

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CARRERA INGENIERÍA EMPRESARIAL

**PROPUESTA DE MEJORAMIENTO BASADO EN LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA “PRODUCTOS
MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA.”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO EMPRESARIAL**

**DIANA BEATRIZ CONTRERAS CALLE
dianacontreras528@hotmail.com**

**DIRECTOR: ING. FAUSTO SARRADE
fsarradeduenas@yahoo.com**

2011

DECLARACIÓN

Yo Diana Beatriz Contreras Calle, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo, a la Escuela Politécnica Nacional, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normativa institucional vigente.

DIANA BEATRIZ CONTRERAS CALLE

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Diana Beatriz Contreras Calle, bajo mi supervisión.

Ing. Fausto Sarrade
DIRECTOR DE PROYECTO

DEDICATORIA

El presente proyecto en especial se lo dedico a mis padres: a mi madre por su entrega y amor desinteresado y su apoyo incondicional que a través de su ejemplo supo guiarme por el camino del bien, a mi padre por todo el amor y esfuerzo que hizo para la culminación de mi carrera, a mis hermanos: Nancy, Fernando, Julio, Luis que han sido un respaldo y un soporte en mis decisiones, con los cuales he compartido gratos momentos de mi vida, a esos seres pequeñitos de mi familia mis sobrinos y ahijado: Andrés Fernando, Anthony Alexander, Julio César y Christopher Ricardo.

Dedico al resto de mi familia Contreras Calle, amigos y amigas más allegadas Pauly, Paola, Anita y Jannet.

Diana C.

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a mi Dios por la vida y por su amor verdadero, a mis padres que son mi soporte y motor para seguir adelante y a todos mis seres queridos les agradezco por estar a mi lado desinteresadamente.

A los directivos de la empresa Productos Mecánicos Promecyf, por permitirme realizar esta investigación, de igual manera a todos sus empleados y colaboradores en general por poner un granito de arena para que este proyecto se convierta en realidad, en especial a la Ing. Susana Quintana Contadora de Promecyf.

Al Ingeniero Fausto Sarrade le agradezco por su paciencia y por su valioso aporte profesional el cual me supo encaminar a través de sus conocimientos.

Finalmente, doy gracias a la Escuela Politécnica Nacional por todas sus enseñanzas y experiencias vividas en mi formación profesional.

Diana C.

CONTENIDO

CAPITULO I INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 LA INDUSTRIA METALMECÁNICA.....	1
1.1.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA....	1
1.1.2 APORTE DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA.....	2
1.1.3 PRODUCTOS QUE OFRECE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA	3
1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PROMECYF.....	4
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	5
1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.4.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	7
1.5.1 OBJETIVO GENERAL.....	7
1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	8
1.6 HIPÓTESIS DEL PROYECTO.....	8
1.7 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA PROMECYF.....	8
1.8 OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA PROMECYF.....	9
1.9 PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA PROMECYF.....	11
1.10 INSTALACIONES DE LA EMPRESA PROMECYF.....	12
1.11 DISTRIBUCIÓN E INSTALACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA PROMECYF.....	13
 CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....	 16
2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
2.1.1 INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	16
2.1.2 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	17
2.1.3 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATÉGICA.....	17
2.1.3.1 PLANIFICACIÓN.....	17
2.1.3.2 ESTRATEGIA.....	18

2.1.4	IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	19
2.1.4.1	MEJORA EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN.....	19
2.1.4.2	ENFRENTA LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES.....	19
2.1.4.3	INTRODUCE UNA FORMA MODERNA DE GESTIONAR A LAS EMPRESAS.....	20
2.1.5	PUNTOS DE VISTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	20
2.1.5.1	PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES.....	20
2.1.5.2	PROCESO.....	20
2.1.5.3	FILOSOFÍA.....	21
2.1.5.4	ESTRUCTURA.....	21
2.1.6	MODELOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	21
2.1.6.1	MODELO CONCEPTUAL.....	21
2.1.6.2	MODELO OPERATIVO.....	22
2.1.7	BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	22
2.2	PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	23
2.2.1	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	25
2.2.1.1	COMPONENTES PRINCIPALES DE LA MISIÓN.....	25
2.2.2	FORMULACIÓN DE LA VISIÓN.....	26
2.2.2.1	COMPONENTES PRINCIPALES DE LA VISIÓN.....	26
2.2.3	FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.....	27
2.2.4	ANÁLISIS AMBIENTAL: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....	27
2.2.4.1	AMBIENTE INTERNO.....	29
2.2.4.2	AMBIENTE EXTERNO.....	29
2.2.5	VALORES CORPORATIVOS.....	30
2.2.6	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.....	30
2.2.7	FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS.....	31
2.2.7.1	PASOS PARA LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	31
2.2.8	TIPOS DE ESTRATEGIAS.....	32
2.2.9	ANÁLISIS FODA.....	33
2.2.10	TIPOS DE MATRICES.....	34
2.2.10.1	MATRIZ HOLMES.....	34
2.2.10.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	35

2.2.10.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	36
2.2.10.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	37
2.2.10.5	MATRIZ FODA.....	38
2.2.10.6	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).....	40
2.3	CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD).....	42
2.3.1	PERSPECTIVAS EN EL BALANCED SCORECARD.....	42
2.3.1.1	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	43
2.3.1.2	PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	43
2.3.1.3	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	44
2.3.1.4	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL.....	44
2.4	HERRAMIENTAS DE CALIDAD.....	44
2.4.1	DIAGRAMA DE PARETO.....	44
2.4.2	DIAGRAMA CAUSA – EFECTO (ESPINA DE PESCADO).....	45
2.4.3	HISTOGRAMA.....	46
2.4.4	ESTRATIFICACIÓN.....	46
2.4.5	HOJAS DE VERIFICACIÓN.....	47
2.4.6	DIAGRAMA DE DISPERSIÓN.....	47
2.4.7	CORRIDAS Y GRÁFICAS DE CONTROL.....	47
2.5	INDICADORES.....	48
2.5.1	CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR.....	48
2.5.2	COMPONENTES DE UN INDICADOR.....	49
2.5.3	INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO.....	49
2.5.4	NIVELES DE APLICACIÓN DE LOS INDICADORES.....	50
2.5.5	INDICADORES DE EJECUCIÓN.....	50
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL.....		52
3.1	MISION DE LA EMPRESA PROMECYF.....	53
3.2	VISION DE LA EMPRESA PROMECYF.....	53
3.3	OBJETIVOS ORGNIZACIONALES DE PROMECYF.....	53
3.4	AMBIENTE INTERNO.....	54
3.4.1	COMPONENTE ORGANIZATIVO.....	54

3.4.2 COMPONENTE DE COMERCIALIZACION.....	58
3.4.3 COMPONENTE FINANCIERO.....	58
3.4.4 COMPONENTE DEL PERSONAL.....	59
3.4.5 COMPONENTE DE PRODUCCIÓN.....	60
3.5 DESARROLLO DEL ANÁLISIS AMBIENTAL.....	64
3.5.1 AMBIENTE INTERNO.....	64
3.5.1.1 CLASIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS ENCONTRADOS: FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	78
3.5.1.2 FACTORES INTERNOS DE MAYOR IMPACTO.....	80
3.5.1.3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	81
3.5.1.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC).....	83
3.6 AMBIENTE EXTERNO – MACROAMBIENTE.....	84
3.6.1 FACTOR ECONÓMICO.....	84
3.6.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	84
3.6.1.2 INFLACION.....	86
3.6.1.3 LA DOLARIZACIÓN.....	87
3.6.2 FACTOR POLÍTICO.....	87
3.6.2.1 CRISIS POLÍTICA.....	88
3.6.3 FACTOR SOCIAL.....	88
3.6.4 FACTOR TECNOLÓGICO.....	89
3.6.5 FACTOR LEGAL.....	93
3.7 AMBIENTE EXTERNO – MICROAMBIENTE.....	94
3.7.1 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE LOS PROVEEDORES.....	94
3.7.2 TABULACION DE LA ENCUESTA DE LOS CLIENTES.....	97
3.7.3 CLASIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENCONTRADOS: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	100
3.7.4 FACTORES EXTERNOS DE MAYOR IMPACTO.....	101
3.7.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE).....	103
3.8 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	104
3.8.1 MATRIZ FODA.....	104
3.8.2 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION (PEYEA).....	106

CAPÍTULO IV PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA PROMECYF CIA. LTDA.....109

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	109
4.1.1 MISION DE LA EMPRESA PROMECYF.....	109
4.1.2 VISION DE LA EMPRESA PROMECYF.....	109
4.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE PROMECYF.....	110
4.1.4 VALORES CORPORATIVOS DE PROMECYF.....	110
4.1.5 POLÍTICAS PARA PROMECYF.....	111
4.1.6 ESTRATEGIAS PARA PROMECYF.....	112
4.1.6.1 ESTRATEGIAS FO.....	112
4.1.6.2 ESTRATEGIAS FA.....	112
4.1.6.3 ESTRATEGIAS DO.....	113
4.1.6.4 ESTRATEGIAS DA.....	113
4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	113
4.2.1 INTRODUCCIÓN.....	113
4.2.2 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PROMECYF.....	118
4.2.2.1 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS PERSPECTIVAS QUE CONSTITUYE EL MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PROMECYF.....	118
4.2.3 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PROMECYF...	125
4.2.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PROMECYF.....	128

CAPITULO V PROPUESTA DE MEJORA.....131

5.1 ACCIONES DE MEJORA PARA PROMECYF.....	132
5.1.1 DAR A CONOCER PRODUCTOS NOVEDOSOS.....	132
5.1.2 BRINDAR SEGURIDAD Y MOTIVAR AL PERSONAL DE PROMECYF.....	132
5.1.3 APROVECHAR EL ESPACIO FÍSICO DE PROMECYF.....	133
5.1.4 FORTALECER LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES.....	134
5.1.5 REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	134
5.1.6 MEJORAR LA ATENCIÓN Y EL TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO A LOS CLIENTES.....	135

5.1.7 MEJORAR EL PROCESO DE VENTAS.....	135
5.1.8 MANTENER MATERIAS PRIMAS DE CALIDAD.....	136
5.1.9 ADQUIRIR UN PRESTAMO BANCARIO.....	136
5.1.10 DAR PRIORIDAD AL PAGO DE LOS SUELDOS A LOS EMPLEADOS DE PROMECYF.....	137
5.1.11 REALIZAR CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES PARA LA PRODUCCIÓN.....	137
5.1.12 REALIZAR CONTROLES TRIMESTRALES PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS.....	138
5.1.13 IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO.....	138
5.1.14 EVITAR EL DESPERDICIO DE LA MATERIA PRIMA.....	138
CAPITULO VI CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	140
6.1 CONCLUSIONES.....	140
6.2 RECOMENDACIONES.....	143

FIGURAS:

Figura 1.1: Nave Industrial.....	12
Figura 1.2: Área de Despacho (Productos terminados).....	13
Figura 2.1: Proceso de la Planificación Estratégica.....	24
Figura 2.2: Análisis Situacional de la Organización.....	28
Figura 2.3: Perspectivas del BSC.....	43
Figura 2.4: Diagrama Causa – Efecto.....	46
Figura 3.1: Organigrama Estructural Promecyf Cia. Ltda.....	54
Figura 3.2: Planta de Producción Promecyf Cia. Ltda.....	62
Figura 3.3: Variación del PIB.....	85
Figura 3.4: Tipos de Estrategia de la Matriz PEYEA.....	106
Figura 3.5: Tipo de Estrategia Agresiva.....	108
Figura 4.1: Mapa Estratégico para la empresa Promecyf Cia. Ltda.....	127

TABLAS:

Tabla 2.1: Matriz FODA.....	39
Tabla 3.1: Fortalezas Priorizadas.....	80
Tabla 3.2: Debilidades Priorizadas.....	81
Tabla 3.3: Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	82
Tabla 3.4: Matriz del Perfil Competitivo.....	83
Tabla 3.5: Inflación Agosto año 2010.....	86
Tabla 3.6: Oportunidades Priorizadas.....	102
Tabla 3.7: Amenazas Priorizadas.....	102
Tabla 3.8: Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	103
Tabla 3.9: Matriz FODA.....	105
Tabla 3.10: Matriz PEYEA.....	107
Tabla 4.1: Perspectivas principales del Cuadro de Mando Integral.....	124

CUADROS:

Cuadro 3.1: Lista de Productos que ofrece Promecyf.....	60
Cuadro 3.2: Maquinaria de la empresa Promecyf (Área de Acero Negro).....	90
Cuadro 3.3: Maquinaria de la empresa Promecyf (Área de Acero Inoxidable)....	91
Cuadro 3.4: Maquinaria de la empresa Promecyf (Área de Acabados).....	92
Cuadro 4.1: Cuadro de Mando Integral para la empresa Promecyf.....	129

ANEXOS:

Anexo 1: Encuesta para el Análisis del Ambiente Interno de Promecyf Cia. Ltda.....	148
Anexo 2: Lluvia de Ideas del Ambiente Organizacional o Interno.....	153
Anexo 3: Matriz de Holmes: Fortalezas.....	156
Anexo 4: Matriz de Holmes: Debilidades.....	158
Anexo 5: Encuesta para el Análisis del Ambiente Externo – Proveedores de Promecyf Cia. Ltda.....	160
Anexo 6: Encuesta para el Análisis del Ambiente Externo – Clientes de Promecyf Cia. Ltda.....	163
Anexo 7: Clientes de la Empresa Productos Mecánicos Promecyf Cia. Ltda.....	165
Anexo 8: Lluvia de Ideas del Ambiente Externo – Macro y Micro Ambiente.....	170
Anexo 9: Matriz de Holmes: Oportunidades.....	173
Anexo 10: Matriz de Holmes: Amenazas.....	175

RESUMEN EJECUTIVO

El presente proyecto de Titulación, tiene como propósito aportar una Propuesta de Mejoramiento basado en la Planificación Estratégica de la empresa Productos Mecánicos Promecyf Cia. Ltda., que permita ser una guía para todo el personal y se logre cumplir con los objetivos propuestos.

La Planificación Estratégica es una herramienta administrativa de gran ayuda, la misma que permite a las empresas u organizaciones enfrentar situaciones que se puedan presentar en el futuro.

El Proyecto consta de VI Capítulos; donde en el Capítulo I se describe aspectos referentes a la Industria Metalmeccánica y en particular de la empresa Promecyf, se describe la formulación del problema y los objetivos que busca alcanzar esta investigación. En el Capítulo II se detalla los conceptos básicos relacionados con la Planificación Estratégica, tales como: los pasos para la realización de la Planeación Estratégica, la utilización de la Matrices, el Análisis FODA, entre otras.

Continuando con el Capítulo III, se realizó un análisis de la situación actual de la empresa Promecyf, determinando su ambiente interno y externo. Con esta información se identificó las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, las cuales sirvieron para ejecutar las Matrices necesarias y poder llegar a la formulación de las estrategias adecuadas para Promecyf.

En el Capítulo IV se realizó el Direccionamiento Estratégico para Promecyf aportando una nueva misión, visión, objetivos, valores, políticas y por último se llegó a determinar estrategias a través de la Matriz FODA, por otra parte se determino indicadores a través del Cuadro de Mando Integral a nivel de sus cuatro perspectivas; con el fin de aportar herramientas que encaminen el buen funcionamiento de la empresa.

En el Capítulo V se presenta una Propuesta de Mejora para Promecyf, dando la pauta para la implementación de la misma.

Y finalmente en el Capítulo VI, se plantean las conclusiones y recomendaciones que se da para el mejoramiento de las actividades que se realizan dentro de la empresa.

PRESENTACIÓN

El presente proyecto, es una Propuesta de Mejoramiento basado en la Planificación Estratégica de la Empresa Productos Mecánicos Promecyf Cia. Ltda., la cual pretende brindar acciones de mejora a nivel de todas las áreas de la empresa; planteando objetivos a largo plazo y sus respectivas estrategias para el logro de los mismos.

