas están realizando. La herramienta administrativa permitió ver más allá de las mediciones tradicionales, que estaban asociadas con el desempeño financiero, incorporando otros aspectos como: clientes, procesos internos, e innovación y aprendizaje.

Se conoce al Balance Score Card como Cuadro de Mando Integral y es considerado un modelo importante de planificación y gestión porque contribuye eficazmente a detectar problemas dentro de las empresas. Para Fernández, 2001, el Balance Score Card “es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.” (p. 32). Previo a la elaboración del Balance Score Card, Fernández (2001), afirma que es necesario concretar la visión del negocio en objetivos estratégicos que se relacionen entre sí, de acuerdo a varias

perspectivas: financiera, del cliente, interna del negocio, y de innovación y aprendizaje.

El mismo autor se refiere a cada perspectiva:

- Perspectiva financiera.- permite a la empresa preguntarse qué se debe hacer para satisfacer las expectativas de los accionistas, es decir, maximizar el valor de las utilidades de los socios de la empresa. Algunos aspectos que están directamente relacionados con esta perspectiva son: aumento de ingresos y de clientes; optimización de costos; mejora de la productividad; uso de activos y nuevas inversiones.
- Perspectiva del cliente.- en este caso la empresa debe preguntarse qué hacer para satisfacer las necesidades de sus clientes; para ello es fundamental conocer qué opinan los usuarios o clientes de la empresa, en relación al producto o servicio ofertado. Además, esta perspectiva se asocia con la fidelización de los clientes, quienes difícilmente cambiarán una marca conocida por otra que les resulte no familiar.
- Perspectiva interna.- la empresa debe tener claros los procesos que le conlleven a la excelencia para satisfacer las necesidades de sus clientes. El autor señala que los procesos internos más importantes son los operativos, que a su vez son administrativos y técnicos, y los procesos de ventas, que tienen que ver con la distribución y logística de venta del producto o servicio.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.- aquí se debe buscar conocer los aspectos críticos para mantener la excelencia organizacional, se trata de convertir los recursos estratégicos en capacidades, de manera puntual, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para lograr la mejora en el corto o largo plazo. (Kaplan y Norton, 1997, pp. 139-142; citado por Périssé, 2001)

Para Fernández la utilidad del Balance Score Card depende de los problemas que enfrenta la empresa, no del tipo de empresa que sea, y puede ser implementado en cualquier organización (2001, p. 33).

El Balance Score Card puede ser utilizado como herramienta de gestión dentro de una empresa, para lo cual se centra en la estrategia para ver cómo se aterriza, es decir, qué se

debe hacer para lograr el éxito. Por otra parte, puede utilizarse como herramienta de diagnóstico, centrándose en lo que se está haciendo actualmente, de manera que pueda ser evaluado. (Morales, 2007, p. 82).

Para algunos autores, los elementos del balance score card son: misión, visión y valores; perspectivas, mapas estratégicos y objetivos; propuesta de valor al cliente; indicadores y sus metas; iniciativas estratégicas; responsables y recursos.

2.2 Fundamentación legal

Para sustentar este informe se ha indagado en la Constitución de la República, Ley de Compañías, Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública y en su Reglamento.

TRICONSUL CÍA. LTDA., empresa que se dedica a planificar, identificar, elaborar y evaluar proyectos de desarrollo, se rige de acuerdo a lo que indica la Constitución de la República (2008) en su Art. 85, donde señala que la formulación, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas y servicios públicos que garanticen los derechos reconocidos por la Constitución, se regularán de acuerdo a las disposiciones expresas y se garantizará la participación de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades.

Por su parte el Art. 316 de la Constitución expresa que el Estado podrá delegar la participación en los sectores estratégicos y servicios públicos a empresas mixtas, en las cuales tenga mayoría accionaria. Y podrá de forma excepcional delegar a la iniciativa privada, el ejercicio de estas actividades, de acuerdo a lo señalado por la Ley.

La empresa en relación, se rige por la Ley de Compañías (1999), la misma que manifiesta en su Art. 1 que, el contrato de compañía es aquel por el cual dos o más personas unen sus capitales o industrias, para emprender en operaciones mercantiles y participar de sus utilidades.

El Art. 2 de la Ley de Compañías señala cinco especies de compañías de comercio, las que son: compañía en nombre colectivo, compañía en comandita simple y dividida por acciones, compañía de responsabilidad limitada, compañía anónima y, compañía de economía mixta.

Complementario a lo anterior, el Art. 1 de la Ley del Sistema Nacional de Contratación Pública (2008), determina los principios y normas para regular los procedimientos de contratación para la adquisición o arrendamientos de bienes, ejecución de obras y prestación de servicios, incluidos los de consultoría.

Para conseguir la adjudicación de contratos, el Art. 10 del Sistema Nacional de Contratación Pública (2008), indica que el Servicio Nacional de Contratación Pública (SERCOP) es el organismo de derecho público, técnico regulatorio, con personalidad jurídica propia y autonomía administrativa, técnica, operativa, financiera y presupuestaria, con capacidad de evaluar la documentación de los proveedores y asignar la realización de proyectos o contratos a un determinado proveedor.

2.3 Estudios previos

Se ha revisado varios estudios previos de artículos científicos, tesis, y planes estratégicos de diferentes organizaciones, entre los más importantes se puede citar:

El Plan Estratégico de la Universidad Nacional Abierta de Caracas – Venezuela (2005), el cual se inicia con un análisis estratégico que presenta varios aspectos sobre la posición estratégica de la universidad, en relación a sus recursos, competencias internas y expectativas e influencias de su entorno. La metodología utilizada por la UNA presenta algunas condiciones para su aplicación, así se tiene: la voluntad de realizar la experiencia, dedicar un período de tiempo a la preparación de la planificación, implementar la metodología formalizando el escenario de planificación y formulando las estrategias de acción; y realizar una revisión de dichas estrategias.

Asimismo, se revisó el plan estratégico de la empresa Rhenania S.A. ubicada en la ciudad de Quito - Ecuador, realizado por Tobar en 2007, quien considera que es necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización; luego de ello señala, que es pertinente alcanzar los objetivos mediante planes estratégicos que permitan mejorar la gestión organizacional y obtener a la vez mejores resultados. Las principales conclusiones de este documento indican que la empresa Rhenania S.A., decidió adoptar la herramienta planificación estratégica para elevar su nivel de eficiencia; además que el ambiente de trabajo adecuado y canales de

comunicación apropiados hacen posible mejorar las relaciones laborales. La metodología utilizada por la investigadora para alcanzar los objetivos de su informe, consistió en llevar a cabo un plan de trabajo que inició con el análisis externo e interno de la empresa, donde se identificaron los aspectos más sobresalientes que inciden en Rhenania S.A., para posteriormente plantear los objetivos y estrategias adecuadas.

En el mismo sentido, Gálvez en 2008, en su tesis sobre modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmeccánico en Quito – Ecuador, manifiesta que la planificación estratégica es el primer paso para construir una nueva organización que contribuya a engrandecer la empresa y a la productividad del país. Considera además que su informe de tesis es la parte estratégica que direccionará a la empresa de manera eficiente, eficaz y competitiva. Para lograr los objetivos de la investigación, se inició con el análisis interno y externo de la microempresa.

Para León (2011), quien realizó el diseño de una planificación estratégica para la empresa REPRODATA CÍA. LTDA., dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión en la ciudad de Quito – Ecuador, la planificación estratégica es una poderosa herramienta que se fundamenta en un proceso que une a directivos para la elaboración de la misión, visión y estrategias, las mismas que deben plasmarse en resultados tangibles, reduciendo los problemas y fomentando la participación y el compromiso organizacional. El método de trabajo utilizado para el análisis organizacional, consistió en la aplicación de entrevistas y encuestas tanto jefes como a empleados, quienes aportaron positivamente en la consecución de los resultados.

En su artículo Fernández (2001), define que no hay empresas iguales, por lo tanto pueden adaptar los modelos del Balance Score Card de acuerdo a su conveniencia y necesidades, de ahí que en algunas organizaciones los objetivos son los indicadores, o simplemente no utilizan un mapa estratégico. (pág. 42).

La planificación estratégica es considerada un pilar importante al momento de emprender una empresa, así lo señala la investigación realizada por Maldonado (2012), de la Universidad San Francisco de Quito, quien indica que la planificación estratégica en una cooperativa de ahorro y crédito debe contar con estrategias claras que ayuden a direccionar y lograr el éxito de la misma.

En la misma línea de planificación estratégica, Bolaños (2006), de la Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, en su investigación sobre un modelo de gestión basado en la metodología Balance Score Card para la empresa de transporte Bus Ven C.A., señala que la globalización de los mercados le plantea a las organizaciones la necesidad de alcanzar un nivel de competitividad que les permita no solo sobrevivir, sino obtener la mayor cuota de oportunidades futuras. Esta dinámica de cambios exige que se replanteen los objetivos y estrategias de las organizaciones y que se diseñen sistemas de gestión modernos que permitan mejorar la planificación y la medición del desempeño del negocio, partiendo de la identificación de los factores internos y externos más relevantes de la compañía. En el caso de esta investigación, el primer paso fue determinar mediante el análisis de la compañía, cuáles fueron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para luego trabajar en las matrices que permitieron elaborar el Balance Score Card, como una herramienta de gestión administrativa.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Método de investigación

Esta investigación es de tipo descriptiva no experimental, se realizó una búsqueda minuciosa de información, en leyes, artículos científicos, revistas y tesis, para sustentar el marco teórico. Se aplicaron los métodos analítico y estadístico, el primero permitió conocer la situación actual de TRICONSUL Cía. Ltda., para luego proceder a la interpretación de los resultados, los mismos que han sido presentados mediante gráficos estadísticos.

3.2 Descripción y caracterización del lugar donde se desarrolló la investigación

La investigación fue realizada en TRICONSUL Cía. Ltda., ubicada en las calles Libertad y Pichincha de la ciudad de Esmeraldas (Ecuador), la empresa se dedica a brindar servicios especializados en consultoría y fiscalización de obras de ingeniería civil.

3.3 Población y Muestra

El universo de esta investigación es finito, por tal razón se aplicó entrevistas y encuestas a todos los socios (3 personas), directivos (1 persona), y empleados (9 personas), quienes son colaboradores de la compañía.

Por su naturaleza, la empresa no cuenta con un número extenso de clientes, en su lista activa están considerados ocho clientes como más significativos, a quienes se les aplicó la entrevista, consiguiendo información relevante de siete de ellos.

3.4 Técnicas e instrumentos de investigación

Las técnicas de investigación empleadas fueron: entrevista, encuesta y observación. La entrevista realizada a los directivos contenía trece preguntas, en ellas se consultó sobre cuán factible les parecía la implementación de un plan estratégico; conocer si la empresa cuenta con misión, visión y estrategias; cuáles son sus principales objetivos como empresa y los principales procesos que ejecutan; entre otras preguntas.

La encuesta a empleados y clientes contenía diez preguntas cada una, en el caso de los primeros se les consultó sobre el ambiente de trabajo, su compromiso con la empresa, la frecuencia en capacitaciones, la comunicación interna, y otras. Por su parte a los clientes

se les consultó sobre su apreciación de la empresa, los servicios que más utilizan, el grado de satisfacción que sienten y la atención recibida.

La observación se ha podido realizar durante ocho años, debido a que la investigadora trabajó por ese tiempo para la empresa; complementariamente, se registraron algunos aspectos significativos en la ficha de observación en la semana en que se hicieron las entrevistas (del 7 al 11 de marzo/2016), donde se pudo confirmar que no existen procesos definidos, tampoco cuenta con una planificación estratégica, y están trabajando de manera mecánica, sin una organización adecuada.

3.5 Descripción de la información

3.5.1 Información primaria

La información primaria se obtuvo de las técnicas de investigación: entrevista, encuesta y observación, previo a su aplicación, se procedió a revisar información pertinente al tema, para luego elaborar los cuestionarios que se tomarían a directivos, socios y clientes de la empresa. La observación fue fundamental para la elaboración de este documento, técnica que fue desarrollada por varios años, debido al conocimiento que tiene la investigadora sobre TRICONSUL CÍA. LTDA., quien cumplió la función de secretaria – auxiliar contable dentro de la compañía.

3.5.2 Información secundaria

La información secundaria fue tomada de fuentes bibliográficas como: libros, artículos científicos, leyes, reglamentos y tesis, que facilitaron el presente trabajo.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE TRICONSUL CÍA. LTDA. E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción al diagnóstico institucional

Para TRICONSUL Cía. Ltda. es fundamental la reorganización de sus actividades, para lo cual, debe iniciar con un diagnóstico institucional, mediante el análisis externo e interno de la empresa, que permita posteriormente, establecer una planificación estratégica, donde se plasme la misión, la visión, los valores corporativos, los objetivos a alcanzar y las estrategias que impulsen a la consecución de los objetivos.

En tal sentido, a continuación se presenta el diagnóstico de la empresa, respaldado por el análisis e interpretación de los resultados hallados, luego de aplicar las técnicas de investigación mencionadas en el capítulo metodológico.

4.2 Análisis Externo de la empresa

4.2.1 Macro-ambiente

4.2.1.1 Aspectos político – legales

Las fuertes medidas adoptadas por el Gobierno Central han causado molestias al pueblo ecuatoriano. Varias medidas han sido en contra de los trabajadores, políticas contrarias a la Constitución de 2008, la persecución a los dirigentes populares opuestos a la minería y a la entrega del subsuelo a transnacionales chinas y canadienses; la firma del TLC con la UE, lesiva a la economía popular; la intervención ilegal en los fondos previsionales de maestros y otros; la supresión del aporte estatal a la seguridad social para la jubilación; código penal destinado a la criminalización de la protesta social; la expedición del decreto ejecutivo 016, de absoluto control social y de corte fascista; la enajenación del país, vía venta anticipada de petróleo a China y el endeudamiento agresivo con ese Estado asiático; la corrupción desatada, encubierta y no investigada; la pretensión antidemocrática de reelegirse el Presidente indefinidamente; ordenando el nombramiento de jueces, en violación de las normas legales y reglamentarias, entre otros aspectos.

