



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

Previo a la obtención del título de:  
**INGENIERO DE EMPRESAS.**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA HORMIGONERA  
DE LOS ANDES, UBICADA EN LA PANAMERICANA NORTE KM  
5 VÍA A QUITO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016-  
2018”**

**AUTOR:**

**JORGE ROLANDO COLCHA PAULLÁN**

**RIOBAMBA- ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DE TRIBUNAL**

Certificamos que el presente trabajo de investigación, previo a la obtención del título de Ingeniería de Empresas, ha sido desarrollado por el Sr. JORGE ROLANDO COLCHA PAULLÁN, ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Econ. Marco Antonio González Chávez  
**DIRECTOR DEL TRIBUNAL**

.....  
Ing. Doris Dayana Arellano Muñoz  
**MIEMBRO TRIBUNAL**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Jorge Rolando Colcha Paullán, declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 19 de Mayo del 2016

Jorge Rolando Colcha Paullán

060443418-3

## **DEDICATORIA**

El presente trabajo de titulación se la dedico a la Virgencita de Guadalupe por darme la oportunidad de vivir y estudiar, sobre todo por regalarme una familia maravillosa, además es quien día con día brinda su luz a mis padres y a mis hermanos dándonos la fuerza, la sabiduría necesaria para realizar nuestras actividades diarias

Con mucho cariño a mis padres Gonzalo Colcha y Rosa Paullán, quienes me dieron la vida y han estado presentes en todo momento con su apoyo, consejos, amor, ayuda tanto en los momentos de alegría como en momentos de tristeza así como también enseñarme lo que es el verdadero trabajo y no darme por vencido ante las dificultades, por facilitarme los recursos necesarios para estudiar y más aún por darme todo lo que soy como persona mis valores, principios, mi carácter, perseverancia, coraje para conseguir mis objetivos.

Finalmente a mis hermanos quienes forman parte de mi vida y han sido una base fundamental para el logro de mis metas.

“Siento una enorme gratitud por todos los que me dijeron ‘NO’. Gracias a ellos, lo hice yo mismo” (Albert Einstein)

Jorge Colcha

## **AGRADECIMIENTO**

El presente trabajo de titulación, primeramente agradezco a la Virgen de Guadalupe ya que es quien me ha bendecido en toda mi etapa de vida estudiantil, gracias a Ella he logrado llegar hasta donde hoy me encuentro haciendo mis sueños realidad.

También extiendo un agradecimiento especial a mi Director del Trabajo de Titulación Econ. Marco Gonzales, a la Ing. Dayana Arellano en calidad de Miembro del trabajo de titulación así como también a mis padres Gonzalo Colcha y Rosa Paullán, mismos fueron un apoyo sustancial ya que con sus conocimientos y experiencias a través del esfuerzo, dedicación, motivación constante han logrado en mí finalizar esta etapa de estudios con éxitos.

Finalmente agradezco a la Escuela de Ingeniería de Empresas por darme la oportunidad de formarme como profesional y sobre todo al Ing. Rodrigo Pumagualli Gerente de Hormigonera de los Andes por permitirme aportar con un granito de arena mediante la aplicación de una parte del conocimiento obtenido en las aulas, en el progreso de tan prestigiada empresa.

Jorge Colcha

# ÍNDICE GENERAL

Portada.....	i
Certificación de Tribunal .....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice De Tablas .....	xi
Índice De Gráficos .....	xii
Índice De Cuadros .....	xii
Índice De Anexos.....	xiii
Resumen Ejecutivo .....	xiv
Summary.....	xv
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	2
1.1.2 Delimitación del Problema .....	2
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.2.1 Teórica.....	3
1.2.2 Metodológica.....	3
1.2.3 Práctica.....	3
1.3 OBJETIVOS .....	4
1.3.1 Objetivo General.....	4
1.3.2 Objetivo Específicos .....	4
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	5
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	5

2.1.1	Antecedentes históricos .....	5
2.2	FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	6
2.2.1	La necesidad de planear .....	6
2.2.2	La Importancia de la Planeación.....	7
2.2.3	Importancia de la Planeación para las Empresas. ....	7
2.2.4	¿Por qué Planeación Estratégica? .....	8
2.2.5	Necesidad de una Planeación Estratégica.....	9
2.2.6	Beneficios de la Planificación Estratégica.....	10
2.2.7	Planeación.....	10
2.2.8	Planeación de Personal .....	11
2.2.9	Planificación Estratégica.....	11
2.2.9.1	Definiciones de Planificación Estratégica .....	11
2.2.9.2	Definición de Plan Estratégico. ....	12
2.2.10	El proceso de la Planeación Estratégica.....	13
2.2.11	Fortalecimiento Organizacional.....	14
2.2.12	Misión Organizacional.....	15
2.2.12.1	Como evaluar el enunciado de la Misión.....	16
2.2.13	Visión Organizacional .....	16
2.2.14	Valores Organizacionales .....	17
2.2.15	Objetivos Organizacionales .....	17
2.2.16	Política Empresarial .....	19
2.2.17	Análisis Situacional .....	19
2.2.17.1	Diagnostico Estratégico .....	19
2.2.17.2	Análisis FODA. ....	20
2.2.17.3	Diagnostico Externo .....	20
2.2.17.4	Diagnostico Interno.....	22
2.2.18	Planes Operativos .....	23

2.2.18.1 Presupuesto del Plan Operativo .....	24
2.2.19 Indicadores.....	25
2.2.20 Metas.....	26
2.2.21 Marco Conceptual.....	27
2.2.21.1 Plan .....	27
2.2.21.2 Planeación.....	27
2.2.21.3 Estrategia .....	28
2.3 IDEA A DEFENDER .....	29
2.4 VARIABLES .....	29
<b>CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....</b>	<b>30</b>
3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN .....	30
3.1.1 Investigación Cualitativa. ....	30
3.1.2 Investigación Cuantitativa. ....	30
3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	31
3.2.1 Investigación de Campo.....	31
3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental. ....	31
3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	32
3.3.1 Población. ....	32
3.3.2 Muestra. ....	32
3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	33
3.4.1 Métodos .....	33
3.4.1.1 Método Inductivo.....	33
3.4.1.2 Método Deductivo .....	33
3.4.1.3 Método Descriptivo .....	34
3.4.2 Técnicas .....	34
3.4.2.1 Observación .....	34
3.4.2.2 Encuesta.....	34



3.4.2.3	Entrevista .....	35
3.4.2.4	Evaluación del Desempeño.....	35
3.4.3	Instrumentos.....	35
3.4.3.1	Cuestionario .....	35
3.5	<b>RESULTADOS</b> .....	36
3.5.1	Análisis de resultados de la Encuesta .....	36
3.5.2	Diagnóstico de la Situación Actual.....	41
3.5.2.1	Descripción de la Empresa .....	41
3.5.3	Análisis Externo.....	43
3.5.3.1	Factores Económicos .....	43
3.5.3.2	Factores Políticos.....	49
3.5.3.3	Factores Sociales.....	52
3.5.3.4	Factores Tecnológicos .....	55
3.5.3.5	Matriz Análisis Externo .....	57
3.5.4	Microentorno .....	60
3.5.4.1	Nivel de rivalidad entre Empresas Competidoras.....	60
3.5.4.2	Entrada potencial de nuevos Competidores.....	62
3.5.4.3	Desarrollo potencial de productos Sustitutos.....	62
3.5.4.4	Poder de negociación de los Proveedores.....	62
3.5.4.5	Poder de negociación de los clientes. ....	63
3.5.5	Análisis Interno.....	63
3.5.5.1	Gerencia .....	64
3.5.5.2	Área Contable .....	65
3.5.5.3	Área Operativa .....	66
3.5.5.4	Área de Marketing .....	67
3.5.5.5	Test de Evaluación de Desempeño del personal.....	67
3.5.6	Matriz FODA .....	68

3.5.7	Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	70
3.5.8	Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	71
3.6	VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER.....	72
CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		73
4.1	TÍTULO.....	73
4.2	CONTENIDO DE LA PROPUESTA.....	73
4.2.1	Diseño del Plan Estratégico.....	73
4.2.1.1	Misión.....	73
4.2.1.2	Visión.....	74
4.2.1.3	Valores.....	75
4.2.1.4	Estrategias.....	77
4.2.1.5	Políticas.....	81
4.2.1.6	Objetivos Estratégicos.....	84
4.2.1.7	Matriz Estrategias, Políticas y Objetivos Estratégicos.....	87
4.2.1.8	Matriz Objetivos Estratégicos y Operativos.....	94
4.2.1.9	Programación General del Plan Operativo.....	107
4.2.1.10	Ejecución del Plan Estratégico.....	126
4.2.1.11	Informe Mensual del Avance de Actividades.....	127
4.2.1.12	Seguimiento y Evaluación.....	128
4.2.1.13	Informe de Seguimiento (Control) del Plan Operativo.....	129
CONCLUSIONES.....		130
RECOMENDACIONES.....		131
BIBLIOGRAFÍA.....		132
ANEXOS.....		134

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.- Población Hormigonera de los Andes .....	32
Tabla 2.- Conforme con la producción y comercialización de hormigón.....	36
Tabla 3.- Calificación y resistencia del hormigón .....	37
Tabla 4.- Aspectos necesarios para elegir a Hormigonera de los Andes .....	38
Tabla 5.- Resistencia del Hormigón .....	39
Tabla 6.- Instalaciones adecuadas en la producción de hormigón.....	40
Tabla 7.- Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	70
Tabla 8.- Matriz de Evaluación de Factores Internos .....	71
Tabla 9.- Matriz Programación General Programa 1.....	107
Tabla 10.- Matriz Programación General Programa 2.....	108
Tabla 11.- Matriz Programación General Programa 3.....	109
Tabla 12.- Matriz Programación General Programa 4.....	110
Tabla 13.- Matriz Programación General Programa 5.....	111
Tabla 14.- Matriz Programación General Programa 6.....	112
Tabla 15.- Matriz Programación General Programa 7.....	113
Tabla 16.- Matriz Programación General Programa 8.....	114
Tabla 17.- Matriz Programación General Programa 9.....	115
Tabla 18.- Matriz Programación General Programa 10.....	116
Tabla 19.- Matriz Programación General Programa 11 .....	117
Tabla 20.- Matriz Programación General Programa 12.....	118
Tabla 21.- Matriz Programación General Programa 13.....	119
Tabla 22.- Matriz Programación General Programa 14.....	120
Tabla 23.- Matriz Programación General Programa 15.....	121
Tabla 24.- Matriz Programación General Programa 16.....	122
Tabla 25.- Matriz Programación General Programa 17.....	123
Tabla 26.- Matriz Programación General Programa 18.....	124
Tabla 27.- Matriz Programación General Programa 19.....	124
Tabla 28.- Matriz Programación General Programa 20.....	125

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1.- Partes del proceso de la Planeación.....	7
Gráfico 2.- El Pensamiento de la Planeación.....	11
Gráfico 3.- Proceso de la Planeación Estratégica .....	14
Gráfico 4.- Plan Operativo anual y presupuesto .....	25
Gráfico 5.- Conforme con la producción y comercialización de hormigón .....	36
Gráfico 6.- Calificación y resistencia del hormigón .....	37
Gráfico 7.- Aspectos necesarios para elegir a Hormigonera de los Andes .....	38
Gráfico 8.- Resistencia del Hormigón .....	39
Gráfico 9.- Instalaciones adecuadas en la producción de hormigón.....	40
Gráfico 10.- Hormigonera de los Andes .....	41
Gráfico 11.- Inflación: Diciembre 2015 .....	44
Gráfico 12.- Canasta Básica Familiar- Diciembre 2015.....	45
Gráfico 13.- Producto Interno Bruto 2015 .....	46
Gráfico 14.- Necesidades de Financiamiento .....	46
Gráfico 15.- La prioridad es el empleo .....	47
Gráfico 16.- La inversión pública decrece.....	48
Gráfico 17.- Exportaciones petroleras y no petroleras .....	50
Gráfico 18.- Factores que restringen a las empresas.....	51
Gráfico 19.- Fuerzas Competitivas de Porter.....	60

## ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1.- Objetivos Organizacionales .....	18
Cuadro 2.- Variables .....	29
Cuadro 3.- Factores Económicos .....	57
Cuadro 4.- Factores Políticos.....	58
Cuadro 5.- Factores Sociales .....	59
Cuadro 6.- Factores Tecnológicos .....	59
Cuadro 7.- Factores Competitivos .....	61
Cuadro 8.- Evaluación del Desempeño.....	67
Cuadro 9.- Matriz FODA.....	68

Cuadro 10.- Misión .....	74
Cuadro 11.- Visión.....	75
Cuadro 12.- Evaluación de Estrategias .....	78
Cuadro 13.- Matriz Estratégica .....	87
Cuadro 14.- Consolidación del mercado mediante la actualización tecnológica .....	94
Cuadro 15.- Establecimiento de unidades de producción en el mercado .....	95
Cuadro 16.- Personal calificado, competitivo y motivado.....	96
Cuadro 17.- Sistema eficaz de comunicación interna.....	97
Cuadro 18.- Personal idóneo en el área de trabajo .....	98
Cuadro 19.- Fortalecer el desarrollo y minimizar riesgos institucionales .....	98
Cuadro 20.- Trato justo a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos .....	99
Cuadro 21.- Desempeño financiero a largo plazo.....	100
Cuadro 22.- Capital necesario para generar inversión .....	100
Cuadro 23.- El crecimiento determinada por los niveles de rentabilidad.....	101
Cuadro 24.- Precios según su valor en el mercado .....	102
Cuadro 25.- Comunicación e información en tiempo real.....	103
Cuadro 26.- Reconocimiento como empleadores de primer nivel.....	104
Cuadro 27.- Progreso y responsabilidad empresarial .....	105
Cuadro 28.- Control del tiempo en la entrega de cada pedido.....	106
Cuadro 29.- Informe de Actividades.....	127
Cuadro 30.- Informe del Plan Operativo .....	129

## ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1.- Encuesta para Clientes .....	134
Anexo 2.- Cuestionario diseño de Misión, Visión.....	135
Anexo 3.- Entrevistas Gerente, Contador, Marketing, Área Operativa .....	137
Anexo 4.- Evaluación del Desempeño.....	142

## RESUMEN EJECUTIVO

El propósito del presente trabajo de investigación es el diseño de un Plan Estratégico para Hormigonera de los Andes, ubicada en la Panamericana Norte Km 5 vía a Quito, Provincia de Chimborazo, Período 2016-2018, se efectuó a razón de fortalecer los procesos gerenciales, administrativos y operacionales y promoverá resultados a largo plazo en el fortalecimiento de la organización.

Se ejecutó una planificación previa sobre el diseño de investigación, se trabajó con la modalidad cualitativa, método inductivo, entrevistas dirigidas a los jefes de cada área y test de evaluación del desempeño a todo el personal operativo enfocado al cumplimiento de sus actividades, de esta manera basándose en la ejecución de bases estratégicas se desarrolló herramientas útiles para toda la organización.

Con los resultados obtenidos del diseño se considera como una ayuda para satisfacer las exigencias de los clientes, mejorar su sistema de trabajo y agregar valor en su producción mediante la misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias, metas, programas y proyectos, los mismos que necesitan ser bien administrados y controlados mediante procedimientos que permitan un aprovechamiento eficaz y efectivo.

Al contar con la participación del Gerente de Hormigonera de los Andes y de todo el equipo de trabajo se llegó a obtener un Plan Estratégico técnicamente elaborado y completamente aplicable, por lo que se recomienda socializar estas bases estratégicas con todo el personal en su desarrollo para que pueda enfrentarse en mejores condiciones a la competencia.

PALABRAS CLAVE: PLAN ESTRATÉGICO, FORTALECIMIENTO ORGANIZACIONAL, PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

.....

Econ. Marco Antonio González Chávez  
**DIRECTOR DEL TRABAJO  
DE TITULACIÓN**

## SUMMARY

The purpose of this research work is the design of a strategic plan for the concrete mixer De Los Andes, located in the northern Pan-American Km 5 via Quito, Chimborazo Province, Period 2016-2018, it was carried out because of strengthening management processes, administrative and operational and will promote long-term results in strengthening of the organization.

It is executed a previous planning about research design, it worked with the qualitative modality, inductive method, interviews directed to the bosses of each area and a performance evaluation test to all operational staff focused on fulfilling their activities, in this way based on the execution of strategic bases was developed useful tools for the entire organization.

With the obtained results of the design is considered as an aid to satisfy the demands of customers, improve their work system and add value to their production through the mission, vision, values, objectives, policies, strategies, goals, programs and projects, the ones which need to be well managed and controlled by procedures which enable efficient and effective use.

Having the participation of the concrete mixer De Los Andes and the entire work team, it was to get a strategic plan technically elaborated and fully applicable, so it is recommended to socialize these strategic bases with all the staff in its development so that they can confront in better conditions to the competition.

**KEYWORDS:** STRATEGIC PLAN, ORGANIZATIONAL STRENGTHENING, STRATEGIC PLANNING.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las organizaciones se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en donde no tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito, por esta razón se ha diseñado un Plan Estratégico para Hormigonera de los Andes que permitirá fortalecer los procesos gerenciales, administrativos y operacionales, además de solucionar los problemas que actualmente enfrenta, y obtener resultados a largo plazo con métodos y estrategias para su desarrollo.

En la metodología para una correcta ejecución del plan estratégico se va otorgar toda la información pertinente para el desarrollo de la investigación, es por ello que el segundo capítulo va dirigido específicamente al marco teórico y conceptual, indicando el cumplimiento de normas y procedimientos aplicadas por varios especialistas.

Además se elaboró una encuesta dirigida a 5 clientes externos, cuestionarios para determinar la misión y visión, entrevistas al Gerente, Contadora, Marketing y Jefe Operativo, y un test de evaluación del desempeño a todos los demás colaboradores cuyo resultado permitió identificar y analizar la situación actual de la organización tanto interna como externa y los diversos factores involucrados en ellos para luego definir puntos claves y su respectivo impacto.

Se determinó todas las herramientas de gestión que están integradas en el plan estratégico y se propuso un Plan Operativo que se basó principalmente a la situación actual que enfrenta la organización acompañada conjuntamente con las actividades establecidas y utilizadas por los colaboradores para su ejecución que permitirá su crecimiento y desarrollo.



# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Hormigonera de los Andes es una organización que inició su actividad en Abril del 2012, se dedica principalmente a la comercialización del hormigón y actividades dentro del campo de la Construcción.

La organización por el momento no cuenta con un Plan Estratégico lo que impide obtener un diagnóstico de la situación actual y real; al no tener una visión a futuro por falta de bases y herramientas estratégicas ha ido perdiendo posicionamiento en el mercado, generando un obstáculo para alcanzar el éxito. Por lo expresado anteriormente han existido algunos inconvenientes que se han originado en las diferentes áreas de la organización como gastos innecesarios en el proceso de elaboración del hormigón y no se controla de manera eficiente la producción, esto ha afectado principalmente a que la organización no logre satisfacer las necesidades de los clientes, y no puedan cumplirse los objetivos institucionales para enfrentarse en mejores condiciones a la competencia.

Ante los inconvenientes planteados hemos visto la necesidad de diseñar un Plan Estratégico para mejorar el fortalecimiento de la organización y para que la actual administración mantenga una orientación clara de lo que quiere conseguir para el éxito de la organización.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿El Diseño de un Plan Estratégico para Hormigonera de los Andes, ubicada en la Panamericana Norte Km 5 vía a Quito, Provincia de Chimborazo, Periodo 2016-2018, permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

La presente investigación se realizará en Hormigonera de los Andes, ubicada en la Panamericana Norte Km 5 vía a Quito, Provincia de Chimborazo.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

Un Plan Estratégico consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización, por ello es indispensable que Hormigonera de los Andes cuente con esta herramienta de gestión que permita solucionar los problemas que actualmente enfrenta y obtener resultados a largo plazo.

Con estos antecedentes es muy importante el diseño de un Plan Estratégico en la organización para mejorar los procesos Gerenciales, Administrativos y Operacionales, minimizando las amenazas y fortaleciendo todas las posibles potencialidades con principios y métodos modernos para conseguir su desarrollo a través de estrategias.

### **1.2.1 Teórica.**

Con fundamentos teóricos y científicos se conocerá cada uno de los conceptos necesarios para el diseño de un Plan Estratégico, contribuyendo al establecimiento de correctivos necesarios para tomar decisiones oportunas y adecuadas dentro de la Organización.

### **1.2.2 Metodológica.**

El diseño de un Plan Estratégico está de acuerdo con la modalidad de la investigación de campo, aplicando instrumentos de investigación como: encuestas, entrevistas al personal y con métodos, técnicas que se usan para la realización de un diagnóstico de la situación actual de la unidad a ser examinada.

### **1.2.3 Práctica.**

En la Práctica ayudará a sus directivos a tomar decisiones oportunas y adecuadas en beneficio de la organización, con el fin de cumplir objetivos y metas propuestas.

## **1.3 OBJETIVOS**

### **1.3.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico para Hormigonera De Los Andes, ubicada en la Panamericana Norte Km 5 vía a Quito, Provincia de Chimborazo, Periodo 2016-2018, que permita mejorar el fortalecimiento organizacional.

### **1.3.2 Objetivo Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Organización.
- Plantear un Plan Estratégico que cubra las expectativas de la organización.
- Proponer un Plan Operativo a ser ejecutado en la organización.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes históricos**

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2012 por Deysi Rocío Casco Zumba y Gina Patricia Gómez Mocha con el tema “ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SANTIAGO DE QUITO EN LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PARA EL PERIODO 2012-2016”, se concluyen que. “Toda organización eficiente para entregar servicios requiere de una óptima planificación estratégica que resalte las áreas claves que desea proyectarse en corto, mediano y largo plazo. Mediante este estudio se ha determinado las áreas críticas de la Cooperativa de Ahorro y Crédito “Santiago de Quito Ltda.” Partiendo de ellas se propone alternativas que permitan mejorar su desempeño”

De acuerdo a la tesis publicada en el año 2015 por Juan Carlos Salas Celleri con el tema “Plan Estratégico para la empresa Credimueble en la ciudad de Riobamba, año 2013-2018”, se concluye que. “La planificación estratégica es inútil cuando la dirección no la utiliza como un modo de incrementar el nivel de conciencia estratégica en la empresa, todo sistema de planificación estratégica por sencillo que sea, es útil, pues cumple con la misión de proporcionar un apoyo metodológico (poner fecha y orden a la tarea estratégica) a algo que la dirección general ya quería hacer”

La tesis publicada en el año 2013 por la autora Gissel Elizabeth Barbecho Hidalgo con el tema “PLAN ESTRATÉGICO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO RIOBAMBA LTDA. AGENCIA GUANO. EN EL AÑO 2013-2018.” Concluye que. “La implementación de un plan estratégico, como una herramienta de gestión, ayudará a establecer claramente los lineamientos para el manejo administrativo y operativo de la cooperativa

La tesis publicada en el año 2010 por Tania Carolina Bonilla Huilca y Verónica del Rocío Navarrete Olmedo con el tema PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA DISTRIBUIDORA DE ACABADOS DE CONSTRUCCIÓN Y GRIFERÍA “CONSTRUHOGAR” DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA, PARA EL PERIODO 2011-2015, concluye que. “Las propuestas estratégicas se desarrollan como líneas de intervención, capaces de posibilitar que cada área de la empresa asuma el desarrollo de una o varias de ellas, concretando programas y proyectos que permitan su implementación”

De acuerdo a la investigación realizada a la tesis publicada en el año 2011 por Ana Alexandra López Bayas y Janneth Alexandra Viñan Villagrán con el tema “IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA REORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA EL FOCO NORTE DE LA CIUDAD DE RIOBAMBA PARA EL PERIODO 2011”, se concluye que. “La configuración del plan estratégico ha llevado a la necesidad de reconfigurar los aspectos internos, funcionales y operativos, dándole una imagen diferente a través del planteamiento de una nueva visión y una misión que consoliden su estructura que responden al cumplimiento de objetivos a un corto, mediano y largo plazo”

En el análisis realizado a varias tesis de diferentes autores se concluye que: La Planificación Estratégica es una herramienta de gestión útil, estableciendo claramente lineamientos para el manejo administrativo y operativo, proporcionando una nueva imagen que consolide su estructura y garantice su desarrollo en el cumplimiento de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

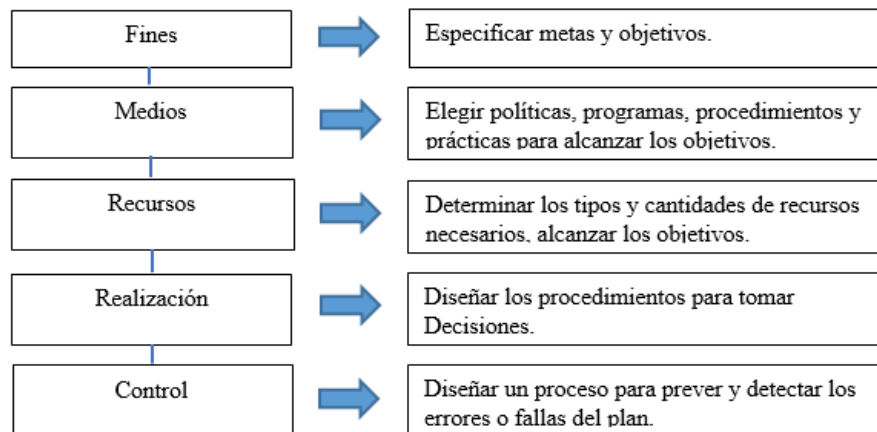
## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 La necesidad de planear**

La necesidad de planear, esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios (tecnológicos, políticos, competitivos, actitudes y normas sociales, económicos) derivados del proceso de globalización. Y también es una de las actividades más arduas y complejas que confronta el hombre, no hacerla bien no es ningún pecado, pero si lo es contentarse con

hacerla menos que bien. Es por eso que una actividad tan compleja como la planeación se compone de las siguientes partes. (Mintzberg, 2010, págs. 5-6)

**Gráfico 1.- Partes del proceso de la Planeación**



**Fuente:** HENRY MINTZBERG  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

### 2.2.2 La Importancia de la Planeación

Sin planes, los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos; Sin un plan, no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan, los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber cuándo y dónde se están desviando de su camino. El control se convierte en un ejercicio fútil. Con frecuencia, los planes erróneos afectan la salud de toda la organización. (Mintzberg, 2010, pág. 6)

### 2.2.3 Importancia de la Planeación para las Empresas.

De no existir la planeación, resultaría difícil la supervivencia de las empresas; si no se cuenta con una guía clara (plan) que conduzca con mayor seguridad y eficiencia hacia el futuro que se desea, es más difícil y riesgoso lograr lo que se pretende, y con mayor probabilidad estará presente el fracaso.