Los directivos serán los responsables del crecimiento exitoso de Promecyf, ellos serán los encargados de reconocer la importancia de desarrollar esta herramienta administrativa como es la Planificación Estratégica, la misma que dota de los lineamientos a seguir para la obtención de buenos resultados.

Este proyecto de Titulación busca de cierta manera encaminar el rumbo que hasta el momento está tomando la empresa, se desea aportar con una propuesta de mejora para el desarrollo eficiente de Promecyf.

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN

1.1 LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

1.1.1 ANTECEDENTES Y EVOLUCIÓN DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

La industria metalmecánica se ha convertido en motor de la modernización y dinamización del aparato productivo nacional, constituyéndose en uno de los principales agentes del proceso de producción de integración. Su aporte es de gran significación ya que constituye al incremento de la capacidad nacional para producir bienes de capital.

La pequeña industria fue la base para la conformación del sector industrial metal mecánico en el país. Hasta los años setenta, casi toda la industria metalmecánica existente en el Ecuador se la puede calificar como de pequeña escala.

En la segunda mitad de la década del setenta se crearon ciertas empresas más grandes, lo cual se acentuó en los años setenta a raíz de un conjunto de factores que hicieron propicia la conformación de complejos fabriles mayores.

No obstante, el rol que sigue teniendo la pequeña industria metalmecánica en el proceso de desarrollo de todo este sector industrial es preponderante, tanto por la diversidad de productos y servicios productivos que ofrece, como por otros factores de orden socioeconómico y tecnológico que tienen incidencia en elementos como:

- El empleo de mano de obra,
- La despolarización industrial,

- Fluida competencia,
- Uso de tecnologías adecuadas,
- Ahorro de divisas,
- Innovación en el campo técnico y otros elementos relevantes.

1.1.2 APORTE DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

El aporte de la industria metalmecánica es fundamental en cuanto al incremento de la capacidad nacional para producir bienes de capital. En la medida que se cuenta con una mayor y mejor producción de maquinaria, herramientas, equipos de transporte y otros bienes de la rama, se podría postular que el país crece y, más aún, se desarrolla industrialmente, y que la dependencia tecnológica que ha caracterizado el proceso de industrialización en nuestro país se verá disminuida o al menos neutralizada.

En el aspecto tecnológico, la pequeña y mediana industria, en el caso específico de la metalmecánica, ofrece buenas perspectivas de innovación, creación y adaptación de tecnologías, adecuándolas al nivel de capital, recursos humanos, técnicos y materiales existentes en el país.

Las pequeñas industrias metalmecánicas, producen en base a sus propias tecnologías de procesos. Como todas las empresas que han contratado licencias u otro tipo de tecnologías no incorporadas, lo cual da lugar a que potencialmente sea un sector con aptitudes importantes para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión tecnológica.

El sector mantiene una alta capacidad instalada no aprovechada que permite la posibilidad de vender subcontratación. Al igual que otros sectores de la pequeña industria, genera una gran cantidad de mano de obra y aporta al desarrollo del país a través de su accionar diario.

“La pequeña industria genera alrededor de 250.000 empleos directos, cuyo aporte al PIB es del 5%. De las exportaciones totales representa el 5% y el aporte

al valor agregado bruto industrial es del 24%. Este sector productivo es muy importante en el desarrollo del país y esta representado por una variedad de empresas.”¹

1.1.3 PRODUCTOS QUE OFRECE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA

Dentro de los productos principales que se fabrican están, la construcción de equipos de hotelería, puertas y garajes automáticos, carrocerías, estanterías, equipos de acero inoxidable, mueblería metálica, equipos hospitalarios, herramientas de corte para madera, fabricación de plásticos de ingeniería, servicios de galvanizado, equipos electrónicos y microprocesador, estructuras de acero y aluminio, ingeniería de sistemas de protección atmosférica, cauchos y plásticos en general, fundición de hierro, trefilados de acero y servicios de mantenimiento industrial.

El Sector Metalmecánico está empeñado en trabajar impulsando el desarrollo de todos los agremiados, incrementando la participación activa de las industrias, apuntando fundamentalmente a la capacitación, como eje principal para lograr mayor competitividad.

La globalización obliga a tratar de utilizar la capacidad instalada ociosa de las empresas, debido a la dificultad de obtener mano de obra calificada, y también por la introducción de productos de contrabando sin normas de calidad, creando una desleal competencia.

El presente proyecto determinará acciones de mejora basado en una herramienta administrativa, la misma que permitirá el logro de sus objetivos y metas planteadas.

¹Mediante Decreto Ejecutivo No. 921 el 22 de Agosto de 1979 lo reconocen como la Cámara de la Pequeña Industria de Pichincha (CAPEIPI).

1.2 ANTECEDENTES DE LA EMPRESA PROMECYF

La empresa Productos Mecánicos Promecyf Cia. Ltda., fue creada hace 23 años como una necesidad para abastecer a instituciones bancarias de artículos de seguridad tales como:

- furgones blindados,
- puertas de bóveda,
- puertas de seguridad,
- puertas contra incendio,
- casilleros de seguridad,
- casilleros de correspondencia,
- ventanas antibala,
- ventanas de seguridad
- blindaje arquitectónico, etc.

Una vez demostrada la capacidad de resolver estas necesidades, en las que se ha involucrado alta tecnología y rígidas normas internacionales de fabricación se emprendió en nuevos retos: actualmente la empresa se ha vinculado con grandes constructoras, embajadas, empresas privadas y públicas en general a nivel nacional, quienes han permitido desarrollar productos de alta calidad, excelente diseño, acabado impecable y todo acorde a los requerimientos individuales y desarrollando soluciones apropiadas para satisfacer las exigencias de nuestros clientes.

El presente proyecto proporcionará a la gerencia de la empresa Productos Mecánicos Promecyf Cia. Ltda., una guía para el buen desempeño y cumplimiento de sus objetivos y brindar estrategias que permitan a la empresa ser mas eficientes y eficaces al momento de realizar sus actividades.

Otro de los objetivos es dar a conocer la situación actual de la empresa para poder determinar las falencias dentro de la misma.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Como especialistas en el diseño y fabricación de artículos de seguridad, Promecyf cuenta con una opción diferente para cubrir cada una de sus exigencias, con el fin de proteger en forma óptima su vida, bienes, valores y documentos.

Todos los productos son elaborados bajo medidas específicas y dispone además de una gama completa de accesorios en acero inoxidable fabricados para muchos años de servicio como por ejemplo: cierra puertas, cerraduras, tiraderas y acabados como la pintura. La línea de seguridad metalmecánica Promecyf está construida bajo estrictas normas de control de calidad.

Para la empresa Promecyf, su máximo objetivo es ofrecer al cliente un producto de alta calidad y servicio. Por eso ha seleccionado los materiales idóneos y los mecanismos más sofisticados en la fabricación de cada uno de sus productos.

El rumbo que ha tomado la empresa a través del tiempo en el que se ha involucrado alta tecnología y rígidas normas internacionales de fabricación ha permitido tener contactos con grandes constructoras, embajadas, empresas privadas y públicas en general a nivel nacional, quienes han permitido desarrollar productos de alta calidad, excelente diseño, acabado impecable y todo acorde a los requerimientos individuales y desarrollando soluciones apropiadas para satisfacer las exigencias de sus clientes.

Es necesario que la gerencia actualice las técnicas, su tecnología; los mismos que servirán para mejorar la situación actual de la empresa a todo nivel y ayude al personal en el desarrollo de sus funciones de manera ágil, oportuna y eficiente.

En la actualidad la empresa Promecyf, siendo una de las primeras industrias en la rama metalmecánica adolece de una Planificación Estratégica, ya que solo cuenta con un estudio basado en el aporte del personal que estuvo en el día a día para la

consecución de sus metas, este aporte adolece de lineamientos adecuados, los cuales permitan el logro de los mismos.

Si la empresa Promecyf se mantiene con la situación actual, es decir, sin mejoras en las actividades que se realizan por falta de una Planificación Estratégica, no se conseguirá un mejoramiento del desempeño de toda la empresa, dicho mejoramiento está encaminado a los objetivos que se trace la alta gerencia con el fin de incrementar la productividad de la empresa.

Del problema expuesto anteriormente se desprende la necesidad de que la empresa Productos Mecánicos Promecyf realice un diagnóstico de su situación actual para determinar falencias en sus funciones, mejorarlos y de esta manera llegar a obtener una herramienta administrativa para la consecución de sus objetivos.

Al utilizar esta herramienta administrativa obliga al ejecutivo de Promecyf se comprometa a participar en el cambio y al mismo tiempo los funcionarios contribuyan proactivamente a la Planificación Estratégica.

La empresa Productos Mecánicos Promecyf es una de las organizaciones que necesita la elaboración de una Planificación Estratégica que le permita desenvolverse en un ambiente de cambio, competitividad, tecnología e información si quiere permanecer en el mercado.

La Planificación Estratégica le ayudará a la empresa a prepararse para enfrentar las situaciones que se le presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de Planificación.

La Planificación Estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la empresa y orientar de manera

efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo a través de una propuesta de mejora en el desempeño de la misma.

1.4 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.4.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo mejorar el funcionamiento de la empresa Productos Mecánicos Promecyf Cia. Ltda.?

1.4.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Se cuenta actualmente con una Planificación Estratégica de la empresa Promecyf Cia. Ltda.?
- ¿Cuáles son los componentes o elementos para realizar una Planificación Estratégica que guíe a la empresa Promecyf Cia. Ltda.?
- ¿Se están cumpliendo con los objetivos propuestos de la empresa Promecyf Cia. Ltda.?
- ¿Se cuenta con valores corporativos para la empresa Promecyf Cia Ltda.?
- ¿Se cuenta con estrategias para el desarrollo correcto de la empresa Promecyf Cia. Ltda.?
- ¿Cuáles son los beneficios que se obtiene cuando una empresa cuenta con una Planificación Estratégica?

1.5 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer una Propuesta de Mejoramiento para la Empresa PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA LTDA mediante la Elaboración de una Planificación Estratégica.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un estudio de la situación actual de la empresa Promecyf.
- Establecer los componentes de la Planificación Estratégica para la empresa Promecyf, es decir la determinación de su Misión, Visión, Objetivos, Estrategias, Valores, etc.
- Proponer acciones de mejora en los diversos procesos y actividades que realiza la empresa Promecyf.

1.6 HIPÓTESIS DEL PROYECTO

- La Planificación Estratégica permitirá conocer la situación ideal para la empresa Productos Mecánicos Promecyf Cia. Ltda.
- La realización de la Matriz FODA contribuirá a conocer sus Fortalezas y Debilidades a nivel interno y sus Oportunidades y Amenazas a nivel externo.
- La elaboración de la Planificación Estratégica contribuirá al mejor desempeño de las actividades que se desarrollaran en la empresa Productos Mecánicos Promecyf Cia Ltda.

1.7 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA PROMECYF

“En la ciudad de San Francisco de Quito, capital de la República del Ecuador, el día veinte y ocho de mayo de mil novecientos ochenta y cinco, comparecen los señores: Ingeniero Luis Nájera Dávila, casado; Magdalena Santeli de Zurita, casada y Miguel García Banda, soltero, todos de nacionalidad ecuatoriana,

mayores de edad, domiciliados en este cantón². Se realizó el registro de escrituras públicas, donde consta un contrato de constitución de compañía limitada, otorgando de ésta manera:

- El 85% de acciones al Ing. Luis Nájera Dávila,
- El 14.8% a la Sra. Magdalena Santeli de Zurita,
- Y el resto de acciones, al Sr. Miguel García Banda con el 0.20%.

La fecha de inicio como empresa se dio mediante resolución 85-1-2-1-T-00825, dictada por la señora economista Teresa Minuche de Mera, Superintendente de Compañías, el nueve de julio de mil novecientos ochenta y cinco; se aprobó la escritura pública de constitución de “PRODUCTOS MECANICOS PROMECYF CIA. LTDA”.

1.8 OBJETO SOCIAL DE LA EMPRESA PROMECYF

El objeto de la compañía es dedicarse a la fabricación de equipos médicos, electrodomésticos de seguridad y montajes industriales. También se dedicará a la importación y exportación de maquinaria, repuestos y artículos relacionados con la actividad de la empresa.

La compañía operará directamente, a través o en asocio de otras firmas nacionales o extranjeras. Podrá participar como socia o accionista de compañías ya constituidas o por constituirse que tengan igual objeto social. La compañía está en capacidad de dar o aceptar agencias, distribuciones y representaciones afines al objetivo propuesto, en general la compañía puede realizar toda suerte de actos y contratos civiles o mercantiles, permitidos por las leyes ecuatorianas y que tengan que ver con el objeto social.

Sin embargo en los últimos 6 años se ha logrado establecer una nueva línea de productos basada en la llamada carpintería metálica en acero inoxidable, y a partir

²Estatuto Interno de la empresa Productos Mecánicos Promecyf, año 1986.

del éxito de éstos, la empresa decide así mismo, abrir su mercado con productos de mobiliario urbano, para empresas públicas y privadas, en los 3 últimos años.

De ésta forma la empresa arranca con las actividades el mismo año, 1985, en las instalaciones ubicadas en la calle Ulloa 30-77, en un sótano, donde se procesaba alrededor de una tonelada de materia prima al mes. Con el trabajo solamente de tres obreros y una secretaria.

Pero para principios de los años noventa, entre 1991 y 1993 se arranca con la construcción de la planta en la parroquia de Calderón, un sector en ese entonces poco industrial y muy apartado de la urbe de Quito. Una vez terminada toda la construcción, se traslada toda la maquinaria adquirida a la nueva planta lo cual permite incrementar la capacidad de producción y paulatino crecimiento en sus actividades.

Dicha capacidad de producción permite abrir nuevos mercados, ya no solo a nivel local sino a nivel nacional, otorgándose así contratos en Guayaquil, Cuenca, entre otras ciudades del país.

Pero es con la dolarización y la difícil situación económica del país a mediados de los noventa, que golpean a las medianas y pequeñas industrias, que el mercado de la empresa se ve forzado a restringirse al ámbito local únicamente.

Hoy en día la empresa ha logrado crecer y mantener una capacidad de producción que está alrededor de 12 a 15 toneladas de procesamiento de materia prima mensual. Que con el desarrollo de nuevos productos de calidad, van de la mano con el personal cada vez más especializado, obteniendo una mejora continúa en la empresa.

Lo cual crea también nuevas expectativas de abrir el mercado, hacia las demás ciudades del país; pero en la actualidad los productos se comercializan solo localmente, en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.9 PRODUCTOS QUE OFRECE LA EMPRESA PROMECYF

Entre los principales productos en Acero Inoxidable que ofrece la empresa son los siguientes:

- Puertas de escape y corta fuego
- Puertas herméticas
- Puertas de acero inoxidable
- Puertas metálicas varias
- Marcos metálicos para puertas (acero negro, acero inoxidable, galvanizadas)
- Ventanería acústica montada en perfiles de acero negro y/o acero inoxidable
- Ventanería de seguridad
- Cajas Fuertes
- Blindaje arquitectónico
- Pasamanos en acero inoxidable
- Divisiones de baño
- Mesones en acero inoxidable
- Muebles varios en acero negro y acero inoxidable
- Tornos giratorios para control de personal.
- Unidades móviles (ambulancias, motobombas)

Accesorios:

- Cierra puertas.
- Barras de antipánico.
- Tiraderas.
- Empaques de amianto.
- Elementos decorativos.

Acabados:

- Recubrimientos decorativos en acero inoxidable, latón dorado, sobre o aluminio

- Pintura acrílica, esmalte, al horno.