En este contexto y a fin de exhibir una postura progresista, el gobierno nacional envía a la Asamblea Nacional dos proyectos de Ley de carácter tributario: sobre la herencia y sobre la plusvalía de los bienes inmuebles. Los dos calificados como medidas tendientes

a la redistribución de la riqueza. Es cuando la derecha neoliberal, formada por banqueros conocidos, dirigentes empresariales y políticos derechistas de vieja data claman en contra de la supuesta afectación, con esas leyes, a la economía de la clase media. Es, para ellos, el momento de sembrar incertidumbre, desconfianza y miedo, al tiempo que clamar por la salida del presidente, con el pretexto socorrido por la vieja oligarquía de defender la propiedad privada, la familia, la tradición.

La clase media incapaz de un análisis profundo de las realidades, acoge la mentira de que esas leyes son confiscatorias. Las manifestaciones populares, en un inicio orientadas a rechazar el autoritarismo del gobierno, sus acciones pro empresariales y pro capitalistas, incoherentes con el discurso izquierdista, derivan, de pronto, en proclamas reaccionarias en que se advierte sobre el “peligro de cubanización del país”. (Muñoz, 2015).

Por otra parte, la ley impositiva de la herencia no afecta a los sectores bajos ni medios de la población. Para la izquierda radical es clara la contradicción entre la proclama retórica de socialismo del siglo XXI y las reiteradas declaraciones del líder –la última en el cambio de guardia presidencial del 15 de junio pasado- en que repite esa verdad: Éste no es un gobierno socialista, no quiere cambiar el modelo capitalista, quiere modernizarlo.

El Gobierno actual no cuenta con el respaldo totalitario de los indígenas de la CONAIE, ni del sector obrero. Dirigentes laborales e indígenas lo han expresado con la más meridiana claridad: que no respaldarán a la derecha bancaria, oligarca y neoliberal, por ejemplo a Lasso, responsable de la crisis de 1999, ni al socialcristianismo de Febres-Cordero.

La derecha neoliberal –que goza de buena salud con las políticas económicas de este gobierno- quiere todo el poder para ella. Sin embargo, los más claros en su percepción saben que no es éste, momento para golpes de Estado. No se debe caer en la obediencia ciega a las disposiciones de EE.UU, frente a las que cedieron Lucio Gutiérrez, Sixto Durán Ballén, Mahuad, y otros más. (Muñoz, 2015).

El Presidente ha retirado momentáneamente los dos proyectos de ley tributarios, y ha invitado a un debate nacional. Frente a la situación política del país, se puede proponer:

1. Modifique el proyecto de ley tributaria de la herencia: Cero imposición para las pequeñas propiedades. Hasta el 75% para toda herencia que sobrepase el millón de dólares.
2. Haga algo similar con el impuesto a la Renta, por ese camino sí es posible ir en pos de la redistribución de la riqueza: porcentajes progresivos a las ganancias empresariales, hasta alcanzar montos alrededor del 90%.
3. Destine, también, esa alta recaudación a estimular la empresa comunitaria, base de lo que podría ser la economía socialista a futuro.
4. Desinflar la burocracia, ya que ese desmedido crecimiento ha derivado en enormes gastos innecesarios.
5. Dar paso al diálogo en pro de una democracia real en el país.
6. Que se combata la corrupción con medidas serias.

4.2.1.2 Aspectos económicos

En el tema económico, el Plan del Gobierno se sostiene básicamente en las inversiones en materia energética. En cuanto a electricidad se prevé invertir \$ 2.400 millones, mientras que en el área hidrocarburífera la cifra alcanza los \$ 2.800 millones.

Por otra parte, hasta el año pasado, se redujo el pago de la deuda externa y se dinamizó el sector productivo, proyectando un crecimiento del PIP, que en su momento se vio afectado por la caída internacional del petróleo. Sin embargo, los desastres naturales acaecidos en el país desde inicios del presente año, han representado un fuerte remezón en la economía nacional, lo cual afecta de manera directa a las empresas públicas y

privadas, que se ven obligadas a reducir sus costos y buscar estrategias para mantenerse en el medio.

4.2.1.3 Aspectos sociales

Ecuador es un país cuyos aspectos sociales tienen una cara poco amable. La primera de ellas es la de los derechos de los indígenas, muchas veces vulnerados. De hecho, en los últimos tiempos han sido notorios los problemas entre diferentes colectivos indígenas y el Presidente Rafael Correa. Determinados sectores de la opinión pública le acusan de haber vulnerado derechos recogidos en la Constitución y que teóricamente defienden a los trabajadores, los campesinos, los estudiantes, los maestros, la naturaleza y los periodistas. Por otro lado, se le acusa de no proteger las riquezas del país ante los intereses de las transnacionales, algo que debería estar garantizado por el Mandato de la Constituyente de Montecristi. Los grupos indígenas forman una plataforma en defensa de intereses nacionales como la aprobación de la llamada “Ley de Aguas, Ley de tierra y territorios para la revolución Agraria”, que protege a los territorios (sobre todo al Amazonas) para que las grandes corporaciones mineras y petroleras no se hagan con el control económico de los mismos.

Otro de los temas, en cuanto a los aspectos sociales en el Ecuador, es la reciente polémica en torno a la vulneración de la libertad de expresión. En determinados países, el hecho de que un periodista ingrese en prisión por ofrecer una noticia, aunque sea satírica, se ve como un atentado a los medios de comunicación. Sin embargo, en el caso de Ecuador se habla de una sentencia por parte de la Corte Nacional de Justicia, por la cual el periodista en cuestión junto con tres de los directores del periódico ‘El Universo’ fueron condenados a tres años de prisión y a una indemnización de 40 millones de dólares. El delito, insultar al presidente según la justicia ecuatoriana.

Las desigualdades sociales entre regiones, es otro problema importante, por cuestión de etnia o de género. Sin embargo, se debe decir que en los últimos años se han emprendido medidas paliativas encaminadas a permitir la participación igualitaria de hombres y mujeres, algo que se encuentra respaldado por la Constitución del país. El Gobierno de Ecuador ha hecho suya la máxima de desterrar la desigualdad en el país, y para ello se ha creado la Ley Orgánica para la creación del Consejo Nacional de

Desigualdad. El objetivo es fortalecer el papel de la mujer, sobre todo en el mundo rural, y velar porque el cumplimiento de derechos establecidos llegue a buen puerto.

4.2.2 Micro-ambiente

4.2.2.1 Componente Clientes

Sin los clientes las empresas no tendrían razón de ser o de existir en un mercado. Fue primordial realizar algunas preguntas a este importante grupo, lo cual permitió analizar ciertos aspectos, desde la percepción de los clientes de la compañía.

Entre los principales clientes que TRICONSUL Cía. Ltda. tiene actualmente se encuentran: El Gobierno Central (Ecuador Estratégico), COANDES (encargada del alcantarillado de la ciudad de Esmeraldas), Jorge Vivar (contratista), SYMEP (contratista de PETROECUADOR), Katherin Reyes (contratista Hospital del Sur), CHINAKAM (contratista de PETROECUADOR), OSS (constructor del Hospital del Sur), ZALSA.

4.2.2.1.1 Encuesta dirigida a los clientes de la compañía

El 57,14% de los clientes conoce mucho de la empresa, mientras el 42,86% conoce poco. Los clientes que conocen mucho de TRICONSUL Cía. Ltda. manifestaron que vienen trabajando con la empresa desde hace varios años, mientras quienes conocen poco mencionaron que tienen relación con la empresa desde hace poco tiempo. Ver gráfico 1.

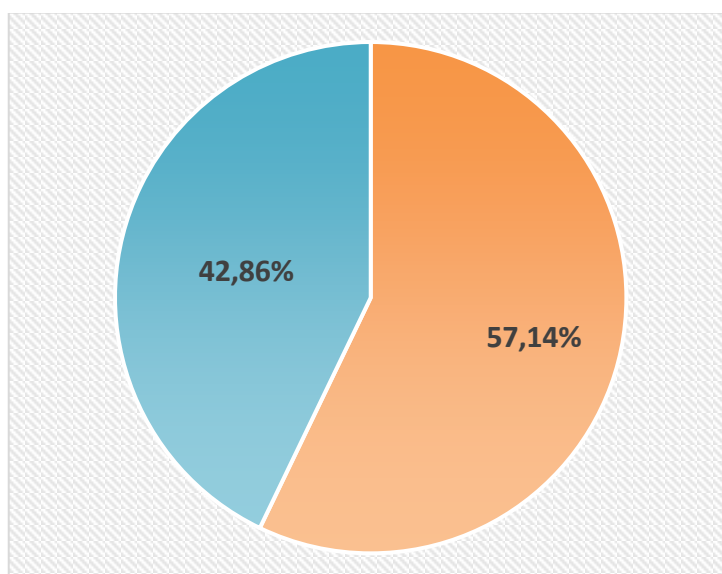


Gráfico 1: Cuánto conoce acerca de la empresa TRICONSUL Cía. Ltda.

El 71,43% de los clientes conoció la empresa mediante referencias de colegas, mientras que el 28,57% lo hizo por la página de internet. Estos resultados suponen que las referencias de los clientes son positivas, porque precisamente son ellos quienes recomiendan los servicios de la empresa a otros. Ver gráfico 2.

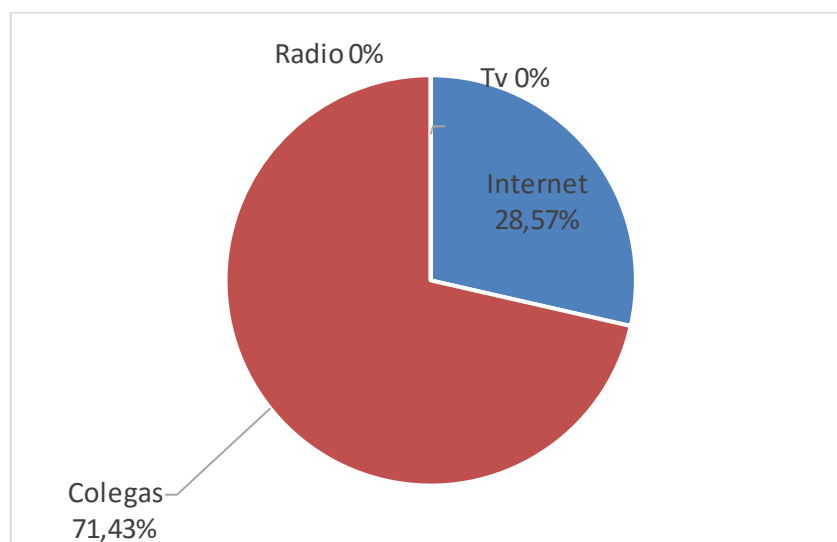


Gráfico 2: Cómo conoció los servicios de TRICONSUL Cía. Ltda.

El 57,14% de los clientes encuestados expresó que vienen utilizando los servicios de la empresa por más 3 años consecutivos; el 28,57% lo ha hecho entre 2 y 3 años consecutivos, lo que fideliza al cliente con la empresa. El 14,29% por su parte, viene trabajando con TRICONSUL Cía. Ltda, entre 1 y 2 años seguidos. Ver gráfico 3.

Los principales motivos por los que siguen trabajando con la empresa es porque tienen servicios de calidad, esto es: resultados óptimos en análisis de suelos, construcciones firmes, fiscalizaciones adecuadas, buen trato a sus clientes, entre las principales que mencionaron sus usuarios.

Frente a la pregunta sobre los servicios que más utilizan, los clientes mencionaron: estudio de suelos para taludes, fiscalización de obras (consultoría), y ensayos de laboratorio de suelos y hormigones.

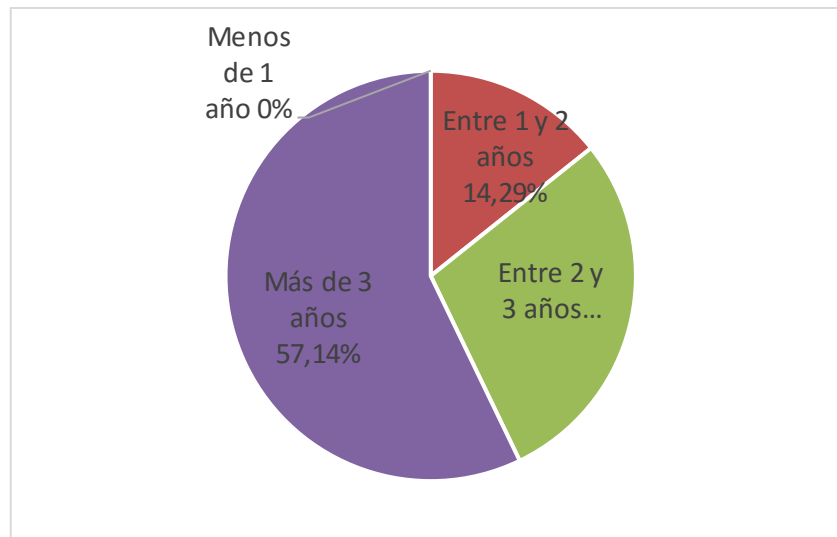


Gráfico 3: Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios que ofrece TRICONSUL Cía. Ltda.

Para los clientes de TRICONSUL Cía. Ltda., las principales expectativas que tienen de los servicios que oferta la empresa son: profesionalismo (42,86%), buen trato (42,86%), y buen precio (14,28%). Los usuarios de la empresa no consideran a la organización de la compañía como expectativa importante, aunque señalaron que los espacios físicos están desordenados y poco apropiados para una empresa constructora. Cuando se realizó la observación de las instalaciones, se tuvo la misma impresión sobre el desorden en los lugares de trabajo. Ver tabla 1.

Tabla 1: Expectativas más relevantes para los clientes de TRICONSUL Cía. Ltda.