Gracias a la planeación en las organizaciones, se puede dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Hacia dónde se quiere que vaya la empresa?
- ¿Qué se tiene que hacer para lograr lo que se pretende?
- ¿Cómo debe hacer aquello que tiene que hacer?
- ¿Cuándo debe hacer cada una de las acciones?
- ¿Qué recursos son necesarios para hacer lo que se tiene que hacer?
- ¿En cuánto tiempo y en que magnitud habrá de lograrse lo que se pretende?

En pocas palabras, con la planeación se diseña el futuro y se encuentran los caminos por los cuales transitar en la búsqueda de lo que se quiere (objetivos de supervivencia y crecimiento). (Lerma & Bárcena Juárez, 2012, pág. 4)

#### **2.2.4 ¿Por qué Planeación Estratégica?**

La importancia para los gerentes y las organizaciones ha aumentado en los últimos años. Los gerentes encuentran que definiendo la misión de sus empresas en los términos específicos les es más fácil imprimirles dirección y propósitos y como consecuencias, estas funcionan mejor y responden mejor a los cambios ambientales.

La planeación estratégica nos ayuda a adquirir un concepto muy claro de nuestra organización, lo cual se hace a su vez posible la formulación de planes y actividades que nos lleven hacia sus metas, además permite prepararse para hacer frente a los rápidos cambios del ambiente en que opera la organización. Cuando el ritmo de la vida era más lento, los gerentes podían establecer metas y planes simplemente explotando de la experiencia pasada, pero hoy los hechos suceden con demasiada rapidez para que la empresa sea siempre una guía digna de confianza y los gerentes se ven en el caso de desarrollar nuevas estrategias apropiadas para los planes únicos y las oportunidades del futuro.

Después de la segunda guerra mundial varios acontecimientos importantes han aumentado la importancia de la planeación estratégica:

- 1. Aceleración del cambio tecnológico:** A raíz de la explosión tecnológica de la posguerra, surgen industrias completamente nuevas, esta aceleración hizo necesario

que las empresas buscaran activamente nuevas oportunidades en lugar de contentarse con reaccionar defensivamente ante la competencia.

2. **La creciente complejidad del oficio gerencial:** hoy los gerentes tienen que hacer frente a factores externos tales como la inflación, aumento de los costos fijos, traslado de la gente y de los mercados de las ciudades a los suburbios y las relaciones entre responsabilidad social y la práctica gerencial. Dentro de la organización el crecimiento y diversidad del personal, de unidades operativas, del número de productos o amplitud de servicios. Solo mediante la planeación a largo plazo los gerentes pueden anticiparse a los problemas y oportunidades resultantes. (Mintzberg, 2010, págs. 8-9)

### 2.2.5 Necesidad de una Planeación Estratégica.

La evidencia demuestra que, por lo general, las organizaciones que planean su estrategia registran un desempeño superior al de las que no lo hacen. Las que tienen éxito procuran que su estrategia se relacione debidamente con las condiciones del entorno externo. Asimismo, la estrategia define la estructura y los procesos internos de la organización con la expectativa de que produzcan efectos muy positivos en su desempeño. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, págs. 25-26)

**Planeación Estratégica:** Es la más amplia y abarca a la organización entera. Sus características son:

- **Horizonte de Tiempo:** Proyección a largo plazo, incluyendo consecuencias y efectos que duran varios años.
- **Alcance:** Comprende la organización como un todo, todos sus recursos y áreas de actividades, y se preocupa por alcanzar los objetivos del nivel organizacional.
- **Contenido:** Genérico, sintético y comprensivo.
- **Definición:** Está en manos de la alta gerencia de la organización (en el nivel institucional) y corresponde al plan mayor, al que se subordinan todos los demás planes. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, págs. 25-26)



### **2.2.6 Beneficios de la Planificación Estratégica**

Una investigación que incluyó 50 organizaciones de varios países y sectores arrojó que los principales beneficios de la planificación estratégica son:

- La claridad de la visión estratégica de la organización.
- La debida comprensión de un entorno sumamente cambiante y competitivo.
- El enfoque dirigido, mediante objetivos de largo plazo, a lo que tendrá importancia estratégica para la organización en el futuro.
- Un comportamiento proactivo frente a los elementos del entorno externo, de modo independiente al de los del entorno interno.
- Un comportamiento sistemático y holístico que involucre a toda la organización.
- La interdependencia con el entorno externo. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, pág. 26)

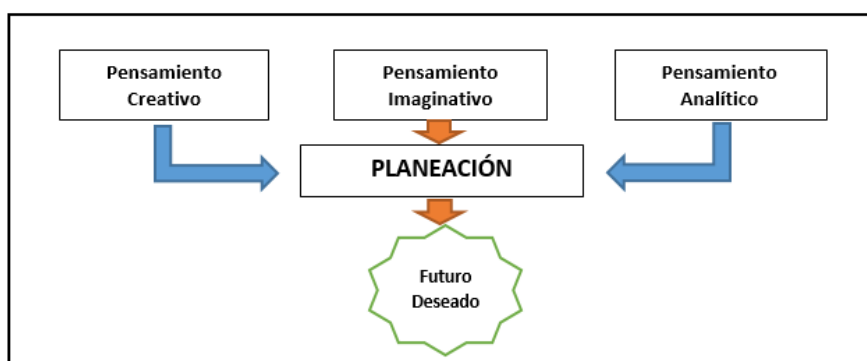
### **2.2.7 Planeación**

Según (Lerma & Bárcena Juárez, 2012, pág. 5) en el lenguaje común, planear significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado.

También se puede afirmar que planear consiste en la creación de un conjunto de órdenes confeccionadas a partir de la recolección, análisis y entendimiento de información.

La acción de planear está intrínsecamente asociada con nuestra capacidad para imaginar el futuro deseado; estos términos van de la mano debido a que planear es más que una actividad común, un arte; el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que se aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico, como se muestra en la siguiente Figura.

**Gráfico 2.- El Pensamiento de la Planeación**



**Fuente:** Libro de la importancia de la planeación para las empresas

**Elaborado por:** Jorge Colcha

### **2.2.8 Planeación de Personal**

La planeación de personal es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar los objetivos organizacionales en determinado tiempo. Se trata de anticipar la fuerza de trabajo y los talentos humanos necesarios para la actividad organizacional futura. La planeación de personal no siempre es responsabilidad del departamento de personal. El problema de anticipar la cantidad y calidad de personal que la organización requiere es muy importante. En la mayoría de las empresas industriales, la planeación de la llamada “mano de obra directa” (personal pagado por hora directamente relacionado con la producción industrial, ubicado en el nivel operativo) de corto plazo la hace el departamento responsable de la planeación y control de la producción (PCP). Para satisfacer los programas de producción, el PCP divide, lógicamente, en programación de máquinas y equipo, programación de materiales y programación de MOD (mano de obra directa de producción). (Chiavenato, 2011, pág. 128)

### **2.2.9 Planificación Estratégica.**

#### **2.2.9.1 Definiciones de Planificación Estratégica**

Es una declaración de los fines, la misión, y la filosofía de la organización, de las unidades estratégicas de negocio definidas, de los objetivos de actuación a corto y a largo plazo, y de la estrategia definida en función de la situación interna y externa para

alcanzar los objetivos dentro de los términos que impone la misión. (Brito Cabrera, 2011, pág. 15)

La Planeación estratégica es una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia objetivos y metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación. (Mintzberg, 2010, pág. 7)

La Planeación Estratégica es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del que hacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder a los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Burgwal & Cuéllar, 2011, pág. 33)

Desde esta perspectiva la planificación estratégica es un proceso que permite a la organización mantener una evaluación y desarrollar sus metas y objetivos definidos a largo plazo.

#### **2.2.9.2 Definición de Plan Estratégico.**

El plan estratégico es un documento guía que congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años; dicho plan es desarrollado desde el más alto nivel jerárquico. (Lerma & Bárcena Juárez, 2012, pág. 30)

“Al hablar del plan estratégico de la organización, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adaptado “hoy” en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una organización más competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de intereses (*stakeholders*)”. (Vicuña Sainz , 2012, pág. 112)

Las definiciones planteadas que según varios autores nos indican demuestran que en una organización el Plan Estratégico es una herramienta que nos permite gestionar mejor las estrategias para alcanzar la posición deseada a lo largo del tiempo.

### **2.2.10 El proceso de la Planeación Estratégica**

La planeación estratégica es el proceso en virtud del cual la alta administración determina los propósitos y objetivos organizacionales generales y la manera en el cual se alcanzaran. Obviamente, la administración del talento será parte de cualquier plan estratégico a futuro.

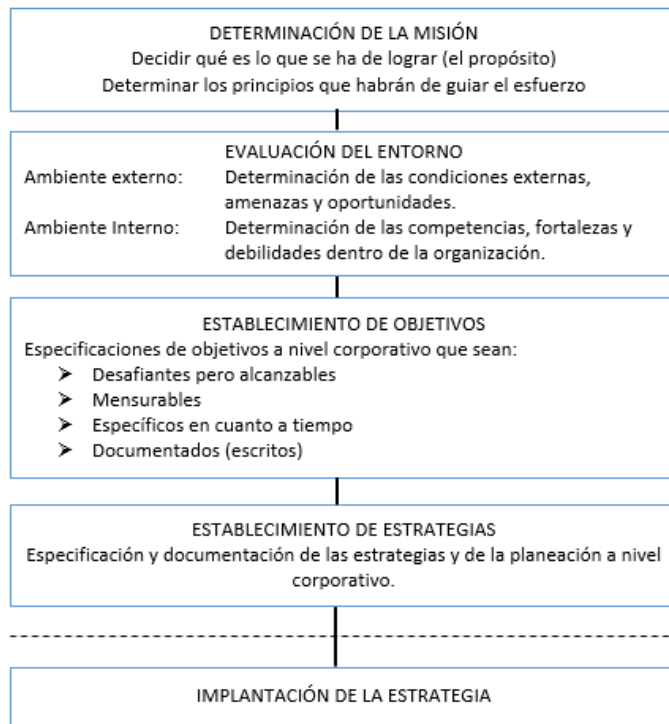
La planeación estratégica es un proceso continuo, dinámico y en constante evolución. En ocasiones, una organización puede ver la necesidad de diversificarse y de incrementar la variedad de bienes que fabrica o que vende. En otras ocasiones, habrá necesidad de hacer recortes de personal en respuesta al ambiente externo. O bien, el plan estratégico puede incluir la dotación de personal o el control unificado de un número de operaciones sucesivas o similares.

La planeación estratégica aplicada a todos los niveles de la organización se puede dividir en 4 etapas:

- Determinación de la misión de la organización.
- Evaluación de la organización y de su ambiente.
- Establecimiento de objetivos específicos o de la dirección.
- Determinación de las estrategias para lograr los objetivos.

El proceso de la planeación estratégica que se ha descrito aquí es básicamente un derivado del marco conceptual conocido como DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) que afecta al desempeño organizacional, pero que es menos estructurado. (Mondy, 2010, pág. 104)

### Gráfico 3.- Proceso de la Planeación Estratégica



**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Fuente:** Administración de Recursos Humanos

#### 2.2.11 Fortalecimiento Organizacional.

Si bien muchas acciones de un proyecto de desarrollo están en la línea de lo técnico y lo económico, la mirada social es fundamental para definir planes viables. Un buen diagnóstico inicial de la asociación es prioritario, no sólo para que los ejecutores del proyecto detecten dónde hay que trabajar, sino también para que la propia organización de productores o comunidad campesina pueda autodefinir sus fortalezas y más importante aún sus debilidades. La clave es creer en la gente que conforma la organización; en sus potencialidades y capacidades, e impulsar que ellos mismos las puedan visualizar y descubrir. Muchas veces esto significa potenciar lo que ya existe y que no había sido valorado. Otro pilar importante, derivado de lo anterior, es que la propia organización sea la encargada de impulsar su propio cambio o desarrollo, logrando que se empodere respecto de su propio proceso y se convierta en la generadora de sus propias acciones de mejora. Propiciada por muchos años de asistencialismo, existe en muchas organizaciones la tendencia a esperar que el proyecto les solucione los problemas. Es importante disminuir esta relación de dependencia entre la organización

beneficiaria y el proyecto, el cual ha de ser visto como una oportunidad de impulso para las acciones que han previsto realizar. (Niebuhr, 2011, pág. 9)

Desde esta perspectiva el Fortalecimiento Organizacional nos indica que es un proceso que abarca a toda la organización fomentando su eficiencia en todas sus actividades mediante planes organizacionales que aseguren su crecimiento y desarrollo que contribuyan a potencializar las actividades de cada uno de sus miembros.

### **2.2.12 Misión Organizacional.**

“Misión” significa, literalmente, “deber”, “obligación”, “trabajo que se desempeñara”. La misión de la organización es la declaración de su propósito y alcance, en términos de productos y mercados, y responde a la pregunta: “¿Cuál es el negocio de la organización?” Se refiere a su papel en la sociedad donde actúa y explica su razón de ser o de existir.

La misión de la organización se debe definir en términos de la satisfacción de alguna necesidad del entorno externo y no en términos de la oferta de un producto o servicio. Como observa Drucker, la causa más importante del fracaso de los negocios tal vez sea que rara vez se pregunta cuál es el negocio de la organización, por lo menos de forma clara y diferente, y que es muy raro que los administradores dediquen tiempo a estudiar y reflexionar debidamente sobre el asunto.

La misión organizacional debe considerar los aspectos siguientes:

- La razón de ser de la organización.
- El papel de la organización en la sociedad.
- La naturaleza del negocio de la organización.
- El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
- Los tipos de actividades en los que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Existen algunas preguntas fundamentales que guían al equipo de personas que se reúnen a definir una Misión.

- ¿Por qué existimos (cuál es nuestro propósito básico)?
- ¿En qué sector debemos estar?
- ¿Quién es nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿En dónde se encuentra nuestro usuario o ciudadano objetivo?
- ¿Qué es valor para nuestro usuario o ciudadano?
- ¿Qué necesidades podemos satisfacer?
- ¿Cómo es que vamos a satisfacer estas necesidades?
- ¿En qué nicho o sector queremos estar?
- ¿Cuáles son nuestros productos o servicios presentes o futuros?
- ¿En qué nos distinguimos?, ¿qué característica especial tenemos o deseamos tener?
- ¿Cómo mediremos el éxito de la misión?
- ¿Qué aspectos filosóficos son importantes para el futuro de nuestra organización?

#### **2.2.12.1 Como evaluar el enunciado de la Misión.**

Considere los siguientes factores para evaluar el enunciado de la Misión:

- Claro y comprensible para todo el personal.
- Breve (para facilitar el recordarlo).
- Específico de acuerdo con el negocio u organización de que se trate.
- Contundente, es decir, que identifique las fuerzas que impulsan la visión estratégica.
- Refleja la ventaja competitiva.
- Flexible, pero que bien enfocada.
- Sirve de modelo y medio para tomar decisiones gerenciales.
- Refleja los Valores, Creencias y Filosofía de la organización.
- Es realista.
- Sirve como fuente de energía y punto de unión para la organización. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, pág. 72)

#### **2.2.13 Visión Organizacional**

“Visión” significa literalmente “una imagen”. La visión de los negocios, la visión organizacional o incluso la visión del futuro se entiende como el sueño que la organización acaricia. Es la imagen de cómo se verá en el futuro. Es la explicación de

por qué todos se levantan, todos los días, y dedican la mayor parte de su existencia al éxito de la organización en la que trabajan, invierten o donde hacen negocios.

La declaración de la visión organizacional debe responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué tratamos de conseguir?
- ¿Cuáles son nuestros valores?
- ¿Cómo produciremos resultados?
- ¿Cómo nos enfrentaremos al cambio?
- ¿Cómo conseguiremos ser competitivos? (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, pág. 76)

#### **2.2.14 Valores Organizacionales**

Constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano.

Los valores responden a las siguientes características:

- Necesitan ser reconocidos por todos los miembros de la empresa.
- Son ineludibles para guiar la vida interna de la organización, así como proyectar una imagen favorable hacia el exterior.
- Buscan el bienestar colectivo.

Una vez que se conozcan los valores rectores y compromisos de la empresa, es posible trazar objetivos y otros elementos del plan. Sabiendo que tipo de principios se seguirán dentro de la empresa, se pueden determinar cómo va a ser el comportamiento interno y la proyección de la organización hacia el exterior. (Lerma & Bárcena Juárez, 2012, pág. 41)

#### **2.2.15 Objetivos Organizacionales**

La misión organizacional y la visión de los negocios son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a los largo del



tiempo. El objetivo organizacional es una situación deseada que la organización pretende obtener. Cuando alcanza un objetivo, este deja de ser el resultado esperado y la organización lo asimila como algo real y presente. Se vuelve realidad y deja de ser el objetivo deseado. En este sentido, un objetivo organizacional nunca existe como algo tangible; es un estado que se procura y no un estado que se posee.

En muchas organizaciones los objetivos organizacionales son establecidos formalmente por votación de sus accionistas, en otras por votación de los miembros de la dirección, en alineación con sus consejos de administración o por un pequeño número de directivos y, en otras, por un individuo que posee o dirige toda la organización.

La organización alcanza la eficiencia en la medida que logra sus objetivos. No obstante, existen organizaciones que tienen varios objetivos de forma simultánea y legítima.

Algunas suman nuevos objetivos a sus objetivos originales y otras los modifican con el transcurso del tiempo.

Para definir claramente un objetivo, existe el modelo “SMART”, que nos permite identificar claramente las características de un objetivo bien establecido:

**Cuadro 1.- Objetivos Organizacionales**

<b>Es</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<b>Específico</b>	<b>Medible</b>	<b>Alcanzable</b>	<b>Retador</b>	<b>Tiempo</b>
Los objetivos deben ser concretos, claros y fáciles de entender.	Deben crearse identificadores para observar, de manera tangible el éxito.	Realizable en función de los recursos y la misión de la organización.	Que no sean sencillas de lograr, que inspiren reto, impliquen esfuerzo y sean relevantes.	Límite para medir y obtener los resultados.

**Fuente:** Libro Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones

**Elaborado por:** Jorge Colcha

De esta manera, son importantes los objetivos estratégicos, tácticos y operativos, para el cumplimiento de la Misión y Visión de la organización.

Una vez definidos estos objetivos se pueden establecer las responsabilidades, con más claridad, de cada uno de los participantes en la ejecución del plan de acción para alcanzar las metas y objetivos organizacionales.

Asimismo, la organización podrá identificar con mayor precisión los recursos que necesita para obtener resultados. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, pág. 82)

### **2.2.16 Política Empresarial**

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Al igual que la estrategia, la política empresarial proporciona la orientación precisa para que los ejecutivos y mandos intermedios elaboren planes concretos de acción que permitan alcanzar los objetivos. (Encinas, 2010).

### **2.2.17 Análisis Situacional**

#### **2.2.17.1 Diagnostico Estratégico**

Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

##### **a) Fortalezas**

Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan en el logro de los objetivos de una institución.

### **b) Debilidades**

Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

### **c) Oportunidades**

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de la organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

### **d) Amenazas**

Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo. (Ponce Talancón, 2011, pág. 2)

#### **2.2.17.2 Análisis FODA.**

Proviene del acrónimo en inglés SWOT, en español las siglas son FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas. (Ponce Talancón, 2011, pág. 2)

#### **2.2.17.3 Diagnostico Externo**

El diagnostico estratégico externo según (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, págs. 86-89-91-92-94) comienza por los aspectos más contextuales y envolventes que avalan todos los sectores con mayor o menor intensidad. A partir de ahí, las organizaciones identifican los factores de las relaciones

de los grupos estratégicos y de las fuerzas de la competencia, que actúan dentro de los sectores específicos con el propósito de comprender perfectamente las oportunidades y las amenazas que afrontan. El análisis sectorial permite conocer el sector de actividad y se debe complementar con una estimación cuantitativa y cualitativa, de los índices de desempeño real y potencial del mercado del sector analizado. La información acerca del entorno permite a la organización elaborar sólidos conocimientos del desarrollo futuro de su sector de actividad. Es el futuro de la innovación.

El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- a) **Factor o análisis económico:** Al análisis de las tendencias de las variables económicas que afectan la oferta y demanda de productos y servicios en los mercados emplea indicadores como:
  - Nivel del Producto Interno Bruto (PIB).
  - Tasa de interés, inflación y cambio
  - Ingreso real de la población.
  - Tasa de crecimiento del ingreso.
  - Nivel de empleo.
- b) **Factor o análisis político y legal:** Se refiere al análisis de las tendencias de leyes, códigos, instituciones públicas y privadas, y corrientes ideológicas. Cada vez es mayor la influencia que el proceso político legal de las sociedades ejerce en la conducta de las organizaciones. Con indicadores como:
  - Política monetaria, tributaria, fiscal y de previsión social.
  - Legislación tributaria, comercial, laboral y penal.
  - Política de relaciones internacionales.
  - Política de regulación, desregulación y privatización.
- c) **Factor o análisis sociocultural:** Por cuanto al análisis de las tendencias de las creencias básicas, los valores, las normas y las costumbres de las sociedades, las actitudes y los valores sociales, vinculados con los cambios del entorno económico. Los que afectan el modo de vivir de la gente.
- d) **Factor o análisis Tecnológico:** Es el análisis de las tendencias del conocimiento humano, que pueden influir en el uso de las materias primas y los insumos o en la aplicación de procesos operacionales o administrativos.

- Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).
- e) **Factor o análisis Geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- f) **Factor o análisis Competitivos:** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.

#### **2.2.17.4 Diagnostico Interno**

El análisis interno según (Mintzberg, 2010, pág. 24) permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. Tal análisis comprende la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización. Son las actividades que puede controlar la organización y que desempeña muy bien o muy mal, estas incluyen las actividades de la gerencia general, mercadotecnia, finanzas y contabilidad, producción y operaciones de un negocio.

Los factores internos se pueden determinar de varias maneras, entre ellas la medición del desempeño y realizar la comparación con periodos anteriores y promedios de la industria.

Asimismo, se pueden llevar a cabo diversos tipos de encuesta a efecto de escudriñar factores internos, como serian el ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, la eficacia de la publicidad y la lealtad de los clientes.

El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades de la organización en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y fortalezcan las debilidades internas.

El diagnostico interno lo integran el análisis de:

- a) Capacidad Directiva.
- b) Capacidad Competitiva.
- c) Capacidad Financiera.

- d) Capacidad Técnica o Tecnológica.
- e) Capacidad de Talento Humano.

### **2.2.18 Planes Operativos**

Según (Francés, 2006, pág. 303) en el sistema de planes orientados al cambio, los planes operativos se refieren a las actividades permanentes del conjunto de funciones requeridas para el cumplimiento de la misión. El plan operativo se organiza por funciones, en torno a lineamientos, actividades y recursos. Se pueden formular planes operativos de mediano y corto plazo.

Los lineamientos para la función son establecidos a partir de la estrategia de la unidad de negocio. El nivel de logro de cada actividad se mide mediante los indicadores correspondientes. Se utilizan indicadores de cantidad, calidad y desempeño. Las metas definen el nivel de logro a alcanzar para cada indicador en cada periodo considerado (mes o año). Los lineamientos definen la orientación general que deben tener las actividades en cantidad, calidad y desempeño, para que estén alineadas con los objetivos del plan estratégico. En líneas generales, la cantidad de actividad responde a la demanda y a los objetivos de crecimiento, los lineamientos de calidad se basan en normas técnicas y objetivos de calidad, y los de desempeño responden a los objetivos de eficiencia y tiempo de respuesta, y a la filosofía de mejoramiento continuo.

En el plan operativo de mediano plazo, normalmente es suficiente definir las actividades y sus metas hasta el nivel de subfunción, o primer nivel de desagregación dentro de la función. Por ejemplo, en la función logística, se consideran las subsunciones transporte, almacenamiento y control de calidad. En los planes operativos de corto plazo es necesario llegar hasta el nivel de las unidades organizacionales más pequeñas que existan en la estructura. En una empresa grande, estas unidades suelen corresponder a un nivel posterior al de subfunción. Por ejemplo, ventas (una subfunción de mercadeo o marketing) puede contar con varias unidades organizacionales, definidas con criterio geográfico (centro, oriente, accidente), o por tipo de cliente (hogares, empresas, gobierno), o ser desagregada por tienda o expendio.

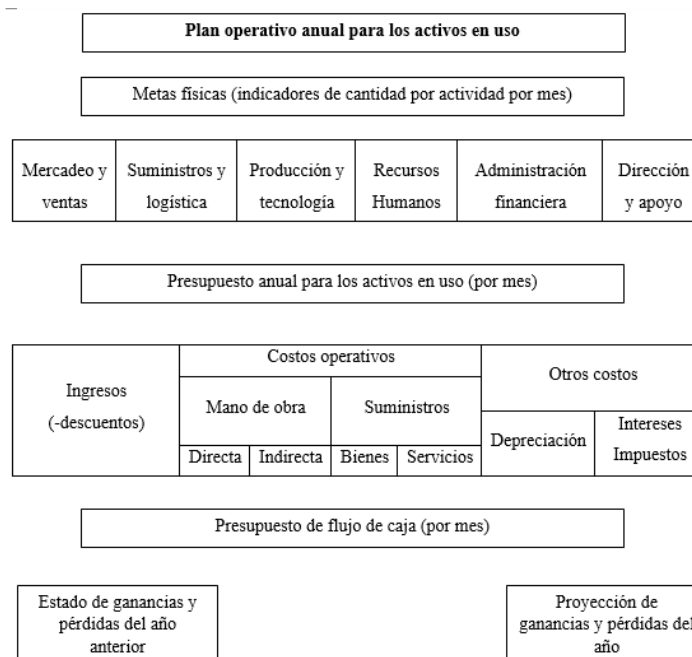
Una vez alcanzado el máximo nivel de desagregación planteada, se procede a definir los recursos necesarios para realizar las actividades. Una clasificación usual consiste en cuatro categorías básicas: maquinaria y equipos (bienes de capital), insumos materiales, servicios contratados y recursos humanos propios. La elaboración del presupuesto supone estimar el costo de los recursos a emplear, para lo cual se requiere conocer su costo para la empresa en el caso de los recursos internos, o su precio en el mercado en el caso de los externos.

### **2.2.18.1 Presupuesto del Plan Operativo**

En plan operativo anual se establece con considerable grado de detalle. Su expresión en la moneda apropiada es el presupuesto, que sirve de base a la gestión financiera operativa de la empresa o corporación.