1.10 INSTALACIONES DE LA EMPRESA PROMECYF

La empresa Promecyf, está ubicada estratégicamente al norte de la ciudad de Quito. Como vías principales están: la Nueva Vía Oriental, la 10 de Agosto, Av. Occidental, las cuales son de fácil acceso, siendo esto favorable para atender a nuestros clientes.

De igual manera la ubicación permite que nuestros proveedores nos atiendan con eficacia, y últimamente muchos de ellos tienen sus sucursales en el sector industrial norte.

Industrias que nos prestan servicios, tales como doblado, cortes especiales, etc., también está cerca de estas instalaciones.

En la Figura 1.1 se muestra a la empresa Promecyf desde la parte externa de la misma.

Figura 1.1: Nave Industrial



Elaborado por: Diana Contreras C.

1.11 DISTRIBUCIÓN E INSTALACIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA PROMECYF

Ya obtenido el producto final, este puede estar listo para ser entregado, distribuido a nivel local o instalado directamente en el sitio u obra correspondiente o designado por parte de los clientes.

La Figura 1.2 Nos indica la culminación de un pasamano y mesones en acero inoxidable y en general los productos que fabrica la empresa para su respectivo despacho.

Figura 1.2: Área de Despacho (Productos terminados)







Elaborado por: Diana Contreras C.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.1 INTRODUCCIÓN A LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“Desde la década de 1960, la Planificación Corporativa ha sido un proceso que se ha implantado en muchas organizaciones grandes. Se originó principalmente en Estados Unidos la primera idea que sostenía la Planificación Estratégica formal era que las decisiones estratégicas eran distintas de las decisiones administrativas y operativas, en el sentido de que se necesitaban tomar en cuenta los desarrollos futuros, así como cuestiones externas y fuera de control de la organización.

Entonces se concibe a la Planificación Estratégica como la actividad de modelar el futuro de la institución a través de un proceso ordenado mediante el aprovechamiento de las fuerzas impulsadoras de la organización.

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores”³.

También es importante señalar que la empresa debe precisar con exactitud y cuidado la misión que va regir la empresa, la misión es fundamental, ya que esta representa las funciones operativas que va a ejecutar en el mercado y va a suministrar a los consumidores.

³ <http://www.monografias.com/trabajos14/administracionestrgr/administracionestrgr.shtml>

2.1.2 EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

“La evolución de la Planificación Estratégica se dio cuando un hombre llamado Aníbal planeaba conquistar Roma, en la cual inició con la definición de la misión de su reino, luego formulo estrategias, analizó los factores del medio ambiente y los comparó y combinó con sus propios recursos para determinar las tácticas, proyectos y pasos a seguir. Esto representa el proceso de Planificación Estratégica que se aplica hoy en día en cualquier empresa”⁴.

“Igor Ansoff en el año de 1980, gran teórico de la estrategia identifica la aparición de la Planificación Estratégica con la década de 1960 y la asocia a los cambios en los impulsos y capacidades estratégicas”⁵

La Planificación Estratégica la cual constituye un sistema gerencial que desplaza el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “que hacer” (estrategias).

Con la Planificación Estratégica se busca concentrarse en sólo, aquellos objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

2.1.3 DEFINICIÓN DE PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

2.1.3.1 PLANIFICACIÓN

“Es una función no delegable del nivel directivo, es la proyección del futuro deseado la cual permite describir la situación ideal para la organización.”⁶

“Es un proceso sistemático que da sentido de dirección y continuidad a las actividades diarias de una empresa o institución, permitiéndole visualizar el futuro e identificando los recursos, principios y valores requeridos para transitar desde el

⁴http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestrategica/default.asp

⁵ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

⁶ VÁZQUEZ; Víctor Hugo; “Organización Aplicada”; 2003; 2da edición; Pág. 101.

presente, hacia la visión, siguiendo para ello una serie de pasos y estrategias que pueda definir los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias”.⁷

La Planificación es un proceso que permite establecer objetivos para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, orientando los esfuerzos hacia metas realistas de desempeño para lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de Planificación.

“La Planificación Estratégica responde a tres preguntas básicas en la organización:

- ¿Hacia dónde ir?, es la dirección y el rumbo para el alcance de metas concretas.
- ¿Cuál es el entorno?, el entendimiento crítico y constructivo de la empresa por dentro y del entorno que la rodea, especialmente de los competidores y de las amenazas y oportunidades que ellos representan.
- ¿Cómo lograr las metas?, quiere decir cuál es la estrategia que define tácticas que posibiliten a la organización lograr sus metas.”⁸

2.1.3.2 ESTRATEGIA

“Las raíces etimológicas de Estrategia:

Griego strategos = “Un general”, “ejercito”.

Verbo griego strategos = “planificar la destrucción de los enemigos en razón eficaz de los recursos.

⁷ <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>

⁸ [http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php?title=Plantaci%C3%B3n_Estrat%C3%](http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php?title=Plantaci%C3%B3n_Estrat%C3%BA)

Sócrates en la Grecia antigua comparó las actividades de un empresario con las de un general al señalar que en toda tarea quienes ejecutan debidamente tienen que hacer planes y mover recursos para alcanzar los objetivos”⁹

“Las Estrategias son las grandes acciones o los caminos a seguirse para el logro de los objetivos de la organización y así hacer realidad los resultados esperados”¹⁰

2.1.4 IMPORTANCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El desarrollo de una Planificación Estratégica es de gran importancia ya que conduce a la obtención de beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

2.1.4.1 MEJORA EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

La Planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

2.1.4.2 ENFRENTA LOS PRINCIPALES PROBLEMAS DE LAS ORGANIZACIONES

La Planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de los problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para afrontar decisiones, anticipando e identificando nuevas demandas.

⁹ <http://www.monografias.com/trabajos34/Planificación/Planificación.shtml>

¹⁰ VÁZQUEZ; Víctor Hugo; “Organización Aplicada”; 2003; 2da edición; Pág. 109

2.1.4.3 INTRODUCE UNA FORMA MODERNA DE GESTIONAR A LAS EMPRESAS

Una buena Planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración.

2.1.5 PUNTOS DE VISTA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para poder entender la Planificación Estratégica se debe considerar cuatro puntos de vista básicos que se mencionan a continuación:

2.1.5.1 PORVENIR DE LAS DECISIONES ACTUALES

Esto significa que la Planificación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director de la empresa o compañía.

La esencia de esta consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para qué una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

2.1.5.2 PROCESO

La Planificación estratégica es un proceso que se inicia con el análisis de los factores internos y externos de una empresa, se establece la definición o redefinición de la misión y visión, define objetivos estratégicos y formula las estrategias para el logro de las metas y objetivos organizacionales.

Es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de Planificación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, y qué se hará con los resultados.

2.1.5.3 FILOSOFÍA

La Planificación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.

2.1.5.4 ESTRUCTURA

Sistema de Planificación estratégica formal tiene tres tipos de planes fundamentales, que son:

- Planes estratégicos,
- Programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo; y
- Planes operativos.

La Planificación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

2.1.6 MODELOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

2.1.6.1 MODELO CONCEPTUAL

Es aquel que presenta una idea de lo que algo debería ser en general, o una imagen de algo formado mediante la generalización de particularidades.

2.1.6.2 MODELO OPERATIVO

Es un modelo que en realidad se usa en las empresas, es decir un modelo práctico ya que proporciona una guía adecuada para el funcionamiento adecuado en la práctica.

2.1.7 BENEFICIOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los beneficios que se obtiene al realizar una Planificación Estratégica son los siguientes:

- Mejorar la competitividad.
- Mejorar los niveles de: Productividad, Efectividad y Eficacia.
 - **Productividad.**- “Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.”¹¹
 - **Efectividad.**-“Es la relación entre los resultados logrados y los que nos habíamos propuesto. Es el grado de cumplimiento de los objetivos planificados”¹²
 - **Eficiencia.**- “Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había programado utilizar”¹³
- Desempeño efectivo de la gestión empresarial.
- Permite enfrentar el cambio ambiental y develar las oportunidades y amenazas.
- Economiza dinero, tiempo y esfuerzo.
- Favorece el proceso de mejoramiento continuo.
- Contribuye a la creación de un ambiente favorable para el trabajo en equipo.

¹¹ VÁZQUEZ; Víctor Hugo; “Organización Aplicada”; 2003; 2da edición; Pág. 105

¹² VÁZQUEZ; Víctor Hugo; “Organización Aplicada”; 2003; 2da edición; Pág. 105

¹³ VÁZQUEZ; Víctor Hugo; “Organización Aplicada”; 2003; 2da edición; Pág. 106

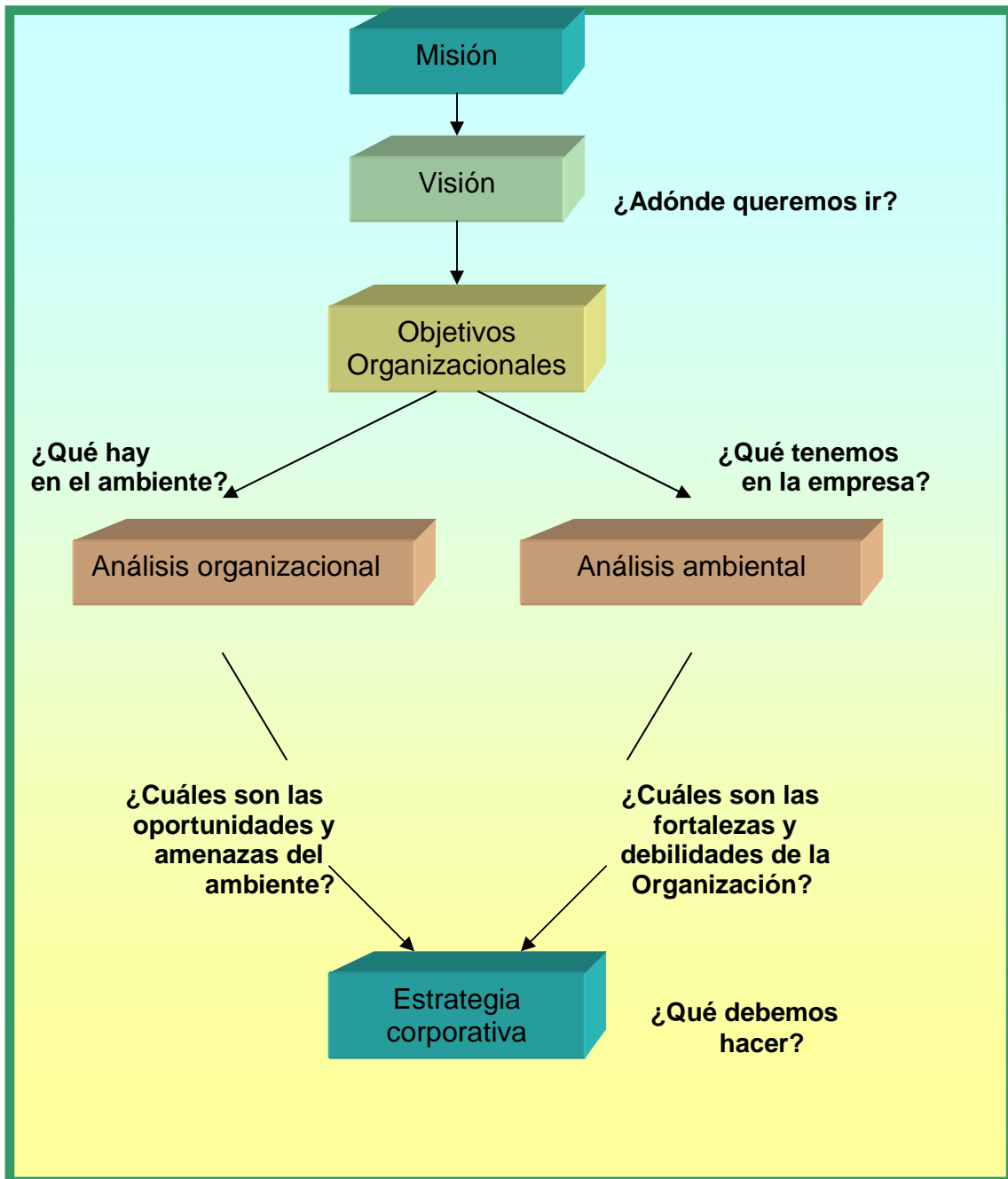
2.2 PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Enfocar la Planificación estratégica en los factores críticos que determinan el éxito o fracaso de una organización y diseñar un proceso realista, son los aspectos claves a considerar para desarrollar la Planificación estratégica.

Dentro del proceso de la Planificación estratégica se tiene básicamente cuatro componentes los cuales se detalla a continuación:

- Misión,
- Visión,
- Objetivos,
- Estrategias.

Figura 2.1: Proceso de la Planificación Estratégica



Fuente: Chiavenato; Op. Cit; Pág. 61 Planificación Estratégica de la Gestión del Talento Humano.

En la Figura 2.1, se presenta un Modelo General que se seguirá para desarrollar la Planificación Estratégica en el Capítulo 3. A continuación se detallará conceptos básicos que ayudarán a un mejor entendimiento de este proceso.

2.2.1 FORMULACIÓN DE LA MISIÓN

La misión de una organización es "una declaración duradera de propósitos que distingue a una organización de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias".¹⁴

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización, la misma que debe responder a tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?

La misión debe ser cultivada con mucho cuidado por los dirigentes y divulgada intensamente entre todos los empleados que conforman la empresa, para que se tome conciencia de ella y sea un compromiso personal de todos frente a su alcance.

2.2.1.1 COMPONENTES PRINCIPALES DE LA MISIÓN

“Los componentes principales que debe contener la Misión son los siguientes:

- Clientes: ¿Quiénes son los clientes más importantes de la empresa?
- Productos o servicios: ¿Cuáles son los productos o servicios más importantes de la empresa y en qué forma deben ser entregados o proporcionados?
- Mercados: ¿Compete la empresa geográficamente?; ¿Cuál es el alcance de la competencia?

¹⁴ VÁZQUEZ; Víctor Hugo; “Organización Aplicada”; 2003; 2da edición; Pág. 106

- Concepto de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
- Preocupación por supervivencia, crecimiento y rentabilidad: ¿Cuál es la actitud de la organización con relación a metas económicas?
- Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- Preocupación por imagen pública: ¿Cuál es la imagen pública a la que aspira la organización?
- Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?”¹⁵.

2.2.2 FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

“Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

La visión de futuro señala rumbo, da dirección, es la cadena o el plazo que une en la organización el presente y el futuro. Esta describe el carácter y el concepto de las actividades futuras de la organización”.¹⁶

2.2.2.1 COMPONENTES PRINCIPALES DE LA VISIÓN

Para la redacción de la visión de futuro se deben considerar los siguientes componentes:

- Debe ser formulada por líderes.
- Dimensión de tiempo.
- Integradora: compartida entre el grupo gerencial y los colaboradores.

¹⁵ VÁZQUEZ; Víctor Hugo; “Organización Aplicada”; 2003; 2da edición; Pág. 106

¹⁶ VÁZQUEZ; Víctor Hugo; “Organización Aplicada”; 2003; 2da edición; Pág. 107

- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Debe ser realista en lo posible.
- Proyecta sueños y esperanzas.
- Incorpora valores e intereses comunes.
- Debe ser difundida interna y externamente.

2.2.3 FORMULACIÓN DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

Los objetivos organizacionales son los resultados que una organización desea alcanzar en un período determinado de tiempo, por ser globales, los objetivos deben cubrir e involucrar a toda la organización.

Las características de los objetivos organizacionales se detallan a continuación:

- Estar focalizados en un resultado que debe alcanzarse, y no en una actividad.
- Ser coherentes, es decir, deben estar bien ligados a otros objetivos y demás metas de la organización.
- Ser específicos, es decir, estar circunscritos y bien definidos.
- Ser medibles, es decir, cuantitativos y tangibles.
- Relacionarse con determinado período de tiempo (día, semana, mes, año).
- Ser alcanzables, es decir, deben ser perfectamente posibles.