Opciones	F	F. R	F.R.A
Profesionalismo	3	42,86%	42,86%
Buen trato	3	42,86%	85,72%
Buen precio	1	14,28%	100%
Buena organización	0	0%	100%
Totales	7	100%	

Para el 71,43% de los clientes de la compañía, el profesionalismo recibido es muy bueno, frente al 28,57% que lo define como bueno. En los dos casos, los resultados para TRICONSUL CÍA. LTDA. son favorables, porque se puede evidenciar que los clientes confían en el trabajo que realiza la empresa y en los profesionales que tiene. Es necesario señalar que los socios trabajan también para la empresa, dos ingenieros civiles y un arquitecto, quienes tienen amplia experiencia en su carrera. Ver tabla 2.

Tabla 2: Calificación del profesionalismo de la empresa por parte de los clientes

Opciones	F	F. R	F.R.A
Muy bueno	5	71,43%	71,43%
Bueno	2	28,57%	100%
Regular	0	0%	100%
Malo	0	0%	100%
Muy malo	0	0%	100%
Totales	7	100%	

El 57,14% de los clientes de la empresa recibió buen trato, en tanto el 42,86% calificó la variable como muy buena. En este caso también se puede apreciar que los usuarios están conformes con el trato y atención que han recibido de parte de la empresa, lo cual permite fidelizar al cliente con la compañía. Ver tabla 3.

Complementario a esto, durante la semana del 7 al 11 de marzo, mediante la observación, se logró conocer de qué forma eran tratados los clientes cuando se acercaban a contratar los servicios de la empresa, los resultados tomados de la observación confirman lo expresado por los clientes, quienes son recibidos por la secretaria, que de forma muy gentil explica los costos de los servicios y el proceso que debe cumplirse. Además, en muchos casos los socios son quienes atienden a sus clientes y se trasladan hasta el lugar donde se harán los trabajos demandados.

Tabla 3: Calificación del trato que recibió de la empresa cuando solicitó sus servicios

Opciones	F	F. R	F.R.A
Muy bueno	3	42,86%	42,86%
Bueno	4	57,14%	100%
Regular	0	0%	100%
Malo	0	0%	100%
Muy malo	0	0%	100%
Totales	7	100%	

Se buscó conocer la calificación que los clientes darían a la empresa en relación a la organización de la misma (ver tabla 4), se pudo evidenciar, que los clientes perciben la organización desde el punto de vista de espacio físico y orden en las oficinas, sin embargo, mediante las técnicas empleadas: observación, entrevista y encuesta, la falta de organización se mira desde una óptica más completa, es decir, la empresa no está lo suficientemente organizada porque no cuenta con una planificación estratégica, donde se evidencie la misión, visión, valores, objetivos y estrategias de la misma. Para el 57,14% de los clientes, la organización es regular, en tanto el 42,86% la califica como buena. Se aprecia mediante estas respuestas que no existe una satisfacción alta, en relación a esta variable, por parte de los clientes.

Tabla 4: Calificación del cliente sobre la organización de la empresa

Opciones	F	F. R	F.R.A
Muy bueno	0	0%	0%
Bueno	3	42,86%	42,86%
Regular	4	57,14%	100%
Malo	0	0%	100%
Muy malo	0	0%	100%
Totales	7	100%	

Con respecto a la calificación del precio ofertado por la compañía, el 100% de los clientes considera bueno el precio que TRICONSUL Cía. Ltda. cobra por sus servicios. Al respecto de esto, los clientes indicaron que contratar los servicios de una empresa de fuera, implica mayores costos, por ello consideran que la empresa no siempre tiene precios bajos, pero sí, más convenientes por ser locales. (Ver tabla 5).

Tabla 5: Calificación del precio de los servicios

Opciones	F	F. R	F.R.A
Muy bueno	0	0%	0%
Bueno	7	100%	100%
Regular	0	0%	100%
Malo	0	0%	100%
Muy malo	0	0%	100%
Totales	7	100%	

Para cerrar el tema de la satisfacción, se les solicitó a los clientes que califiquen la satisfacción general de los servicios que oferta TRICONSUL Cía. Ltda. (ver tabla 6); el 85,71% de los clientes de la empresa califica su satisfacción general como alta, mientras el 14,29% la considera media. Con estos resultados, los clientes evidencian que la compañía está cumpliendo de forma satisfactoria con la entrega de sus servicios, sin embargo para quienes ubican esta variable en término medio, todavía hay algunas cosas que la empresa debe mejorar; los clientes manifestaron que la empresa debería mejorar su organización interna y los espacios físicos con los que cuenta.

Tabla 6: Calificación del nivel de satisfacción general de los servicios

Opciones	F	F. R	F.R.A
Alto	6	85,71%	85,71%
Medio	1	14,29%	100%
Bajo	0	0%	100%
Totales	7	100%	

Ante la pregunta sobre la atención en la empresa (gráfico 4), el 86% de los clientes manifestó que su requerimiento fue atendido de manera oportuna, frente a un 14% que no lo cree así. Las razones podrían ser múltiples, pero la que comúnmente expresaron los clientes, es que ellos necesitaban un trabajo de forma inmediata (estudio de muestras en laboratorio), pero la empresa normalmente entrega esos resultados en ocho días.

Frente a esto, los empleados de la empresa indicaron que se encuentran con casos de clientes que quieren resultados inmediatos a sus servicios, pero dada la responsabilidad y profesionalismo de TRICONSUL Cía. Ltda., ellos les expresan que cumplir con los diferentes servicios lleva un tiempo específico y que no pueden asumir trabajos que deben realizarse en varios días, para ser entregados de forma inmediata. Ahí nace la insatisfacción de unos clientes con relación a la pregunta.

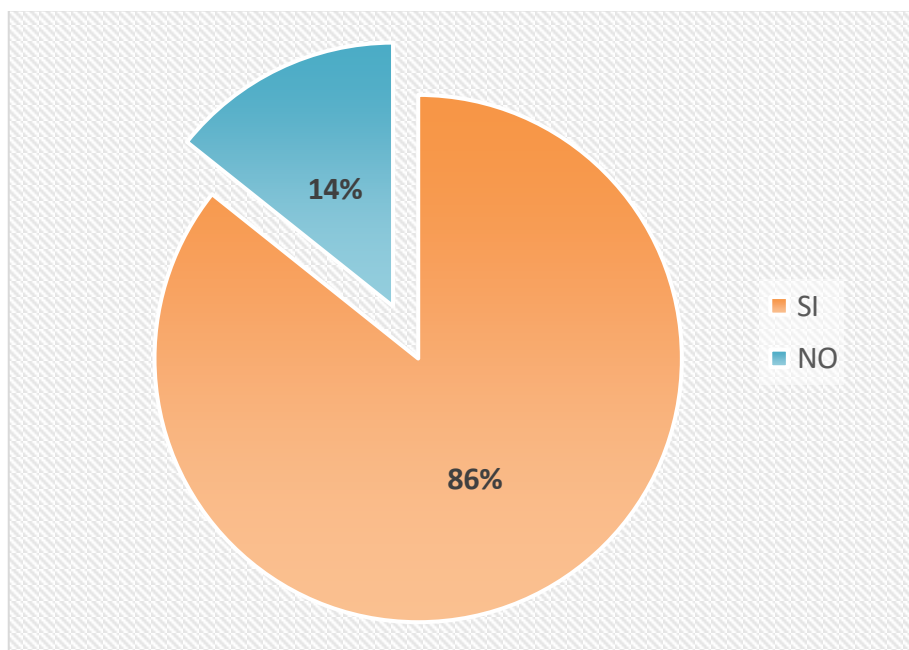


Gráfico 4: Al momento de solicitar un servicio su requerimiento fue atendido

4.2.2.2 Componente Competencia

Para TRICONSUL Cía. Ltda. no existe competencia local actualmente, debido a que no se encuentra en la ciudad y provincia de Esmeraldas ninguna empresa o profesional que preste todos los servicios ofertados por la compañía. Sin embargo, a nivel nacional sí existen algunas empresas dedicadas a brindar servicios de construcción de obras, fiscalización de proyectos, estudios de suelos, laboratorios para muestras, entre otros. Estas empresas están ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil (Ecuador), y entre las más importantes se destacan: Hidalgo e Hidalgo Constructores, Durán City, Equidor S.A., Duramas Cía. Ltda., y Moreno Construcciones.

4.2.2.3 Matriz de ámbito externo

Por su parte, en la matriz de ámbito externo, que presenta las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, en función de las oportunidades y amenazas de la empresa, se puede apreciar en la matriz 1, que el impacto mayor recae sobre la perspectiva financiera, en el factor crítico Demora en el pago del servicio en el sector público, con una puntuación de 0,4. Esto señala que, la empresa debe aplicar las estrategias con rigor, para evitar que estos atrasos le representen pérdidas.

ÁMBITO EXTERNO					
PERSPECTIVAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Probabilidad Ocurrencia 0=1	Holmes importancia al futuro	Impacto	Oportunidades y Amenazas
FINANCIERA	Demora en el pago del servicio (sector público)	1	0,4	0,4	Amenaza
CLIENTES	Publicidad y promoción de los servicios	0,5	0,2	0,1	Oportunidad
PROCESOS INTERNOS	Competencia a nivel nacional	0,7	0,3	0,21	Amenaza
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Programas de capacitaciones	0,5	0,1	0,05	Oportunidad
Total			1		

Matriz 1: Ámbito externo de la empresa

4.2.2.4 Matriz de Holmes: Evaluación de factores externos

La matriz de Holmes ámbito externo, combinó los factores críticos externos, donde se refleja que la demora en el pago de los servicios en la empresa y la competencia a nivel nacional, son las principales amenazas; la primera ya constituye una amenaza latente, porque TRICONSUL CÍA. LTDA. viene enfrentando la demora en los pagos por parte del Gobierno Central; mientras que la segunda, puede convertirse en una amenaza fuerte para la empresa.

MATRIZ DE HOLMES						
ÁMBITO EXTERNO						
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Demora en el pago del servicio	Publicidad y promoción de los servicios	Competencia a nivel nacional	Programa de capacitaciones	Sumatoria de filas	%
Demora en el pago del servicio		1	1	1	3	33,33
Publicidad y promoción de los servicios	0,5		0,5	0,5	1,5	16,67
Competencia a nivel nacional	0,5	2		0,5	3	33,33
Programa de capacitaciones	0,5	0,5	0,5		1,5	16,67
Total	1,5	3,5	2	2	9	100
CALIFICACIÓN						
Importante	2					
Igualmente importante	1					
No importante	0,5					

Matriz 2: Matriz Holmes ámbito externo

4.3 Análisis Interno de la empresa

4.3.1 Componente organizacional

4.3.1.1 Antecedentes

En el año 1992, los profesionales Jorge Raad, Juan Carlos Echeverría y Cecilia Valencia, fundan TRICONSUL TRIÁNGULOS ASOCIADOS CÍA LTDA., cuya oficina se encuentra ubicada en las calles Libertad y Pichincha. La idea de crear la empresa nace debido a que en la ciudad de Esmeraldas no existía una empresa que brindara servicios especializados en consultoría; por lo cual surge la necesidad de disponer de este tipo de servicios de integrados útiles al momento de realizar un proyecto.

TRICONSUL Cía. Ltda. es una empresa consultora radicada en Esmeraldas – Ecuador, de la que forman parte profesionales con más de 25 años de experiencia. Los profesionales de TRICONSUL Cía. Ltda. han participado en los proyectos más importantes de ingeniería para el desarrollo de Esmeraldas.

La empresa se dedica a elaborar y evaluar proyectos de desarrollo, en los niveles de factibilidad, diseño y operación, incluyendo análisis de muestras de suelo en laboratorio, estudio de suelos, fiscalización, supervisión y evaluación de proyectos.

TRICONSUL CÍA. LTDA. es también distribuidor exclusivo para el Ecuador de los programas de cálculo estructural SAFE, ETABS, SAP entre otros, que son una herramienta fundamental para el diseño de estructuras.

4.3.1.2 Principales proyectos

Entre sus principales proyectos están:

- ✓ Estudios geotécnicos, puentes sobre el estuario del río Esmeraldas y sus vías de acceso.
- ✓ Estudio del puente de Atacames ubicado en el paso lateral de ese cantón.
- ✓ Estudios y diseños para la estabilización del proyecto Taludes del Tanque de Agua Potable de Borbón.
- ✓ Fiscalización de la construcción de la planta de Pre-Proceso y obras complementarias del Puerto Artesanal Pesquero de Esmeraldas, fase I y fase II.

- ✓ Fiscalización de obras emergentes de Esmeraldas.

Los principales servicios que ofertan son: elaboración de estudio de suelo, ensayos o análisis de laboratorio de suelos y hormigones, consultorías (fiscalizaciones de obra), diseños de edificios, puentes, obras portuarias, estabilización de taludes, vías y pavimentos.

4.3.1.3 Organigrama estructural y funcional

La empresa no cuenta con un organigrama de funciones, sin embargo mediante la investigación, se pudo conocer que está conformada por: 3 socios, 1 administradora, 1 secretaria – auxiliar contable, 1 laboratorista, 3 perforadores, 2 choferes, 1 guardián, 1 auxiliar de limpieza.

4.3.1.4 Procesos internos

4.3.1.4.1 Descripción de los principales procesos organizacionales

Procesos administrativos:

1. Manejo de muestras:

Recepción del material en la empresa, el cual es llevado por el cliente y recibido por el laboratorista (en el área de recepción de la empresa, se hace aquí porque el laboratorista debe ver si la cantidad de la muestra es apropiada para el análisis), luego el cliente debe llenar un formulario que solicita sus datos personales y el tipo de prueba o ensayo solicitado; en ese momento se envía el material al laboratorio (por lo general el mismo laboratorista lo lleva); seguido la secretaria – auxiliar contable indica los precios al cliente, dependiendo el tipo de material y análisis; en los siguientes días se analiza la muestra (la duración de análisis oscila entre 3 a 8 días, dependiendo del material y tipo de análisis); una vez terminado el análisis, el laboratorista emite un informe; se realiza la factura; el cliente se acerca en el tiempo señalado, paga la factura; y por último se entregan los resultados. Estos procedimientos son idénticos para realizar el análisis de cualquier tipo de muestra. En el caso que la muestra es extraída directamente en el sitio de excavación, lo único que varía es que los trabajadores de TRICONSUL Cía. Ltda. son quienes extraen esa muestra, para posteriormente enviarla con los choferes al laboratorio de la empresa, donde se cumple el proceso de igual forma.