El plan operativo anual se estructura según las actividades de la cadena de valor. Se recomienda utilizar la cadena de valor operativa por ser la más completa. Cada función de la cadena se desagrega en subfunciones y estas en actividades. Las actividades se cuantifican utilizando indicadores de cantidad, calidad y desempeño. También se debe hacer un análisis de costos (costes por actividad). Las actividades emplean recursos que se pueden clasificar en recursos humanos propios, medidos en horas hombre o cargos a tiempo completo equivalentes; maquinaria y equipos, medidos en horas de uso; insumos materiales, medidos en las unidades adecuadas (toneladas, litros, metros cúbicos); y servicios contratados (en kilovatio hora, servicio prestado, etc.). El plan operativo anual se divide por ser meses o trimestres. El valor en moneda corriente de estos recursos se refleja en el presupuesto operativo anual también dividido por meses o trimestres. (Francés, 2006, págs. 304-305)

### Gráfico 4.- Plan Operativo anual y presupuesto



**Fuente:** Libro de Estrategias y Planes para la Empresa  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

#### 2.2.19 Indicadores

Los indicadores según (Francés, 2006, pág. 320) son variables asociadas con los objetivos, que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas. Constituyen el instrumento central para la medición del desempeño y el control de gestión. Los indicadores pueden ser operativos o estratégicos. Los indicadores operativos se usan para la medición del desempeño de las actividades permanentes en los planes operativos. Incluyen los de cantidad, calidad y eficiencia o desempeño.

En algunos casos, los indicadores estratégicos se calculan a partir de los operativos. Los indicadores estratégicos están asociados a los objetivos estratégicos y permiten medir el logro de estos. A continuación se enumeran las principales categorías según su forma de medición:

- **Cuantitativos Simples:** Son indicadores cuya escala de medición numérica tiene cero absoluto (v.g. cantidad) o cero relativo (temperatura). Por ejemplo: número de reclamos recibidos, gastos de adiestramiento, unidades vendidas.



- **Cuantitativos compuesta (formulas):** Son indicadores cuya escala de medición tiene cero absoluto o cero relativo, y están conformados a partir de indicadores simples o compuestos, con los cuales se relacionan a través de una formula. Por ejemplo: gasto total, obtenido como la sumatoria de varias clases de gastos.
- **Cualitativos ordinales:** Son aquellos que no son de carácter numérico pero pueden ser ordenados de menor a mayor. Por ejemplo, calidad de servicio: deficiente, aceptable, bueno, excelente.
- **Cualitativos nominales:** Son aquellos que se miden por categorías que no pueden ser ordenados de menor a mayor. Por ejemplo: sexo (masculino, femenino), nacionalidad, raza.

### 2.2.20 Metas

Las metas según (Francés, 2006, pág. 56) constituyen el elemento central de todo sistema de medición del desempeño y control de gestión.

Las metas deben especificar:

- Cantidad.
- Unidad de medida.
- Fecha (tiempo de consecución).

En el contexto del cuadro de mando integral, las metas son los valores deseados que se asignan a los indicadores para especificar el nivel de logro definido para los objetivos a los cuales están asociados. La meta imprime dirección al comportamiento de la organización: esta se moviliza para aumentar o disminuir el valor del indicador en relación con su valor inicial. La diferencia entre el valor real alcanzado y el valor meta constituye la brecha. En el control de gestión se pueden utilizar sistemas de alerta para indicar a los responsables la presencia de brechas que exceden los límites preestablecidos.

## **2.2.21 Marco Conceptual**

### **2.2.21.1 Plan**

#### **2.2.21.1.1 Conceptos de Plan**

En su forma más simple el concepto de plan se define como la intención y proyecto de hacer algo, o como proyecto que, a partir del conocimiento de las magnitudes de una economía, pretende establecer determinados objetivos. Asimismo se ha definido como un documento en que se constan las cosas que se pretenden hacer y forma en que se piensa llevarlas a cabo. (Zubia Ordaz & García , 2010, pág. 112)

Se conceptualiza el Plan como la gestión materializada en un documento, con el cual se proponen acciones concretas que buscan conducir el futuro hacia propósitos predeterminados. Es un documento donde se indican las alternativas de solución a determinados problemas de la sociedad y la forma de llevarlo a cabo determinando las actividades prioritarias y asignando recursos, tiempos y responsables a cada una de ellas. El contenido básico de un Plan es: Justificación del Plan, Visión del Plan, Diagnóstico, Prospectiva, Objetivos, Estrategias, Políticas, Programas y Proyectos del Plan. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, pág. 28)

#### **2.2.21.2 Planeación**

##### **2.2.21.2.1 Conceptos de Planeación**

La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se esbozan planes y programas. (Fernández , 2012, pág. 50)

Planear es el elemento del proceso administrativo que consiste en el diseño del futuro mediante el establecimiento de una serie de acciones concatenadas a las que se les asigna tiempo y recursos para el logro de lo que se desea ser, tener o hacer. (Lerma & Bárcena Juárez, 2012, pág. 6)

La planeación es el paso que dentro de la etapa mecánica del proceso administrativo consiste en hacer un boceto de todos los posibles caminos y trazar las directrices que pueden usarse en función de la obtención de los objetivos organizacionales (económicos, sociales y políticos). (Lerma & Bárcena Juárez, 2012, pág. 6)

### **2.2.21.3 Estrategia**

“Como el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado tal que definan la esencial naturaleza de los negocios en que está la organización y los negocios que la organización planea para el futuro”. Identifica cuatro componentes de la estrategia. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, pág. 169)

#### **Componentes de la Estrategia.**

- a) **Ámbito producto-mercado** (los productos y mercados que la empresa trabaja).
- b) **Un vector crecimiento** (los cambios que la firma planea realizar en el ámbito producto-mercado).
- c) **Ventajas competitivas** (las principales características que la firma tiene en cada posición producto-mercado que hacen fuerte su poder competitivo).
- d) **Sinergia** (una medida del efecto conjunto esto es el fenómeno  $2+2=5$ ). Es la aptitud de una empresa para triunfar en una nueva actividad. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, pág. 169)

#### **2.2.21.3.1 Conceptos de Estrategia**

Puede apreciarse que presenta un “ámbito” por el cual la empresa puede desarrollar su estrategia, todos los productos, y todos los mercados existentes. En este sentido las empresas pueden contar con una herramienta para explotar las mejores posibilidades para impulsar su crecimiento. (Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, pág. 168)

“Constituye la visión y el sentido integrados de la organización, así como la manera en que se define, articula, comunica e implementa la visión de futuro y la dirección”.

(Chiavenato & Sapiro, Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones, 2010, pág. 117)

### **2.3 IDEA A DEFENDER**

El Diseño de un Plan Estratégico fortalecerá los procesos gerenciales, administrativos y operacionales de la empresa y promoverá resultados a largo plazo en el fortalecimiento de la organización.

### **2.4 VARIABLES**

**Cuadro 2.- Variables**

<b>CAUSA</b>	Variable Independiente	Plan Estratégico
<b>EFEECTO</b>	Variable Dependiente	Fortalecimiento organizacional

**Fuente:** Hormigonera de los Andes

**Elaborado por:** Jorge Colcha

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

Para la realización de la presente investigación acerca del Diseño de un Plan Estratégico en Hormigonera de los Andes se utilizará el paradigma cualitativo y cuantitativo.

#### **3.1.1 Investigación Cualitativa.**

Se Orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar. Su preocupación no es prioritariamente medir, sino cualificar y describir el fenómeno social a partir de rasgos determinantes, según sean percibidos por los elementos mismos que están dentro de la situación estudiada. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 4)

La investigación cualitativa porque es una alternativa que nos ayudara para interpretar y comprender la realidad social de la organización, mediante la recopilación y análisis de información para emitir criterios y opiniones acertadas.

#### **3.1.2 Investigación Cuantitativa.**

Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente al problema analizado, una serie de postulados que expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva. Este método tiende a generalizar y normalizar resultados. (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010, pág. 7)

La investigación cuantitativa es la de adquirir conocimientos fundamentales a través de la elección de un modelo adecuado que permita conocer la realidad de una manera más imparcial, misma que recoge y analiza los datos a través de conceptos y variables.

## **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

### **3.2.1 Investigación de Campo.**

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Palella, 2010, pág. 70)

Se aplicará la investigación de campo de forma directa en la organización ya que se recopilará toda la información necesaria para detectar la situación actual de la empresa, dicha información será utilizada para el diseño del Plan Estratégico.

### **3.2.2 Investigación Bibliográfica o Documental.**

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, postulados o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio. Las consultas documentales pueden ser de libros, revistas, periódicos, memorias, anuarios, registros, constituciones, etc. (Lara Muñoz, 2011, pág. 51)

Utilizaremos la investigación bibliográfica porque nos permitirá definir conceptos escritos por diferentes autores de lo que es la Planificación Estratégica y su estructura, así como conceptos que se definirán en el marco teórico de la investigación.

Se utilizará la investigación documental porque se obtendrá información necesaria por medio de la recopilación de informes históricos existentes en la organización.

Toda la información obtenida nos permitirá tener una visión clara acerca del presente tema, es por ello que se utilizara información tanto de libros como del internet, con sus respectivas citas bibliográficas.

### 3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

#### 3.3.1 Población.

Es “el conjunto de todos los elementos a los cuales se refiere la investigación. Se puede definir también como el conjunto de todas las unidades de muestreo”. (Bernal, 2006, pág. 164)

La población para la siguiente investigación en Hormigonera de los Andes es de 12 personas tanto en el área administrativa y operativa para determinar el nivel de cumplimiento según las exigencias de la organización.

**Tabla 1.- Población Hormigonera de los Andes**

<b>Hormigonera de los Andes</b>	
<b>Cargo</b>	<b>N°</b>
Gerente	1
Contadora	1
Ingeniera en Marketing	1
Secretaria	1
Recepcionista	1
Operador/Maquinista/Chofer	4
Bodeguero	1
Guardia de Seguridad	2
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>

**Fuente:** Hormigonera de los Andes

**Elaborado por:** Jorge Colcha

#### 3.3.2 Muestra.

Es la parte de la población que se selecciona, de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables objeto de estudio. (Bernal, 2006, pág. 165)

Para la presente investigación se considera una muestra mínima de clientes que conjuntamente con la información del Sr. Gerente se procederá a visitarlos para realizar la encuesta, por tratarse de un número reducido no se aplicara la fórmula para la muestra.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos**

##### **3.4.1.1 Método Inductivo**

Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría. (Lara Muñoz, 2011, pág. 60)

Es aquel método que va de lo general a lo particular relacionando hechos con otros aún desconocidos es por eso que según los temas investigados y relacionados con la investigación se analizara específicamente todo lo concerniente al problema existente, a partir de ese análisis se lograra establecer las áreas que serán beneficiarias en la aplicación de estos conceptos.

##### **3.4.1.2 Método Deductivo**

Es un método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares, se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etc., de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Lara Muñoz, 2011, pág. 60)

Este método parte de los hechos particulares y llega a conclusiones generales por tal motivo analizaremos cualquier tipo de problema que se presente durante la investigación.



### **3.4.1.3 Método Descriptivo**

Este método implica la recopilación y presentación sistemática de datos para dar una idea clara de una determinada situación. Las ventajas que tiene este estudio es que la metodología es fácil, de corto tiempo y económica. En el estudio descriptivo el propósito del investigador es describir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. (Lara Muñoz, 2011, pág. 60)

Este método nos ayudara a describir el diagnostico situacional de la organización para conocer todas las consecuencias que se originen y poder llegar a conclusiones lógicas.

### **3.4.2 Técnicas**

#### **3.4.2.1 Observación**

La observación cada día cobra mayor credibilidad y su uso tiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante un procedimiento sistemático y muy controlado, para la cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy completos, especialmente en estudios del comportamiento de las personas en sus sitios de trabajo. (Bernal, 2006, pág. 177)

Esta técnica nos permitirá estar en contacto directo con la realidad que se presenta día a día dentro de la organización.

#### **3.4.2.2 Encuesta**

Es una de las técnicas de recolección de información más usadas, la encuesta se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan con el propósito de obtener información de las personas. (Bernal, 2006, pág. 177)

Se utilizará esta técnica para recopilar información directa diseñada para el personal directivo y para los colaboradores.

### **3.4.2.3 Entrevista**

La entrevista es una conversación entre dos o más personas (el entrevistador y el entrevistado o los entrevistados) con el fin de obtener una información o una opinión, o bien para conocer la personalidad de alguien. En este tipo de comunicación oral se debe tener en cuenta que, aunque el entrevistado responde al entrevistador, el destinatario es el público que está pendiente de la entrevista. Estas personas dialogan con arreglo a ciertos esquemas o pautas de un problema o cuestión determinada, teniendo un propósito profesional. (Lara Muñoz, 2011, pág. 11)

La entrevista se utilizará para la obtención de información específica y especializada que precise datos sobre la situación actual desde el punto de vista del Gerente y Colaboradores.

### **3.4.2.4 Evaluación del Desempeño**

La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática de cómo se desempeña una persona en un puesto y de su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, excelencia y cualidades de una persona. Un administrador que evalúe a un empleado sobre la base de factores que no estén claramente predeterminados deja un gran espacio abierto para acusaciones de discriminación. (Mondy, 2010, pág. 94)

Se utilizará un test de evaluación del desempeño para determinar el cumplimiento del personal en todas las actividades laborales que realiza, además de permitir obtener un criterio para identificar las necesidades y falencias de los mismos.

### **3.4.3 Instrumentos**

#### **3.4.3.1 Cuestionario**

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

En general, un cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir. (Bernal, 2006, pág. 217)

El cuestionario se utilizará para todo el personal administrativo y operativo que labora en la organización.

### 3.5 RESULTADOS

#### 3.5.1 Análisis de resultados de la Encuesta

De acuerdo al diseño efectuado para el trabajo de investigación se dará a conocer los resultados de la encuesta efectuada a los clientes de Hormigonera de los Andes.

1. Esta usted conforme con la producción y comercialización de hormigón premezclado que Hormigonera de los Andes realiza en sus diferentes dosificaciones.

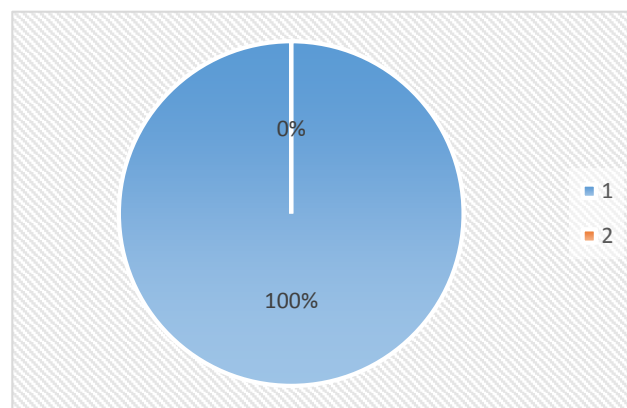
**Tabla 2.- Conforme con la producción y comercialización de hormigón**

SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Gráfico 5.- Conforme con la producción y comercialización de hormigón**



**Fuente:**

Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jorge Colcha

### Análisis e Interpretación:

De acuerdo a la representación gráfica del total de los encuestados el 100% indica que si está conforme con la producción y comercialización de hormigón premezclado que la organización realiza, esto nos indica que la empresa si tiene gran acogida por parte de los clientes.

2. Cómo calificaría usted la resistencia y calidad de hormigón mezclado producido.

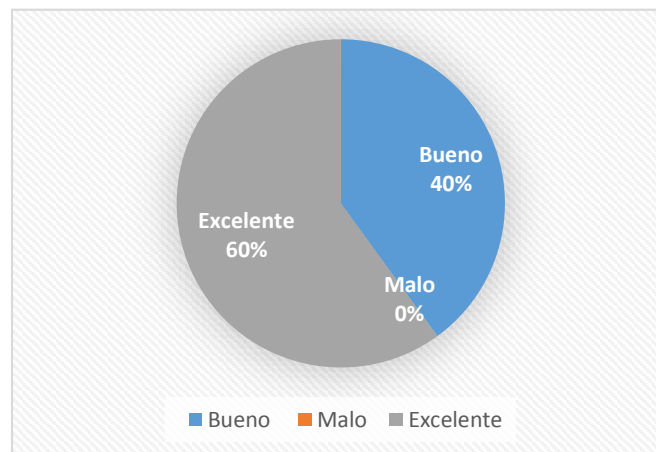
**Tabla 3.- Calificación y resistencia del hormigón**

Bueno	2	40%
Malo	0	0%
Excelente	3	60%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Gráfico 6.- Calificación y resistencia del hormigón**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jorge Colcha

### Análisis:

Del total de clientes encuestados el 40% califica como bueno la resistencia y calidad del hormigón, mientras que el 60% califica como excelente.

Esto nos quiere decir que la mayoría de clientes si están conformes con su producción y acepta la calidad del hormigón que necesitan.

3. Que aspectos considero usted necesario al momento de elegir a Hormigonera de los Andes.

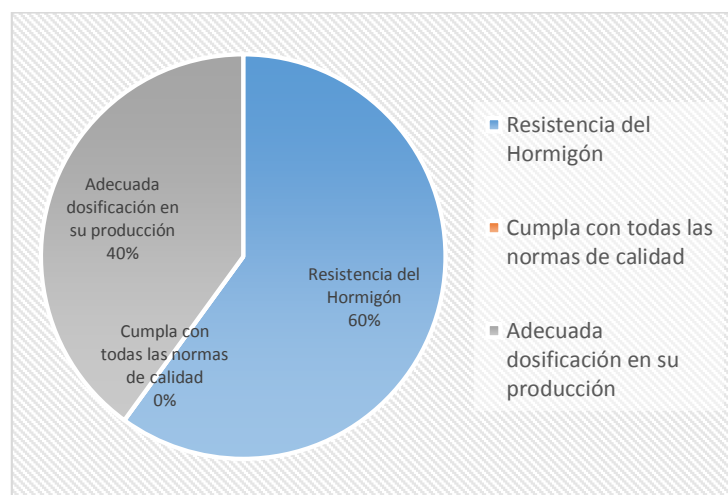
**Tabla 4.- Aspectos necesarios para elegir a Hormigonera de los Andes**

Resistencia del Hormigón	3	60%
Cumpla con todas las normas de calidad	0	0%
Adecuada dosificación en su producción	2	40%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Gráfico 7.- Aspectos necesarios para elegir a Hormigonera de los Andes**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jorge Colcha

### **Análisis:**

De acuerdo a la representación gráfica el 60% de clientes encuestados consideran necesario al momento de elegir a Hormigonera de los Andes la resistencia del hormigón, mientras que el 40% al momento de elegir consideran necesario la adecuada dosificación en su producción.

4. Cree usted que la baja resistencia de hormigón premezclado implique que constructores y la industria de la construcción se vea afectada.

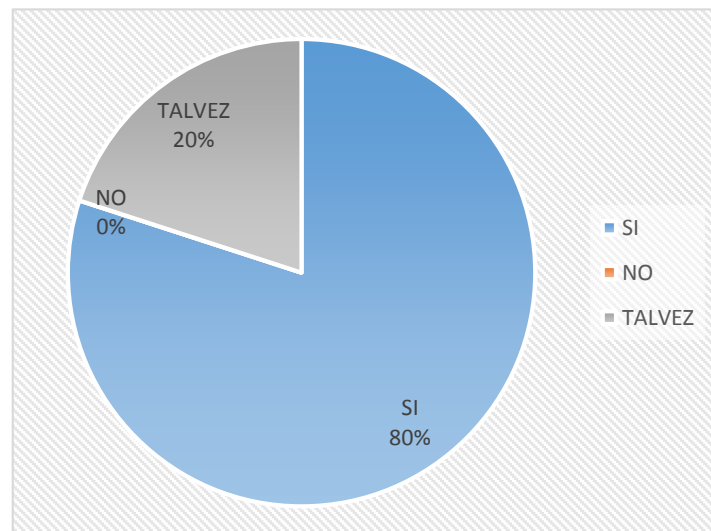
**Tabla 5.- Resistencia del Hormigón**

SI	4	80%
NO	0	0%
TAL VEZ	1	20%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Gráfico 8.- Resistencia del Hormigón**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Análisis:**

Se puede determinar que el 80% de clientes encuestados indican que si se vería afectada la industria de la construcción al bajar la resistencia del hormigón, mientras que el 20% indica que tal vez se vería afectada, esto nos quiere decir que la dosificación de hormigón no permite bajar su resistencia ya que hay normas que se rigen en el buen manejo de su producción.

5. Cree usted que Hormigonera de los Andes posee las instalaciones adecuadas en la producción de hormigón para que sea una organización líder en el mercado de la construcción.

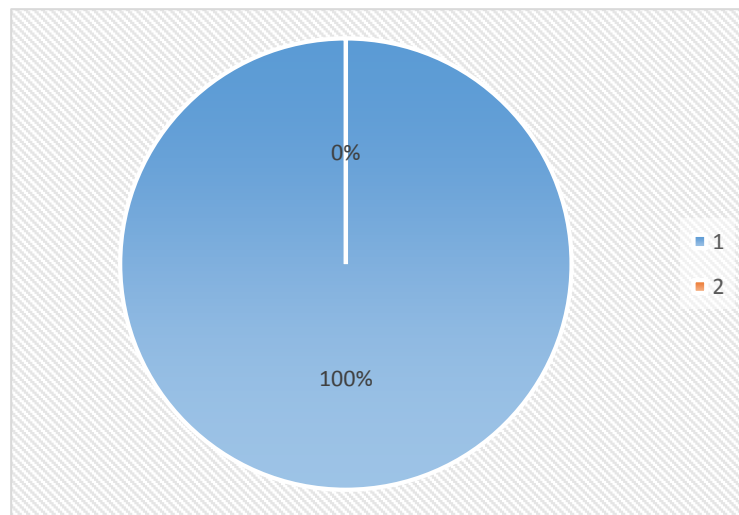
**Tabla 6.- Instalaciones adecuadas en la producción de hormigón**

SI	5	100%
NO	0	0%
<b>TOTAL</b>	<b>5</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Gráfico 9.- Instalaciones adecuadas en la producción de hormigón**



**Fuente:** Encuesta de datos

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Análisis:**

De acuerdo a la representación gráfica el 100% de clientes encuestados indican que Hormigonera de los Andes si posee las instalaciones adecuadas para la producción de hormigón, siendo este un aspecto muy importante para que llegue a liderar el mercado de la construcción.

### 3.5.2 Diagnóstico de la Situación Actual

#### 3.5.2.1 Descripción de la Empresa

HORMIGONERA DE LOS ANDES, se constituyó en Abril del 2012, actualmente se ubica en la Panamericana Norte Km 5 vía a Quito, provincia de Chimborazo, su principal objetivo es ser una empresa líder en la industria de la construcción consiente de la necesidad de crear productos centrados en la calidad y esfuerzo de la producción y comercialización de hormigón.

Está comprometida en desempeñar un liderazgo destacado dentro de todas las áreas de influencia protegiendo los intereses externos e internos de sus clientes, proveedores y todos quienes forman parte de su cadena de mercado con el trabajo y el desarrollo de la Sultana de los Andes, construyendo Riobamba con equipo caminero, instalaciones y maquinaria de trabajo moderno.

**Gráfico 10.- Hormigonera de los Andes**



**Fuente:** Hormigonera de los Andes

**Elaborado por:** Jorge Colcha

Es responsable del medio ambiente, invirtiendo los recursos del presente sin comprometer la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras con esfuerzos necesarios por mantener los más altos estándares de calidad de sus consumidores.



En cuanto al producto que se oferta está la producción de hormigón premezclado en sus diferentes dosificaciones. La calidad de sus productos y las entregas oportunas han generado un crecimiento y reconocimiento en el mercado que refleja un desarrollo notable en la administración y gestión de todos sus procesos en el período de funcionamiento.

El hormigón es el segundo compuesto con mayor volumen de consumo en el país y es de gran importancia en el desarrollo económico de la ciudad, es el resultado de la mezcla de cemento, agua, arena y grava en diferentes cantidades de acuerdo a la consistencia que se quiere lograr, siendo las más comunes de 180 kg/cm<sup>2</sup> y 210 kg/cm<sup>2</sup>, estos materiales unidos, luego de fraguarse, generan un producto compacto y altamente resistente. Es un material utilizado en la construcción inclusive de grandes edificios por su duración y resistencia.

La durabilidad del hormigón de cemento se define como su capacidad para resistir la acción de agentes ambientales, los tanques químicos, la abrasión o cualquier otro proceso de deterioro a la cual una estructura se encuentra expuesta. Un hormigón durable conserva su forma y calidad originales al estar expuesto a su ambiente.

El hormigón tiene una amplia versatilidad en sus aplicaciones, dentro de las cuales están:

- Obras de infraestructura tales como represas, pavimentos rígidos, puentes y elementos prefabricados de todo tipo.
- Elementos estructurales y arquitectónicos de edificaciones como vigas, losas, columnas, acabados de hormigón vistos, entre otros.

En su producción se ofertan las distintas dosificaciones de hormigón de acuerdo a su resistencia y calidad:

- Hormigón  $f'c=180\text{kg./cm}^2$
- Hormigón  $f'c=210\text{kg./cm}^2$
- Hormigón  $f'c=280\text{kg./cm}^2$
- Hormigón  $f'c=300\text{kg./cm}^2$

- Hormigón  $f'c=320\text{kg./cm}^2$
- Hormigón  $f'c=350\text{kg./cm}^2$
- Hormigón  $f'c=4.5\text{ MPA}$

### **3.5.3 Análisis Externo**

Para hormigonera de los Andes el estudio del ambiente externo es muy importante y de este dependerá el éxito o fracaso de la organización. Un análisis externo consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que suceden en el entorno de una organización, que están más allá de su control y que podrían beneficiar o perjudicarla significativamente.

El motivo fundamental es la posibilidad de detectar oportunidades y amenazas, de manera que se puedan formular estrategias para aprovechar las oportunidades y evitar las amenazas o en lo posible reducir su impacto y sus consecuencias.

Los factores que se analizan son:

- Económicos.
- Políticos.
- Sociales.
- Tecnológicos.

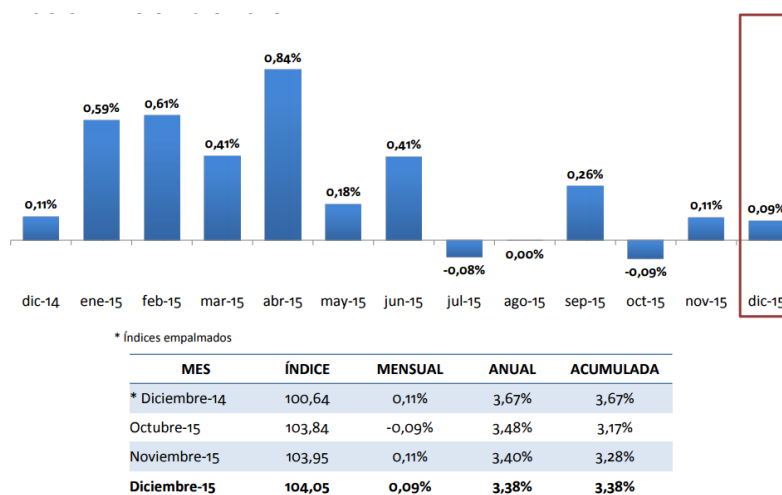
#### **3.5.3.1 Factores Económicos**

Constituyen los complementos exógenos relacionados con la solidez del sistema financiero, como el movimiento de la balanza de pagos, la flexibilidad de la política fiscal, etc. La creación de divisas, la producción y la productividad económica, la inflación considerando sus principales componentes; precios al productor y al consumidor, la inestabilidad de los tipos de cambio y las tasas de interés. Este tipo de variables pueden señalar desequilibrios que afectan a los sistemas financieros, por lo que tienden a ser indicadores anticipados.