2.2.4 ANÁLISIS AMBIENTAL: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

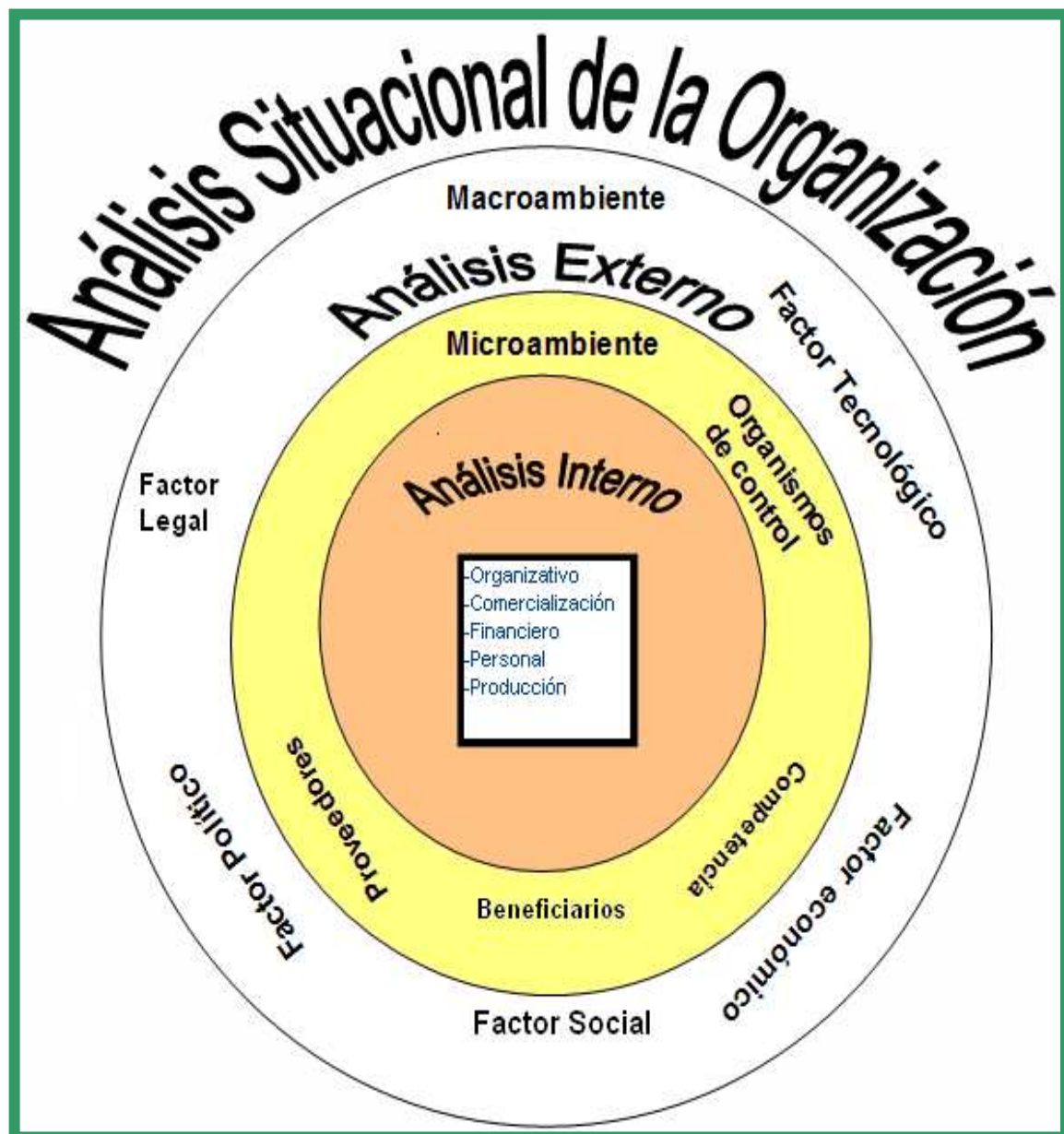
El análisis del ambiente es llevado a cabo con el objetivo de realizar un seguimiento a los ambientes en los cuales se encuentra relacionada una organización; cuya finalidad es llegar a determinar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades que pueden influir en el desempeño o rendimiento de una organización en su interés de lograr sus objetivos.

Para un mejor entendimiento de los ambientes se los a dividido de esta manera:

- Ambiente interno de la organización.
- Ambiente externo de la organización.

En la Figura 2.2, se puede visualizar los niveles del ambiente o análisis con sus respectivos elementos o componentes.

Figura 2.2: Análisis Situacional de la Organización



Fuente: Certo Samuel, Dirección Estratégica

2.2.4.1 AMBIENTE INTERNO

El ambiente Interno está constituido por todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones directas en el desempeño de la misma, teniendo su origen en la propia organización¹⁷. Estas se resumen así:

- **Componentes organizativos:** La estructura de una empresa y sus sistemas de Planificación, control y coordinación.
- **Componentes de comercialización:** Es la forma en como las empresas promueven, venden y distribuyen sus bienes hasta llegar al consumidor final.
- **Componente financiero:** Capacidad de la empresa para acceder a créditos,
- **Componentes de personal:** Capacitación, experiencia, buen juicio, inteligencia, discernimiento, adaptabilidad, compromiso y lealtad de los administradores y trabajadores de una empresa.
- **Componente de producción:** Habilidades de diseño y producción que generan productos de calidad.

2.2.4.2 AMBIENTE EXTERNO

El análisis del ambiente externo permite tener una visión clara de cual es la situación actual del entorno en que se desenvuelve una organización; sus componentes son¹⁸

- **Componente Económico:** Señala la distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Como por ejemplo: la tasa de inflación, niveles de empleo, crecimiento del PIB, ingreso del consumidor, entre otros.

¹⁷ HITT M, IRELAND R Y HOSKINSON R; "Administración Estratégica"; 3ra. Edición; Pág. 91-94.

¹⁸ CERTO Samuel C., PETER J Paúl; "Dirección Estratégica"; 3ra edición; Pág. 66.

- **Componente Social:** Describe las características de la sociedad en la que opera la organización. Como por ejemplo: niveles de educación, tasa de alfabetización, costumbres, valores, distribución de las edades, creencias, entre otros.
- **Componente Político:** Tiene que ver con las actitudes del Gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés, al clima regulador, a los programas de partidos políticos.
- **Componente Legal:** Consiste en leyes cuyo cumplimiento se espera de los miembros de la sociedad.
- **Componente Tecnológico:** Incluye las nuevas maneras de abordar la producción de bienes y servicios; es decir nuevos procedimientos y nuevos equipos.

2.2.5 VALORES CORPORATIVOS

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía empresarial y el soporte de la cultura organizacional.

Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

2.2.6 FORMULACIÓN DE POLÍTICAS

“Las políticas son las directrices generales para la toma de decisiones. Establecen los límites de las decisiones, especificando aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permite. Las políticas son una especie de normas que

condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias”.¹⁹

Las políticas son reglas o guías que expresan los límites dentro de los cuales debe ocurrir la acción. Muchas veces toman la forma de acciones de contingencia para resolver conflictos que existen y se relacionan entre objetivos específicos. Las políticas estratégicas son aquellas que guían a la dirección general y la posición de la entidad y que también determinan su viabilidad.

2.2.7 FORMULACION DE ESTRATEGIAS

La estrategia es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar, establecen como se van a lograr los objetivos.

La generación de las estrategias afecta a productos, mercados, recursos, y tecnologías en un período amplio de tiempo y son ellas las que determinan las ventajas competitivas.

2.2.7.1 PASOS PARA LA FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

➤ ANÁLISIS AMBIENTAL:

Para el desarrollo del análisis ambiental es necesario basarse en los siguientes parámetros:

- Elaborar una lluvia de ideas en base al análisis ambiental interno y externo de la organización.
- Identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a la organización.

¹⁹ VÁZQUEZ; Víctor Hugo; “Organización Aplicada”; 2003; 2da edición; Pág. 109

- Elaborar la Matriz de Holmes, la misma que permitirá priorizar parámetros que tengan características similares.
 - Elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Internos (E.F.I.), para la evaluación de las Fortalezas y Debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno.
 - Elaborar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (E.F.E.), para la evaluación de las Oportunidades y Amenazas más importantes encontradas en el ambiente externo.
 - Elaborar la Matriz de Perfil Competitivo (M.P.C), para identificar a los principales competidores de la empresa.
- **SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS**
- Elaborar la Matriz FODA, y combinar con ello los distintos factores que involucran los ambientes de la empresa.
 - Elaborar la Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA), que determine el tipo de estrategia más recomendable para la organización.
 - Establecer las estrategias a partir del Análisis de la Matriz FODA y PEYEA.

2.2.8 TIPOS DE ESTRATEGIAS

La elección de las estrategias determinará que acciones permitirán a la empresa alcanzar el cumplimiento de su misión y objetivos. Se describe a continuación las estrategias que se utilizarán en la investigación.

- **Estrategias de penetración en el mercado**

Las estrategias de penetración en el mercado son orientadas a que los productos que ofrecen las organizaciones tengan mejor acogida entre sus clientes actuales.

➤ **Estrategias de desarrollo del mercado**

Las estrategias de desarrollo del mercado consisten en la búsqueda de nuevos clientes para los productos que tiene la empresa.

➤ **Estrategias para el desarrollo de productos**

Las estrategias para el desarrollo de productos para ofrecerlos entre sus clientes actuales.

➤ **Diversificación**

La diversificación consiste en investigar sobre nuevos productos que se dirijan a clientes que no se tienen en este momento.

Para seleccionar las estrategias, toda organización debe centrarse en la consecución de las metas básicas planteadas en la misión corporativa.

2.2.9 ANÁLISIS FODA

“El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de Planificación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora continua.

En el proceso de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, Análisis FODA, se consideran los factores económicos, políticos, sociales y culturales que representan las influencias del ámbito externo, que inciden sobre su quehacer interno, ya que potencialmente pueden favorecer o poner en riesgo el cumplimiento de la Misión.

Las fortalezas y debilidades corresponden al ámbito interno de la organización y dentro del proceso de Planificación estratégica, se debe realizar el análisis de cuales son esas fortalezas con las que cuenta y cuales las debilidades que obstaculizan o impiden el cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

Así se tiene la definición de cada una de ellas para un mejor entendimiento:

- **Fortalezas:** También llamadas puntos fuertes, son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Debilidades:** También llamados puntos débiles, son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Oportunidades:** Es todo aquello que puede superar una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.
- **Amenazas:** Se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o reducir los ingresos esperados o su rentabilidad”.²⁰

2.2.10 TIPOS DE MATRICES

2.2.10.1 MATRIZ HOLMES

²⁰http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Use_el_analisis_FODA_para_generar_estrategias.html

Esta Matriz sirve para jerarquizar valores o elementos de la misma especie, en función de una sola variable; permitiendo de esta manera comparar entre si los parámetros y clasificarlos en orden de importancia.

Los pasos para realizar la Matriz Holmes es la siguiente:

- Ubicar los factores en los ejes
- Criterio:
 - En la diagonal principal asignar valores de 0.5.
- Asignar valores a los casilleros:
 - Si el factor fila es más importante que el de la columna, asignar 1 de lo contrario 0.
 - Si el factor columna es más importante que el de la fila, asignar 1 de lo contrario 0.
 - Si los factores tienen igual importancia, asignar 0.5.
- Casilleros correspondientes:
 - La suma de estos casilleros deben ser igual a 1.
- Sumar por filas.
- Priorizar el orden de importancia de acuerdo a la suma de las filas.

2.2.10.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos permite resumir y evaluar las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno. Es conveniente primero utilizar la matriz de Holmes para priorizar los factores.

En esta matriz se evalúa las fortalezas y debilidades importantes de la organización, comercialización, financiero, personal y producción.

El procedimiento para desarrollar esta Matriz EFI es el siguiente:

- a.- Fortalezas y debilidades de la organización (5 a 10).

b.- Ponderamos cada variable:

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

MÁXIMO: 1.00

c.- Clasificación de 1 a 4 a cada factor:

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

d.- Resultado ponderado (bxc)

e.- Sumar los resultados ponderados

- Máximo 4
- Mínimo 1
- Promedio 2.5
- Más de 2.5, Organización con fuerte posición interna.
- Menos de 2.5, Organización con debilidades interna.

2.2.10.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, ambiental, gubernamental, política, legal, tecnológica y competitiva.

Para realizar la Matriz EFE es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

a.- Elaborar una lista de amenazas y oportunidades (5 a 10).

b.- Asignar una ponderación a cada factor

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

SUMA MÁXIMA: 1.00

c.- Hacer una clasificación de 1 a 4. Para indicar el impacto que cada variable representa:

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

d.- Resultado ponderado de cada variable.

e.- Suma de resultados ponderados

- Máximo 4
- Mínimo 1
- Promedio 2.5
- Competencia atractiva más de 2.5 entra en el plano de las oportunidades.
- Negocio poco atractivo menos de 2.5 entra en el plano de las amenazas.

2.2.10.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Esta matriz es una herramienta analítica que identifica a los competidores más importantes de una organización e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares.

Para realizar la Matriz es importante tener en cuenta los siguientes pasos:

- Identificar de 5 a 10 factores claves del éxito de la organización que se va analizar.
- Asignar una ponderación a cada factor clave del éxito para indicar su importancia relativa.

- Sin importancia 0.01
- Muy importante 1.00

SUMA MÁXIMA: 1.00

- Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa organización en cada factor clave del éxito, en donde:
 - Debilidad importante 1
 - Debilidad menor 2
 - Fortaleza menor 3
 - Fortaleza importante 4

Califico el factor clave del éxito del 1 al 4 en función de cómo respondemos ante ello

- Ponderación: Fuerza o Debilidad.
- Suma resultados ponderados: Competidor Amenazante o Débil.

2.2.10.5 MATRIZ FODA

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

En síntesis:

- Las **F**ortalezas deben utilizarse
- Las **O**portunidades deben aprovecharse
- Las **D**ebilidades deben eliminarse y
- Las **A**menazas deben sortearse.

Tabla 2.1: Matriz FODA

Factores Internos Factores Externos	Fotalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades (O)	Estrategia FO Adecuar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
Amenazas (A)	Estrategia FA Adecuar las fuerzas para evitar las amenazas	Estrategia DA Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Elaborado por: Diana Contreras C.

Fuente: DAVID FRED R, Conceptos de Administración Estratégica

La Matriz FODA conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias las cuales son las siguientes:

➤ **La Estrategia DA (Mini-Mini):**

En general, el objetivo de la estrategia DA (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las debilidades como las amenazas. Una empresa que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal empresa tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación.

➤ **La Estrategia DO (Mini-Maxi):**

La segunda estrategia, DO (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades. Una organización podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado.

➤ **La Estrategia FA (Maxi-Mini):**

Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las fortalezas de la empresa que pueden copar con las amenazas del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas.

➤ **La Estrategia FO (Maxi-Maxi):**

A cualquier empresa le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus fortalezas como sus oportunidades, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs- Oportunidades) Tales organizaciones podrían tomar sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

2.2.10.6 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA)

Esta Matriz permite determinar el tipo de estrategia más recomendable para la organización. Los factores que se analizan se encuentran dentro de un eje de coordenadas.

Se deberá emplear el desarrollo del ambiente interno para determinar: la fuerza financiera (Y positivo) y la ventaja competitiva (X negativo); así también en el ambiente externo se determinan: la fuerza de la industria (X positivo) y la estabilidad del ambiente (Y negativo); con la finalidad de obtener la estrategia más acertada que puede ser:

- **Conservadora:** Son las estrategias que permiten a la empresa a correr con ningún riesgo o incursionar en nuevas líneas de negocios.
- **Agresiva:** Cuando las fortalezas y oportunidades de una organización se pueden aprovechar, superando las debilidades y evadiendo las amenazas.
- **Defensiva:** La empresa se debe concentrar en superar las debilidades y en evitar las amenazas.
- **Competitivas:** Son alianzas estratégicas que permiten reducir el riesgo financiero, el desarrollo de nuevos productos y obtener una participación en el mercado.