2. Pago de nómina:

En este caso es la secretaria – auxiliar contable, quien lo realiza; se prepara la información, revisando la nómina de todo el personal que labora en la empresa, esta revisión implica observar si los empleados han trabajado las horas completas del mes, los descuentos a aplicar, y el cálculo de los haberes de acuerdo a su sueldo básico, considerando todos los beneficios sociales de Ley. Una vez revisados los documentos fuente, se realizan los roles del personal, diferenciando administrativos y obreros. Este trabajo se elabora a partir del veinte de cada mes.

3. Recolección de documentos contables:

Como se manifestó en líneas anteriores, la empresa no cuenta con contador interno, por ello, ha contratado los servicios de una contadora externa, quien cobra mediante factura por servicios profesionales, y es quien hace todo el trabajo de declaración de impuestos ante el Servicio de Rentas Internas, además de organizar, registrar y subir al portal de la Superintendencia de Compañías, la información contable – financiera de TRICONSUL Cía. Ltda. Para cumplir este proceso, la secretaria – auxiliar contable debe hacer llegar a la contadora externa, todos los documentos pertinentes y necesarios. En cada servicio que paga un cliente, se emite una factura, la misma que es archivada en una carpeta específica, junto al formulario de solicitud del servicio; estos documentos se ordenan por fecha de emisión, al igual que los pagos de servicios básicos, nómina, compra de muebles y bienes, entre otros. Al cinco de cada mes, se envían a la contadora externa de la empresa, para que cumpla con su trabajo.

Procesos técnicos:

1. Análisis de muestras de laboratorio:

Se realizan varios tipos de muestras, tales como: método mecánico con equipos, exploración muestreo en el campo y determinación del contenido de humedad, cálculos para determinar la densidad mediante método cono de arena.

2. Construcción y fiscalización de obras

La construcción de obras varía de acuerdo al tipo y modelo de construcción.

3. Recolección de la muestra de suelo:

Se ubica el lugar donde se extraerá la muestra, demarcando una circunferencia de un metro de diámetro; se procede a cavar 20 centímetros; se demarca una nueva circunferencia de 40 centímetros con igual centro de la anterior; se recolecta alrededor de 50 kilogramos de suelo para los ensayos posteriores; se deja caer el mazo del hinchador de tubo, con la finalidad de penetrarlo en la circunferencia pequeña; se extrae de forma cuidadosa el tubo en una bolsa nylon, que evite que pierda la humedad.

4.3.1.5 Problemas más relevantes

- La empresa no tiene un modelo de gestión ni tampoco cuenta con procesos asentados en un documento oficial.
- Su nivel de rentabilidad se ve afectado por la demora del pago de los servicios por parte del Gobierno Central (cliente de la empresa).
- Los procesos de cobro de factura no se tramitan de forma oportuna.
- No se cuenta con una planificación estratégica.
- Falta organización en las actividades diarias.
- No existe una comunicación interna eficaz y oportuna.
- No cuenta con organigrama estructural y funcional.

4.3.1.6 Entrevista dirigida a los directivos de la compañía

Para lograr conocer sobre lo que ocurre en TRICONSUL Cía. Ltda., desde el ámbito organizacional, se realizaron varias preguntas a los directivos de la empresa. Se resume lo siguiente:

En la primera pregunta se les consultó a los directivos si consideran factible la implementación de un plan estratégico dentro de la empresa, para lo cual el 100% de ellos considera no sólo factible, sino también necesario implementar un plan estratégico. Uno de los motivos que citaron fue que la empresa no ha podido crecer a nivel nacional como ellos esperaban, debido a la falta de organización interna. Señalaron además que en estos más de 24 años de funcionamiento, nunca han elaborado la misión, visión y valores de la empresa, así como tampoco tienen objetivos claros ni estrategias corporativas.

En la segunda pregunta se les consultó cómo ven a TRICONSUL Cía. Ltda. en cinco años, los entrevistados consideran que la empresa seguirá creciendo a paso lento pero

firme, añadieron que aunque la competencia no es fuerte a nivel local, sí existe competencia en otras ciudades importantes del país como son Quito y Guayaquil, pero señalaron que la empresa aún no está preparada para competir a esos niveles.

En relación a la pregunta sobre cuál consideran que debería ser la misión de la empresa, el 100% indicó que ahora no tienen claro ese aspecto, además los socios manifestaron que dieron el aval a la presente investigación con la seguridad que al final de la misma, la empresa pueda contar con un plan estratégico, que contenga este elemento.

Se consultó además cuáles son los objetivos actuales de la empresa, entre los que señalaron: mejorar los niveles de satisfacción al cliente, obtener rentabilidad en sus servicios, aportar desarrollo a la comunidad esmeraldeña, ser reconocidos a nivel nacional.

En cuanto a las estrategias que han implementado para alcanzar sus objetivos, los directivos señalaron que no tienen estrategias plasmadas en un documento, pero que de manera informal realizan: capacitaciones a sus empleados, entregan excelente trato a sus clientes, realizan descuentos en algunos de los servicios que brindan, buscan la excelencia, están inscritos en el portal de compras públicas para aplicar a las licitaciones ofertadas, cumplen rigurosamente con los tiempos de entrega de obras o servicios.

Se les consultó (en caso de tener estrategias organizacionales bien estructuradas e implementadas), cómo se habían diseñado dichas estrategias, para lo cual reafirmaron lo anterior: no cuentan con estrategias formales, realizan de forma empírica el cumplimiento de las mismas.

Al respecto de la percepción financiera que tienen los socios sobre su empresa, ellos indicaron que sí obtienen rentabilidad, pero no en los niveles estimados; indicaron que desde hace tres años han mejorado los ingresos, pero que sus costos se elevan debido al tiempo de demora para realizar los pagos por parte del Gobierno Central, que es uno de sus principales clientes. Mencionaron que en cuanto al cumplimiento de las exigencias de la Superintendencia de Compañías toda la documentación se presenta completa y a tiempo. Cuentan con una contadora externa, la misma que cobra mediante facturación de servicios profesionales, por lo cual no pertenece a la empresa.

Otra pregunta estuvo direccionada a conocer la percepción de sus clientes sobre el funcionamiento de la empresa; ante ello, los socios expresaron que nunca han realizado

encuestas de satisfacción, por lo cual les cuesta mucho dar una respuesta a este tema. Sin embargo consideran que sus clientes se sienten satisfechos, porque recomiendan la empresa a nuevos clientes.

Un aspecto que los directivos consideran que deben mejorar como empresa, es la organización, señalaron que están conscientes que desde sus inicios hasta la actualidad han venido haciendo un buen trabajo, aunque de forma desorganizada, sin manuales, sin procesos, sin un modelo de gestión adecuado que les permita crecer en el mercado.

Frente a la pregunta sobre los cambios que genera la mejora continua, de manera específica, acerca de la implementación de un plan estratégico, los socios indicaron que no será fácil para la empresa porque parte del personal tiene bajo nivel de educación (personal operativo), y para ellos es muy difícil adaptarse a los cambios, citaban como ejemplo el uso del material de seguridad industrial, el mismo que no lo utilizan con normalidad, aún estando expuestos a riesgos.

Como último aspecto, se les consultó si capacitarán a sus empleados en todo lo referente a la implementación del plan estratégico para la empresa, ante lo cual contestaron que están dispuestos a mejorar y hacer las cosas bien, por ello llamarían a los trabajadores para explicar los cambios, superar los problemas internos de comunicación, y buscar la mejora continua.

4.3.2 Componente financiero

4.3.2.1 Análisis de la situación financiera

Para lograr establecer un análisis adecuado de la situación financiera de la compañía, fue necesario tomar los estados financieros de años anteriores para relacionarlos entre ellos. Los cuadros adjuntos muestran los años 2013, 2014 y 2015, siendo éstos sólo figurativos, porque corresponden a otros periodos, que no se mencionan para salvaguardar información confidencial de la empresa.

ESTADOS FINANCIEROS			
	2013	2014	2015
ACTIVOS			
CAJA BANCOS	135290,32	79224,41	42325,63
CUENTAS POR COBRAR			92000,00
CREDITO TRIBUTARIO IVA	13793,13	12839,74	13991,23
CREDITO TRIBUTARIO IR	3575,9	2293,47	1819,64
ANTICIPO INPUUESTO A LA RENTA			1450,14
OTROS ACTIVOS CORRIENTES	60157,86		
TOTAL ACTIVO CORRIENTES	212817,2	94357,6	151587
MUEBLES Y ENSERES	653,8	688,52	688,62
MAQUINARIA, EQUIPOS E INSTALACIONES	6395,39	6959,62	8189,52
EQUIPOS DE COMPUTACION Y SOFTWARE	3014,24	3377,85	5267,32
DEPRECIACION ACUMULADA ACTIVOS FIJOS	-5943,36	-7272,09	-8335,61
TOTAL ACTIVOS FIJOS	4120,07	3753,90	5809,85
TOTAL ACTIVOS	216937,28	98111,52	157396,49
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR	168188,22	1576,17	126667,92
PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR C/P	2899,86	13319,77	
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES		63526,3	
IMPUESTO A LA RENTA POR PAGAR	3379,63	2901,02	3422,27
UTILIDADES POR PAGAR	2385,62	2047,78	2412,07
PROVISIONES	1308,79	1271,48	163,13
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	178162,12	84642,52	132665,39
PASIVOS NO CORRIENTES			
PRESTAMOS BANCARIOS POR PAGAR L/P	25000,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	25000,00	0,00	0,00
TOTAL PASIVOS	203162,12	84642,52	132665,39
PATRIMONIO			
CAPITAL SUSCRITO ASIGNADO	800,00	800,00	800
RESERVA LEGAL	1064,91	1064,91	1064,91
UTILIDAD NO DISTRIBUIDA EJERCICIOS ANTERIORES	1771,35		
UTILIDAD DEL EJERCICIO	10138,90	11604,09	22866,19
TOTAL PATRIMONIO	13775,16	13469,00	24731,10
TOTAL PASIVO MAS PATRIMONIO	216937,28	98111,52	157396,49

Ilustración 1: Estados Financieros

ESTADO DE RESULTADO		
INGRESOS	2014	2015
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA 12%	63009,33	39460,27
VENTAS NETAS GRAVADAS CON TARIFA 0%	90485,38	298894,15
TOTAL INGRESOS	153494,71	338354,42
GASTOS		
SUELDOS	16256,59	21049,00
IESS	2472,76	3157,32
HONORARIOS PROFESIONALES	44816,7	77665
ARRIENDO DE INMUEBLES	963,2	5696,9
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	2463,51	2293,2
COMBUSTIBLES	2054,71	698,22
PUBLICIDAD	2849,00	1764,32
SUMINISTROS Y MATERIALES	3021,32	2628,67
TRANSPORTES	10235,8	41024,82
INTERESES		2711,91
SEGUROS	8189,19	7607,39
GESTION	156,98	751,7
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	731,75	155,76
VIATICOS Y SUBSISTENCIAS	2626,4	3364,33
DEPRECIACION ACTIVOS FIJOS	1573,05	1328,73
SERVICIOS BASICOS PUBLICOS	8201,1	6801,44
OTROS SERVICIOS	29445,87	146003,84
OTROS BIENES	1532,63	
TOTAL GASTOS	137590,56	324702,55
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMP.	15904,15	13651,87

Ilustración 2: Estados de Resultados

4.3.2.1.1. Razones de Liquidez y Solvencia

RAZÓN CORRIENTE = ACTIVO CORRIENTE / PASIVO CORRIENTE

Mediante este índice se puede notar que la empresa en mención tiene problemas de liquidez, ya que respondiendo ante sus obligaciones, para el año 2013 su índice es **\$1.79**, es decir por cada dólar que debe, tiene **\$1,79** para responder ante sus acreedores, teniendo en cuenta que no es dinero líquido, además se evidencia que dicha liquidez va en desmedro a medida que pasan los años, 2014 asciende a **\$1.11** y 2015 se ubica en

\$1.14, por lo que se recomienda disminuir el nivel de endeudamiento para mejorar la liquidez de la empresa.

PRUEBA ÁCIDA = ACTIVOS DISPONIBLES/PASIVOS CORRIENTES

Este índice es muy exigente o muy rígido en cuanto a la liquidez de la empresa, lo cual se evidencia que la situación es crítica, ya que la empresa no puede responder de manera oportuna antes sus acreedores con dinero líquido, e inclusive el disponible que tiene ni siquiera le permite cubrir sus obligaciones inmediatas, ya que para el año 2013 solo cuenta con **\$0.76** por cada dólar que debe en el siguiente año, tiene un repunte favorable pero no muy significativo, ya que las condiciones se mantienen críticas debido a que por cada dólar que debe tiene solamente **\$0.94** para responder de manera inmediata, además que para el año 2015 la situación se agrava debido a que la liquidez tienen una caída drástica, con un descenso a **\$0.32** para pagar cada dólar que adeuda.

CAPITAL DE TRABAJO = ACTIVOS CORRIENTES – PASIVOS CORRIENTES

El capital de trabajo u operativo, no cumple con los porcentajes mínimos **25%** del total de activos, para realizar sus actividades con normalidad, sufriendo un descenso en el siguiente año **2014** ubicándose en el **10%**, y generando una leve mejoría para el año **2015**, ubicándose en el **12%**.

RAZÓN DE ACTIVIDAD

ROTACIÓN DE ACTIVOS = VENTAS TOTALES/ACTIVOS TOTALES

El resultado de este indicador, nos permite evidenciar que los activos de la empresa no rotan ni por lo menos una vez al año, **0.71** veces en la gestión realizada en el año, lo debe preocupar a la administración de la empresa, y mejorar la gestión que ayude a incrementar las ventas que justifique la inversión realizada en esta actividad.