### 3.5.3.1.1 Inflación

La inflación se define como un aumento persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo, es medida estadísticamente a través del índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPC-U), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos. (Banco Central del Ecuador, 2012)

**Gráfico 11.- Inflación: Diciembre 2015**



**Fuente:** Índice de Precios al Consumidor, INEC

**Elaborado por:** Jorge Colcha

Los niveles de inflación en Ecuador se aceleran, tanto la inflación de febrero de 2015 que se ubicó en 0,61%, como la anual en 4,05%, respectivamente, según el último reporte del índice de precios al consumidor, difundido por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC).

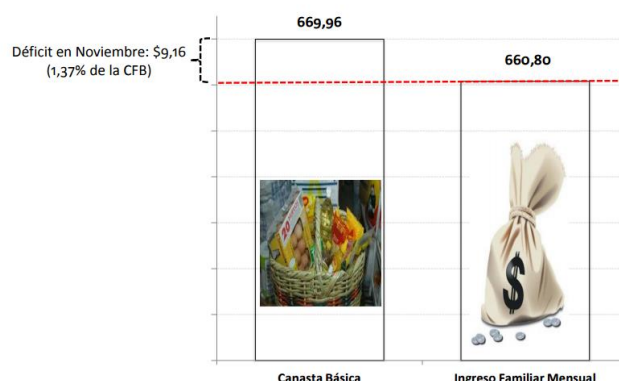
Esto ha generado que empresas que elaboran hormigón premezclado y cemento se vean afectados, registrando caídas en sus ventas en un 20% y 40%, de acuerdo a los datos de la cámara de la industria de la construcción.

### 3.5.3.1.2 La Canasta Familiar Básica

La canasta básica es un conjunto de productos representativos del consumo (bienes y servicios) de los hogares en un período determinado de tiempo, sirven para monitorear

la subida de sus precios y a relacionarlos con las remuneraciones de la población y su capacidad de consumo. (Ecuador en Cifras , 2015)

### Gráfico 12.- Canasta Básica Familiar- Diciembre 2015



Ingreso mínimo mensual de un hogar tipo de cuatro miembros con 1,6 perceptores de ingresos

**Fuente:** Índice de Precios al Consumidor, INEC  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

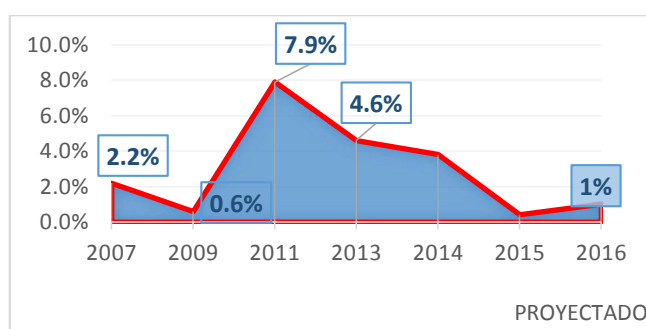
La Canasta Básica se ubicó en 669,96 dólares, mientras el ingreso familiar mensual con 1,6 perceptores es de 660,80 dólares. En el mismo mes del año anterior, la Canasta Básica llegó a 628,22 dólares con un ingreso familiar de 634,67 dólares.

Es decir al ubicarse la Canasta Básica en 669,96 dólares, el ingreso familiar calculado para 1,6 perceptores cubre el 98,63% del costo de la canasta básica familiar.

#### 3.5.3.1.3 Producto Interno Bruto (PIB)

El Producto Interno Bruto (PIB) es el valor de los bienes y servicios de uso final generados por los agentes económicos durante un período. Su cálculo en términos globales y por ramas de actividad se deriva de la construcción de la Matriz Insumo-Producto, que describe los flujos de bienes y servicios en el aparato productivo, desde la óptica de los productores y de los utilizadores finales. (Banco Central del Ecuador, 2012)

**Gráfico 13.- Producto Interno Bruto 2015**



**Fuente:** BCE/El Comercio  
**Elaborado Por:** Jorge Colcha

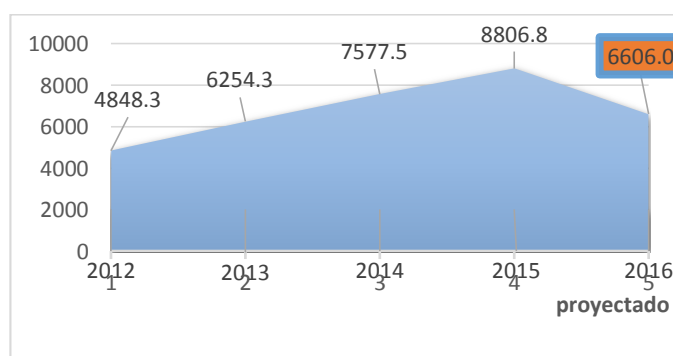
El Gobierno destaca que ha logrado que el país no decrezca el 2015 y espera alcanzar el 1% de crecimiento este año, gracias a la entrada en operación de siete hidroeléctricas y la rehabilitación de la Refinería de Esmeraldas, este crecimiento inter-anual se explica en su mayoría por el desempeño del sector no petrolero.

Dicho esto la Cámara de la Industria de la Construcción espera que estas medidas ayuden en gran medida al sector constructivo y aspiran crecer este año, porque hay muchos proyectos en las ciudades que se encuentran en agenda que no deben detenerse.

### 3.5.3.1.4 Financiamiento

El financiamiento es el mecanismo por medio del cual una persona o una empresa obtienen recursos para un proyecto específico que puede ser adquirir bienes y servicios, pagar proveedores, etc. Por medio del financiamiento las empresas pueden mantener una economía estable, planear a futuro y expandirse. (Banco Central del Ecuador, 2012)

**Gráfico 14.- Necesidades de Financiamiento**



**Fuente:** BCE/El Comercio  
**Elaborado Por:** Jorge Colcha

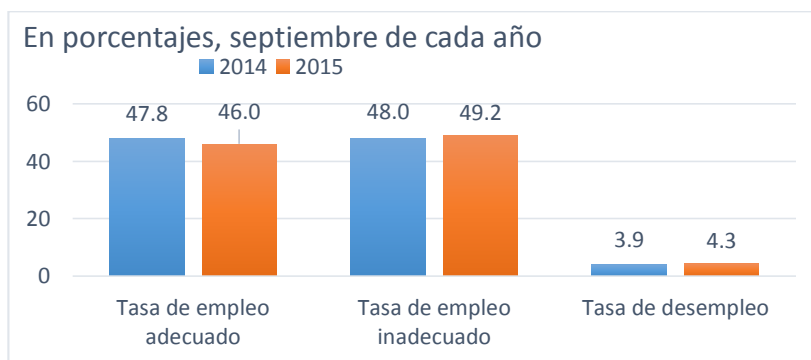
Para ejecutar el presupuesto tal como está planteado inicialmente el país debe conseguir USD 6.606 millones para financiar su presupuesto, sin embargo la brecha para el 2016 superaría los USD 10.000 millones porque han aparecido nuevas obligaciones que no estaban contempladas en el presupuesto.

Esta necesidad de financiamiento representa todos los recursos del Gobierno, sin embargo la crisis económica en el país ha golpeado profundamente al sector de la construcción ya que no se está generando obras (El Universo, 2016)

### 3.5.3.1.5 El Empleo

El empleo puede denominarse toda aquella actividad donde una persona es contratada para ejecutar una serie de tareas específicas, a cambio de lo cual percibe remuneración económica. (Ecuador en Cifras , 2015)

**Gráfico 15.- La prioridad es el empleo**



**Fuente:** BCE/El Comercio  
**Elaborado Por:** Jorge Colcha

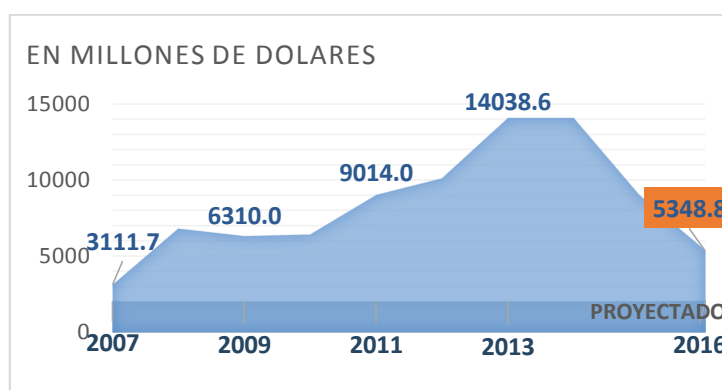
El desempleo a nivel nacional en Ecuador se ubicó en 4,30% en septiembre de 2015. El empleo es una de las tasas más bajas de la región según la encuesta nacional de empleo y subempleo (ENEMDU) del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), se cree que para inicios del 2016 habrá una caída consistente en la tasa de empleo adecuado.

La consecuencia negativa en el ámbito de la construcción es inevitable por falta de proyectos de inversión y por tanto el empleo será la más afectada dejando un déficit que afectara la economía en la sociedad. (Ecuador en Cifras, 2015)

### 3.5.3.1.6 Inversión Pública

La inversión pública se encuentra regulada por leyes, normas y procedimientos, que le definen lo que es viable y lo que está prohibido, es la utilización del dinero recaudado en impuestos, por parte de las entidades del gobierno, para reinvertirlo en beneficios dirigidos a la población que es representada en obras, infraestructura, servicios, desarrollo de proyectos productivos, incentivo en la creación y desarrollo de empresas, promoción de las actividades comerciales, generación de empleo, protección de derechos fundamentales, y mejoramiento de la calidad de vida en general. (Ecuador en Cifras , 2015)

**Gráfico 16.- La inversión pública decrece**



**Fuente:** BCE/El Comercio

**Elaborado Por:** Jorge Colcha

La inversión pública y privada cae y afecta directamente al sector de la construcción que según el Banco Central del Ecuador (BCE) crecerá este año 0%., esta baja a la previsión del crecimiento para el año 2016 obedece principalmente a la caída del precio del crudo y la apreciación del dólar. Esto significa una desaceleración de la economía.

El principal elemento que impactara en el escenario económico es una caída en la formación bruta de capital fijo (inversión en construcción, maquinaria, equipo, etc.), ya no se cuenta con la ejecución de nuevas grandes obras afectando a empresas que producen materiales e insumos para la construcción. (El Comercio, 2015)

## **Análisis de los Factores Económicos:**

Al realizar el análisis de los factores económicos se puede determinar que de acuerdo al Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), los niveles de inflación en Ecuador se aceleran, generando que empresas que elaboran hormigón y cemento se vean afectadas registrando caídas en sus ventas, además de que se ha visto afectada la canasta básica que se ubicó en 669,96 dólares con un ingreso familiar mensual de 660,80 dólares.

Además se espera que Ecuador alcance el 1% de crecimiento gracias a la entrada en operación de siete hidroeléctricas y la rehabilitación de la Refinería de Esmeraldas, estas medidas se espera que ayuden al sector constructivo ya que hay muchos proyectos que no deben detenerse para generar fuentes de ingreso para el país, sin embargo la crisis económica ha golpeado profundamente a empresas en el sector privado.

El principal elemento que impactara en el escenario económico de la inversión pública y privada es una caída directamente al capital fijo (inversión en construcción, maquinaria, equipo, etc.), este factor ha generado que el desempleo sea una de las tasas más bajas de la región y se cree que para inicios del 2016 habrá una caída consistente en la tasa de empleo adecuado.

### **3.5.3.2 Factores Políticos**

#### **3.5.3.2.1 Dilema del Gobierno**

- Necesita ajustar el presupuesto del Estado en 6.000 millones de dólares con miras a 2016.
- La deuda con proveedores de bienes y servicios a entidades públicas tiende a incrementar.
- El Gobierno ha comenzado a eliminar subsidios, en particular del diésel y otros derivados; permitirán un ahorro de 337 millones de dólares pero el costo se trasladará al consumidor.



- Mientras la economía creció a un promedio de 4.3% en los últimos ocho años, el gasto público lo hizo a una media de 22%, una relación uno a cinco. (El Ciudadano, 2014)

### 3.5.3.2.2 Revisión de impuestos

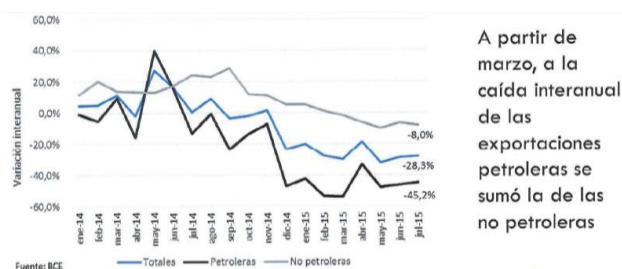
- El (Impuesto a la Salida de Divisas) ISD de 5% es un obstáculo para atraer inversión extranjera; también tiene un efecto arancelario.
- Como consecuencia de la desaceleración/recesión económica la recaudación tributaria está disminuyendo.
- Bajo las actuales condiciones tanto el anticipo de impuesto a la renta como el impuesto a la salida de divisas son tributos que generan distorsiones.
- El anticipo tal como está concebido es un gravamen al giro del negocio, no a sus beneficios. Frecuentemente el rango de contribución de las empresas no es de 22 sino de 33-35%, pudiendo ser aún más. (El Comercio, 2015)

### 3.5.3.2.3 Ley APPs (Ley de Asociaciones Público Privadas)

- Es una respuesta a la necesidad de que el capital privado sustituya la falta de capacidad de inversión del Estado en la obra pública (logística de transporte, desarrollo urbano, vivienda popular, centrales hidroeléctricas).
- No se aprueba la inclusión de un delegado del sector privado.
- Difícilmente atraerá inversiones en los montos que necesita el Estado ecuatoriano. (El Comercio, 2015)

### 3.5.3.2.4 Evolución de las exportaciones

**Gráfico 17.- Exportaciones petroleras y no petroleras**



**Fuente:** Comité Empresarial ecuatoriano  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

### 3.5.3.2.5 Principales factores que restringen el aumento de la empresa

**Gráfico 18.- Factores que restringen a las empresas**



**Fuente:** Comité Empresarial ecuatoriano

**Elaborado por:** Jorge Colcha

### 3.5.3.2.6 Previsiones

- El sector financiero y bancario se encuentra bien posicionado tanto en patrimonio como en liquidez para hacer frente a la situación; pero la caída en depósitos en alrededor de 3.000 millones de dólares obliga a una política más conservadora en el crédito.
- Para recuperar crecimiento hay que propiciar que la inversión privada reemplace a la pública como principal motor de la economía.
- Se presenta difícil el restablecimiento de la confianza de productores de bienes y servicios, así como de consumidores.
- No se prevé un escenario de recuperación de los precios del crudo en el mediano plazo, incluyendo 2016. (El Comercio, 2015)

### 3.5.3.2.7 Impacto del sistema político en las decisiones Administrativas

La actualidad Estatal en las negociaciones internacionales, en términos generales se esfuerza por preservar un estado de tranquilidad y equilibrio en sus relaciones con el resto de actores cuyos intereses se van comprometidos.

Es decir, la negociación estatal pretende satisfacer unos intereses, pero sus resultados pueden ser satisfactorios para algunos actores o puede ir en deterioro de los intereses de otros. (El Ciudadano, 2014)

### **Análisis de los Factores Políticos:**

Al realizar el análisis del factor Político se puede decir que el Gobierno debe priorizar la estabilización y recuperación económica, debido a que la deuda con proveedores de bienes y servicios a entidades públicas tiende a incrementarse, sin observar medidas fiscales.

El (Impuesto a la Salida de Divisas) ISD de 5% es un obstáculo para atraer inversión extranjera, teniendo un efecto arancelario, por tal motivo la recaudación tributaria está disminuyendo en respuesta a la necesidad de que el capital privado sustituya la inversión del Estado en la obra pública (logística de transporte, desarrollo urbano, vivienda popular, centrales hidroeléctricas) produciendo un deterioro del mercado laboral con el aumento del empleo inadecuado.

El sector financiero y bancario se encuentra bien posicionado tanto en patrimonio como en liquidez, por tanto hay que propiciar que la inversión privada reemplace a la pública como principal motor de la economía, restableciendo la confianza de productores de bienes y servicios, así como de consumidores para satisfacer sus intereses.

### **3.5.3.3 Factores Sociales**

#### **3.5.3.3.1 El sector de la construcción en el Ecuador**

El sector de la construcción ha presentado un crecimiento sostenido, esto puede ser atribuido a que a partir de la adopción del nuevo sistema monetario, se logró una mayor estabilización para la economía, fomentando de esta manera la inversión.

Otro aspecto que debe ser tomado en cuenta es el papel que desempeñan los migrantes ecuatorianos en este sector, pues, envían remesas que se destinan particularmente a la adquisición de viviendas.

La construcción es uno de los principales indicadores de la evolución de la sociedad que se da en un país. El dinamismo de este sector, revela la aceleración de la inversión y esta a su vez, el crecimiento de la economía general.

La actividad de la construcción en el Ecuador ha obedecido a una serie de acontecimientos económicos, sociales y culturales que se han originado por sucesos a nivel externo, como interno, la construcción de viviendas es una de las ramas de actividad que presentó un mayor desenvolvimiento, impulsado por el esquema de la dolarización y las remesas provenientes de los migrantes que estaban dirigidas a la adquisición de viviendas o la construcción de estas, situación que se tornó favorable para las constructoras privadas y empresas que elaboran hormigón en el país, para esta época la adquisición de vivienda está marcada en tres formas de acceso para los ecuatorianos, el estado promueve viviendas de interés social a través del Sistema de Incentivos para la Vivienda (SIV) entregado a través del MIDUVI. Y un plan de vivienda sin subsidios para la clase media que está promoviendo el Banco Ecuatoriano de la Vivienda (BEV). (El Ciudadano, 2014)

#### **3.5.3.3.2 La actividad de la Construcción.**

(Perspectiva, 2015) El sector de la construcción, el sector petrolero y el sector de las telecomunicaciones son considerados como los principales dinamizadores de la economía ecuatoriana, en especial por la incursión de la inversión extranjera.

La construcción es uno de los sectores económicos que internamente tienen las siguientes características; utiliza un alto porcentaje de recursos nacionales, fomenta una mayor movilización de ahorro interno que se traduce en una creación de recursos financieros que en definitiva han servido para promover el desarrollo económico, debido a una mayor mano de obra empleada, y el movimiento que se genera en otras industrias que están fuertemente integradas a la construcción. Además que la actividad de la construcción ha estado apoyada, en formas novedosas de crédito, prestaciones hipotecarias, y otros. La construcción al movilizar los recursos de capital y los recursos humanos conjuntamente con otras áreas industriales.

Desde que Ecuador entró a la democracia, se incentivó con mayor énfasis al sector de la construcción. Las principales ciudades del país conocidas por la gran concentración económica, geográfica y poblacional, han promovido más construcción y mejoras para poder mantener aceptadas condiciones de funcionamiento urbano.

Con la canalización y movilización interna de los recursos humanos y naturales, el elevado componente de trabajadores que demanda la actividad, transforma a los trabajadores en contribuyentes económicos como productores y luego como consumidores. Sin embargo los últimos años las características más relevantes de la mano de obra es que han desertado del campo, ocasionado por la movilización social resultado del crecimiento económico.

Las obras son ejecutadas por el Sector Privado o el Sector Público y de acuerdo con el Banco Central y los Indicadores Estadísticos de Coyuntura se pueden dividir en tres tipos de edificaciones:

- a. Vivienda.
- b. Obras de Infraestructura.
- c. Equipamiento.

#### **Análisis de los Factores Sociales:**

El sector de la construcción presenta un crecimiento sostenido, logrando una mayor estabilización para la economía, fomentando la inversión, ya que la construcción es uno de los principales indicadores de la evolución de la sociedad.

La actividad de la construcción obedece una serie de acontecimientos económicos, sociales y culturales originados por sucesos a nivel externo e interno, la construcción de obras públicas, viviendas y remesas de los migrantes se torna favorable para las constructoras privadas y empresas que elaboran hormigón en el país.

El sector de la construcción internamente tienen las siguientes características; utiliza un alto porcentaje de recursos nacionales y fomentar una movilización de ahorro interno que se traduce en una creación de recursos financieros debido a una mayor mano de obra empleada, y el movimiento que se genera en otras industrias que están fuertemente integrados a la construcción.

Las obras son ejecutadas por el sector privado y público y se pueden dividir en tres tipos de edificaciones: vivienda, obras de Infraestructura, y equipamiento.

### **3.5.3.4 Factores Tecnológicos**

#### **3.5.3.4.1 Nuevas tecnologías en equipos y maquinarias del sector de la construcción.**

La tecnología de punta aplicada a los equipos, sistemas para garantizar la seguridad de los operadores, normas de control de emisiones y motores de alta eficiencia, son algunas de las características que destacan dentro de la oferta de maquinaria pesada para la construcción. Cada vez se vuelve más relevante la calidad y confiabilidad por su impacto directo en la productividad de las obras.

En el mundo de la industria y la construcción hay una gran variedad de necesidades, que las empresas proveedoras buscan satisfacer. Para lograr ese objetivo, actualmente ofrecen una amplia gama de equipos, así como maquinarias de tecnología avanzada.

Grandes constructoras y empresas dedicadas a la elaboración del hormigón por sus destacadas características y tecnología de punta escogen las maquinarias que les permitirán:

- a. Bajo costo de operación.
- b. Rendimiento y confiabilidad.
- c. Son máquinas con cabinas amplias, sencillas de operar, confortables y de fácil mantenimiento.
- d. Poseer amplia gama de repuestos y partes originales.

#### **3.5.3.4.2 Las TIC en el sector de la construcción.**

La llamada revolución digital ha transformado en gran medida el sector de la construcción y no hay duda de que lo seguirá haciendo en el futuro, las TIC traen aparejados beneficios como libre intercambio de información, mayores niveles de movilidad, acceso de información en línea y mayor agilidad y control en los procesos.

Es muy importante contar con este tipo de tecnología en la construcción, ya que la gran mayoría de los sistemas se mantiene en línea y es necesario tener algún tipo de conexión para mantener la información actualizada. Esto permite tener mayor acceso a la

información, ahorrando tiempos muertos en el traslado de información digital, entrega de informes y avance de proyectos en tiempo real.

Una clara adopción de estas nuevas tecnologías no debe verse únicamente como una amenaza sino como una potente herramienta de la competitividad de las empresas. Aspectos como las redes sociales, internet en el móvil (los teléfonos inteligentes), los big data y la nube hacen posible esta era digital. La capacidad de procesamiento de la información aumenta de forma imparable. Debido a este impacto de la tecnología, las líneas entre el ámbito profesional y el personal se desdibujan, llevando a un cambio de paradigma.

La consumerización hace que los flujos de información sean una clave para que las empresas mejoren su competitividad y sepan utilizar las posibilidades que ofrecen las TIC sobre el resto de sus competidores.

### **Análisis de los Factores Tecnológicos:**

La tecnología garantiza la seguridad y normas de control de emisiones y motores de alta eficiencia que se destacan dentro de la oferta de maquinaria pesada para la construcción y se vuelven cada vez más relevantes en la calidad y confiabilidad productiva de las obras.

La industria de la construcción busca satisfacer una amplia gama de equipos, así como maquinarias de tecnología avanzada que les permitirá bajar costo de operación, mantener un buen rendimiento y confiabilidad, ser sencillas de operar, confortables y de fácil mantenimiento y que posean una amplia gama de repuestos y partes originales.

Es muy importante contar con este tipo de tecnología en la construcción conexiones para mantener la información actualizada, además de permitir tener mayor acceso a la información, ahorrando tiempos muertos en el traslado de información digital, entrega de informes y avance de proyectos en tiempo real.

Estas nuevas tecnologías no deben verse únicamente como una amenaza sino como una potente herramienta de la competitividad de las empresas sobre el resto de sus competidores.