Su forma de calificación para esta clase de Matriz es la siguiente:

- Escala Positiva: Fuerza Financiera (FF), Fuerza de la Industria (FI).
 - + 1 peor
 - + 6 mejor
- Escala Negativa: Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Ambiente (EA).
 - 1 mejor
 - 6 peor

Las Operaciones que se deben realizar son:

- Sumar todos los factores que intervienen tanto en la coordenada X como la Y.
- Promediar la sumatoria con respecto al número de factores de cada dimensión.
- Sumar los resultados obtenidos del promedio del eje X como del eje Y, para obtener el punto de intersección (x, y).

2.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)

“Según Robert Kaplan y David Norton, el BSC es la representación en una estructura coherente de la estrategia del negocio a través de objetivos claramente encadenados entre sí, medidos con los indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos. Un buen Balanced Scorecard debe contar la historia de sus estrategias, es decir, debe reflejar la estrategia del negocio.

El Cuadro de Mando Integral es una potente y útil herramienta que permite el rendimiento continuo entre la formulación e implantación de la estrategia y la realización y control de gestión, equilibrando la perspectiva de mercado con la perspectiva interna de la empresa”.²¹

2.3.1 PERSPECTIVAS EN EL BALANCED SCORECARD

El BSC parte de la visión y estrategias de la empresa. Luego se determinan los objetivos financieros requeridos para alcanzar la visión, y estos a su vez serán el resultado de los mecanismos y estrategias que rijan nuestros resultados con los clientes.

Los procesos internos se planifican para satisfacer los requerimientos financieros y los de clientes, es un instrumento para expresar la estrategia como se observan en la Figura 2.3.

²¹ GONZÁLEZ; Javier; Instituto de Empresa.

Figura 2.3: Perspectivas del BSC



Fuente: Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton

Elaborado por: Diana Contreras C.

2.3.1.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas; esta perspectiva se centra en la creación de valor para el accionista. Esto requerirá definir objetivos e indicadores que permitan responder a las expectativas del accionista en cuanto a los parámetros financieros de: Crecimiento, Beneficios, Retorno de Capital, Uso del Capital.

2.3.1.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los Clientes; del logro de los objetivos que se plantean en esta perspectiva dependerá en gran medida la generación de ingresos, y por ende la "generación de valor" ya reflejada en la Perspectiva Financiera.

2.3.1.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva, se identifican los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización o empresa, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Usualmente, esta perspectiva se desarrolla luego que se han definido los objetivos e indicadores de las perspectivas Financiera y de Clientes.

Los indicadores de esta perspectiva deben manifestar la naturaleza misma de los procesos propios de la empresa u organización. Algunos indicadores de carácter genérico asociados a procesos son los siguientes: Tiempo de Ciclo del Proceso (cycle time), Costo Unitario por Actividad, Niveles de Producción, Costos de Falla, Costos de Trabajo, Desperdicio (Costos de Calidad).

2.3.1.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

Esta perspectiva se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa, y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar.

Estas capacidades están fundamentadas en las competencias medulares del negocio, que incluyen las competencias de su gente, el uso de la tecnología como impulsor de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la oportuna toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio.

2.4 HERRAMIENTAS DE CALIDAD

2.4.1 DIAGRAMA DE PARETO

“Se utiliza para visualizar rápidamente qué factores de un problema, que causas o qué valores en una situación determinada son los más importantes y, por ello,

cuáles de ellos hay que atender en forma prioritaria, a fin de solucionar el problema o mejorar la situación.

2.4.2 DIAGRAMA CAUSA-EFECTO (ESPINA DE PESCADO)

Tiene como propósito expresar gráficamente el conjunto de factores casuales que interviene en una determinada característica de calidad. Desarrollado por el Dr. Kaouru Ishikawa en 1960 al comprender que no era predecible el resultado o efecto de un proceso sin entender las interrelaciones causales de los factores que incluyen en él.

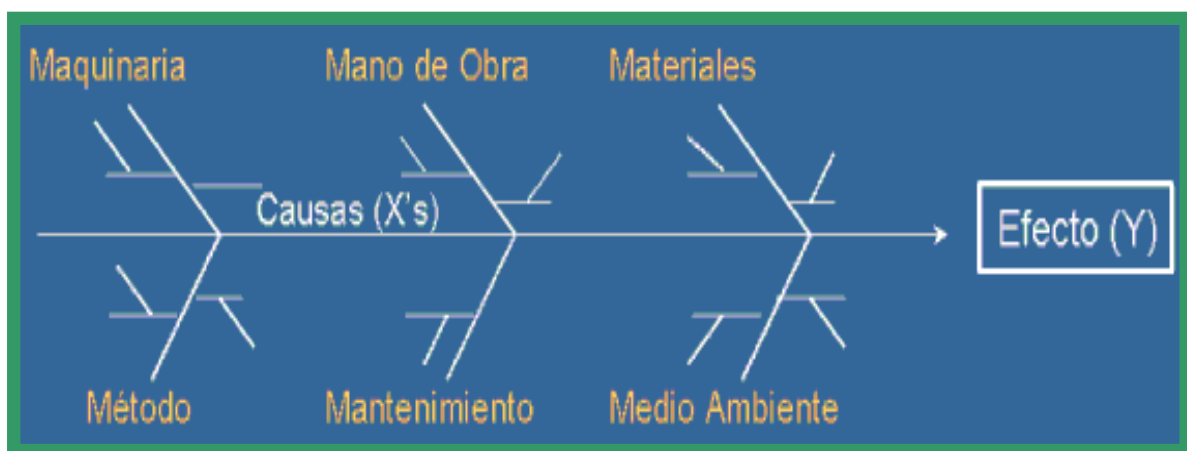
Al identificar todas las variables o causas que intervienen en el proceso y la interrelación de dichas causas, es posible comprender el efecto que resulta de algún cambio que se opere en cualquiera de las causas. Las relaciones se expresan mediante un gráfico integrado por dos secciones:

- La primera sección está constituida por una flecha principal hacia la que convergen otras flechas, consideradas como ramas del tronco principal, y sobre las que inciden nuevamente flechas más pequeñas, las sub-ramas. En esta primera sección quedan organizados los factores causales.
- La segunda sección está conformada por el nombre de la característica de calidad, las mismas que son:
 - Maquinaria
 - Mano de Obra
 - Materiales
 - Método
 - Mantenimiento
 - Medio Ambiente

La flecha principal de la primera sección apunta precisamente hacia este nombre, indicando con ello la relación causal que se da entre el conjunto de factores con respecto a la característica de calidad.

A continuación se muestra en la **Figura 2.4** la representación gráfica del Diagrama Causa-Efecto.

Figura 2.4: Diagrama Causa – Efecto



Fuente: www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/lecciones/causaefecto.htm

2.4.3 HISTOGRAMA

En el Histograma se ordenan las muestras, tomadas de un conjunto, en tal forma que se vea de inmediato con qué frecuencia ocurren determinadas características que son objeto de observación. En el control estadístico de la calidad, el histograma se emplea para visualizar el comportamiento del proceso con respecto a ciertos límites.

2.4.4 ESTRATIFICACIÓN

Es una herramienta estadística que clasifica los datos en grupos con características semejantes. A cada grupo se le denomina estrato. La clasificación

tiene por objeto el identificar el grado de influencia de determinados factores o variables en el resultado de un proceso.

2.4.5 HOJAS DE VERIFICACIÓN

En el control estadístico de la calidad se hace uso cotidiano de las hojas de verificación, ya que es necesario comprobar si se han recabado los datos solicitados o si se han efectuado determinados trabajos. Se usan para verificar:

- La distribución del proceso de producción.
- Los defectos.
- Las causas de los defectos.
- La localización de los defectos.
- Confirmar si se han hecho las verificaciones programadas.

2.4.6 DIAGRAMA DE DISPERSIÓN

Para poder controlar mejor un proceso y por ende poder mejorarlo, es necesario conocer la interrelación entre las variables involucradas. Estos diagramas muestran la existencia o no de relación entre dichas variables. La correlación entre dos variables puede ser positiva, si las variables se comportan en forma similar (crece una y crece la otra) o negativa, si las variables se comportan en forma opuesta (aumenta una, disminuye la otra).

2.4.7 CORRIDAS Y GRÁFICAS DE CONTROL

Las corridas permiten evaluar el comportamiento del proceso a través del tiempo, medir la amplitud de su dispersión y observar su dirección y los cambios que experimenta. Se elaboran utilizando un sistema de coordenadas, cuyo eje horizontal indica el tiempo en que quedan enmarcados los datos, mientras que el

eje vertical sirve como escala para transcribir la medición efectuada. Los puntos de la medición se unen mediante líneas rectas”²².

2.5 INDICADORES

“Un indicador es un punto en una estadística simple o compuesta que refleja algún rasgo importante de un sistema dentro de un contexto de interpretación.

Establece una relación cuantitativa entre dos cantidades que corresponden a un mismo proceso o a procesos diferentes. Por sí solos no son relevantes, adquieren importancia cuando se les compara con otros de la misma naturaleza.”²³

A través de un indicador se pretende caracterizar el éxito o la efectividad de un sistema, programa u organización, sirviendo como una medida aproximada de algún componente o de la relación entre componentes.

Son establecidos en función de los objetivos y tareas realizadas dentro de cada proceso y permite medir el nivel de desempeño, a través del logro de los objetivos estratégicos. Se obtiene comparando dos datos relacionados, basados al comportamiento de una actividad dentro de un período de tiempo.

2.5.1 CARACTERÍSTICAS DE UN INDICADOR

Para que los indicadores sean efectivos, deben reunir las siguientes características:

- Ser relevante o útil para la toma de decisiones.
- Factible de medir
- Conducir fácilmente información de una parte a otra.
- Verificable.

²² GUTIERREZ Mario; “Administrar para la calidad”; 1992; Limusa Noriega Editores.

²³ FINCOWSKY Franklin; BENJAMIN Enrique; “Auditoría Administrativa”;2001; 1ra. Edición; Pág. 94.

- Libre de sesgo estadístico o personal.
- Aceptado por la organización.
- Justificable en relación a su costo – beneficio.
- Fácil de interpretar.
- Precisión matemática en los indicadores cuantitativos.
- Precisión conceptual en los indicadores cualitativos.

2.5.2 COMPONENTES DE UN INDICADOR

- **Nombre o descriptor:** Nombre fácil de entender, el cual describe las actividades o resultados a medir.
- **Definición:** Cualidad del indicador que se va a desarrollar, el significado del indicador.
- **Forma de Cálculo:** La ecuación precisa, incluyendo los componentes de la misma.
- **Unidad de Medida:** Unidad en la que se expresa el indicador por Ejemplo: Porcentaje, tiempo, entre otras.
- **Unidad Operacional:** Fórmula matemática.
- **Responsable:** Es la persona que más conoce el área donde será aplicado el indicador, que dará soporte en su desarrollo e implementación.

2.5.3 INDICADORES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

“El fin primordial de emplear indicadores en el proceso administrativo es el de poder evaluar en términos cualitativos y cuantitativos el puntual cumplimiento de sus etapas y propósito estratégico, a partir de la revisión de sus funciones.

Para estar en posibilidad de obtener la mayor y mejor información, a cada etapa del proceso se le asignan indicadores cualitativos, que son los que dan razón de ser a la organización, e indicadores cuantitativos, que son los que traducen en hechos el objeto de la organización.”²⁴

2.5.4 NIVELES DE APLICACIÓN DE LOS INDICADORES

Por su nivel de aplicación, los indicadores se dividen en:

- **Indicadores Estratégicos:** Permiten identificar la contribución al logro de los objetivos estratégicos en relación con la misión de la unidad responsable. Miden el cumplimiento de los objetivos en: Actividades, Programas especiales, Proyectos organizacionales y de inversión.

- **Indicadores de Gestión:** Informan sobre procesos y funciones clave. Se utilizan en el proceso administrativo para:
 - Controlar la operación
 - Prevenir e identificar desviaciones
 - Determinar costos unitarios por áreas y programas
 - Verificar el logro de las metas e identificar desviaciones

- **Indicadores de Servicios:** Miden la calidad con que se generan productos y servicios, en función de estándares, así como del grado de satisfacción de clientes y proveedores. Se emplean para:
 - Implantar acciones de mejoramiento y
 - Elevar la calidad de la atención a clientes.

2.5.5 INDICADORES DE EJECUCIÓN

²⁴ FINCOWSKY Franklin; BENJAMIN Enrique; “Auditoría Administrativa”; 2001; 1ra. Edición; Pág. 98

“Los indicadores de ejecución son utilizados para apoyar la evaluación cuantitativa de los hallazgos que se obtienen en una auditoría.

Para poder ubicarlos en función de su campo de aplicación y utilidad, se clasifican en indicadores de:

- Rentabilidad
- Liquidez
- Financiamiento
- Ventas
- Producción
- Abastecimiento
- Fuerza laboral”²⁵

²⁵ FINCOWSKY Franklin; BENJAMIN Enrique; “Auditoría Administrativa”;2001; 1ra. Edición; Pág. 98

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

En el presente capítulo se desarrollará el análisis de la situación actual de la empresa metalmecánica Productos Mecánicos Promecyf Cia. Ltda., enfocando las oportunidades y amenazas de su ambiente externo y las fortalezas y debilidades de su ambiente interno.

Al iniciar el proceso del análisis de la situación actual de Promecyf es necesario mencionar que la presencia de factores sean estos internos o externos y el nivel de aprovechamiento o desconocimiento de estos, marca claramente pautas objetivas de la situación actual de dicha empresa.

Para establecer el mencionado análisis se evaluará el macro ambiente que incluye los factores económicos, sociales, políticos, tecnológicos y legales y el micro ambiente que comprende proveedores, beneficiarios, competencia y organismos de control.

A lo largo de más de 23 años de operación no se ha elaborado un Direccionamiento Estratégico, el mismo que involucre a toda la organización; los objetivos no están redactados formalmente y se opera sobre el día a día.

Por lo que es necesario proponer una Planificación Estratégica; la cual se tomará como referencia el Proceso de Planificación Estratégica desarrollado en el Capítulo 2, apartado 2.2

En primer lugar se hará referencia con lo que cuenta actualmente la empresa y que hace referencia a la misión, visión, objetivos; y después se establecerá el análisis del micro y macro ambiente.

3.1 MISION DE LA EMPRESA PROMECYF

Actualmente la misión de la empresa Promecyf es la que se detalla a continuación:

“Ser líderes en nuestra línea, manteniendo un alto estándar de calidad en la fabricación de nuestros productos con diseños que conviertan cada pieza en algo exclusivo y digno de ser exhibido, satisfaciendo de esa forma, las exigencias de cada uno de nuestros clientes. Contamos para esto, con tecnología de punta y sobre todo, proporcionando un ambiente de trabajo idóneo, el mismo que genere estabilidad, desarrollo y bienestar a todos sus colaboradores”.

3.2 VISIÓN DE LA EMPRESA PROMECYF

La visión a futuro de la empresa Promecyf es la que se detalla a continuación:

“Ser una marca reconocida mundialmente y líder en nuestro país, en la fabricación de productos relacionados con el área de la metalmecánica, involucrando en los acabados materiales nobles como la madera y otros decorativos como vidrio, laminados plásticos, etc; con una cultura ecológica sustentable”.

3.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE PROMECYF

La empresa Promecyf no cuenta con objetivos a nivel de toda la organización más el que se detalla a continuación.