Cabe mencionar que en el año **2014**, se generó un cambio positivo muy significativo, evidenciando que la gestión administrativa ha superado todas las expectativas, ya que se ubica en **3.45** veces, es decir que se ha aprovechado de manera óptima los recursos con que contaba la empresa.

APALANCAMIENTO

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO = PASIVOS TOTALES/ACTIVOS TOTALES

Este indicador permite conocer el nivel de endeudamiento que tiene la empresa con terceros, lo que podemos evidenciar es que la empresa para el año 2013 tiene un nivel de endeudamiento del 93% y que a medida que la empresa permanece en el mercado, ese nivel va disminuyendo, **86%** año **2014**, y **84%** año **2015**, lo que podría entenderse que la administración está capitalizando sus utilidades a un ritmo muy bajo.

RAZÓN DE RENTABILIDAD

MARGEN NETO DE UTILIDADES SOBRE LAS VENTAS = (UTILIDAD NETA /VENTAS NETAS)*100

Es un indicador, que mide y determina porcentualmente las utilidades obtenidas con las ventas efectuadas, descartando o deduciendo los costos y gastos operativos, permite hacer un diagnóstico de las utilidades obtenidas y si se justifica la permanencia en el mercado de la empresa. Es por ello que nos damos cuenta que las utilidades obtenidas por la empresa en mención, primero no son muy satisfactorias, **10%** para el **2014**, y más de esto va en disminución agresiva, para el siguiente año **4%**, lo que evidenciaría que la empresa con estos resultados no podría sobrevivir en el mercado, por lo que se sugiere que se deben optimizar los costos y gastos operativos para maximizar las utilidades que incentiven a los dueños o socios de la empresa, para mantenerse en el mercado.

4.3.3 Componente recursos humanos

4.3.3.1 Encuesta dirigida a los trabajadores de la compañía

Como se puede apreciar en los resultados que presenta el gráfico 5, el 77,78% de los empleados de TRICONSUL Cía. Ltda., se encuentra siempre orgulloso de trabajar en la empresa, frente al 22,22% que indicó estarlo casi siempre.

Al momento de realizar las encuestas se aprovechó para realizar un conversatorio con cada uno de los trabajadores, donde se les consultó los principales motivos por los que se encuentran orgullosos de trabajar en esta empresa, entre los más importantes citaron: el respeto que reciben de parte de los superiores, el prestigio que tiene la empresa a nivel local, la colaboración entre compañeros en la empresa, y el pago de sus haberes puntualmente.

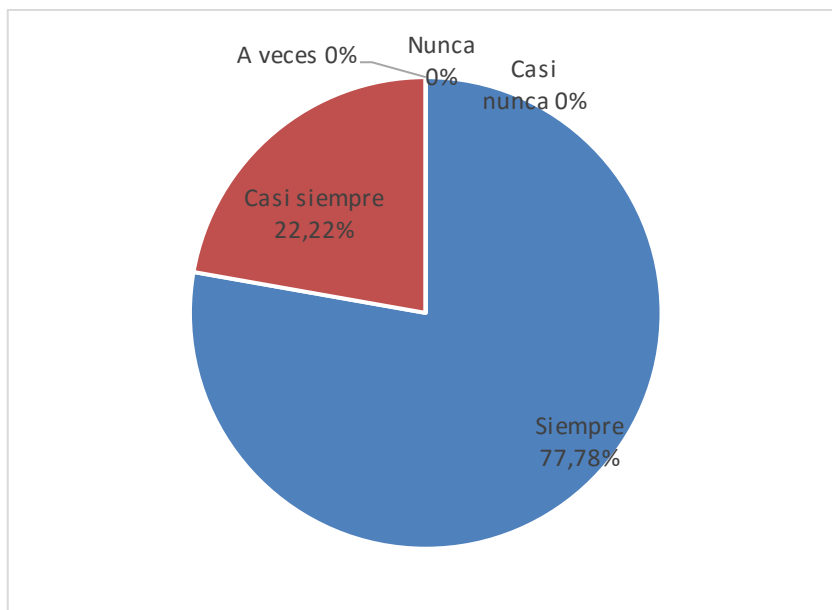


Gráfico 5: Se siente orgulloso de trabajar en TRICONSUL Cía. Ltda.

En lo relacionado a realizar su trabajo, el 66,67% de los empleados indicó que siempre puede realizar su trabajo de manera segura y cómoda en la empresa, seguido por el 22,22% que señaló que puede hacerlo casi siempre. Para el 11,11% sólo puede hacerlo a veces. Quienes indicaron que sólo pueden hacerlo a veces, consideran que aunque la empresa brinde las herramientas y materiales de seguridad industrial, el trabajo que realizan presenta ciertos riesgos, sobre todo cuando se hacen estudios de suelo que implican llevar a cabo excavaciones. Ver gráfico 6.

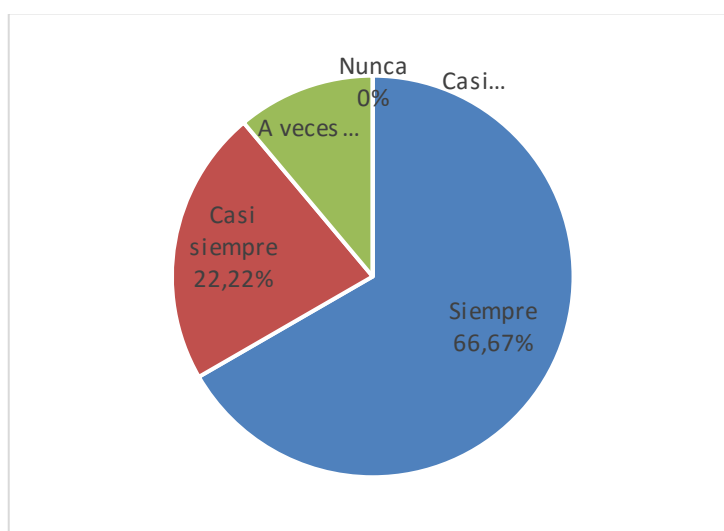


Gráfico 6: Puede hacer su trabajo de forma segura

Se consultó también sobre la apreciación que los trabajadores tienen del funcionamiento de la empresa; para el 56% de ellos la empresa sí tiene un buen funcionamiento, mientras que el 44% indicó que no. Los motivos por los cuales señalaron positivamente fueron: se cumple con los procesos, se entrega al cliente los resultados de laboratorio en los tiempos indicados, se realizan los trabajos con profesionalismo, tiene un nombre ganado en el mercado local debido al trabajo responsable de la empresa. Ver gráfico 7.

Para quienes dijeron que no, el problema principal de empresa es que no cuenta con una organización empresarial que le permita crecer en el mercado, es decir, no tiene un plan estratégico claro, tampoco cuenta con procesos definidos, los trabajos se hacen de forma rutinaria, y para ellos esos factores impiden que TRICONSUL Cía. Ltda. pueda competir con grandes empresas a nivel nacional e internacional.

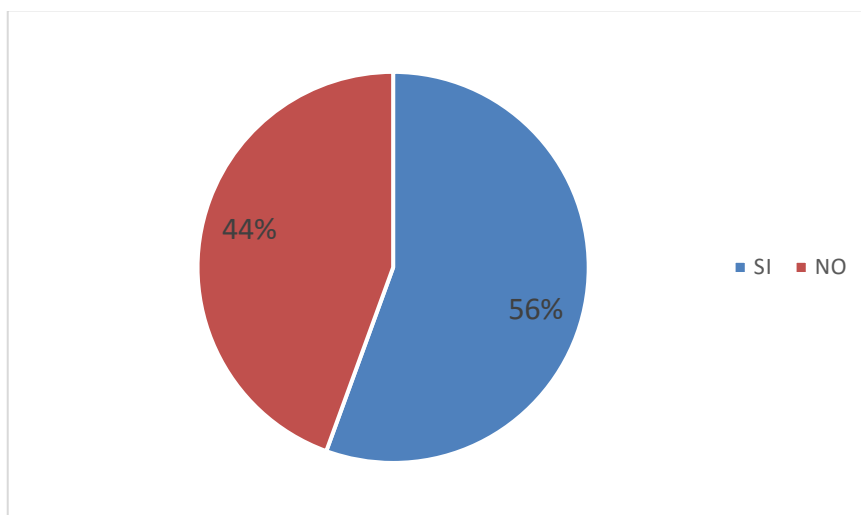


Gráfico 7: Considera que TRICONSUL Cía. Ltda. tiene un buen funcionamiento

Otra pregunta realizada a los empleados, fue en relación a su compromiso con la empresa; el 100% de ellos se siente comprometido con la compañía, expresaron que están conscientes que este trabajo es su fuente de ingresos, para solventar sus gastos familiares, y que tratan de cumplir de la mejor manera posible sus obligaciones. Además mencionaron, que sus compañeros también están muy comprometidos, y que el trato que reciben por parte de los socios y la administradora es muy cortés, lo cual les motiva aún más. Ver gráfico 8.



Gráfico 8: Hay ambiente de compromiso en su grupo de trabajo

En cuanto al tema de capacitaciones (gráfico 9), el 33,33% dijo estar siempre capacitado, ese porcentaje corresponde al grupo operativo de la empresa, es decir quienes hacen el trabajo de campo: excavaciones, extracción de muestras, pavimentos, estabilizaciones, entre otras actividades.

El personal administrativo se ubica en el 44,44%, manifestó que casi siempre es capacitado; sin embargo el 22,22% dijo que se le capacita a veces, en este caso aplica al laboratorista y personal de limpieza.

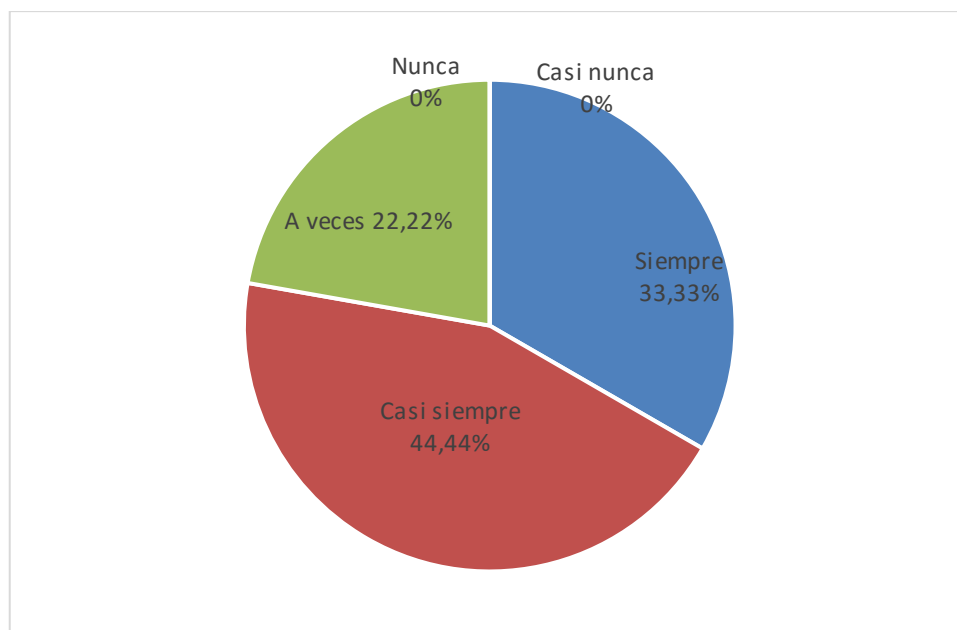


Gráfico 9: Se le capacita de forma constante en la empresa

Con respecto a la repartición de los beneficios de la empresa, los trabajadores difieren en este tema, el 44,44% indicó que siempre goza de los beneficios de la empresa cuando ésta supera las metas; el 33,33% manifestó que esto ocurre a veces, mientras que para el 22,22% es casi siempre.

Los resultados del gráfico 10 evidencian que la percepción de los trabajadores sobre este tema es diferente de acuerdo al área donde se desempeñan, de ahí que quienes sostienen recibir beneficios cuando se alcanzan las metas, son los empleados del área administrativa, quienes expresaron que son reconocidos con bonos económicos, incentivos salariales y cartas de felicitación; para los demás esto no se cumple.

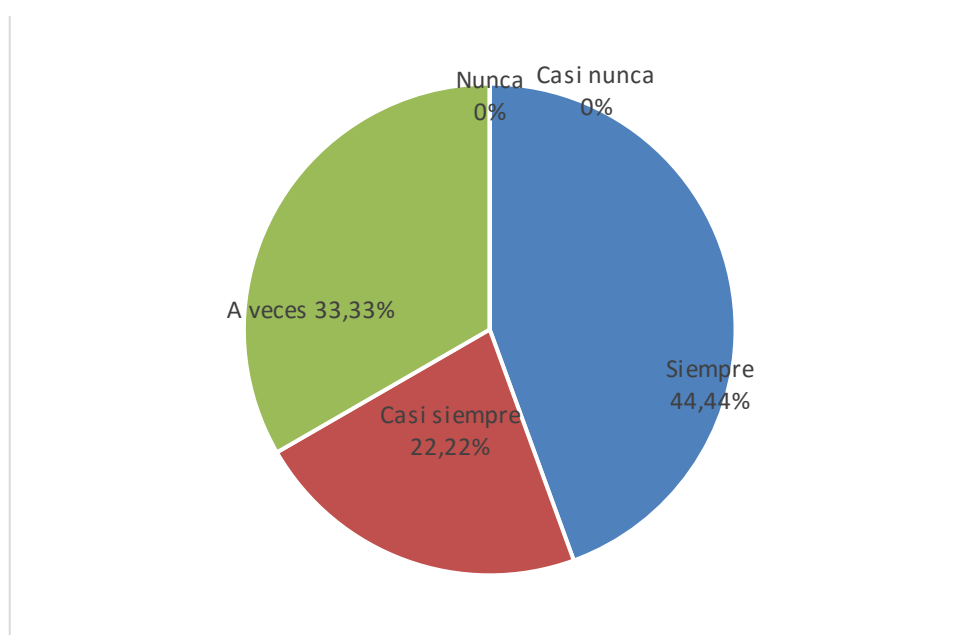


Gráfico 10: Se comparten los beneficios con el personal

Un aspecto fundamental para lograr los objetivos de esta investigación, fue conocer si TRICONSUL Cía. Ltda. cuenta con misión, visión y valores, ante lo cual, los trabajadores contestaron en un 44,44% que no, frente al 55,56% que indicó desconocer sobre este tema (ver gráfico 11). Los encuestados que respondieron desconocer al respecto, fueron los trabajadores de campo, quienes señalaron no tener claros todos esos términos, esto confirma, que este grupo del personal de la empresa, tiene niveles de estudio muy bajos.