### 3.5.3.5 Matriz Análisis Externo

**Cuadro 3.- Factores Económicos**

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
FACTORES ECONÓMICOS	Inflación	Incidenca en el incremento de los precios	Los niveles de inflación en Ecuador se aceleran generando que empresas que elaboran hormigón premezclado y cemento se vean afectadas, registrando caídas en sus ventas en un 20% y 40%, de acuerdo a los datos de la Cámara de la Industria de la Construcción.	x			x		
	Canasta familiar Básica	Incidenca en el rubro pagado por la canasta básica familiar	La Canasta Básica se ubicó en 669,96 dólares, mientras el ingreso familiar mensual es de 660,80 dólares, al ubicarse en 669,96 dólares, el ingreso familiar calculado cubre el 98,63% del costo de la canasta básica familiar.	x				x	
	Producto Interno Bruto (PIB)	Incidenca en el incremento de los ingresos de la demanda	El Gobierno espera alcanzar el 1% de crecimiento este año, gracias a la entrada en operación de siete hidroeléctricas y la rehabilitación de la Refinería de Esmeraldas. La cámara de la industria de la construcción espera que estas medidas ayuden en gran medida al sector constructivo y aspiran crecer este año.		x			x	
	Financiamiento	Incidenca en el conjunto de recursos monetarios y de crédito destinados para una empresa	El país debe conseguir USD 6.606 millones para financiar su presupuesto, sin embargo la brecha para el 2016 superaría los USD 10.000 millones, esta necesidad de financiamiento representa todos los recursos del Gobierno, sin embargo la crisis en el país ha golpeado profundamente el sector de la construcción ya que no se está generando obras.	x				x	
	Empleo	Incidenca en la fuerza laboral y crecimiento económico	La consecuencia negativa en el ámbito de la construcción es inevitable por falta de proyectos de inversión y por tanto el empleo será la más afectada dejando un déficit que afectara la economía en la sociedad.	x			x		
	Inversión Publica	Incidenca en el dinero destinado para el beneficio de la sociedad	La inversión pública y privada cae y afecta directamente al sector de la construcción que según el BCE crecerá este año 0%, ya que no se cuenta con la ejecución de nuevas grandes obras afectando a empresas que producen materiales e insumos para la construcción.	x					x

**Fuente:** Diagnostico de la Situación Actual

**Elaborado por:** Jorge Colcha



**Cuadro 4.- Factores Políticos**

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
FACTORES POLÍTICOS	Gobierno	Incidencia en el presupuesto general del Estado.	El gobierno necesita ajustar el presupuesto del Estado en 6.000 millones de dólares con miras al 2016, esto ha generado la eliminación de subsidios en particular del diésel y otros derivados en vista de que la deuda con los proveedores de bienes y servicios a entidades públicas tiende a incrementar.	x				x	
	Revisión de Impuestos	Incidencia en el dinero que se paga al Estado.	Como consecuencia de la desaceleración/recesión económica la recaudación tributaria está disminuyendo, por tal motivo el impuesto a la renta como el impuesto a la salida de divisas de 5% genera distorsiones y son un obstáculo para atraer inversión extranjera.	x			x		
	Ley de Asociaciones Publico Privadas (Ley APPs)	Incidencia en la capacidad de inversión del Estado en inversión pública.	Difficilmente atraerá la inversión que necesita el Estado ecuatoriano, por tal motivo hay la necesidad de que el capital privado sustituya la falta de capacidad de inversión del Estado en la obra pública.		x			x	
	Evolución de las Exportaciones	Incidencia en los bienes o servicios enviados fuera del territorio nacional.	A partir de marzo, a la caída interanual de las exportaciones petroleras se sumó la de las no petroleras.		x			x	
	Previsiones	Incidencia en las políticas económicas y reformas del Estado.	El sector financiero y bancario se encuentra bien posicionado pero la caída en depósitos en alrededor de 3.000 millones de dólares obliga a una política más conservadora en el crédito y para recuperar el crecimiento hay que propiciar que la inversión privada reemplace a la pública como principal motor de la economía.		x			x	

**Fuente:** Diagnostico de la Situación Actual

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Cuadro 5.- Factores Sociales**

Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
FACTORES SOCIALES	El sector de la construcción en el Ecuador	La actividad de la construcción obedece una serie de acontecimientos sociales y culturales que se han originado por sucesos a nivel extremo.	La construcción es uno de los indicadores de la evolución de la sociedad que se da en un país, revela la aceleración de la inversión y esta a su vez, el crecimiento de la economía general.	x					x
	La actividad de la Construcción.	El sector de la construcción es considerada como una de las principales dinamizadoras de la economía, en especial por la incursión de la inversión extranjera.	Utiliza un alto porcentaje de recursos nacionales, fomenta una mayor movilización de ahorro interno que se traduce en una creación de recursos financieros que en definitiva han servido para promover el desarrollo económico, debido a una mayor mano de obra directa, integrada a la construcción.	x					x

**Fuente:** Diagnostico de la Situación Actual

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Cuadro 6.- Factores Tecnológicos**

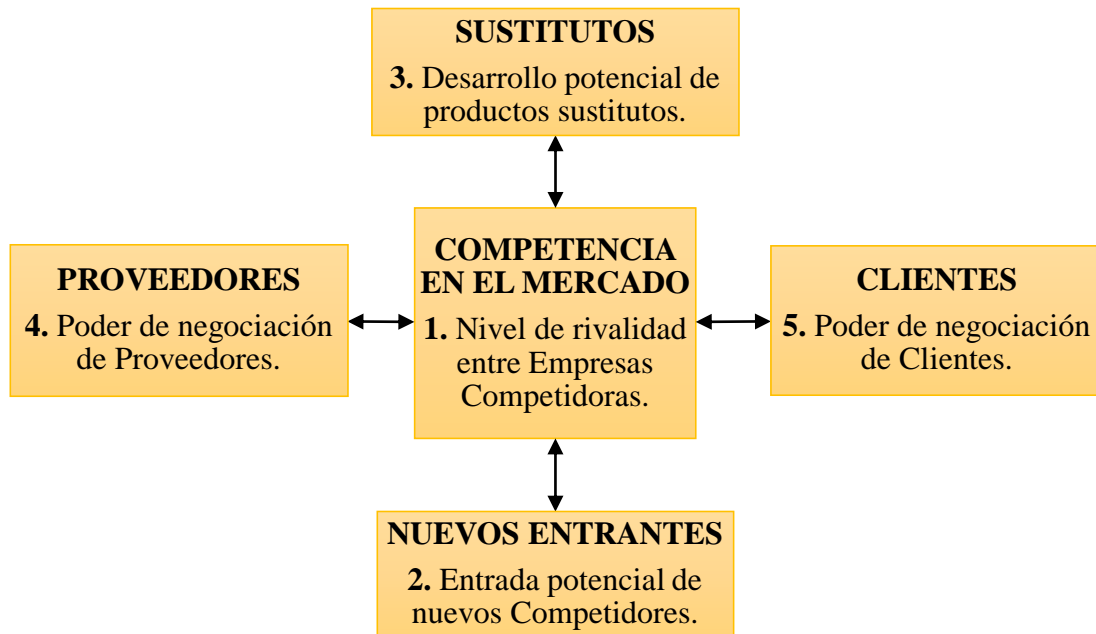
Componente	Subcomponente	Criterio	Comportamiento	Impacto			Amenaza	Equilibrio	Oportunidad
				Alto	Medio	Bajo			
FACTORES TECNOLÓGICOS	Nuevas tecnologías en el crecimiento del sector de la construcción nacional.	Incidencia en el mercado corporativo para garantizar la calidad y confiabilidad productiva.	En el mundo de la industria de la construcción hay una gran variedad de necesidades, que las empresas proveedoras buscan satisfacer. Para lograr ese objetivo, actualmente ofrecen una amplia gama de equipos, así como maquinarias de tecnología avanzada.	x					x
	Las TIC en el sector de la construcción.	Incidencia en la evolución de nuevas tecnologías	La llamada revolución digital ha transformado en gran medida el sector de la construcción y no hay duda de que lo seguirá haciendo en el futuro, es muy importante contar con este tipo de tecnología en la construcción ya que la gran mayoría de los sistemas se mantienen en línea y es necesario tener mayor acceso a la información.	x					x

**Fuente:** Diagnostico de la Situación Actual

**Elaborado por:** Jorge Colcha

### 3.5.4 Microentorno

Gráfico 19.- Fuerzas Competitivas de Porter



**Elaborado Por:** Jorge Colcha

**Fuente:** Hormigonera de los Andes

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo de análisis que determina la competitividad de una empresa y por lo tanto, el atractivo de un mercado. Este análisis contempla a aquellas fuerzas del microentorno que afectan la habilidad para satisfacer las necesidades de los clientes y obtener ganancias.

- a. Nivel de rivalidad entre Empresas Competidoras.
- b. Entrada potencial de nuevos Competidores.
- c. Desarrollo potencial de productos Sustitutos.
- d. Poder de negociación de los Proveedores.
- e. Poder de negociación de los clientes.

#### 3.5.4.1 Nivel de rivalidad entre Empresas Competidoras.

La industria de la construcción es dominada por ingenieros civiles, contratistas, constructoras, consorcios, UCEM (Unión Cementera Nacional) y hormigoneras de la

ciudad, en esta industria se basan principalmente las organizaciones que producen hormigón en todas sus dosificaciones de acuerdo a su calidad y resistencia.

### 3.5.4.1.1 Identificación de los Competidores.

Se encuentra un grado de rivalidad alto, ya que actualmente en la ciudad de Riobamba se encuentra un número poco considerado de organizaciones productoras de hormigón.

Dichas organizaciones compiten principalmente en la diferenciación, calidad y resistencia del hormigón y no en los precios.

Dentro las principales competencias de Hormigonera de los Andes podemos citar las tres únicas organizaciones que se dedican a la producción y comercialización de hormigón premezclado.

**Cuadro 7.- Factores Competitivos**

LOGOTIPO	NOMBRE	UBICACIÓN
	Hormigones Moreno	Antonio Santillán y Av. Circunvalación (Parque Industrial).
	Ecuatoriana de Hormigones Cía. Ltda.	Panamericana Sur Km. 10, Fumarolas, a 500 metros de gasolinera Repsol sector Calpi.
	Hormigones Chimborazo	Parque Industrial Riobamba

**Elaborado Por:** Jorge Colcha

**Fuente:** Hormigonera de los Andes

#### **3.5.4.2 Entrada potencial de nuevos Competidores.**

El riesgo de ingreso de nuevos competidores es bajo, hay barreras que restringen el ingreso de nuevos competidores como:

- a. La alta inversión inicial, una organización que desee ingresar en el mercado del hormigón debería invertir alrededor de \$ 1'300.000.00
- b. El tiempo de demora en la constitución legal de la organización, la obtención de un lugar adecuado para la elaboración del hormigón que cumpla con las normas municipales de uso de suelo y no este alejado de la ciudad, ya que el tiempo y costo de traslado del hormigón hacia el cliente y de la materia prima hacia la planta productora influye en el precio de venta.

#### **3.5.4.3 Desarrollo potencial de productos Sustitutos.**

Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

En el mercado del hormigón existe una presión nula de productos sustitutos, ya que en este tipo de construcciones se puede utilizar prefabricados o estructuras metálicas pero siempre se necesita de hormigón en una construcción de este estilo.

#### **3.5.4.4 Poder de negociación de los Proveedores.**

Hormigonera de los Andes al ser una organización que necesita una gran cantidad de materia prima para elaborar el hormigón, mantiene beneficios otorgados por parte de los proveedores. En los que se refiere a la Arena y Grava el pago se lo realiza cada 15 días, al igual que el Cemento que es aprovisionado por UCEM C.E.M.

La organización cuenta con 3 mixers para el transporte de hormigón, una cargadora para el traslado del material pétreo a la planta procesadora y una volqueta para el traslado de materiales cuando el proveedor no pueda, esto disminuye el costo de la materia prima ya que el transporte se lo realiza para optimizar tiempos en la mezcla de hormigón y evitar que esta se fragüe innecesariamente.

La empresa que promueve los aditivos para el hormigón es Edifica a quien se le cancela a fin de mes por los productos recibidos, el agua que es una de las materias primas se la cancela en la fecha que consta en el recibo de pago.

Con UCEM C.E.M. se ha intentado establecer una nueva forma de pago que convenga a la organización, sin embargo no han sido satisfactorios los intentos disminuyendo el poder de negociación. Actualmente el poder de negociación con los proveedores de cemento es bajo.

#### **3.5.4.5 Poder de negociación de los clientes.**

Existen clientes que tienen un alto poder de negociación como son las empresas constructoras que compran hormigón en grandes volúmenes, sin embargo la mayoría de clientes de Hormigonera de los Andes no compran grandes cantidades sino lo que necesitan para sus construcciones pequeñas, de esta manera estos clientes tienen un bajo poder de negociación.

En el mercado del hormigón una variación mínima en el precio o en la calidad del producto hace que el cliente busque otro proveedor de hormigón, para lo cual se debería fidelizar a los clientes con la organización.

#### **3.5.5 Análisis Interno**

Tradicionalmente, el análisis interno de una organización ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Para nuestro estudio analizaremos las funciones primordiales que nos van a permitir identificar las fortalezas y debilidades de Hormigonera de los Andes, mismas que las podemos encontrar en las diferentes áreas que hay en la organización y que a continuación damos a conocer:

- Gerencia
- Área Contable

- Área Operativa
- Área de Marketing

### **3.5.5.1 Gerencia**

#### **Análisis:**

De la encuesta realizada al gerente de la organización se puede determinar que el diseño de un Plan Estratégico establecerá herramientas que permitan una gestión adecuada en la calidad de producción de hormigón premezclado. Los objetivos se cumplen responsablemente de acuerdo a las expectativas de los clientes, manteniendo puntos clave a su principal competencia Hormigones Moreno que oferta los mismos productos de Hormigonera de los Andes.

Por el momento la empresa no ha realizado capacitaciones sin embargo el personal tiene conocimientos necesarios eficazmente en sus actividades, cumpliendo con sus políticas al realizar el trabajo con excelencia, trato justo y esmero, además de contar con infraestructura adecuada que permite producir, almacenar el hormigón y la materia prima a gran escala.

Las salvaguardas si han afectado porque la maquinaria pesada y el equipo de trabajo utilizados tienen elevados precios debido a los impuestos que se han implantado sin entender el punto de vista empresarial del sector privado.

La selección de la materia prima para la elaboración de hormigón se la realiza de acuerdo a su consistencia, agregado, resistencia y calidad en su dosificación manteniendo condiciones favorables en su producción.

Se pueden identificar Fortalezas y debilidades.

Fortalezas:

- La infraestructura que posee Hormigonera de los Andes permite producir y almacenar elementos a gran escala.

- La experiencia y conocimiento de nuestros empleados y personal técnico hace que sea una empresa innovadora en la producción y comercialización del hormigón.
- Al momento de tomar una decisión, todo el personal participa con sugerencias viables.

#### Debilidades

- El tiempo para el transporte de hormigón es mayor al tiempo del ciclo de la mezcla, motivo por el cual se sigue mezclando innecesariamente para evitar que la mezcla fragüe.
- No se ha generado capacitaciones para el personal de la organización.

### **3.5.5.2 Área Contable**

#### **Análisis:**

El análisis de la entrevista realizada al área contable es de gran importancia para quienes dirigen la empresa, a través de esta investigación se podrán tomar decisiones que corrijan desequilibrios, así como analizar y anticipar tanto riesgos como oportunidades. En definitiva el correcto conocimiento de las variables económicas financieras de la empresa permitirá su gestión diaria además de la planificación de su desarrollo futuro.

El área contable de Hormigonera de los Andes se concentra y se consolida la información financiera de toda la dependencia y el diseño de un Plan Estratégico permitirá tener nuevas expectativas, manteniendo un direccionamiento a futuro de acuerdo a la competencia, de la misma manera se puede constatar que si se realiza un análisis financiero para evaluar la situación económica, permitiendo ver alternativas y valencias, a más de dar criterios para la toma de decisiones.

Una fortaleza que se puede ver en esta área son las sugerencias viables por parte del personal en el momento de presentarse un problema para la toma adecuada de decisiones por parte del gerente, de la misma manera un punto de mayor importancia es la existencia de debilidades, siendo una de ellas la falta de capacitación.



Otro aspecto muy importante que se pudo apreciar es que la organización si posee liquidez para cumplir con sus obligaciones exigibles a corto plazo, pero por el momento no es eficiente ni efectiva en el uso de sus recursos por la falta de conocimiento y reformas, además que no habido cambios ni evolución en las razones financieras, ya que desde el 2012 se mantienen constantes sin ninguna variación en su financiamiento.

### **3.5.5.3 Área Operativa**

#### **Análisis:**

El diseño de un Plan Estratégico permitirá mejorar eficientemente las actividades diseñadas para cada puesto de trabajo, la empresa mantiene un ambiente dinámico y agradable porque sus expectativas se priorizan en base a la calidad del hormigón y la aceptación de los clientes.

Sin embargo el personal al no estar capacitado se mantiene motivado para cumplir sus actividades laborales con normalidad por el apoyo recibido por parte del gerente cuando existe alguna calamidad doméstica, esto ha permitido brindar un servicio ágil y eficiente a sus clientes.

En la encuesta realizada al área operativa se pudo identificar algunas fortalezas y debilidades.

Fortalezas o puntos fuertes:

- Agilidad al momento de realizar nuestro trabajo.
- Apoyo por parte del Gerente.
- Disciplina con todos los compañeros de la empresa

Debilidades o puntos a mejorar:

- Falta de capacitación para todos los trabajadores.

### 3.5.5.4 Área de Marketing

#### Análisis:

Al realizar el análisis de la entrevista al área de marketing se pudo determinar que el diseño de un plan estratégico será una guía que permitirá desempeñarse de una manera adecuada en sus actividades, se pudo constatar que la empresa si realiza estudios de mercado con el fin de conocer la satisfacción de los clientes, ya que sus necesidades con respecto al servicio ofrecido ayudara a cumplir con las expectativas de la empresa.

El área de Marketing posee fortalezas siendo estas el mantener un buen sistema de comunicación con el gerente, mantiene una buena atención con el cliente, dando prioridad al trabajo en equipo para que no exista ningún error posible. Una de las debilidades es que el personal no se encuentra bien capacitado para desempeñar correctamente sus actividades.

Otro aspecto muy importante es que la empresa si realiza publicidad y promociones, ya que una buena imagen y calidad en el servicio permitirá evolucionar en el mercado con respecto de la competencia, a más de que si se analizan los costos de mercadeo para que en lo posible brindar un buen servicio.

### 3.5.5.5 Test de Evaluación de Desempeño del personal

**Cuadro 8.- Evaluación del Desempeño**

N°	Cargo	Evaluación del Desempeño	
		Puntaje Alcanzado	Rango
1	Operador	150	Excelente
2	Bodeguero	150	Excelente
3	Secretaria	150	Excelente
4	Maquinista	150	Excelente
5	Recepcionista	147	Excelente
6	Chofer	145	Excelente
7	Guardia	144	Excelente
8	Guardia	140	Excelente
<b>PROMEDIO</b>		<b>147</b>	<b>Excelente</b>

Ver anexo N°4 Test de evaluación (rangos utilizados)

Elaborado por: Jorge Colcha

Fuente: Hormigonera de los Andes

## Análisis:

Al realizar el análisis se puede determinar que los criterios tomados en cuenta para la evaluación de desempeño individual según el método de escala de calificación fueron: programación, interacción con miembros del equipo, anticipación a los requerimiento de los clientes, creatividad y capacidad de ejecución, pensamiento conceptual, retroalimentación, compromiso con el cambio, y hábito de trabajo, por lo que se puede afirmar que en términos generales la evaluación del desempeño individual del personal que labora en Hormigonera de los Andes, se encuentra en un promedio de “Excelente”, lo que significa que el personal realiza sus actividades de acuerdo a los parámetros establecidos por la organización.

La situación actual de la organización es Excelente ya que el resultado arrojado como valor promedio global de respuesta luego de haber seguido el procedimiento correspondiente, es de 147 que nos indica que se supera el grado requerido y las metas programadas.

### 3.5.6 Matriz FODA

Para construir la matriz FODA, se utilizaran los factores priorizados, con el objetivo de poder definir acciones estratégicas tanto en el medio interno como externo de Hormigonera de los Andes.

**Cuadro 9.- Matriz FODA**

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
➤ En la sociedad el sector de la construcción genera crecimiento económico y ahorro interno.	➤ La inversión pública y privada cae y afecta directamente al sector de la construcción.
➤ La tecnología aplicada a los equipos garantiza la seguridad y confiabilidad en la productividad de las obras	➤ Los impuestos generados por el gobierno son un obstáculo para la inversión privada.
➤ Las nuevas tecnologías son una	➤ Aumento del desempleo y empleo

<p>potente herramienta de la competitividad de las empresas</p>	<p>inadecuado por la falta de proyectos de inversión.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La restricción de importaciones ha generado un desequilibrio en la oferta y demanda de productos.</li> <li>➤ La principal competencia es la empresa Hormigones Moreno que se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba.</li> </ul>
---	--

**ANÁLISIS INTERNO**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Adecuada infraestructura para producir y almacenar elementos a gran escala.</li> <li>➤ La experiencia y conocimientos de los empleados y personal técnico hacen que sea una empresa innovadora.</li> <li>➤ Participación de todo el personal en la toma de decisiones.</li> <li>➤ Agilidad, disciplina y apoyo en todas las actividades de trabajo.</li> <li>➤ La organización mantiene un buen sistema de comunicación entre el gerente y los colaboradores.</li> <li>➤ Se da prioridad al trabajo en equipo.</li> <li>➤ Se analizan los costos de mercado para conocer cómo va evolucionado la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La organización no tiene diseñado un Plan Estratégico por lo cual ha ido perdiendo posicionamiento en el mercado.</li> <li>➤ El tiempo de transporte de hormigón es mayor al tiempo de ciclo de la mezcla, motivo por el cual se sigue mezclando innecesariamente para evitar que la mezcla fragüe</li> <li>➤ No se ha generado capacitaciones para el personal de la organización.</li> <li>➤ No es eficiente ni efectiva en el uso de sus recursos por la falta de conocimientos y reformas.</li> </ul>

**Fuente:** Diagnostico de la Situación Actual

**Elaborado Por:** Jorge Colcha

### 3.5.7 Matriz de Evaluación de Factores Externos

Para la realización de la evaluación de factores externos se debe asignar una ponderación a cada factor que oscila entre 0,0 (sin importancia), 1,0 (muy importante), la ponderación designada indicará la importancia de dicho factor en el éxito de la organización.

Amenaza importante	1	Oportunidad menor	3
Amenaza menor	2	Oportunidad importante	4

El resultado ponderado más alto posible será 4,00 que indicará que la empresa dispone de abundantes oportunidades externas y si el resultado ponderado menor posible es 1,00 entonces se encuentra en un mercado poco atractivo y que afronta graves amenazas externas.

**Tabla 7.- Matriz de Evaluación de Factores Externos**

Factor Externo		Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>Oportunidades</b>				
1	En la sociedad el sector de la construcción genera crecimiento económico y ahorro interno.	0,20	4	<b>0,80</b>
2	La tecnología aplicada a los equipos garantiza la seguridad y confiabilidad en la productividad de las obras	0,05	3	<b>0,15</b>
3	Las nuevas tecnologías son una potente herramienta de la competitividad de las empresas	0,10	4	<b>0,40</b>
<b>Amenazas</b>				
4	La inversión pública y privada cae y afecta directamente al sector de la construcción.	0,05	1	<b>0,05</b>
5	Los impuestos generados por el gobierno son un obstáculo para la inversión privada.	0,10	1	<b>0,10</b>
6	Aumento del desempleo y empleo inadecuado.	0,10	2	<b>0,20</b>
7	La restricción de importaciones ha generado un desequilibrio en la oferta y demanda de productos.	0,10	1	<b>0,10</b>
9	La principal competencia es la empresa Hormigones Moreno que se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba.	0,10	2	<b>0,20</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2,00</b>

**Fuente:** Empresa Hormigonera de los Andes

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Análisis:** Se puede determinar que al realizar la evaluación de factores externos el resultado ponderado total es 2,00. Esto nos indica que Hormigonera de los Andes se encuentra apenas por debajo del promedio en su posición estratégica externa general.

### 3.5.8 Matriz de Evaluación de Factores Internos

Para la realización de la evaluación de factores internos se analizará las relaciones internas entre las áreas de la empresa que resume y evalúa las debilidades y fortalezas de las áreas administrativa, contable, marketing y operativa de Hormigonera de los Andes.

Debilidad importante	1	Fortaleza menor	3
Debilidad menor	2	Fortaleza importante	4

**Tabla 8.- Matriz de Evaluación de Factores Internos**

Factor Interno		Ponderación	Calificación	Resultado Ponderado
<b>Fortalezas</b>				
1	Adecuada infraestructura para producir y almacenar elementos a gran escala.	0,15	4	<b>0,60</b>
2	La experiencia y conocimientos de los empleados y personal técnico hacen que sea una empresa innovadora.	0,15	4	<b>0,60</b>
3	Participación de todo el personal en la toma de decisiones.	0,05	3	<b>0,45</b>
4	Agilidad, disciplina y apoyo en todas las actividades de trabajo.	0,05	3	<b>0,45</b>
5	La organización mantiene un buen sistema de comunicación entre el gerente y los colaboradores.	0,05	3	<b>0,45</b>
6	Se da prioridad al trabajo en equipo.	0,05	3	<b>0,45</b>
7	Se analizan los costos de mercado para conocer cómo va evolucionado la competencia.	0,10	4	<b>0,40</b>
<b>Debilidades</b>				
8	La organización no tiene diseñado un Plan Estratégico por lo cual ha ido perdiendo posicionamiento en el mercado.	0,10	1	<b>0,10</b>
9	El tiempo de transporte de hormigón es mayor al tiempo de ciclo de la mezcla, motivo por el cual se sigue mezclando innecesariamente para evitar que la mezcla fragüe	0,15	1	<b>0,15</b>
10	No se ha generado capacitaciones para el personal de la organización.	0,10	1	<b>0,10</b>
11	No es eficiente ni efectiva en el uso de sus recursos por la falta de conocimientos y reformas.	0,05	2	<b>0,10</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3,85</b>

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Fuente:** Empresa Hormigonera de los Andes

**Análisis:** El resultado total ponderado en la matriz de evaluación de factores internos es de 3,85 este valor nos indica que Hormigonera de los Andes posee una fuerte posición interna con fortalezas capaces para poder combatir sus debilidades.

### **3.6 VERIFICACIÓN DE IDEA A DEFENDER**

La Idea a defender planteada en el presente trabajo, da referencia al diseño de un Plan Estratégico en Hormigonera de los Andes que fortalecerá los procesos gerenciales, administrativos y operacionales de la empresa y promoverá resultados a largo plazo en el fortalecimiento de la organización; determinado a través de la entrevista dirigida al Gerente, Área Contable, Operativa y Marketing de la empresa que responden a la pregunta N° 1, acerca de que un Plan Estratégico permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional, en la cual se manifiesta una respuesta positiva por parte de las personas encuestadas, indicando que al establecer herramientas estratégicas que ayuden a mantener una gestión adecuada, se logrará mejorar la calidad del servicios y del producto, conociendo todos los elementos que los distinguen de la competencia para cumplir con las expectativas de los clientes.

Además conseguirá que todos los colaboradores asuman nuevas expectativas y que la organización tenga un direccionamiento a futuro de acuerdo a la competencia, cumpliendo sus actividades correctamente. Puesto que un plan estratégico es una guía que ayudará a desenvolverse adecuadamente en beneficio de la organización y en todas sus dependencias.

## **CAPITULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TÍTULO**

“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA HORMIGONERA DE LOS ANDES, UBICADA EN LA PANAMERICANA NORTE KM 5 VÍA A QUITO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERÍODO 2016-2018”

### **4.2 CONTENIDO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Diseño del Plan Estratégico**

##### **4.2.1.1 Misión**

Para ser efectivo el enunciado de la misión tiene que surgir de las entrañas de la organización, todos deben participar de un modo significativo ya que sin participación no hay compromiso, es por ello que antes de plasmarla, la organización debe contestar varias preguntas que son fundamentales en el proceso del planteamiento de la misión.

Las preguntas a dar respuestas por parte del Gerente se enmarcan en la razón de ser de la organización y son las siguientes:

**a) ¿En qué negocio-servicio estamos?**

Somos una empresa integrada de hormigón premezclado

**b) ¿Cuáles son nuestros productos-servicios?**

Nos dedicamos a la producción y comercialización de hormigón premezclado.

**c) ¿Quiénes son nuestros clientes?**

Los constructores y la industria de la construcción de la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo.

**d) ¿Para qué existe nuestra organización?**

Para satisfacer las necesidades de los constructores y la industria de la construcción.



**e) ¿Qué elementos distinguen a nuestra organización de las restantes?**

Generación, transmisión, adaptación y aplicación de conocimientos tecnológicos y científicos de la ciudad y provincia.

**f) ¿Cuáles son los compromisos que tenemos para con nuestros clientes?**

Brindar un servicio de calidad, con bases sólidas para el desarrollo productivo del país.