Promecyf Cía. Ltda., es una empresa cuyo máximo objetivo es ofrecer al cliente un producto de alta calidad y servicio. Por eso ha seleccionado los mejores materiales idóneos y los mecanismos más sofisticados en la fabricación de cada uno de los productos.

3.4 AMBIENTE INTERNO

Continuando con el modelo del Proceso de Planificación Estratégica desarrollado en el Capítulo 2, apartado 2.2, se estudiará en primera instancia el ambiente interno de la empresa; para lo cual se realizó encuestas a los directivos y a todo el personal de las áreas que conforman Promecyf, con este estudio se puede detectar las fortalezas y debilidades más importantes que perciben todos los colaboradores en el desempeño de su trabajo diario basado en una lista de lluvia de ideas.

3.4.1 COMPONENTE ORGANIZATIVO

A través de la **Figura 3.1** se presenta el Organigrama Estructural que cuenta actualmente la empresa Promecyf, para tener una base o idea de cómo se encuentra conformado las áreas de la empresa; cabe destacar que dentro de este organigrama se está dejando de lado a ciertas personas que trabajan en la actualidad en Promecyf ya que no existe todos los puestos o cargos y sería recomendable realizar cambios ya que se ha venido manteniendo el mismo organigrama durante sus 23 años de trayectoria.

Figura 3.1: Organigrama Estructural Promecyf Cía. Ltda.



Fuente: Base de Datos de la empresa Promecyf Cía. Ltda.

Promecyf Cía. Ltda., cuenta con veinte y siete empleados incluido el Gerente General, los mismos que están distribuidos en tres áreas de trabajo:

- Área Administrativa (siete personas).
- Área de Producción – Planta (dieciocho personas).
- Área de Bodega – Adquisiciones (dos personas).

Área Administrativa

➤ Gerencia General:

Se encuentra integrado por el Gerente General que en este caso es gerente-propietario de la empresa, es la persona que toma las decisiones finales, presta ayuda y asesoramiento cuando se requiere a todos los miembros de la empresa, el gerente de la empresa es a su vez el encargado de evaluar al aspirante al cargo debido a la experiencia que posee en el medio que es más de 23 años.

Entre otras funciones que realiza el gerente son las que se detallan a continuación:

- Responsable directo del funcionamiento de la empresa.
- Responsable ante los accionistas de la buena marcha de la empresa.
- Responsable de los resultados financieros.
- Convoca a reuniones cuando es necesario al personal de la empresa.
- Realiza cotizaciones con respecto a la fabricación de quioscos, blindaje de carrocerías, entre otros.
- Se encarga de controlar y dar soluciones al trabajo que se realiza en la producción.
- Se encarga de autorizar los pagos a terceros.
- Autoriza las compras de los materiales que son requeridos para la producción.

➤ Asistente de Gerencia:

Es la persona encargada de realizar las siguientes funciones:

- Coordina las citas del Gerente General con clientes, proveedores y terceras personas.
- Realiza ciertas cotizaciones que son solicitadas por el Gerente General.
- Realiza y controla el manejo de la caja chica.
- Controla a través del Kárdex los suministros de oficina de la empresa.

➤ **Gerencia de Ventas:**

Se encuentra integrada por la persona encargada de realizar ciertas cotizaciones para los clientes; estableciendo precios y plazos de entrega, otorga información de posibles clientes y toma contactos para poder enviar una hoja de presentación de los productos que ofrece la empresa.

➤ **Asistente de Ventas:**

Se encuentra integrada por la persona encargada de realizar las siguientes funciones:

- Envía cotizaciones, las mismas que son requeridas por parte de los clientes de la empresa ya sean estas personas naturales e instituciones.
- Cumplir con los documentos necesarios para la calificación como proveedores y poder presentarse a cualquier licitación.
- Realiza las órdenes de producción una vez que sea aprobada la cotización u oferta por parte del cliente para su respectiva fabricación.
- Envía y recibe correos electrónicos, y es la encargada de repartir la información a las demás divisiones de la empresa.

➤ **Departamento de Contabilidad:**

En este departamento se trabaja conjuntamente la contadora y la asistente contable, las mismas que se encargan de llevar la contabilidad de los movimientos de la empresa, es decir el control de ingresos y egresos que son originados por la misma, se realizan las facturas a los clientes, el pago a proveedores, pago de impuestos, se registra los depósitos, se realiza las conciliaciones bancarias y comprobantes de retención, entre otras.

➤ **Diseño:**

Es el encargado de mejorar, modificar, ampliar la presentación en Power Point de los productos que ofrece la empresa acorde a las necesidades de la misma, diseña planos a petición de los clientes externos, maneja el programa Autocad.

Área de Producción – Planta:

Encargado de realizar las siguientes actividades:

- Coordinar las actividades a través de un delegado para que se encargue de supervisar los trabajos que se van a realizar en la planta.
- Es el representante en las reuniones de obra.
- Diseña algunos planos para proporcionar a los clientes.
- Responsable de la dirección en todo lo relacionado con la fabricación.
- Aprueba el programa de fabricación.
- Elabora los presupuestos de la compra de materia prima.
- Asegura el control de producción y de la calidad.
- Cuida de previsión de compras.
- Responsable del desarrollo de nuevos procedimientos y métodos de producción.
- Controla los materiales utilizados en la producción.
- Controla los embalajes adecuados a costos mínimos.
- Seguridad del área industrial
- Determina los niveles de inventarios.

Área de Bodega – Adquisiciones:

Se encarga de realizar las siguientes actividades:

- Dirige toda la actividad del servicio de compras.
- Realiza compras conforme a los requerimientos de la empresa considerando precios, calidad, entre otros.
- Establece y mantiene buenas relaciones con los proveedores.
- Se lleva el control de las herramientas que se utiliza en las obras de manera externa y en la fabricación de los productos de manera interna.
- Encargada de realizar el detalle de la orden de trabajo terminado; la misma que nos proporciona la seguridad de que el trabajo fue finalizado y se pueda proceder el cobro de dicho trabajo o servicio.

3.4.2 COMPONENTE DE COMERCIALIZACIÓN

La comercialización de Promecyf se la realiza mediante las referencias que dan los clientes a personas Naturales y Jurídicas del sector público o privado por el servicio de calidad que ofrece la empresa.

3.4.3 COMPONENTE FINANCIERO

La información financiera de la empresa Promecyf es llevado en el departamento de Contabilidad dirigido por la Ing. Susana Quintana y su respectiva Asistente. La Contabilidad se lleva en el Programa SAFI²⁶ durante quince años, el mismo que no es explotado en su totalidad, ya que Promecyf no lleva Contabilidad de Costos y por ende se deja de lado ciertos módulos que contiene el programa.

Para determinar el costo de venta de los productos se basan en la experiencia de su personal, según lo comenta la Ing. Quintana; por otra parte la información financiera se le presenta al Gerente General únicamente cuando él lo solicita, y por iniciativa de la Contadora se presenta el saldo en bancos casi diariamente.

²⁶ “Sistema Administrativo Financiero Integrado”: es un sistema contable basado en una herramienta informática de apoyo a la toma de decisiones gerenciales que tengan estándares de calidad.

Promecyf es una empresa que en los últimos años ha venido acarreado una pérdida del ejercicio, de esta manera no se ha podido obtener utilidades, ya que sus gastos superan a sus ingresos, viendo el descontento de sus colaboradores.

La empresa tiene problemas de Liquidez, siendo algo perjudicial, ya que no se puede cumplir a tiempo con sus pagos, el principal rubro que frecuentan estar al día son los impuestos que debe pagar la empresa al Fisco.

Se cuenta con el apoyo económico por parte del Gerente General, ya que él destina dinero para poder cubrir las necesidades emergentes en las que ha incurrido la empresa. Promecyf está en la capacidad de adquirir préstamos en el Banco dando a cambio su cartera de clientes como una garantía de pago.

El departamento de Contabilidad no cuenta con el servicio de Internet, siendo una debilidad para el mismo, ya que cierta información importante debe ser presentada a través de este medio.

3.4.4 COMPONENTE DEL PERSONAL

A Promecyf se le considera una metalmecánica pequeña ya que cuenta con una nómina de 27 personas, las mismas que se encuentran en tres áreas diferentes de trabajo:

- Área Administrativa (siete personas).
- Área de Producción – Planta (dieciocho personas).
- Área de Bodega – Adquisiciones (dos personas).

Cabe recalcar que la empresa cuando adquiere un contrato de trabajo extremadamente grande; ubica anuncios en el comercio para contratar personal para la producción, ya que esto implica dejar de lado los trabajos pequeños para concentrarse todo el personal en un solo trabajo.

Este personal es contratado por Obra Cierta, es decir para un trabajo determinado, dejando la decisión para el Gerente General si una vez culminada la obra se le liquida al trabajador o pertenece a la nómina de la empresa por su esfuerzo y dedicación.

3.4.5 COMPONENTE DE PRODUCCIÓN

Los productos que son fabricados en la planta de producción de la empresa Promecyf Cía. Ltda., son los que se detallan en el siguiente cuadro.

Cuadro 3.1: Lista de Productos que ofrece Promecyf

<p>1. PUERTAS DE SEGURIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Blindadas opacas ➤ Blindadas de vidrio <p>2. PUERTAS DE ESCAPE Y CORTA FUEGO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Una hoja ➤ Doble hoja ➤ Corredizas ➤ Acabado ignífugo ➤ Barras de pánico para puerta simple ➤ Barras de pánico para puerta doble. <p>3. PASAMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Acero inoxidable ➤ Acero al carbono pintado <p>4. CONTROL DE ACCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tornos piso – techo ➤ Tornos simples ➤ Direccionadores ➤ Taja – llantas para control de acceso vehicular. <p>5. SEGURIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Garitas blindadas para guardias 	<p>11. ACCESORIOS DECORATIVOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Recubrimiento en acero inoxidable ➤ Tiraderas especiales ➤ Bases para mesas ➤ Juntas de piso ➤ Counters de recepción ➤ Mesones de trabajo en acero inox <p>12. ACCESORIOS PARA LA CONSTRUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Rejillas para piso ➤ Astas para banderas ➤ Gradas metálicas ➤ Mesones en acero inox para empotrar lavamanos ➤ Mesones de acero inox de pozo continuo. <p>13. ACCESORIOS PARA BATERIAS SANITARIAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Divisiones de baño en acero al carbono y en acero inox colgantes o de piso ➤ Dispensador de papel higiénico en acero inoxidable. ➤ Dispensador de jabón líquido ➤ Dispensador de toalla ➤ Basureros de pared
--	--

<ul style="list-style-type: none"> ➤ Casilleros postales ➤ Pasa paquetes ➤ Pasa voz ➤ Pasa documentos ➤ Ventanas blindadas <p>6. PUERTAS ACÚSTICAS</p> <p>7. PUERTAS CONTRA EXPLOSIÓN</p> <p>8. PUERTAS HERMÉTICAS</p> <p>9. MARCOS METÁLICAS PARA PUERTAS</p> <p>10. MUEBLES PARA EXTERIORES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mesas ➤ Sillas ➤ Bancas ➤ Alcorques ➤ Quioscos ➤ Bebedores ➤ Parasoles 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Basureros de piso ➤ Mesones para cambiar pañales <p>14. MANEJO DE MATERIALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mesas de trabajo ➤ Mesas de rodillos ➤ Rampas de rodillos ➤ Transportadores <p>15. ACCESORIOS PARA MUEBLES</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Patas ➤ Cantos ➤ Mesones ➤ Tiraderas ➤ Bases <p>16. OTROS</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ambulancias ➤ Motobombas ➤ Blindados
--	---

Fuente: Datos proporcionados por la Empresa Promecyf Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Contreras C.

Las áreas de distribución que conforman la empresa están dedicadas a la producción de varios artículos en acero inoxidable, acero negro y aluminio, los cuales son transformados mediante procesos de corte, doblado, suelda, pulido y acabados entre los principales.

El área de producción de la empresa en la cual fabrican sus productos y/o prestan sus servicios se muestra en las siguientes imágenes.

Figura 3.2: Planta de Producción Promecyf Cia. Ltda.



Elaborado por: Diana Contreras C.

Dichos procesos se llevan a cabo en tres áreas de producción de la empresa con el fin de obtener un producto final de alta calidad, que exigen los clientes al momento de negociar dicho producto y/o servicio , en el Capítulo V se propone indicadores para medir el nivel la negociación que se mantiene con los clientes.

➤ **Área Acero Inoxidable**

Es aquí donde se realiza la transformación del acero inoxidable, en el producto final, cumpliendo las especificaciones de diseño requeridas u órdenes de producción. Para ello se lleva a cabo actividades de corte, torneado, doblado, suelda y pulido.

➤ **Área Acero Negro**

El proceso para la transformación del acero negro es llevado a cabo en ésta área de la planta bajo las indicaciones de diseño y orden de producción específica para cada producto. Para obtener el producto final en ésta área se requiere cumplir con los procesos de corte para la estructura (acero negro), corte de revestimiento (acero inoxidable) o carrocería (aluminio), doblado, suelda, ensamblado.

➤ **Acabados (Pintura)**

Una vez ensamblado el producto, se procede a dar los acabados de diseño u orden de producción necesarios. Ésta área es la encargada de llevar a cabo dicho trabajo, los cuales comprenden de carpintería y pintura

- **Carpintería**

Cuando los productos requieren acabados de carpintería, se contrata un carpintero por obra, el cual trabaja la madera bajo responsabilidad de el. Pero se proporciona equipos, y herramientas tales como: sierra de corte, sierra de mano, tupí, limatón, taladro; y herramientas, como: martillo, prensas, cepillo, etc.

- **Pintura**

La pintura es la última actividad antes de obtener el producto terminado final. Una vez que el producto es transportado de las áreas de acero negro o acero inoxidable, se realiza las actividades de lijado y pintado.

Según palabras del Ing. Nájera cuenta con un área de autos clásicos que vendría hacer un negocio a parte de Promecyf, pero según la Contadora los gastos se generan con los ingresos de Promecyf.

3.5 DESARROLLO DEL ANÁLISIS AMBIENTAL

3.5.1 AMBIENTE INTERNO

Tener una visión clara del ambiente interno es de gran importancia para la administración de Promecyf, ya que permitirá definir estrategias de mejora para el desarrollo interno de la empresa.

La encuesta se realizó bajo los siguientes parámetros:

Considerado como **Universo** a todo el personal de Promecyf, es decir al área administrativa, producción – planta y bodega – adquisiciones.

El formato de la encuesta que fue realizada a todo el personal que integra la empresa se detalla en el **Anexo 1**.

Los resultados se muestran de manera porcentual, cuyo cálculo se realizó a través de la división entre la frecuencia de cada observación para la frecuencia acumulada.

$$X\% = f_i / F_i$$

Obteniéndose de esta manera la tabulación de los resultados de cada pregunta de la siguiente manera:

¿Cuál es su nivel de Educación?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
Primaria	0	0%	4	20%	4	15%
Secundaria	2	29%	13	65%	15	55%
Tecnológico	2	29%	3	15%	5	19%
Superior	3	42%	0	0%	3	11%
	7	100%	20	100%	27	100%

En su mayoría el personal que labora en Promecyf es de nivel secundario.

Preg.1 ¿Conoce Ud. La misión y visión de la empresa?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	4	57%	3	15%	7	26%
NO	3	43%	17	85%	20	74%
	7	100%	20	100%	27	100%

Gran parte del personal no conoce la razón de ser de la empresa, ni lo que desea alcanzar en el futuro.

Preg.2 ¿Existen objetivos claros y bien definidos para el desempeño organizacional?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	1	14%	0	0%	1	4%
NO	6	86%	20	100%	26	96%
	7	100%	20	100%	27	100%

El personal desconoce la existencia de objetivos, que sirvan para el desempeño organizacional de la empresa.