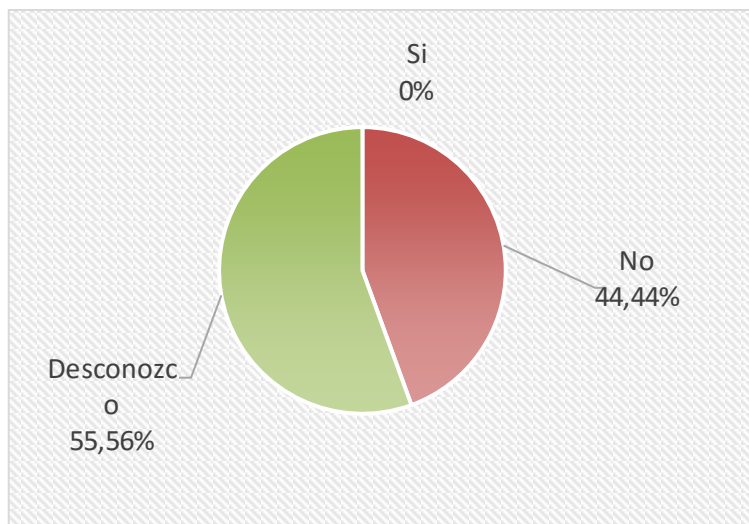


Gráfico 11: Cuenta la empresa con misión, visión y valores

Se indagó también, si la empresa cuenta con un plan estratégico, ante ello, el 66,67% de los empleados dijo que la empresa no cuenta con uno, frente al 33,33% que desconoce al respecto (Gráfico 12). Al igual que en la pregunta anterior, se evidencia que los trabajadores que realizan la parte operativa, tienen niveles de estudio muy bajos, quienes indicaron desconocer qué es un plan estratégico y para qué sirve.

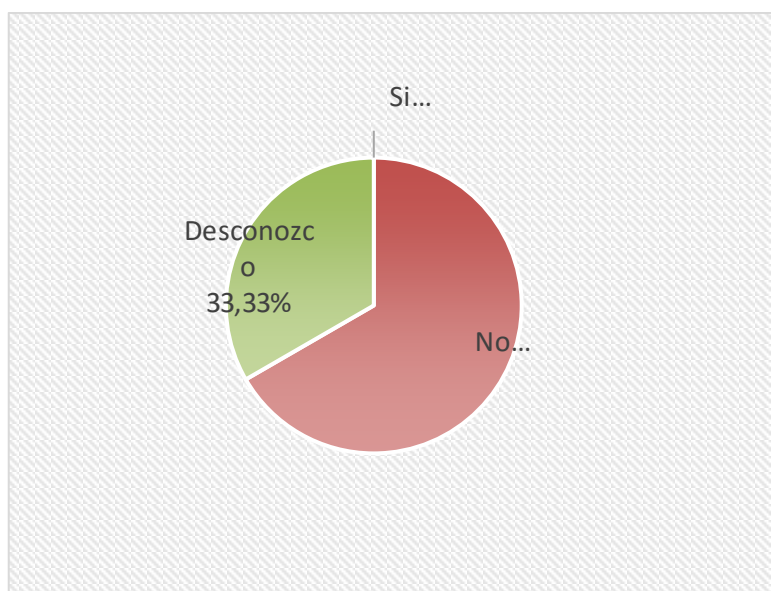


Gráfico 12: Cuenta la empresa con un plan estratégico

En TRINCONSUL Cía. Ltda., para el 33,33% de sus trabajadores, siempre se estimula el trabajo en equipo, para otro 33,33% se estimula casi siempre, y el 33,33% indicó que a veces (ver gráfico 13). Quienes indicaron que la estimulación se realiza a veces, piensan de esa forma porque consideran que cada actividad es diferente y que no siempre implica trabajar en equipo, porque eso podría retrasar los procesos en cada área.

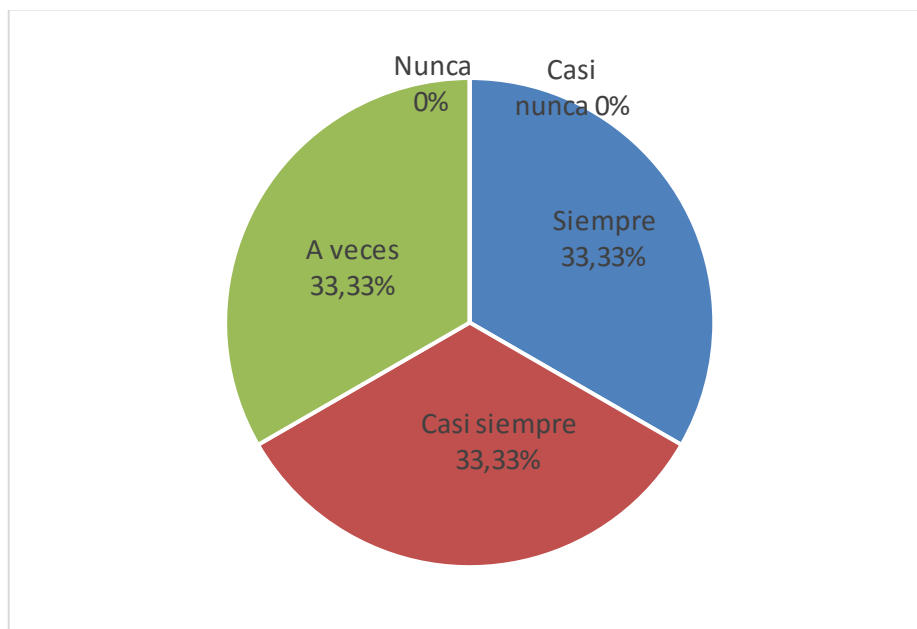


Gráfico 13: Se estimula el trabajo en equipo

El 100% de los trabajadores de la empresa no está a gusto con la comunicación interna de la misma (ver gráfico 14), ante la pregunta planteada indicaron que sólo a veces hay una comunicación oportuna de las necesidades o actividades que la empresa tiene o va a emprender. Consideran que el principal motivo de la falta de comunicación, es que los jefes no llevan una agenda organizada y detallada de las actividades a realizar, por lo cual en la mayoría de las ocasiones asumen que han comunicado a su personal sobre alguna situación o novedad de la empresa, pero no es así.

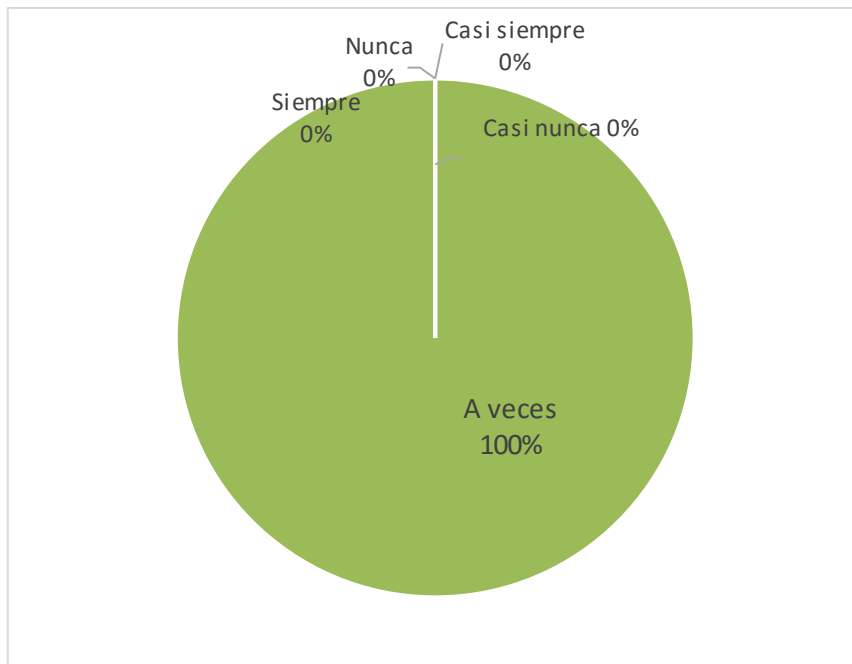


Gráfico 14: Se comunican de forma oportuna las necesidades de la empresa

4.3.4 Matriz de ámbito interno

Una vez realizado el análisis interno de la empresa, que presenta los componentes: organizacional, financiero y de recursos humanos, se ha elaborado la matriz de ámbito interno con las perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y, aprendizaje y crecimiento, destacando los factores críticos internos más fuertes de la empresa, es decir, el factor más predominante detectado en el análisis interno, en función de las fortalezas y debilidades de la empresa. Como se puede apreciar en la matriz 3, el impacto mayor recae sobre la perspectiva financiera, en el factor crítico Cobro de los servicios, con una puntuación de 1,2. Esto indica que, la empresa debe agotar sus esfuerzos para mejorar este aspecto, que se confirmó con el análisis financiero, el que refleja los altos costos y gastos generados en la empresa, generados por la falta de gestión administrativa de cobro de los servicios.

ÁMBITO INTERNO					
PERSPECTIVAS	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Ponderación Holmes 0=1	Importancia de D1 a 4F	Impacto	Fortalezas y Debilidades
FINANCIERA	Cobro de los servicios	0,3	4	1,2	Debilidad
CLIENTES	Nivel de profesionalismo	0,3	2	0,6	Fortaleza
PROCESOS INTERNOS	Manual de procesos	0,2	2	0,4	Debilidad
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Sistema de capacitación comunicación interna	0,2	2	0,4	Debilidad
Total		1			

Matriz 3: Matriz de ámbito interno

4.3.5 Matriz de Holmes: Evaluación de factores internos

Por su parte, la matriz de Holmes ámbito interno, combina los factores críticos internos, los que fueron ubicados dentro de la matriz en forma horizontal y vertical, para luego calificar cómo incide uno sobre otro, lo que refleja que la comunicación interna en la empresa tiene la mayor incidencia sobre los demás factores, con una sumatoria de 4,5. En este sentido, los empleados de la empresa, manifestaron en un 100% que uno de los principales problemas que se presenta en la compañía, es la comunicación. Ver matriz 4.

MATRIZ DE HOLMES						
ÁMBITO INTERNO						
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Cobro de los servicios	Nivel de profesionalismo	Manual de procesos	Comunicación interna	Sumatoria de filas	%
Cobro de los servicios		1	1	1	3	20,00
Nivel de profesionalismo	0,5		1	2	3,5	23,33
Manual de procesos	1	1		2	4	26,67
Comunicación interna	2	2	0,5		4,5	30,00
Total	3,5	4	2,5	5	15	100
CALIFICACIÓN						
Importante	2					
Igualmente importante	1					
No importante	0,5					

Matriz 4: Matriz Holmes ámbito interno

CAPÍTULO V

DISCUSIÓN

Al igual que el caso del Plan Estratégico de la Universidad Nacional Abierta de Caracas - Venezuela, realizado en 2005, que inicia con un análisis estratégico sobre varios aspectos relevantes de la universidad, en este informe, se presenta el análisis de la situación actual de TRICONSUL Cía. Ltda., donde se revisaron aspectos externos e internos, dentro de los aspectos externos se enfatizó en el macro-ambiente y micro-ambiente de la empresa. Por su parte, los aspectos internos señalan los componentes: organizacional, financiero y de recursos humanos. Un hallazgo del análisis interno (componente organizacional), es que en TRICONSUL Cía. Ltda., a menudo los procedimientos se han venido realizando de forma empírica, suponiendo que se encuentran definidos y se están cumpliendo como normalidad.

La UNA siguió una metodología para alcanzar su objetivo de realizar su planificación estratégica, donde presenta algunas condiciones para su aplicación: la voluntad de realizar la experiencia, dedicar un período de tiempo a la preparación de la planificación, formular las estrategias de acción; de igual forma en el caso del plan estratégico para TRICONSUL Cía. Ltda., se ha invertido tiempo importante en cada uno de los aspectos que la conforman, principalmente en el análisis interno de la compañía.

Otro estudio relevante para discusión del presente, fue el de Tobar en 2007, quien publicó que considera necesario alinear los objetivos de la empresa hacia todos los niveles de la organización, para luego alcanzarlos mediante planes estratégicos, que permitan mejorar la gestión organizacional. En TRICONSUL Cía. Ltda., antes de proceder a la elaboración de la propuesta (Plan Estratégico), se analizó la empresa, factor primario para el posterior enfoque.

Complementario a lo anterior, Maldonado en 2012, en su estudio sobre la Planificación Estratégica de una Cooperativa de Ahorro y Crédito de la ciudad de Quito, expresa que la planificación estratégica debe contar con estrategias claras que ayuden a direccionar y lograr el éxito de la misma, lo cual es aplicable no solo a cooperativas de ahorro y crédito sino a todo tipo de organizaciones, sean públicas o privadas. En el caso de TRICONSUL Cía. Ltda., previo al planteamiento de las estrategias, se fijaron los

objetivos, para posteriormente, dentro de la propuesta, presentar la planificación estratégica de la compañía.

En informe sobre planificación estratégica para la empresa Rhenania de la ciudad de Quito (2007), la herramienta planificación estratégica fue considerada para elevar el nivel de eficiencia; donde se concluye que el ambiente de trabajo adecuado y canales de comunicación apropiados hacen posible mejorar las relaciones laborales. Mediante la técnica de observación, al momento de aplicar las encuestas al personal de TRICONSUL Cía. Ltda., se evidenció que el personal de la empresa se mostraba complacido de ser considerado en la evaluación organizacional. Uno de los factores en los que los trabajadores de la compañía no están de acuerdo, es cómo se maneja la comunicación interna, donde el 100% manifestó su descontento.