Una vez que se dio respuesta a las preguntas básicas para la creación de la misión, se procede a integrar las respuestas para de esa manera poder validar la misión.

**Cuadro 10.- Misión**

*“Somos una Empresa integrada a la producción y comercialización de hormigón premezclado, satisfacemos las necesidades de los constructores y la industria de la construcción de la ciudad de Riobamba y la provincia de Chimborazo, a través de la generación, transmisión, adaptación y aplicación de conocimientos tecnológicos y científicos, brindando un servicio de calidad con bases sólidas para el desarrollo del país”.*

**Fuente:** Hormigonera de los Andes

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**4.2.1.2 Visión**

Todos quienes están vinculados directa o indirectamente con la organización, deben conocer su visión, porque esto les permitirá saber hacia dónde va, y por consiguiente hacia donde está encaminado su trabajo y su compromiso. Luego de su construcción esta debe ser difundida y compartida por todos.

La declaración de la visión debe responder las siguientes preguntas por parte del Gerente General de la organización:

**a) ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?**

Liderar el mercado nacional en la industria de la construcción, enfocado al servicio público y privado de la ciudad y provincia.

**b) ¿Qué es lo que queremos crear?**

El beneficio económico y el reconocimiento social a través de la producción y comercialización integrales de hormigón premezclado.

**c) ¿Cuál es el gran desafío que nuestra organización persigue?**

Brindar un producto integral de alta calidad, garantizando nuestro trabajo conforme a las expectativas del cliente.

**d) ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que se materializa en los productos o servicios de nuestra institución?**

La aplicación de conocimientos tecnológicos y científicos con personal calificado, técnico y especializado de la ciudad y provincia.

**e) ¿Cuáles son nuestros valores?**

Honestidad, transparencia y respeto.

Una vez que se obtuvo respuesta a las preguntas básicas para la creación de la visión en Hormigonera de los Andes, se procede a integrar las respuestas para de esa manera poder validar la misión.

**Cuadro 11.- Visión**

*“Ser una empresa líder en el mercado nacional, a través del beneficio económico y el reconocimiento social, en la producción y comercialización integral de hormigón premezclado con personal calificado, técnico y especializado, fundamentados en la honestidad, transparencia y respeto”.*

**Fuente:** Hormigonera de los Andes

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**4.2.1.3 Valores**

Los valores son los pilares más importantes de cualquier organización porque son grandes fuerzas impulsadoras que se definen a sí misma para ser transmisores de un verdadero liderazgo.

➤ Permitir posicionar una cultura empresarial.

- Marcar patrones para la toma de decisiones.
- Promover un cambio de pensamiento.
- Evitar los fracasos en la implementación de estrategias dentro de la organización.

Los principales valores que debe poseer Hormigonera de los Andes son:

**Vocación de servicios para satisfacer al cliente:** Es una actitud del personal de la organización, atender las necesidades del cliente y satisfacer sus expectativas.

**A su servicio, siempre.**

**Honestidad:** Trabajamos con honradez, dignidad, equidad, solidaridad y modestia.

**Honestidad, nuestra manera de ser.**

**Actitud de Liderazgo:** Buscamos el mejoramiento continuo, para constituirnos en el mejor referente del desarrollo local, regional y nacional.

**Con su trabajo y por su actitud Hormigonera de los Andes será líder en el mercado local y regional.**

**Trabajo en Equipo:** Complementamos y potenciamos las iniciativas, los conocimientos y recursos individuales, para hacerlos mejor.

**Trabajando en equipo, lo hacemos mejor.**

**Competitividad:** Producción y comercialización integral de hormigón de calidad, con eficiencia, eficacia y a precios competitivos.

**Servicios y productos de calidad a su alcance.**

**Generadores de desarrollo sustentable:** Con la producción y comercialización integral de hormigón premezclado propiciamos el desarrollo y mejoramos la calidad de vida de la colectividad, hoy y siempre.

## **Contribuimos a su bienestar y progreso.**

La cultura organizacional está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento de la organización, todos deben interiorizar estos valores y practicarlos porque forman parte de la vida de las personas que interactúan en los contextos en que se desenvuelven. Invitamos a la familia de Hormigonera de los Andes practicar e instaurar estos valores.

### **4.2.1.4 Estrategias**

Una estrategia consiste en identificar las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos, así como la determinación del accionar y asignación correspondiente de recursos para su ejecución y correspondiente cumplimiento.

De este análisis saldrán aquellas que han de construir las metas que integrarán el Plan Estratégico de la Organización.

- Estrategias (FO) Crecimiento:
- Estrategias (DO) Preservación:
- Estrategias (FA) Reactivas:
- Estrategias (DA) Cambio:

#### 4.2.1.4.1 Generación de Alternativas Estratégicas

**Cuadro 12.- Evaluación de Estrategias**

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>Adecuada infraestructura para producir y almacenar elementos a gran escala.</p> <p>La experiencia y conocimientos de los empleados y personal técnico hacen que sea una empresa innovadora.</p> <p>Participación de todo el personal en la toma de decisiones.</p> <p>Agilidad, disciplina y apoyo en todas las actividades de trabajo.</p> <p>La organización mantiene un buen sistema de comunicación entre el gerente y los colaboradores.</p> <p>Se da prioridad al trabajo en equipo.</p> <p>Se analizan los costos de mercado para conocer cómo va evolucionado la competencia.</p>	<p>La organización no tiene diseñado un Plan Estratégico por lo cual ha ido perdiendo posicionamiento en el mercado.</p> <p>El tiempo de transporte de hormigón es mayor al tiempo de ciclo de la mezcla, motivo por el cual se sigue mezclando innecesariamente para evitar que la mezcla fragüe</p> <p>No se ha generado capacitaciones para el personal de la organización.</p> <p>No es eficiente ni efectiva en el uso de sus recursos por la falta de conocimientos y reformas.</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS (FO) (CRECIMIENTO)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DO) (PRESERVACIÓN)</b>
<p>En la sociedad el sector de la construcción genera crecimiento económico y ahorro interno.</p> <p>La tecnología aplicada a los equipos garantiza la seguridad y confiabilidad en la productividad de las obras.</p> <p>Las nuevas tecnologías son una potente herramienta de la competitividad de las empresas.</p>	<p>Fortalecerse como una empresa hormigonera líder de la zona, por contar con una adecuada infraestructura a través de la experiencia y conocimiento de los empleados y personal técnico.</p> <p>Aprovechar la globalización de la tecnología para ofertar la producción y comercialización de hormigón premezclado y abarcar más demanda local y regional.</p> <p>Asociarse con inversionistas para generar acciones en la empresa.</p>	<p>Capacitar permanentemente y de forma continua para ampliar los conocimientos del personal de la empresa.</p> <p>Mantener diálogos activos con centros universitarios y organizaciones no gubernamentales (ONG's) para ser reconocidos como un socio valioso y confiable.</p>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS (FA) (REACTIVAS)</b>	<b>ESTRATEGIAS (DA) (CAMBIO)</b>
<p>La inversión pública y privada cae y afecta directamente al sector de la construcción.</p> <p>Los impuestos generados por el gobierno son un obstáculo para la inversión privada.</p> <p>Aumento del desempleo y empleo inadecuado.</p> <p>La restricción de importaciones ha generado un desequilibrio en la oferta y demanda de productos.</p> <p>La principal competencia es la empresa Hormigones Moreno que se encuentra ubicada en la ciudad de Riobamba.</p>	<p>Integrar programas que permitan mantener un buen sistema de comunicación entre el gerente y los colaboradores.</p> <p>Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los clientes potenciales servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos.</p>	<p>Reducir el tiempo de transporte en la entrega de un pedido.</p> <p>Definir funciones básicas en todas las áreas de la empresa a fin de priorizar sus actividades.</p> <p>Facultarles el poder de decidir y ejecutar.</p>

**Fuente:** Hormigonera de los Andes

**Elaborado por:** Jorge Colcha

#### **4.2.1.4.2 Evaluación de Estrategias**

##### **Estrategias (FO) Crecimiento:**

- Fortalecerse como una empresa hormigonera líder de la zona, por contar con una adecuada infraestructura a través de la experiencia y conocimiento de los empleados y personal técnico.
- Aprovechar la globalización de la tecnología para ofertar la producción y comercialización de hormigón premezclado y abarcar más demanda local y regional.
- Asociarse con inversionistas para generar acciones en la empresa.

##### **Estrategias (DO) Preservación:**

- Capacitar permanentemente y de forma continua para ampliar los conocimientos del personal de la empresa.
- Mantener diálogos activos con centros universitarios y organizaciones gubernamentales (ONG's) para ser reconocidos como un socio valioso y confiable.

##### **Estrategias (FA) Reactivas:**

- Integrar programas que permitan mantener un buen sistema de comunicación entre el gerente y los colaboradores.
- Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los clientes potenciales servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos.

##### **Estrategias (DA) Cambio:**

- Definir funciones básicas en todas las áreas de la empresa a fin de priorizar sus actividades.
- Facultarles el poder de decidir y ejecutar.
- Reducir el tiempo de transporte en la entrega de un pedido.

### **Estrategias de Flexibilidad:**

- Fomentar acuerdos que permitan adaptar cambios futuros para obtener mejores beneficios y ganancias minimizando obligaciones con proveedores.

### **Estrategias Mercado-Cliente:**

- Realizar campañas de promoción para nuevos clientes en el mercado local y nacional.
- Realizar planes de adquisición y pagos para nuevos clientes.

### **Estrategias de Organización, Proceso, Tecnología:**

- Gestionar el conocimiento y la innovación tecnológica en todos los procesos que conforman la totalidad de la organización, con estrechas interacciones entre sí.

### **Estrategias de Talento Humano:**

- Identificar el talento humano y perfil profesional exacto en cada puesto de trabajo.
- Potenciar y desarrollar todas las capacidades de liderazgo, planteando retos constantes y creando un ambiente de desarrollo profesional sin estancamiento ni limitaciones.
- Motivar a los colaboradores estableciendo adecuadamente sus retribuciones e incentivos y enfocándolos de manera eficiente en ámbitos de autorrealización, compañerismo e identificación de todas sus actividades.

### **Estrategias de Marketing:**

- Establecer relaciones estratégicas con los proveedores directos, determinando el abastecimiento de los materiales pétreos y aditivos con las características requeridas.
- Promover una estrategia de comunicación correcta hacia los segmentos de mercados a los que la organización se dirige y definir su imagen corporativa.

### **Estrategias de Promoción:**

- Con la resistencia y calidad del hormigón en sus diferentes dosificaciones que se oferta en la organización, captar mayor número de clientes, aprovechando que en el mercado de la construcción existe bastante demanda de hormigón.
- A través de las buenas relaciones con los proveedores, gestionar con ellos la opción de dejar publicidad que permita llegar a sus clientes información sobre la calidad y resistencia del hormigón.

### **Estrategias Financieras:**

- Elaborar un presupuesto que permita orientar ingresos y gastos de proyectos destinados al incremento en el volumen de ventas y a la rentabilidad de la organización.
- Presupuestar los planes y proyectos a ser desarrollado en la organización, tomándoles en cuenta en el presupuesto general.

#### **4.2.1.5 Políticas**

Hormigonera de los Andes consciente de la evolución actual del mercado, para la consecución de estos logros, la política de calidad se extiende a toda la estructura organizativa y actividades desarrolladas en el seno de la organización. Asimismo, dicha política se desarrolla a partir de los siguientes objetivos y estrategias:

#### **Políticas de Cambio:**

- Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional, ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.
- Todos los miembros de la organización deben tener un correcto comportamiento.

#### **Políticas de Preservación:**

- Las capacitaciones al personal de la organización serán de carácter obligatorio, integrando conocimientos necesarios para su desarrollo.



**Políticas Reactivas:**

- Realizar todo trabajo con excelencia, manteniendo un trato justo y esmerado a todos los clientes potenciales.
- Desarrollar evaluaciones periódicas.

**Políticas de Marketing:**

- Se realizarán ventas bajo pedido, separando con un monto la confirmación de la disponibilidad del hormigón y pagando la diferencia cuando sea entregada la totalidad.
- Se otorgará créditos de máximo una semana a clientes fijos de la organización.

**Políticas de Rentabilidad:**

- Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, para lo cual deberá conocer los procedimientos a fin de orientarlos y cumplir sus requerimientos, incrementando así la participación en el mercado.

**Políticas de Crecimiento:**

- Se mantendrá diseñado un plan de crecimiento y rentabilidad exponiendo con claridad el valor de la organización y su potencial de crecimiento para la inversión.
- Se evaluará y vigilará la evolución tecnológica en el mercado para encaminar a la organización hacia la dirección correcta.

**Políticas de Flexibilidad:**

- Todos los integrantes de la organización deben realizar evaluaciones periódicas cubriendo sus obligaciones y manteniendo un comportamiento ético.

**Políticas Financieras:**

- Los ingresos y gastos que se efectúen deberán tener un documento que se justifiquen a nombre de la empresa.

- Todos los procesos contables relacionados con el rendimiento económico-financiero de la organización serán avisados y aprobados por el gerente general.

#### **Políticas de Mercado-Cliente:**

- Anunciar en diarios y en revistas especializadas de construcción sobre la calidad y resistencia del hormigón producido por la organización.
- Crear una página web o una tienda virtual que permita llegar a los clientes sobre la producción y comercialización de Hormigón

#### **Políticas de Organización, Procesos y Tecnología.**

- Se estudiará las demandas tecnológicas en el proceso de gestión de los recursos tecnológicos empresariales vinculándolos con la oferta de productos.
- Se mantendrá un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Se definirá el tiempo máximo del transporte de hormigón en cada pedido a fin de priorizar el tiempo de ciclo de la mezcla.

#### **Políticas de Talento Humano.**

- Las capacitaciones deberán ser dictadas por personas altamente calificadas o por instituciones acreditadas y entendidas en las actividades de la empresa.
- La organización mantendrá priorizadas las actividades de cada área, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Se facilitará a los colaboradores toda la información referente a su trabajo para que ellos tomen sus propias decisiones en beneficio colectivo.
- Los programas deberán ser evaluados periódicamente en todas las áreas de la organización.
- Mantener personal calificado en todos los procesos de producción y comercialización de hormigón permitirá fomentar un ambiente favorable para incrementar la inversión.

#### **4.2.1.6 Objetivos Estratégicos**

Los objetivos estratégicos para Hormigonera de los Andes constituirá una anticipación del estado futuro concreto que se persigue; por tanto, tiene que ver con la concreción del desempeño de la organización hacia delante, lo cual se formula dentro del campo de acción precisado en la misión, la aspiración que señala la visión y la percepción del negocio.

En el contexto de su misión y sus valores orientará sus acciones en los próximos tres años dentro de los siguientes objetivos globales.

##### **Objetivos de Cambio:**

- Mejorar la calidad del servicio, producción y comercialización.

##### **Objetivos de Preservación:**

- Fortalecer los conocimientos necesarios a todos los integrantes de la organización a fin de mantener un trabajo eficiente y eficaz en sus actividades.
- Contar con una estructura organizacional eficiente.

##### **Objetivos Reactivos:**

- Incrementar un sistema de medición de satisfacción del personal que labora en la organización.
- Captar nuevos clientes a nivel local y nacional que permita ampliar la cobertura nacional

##### **Objetivos de Marketing:**

- Producir y Comercializar hormigón Premezclado a la industria de la construcción acorde a las necesidades, satisfacciones y gustos del cliente.
- Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la distribución del hormigón y cubrir por lo menos el 80% de sus requerimientos.

### **Objetivo de Rentabilidad:**

- La permanencia y crecimiento de una empresa se determinará por los niveles de rentabilidad que alcance. Hormigonera de los Andes se orientará a ofrecer calidad máxima en la producción y comercialización de hormigón premezclado entregando lo mejor y solo lo mejor.
- Fijar los precios según su valor en el mercado.

### **Objetivo de Crecimiento:**

- **Consolidación en el mercado actual**, mediante la actualización tecnológica y la diferenciación en la producción y comercialización de hormigón premezclado, con estrictos estándares de calidad.
- **Diversificación geográfica**, mediante el establecimiento de unidades producción y comercialización, como medios para lograr una participación en el mercado a nivel regional.

### **Objetivos de Flexibilidad:**

- A corto plazo, utilizar lo mejor posible las razones de liquidez disponibles para adaptarse a los cambios inmediatos y cubrir sus obligaciones financieras.
- A largo plazo, facilitar su adaptación al entorno competitivo en base a sus utilidades y lograr el desarrollo permanente de la organización minimizando los niveles de endeudamiento.

### **Objetivos Financieros.**

- Incrementar el nivel de patrimonio institucional.
- Minimizar el riesgo institucional (rentabilidad, liquidez, mercado).
- Destinar el capital necesario para generar inversión que ratifique el incremento de la rentabilidad de la empresa.
- Tener un desempeño financiero a largo plazo y ser la organización más recomendada en nuestra industria.

### **Objetivos de Mercado-Cliente.**

- Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado local.
- Incrementar la fidelidad de los clientes
- Incrementar un sistema de medición de satisfacción de los clientes y proveedores.

### **Objetivos Organización, Procesos y Tecnología.**

- Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real.
- Ser reconocidos como empleadores de primer nivel.
- Comprometerse con el trabajo y el desarrollo de la ciudad y provincia, impulsando el progreso y la responsabilidad empresarial.
- Controlar el tiempo de entrega de cada pedido de hormigón premezclado.

### **Objetivos de Talento Humano.**

- Contar con personal altamente calificado, competitivo y motivado.
- Contar con un sistema eficaz de comunicación interna.
- Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, considerando que el fin de la organización es el servicio a la comunidad.
- Impulsar la producción y comercialización integral de hormigón a través del recurso humano, mediante acciones sistemáticas que permitan integrar personal idóneo en el área de trabajo.
- Mantener una buena comunicación empleado y empleador fortalecerá el desarrollo y minimizará riesgos institucionales (rentabilidad, liquidez, mercado).

#### 4.2.1.7 Matriz Estrategias, Políticas y Objetivos Estratégicos

**Cuadro 13.- Matriz Estratégica**

ESTRATEGIAS	POLÍTICAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
<b>CRECIMIENTO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecerse como una empresa hormigonera líder de la zona, por contar con una adecuada infraestructura a través de la experiencia y conocimiento de los empleados y personal técnico.</li> <li>➤ Aprovechar la globalización de la tecnología para ofertar la producción y comercialización de hormigón premezclado y abarcar más demanda local y regional.</li> <li>➤ Asociarse con inversionistas para generar acciones en la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se mantendrá diseñado un plan de crecimiento y rentabilidad exponiendo con claridad el valor de la organización y su potencial de crecimiento para la inversión.</li> <li>➤ Se evaluará y vigilará la evolución tecnológica en el mercado para encaminar a la organización hacia la dirección correcta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ <b>Consolidación en el mercado actual</b>, mediante la actualización tecnológica y la diferenciación en la producción y comercialización de hormigón premezclado, con estrictos estándares de calidad.</li> <li>➤ <b>Diversificación geográfica</b>, mediante el establecimiento de unidades producción y comercialización, como medios para lograr una participación en el mercado a nivel regional.</li> </ul>
<b>TALENTO HUMANO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Identificar el talento humano y perfil profesional exacto en cada puesto de trabajo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las capacitaciones deberán ser dictadas por personas altamente calificadas o por instituciones acreditadas y entendidas en</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contar con personal altamente calificado, competitivo y motivado.</li> <li>➤ Contar con un sistema eficaz de</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Potenciar y desarrollar todas las capacidades de liderazgo, planteando retos constantes y creando un ambiente de desarrollo profesional sin estancamiento ni limitaciones.</li> <li>➤ Motivar a los colaboradores estableciendo adecuadamente sus retribuciones e incentivos y enfocándolos de manera eficiente en ámbitos de autorrealización, compañerismo e identificación de todas sus actividades.</li> </ul>	<p>las actividades de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La organización mantendrá priorizadas las actividades de cada área, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.</li> <li>➤ Se facilitará a los colaboradores toda la información referente a su trabajo para que ellos tomen sus propias decisiones en beneficio colectivo.</li> <li>➤ Los programas deberán ser evaluados periódicamente en todas las áreas de la organización.</li> <li>➤ Mantener personal calificado en todos los procesos de producción y comercialización de hormigón permitirá fomentar un ambiente favorable para incrementar la inversión.</li> </ul>	<p>comunicación interna.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en sus solicitudes y reclamos, considerando que el fin de la organización es el servicio a la comunidad.</li> <li>➤ Impulsar la producción y comercialización integral de hormigón a través del recurso humano, mediante acciones sistemáticas que permitan integrar personal idóneo en el área de trabajo.</li> <li>➤ Mantener una buena comunicación empleado y empleador fortalecerá el desarrollo y minimizará riesgos institucionales (rentabilidad, liquidez, mercado).</li> </ul>
<b>MARKETING</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Establecer relaciones estratégicas con los proveedores directos, determinando el abastecimiento de los materiales pétreos y aditivos con las características requeridas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se realizaran ventas bajo pedido, separando con un monto la confirmación de la disponibilidad del hormigón y pagando la diferencia cuando sea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Producir y Comercializar hormigón Premezclado a la industria de la construcción acorde a las necesidades, satisfacciones y gustos del cliente.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover una estrategia de comunicación correcta hacia los segmentos de mercados a los que la organización se dirige y definir su imagen corporativa.</li> </ul>	<p>entregada la totalidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se otorgará créditos de máximo una semana a clientes fijos de la organización.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para la distribución del hormigón y cubrir por lo menos el 80% de sus requerimientos.</li> </ul>
<b>PROMOCIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Con la resistencia y calidad del hormigón en sus diferentes dosificaciones que se oferta en la organización, captar mayor número de clientes, aprovechando que en el mercado de la construcción existe bastante demanda de hormigón.</li> <li>➤ A través de las buenas relaciones con los proveedores, gestionar con ellos la opción de dejar publicidad que permita llegar a sus clientes información sobre la calidad y resistencia del hormigón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Crear, mantener o mejorar la imagen de la organización.</li> <li>➤ Dar a conocer la dosificación exacta que determine la calidad y resistencia del hormigón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contrarrestar acciones de la competencia dando a conocer los beneficios y garantías del hormigón premezclado.</li> <li>➤ Aumentar el conocimiento que los clientes potenciales tienen de la organización en la producción de hormigón</li> </ul>
<b>FINANCIERAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Elaborar un presupuesto que permita orientar ingresos y gastos de proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los ingresos y gastos que se efectúen deberán tener un documento que se</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incrementar el nivel de patrimonio institucional.</li> </ul>



<p>destinados al incremento en el volumen de ventas y a la rentabilidad de la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Presupuestar los planes y proyectos a ser desarrollado en la organización, tomándoles en cuenta en el presupuesto general.</li> </ul>	<p>justifiquen a nombre de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todos los procesos contables relacionados con el rendimiento económico-financiero de la organización serán avisados y aprobados por el gerente general.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Minimizar el riesgo institucional (rentabilidad, liquidez, mercado).</li> <li>➤ Destinar el capital necesario para generar inversión que ratifique el incremento de la rentabilidad de la empresa.</li> <li>➤ Tener un desempeño financiero a largo plazo y ser la organización más recomendada en nuestra industria.</li> </ul>
<b>RENTABILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La organización será rentable en la medida de que tenga buenas posibilidades de crecimiento y aceptación en el mercado local y regional.</li> <li>➤ Consolidando la permanencia de costos y la utilización de los activos en el mercado se mejorará la aceptación de la producción del hormigón, expandiendo las posibilidades del negocio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Atender al cliente es responsabilidad de todos los integrantes de la organización, para lo cual deberá conocer los procedimientos a fin de orientarlos y cumplir sus requerimientos, incrementando así la participación en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ La permanencia y crecimiento de una empresa se determinará por los niveles de rentabilidad que alcance. Hormigonera de los Andes se orientará a ofrecer calidad máxima en la producción de hormigón premezclado entregando lo mejor y solo lo mejor.</li> <li>➤ Fijar los precios según su valor en el mercado.</li> </ul>
<b>FLEXIBILIDAD</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fomentar acuerdos que permitan adaptar cambios futuros para obtener mejores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Todos los integrantes de la organización deben realizar evaluaciones periódicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A corto plazo, utilizar lo mejor posible las razones de liquidez disponibles para</li> </ul>

<p>beneficios y ganancias minimizando obligaciones con proveedores.</p>	<p>cubriendo sus obligaciones y manteniendo un comportamiento ético.</p>	<p>adaptarse a los cambios inmediatos y cubrir sus obligaciones financieras.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ A largo plazo, facilitar su adaptación al entorno competitivo en base a sus utilidades y lograr el desarrollo permanente de la organización minimizando los niveles de endeudamiento.</li> </ul>
<p><b>MERCADO-CLIENTE</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar campañas de promoción para nuevos clientes en el mercado local y nacional.</li> <li>➤ Realizar planes de adquisición y pagos para nuevos clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Anunciar en diarios y en revistas especializadas de construcción sobre la calidad y resistencia del hormigón producido por la organización.</li> <li>➤ Crear una página web o una tienda virtual que permita llegar a los clientes sobre la producción y comercialización de Hormigón.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incrementar el posicionamiento e imagen institucional en el mercado local.</li> <li>➤ Incrementar la fidelidad de los clientes.</li> <li>➤ Incrementar un sistema de medición de satisfacción de los clientes y proveedores.</li> </ul>
<p><b>ORGANIZACIÓN, PROCESO, TECNOLOGÍA</b></p>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Gestionar el conocimiento y la innovación tecnológica en todos los procesos que conforman la totalidad de la organización, con estrechas interacciones entre sí.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se estudiará las demandas tecnológicas en el proceso de gestión de los recursos tecnológicos empresariales vinculándolos con la oferta de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real.</li> <li>➤ Ser reconocidos como empleadores de</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Se mantendrá un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.</li> <li>➤ Se definirá el tiempo máximo del transporte de hormigón en cada pedido a fin de priorizar el tiempo de ciclo de la mezcla.</li> </ul>	<p>primer nivel.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Comprometerse con el trabajo y el desarrollo de la ciudad, impulsando el progreso y la responsabilidad empresarial.</li> <li>➤ Controlar el tiempo de entrega de cada pedido de hormigón premezclado.</li> </ul>
<b>PRESERVACIÓN</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacitar permanentemente y de forma continua para ampliar los conocimientos del personal de la empresa.</li> <li>➤ Mantener diálogos activos con centros universitarios y organizaciones gubernamentales (ONG's) para ser reconocidos como un socio valioso y confiable.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Las capacitaciones al personal de la organización serán de carácter obligatorio, integrando conocimientos necesarios para su desarrollo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fortalecer los conocimientos necesarios a todos los integrantes de la organización a fin de mantener un trabajo eficiente y eficaz en sus actividades.</li> <li>➤ Contar con una estructura organizacional eficiente.</li> </ul>
<b>REACTIVAS</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Integrar programas que permitan mantener un buen sistema de comunicación entre el gerente y los colaboradores.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Realizar todo trabajo con excelencia, manteniendo un trato justo y esmerado a todos los clientes potenciales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incrementar un sistema de medición de satisfacción del personal que labora en la organización.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incrementar la participación en el mercado ofreciendo a los clientes potenciales servicios de calidad a precios competitivos que cumplan a cabalidad con sus requerimientos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Desarrollar evaluaciones periódicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Captar nuevos clientes a nivel local y nacional que permita ampliar la cobertura nacional</li> </ul>
<b>CAMBIO</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Definir funciones básicas en todas las áreas de la empresa a fin de priorizar sus actividades.</li> <li>➤ Facultarles el poder de decidir y ejecutar.</li> <li>➤ Reducir el tiempo de transporte en la entrega de un pedido.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Los puestos de trabajo en la empresa son de carácter polifuncional, ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.</li> <li>➤ Todos los miembros de la organización deben tener un correcto comportamiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejorar la calidad del servicio, producción y comercialización.</li> </ul>

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

#### 4.2.1.8 Matriz Objetivos Estratégicos y Operativos

**Estrategia de Crecimiento:** Aprovechar la globalización de la tecnología para ofertar la producción y comercialización de hormigón premezclado y abarcar más demanda local y regional.