Preg. 3 Existen estrategias por escrito para la consecución de los objetivos?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	0	0%	0	0%	0	0%
NO	7	100%	20	100%	27	100%
	7	100%	20	100%	27	100%

Todo el personal desconoce la existencia de estrategias que ayuden a la consecución de los objetivos de la empresa.

Preg.4 ¿Existen políticas por escrito dentro de la empresa?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	4	57%	0	0%	4	15%
NO	3	43%	20	100%	23	85%
	7	100%	20	100%	27	100%

La mayoría del personal no conoce las políticas de la empresa.

Preg.5 ¿Existen valores corporativos dentro de la empresa?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	0	0%	0	0%	0	0%
NO	7	100%	20	100%	27	100%
	7	100%	20	100%	27	100%

Los empleados trabajan en base a su conciencia sin tomar en cuenta la existencia de valores corporativos.

Preg.6 ¿Existen objetivos departamentales que se alineen con los objetivos organizacionales?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	2	29%	0	0%	2	7%
NO	5	71%	20	100%	25	93%
	7	100%	20	100%	27	100%

Dentro de las áreas de trabajo, los empleados no cuentan con objetivos, los cuales se alineen con los objetivos organizacionales.

Preg.7 ¿Existen manuales y reglamentos para la ejecución de funciones?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	0	0%	0	0%	0	0%
NO	7	100%	20	100%	27	100%
	7	100%	20	100%	27	100%

Los empleados coinciden en su criterio acotando que la empresa no cuenta con manuales ni reglamentos para la ejecución de sus funciones.

Preg.8 ¿Existe coordinación de las actividades con otros departamentos de la empresa?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	0	0%	0	0%	0	0%
NO	7	100%	20	100%	27	100%
	7	100%	20	100%	27	100%

Existe duplicidad en ciertas funciones, por ende no existe coordinación de las actividades con los otros departamentos.

Preg.9 ¿La empresa cuenta con un organigrama bien estructurado?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	4	57%	0	0%	4	15%
NO	3	43%	20	100%	23	85%
	7	100%	20	100%	27	100%

Casi todo el personal deduce que la empresa cuenta con un organigrama mal estructurado.

Preg.10 ¿El espacio físico donde usted desempeña su trabajo es?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
Adecuado	6	86%	15	75%	21	78%
Inadecuado	1	14%	5	25%	6	22%
	7	100%	20	100%	27	100%

El personal opina que la empresa si cuenta con un buen espacio físico.

Preg.11 ¿Cómo calificaría el ambiente laboral de Promecyf?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
Muy agradable	2	29%	5	25%	7	26%
Agradable	2	29%	8	40%	10	37%
Poco agradable	3	42%	7	35%	10	37%
Intolerable	0	0%	0	0%	0	0%
	7	100%	20	100%	27	100%

El personal percibe un ambiente de trabajo agradable.

Preg.12 ¿Usted está conforme con su remuneración mensual con relación a su trabajo?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	3	57%	5	25%	8	30%
NO	4	43%	15	75%	19	70%
	7	100%	20	100%	27	100%

El personal no se encuentra conforme con la remuneración que percibe, afirman que existen preferencias con algunos trabajadores.

Preg.13 ¿Existen las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo?

	Administración		Planta		Total	
	#	%	#	%	#	%
SI	1	14%	10	50%	11	41%
NO	6	86%	10	50%	16	59%
	7	100%	20	100%	27	100%

Más de la mitad del personal opinan que si cuentan con las herramientas necesarias para realizar su trabajo.

➤ **DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD:**

Preg.1 ¿Con qué frecuencia se presentan los Estados Financieros al directivo de la empresa?

	Contabilidad		Total	
	#	%	#	%
Mensual	0	0%	0	0%
Trimestral	0	0%	0	0%
Semestral	0	0%	0	0%
Anual	2	100%	2	100%
	2	100%	2	100%

La Contadora y su Asistente afirman que la información de los Estados Financieros se presenta de forma anual al Gerente General de Promecyf.

Preg.2 ¿Cree Ud que es necesario el servicio de internet para su departamento?

	Contabilidad		Total	
	#	%	#	%
SI	2	100%	2	100%
NO	0	0%	0	0%
	2	100%	2	100%

El departamento de Contabilidad ve la necesidad de contar con el servicio de Internet dentro de sus operaciones.

Preg.3 ¿Se presenta a tiempo el pago de las obligaciones tributarias de la empresa ante el Fisco?

	Contabilidad		Total	
	#	%	#	%
SI	2	100%	2	100%
NO	0	0%	0	0%
	2	100%	2	100%

El departamento si cumple con sus obligaciones tributarias a tiempo.

Preg.4 ¿El pago con los proveedores de la empresa se realiza a tiempo?

	Contabilidad		Total	
	#	%	#	%
SI	1	50%	1	50%
NO	1	50%	1	50%
	2	100%	2	100%

Según comentarios de la Contadora se procura realizar los pagos a todos los proveedores de la empresa, para poder mantener el crédito respectivo.

Preg.5 ¿El sistema contable que maneja la empresa es?

	Contabilidad		Total	
	#	%	#	%
Adecuado	2	100%	2	100%
Inadecuado	0	0%	0	0%
	2	100%	2	100%

Según criterio de las personas que trabajan en el departamento de Contabilidad, el sistema contable es el adecuado para sus operaciones.

Preg.6 ¿Este sistema contable es explotado en su totalidad?

	Contabilidad		Total	
	#	%	#	%
SI	0	0%	0	0%
NO	2	100%	2	100%
	2	100%	2	100%

Para la Contadora no es explotado en su totalidad, ya que no se lleva Contabilidad de Costos ni se maneja el módulo del inventario.

Preg.7 ¿Se utiliza indicadores financieros para realizar un análisis a la empresa

	Contabilidad		Total	
	#	%	#	%
SI	0	0%	0	0%
NO	2	100%	2	100%
	2	100%	2	100%

Según su personal no realizan análisis a través de indicadores financieros a menos que sea solicitado por algún directivo de la empresa.

Preg.8 ¿Existe un adecuado control y seguimiento de la información (archivo físico, respaldos)?

	Contabilidad		Total	
	#	%	#	%
SI	2	100%	2	100%
NO	0	0%	0	0%
	2	100%	2	100%

Pese a que es el departamento que más documentación lleva, se pudo observar que mantienen un adecuado control en la información.

➤ **DEPARTAMENTO DE VENTAS:**

Preg.1 ¿Se cuenta con un proceso claro y bien definido para realizar una venta?

	Ventas		Total	
	#	%	#	%
SI	0	0%	0	0%
NO	3	100%	3	100%
	3	100%	3	100%

Todo el personal manifiesta que no se cuenta con un proceso para realizar las ventas

Preg.2 ¿Se cuenta con una base de datos de los clientes de promecyf?

	Ventas		Total	
	#	%	#	%
SI	1	33%	1	33%
NO	2	67%	2	67%
	3	100%	3	100%

Según sus colaboradores no se cuentan con una base de datos de los clientes de Promecyf, se tiene descoordinación en los archivos de la información.

Preg.3 ¿Dentro del departamento de ventas se cuenta con políticas de precios?

	Ventas		Total	
	#	%	#	%
SI	0	0%	0	0%
NO	3	100%	3	100%
	3	100%	3	100%

Todo el personal opina que no se cuenta con políticas de precios para realizar las ventas.

Preg.4 ¿Cree Usted que es necesario dar a conocer a la empresa a través de una página web?

	Ventas		Total	
	#	%	#	%
SI	2	67%	2	67%
NO	1	33%	1	33%
	3	100%	3	100%

La mayoría opina que si es necesario dar a conocer a la empresa a través de una página web.

Preg.5 ¿Las ofertas que son solicitadas por los clientes son satisfechas a tiempo?

	Ventas		Total	
	#	%	#	%
SI	2	67%	2	67%
NO	1	33%	1	33%
	3	100%	3	100%

El personal opina que si son satisfechas las ofertas de trabajo a los clientes.

Preg.6 ¿Se cumplen con los plazos de entrega del producto o servicio del cliente?

	Ventas		Total	
	#	%	#	%
SI	1	33%	1	33%
NO	2	67%	2	67%
	3	100%	3	100%

El personal opina que el producto o servicio no es entregado a tiempo al cliente por diversos factores.

Preg.7 ¿Se cuenta con políticas de crédito para los clientes?

	Ventas		Total	
	#	%	#	%
SI	3	100%	3	100%
NO	0	0%	0	0%
	3	100%	3	100%

El departamento de ventas si cuenta con políticas de crédito para sus clientes.

➤ **DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN – PLANTA**

Preg.1 ¿Cree usted que es necesario cursos de capacitación para su mejor desempeño?

**SI
NO**

Producción		Total	
#	%	#	%
16	89%	16	89%
2	11%	2	11%
18	100%	18	100%

Todo el personal coincide que es necesario que la empresa les brinde cursos de capacitación.

Preg.2 ¿Promecyf le ha brindado a Usted alguna clase de capacitación?

**SI
NO**

Producción		Total	
#	%	#	%
14	78%	14	78%
4	22%	4	22%
18	100%	18	100%

La mayor parte del personal manifiesta que si ha recibido capacitación por parte de Promecyf.

Preg.3 ¿Qué tipo de capacitación recibió Usted por parte de la empresa

**Cursos dictados afuera
Dictados Ing. Nájera
Ninguno**

Producción		Total	
#	%	#	%
3	17%	3	17%
11	61%	11	61%
4	22%	4	22%
18	100%	18	100%

La mayor parte del personal ha recibido capacitación por parte del Ing. Nájera.

Preg.4 ¿Usted cuenta con los insumos, materiales a tiempo para la ejecución de su trabajo?

	Producción		Total	
	#	%	#	%
SI	8	44%	8	44%
NO	10	56%	10	56%
	18	100%	18	100%

La mayoría del personal no cuenta a tiempo con los materiales para la realización de sus actividades.

Preg.5 ¿Cree Usted que es necesario contar con un jefe de producción?

	Producción		Total	
	#	%	#	%
SI	5	28%	5	28%
NO	13	72%	13	72%
	18	100%	18	100%

Gran parte del personal opina que no es necesario contar con un jefe de producción, ya que basta con el control que se tiene con el Ing. Nájera.

➤ BODEGA – ADQUISICIONES

Preg.1 ¿Existen procedimientos y políticas para efectuar las compras de la materia prima?

	Producción		Total	
	#	%	#	%
SI	0	0%	0	0%
NO	2	100%	2	100%
	2	100%	2	100%

Todo el personal opina que no cuentan con procedimientos y políticas para efectuar las compras.

Preg.2 ¿Las compras son planificadas con anterioridad?

	Producción		Total	
	#	%	#	%
SI	0	0%	0	0%
NO	2	100%	2	100%
	2	100%	2	100%

El personal opina que las compras no son planificadas con anterioridad.

Preg.3 ¿Se utiliza algún sistema para el control del inventario de la materia prima?

	Producción		Total	
	#	%	#	%
SI	2	100%	2	100%
NO	0	0%	0	0%
	2	100%	2	100%

El personal opina que si existe un sistema de control para el manejo del inventario de la materia prima.

Preg.4 ¿Con qué frecuencia se realiza el inventario de la materia prima?

	Producción		Total	
	#	%	#	%
Mensual	0	0%	0	0%
Trimestral	0	0%	0	0%
Semestral	0	0%	0	0%
Anual	2	100%	2	100%
	2	100%	2	100%

El personal opina que el inventario se lo realiza de manera anual.

Preg.5 ¿Los materiales que ingresan a la bodega son revisados con acta de entrega - recepción?

	Producción		Total	
	#	%	#	%
Siempre	0	0%	0	0%
Casi siempre	2	100%	2	100%
Nunca	0	0%	0	0%
	2	100%	2	100%

El personal opina que casi siempre los materiales que ingresan a la bodega son revisados con su respectiva acta de entrega – recepción.

3.5.1.1 CLASIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS ENCONTRADOS: FORTALEZAS Y DEBILIDADES

Una vez que se ha llegado a tabular las preguntas que fueron formuladas a los miembros de la empresa y con la investigación realizada a nivel interno, se determinará las Fortalezas y Debilidades para Promecyf.

Es necesario basarse en una herramienta de trabajo de gran utilidad, y es la Lluvia de ideas; la misma que nos ayudará a generar ideas sobre problemas, causas y posibles soluciones para el mejor funcionamiento en las labores de la empresa.

Esta información se generará a través de los apartados 3.4 y 3.5, las cuales se mencionan en el **Anexo 2**, identificándose de esta manera los siguientes factores.

FORTALEZAS:

- Existe ayuda y asesoramiento a los empleados por parte del Gerente General.
- Producto de excelente calidad.
- Existe seguridad en el área industrial.

- La empresa cuenta con 23 años de experiencia dentro del sector metalmecánico.
- La materia prima que se utiliza en el trabajo es de buena calidad.
- Existe buenas referencias de los clientes de la empresa.
- El costo del producto es determinado en base a la experiencia del personal de ventas.
- Existe diversidad en la fabricación de los productos.
- Ambiente de trabajo agradable.
- Espacio físico de trabajo adecuado.
- Ofertas satisfechas a los clientes.
- Existe personal con experiencia.
- Existe buena relación entre compañeros de trabajo.
- Los productos y servicios son muy competitivos.
- Se mantiene buenas relaciones con los proveedores de la empresa.

DEBILIDADES:

- Existe duplicidad en las funciones dentro del área administrativa.
- No se cuenta con un buen control del inventario de la materia prima.
- El nivel de estudios del personal no es competitivo.
- No se ha realizado un Plan Estratégico hace 20 años.
- No se puede determinar el costo real del producto o servicio.
- Existe problemas de liquidez
- No hay servicio de Internet en el área de Contabilidad.
- Existe mucha rotación del personal de la planta.
- No cuentan con objetivos claros para cada departamento.
- Organigrama de la empresa mal estructurado.
- Inexistencia de políticas para el personal de la empresa.
- Ausencia de manuales y procedimientos para la ejecución de funciones a nivel de todas las dependencias.
- Existe maquinaria y herramientas en mal estado.
- Personal insatisfecho con su salario mensual.
- El pago de los clientes es tardío porque el trabajo no se entrega a tiempo.

- El proceso de ventas es muy lento.
- No existe herramienta necesaria para el trabajo de la planta.
- Falta de mantenimiento a las máquinas y equipos de la planta.
- No se cumplen con los plazos de entrega de los trabajos.
- Entrega a destiempo de la materia prima a los trabajadores.
- Falta de capacitación al personal.
- Las compras no son planificadas con anterioridad.
- Falta de motivación al personal.
- Pago impuntual de sueldos a los empleados de la empresa.

3.5.1.2 FACTORES INTERNOS DE MAYOR IMPACTO

Se resume a continuación en la **Tabla 3.1 y 3.2** las Fortalezas y Debilidades respectivamente más relevantes, las cuales se determinó gracias a la colaboración de la Gerente de Ventas y la Contadora de la empresa; se detalla en la Matriz de Holmes de Fortalezas (**Ver Anexo 3**) y de Debilidades (**Ver Anexo 4**) su priorización.

Tabla 3.1: Fortalezas Priorizadas

FORTALEZAS	
1	Existe diversidad en la fabricación de los productos.
2	Espacio físico de trabajo adecuado.
3	Los productos y servicios son muy competitivos.
4	La empresa cuenta con 23 años de experiencia dentro del sector
5	La materia prima que se utiliza en el trabajo es de buena calidad.
6	Ambiente de trabajo agradable.
7	Existe personal con experiencia.

Elaborado por: Diana Contreras C.

Las fortalezas de mayor incidencia están vinculadas con la diversidad de productos que puede realizar la empresa, por tener una buena infraestructura, por ser sus productos y servicios competitivos basados en la experiencia que tiene

dentro del sector metalmecánico; por contar con un ambiente de trabajo agradable y personal con experiencia.