Por su parte, Gálvez en 2008, en su tesis Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, manifiesta que la planificación estratégica es el primer paso para construir una nueva organización que contribuya a engrandecer la empresa y a la productividad del país. TRICONSUL Cía. Ltda., busca mejorar sus procesos, elevar la rentabilidad y captar nuevos mercados, por ende nuevos clientes. Sus socios confían en que el plan estratégico a presentar, les abra nuevas puertas a nivel nacional, porque contarán con una mayor organización, y esto conllevará a competir con medianas y grandes empresas. Para la compañía, la calidad tiene mucho que ver con sus veinticinco años en el mercado, tiempo donde ha brindado a la colectividad esmeraldeña un servicio serio y garantizado, que busca mediante su planificación, la mejora permanente.

León en 2011, en su documento sobre diseño de una planificación estratégica para la empresa REPRODATA Cía. Ltda., concluye que la planificación estratégica es una poderosa herramienta que une a directivos para la elaboración de la misión, visión y estrategias, con el fin de alcanzar resultados tangibles, con ello se busca reducir los problemas y fomentar la participación y el compromiso organizacional. En TRICONSUL Cía. Ltda. se puede evidenciar el compromiso de sus trabajadores para con la empresa, quienes en un 77,78% se encuentran orgullosos de trabajar en ella; el plan estratégico conseguirá que se alcancen los resultados esperados, mediante la participación en equipo y el fomento de principios y valores organizacionales.

En continuidad con el tema, en su artículo Fernández (2001), sobre el Balance Score Card, define que no hay empresas iguales, así que se puede adaptar los modelos del Balance Score Card de acuerdo a la conveniencia y necesidad de cualquier organización, es por ello que en unas organizaciones los objetivos son los indicadores, o no utilizan un mapa estratégico. En la propuesta de esta investigación, se presentará el Balance Score Card o Cuadro de Mando Integral para la compañía, donde se obviará la elaboración del mapa estratégico, debido a que los objetivos estratégicos estarán plasmados dentro del documento, presentando una clara relación con las perspectivas.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 Conclusiones

Se concluye en función de los objetivos del informe:

- Los procesos de TRICONSUL Cía. Ltda. se realizan de forma empírica porque la empresa no cuenta con un manual o instructivo de procesos internos; sin embargo, es necesario destacar que a pesar de la falta de un manual, la compañía viene cumpliendo sus actividades de forma aceptable tanto para clientes como para trabajadores y socios, lo que le ha permitido mantenerse en el mercado. Los procesos organizacionales que realiza la empresa son de tipo administrativo y técnico. Los procesos administrativos más sobresalientes son: manejo de muestras, pago de nómina y recolección de documentos contables. Los procesos técnicos son: análisis de muestras de laboratorio, construcción y fiscalización de obras y recolección de muestras de suelos.

- El análisis de la situación actual de la compañía, en relación a la perspectiva financiera es el siguiente: no existe una estructura financiera adecuada, se refleja un alto nivel de endeudamiento, escasa gestión administrativa de cobro de facturas, altos costos y gastos operativos que generan un porcentaje muy bajo de utilidades. En cuanto a la perspectiva clientes se evidenció: fidelización de estos, alto nivel de satisfacción de los servicios y buen trato recibido. En lo que respecta a la perspectiva procesos internos, la compañía no cuenta con un manual de procesos, por lo cual, se vienen realizando de forma empírica, lo que causa inconvenientes internos al momento de brindar el servicio. Y como último, en relación a la perspectiva aprendizaje y crecimiento, la empresa debe mejorar prioritariamente su comunicación interna, aspecto que es la principal queja de sus trabajadores.

6.2 Recomendaciones

- Se recomienda a la compañía la elaboración de un manual de procesos, que contribuya eficazmente al cumplimiento de los procesos y actividades internas, lo que repercutirá en la entrega de mejores servicios a sus clientes.
- La principal recomendación es para el enfoque financiero, se considera que la empresa debe realizar una reingeniería en su estructura financiera, bajar los niveles de endeudamiento, mejorar la gestión administrativa, que ayude a incrementar los ingresos por la prestación de sus servicios y optimizar los costos y gastos para mejorar la rentabilidad del negocio, lo que implica mejores días para la empresa, e incentivo a sus socios a permanecer en el mercado.

CAPÍTULO VII

PROPUESTA

7.1 Título de la propuesta

Plan Estratégico de la empresa TRICONSUL Cía. Ltda. basado en el Balance Score Card.

7.2 Justificación de la propuesta

Las empresas para mantenerse en el mercado deben renovarse constantemente, partiendo de detectar aquellos aspectos en los cuales no se encuentran con altos niveles, con el fin de crear estrategias para superar los inconvenientes y alcanzar sus objetivos.

Uno de los aspectos fundamentales de la planeación estratégica lo constituye el análisis situacional de la organización, por ello, en esta investigación se ha dado paso primero al diagnóstico de TRICONSUL Cía. Ltda., para luego proponer la elaboración del plan estratégico más adecuado para la compañía.

Esta propuesta se justifica porque TRICONSUL Cía. Ltda. no cuenta con un plan estratégico que plantee la misión, visión, valores corporativos, objetivos claros como organización, ni las estrategias para alcanzarlos. Además, necesita actualmente una herramienta de diagnóstico para conocer cómo se encuentra, y posteriormente utilizarla como herramienta de gestión administrativa, siendo esta herramienta el Balance Score Card.

7.3 Objetivo de la propuesta

Diseñar un Plan Estratégico para TRICONSUL Cía. Ltda. basado en el Balance Score Card.

7.4 La Propuesta

7.4.1 Misión de la empresa

TRICONSUL Cía. Ltda. es una empresa establecida desde 1992 que ofrece servicios de consultoría, dedicada a planificar, identificar, elaborar y evaluar proyectos de desarrollo, en los niveles de factibilidad, diseño y operación, incluyendo la fiscalización, supervisión y evaluación de proyectos de ingeniería que impulsen el desarrollo de la provincia de Esmeraldas y el país entero.

Tenemos la capacidad de atender nuestras líneas de negocio gracias a la eficacia de nuestra gestión e integración de los conocimientos adquiridos durante 25 años de experiencia y formación. Buscamos sobre todo aportar valor a nuestros clientes en cada proyecto que realizamos.

7.4.2 Visión de la empresa

Como visión tenemos ser un grupo:

Con desarrollo internacional que pueda expandirse a otros países de América Latina.

Innovador, que en unos años pueda ofrecer nuevos y variados servicios en diferentes áreas de desarrollo local.

Consolidado como una de las mejores empresas de la ciudad de Esmeraldas con proyección a un reconocimiento nacional e internacional.

Que se mantenga en el tiempo, alcanzando todos los beneficios económicos y sociales a favor de sus accionistas, empleados, y clientes.

7.4.3 Valores de la empresa

Honestidad, hacia nuestros clientes tanto externos como internos, mediante el fomento de la comunicación y el derecho de pensamiento.

Respeto, a la sociedad que nos brinda su confianza, a nuestros colaboradores quienes día a día se esfuerzan por engrandecer la empresa, a los clientes razón de ser de la empresa.

Disciplina, para alcanzar nuestros objetivos de forma eficaz y eficiente.

Confianza, en nuestro personal y su capacidad de hacer las cosas, pero de hacerlas bien.

Profesionalismo, en todo momento y sentido, guardando con discreción las necesidades de nuestros clientes.

Innovación, nos autoevaluamos para mejorar continuamente, accedemos a nuevos mercados, creamos nuevos servicios, desarrollando herramientas técnicas y de gestión, y aprovechando el avance de la tecnología y la ciencia.

7.4.4 Formulación de los objetivos

- Aumentar la rentabilidad.
- Elevar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Optimizar los procesos.
- Mejorar la comunicación interna.

7.4.5 Formulación de las estrategias

Para establecer las estrategias más favorables para la empresa, primero se realizará la priorización del FODA, de manera que se pueda formular las estrategias de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas.

7.4.5.1 Priorización del FODA

Una vez concluido el diagnóstico de la compañía, se identifican los criterios de análisis o factores más significativos, que tienen relación con la matriz Holmes, que presenta los factores críticos de éxito de acuerdo a las perspectivas. Se presentan los resultados obtenidos:

FORTALEZAS PRIORIZADAS		
Nº	FORTALEZAS	%
1	Profesionales certificados	22
2	Empresa reconocida por sus clientes	20
3	Cumplimiento responsable de sus servicios	16
4	Experiencia en el mercado de más de 25 años	15
5	Buen trato a sus clientes	14
6	Buen clima organizacional	13
	TOTAL	100

Cuadro 1: Fortalezas priorizadas

DEBILIDADES PRIORIZADAS		
Nº	DEBILIDADES	%
1	Lentitud en el cobro de varios servicios	23
2	Poca comunicación interna	22
3	No existe una planificación estratégica	18
4	No cuenta con un manual de procesos	13
5	Bajo nivel de promoción local	12
6	Desorganización de espacios físicos	12
	TOTAL	100

Cuadro 2: Debilidades priorizadas

OPORTUNIDADES PRIORIZADAS		
Nº	OPORTUNIDADES	%
1	Poca competencia local	40
2	Calificación en el Servicio de Compras Públicas	32
3	Difusión de la empresa	28
	TOTAL	100

Cuadro 3: Oportunidades priorizadas

AMENAZAS PRIORIZADAS		
Nº	AMENAZAS	%
1	Demora en los pagos por parte del Gobierno Central	40
2	Competencia a nivel nacional	32
3	Alto número de profesionales en ingeniería civil en Esmeraldas	28
	TOTAL	100

Cuadro 4: Amenazas priorizadas

7.4.5.2 Matriz FODA

Con la priorización de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, se puede elaborar la matriz FODA, que propone el planteamiento de las estrategias.

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Profesionales certificados 2. Empresa reconocida por sus clientes 3. Cumplimiento responsable de sus servicios 4. Experiencia en el mercado de más de 25 años 5. Buen trato a sus clientes 6. Buen clima organizacional	1. Lentitud en el cobro de varios servicios 2. Poca comunicación interna 3. No existe planificación estratégica 4. No cuenta con manual de procesos 5. Bajo nivel de promoción local 6. Desorganización de espacios físicos
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS - FO	ESTRATEGIAS - DO
1. Poca competencia local 2. Calificación en el Servicio de Compras Públicas 3. Difusión de la empresa	F1-O1-O2 Alianzas técnicas con otros profesionales para crecer en la región F2-F4-O3 Alianzas con medios de comunicación para incrementar la difusión local de los servicios	D1-O2 Aprovechar la inscripción en el SERCOP para buscar nuevos clientes que paguen puntualmente D2-D3-D4 Implementar sistema de capacitación interna para nuestros colaboradores, aprovechando la baja competencia local para consolidarnos como líderes en el mercado D5-O3 Establecer alianzas con medios locales para promocionar mejor la empresa
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1. Demora en los pagos por parte del Gobierno Central 2. Competencia a nivel nacional 3. Alto número de profesionales en ingeniería civil en Esmeraldas	F1-A2 Crear incentivos para nuestros profesionales de manera que la compañía pueda contar con ellos de forma permanente, colocando barreras de ingreso a la competencia F5-A1 Búsqueda de nuevos clientes que representen nuevos ingresos para la empresa F1-F2-F3-A3 Reclutamiento de nuevos profesionales que quieran formar parte de TRICONSUL Cia. Ltda.	D1-A1 Establecer sistemas de cobro más ágiles mediante la capacitación a nuestros empleados para optimizar los pagos de nuestros servicios D2-A1 Implementar un sistema de comunicación interna para conocer los detalles económico-contables y establecer diálogos con el Gobierno para mejorar el sistema de pagos por parte de ellos

Matriz 5: Matriz FODA

7.4.6 Matriz Plan de Acciones Ofensivas

Adicional a la matriz FODA, se han elaborado como parte de la propuesta, planes de acciones: ofensivas, defensivas, y de mejoramiento. A continuación se presentan:

Para lograr el plan de acciones ofensivas, la empresa debe tomar su mayor fortaleza y combinarla con las más probables oportunidades que se le presenten en el mercado. La matriz 6 muestra que la fusión entre los factores críticos fortaleza: nivel de profesionalismo y de la oportunidad: publicidad y promoción de los servicios, muestra un impacto mayor, en relación a los demás, lo cual debe ser aprovechado por la compañía para alcanzar mayores clientes, dándose a conocer de forma más agresiva, manteniendo el mismo nivel profesional de la empresa.

PLAN DE ACCIONES OFENSIVAS				
FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO			OPORTUNIDADES	
			Publicidad y promoción de los servicios	Programa de capacitaciones
			0,1	0,05
FORTALEZAS	Nivel de profesionalismo	0,6	0,06	0,03

Matriz 6: Plan de Acciones ofensivas

7.4.7 Matriz Plan de Acciones Defensivas

El plan de acciones defensivas, presentado en la matriz 7, indica que al fusionar los factores críticos debilidad: cobro de los servicios y amenaza: demora en el pago del servicio, se obtiene el mayor impacto del cuadro, lo que significa que para contrarrestar la demora de pago por parte del Gobierno Central, la empresa debe optimizar su sistema de cobro interno, ejerciendo mayor presión, para alcanzar los objetivos.

PLAN DE ACCIONES DEFENSIVAS				
FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO			AMENAZAS	
			Demora en el pago del servicio (sector público)	Competencia a nivel nacional
			0,4	0,21
DEBILIDADES	Cobro de los servicios	1,2	0,48	0,25
	Manual de procesos	0,4	0,16	0,08
	Comunicación interna	0,4	0,16	0,08

Matriz 7: Plan de Acciones Defensivas

7.4.8 Matriz Plan de Acciones para el mejoramiento interno

La mejora continua en las empresas permite el crecimiento de las mismas, la matriz 8 muestra la mayor fortaleza de TRICONSUL Cía. Ltda. que al fusionarse con una de las debilidades: cobro de los servicios, genera el mayor impacto de atención, es decir, que se puede mantener el nivel de profesionalismo si se ejecuta el cobro de los servicios de forma adecuada.