**Objetivo Estratégico:** Consolidación en el mercado actual, mediante la actualización tecnológica y la diferenciación en la producción y comercialización de hormigón premezclado, con estrictos estándares de calidad.

**Cuadro 14.- Consolidación del mercado mediante la actualización tecnológica**

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES	PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES
<b>Impulsar la actualización tecnológica en el mercado actual</b>	Abarcar el mercado actual con todos los procesos productivos de hormigón.	2 actividades incorporadas a los procesos de hormigón.	<b>PROGRAMA: PROCESOS TECNOLÓGICOS CONSOLIDADOS EN EL DESARROLLO DEL MERCADO.</b>  <b>P1.</b> Actualización del mercado en base a procesos tecnológicos. <b>A1.</b> Socialización tecnológica en todos los procesos productivos. <b>A2.</b> Evaluación de resultados a través de la actualización tecnológica.
	Monitorear semestralmente el mercado de procesos productivos de hormigón.	Informes semestrales de monitoreo.	
<b>Fortalecer la producción de hormigón premezclado a través de estrictos estándares de calidad.</b>	Implementar estrictos estándares de calidad en todos los procesos de producción de hormigón premezclado.	Estándares de calidad aprobados.	<b>PROGRAMA: PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE ESTÁNDARES Y NORMAS DE CALIDAD.</b>  <b>A1.</b> Estudios técnicos y financieros de producción. <b>A2.</b> Monitoreo y seguimiento en la elaboración de hormigón.
	Incorporar anualmente procesos de producción con normas de calidad.	Procesos anuales de producción.	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Estrategia de Crecimiento:** Fortalecerse como una empresa hormigonera líder de la zona, por contar con una adecuada infraestructura a través de la experiencia y conocimiento de los empleados y personal técnico.

**Objetivo Estratégico:** Diversificación geográfica, mediante el establecimiento de unidades de producción y comercialización, como un medio para lograr una participación en el mercado a nivel regional

**Cuadro 15.- Establecimiento de unidades de producción y comercialización en el mercado**

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES	PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES
<b>Fortalecer y promocionar la producción de hormigón premezclado logrando una participación adecuada en el mercado regional.</b>	Promocionar semestralmente la producción de hormigón con una correcta participación en el mercado.	10% de participación semestral en el mercado.	<b>PROGRAMA: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO REGIONAL.</b> <b>P1.</b> Proyecto de investigación de mercado y plan marketing. <b>A1.</b> Formulación de un diseño de investigación. <b>A2.</b> Segmentación de consumidores. <b>A3.</b> Segmentación del mercado. <b>A4.</b> Presentación de resultados. <b>A5.</b> Análisis de resultados.
	Evaluar el mercado regional durante el primer semestre del año 2017.	Informes semestrales de evaluación.	
<b>Impulsar las relaciones con organizaciones sociales y sectores productivos en el establecimiento de unidades de producción de hormigón.</b>	Incorporar unidades de producción en sectores productivos.	3 actividades incorporadas a la unidad de producción.	<b>PROGRAMA: RELACIONES CON ORGANIZACIONES SOCIALES Y SECTORES PRODUCTIVOS</b> <b>P1.</b> Selección de estrategias para el desarrollo empresarial. <b>A1.</b> Procesos de inversión. <b>A2.</b> Integración con organizaciones sociales. <b>A3.</b> Integración con sectores productivos.
	Evaluar mensualmente las unidades de producción a fin de obtener correctivos para su funcionamiento	Informes mensuales de las evaluaciones periódica a las unidades de producción	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Estrategia de Talento Humano:** Potenciar y desarrollar todas las capacidades de liderazgo, planteando retos constantes y creando un ambiente de desarrollo profesional sin estancamiento ni limitaciones.

**Objetivo Estratégico:** Contar con personal altamente calificado, competitivo y motivado.

**Cuadro 16.- Personal calificado, competitivo y motivado**

<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES</b>
<b>Fomentar una cultura de planificación y calidad, que contribuyan al aseguramiento del desarrollo empresarial.</b>	Evaluar anualmente el plan estratégico de acuerdo a los instrumentos establecidos para el efecto.	Informes anuales de la evaluación del Plan estratégico.	<b>PROGRAMA: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.</b> <b>P1.</b> Proyecto de mejoramiento continuo. <b>A1.</b> Monitoreo seguimiento y evaluación del Plan Estratégico. <b>A2.</b> Estandarización de procesos. <b>A3.</b> Optimización de recursos. <b>A4.</b> Rendición de cuentas.
	Estandarizar los procesos de todas las áreas de la organización con todo el personal contribuyendo a su desarrollo.	Manuales de estandarización de procesos	
	Monitorear semestralmente todos los procesos de la organización.	Informes semestrales de monitoreo de los procesos de la organización.	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Objetivo Estratégico:** Contar con un sistema eficaz de comunicación interna.

**Cuadro 17.- Sistema eficaz de comunicación interna**

<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES</b>
<b>Impulsar herramientas de comunicación eficaz satisfaciendo las necesidades propias y contribuyendo a alcanzar objetivos finales</b>	Establecer una comunicación interna que sistematice las estrategias correctas a seguir.	3 actividades establecidas de comunicación interna y estrategias correctivas.	<b>PROGRAMA: COMUNICACIÓN EFICAZ Y LA CONTRIBUCIÓN A OBJETIVOS FINALES.</b> <b>P1.</b> Comunicación y establecimiento de canales y pautas organizacionales. <b>A1.</b> Sistematización de comunicaciones y estrategias internas. <b>A2.</b> Optimización de canales organizacionales. <b>A3.</b> Establecimiento de pautas de comunicación.
	Optimizar canales y establecer pautas para que cada integrante de la organización sepa qué comunicar, a quien y por qué medios.	Canales optimizados y pautas establecidas en la organización.	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Estrategia de Talento Humano:** Identificar el talento humano y perfil profesional exacto en cada puesto de trabajo.

**Objetivo Estratégico:** Impulsar la producción y comercialización integral de hormigón a través del recurso humano, mediante acciones sistemáticas que permitan integrar personal idóneo en el área de trabajo.



**Cuadro 18.- Personal idóneo en el área de trabajo**

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES	PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES
<b>Implementar un modelo empresarial basado en el desarrollo humano y el desempeño profesional en coherencia con las funciones universitarias.</b>	Actualizar e implementar el modelo empresarial para el cuarto trimestre del año 2016.	Modelo empresarial aprobado.	<b>PROGRAMA: MODELO EMPRESARIAL.</b> <b>P1.</b> Actualización del modelo empresarial. <b>A1.</b> Socialización del modelo empresarial. <b>A2.</b> Aplicación del modelo empresarial <b>A3.</b> Plan de mejoramiento.
	Evaluar trimestralmente a partir del 2017 el modelo empresarial.	Informes trimestrales de evaluación.	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Estrategia de Talento Humano:** Motivar a los colaboradores estableciendo adecuadamente sus retribuciones e incentivos y enfocándolos de manera eficiente en ámbitos de autorrealización, compañerismo e identificación de todas sus actividades.

**Objetivo Estratégico:** Mantener una buena comunicación empleado y empleador fortalecerá el desarrollo y minimizará riesgos institucionales (rentabilidad, liquidez, mercado).

**Cuadro 19.- Fortalecer el desarrollo y minimizar riesgos institucionales**

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES	PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES
<b>Implementar un sistema de desarrollo comunicacional que minimice riesgos institucionales.</b>	Implementar en el primer semestre del 2017 el sistema de desarrollo comunicacional.	Sistema de Desarrollo Comunicacional aprobado.	<b>PROGRAMA: SISTEMA DE DESARROLLO COMUNICACIONAL.</b> <b>P1.</b> Implementación del sistema de desarrollo comunicacional. <b>A1.</b> Diagnóstico del sistema de desarrollo comunicacional. <b>A2.</b> Evaluación del sistema de desarrollo comunicacional.

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Objetivo Estratégico:** Brindar trato justo y esmerado a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos, considerando que el fin de la organización es el servicio a la comunidad.

**Cuadro 20.- Trato justo a todos los clientes en sus solicitudes y reclamos**

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES	PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES
<b>Impulsar el desarrollo físico en el trato justo y esmerado a los clientes en sus solicitudes y reclamos.</b>	Construir una cultura adecuada brindando un trato justo y esmerado a los clientes.	100% de clientes atendidos.	<b>PROGRAMA: SOLICITUDES Y RECLAMOS EN BASE AL TRATO JUSTO Y ESMERADO.</b> <b>P1.</b> Servicio adecuado en las solicitudes y reclamos. <b>A1.</b> Socialización en solicitudes y reclamos. <b>A2.</b> Desarrollo en base al trato justo y esmerado a los clientes.
	Evaluar mensualmente las solicitudes y reclamos de los clientes.	Informes mensuales de solicitudes y reclamos.	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Estrategia Financiera:** Presupuestar los planes y proyectos a ser desarrollado en la organización, tomándoles en cuenta en el presupuesto general.

**Objetivo Estratégico:** Tener un desempeño financiero a largo plazo y ser una de las organizaciones más recomendadas en nuestra industria.

**Cuadro 21.- Desempeño financiero a largo plazo**

<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES</b>
<b>Administrar y gestionar eficientemente el desempeño financiero.</b>	Contar anualmente con una planificación financiera eficiente.	Planificación financiera anual aprobada.	<b>PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA.</b> <b>P1.</b> Proyecto administrativo y de gestión financiera. <b>A1.</b> Aplicación de garantías de la solvencia del proyecto. <b>A2.</b> Procesos administrativos y financieros. <b>A3.</b> Socialización de resultados financieros. <b>A4.</b> Análisis de resultados.
	Evaluar anualmente la gestión del desempeño financiero	Informes anuales del desempeño financiero.	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Estrategia Financiera:** Elaborar un presupuesto que permita orientar ingresos y gastos de proyectos destinados al incremento en el volumen de ventas y a la rentabilidad de la organización.

**Objetivo Estratégico:** Destinar el capital necesario para generar inversión que ratifique el incremento de la rentabilidad de la empresa.

**Cuadro 22.- Capital necesario para generar inversión**

<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES</b>
<b>Potenciar la inversión que genere incremento en la rentabilidad.</b>	Ejecutar anualmente proyectos de inversión que generen mayor rentabilidad.	10% de inversión generada anualmente	<b>PROGRAMA: RENTABILIDAD A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE INVERSIÓN.</b> <b>P1.</b> Proyectos de Inversión.

	Evaluar de forma semestral el incremento de rentabilidad generada de la inversión.	Informes semestrales de rentabilidad y evaluación generadas de la inversión.	<b>A1.</b> Procesos de inversión. <b>A2.</b> Socialización en la generación de inversión. <b>A3.</b> Optimización de recursos.
--	--	--	--

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Estrategia de Rentabilidad:** Consolidando la permanencia de costos y la utilización de los activos en el mercado se mejorará la aceptación de la producción de hormigón, expandiendo las posibilidades del negocio.

**Objetivo Estratégico:** La permanencia y crecimiento de una empresa se determinara por los niveles de rentabilidad que alcance. Hormigonera de los Andes se orientará a ofrecer calidad máxima en la producción de hormigón premezclado entregando lo mejor y solo lo mejor.

**Cuadro 23.- La permanencia y crecimiento determinada por los niveles de rentabilidad**

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES	PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES
<b>Potenciar los niveles de rentabilidad a través de la permanencia y crecimiento de la organización.</b>	Proyectar anualmente el crecimiento de la rentabilidad potenciando los niveles de permanencia en el mercado	Niveles anuales de crecimiento de Rentabilidad.	<b>PROGRAMA: PERMANENCIA Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA RENTABILIDAD.</b> <b>P1.</b> Rentabilidad y crecimiento empresarial. <b>A1.</b> Identificación de la rentabilidad y crecimiento empresarial. <b>A2.</b> Determinación de la rentabilidad y crecimiento empresarial. <b>A3.</b> Socialización del crecimiento empresarial a través de la Rentabilidad.
	Publicar anualmente los resultados de rentabilidad	Informe de los resultados anuales de rentabilidad.	

<b>Impulsar la calidad de producción de hormigón orientado a entregar lo mejor y solo lo mejor.</b>	Incorporar semestralmente actividades orientadas a la producción de calidad.	3 actividades incorporadas a la producción de calidad.	<b>PROGRAMA: CALIDAD EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EMPRESARIAL.</b> <b>P1.</b> Producción y comercialización de calidad. <b>A1.</b> Conformación en la producción y comercialización de calidad. <b>A2.</b> Actualización de la producción y comercialización. <b>A3.</b> Fortalecimiento de calidad a través de la producción y comercialización.
	Evaluar semestralmente las actividades de producción.	Informes semestrales de la evaluación.	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Estrategia de Rentabilidad:** La organización será rentable en la medida de que tenga buenas posibilidades de crecimiento y aceptación en el mercado local y regional.

**Objetivo Estratégico:** Fijar los precios según su valor en el mercado.

**Cuadro 24.- Precios según su valor en el mercado**

<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES</b>
<b>Consolidar la producción en el mercado a través de precios competitivos.</b>	Impulsar precios de acuerdo a la demanda de producción de hormigón premezclado.	3 actividades implementadas e impulsadas en la demanda de producción de hormigón.	<b>PROGRAMA: PRECIOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO.</b> <b>P1.</b> Estrategias de precios orientadas a la competencia.

	Evaluar los precios de acuerdo a la demanda en el mercado competitivo.	Informe de la evaluación de precios.	<b>A1.</b> Diseño de estrategias de competencia. <b>A2.</b> Publicación de estrategias de precios orientadas a la competencia. <b>A3.</b> Monitoreo de estrategias de precios orientadas a la competencia
--	--	--------------------------------------	---

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Estrategia de Organización, Proceso, Tecnología:** Gestionar el conocimiento y la innovación tecnológica en todos los procesos que conforman la totalidad de la organización, con estrechas interacciones entre sí.

**Objetivo Estratégico:** Contar con un sistema informático que permita comunicación e información en tiempo real.

**Cuadro 25.- Comunicación e información en tiempo real**

OBJETIVOS OPERATIVOS	METAS	INDICADORES	PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES
<b>Potenciar la innovación y el acceso a sistemas informáticos para la solución de problemas.</b>	Ejecutar en forma permanente la innovación y el acceso a sistemas informáticos	2 actividades incorporadas a la innovación y a los sistemas informáticos.	<b>PROGRAMA: SISTEMAS INFORMÁTICOS E INNOVACIÓN.</b> <b>P1.</b> Fortalecimiento de la innovación en la solución de sistemas informáticos. <b>A1.</b> Monitoreo permanente de los sistemas informáticos. <b>A2.</b> Evaluación de sistemas informáticos innovadores.
	Evaluar semestralmente la innovación de los sistemas informáticos.	Informes semestrales de innovación.	
<b>Difundir periódicamente</b>	Implementar sistemas de información	Sistemas informáticos	<b>PROGRAMA: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN</b>

<b>los resultados de la comunicación e información en tiempo real.</b>	que permitan una comunicación adecuada con los clientes.	incorporados a la comunicación adecuada de clientes.	<b>EN TIEMPO REAL.</b> <b>P1.</b> Actualización de la comunicación e información en tiempo real. <b>A1.</b> Socialización periódica de la comunicación e información en tiempo real. <b>A2.</b> Evaluación de resultados comunicacionales de la información en tiempo real.
	Publicar los resultados difundidos semestralmente de la comunicación e información en tiempo real.	1 publicación semestral difundida en la organización.	

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Objetivo Estratégico:** Ser reconocidos como empleadores de primer nivel.

**Cuadro 26.- Reconocimiento como empleadores de primer nivel**

<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES</b>
<b>Potenciar el desarrollo empresarial en todas las áreas de la organización</b>	Difundir semestralmente el desarrollo empresarial como empleadores de primer nivel	Informes semestrales difundidos de desarrollo empresarial como empleadores de primer nivel.	<b>PROGRAMA: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO EMPRESARIAL</b> <b>A1.</b> Determinación del reconocimiento empresarial. <b>A2.</b> Socialización del desarrollo empresarial. <b>A3.</b> Participación del desarrollo y reconocimiento empresarial.

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**Objetivo Estratégico:** Comprometerse con el trabajo y el desarrollo de la ciudad, impulsando el progreso y la responsabilidad empresarial.

**Cuadro 27.- Progreso y responsabilidad empresarial**

<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES</b>
<b>Potenciar el compromiso con el trabajo y el desarrollo empresarial.</b>	Contar con una guía que determine el compromiso con el trabajo y el desarrollo empresarial.	3 actividades creadas e incorporadas a la guía de compromiso y desarrollo empresarial.	<b>PROGRAMA: COMPROMISO LABORAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL.</b> <b>A1.</b> Aplicación de una guía de compromiso y desarrollo empresarial. <b>A2.</b> Socialización del compromiso y el desarrollo empresarial. <b>A3.</b> Evaluación de la guía del compromiso y el desarrollo empresarial.
	Evaluar semestralmente el compromiso con el trabajo y el desarrollo empresarial de los colaboradores.	Informes semestrales de evaluación.	
<b>Fortalecer el progreso y la responsabilidad empresarial.</b>	Implementar el progreso y la responsabilidad empresarial durante el primer semestre del año 2017.	Del progreso y responsabilidad empresarial integrar el 30% semestral en todas las actividades.	<b>PROGRAMA: PROGRESO Y RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL</b> <b>P1.</b> Actualización del progreso y responsabilidad empresarial. <b>A1.</b> Socialización del progreso y responsabilidad empresarial. <b>A2.</b> Aplicación del progreso y responsabilidad empresarial. <b>A3.</b> Evaluación del progreso y responsabilidad empresarial.
	Evaluar semestralmente el progreso y la responsabilidad empresarial.	Informes semestrales de evaluación	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha



**Objetivo Estratégico:** Controlar el tiempo de entrega de cada pedido de hormigón premezclado.

**Cuadro 28.- Control del tiempo en la entrega de cada pedido**

<b>OBJETIVOS OPERATIVOS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>PROGRAMAS, PROYECTOS Y ACTIVIDADES</b>
<b>Potenciar la investigación e innovación para la solución de problemas en el control del tiempo en la entrega del hormigón</b>	Promover la mayor satisfacción de los clientes en el transporte de hormigón.	3 actividades integradas a la satisfacción de clientes.	<b>PROGRAMA: INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN EN EL CONTROL DE TIEMPOS DE ENTREGA DE PRODUCTOS.</b> <b>A1.</b> Generación y aplicación del control de tiempos en la entrega de productos. <b>A2.</b> Análisis e interpretación en el control de tiempos de entrega. <b>A3.</b> Ejecución y evaluación en el control de tiempos de entrega.
	Difundir resultados del tiempo de entrega en cada pedido.	Informes de los resultados difundidos en la entrega de hormigón.	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

#### 4.2.1.9 Programación General del Plan Operativo

### PROGRAMA: COMPROMISO LABORAL Y DESARROLLO EMPRESARIAL.

Tabla 9.- Matriz Programación General Programa 1

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
A1. Aplicación del compromiso laboral y desarrollo empresarial.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x		x						
A2. Socialización con todos los integrantes de la organización.	x				x		20 USD	20 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x		x						
A3. Evaluación en el compromiso y el desarrollo empresarial.	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x		x						
					<b>TOTAL</b>		<b>260 USD</b>	<b>260 USD</b>			

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Jorge Colcha

**PROGRAMA: PROGRESO Y RESPONSABILIDAD EMPRESARIAL.**

**Tabla 10.- Matriz Programación General Programa 2**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Actualización del progreso y responsabilidad empresarial.	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A1. Socialización del progreso y responsabilidad empresarial.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A2. Aplicación del progreso y responsabilidad empresarial.	x				x		20 USD	20 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A3. Evaluación del progreso y responsabilidad empresarial.	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
<b>TOTAL</b>							<b>460 USD</b>	<b>460 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: ACTUALIZACIÓN TECNOLÓGICA EN EL MERCADO DE LA CONSTRUCCIÓN.**

**Tabla 11.- Matriz Programación General Programa 3**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Actualización del mercado en base a procesos tecnológicos.	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A1. Socialización en el mercado constructivo.	x				x		20 USD	20 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A2. Evaluación de resultados a través de la actualización tecnológica.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
<b>TOTAL</b>							<b>260 USD</b>	<b>260 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: PRODUCCIÓN A TRAVÉS DE ESTÁNDARES Y NORMAS DE CALIDAD.**

**Tabla 12.- Matriz Programación General Programa 4**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
A1. Estudios técnicos y financieros de producción.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A2. Monitoreo y seguimiento en la producción de hormigón.	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Jefe del área Operativa
		x			x						
			x	x							
<b>TOTAL</b>							<b>700 USD</b>	<b>700 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: SISTEMAS INFORMÁTICOS E INNOVACIÓN.**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Fortalecimiento de la innovación a través de sistemas informáticos.	x				x		20 USD	20 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A1. Monitoreo permanente de los sistemas informáticos.	x				x		20 USD	20 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A2. Evaluación de sistemas informáticos innovadores.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
<b>TOTAL</b>							<b>80 USD</b>	<b>80 USD</b>			

**Tabla 13.- Matriz Programación General Programa 5**

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN EN TIEMPO REAL.**

**Tabla 14.- Matriz Programación General Programa 6**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Actualización de la comunicación e información en tiempo real.	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A1. Socialización periódica de la comunicación e información.	x				x		20 USD	20 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A2. Evaluación de resultados comunicacionales.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
<b>TOTAL</b>							<b>260 USD</b>	<b>260 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO REGIONAL.**

**Tabla 15.- Matriz Programación General Programa 7**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Proyecto de investigación de mercado y plan de marketing.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A1. Formulación de un diseño de investigación.	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A2. Segmentación de consumidores.	x				x		50 USD	50 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A3. Segmentación del mercado.	x				x		50 USD	50 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A4. Presentación de resultados.	x				x		20 USD	20 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A5. Análisis de resultados.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
<b>TOTAL</b>							<b>860 USD</b>	<b>860 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha



**PROGRAMA: RELACIONES CON ORGANIZACIONES SOCIALES Y SECTORES PRODUCTIVOS.**

**Tabla 16.- Matriz Programación General Programa 8**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Selección de estrategias para el desarrollo empresarial.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A1. Procesos de inversión.	x				x		100 USD	100 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A2. Integración con organizaciones sociales.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A3. Integración con sectores productivos.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
<b>TOTAL</b>							<b>1.600 USD</b>	<b>1.600 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN FINANCIERA.**

**Tabla 17.- Matriz Programación General Programa 9**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
<b>P1. Proyecto administrativo y de gestión financiera.</b>	x				x		<b>500 USD</b>	<b>500 USD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
<b>A1. Aplicación de garantías de la solvencia del proyecto.</b>	x				x		<b>100 USD</b>	<b>100 USD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
<b>A2. Procesos administrativos y financieros.</b>	x				x		<b>40 USD</b>	<b>40 USD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
<b>A3. Socialización de resultados financieros.</b>	x				x		<b>20 USD</b>	<b>20 USD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
<b>A4. Análisis de resultados.</b>	x				x		<b>40 USD</b>	<b>40 USD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
					<b>TOTAL</b>		<b>700 USD</b>	<b>700 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: RENTABILIDAD A TRAVÉS DE LA GENERACIÓN DE INVERSIÓN.**

**Tabla 18.- Matriz Programación General Programa 10**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Proyectos de Inversión.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
A1. Procesos de inversión.	x				x		50 USD	50 USD	0	0	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
A2. Socialización en la generación de inversión.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
A3. Optimización de recursos.	x				x		20 USD	20 USD	0	0	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
<b>TOTAL</b>							<b>610 USD</b>	<b>610 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD.**

**Tabla 19.- Matriz Programación General Programa 11**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Proyecto de mejoramiento continuo.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A1. Monitoreo seguimiento y evaluación del Plan Estratégico.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A2. Estandarización de procesos.	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A3. Optimización de recursos.	x				x		20 USD	20 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A4. Rendición de cuentas.	x				x		10 USD	10 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
					<b>TOTAL</b>		<b>1.230 USD</b>	<b>1.230 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: MODELO EMPRESARIAL.**

**Tabla 20.- Matriz Programación General Programa 12**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Actualización del modelo empresarial.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A1. Socialización del modelo empresarial.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A2. Aplicación del modelo empresarial	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A3. Plan de mejoramiento.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
<b>TOTAL</b>							<b>1.080 USD</b>	<b>1.080 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: SISTEMA DE DESARROLLO COMUNICACIONAL.**

**Tabla 21.- Matriz Programación General Programa 13**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Implementación del sistema de desarrollo comunicacional.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x		x						
A1. Diagnóstico del sistema de desarrollo comunicacional.	x				x		100 USD	100 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x		x						
A2. Evaluación del sistema de desarrollo comunicacional.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x		x						
					<b>TOTAL</b>		<b>640 USD</b>	<b>640 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: PRECIOS COMPETITIVOS EN EL MERCADO.**

**Tabla 22.- Matriz Programación General Programa 14**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Estrategias de precios orientadas a la competencia.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A1. Diseño de estrategias de competencia.	x				x		100 USD	100 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A2. Publicación de estrategias de precios orientadas a la competencia.	x				x		50 USD	50 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
A3. Monitoreo de estrategias de precios orientadas a la competencia	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Jefe del área de Marketing
		x			x						
			x	x							
				<b>TOTAL</b>			<b>850 USD</b>	<b>850 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: PERMANENCIA Y CRECIMIENTO EMPRESARIAL A TRAVÉS DE LA RENTABILIDAD.**

**Tabla 23.- Matriz Programación General Programa 15**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
<b>P1. Rentabilidad y crecimiento empresarial.</b>	x				x		<b>500 USD</b>	<b>500 USD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
<b>A1. Identificación de la rentabilidad y crecimiento empresarial.</b>	x				x		<b>50 USD</b>	<b>50 USD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
<b>A2. Determinación del crecimiento empresarial.</b>	x				x		<b>20 USD</b>	<b>20 USD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
<b>A3. Socialización del crecimiento empresarial.</b>	x				x		<b>40 USD</b>	<b>40 USD</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	Jefe del área Contable
		x			x						
			x	x							
					<b>TOTAL</b>		<b>610 USD</b>	<b>610 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha



**PROGRAMA: CALIDAD EN LA PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN EMPRESARIAL.**

**Tabla 24.- Matriz Programación General Programa 16**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Proyecto de calidad en la Producción y comercialización.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A1. Conformación de calidad en la producción y comercialización.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Jefe del área Operativa
		x			x						
			x	x							
A2. Actualización en la calidad de producción y comercialización.	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Jefe del área Operativa
		x			x						
			x	x							
A3. Fortalecimiento de la calidad en todos los procesos.	x				x		20 USD	20 USD	0	0	Jefe del área Operativa
		x			x						
			x	x							
					<b>TOTAL</b>		<b>760 USD</b>	<b>760 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO EMPRESARIAL**

**Tabla 25.- Matriz Programación General Programa 17**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
A1. Determinación del reconocimiento empresarial.	x				x		50 USD	50 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A2. Socialización del desarrollo empresarial.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A3. Participación del desarrollo y reconocimiento empresarial.	x				x		50 USD	50 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
					<b>TOTAL</b>		<b>140 USD</b>	<b>140 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: INNOVACIÓN E INVESTIGACIÓN EN EL CONTROL DE TIEMPOS DE ENTREGA DE PRODUCTOS.**

**Tabla 26.- Matriz Programación General Programa 18**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
A1. Generación y aplicación del control de tiempos en la entrega de productos.	x				x		100 USD	100 USD	0	0	Jefe del área Operativa
		x			x						
			x	x							
A2. Análisis e interpretación en el control de tiempos de entrega.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Jefe del área Operativa
		x			x						
			x	x							
A3. Ejecución y evaluación en el control de tiempos de entrega.	x				x		200 USD	200 USD	0	0	Jefe del área Operativa
		x			x						
			x	x							
					<b>TOTAL</b>		<b>340 USD</b>	<b>340 USD</b>			

Fuente: Investigación de Campo  
Elaborado por: Jorge Colcha

**PROGRAMA: COMUNICACIÓN EFICAZ Y LA CONTRIBUCIÓN A OBJETIVOS FINALES.**

**Tabla 27.- Matriz Programación General Programa 19**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Comunicación y establecimiento de canales y pautas organizacionales.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A1. Sistematización de comunicaciones y	x				x		50 USD	50 USD	0	0	Gerente de

estrategias internas.		x			x						Hormigonera de los Andes.
			x	x							
A2. Optimización de canales organizacionales.	x				x		100 USD	100 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
A3. Establecimiento de pautas de comunicación.			x	x			50 USD	50 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
	x				x						
		x			x						
<b>TOTAL</b>							<b>700 USD</b>	<b>700 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

**PROGRAMA: SOLICITUDES Y RECLAMOS EN BASE AL TRATO JUSTO Y ESMERADO.**

**Tabla 28.- Matriz Programación General Programa 20**

PROYECTOS/ACTIVIDADES	NIVEL			CRONOGRAMA			PRESUPUESTO ESTIMADO	FINANCIAMIENTO			RESPONSABLE
	PLA	EJE	EVA	2016	2017	2018		PRESUPUESTO PROPIO	AUTOGESTIÓN	CRÉDITOS	
P1. Servicio adecuado en las solicitudes y reclamos.	x				x		500 USD	500 USD	0	0	Gerente de Hormigonera de los Andes.
		x			x						
			x	x							
A1. Socialización en solicitudes y reclamos.	x				x		40 USD	40 USD	0	0	Recepcionista
		x			x						
			x	x							
A2. Desarrollo en base al trato justo y esmerado a los clientes.	x				x		50 USD	50 USD	0	0	Recepcionista
		x			x						
			x	x							
<b>TOTAL</b>							<b>590 USD</b>	<b>590 USD</b>			

**Fuente:** Investigación de Campo  
**Elaborado por:** Jorge Colcha

#### **4.2.1.10 Ejecución del Plan Estratégico**

La ejecución del Plan Estratégico recae en forma directa en el Gerente de la organización, es el único responsable de los proyectos y actividades.

Para que se garantice una ejecución eficiente se requiere tomar en cuenta algunas acciones entre las que destacamos.

- El gerente de Hormigonera de los Andes debe demostrar un estilo de liderazgo ya que es el responsable de la ejecución del plan.
- Asignar y delegar funciones a todas las áreas de la organización.
- Capacitar al personal involucrado en los procesos de cambio e innovación.
- Mejorar los sistemas de comunicación e información, de ser posible a través de redes de investigación.
- Implementar la normatividad pertinente orientada a asignar funciones a todo el personal de la organización,
- Realizar seguimiento y evaluación permanente del Plan Estratégico.
- Mejorar los niveles de coordinación.
- Presentar permanentemente informes de cumplimiento de actividades, que permitan tomar correctivos oportunos.

A continuación se propone un modelo para realizar Informes mensuales de los avances de actividades que serán utilizados al momento de presentarlos, tanto planificadas como ejecutadas por parte del personal responsable de la ejecución de los proyectos.

#### 4.2.1.11 Informe Mensual del Avance de Actividades

ÁREA:

RESPONSABLE:

**Cuadro 29.- Informe de Actividades**

MES QUE CONCLUYE				MES QUE SIGUE	
N°	ACTIVIDADES EFECTUADAS EN EL MES QUE CONCLUYE	% DE AVANCE		N°	ACTIVIDADES PROGRAMADAS PARA EL MES SIGUIENTE
		TOTAL	PARCIAL		
<b>OBSERVACIONES:</b>					

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha

**FECHA:**

**HORA:**

#### **4.2.1.12 Seguimiento y Evaluación**

*Alcides Aranda (Planificación Estratégica Educativa)*. La evaluación se puede describir como el proceso continuo, integral y participativo que permite identificar una problemática, analizarla y explicarla mediante información relevante. Como resultado, proporciona juicios de valor que sustentan la consecuente toma de decisiones, permitiendo mejorar de manera gradual, la calidad del objeto de estudio. Descansa en el uso de indicadores numéricos como de orden cualitativo.

El proceso de la evaluación como dice *Ender Egg*, citado por *E. Cohen* y *R. Franco* es “si planificar es introducir organización y racionalidad en la acción para el logro de determinadas metas y objetivos, la evaluación es una manera de unificar esa racionalidad, midiendo el cumplimiento o perspectiva de cumplimiento de los objetivos y metas previamente establecidos y la capacidad para alcanzarlos.”

Dicho esto se puede decir que el seguimiento implica control, el cual apunta a la eficiencia, en cambio la evaluación apunta a la eficacia. En todo caso seguimiento y evaluación son complementarios.

Para hacer el seguimiento y evaluación se debe contar con una buena planificación que contengan indicadores para su medición y debe iniciarse con la ejecución del mismo, además de contener el diseño metodológico, los instrumentos y los procedimientos de evaluación respectivos.

Existen muchas formas de presentar informes de seguimiento (control) del plan, el modelo que se propone a continuación permitirá la entrega de información en el cumplimiento de sus actividades y/o metas.

#### 4.2.1.13 Informe de Seguimiento (Control) del Plan Operativo

PROYECTO:

PERÍODO DE EVALUACIÓN:

**Cuadro 30.- Informe del Plan Operativo**

N°	ACTIVIDADES Y/O METAS	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
		Si (Fecha)	En Proceso %	No (Causas)	

**Fuente:** Investigación de Campo

**Elaborado por:** Jorge Colcha



## CONCLUSIONES

El diagnóstico realizado para conocer la situación actual de Hormigonera de los Andes ha permitido identificar puntos clave para fortalecer el éxito de la organización y de esta forma garantizar el diseño de la propuesta con la finalidad de incrementar la cobertura dentro del mercado local, mejorar la competitividad y el fortalecimiento de la organización.

El diseño de la matriz DOFA permitió generar alternativas estratégicas para determinar el accionar y asignación correspondiente de recursos en su ejecución y cumplimiento, es decir toda organización eficiente en su producción y comercialización requiere de una óptima planificación estratégica que resalta las áreas claves que desee proyectarse en corto, mediano y largo plazo, determinando puntos críticos y proponiendo alternativas que permitirán fortalecerse internamente en su desarrollo.

La implementación del Plan Estratégico, como una herramienta de gestión, ayudará a establecer claramente los lineamientos para el manejo administrativo y operativo en el fortalecimiento de la organización.

La identificación de las estrategias para el logro de los objetivos operativos, permitió dar inicio al Plan Operativo que integrará cada programa con sus respectivos proyectos y actividades, establecidas a corto, mediano y largo plazo en toda la organización demostrando su nivel de planificación, ejecución y evaluación que serán parte principal en el desarrollo del plan estratégico.

## RECOMENDACIONES

Debido al ritmo cambiante en la situación económica del Ecuador es recomendable siempre ir actualizando los datos del análisis situacional al que se enfrenta la organización, para que se pueda tomar acciones correctivas a tiempo y poder enfrentar los cambios del entorno.

Es necesario mantener evaluaciones periódicas de todas las actividades que se realizan en la organización, ya que permitirá a través de esta evaluación generar una retroalimentación para una eventual planificación futura, en donde se tomaran en cuenta todos los aspectos evaluados. Organizar reuniones con el personal que labora en la organización, para coordinar las actividades establecidas en el plan estratégico y garantizar la revisión y adaptación continua del mismo.

Se recomienda a Hormigones de los Andes implementar el plan estratégico diseñado no como una exigencia sino más bien como un conjunto de medidas que podrán ser revisadas y mejoradas, con el fin de fomentar un compromiso por parte de todo el personal y de esta manera lograr mejores resultados en el cumplimiento de sus actividades.

La aplicación de la programación general del plan operativo orientará sus mayores esfuerzos en la solución de problemas. El gerente de la organización es el responsable directo del éxito o fracaso de la misma por tanto su labor debe ser emprendedora y creativa para obtener mejores resultados, ya que al existir permanente comunicación y buen ambiente de trabajo se alcanzará el éxito deseado.

## BIBLIOGRAFÍA

- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. México: Pearson Educación.
- Brito Cabrera, A. V. (2011). *Planificación Estratégica*. Quito: Abya Yala.
- Burgwal, G., & Cuéllar, J. C. (2011). *Planificación Estratégica y Operativa*. Quito: Abya Yala.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2010). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Fernández , A. J. (2012). *Planeacion Estrategica*. México: Alfaomega.
- Francés, A. (2006). *Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. México: Pearson Educación .
- Hernández, R., et al. (2010). *Metodología de la Investigación* (5a ed.). México: McGraw-Hill.
- Lara Muñoz, E. M. (2011). *Fundamentos de Investigación*. México: Alfaomega.
- Lerma , A., & Bárcena Juárez, S. (2012). *Planeación Estratégica por áreas funcionales*. México: Alfaomega.
- Mintzberg, H. (2010). *El Proceso Estratégico* (1a ed ed.). Bogotá: Prentice-Hall.
- Mondy, W. (2010). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Niebuhr, R. V. (2011). *Fortalecimiento Organizacional*. Lima: Agroeco.
- Palella, M. (2010). *Tipos de diseños de Investigación*. México : McGraw-Hill.
- Vicuña Sainz , D. (2012). *Como gestionar una Empresa*. Bogotá: Prentice - Hall.
- Zubia Ordaz , V., & García , G. S. (2010). *Plan, Programa, Proyecto*. México: McGrawHill.

## INTERNET

- Banco Central del Ecuador*. (10 de Octubre de 2012). *Inflación, Producto Interno Bruto (PIB), Inversión Pública*. Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/156-preguntas-frecuentes-banco-central-del-ecuador>
- Ecuador en Cifras* . (Noviembre de 2015). *Canasta Familiar Básica*. Obtenido de [http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/InflacionNoviembre2015/Presentacion\\_IPC\\_noviembre15.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/InflacionNoviembre2015/Presentacion_IPC_noviembre15.pdf)
- Ecuador en Cifras*. (16 de Octubre de 2015). *Desempleo*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-septiembre-con-un-desempleo-de-428/>

- El Ciudadano*. (14 de Mayo de 2014). *Factor Político-Dilema Gobierno*. Obtenido de <http://www.elciudadano.gob.ec/ecuador-es-referente-en-la-transformacion-de-la-educacion/>
- El Comercio*. (8 de Junio de 2015). *Revisión de Impuestos*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/inversion-publica-construccion-economia-negocios.html>
- El Universo*. (25 de Febrero de 2016). *Financiamiento*. Obtenido de <http://www.eluniverso.com/noticias/2016/02/25/nota/5425944/falta-financiamiento-motivaria-ajuste-fiscal>
- Encinas, V. (2010). *Politica Empresarial*. Obtenido de <https://www.blogger.com/profile/14853842532233037590>
- Perspectiva*. (Febrero de 2015). *La actividad de la Construcción*. Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-perspectiva/242-febrero-2015/1068-como-esta-la-balanza-comercial-del-ecuador>
- Ponce Talancón, H. (2011). *Matriz FODA*. México: Pearson Educación. Obtenido de <http://www.infoviews.com.mx/Bitam/ScoreCard/>

# ANEXOS

## Anexo 1.- Encuesta para Clientes



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
ESCUELA DE INGENIERÍA DE EMPRESAS



**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA HORMIGONERA DE LOS ANDES, UBICADA EN LA PANAMERICANA NORTE KM 5 VÍA A QUITO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2018**

### GUÍA DE ENCUESTA PARA CLIENTES

Esta encuesta es un instrumento de investigación, la veracidad de sus respuestas, nos permitirá lograr el objetivo de la investigación y en el futuro iniciar acciones que permitan el mejoramiento de la organización.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y responda. Las respuestas serán manejadas confidencialmente, no es necesario que nos indique su nombre.

1. Esta usted conforme con la producción y comercialización de hormigón premezclado que hormigonera de los Andes realiza en sus diferentes dosificaciones.

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

2. Como calificaria usted la resistencia y calidad de hormigón mezclado producido.

Buena	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>
Excelente	<input type="checkbox"/>

3. Que aspectos considere usted necesario al momento de elegir a Hormigonera de los Andes.

Resistencia del hormigón	<input type="checkbox"/>
Cumpla con todas las normas de calidad	<input type="checkbox"/>
Adecuada dosificación en su producción	<input type="checkbox"/>

4. Cree usted que la baja resistencia de hormigón premezclado implique que constructoras y la industria de la construcción se vea afectada.

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>
TALVEZ	<input type="checkbox"/>

5. Cree usted que Hormigonera de los Andes posee las instalaciones adecuadas en la producción de hormigón para que sea una organización líder en el mercado de la construcción.

SI	<input type="checkbox"/>
NO	<input type="checkbox"/>

## **Anexo 2.- Cuestionario diseño de Misión, Visión**

### **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA HORMIGONERA DE LOS ANDES, UBICADA EN LA PANAMERICANA NORTE KM 5 VÍA A QUITO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2018**

#### **CUESTIONARIO DIRIGIDA AL GERENTE**

EL Cuestionario es un instrumento de investigación, que permitirá realizar un proceso de autoevaluación con la finalidad de lograr el objetivo de la investigación en el diseño de la Misión y mejorar el fortalecimiento de la organización.

**Indicaciones:** Por favor responda el siguiente cuestionario.

**g) ¿En qué negocio-servicio estamos?**

.....  
.....

**h) ¿Cuáles son nuestros productos-servicios?**

.....  
.....

**i) ¿Quiénes son nuestros clientes?**

.....  
.....

**j) ¿Para qué existe nuestra organización?**

.....  
.....

**k) ¿Qué elementos distinguen a nuestra organización de las restantes?**

.....  
.....

**l) ¿Cuáles son los compromisos que tenemos para con nuestros clientes?**

.....  
.....

### **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA HORMIGONERA DE LOS ANDES, UBICADA EN LA PANAMERICANA NORTE KM 5 VÍA A QUITO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2018**

#### **CUESTIONARIO DIRIGIDA AL GERENTE**

EL Cuestionario es un instrumento de investigación, que permitirá realizar un proceso de autoevaluación con la finalidad de lograr el objetivo de la investigación en el diseño de la Visión y mejorar el fortalecimiento de la organización.

**Indicaciones:** Por favor responda el siguiente cuestionario.

**f) ¿Cuáles son nuestras aspiraciones?**

.....  
.....

**g) ¿Qué es lo que queremos crear?**

.....  
.....

**h) ¿Cuál es el gran desafío que nuestra organización persigue?**

.....  
.....

**i) ¿Cuál es el propósito de mayor alcance que se materializa en los productos o servicios de nuestra institución?**

.....  
.....

**j) ¿Cuáles son nuestros valores?**

.....  
.....

### **Anexo 3.- Entrevistas Gerente, Contador, Marketing, Área Operativa**

#### **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA “HORMIGONERA DE LOS ANDES”, UBICADA EN LA PANAMERICANA NORTE KM 5 VÍA A QUITO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2018**

##### **ENTREVISTA**

###### **Estimado Gerente:**

La entrevista es un instrumento de investigación, la veracidad de sus respuestas, nos permitirán lograr el objetivo de la investigación en el proceso del diagnóstico de la situación actual de la organización con la finalidad de Diseñar un Plan Estratégico que permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional.

1. ¿Cree usted que un Plan Estratégico permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional?

.....

Explique por qué ?

.....

.....

2. ¿En qué medida se cumplen los objetivos de la organización?

.....

.....

3. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee la organización?

.....

.....

4. ¿Indique las debilidades o puntos a mejorar dentro de la organización?

.....

.....

5. ¿En la actualidad en el sector empresarial qué políticas de gobierno afectan directamente a la organización?

.....

.....

6. ¿Qué aspectos considera Ud. para seleccionar a sus proveedores?

.....

.....

7. ¿Cuál considera usted la principal competencia?

.....

.....

8. ¿Cada que tiempo realiza la capacitación al personal?

.....

.....



9. ¿Se encuentran debidamente establecidas las políticas internas de la institución de acuerdo a sus necesidades?

.....  
Explique por qué?

.....  
.....

10. ¿Hormigonera de los Andes cuenta con infraestructura adecuada para brindar un servicio de calidad a sus clientes?

.....  
Explique por qué?

.....  
.....

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA HORMIGONERA DE LOS ANDES, UBICADA EN LA PANAMERICANA NORTE KM 5 VÍA A QUITO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2018**

**ENTREVISTA AL ÁREA CONTABLE**

La Entrevista es un instrumento de investigación, que permitirá realizar un proceso de autoevaluación con la finalidad de lograr el objetivo de la investigación en el diagnóstico de la situación actual de la organización con la finalidad de Diseñar un Plan Estratégica que permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional.

Al agradecer su colaboración me permito indicarle que, la presente entrevista es totalmente confidencial y anónima cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma personal.

1. ¿Cree usted que un Plan Estratégico permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional?

.....  
Explique por qué ?

.....  
.....

2. ¿Realiza un análisis financiero para evaluar la situación económica de la empresa?

.....  
.....

3. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee en su puesto de trabajo?

.....  
.....

4. ¿Indique las debilidades o puntos a mejorar al realizar sus actividades?

.....  
.....

5. ¿Puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles a corto plazo?

.....  
Explique por qué  
.....  
.....

6. ¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?

.....  
.....

7. ¿Cómo han evolucionado las razones financieras de liquidez, actividad, crecimiento y rentabilidad?

.....  
.....

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA HORMIGONERA DE LOS ANDES, UBICADA EN LA PANAMERICANA NORTE KM 5 VÍA A QUITO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2018**

**ENTREVISTA AL ÁREA DE MARKETING**

La Entrevista es un instrumento de investigación, que permitirá realizar un proceso de autoevaluación con la finalidad de lograr el objetivo de la investigación en el diagnóstico de la situación actual de la organización con la finalidad de Diseñar un Plan Estratégica que permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional.

Al agradecer su colaboración me permito indicarle que, la presente entrevista es totalmente confidencial y anónima cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma personal.

1. ¿Cree usted que un Plan Estratégico permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional?

.....

Explique por qué ?

.....

2. ¿Se realizan estudios de mercado con el fin de conocer que tan satisfechos están los clientes y determinar sus necesidades?

.....

Explique por qué?

.....

.....

3. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes posee en su puesto de trabajo?

.....

.....

4. ¿Indique las debilidades o puntos a mejorar al realizar sus actividades?

.....  
.....

5. ¿Realiza la empresa publicidad y promociones para captar nuevos clientes?

.....  
.....

6. ¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la empresa?

.....  
.....

7. ¿Se analizan los costos de mercadeo? ¿Se puede reducir?

.....  
.....

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA HORMIGONERA DE LOS ANDES, UBICADA EN LA PANAMERICANA NORTE KM 5 VÍA A QUITO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2018**

**ENTREVISTA AL ÁREA OPERATIVA**

La Entrevista es un instrumento de investigación, que permitirá realizar un proceso de autoevaluación con la finalidad de lograr el objetivo de la investigación en el diagnóstico de la situación actual de la organización con la finalidad de Diseñar un Plan Estratégica que permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional.

Al agradecer su colaboración me permito indicarle que, la presente entrevista es totalmente confidencial y anónima cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma personal.

1. ¿Cree usted que un Plan Estratégico permitirá mejorar eficientemente sus actividades?

.....

Explique por qué ?

.....  
.....

2. ¿Es agradable y dinámico el ambiente de trabajo dentro de la organización?

.....

Explique por qué?

.....

3. ¿Qué fortalezas o puntos fuertes existe en su puesto de trabajo?

.....  
.....

4. ¿Indique las debilidades o puntos a mejorar al realizar sus actividades?

.....  
.....  
5. ¿Usted se siente motivado al cumplir sus actividades laborales?

.....  
Explique por qué?  
.....

6. ¿Usted se encuentra capacitado para realizar sus actividades?  
.....  
.....

7. ¿Son ágiles y eficientes en brindar los servicios a sus clientes?  
.....

Explique por que  
.....  
.....

## Anexo 4.- Evaluación del Desempeño

### DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA “HORMIGONERA DE LOS ANDES”, UBICADA EN LA PANAMERICANA NORTE KM 5 VÍA A QUITO, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, PERIODO 2016-2018

#### EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

La Evaluación del Desempeño es un instrumento de investigación, que permitirá realizar un proceso de autoevaluación con la finalidad de lograr el objetivo de la investigación en el diagnóstico de la situación actual de la organización con la finalidad de Diseñar un Plan Estratégica que permitirá mejorar el fortalecimiento organizacional.

Al agradecer su colaboración me permito indicarle que, la presente evaluación del desempeño es totalmente confidencial y anónima cuyos resultados se darán a conocer únicamente en forma tabulada e impersonal.

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y responda.

#### Escoja el criterio de evaluación según la escala señalada

- 1.- Inaceptable:** No alcanza el grado requerido, no permite atender las demandas de los usuarios
- 2.- Deficiente:** Se aproxima al grado requerido, obtiene resultados al mínimo aceptable
- 3.- Satisfactorio:** Cubre el grado requerido, mantiene un nivel mínimo aceptable de productividad
- 4.- Muy Bueno:** Cumple los objetivos y metas programadas
- 5.- Excelente:** Supera el grado requerido y metas programadas

FACTORES DE RENDIMIENTO	NIVELES				
	1	2	3	4	5
<b>DESCRIPCIÓN DE NIVELES</b>					
<b>1. PROGRAMACIÓN</b>					
Programa con claridad su trabajo para la ejecución de actividades rutinarias y predecibles					
Establece prioridades para concentrarse en las actividades de mayor impacto					
Es capaz de establecer un orden apropiado para la ejecución de sus actividades					
Realiza seguimientos a programas y proyectos					
Cumple con los cronogramas de trabajo establecidos para el desarrollo de sus actividades					
<b>2. INTERACTÚA CON OTROS</b>					
Respeto el punto de vista de los miembros del equipo					
Es capaz de acordar un objetivo común con los miembros del equipo					
Colabora en la construcción de relaciones positivas entre los miembros del equipo					
Promueve la confianza y las relaciones interpersonales efectivas con el equipo					
Se comunica frecuentemente para integrar el esfuerzo de los miembros del equipo					
Demuestra disposición para participar como miembro totalmente integrado del equipo					
<b>3. SE ANTICIPA A LOS REQUERIMIENTOS DEL CLIENTE</b>					
Se preocupa por entender las necesidades y expectativas de los clientes y dar solución a sus problemas					
Establece vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos					
Proporciona información con antelación sobre cualquier tipo de cambio posible					
Hace seguimiento para asegurar la satisfacción de los clientes					
Proporciona proyectos concretos de servicio para satisfacer requerimientos de sus					

clientes internos y externos					
<b>4. CREATIVIDAD Y CAPACIDAD DE EJECUCIÓN</b>					
Aporta con ideas para la ejecución de las actividades					
Conoce y aplica la base legal, normas y procedimientos internos					
Busca y comparte mejores prácticas y procedimientos de trabajo					
Se mantiene actualizado de modo permanente					
Demuestra espíritu investigativo y una permanente actitud de aprendizaje					
Maneja herramientas informáticas de última generación para la gestión de su área					
<b>5. PENSAMIENTO CONCEPTUAL</b>					
Interpreta concepto análogos para formular propuestas de solución de problemas					
Identifica y analiza las variables involucradas en un tema					
Conoce y aplica teorías relacionadas con su trabajo					
Define con claridad los objetivos a corto, mediano y largo plazo					
Identifica aspectos claves o subyacentes en asuntos complejos					
<b>6. RETROALIMENTACIÓN</b>					
Establece claramente que es lo que se quiere y espera de otros					
Demuestra capacidad de lograr acuerdos interdepartamentales o interinstitucionales					
Valora y respeta opiniones de otros, las recoge y utiliza como parte del proceso de retroalimentación					
Utiliza hechos y argumentos sólidos para convencer y persuadir					
<b>7. SE COMPROMETE CON EL CAMBIO</b>					
Adopta una posición positiva ante los cambios					
Busca alternativas novedosas para alcanzar cambios					
Visualiza los cambios y mejoras que se requieren para el logro de los objetivos					
<b>8. HÁBITOS DE TRABAJO</b>					
Es puntual y disciplinado					
Es ordenado					
Cumple las normas institucionales e instrucciones de sus superiores					
Mantiene en el mínimo posible tareas pendientes					
Establece prioridades y usa eficazmente el tiempo					

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**