PLAN DE ACCIONES PARA EL MEJORAMIENTO INTERNO					
FACTORES CRÍTICOS DE RIESGO			DEBILIDADES		
			Cobro de los servicios	Manual de procesos	Comunicación interna
			1,2	0,4	0,4
FORTALEZAS	Nivel de profesionalismo	0,6	0,72	0,24	0,24

Matriz 8: Plan de Acciones para el mejoramiento interno

7.4.9 Plan Estratégico de TRICONSUL Cía. Ltda.

PLAN ESTRATÉGICO DE TRICONSUL CÍA. LTDA.							
MISIÓN	VISIÓN	VALORES	PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	AÑOS	ESTRATEGIAS	INDICADORES
TRICONSUL Cía. Ltda. es una empresa establecida desde 1992 que ofrece servicios de consultoría, dedicada a planificar, identificar, elaborar y evaluar proyectos de desarrollo, en los niveles de factibilidad, diseño y operación, incluyendo la fiscalización, supervisión y evaluación de proyectos de ingeniería que impulsen el desarrollo de la provincia de Esmeraldas y el país entero.	Ser una compañía innovadora que pueda aportar al desarrollo local, consolidados como una de las mejores empresas de la ciudad de Esmeraldas, con proyección a un mercado nacional e internacional, para alcanzar todos los beneficios económicos y sociales a favor de sus accionistas, empleados, y clientes.	Honestidad Respeto Disciplina Confianza Profesionalismo Innovación	FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	1	Elaborar presupuestos operativos	% de presupuestos anuales
					1	Control permanente de los costos	% de costos ejecutados
					1	Optimizar el cobro de los servicios al sector público	% de recaudaciones anuales
					1	Alianzas con otros profesionales	Nº de profesionales aliados
			CLIENTES	Eleva el nivel de satisfacción de los clientes	1	Publicidad y promoción de los servicios	% de anuncios anuales
					1	Seguimiento a la competencia nacional	Precio anterior del producto
					1	Mejorar la organización interna	% de capacitaciones
					1	Mantener el nivel de profesionalismo	% de capacitaciones
			PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos	1	Elaborar un manual de procesos	Todos los procesos establecidos
					1	Elaborar un manual de funciones	Orgánico estructural - funcional
					1	Alianzas con empresas técnicas	Nº de empresas técnicas
					1	Identificar cuellos de botella	% de fallas encontradas en los procesos
			APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la comunicación con el personal	1	Implementar un sistema de comunicación interna	Sistema implementado
					1	Mejorar el acceso a la información estratégica	% de empleados con acceso a información
					1	Poner en marcha un programa de	% programas aplicados
					1	Incentivar el trabajo en equipo	% de desempeño de la empresa

Matriz 9: Plan Estratégico de TRICONSUL Cía. Ltda.

7.4.10 Plan Estratégico de TRICONSUL Cía. Ltda.

El Balance Score Card que se ha diseñado en esta propuesta para TRICONSUL Cía. Ltda., fue elaborado como herramienta de diagnóstico y no como herramienta de gestión, por este motivo aparece dando señales de peligro a la empresa, lo que quiere decir que, en muchos aspectos no se están alcanzando los objetivos de acuerdo al actual planteamiento de éstos (entendiendo que anteriormente no existían objetivos creados).

Otra explicación adicional a las cifras negativas, es que TRICONSUL Cía. Ltda. por primera vez cuenta con esta herramienta para diagnosticar y a la vez medir su situación, por lo cual, si bien es cierto, se ha propuesto una meta anual, su realidad actual ha sido valorada en función de lo que se venía haciendo. Cuando la empresa comience a aplicar las estrategias para lograr sus objetivos, se verán los resultados positivos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL										
PERSPECTIVA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS GENERALES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESPECÍFICOS	INFLUENCIA EN LA VISIÓN POR PERSPECTIVA	INFLUENCIA EN LA VISIÓN POR OBJETIVO ESTRATÉGICO	ORDEN DE PRIORIDAD	META ANUAL	REALIDAD ANUAL	MÍNIMO ANUAL	% EFICACIA POR OBJETIVO ESTRATÉGICO	JUICIO
FINANCIERA	Aumentar la rentabilidad	Mejorar el sistema de cobro de los servicios	30%	15%	2	50%	0%	30%	-22,50%	Alto peligro
		Incrementar las utilidades de la empresa		15%	1	30%	20%	20%	0%	Mejorar
CLIENTES	Elevar el nivel de satisfacción	Expansión a nuevos mercados	30%	20%	4	20%	10%	15%	-20%	Alto peligro
		Mejoramiento de los servicios		10%	6	25%	25%	20%	1%	Mejorar
PROCESOS INTERNOS	Optimizar los procesos	Organizar los procesos internos	20%	20%	3	100%	30%	80%	-50%	Alto peligro
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la comunicación con el personal	Implementar un sistema de capacitaciones	20%	10%	7	30%	25%	25%	0%	Mejorar
		Mejorar el acceso a la información y comunicación		10%	5	100%	30%	80%	-25%	Alto peligro
Totales			100%	100%						

Matriz 10: Balance Score Card de TRICONSUL Cía. Ltda.

7.5 Validación de la propuesta

En los actuales momentos la propuesta elaborada para TRICONSUL Cía. Ltda. se está poniendo en marcha en la empresa; fue precisamente con los directivos y administrativos de la empresa, con quienes se pudo establecer las metas anuales así como la realidad actual de la compañía.

Se les explicó la dinámica de funcionamiento del Balance Score Card, cuyos objetivos se pueden lograr siempre que se pongan en funcionamiento las estrategias creadas de acuerdo a cada perspectiva y sus respectivos factores críticos.

7.6 Conclusión y recomendación de la propuesta

7.6.1 Conclusión

La elaboración del Plan Estratégico para TRICONSUL Cía. Ltda. fue culminada, luego de un largo proceso de investigación, análisis y trabajo minucioso, que inició con el diagnóstico de la empresa. El uso de esta herramienta de planificación, permitirá a la empresa tener un enfoque claro de sus objetivos así como de las estrategias que lograrán el alcance de los objetivos.

7.6.2 Recomendación

Se recomienda a TRICONSUL Cía. Ltda. que asuma con responsabilidad y seriedad el uso de este Plan Estratégico diseñado con el fin de mejorar su funcionamiento interno, lo que podrá repercutir en la captación de nuevos clientes y la expansión a nuevos mercados.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilera, A. (2010). Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones entorno a su relación. ISSN 1657-6276. Cali – Colombia. Recuperado de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/1020/641>
- Blázquez, F., Dorta, J., y Verona, M. (2006). Concepto, perspectivas y medida del crecimiento empresarial. Cuadernos de Administración PUJ. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S012035922006000100007
- Boland, L., Carro, F., Stancatti, M., Gismano, Y., Banchieri, L. (2007). Funciones de la Administración. Teoría y Práctica. Editorial de Universidad Nacional del Sur. Año 2007. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=2NMedAshxncC&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bolaños, F. (2006). Modelo de gestión basado en la metodología Balance Score Card para la empresa de transporte Bus Ven C. A. Universidad Católica Andrés Bello de Caracas, Venezuela. Recuperado de <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAR7657.pdf>
- Brown, W. y Moberg, D. (1983). Teoría de la Organización y la Administración. ISBN 968-18-1525-4. México, Limusa, 1983. Recuperado de <http://www.urbe.edu/UDWLibrary/InfoBook.do?id=5765>
- Capriotti, P. (2013). Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa. Instituto de Investigación en Relaciones Públicas. Málaga – España. ISBN 84-344-1275-6. Recuperado de http://www.bidireccional.net/Blog/PEIC_4ed.pdf

- Carrasco, J. (2001). Gestión de Procesos. Santiago, Chile, Ed. Evolución S.A. Recuperado de http://www.evolucion.cl/resumenes/Resumen_libro_Gestion_de_procesos_5_edicion_JBC_2013.pdf
- Certo, S. y Peter, P. (1996). Dirección Estratégica. ISBN 9788448108465. S.A. MCGRAW-HILL/Interamericana de España, 1997. Recuperado de <http://www.casadellibro.com/libro-direccionestrategica/9788448108465/571824>
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. Editorial McGraw Hill. Quinta edición. 1999. Recuperado de http://www.academia.edu/13313885/Administracion_de_recursos_humanos_9na_edicion_-_Idalberto_Chiavenato
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Recuperado de http://www.asambleanacional.gov.ec/documentos/constitucion_de_bolsillo.pdf
- Deming, E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos S.A. Recuperado de https://books.google.com.ec/books/about/Calidad_productividad_y_competitividad.html?id=d9WL4BMVHi8C&hl=es
- Fred, D. (1997). Conceptos de administración estratégica. 5ta. Edición. México, 1997.
- Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard: ayudando a implantar la estrategia. Revista de Antiguos Alumnos, IESE 2001. Recuperado de <http://www.ee-iese.com/81/81pdf/afondo4.pdf>
- FLACSO (1993). Metodología FLACSO de Planificación – Gestión. Buenos Aires – Argentina. Recuperado de http://legacy.flacso.org.ar/uploaded_files/Publicaciones/Metodologia.FLACSO.de.planificacion.gestion.pdf

- Gálvez, D. (2008). Tesis de grado Modelo de planeación estratégica aplicado a una microempresa artesanal del sector metalmecánico del Ecuador, caso empresa metalmecánica Gálvez EMG Hierro Forjado. Quito – Ecuador 2008. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/2084/1/CD-0601.pdf>
- Gitman, L. y Zutter, C. (1994). Principios de Administración Financiera. Décimo-segunda edición. Pearson Educación, México, 2012. ISBN: 978-607-32-0983-0. Recuperado de <http://es.slideshare.net/harrisonsteven1991/principios-de-administracion-financiera-por-gitman-lawrence-j>
- Hernández, J. (2000). La calidad en el servicio para la satisfacción del cliente. Recuperado de <http://www.unisangil.edu.co/publicaciones/index.php/revista-unisangil-Empresarial/article/view/159/147>.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). Dirección Estratégica. Pearson Educación S.A., Madrid – España. ISBN 1084-205-4618-6. Recuperado de <http://www.casadellibro.com/libro-direccion-estrategica-7-ed/9788420546186/1075064>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. Harvard Business Review, 2007. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38474747/BalancedScorecard.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1467582940&Signature=17P4hgyF%2Fi2IYKtISLxsew5P974%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DBalanced_Scorecard.pdf
- Latzko, W. (1988). Calidad y productividad para directivos, bancarios y financieros. Editorial Díaz de Santos. España. ISBN: 84-86251-83-4.
- Lema, J. (2004). La guía estratégica el corazón del plan estratégico. Revista EIA, Print versión ISSN 1794-1237. Antioquía – Colombia. Recuperado de http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S179412372004000200002&script=sci_arttext&tlng=pt

- León, C. (2011). Tesis de grado Diseño de una planificación estratégica para la empresa REPRODATA CÍA. LTDA. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (impresoras y multifunciones) marca Lexmark, de la ciudad de Quito. Quito – Ecuador 2011.
- Ley de Compañías (1999). Recuperado de http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_comp.pdf
- Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública (2008). Recuperado de http://www.correosdelecuador.gob.ec/wpcontent/uploads/2015/lotaip/Enero/literal%20a2/LEY_ORGANICA_DEL_SISTEMA_NACIONAL_DE_CONTRATACION_PUBLICA.pdf
- Luna, P. (2004). Proyectos y planificación. Primera edición. Quito – Ecuador.
- Maldonado, D. (2012). Planificación Estratégica Cooperativa de Ahorro y Crédito San Francisco de Asís. Quito. Recuperado de <http://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/773/1/T-UIDE-1005.pdf>
- Mallar, M. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. Editorial Visión de futuro. ISSN 1668 – 8708. Recuperado de http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S166887082010000100004
- Mejía, C. (2012). Los valores corporativos. Revista Documentos Planning. Medellín – Colombia. Recuperado de <http://www.planning.com.co/bd/documentosPlanning/Abri2004.pdf>
- Mertens, L. (2002). Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones. Cinterfor. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412013000100012

- Morales, C. (2007). Balanced Scorecard como herramienta de diagnóstico. Revista Visión Gerencial, ISSN 1317-8822. Recuperado de <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/25134/2/articulo7.pdf>
- Périssé, M. (2001). El Balance Score Card y la Gestión de Recursos Humanos. Revista Técnica Administrativa, Buenos Aires, Argentina, ISSN 1666-1680. Recuperado de <https://www.google.com.ec/?ion=1&espv=2#q=perspectiva%20de%20aprendiza%20y%20crecimiento%20del%20balanced%20scorecard>
- Pinto, R. (2000). Planeación estratégica. México, 2000. Primera edición.
- Ponce, H. (2007). La matriz FODA: Alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Red de Revistas Científicas de América Latina y el Caribe, España y Portugal - Sistema de Información Científica. Recuperado de http://cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf
- Ramírez, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Revista IIESCA, Ciencia Administrativa 2009-2. Recuperado de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34044808/FODA.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAJ56TQJRTWSMTNPEA&Expires=1467738765&Signature=w0UBt9xYqzawrfEs%2Fj%2FmNZxdESM%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DProcedimiento_para_la_elaboracion_de_un.pdf
- Steiner, G. (1991). Planeación Estratégica. Primera edición. Editorial Continental. México 1991.
- Superintendencia de Compañías. (2006). Planeación Estratégica, Quito – Ecuador.

- Tobar, K. (2007). Tesis de grado Elaboración de un plan estratégico para la empresa RHENANIA S.A. ubicada en la ciudad de Quito. Quito – Ecuador 2007. Recuperado de <http://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/586>
- Universidad Nacional Abierta (2005). Plan Estratégico de la UNA: Presente y futuro desde el punto de vista colectivo. Caracas – Venezuela 2005. Recuperado por <http://biblo.una.edu.ve/docu.7/bases/marc/texto/d31209.pdf>