Tabla 3.2: Debilidades Priorizadas

DEBILIDADES	
1	Personal insatisfecho con su remuneración
2	No se cumplen con los plazos de entrega de los trabajos
3	Existe problemas de liquidez
4	Pago impuntual de sueldos a los empleados
5	No se ha realizado un Plan Estratégico hace 20 años
6	Falta de capacitación al personal
7	Nivel de estudios del personal es muy básico

Elaborado por: Diana Contreras C.

Las debilidades de mayor incidencia están determinadas básicamente con el personal de la empresa; ya que se encuentran inconformes con la remuneración que perciben mensualmente, poseen un nivel de estudios poco competitivos a nivel de otras empresas, desean que se les brinde cursos de capacitación. Por otra parte no se entrega a tiempo los trabajos a los clientes, obteniendo de esta manera problemas de liquidez, ya que no se cuenta con el dinero para cubrir los pagos a terceras personas.

3.5.1.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

La realización de esta matriz esta representada en la **Tabla 3.3**, donde nos releja las fortalezas y debilidades más importantes encontradas al analizar el ambiente interno.

Tabla 3.3: Matriz de Evaluación de Factores Internos

FORTALEZAS		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	%
F8	Existe diversidad en la fabricación de los productos.	0,08	4	0,32	12,45%
F10	Espacio físico de trabajo adecuado.	0,05	3	0,15	5,84%
F14	Los productos y servicios son muy competitivos.	0,08	4	0,32	12,45%
F4	La empresa cuenta con 23 años de experiencia dentro del sector metalmeccánico.	0,08	4	0,32	12,45%
F5	La materia prima que se utiliza en el trabajo es de buena calidad.	0,07	3	0,21	8,17%
F9	Ambiente de trabajo agradable.	0,05	3	0,15	5,84%
F12	Existe personal con experiencia.	0,07	4	0,28	10,89%
DEBILIDADES					
D16	Personal insatisfecho con su remuneración	0,07	2	0,14	5,45%
D19	No se cumplen con los plazos de entrega de los trabajos	0,08	1	0,08	3,11%
D7	Existe problemas de liquidez	0,10	2	0,20	7,78%
D24	Pago impuntual de sueldos a los empleados	0,07	1	0,07	2,72%
D4	No se ha realizado un Plan Estratégico hace 20 años	0,08	2	0,16	6,23%
D21	Falta de capacitación al personal	0,05	2	0,10	3,89%
D3	Nivel de estudios del personal es muy básico	0,07	1	0,07	2,72%
TOTALES		1,00	—	2,57	100%

Elaborado por: Diana Contreras C.

Con este análisis se puede concluir que la empresa Promecyf Cía. Ltda. Está aprovechando sus fortalezas para poder superar sus debilidades que están directamente relacionadas con el funcionamiento de la misma y poder iniciar el proceso de una Planificación Estratégica. La Matriz de Evaluación de Factores Internos dio como resultado **2.57**, siendo mayor al valor promedio de 2.5.

3.5.1.4 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Se mantuvo una entrevista con el Gerente General y la Gerente de Ventas y para ellos las empresas que forman parte de la competencia de Promecyf son las siguientes empresas:

- INMECANIC: Inmobiliario urbano, divisiones de baño, puertas de escape y corta fuego, trabajos en acero inoxidable.
- FUNDIEC.
- BAGANT ECUATORIANA CIA. LTDA.: Metalmecánica (furgones, plataformas, volquetas, silos, carpintería metálica, casetas, contenedores).
- PROYECTOS MECÁNICOS S. C. C.: Montaje y Construcción de máquinas, tanques y estructuras, trabajos en acero inoxidable.
- MECANICA INDUSTRIAL LUNA C. A.: Equipos Industriales en acero inoxidable, tanques, banqueros, marmitas, y servicios de metalmecánica.

Tabla 3.4: Matriz del Perfil Competitivo

No	FACTORES CLAVES DEL ÉXITO	PESO	PROMECYF		FUNDIEC		INMECANIC	
			CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
1	Experiencia	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60
2	Precio	0,17	3	0,51	3	0,51	3	0,51
3	Tecnología	0,14	2	0,28	4	0,56	4	0,56
4	Diversidad de productos	0,14	4	0,56	2	0,28	2	0,28
5	Infraestructura	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
6	Calidad	0,16	4	0,64	3	0,48	3	0,48
7	Entrega a Tiempo	0,12	1	0,12	4	0,48	2	0,24
	TOTAL	1,00		2,95		3,24		3,03

Elaborado por: Diana Contreras C.

En la **Tabla 3.4** se muestra la Matriz del Perfil Competitivo, dando como resultado para Promecyf **2.95**; que a nivel de su competencia es un poco bajo, pero cabe resaltar que la calidad y la diversidad que tiene Promecyf al realizar sus trabajos se convierten en una ventaja competitiva.

3.6 AMBIENTE EXTERNO – MACROAMBIENTE

Con lo que respecta al ambiente externo a nivel macro se analizará los factores que Promecyf no los puede controlar, pero nos ayudará a elaborar estrategias efectivas para enfrentarlas y a minimizar errores en la toma de decisiones.

El Gerente General de Promecyf posee conocimientos dentro del mercado; el propósito de este análisis es poder ampliar el horizonte que tiene la gerencia y a su vez poder identificar las oportunidades y amenazas más representativas que tiene la empresa.

3.6.1 FACTOR ECONÓMICO

3.6.1.1 PRODUCTO INTERNO BRUTO

El Producto Interno Bruto es el valor total de la producción corriente de bienes y servicios finales dentro del territorio nacional durante un período de tiempo determinado.

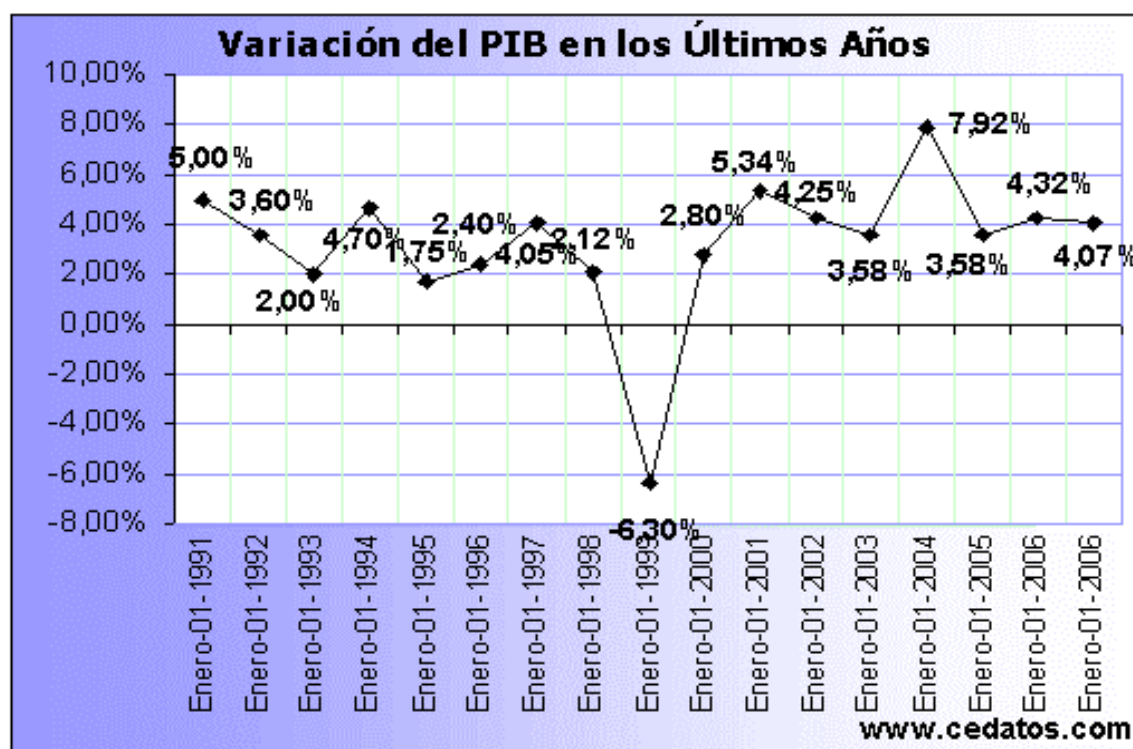
“Al 2005 el sector metal mecánico ecuatoriano tuvo una participación del 4.3% del PIB; se encuentra especialmente diversificado entre empresas pequeñas y medianas, constituyendo las industrias de manufacturas metálicas las de mayor participación (45% del total), seguido por la construcción de maquinaria eléctrica con el 21%.

Teniendo en cuenta la importancia que tiene la industria metalmecánica en el desarrollo de la nación y las necesidades de los consumidores y de las empresas, se hace necesario caracterizar la evolución posible del sector metal mecánico para trazar políticas y diseñar estrategias que atraigan la cooperación internacional de los países líderes en estos sectores”.²⁷

²⁷ www.bce.fin.ec/index.html, STRATEGA; “Estudio del Sector Metalmecánico”; 2005; Pág. 29.

Como podemos ver en la **Figura 3.3** la variación del PIB que ha tenido en los últimos años.

Figura 3.3: Variación del PIB



Fuente: www.cedatos.com

“La proyección de crecimiento económico del Ecuador para 2009 es de 1,4%, confirmó el Ministro de la Política Económica, Diego Borja, basado en el último ajuste realizado por el Banco Central del Ecuador (BCE).

Sin embargo, previo a estos pronósticos la entidad había estimado que este indicador alcanzaría un 3.2% y luego se bajó a 2.3%. La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), en cambio, pronosticó que el crecimiento del país para este año será de 3%.”²⁸

²⁸ <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/pib-del-ecuador-crecera-14-en-2009-332639.html>

3.6.1.2 INFLACIÓN

La inflación es una medida estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPCU), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.

“En el año 2006 la inflación fue de 2,87% en cambio en el 2007 fue del 3,32%, podemos observar que habido un comportamiento creciente, este resultado afecta a la intervención de las empresas debido a que existe incremento en los precios.”²⁹

Tabla 3.5: Inflación Agosto Año 2010

2010-08-31	3.82
2010-07-31	3.40
2010-06-30	3.30
2010-05-31	3.24
2010-04-30	3.21
2010-03-31	3.35
2010-02-28	4.31
2010-01-31	4.44
2009-12-31	4.31
2009-11-30	4.02
2009-10-31	3.50
2009-09-30	3.29
2009-08-31	3.33
2009-07-31	3.85
2009-06-30	4.54
2009-05-31	5.41

Fuente: Banco Central del Ecuador, informe Agosto 2010

²⁹ BANCO CENTRAL DEL ECUADOR; “www.bce.fin.ec/contenido/general”

3.6.1.3 LA DOLARIZACIÓN

La dolarización se aplicó en el Ecuador a partir de enero del 2000, con el fin de controlar la inflación, de reducir las tasas de interés a los niveles internacionales vigentes, y de controlar la pérdida del poder adquisitivo en la población, ya que se aspiraba a que contaríamos con una moneda estable, y así poder registrar en el país el incremento de la inversión, lo cual generaría nuevas plazas de trabajo y por tanto desarrollo.

Con el cambio de moneda, es decir del sucre al dólar se pudo afirmar que los empresarios ecuatorianos comenzaron a experimentar la competencia de los productos provenientes del exterior, los cuales tenían precios en dólares más baratos; para lo cual el factor de la inflación local llevó a que muchos de los productores subieran el precio por encima del precio en países vecinos.

Los productos comenzaron a ser importados y los empresarios ecuatorianos se vieron en la necesidad de reducir sus precios ya que no contaban con la protección de la devaluación del efecto de la dolarización.

Consientes de las implicaciones que fue adaptarse a la nueva moneda que hasta la actualidad esta vigente en el Ecuador, el dólar; todos nuestros estudios deben basarse en este hecho; la dolarización no afecta el estudio para crear y mantener a las empresas, la dolarización ha dado cierta firmeza a la economía nacional.

3.6.2 FACTOR POLÍTICO

El sistema político ecuatoriano, tanto sus instituciones como sus representantes, poco a poco se han ido apartando de la demanda de los ciudadanos, creando un clima de incertidumbre y descontento generalizado frente a la democracia que ha llevado a la deslegitimación institucional. Esta insondable crisis política profundiza y ratifica las causas y condiciones de inequidad e injusticia social y económica.

Los partidos políticos, que deberían ser el nexo entre las demandas y la necesidad de la sociedad al Estado, siguen controlados por sus dueños y caciques, quienes con sus maquinarias electorales operan y materializan sus intereses, valiéndose de prácticas populistas que han empobrecido cada vez más el ejercicio democrático y el valor de la política como espacio de deliberación y construcción del bien común.

3.6.2.1 CRISIS POLÍTICA

La crisis política ha tenido una profundidad que se traduce en inestabilidad, que no solo se extiende a todos los niveles, sino que ha afectado con particular fuerza a los gobiernos nacionales. Desde 1996 habido una serie de sucesiones presidenciales y cada uno de estos gobiernos emplean sus políticas de conveniencia o a favor de grandes grupos económicos e incluso de personas.

Existe también una crisis de legitimidad de las instituciones como era la del Congreso Nacional, de la Corte Suprema de Justicia, del Tribunal Constitucional, del Tribunal Supremo Electoral sumidas en la corrupción y en la incapacidad de aprobar leyes, sin dejar de lado la justicia con sus fuertes vinculaciones con los poderes político y económico que no han podido juzgar estrictamente apegados a la Ley, razón por la cual estos tres poderes del estado se encontraban en niveles de descrédito y deslegitimación absoluta.

La crisis política ecuatoriana que existe en la actualidad es incierto, la elección del si por el nuevo referéndum realizada por la Asamblea Constituyente traerá en los próximos años cambios profundos que se espera favorezcan a la mayoría de los ecuatorianos y no solo a pequeños grupos de poder.

3.6.3 FACTOR SOCIAL

Ecuador vivió y todavía sufre la resaca de un prolongado período de crisis social que no ha contribuido precisamente a crear el clima de negocios reclamado por las empresas industriales. La apertura comercial si bien pudo haber alentado el

espíritu de competencia, creó también condiciones para una acelerada “internacionalización” de la oferta de bienes y servicios. El factor social es considerado como un aspecto negativo para Promecyf, ya que la producción nacional ha debido ingeniárselas para continuar en el mercado, en condiciones de desigualdad, particularmente cuando ha tenido que enfrentar al contrabando. La oferta de servicios tecnológicos, el financiamiento y otros elementos, tampoco han creado condiciones favorables para un proceso sostenido de innovación.

3.6.4 FACTOR TECNOLÓGICO

En el aspecto tecnológico, la pequeña y mediana industria, en el caso específico de la metalmecánica, ofrece buenas perspectivas de innovación, creación y adaptación de tecnologías, adecuándolas al nivel de capital, recursos humanos, técnicos y materiales existentes en el país.

En repetidos casos, existe una versatilidad en las plantas productivas, que les permite la diversificación casi inmediata de sus líneas de productos respondiendo así a los variados pedidos de clientes.

Las pequeñas industrias metalmecánicas, producen en base a sus propias tecnologías de procesos. Como todas las empresas que han contratado licencias u otro tipo de tecnologías no incorporadas, lo cual da lugar a que potencialmente sea un sector con aptitudes importantes para el desarrollo y fortalecimiento de la gestión tecnológica.

En la pequeña industria metalmecánica nacional, los factores críticos de la tecnología son básicamente sus maquinarias y equipos, su capacidad de recursos humanos técnicos y operarios calificados y el know-how acumulado por el empresario.

Este factor, salvo contadas excepciones, no ha negociado tecnologías en forma de patentes, licencias, marcas o asistencia técnica proveniente del exterior.

La carencia de información técnica apropiada y de asistencia técnica para adoptar decisiones respecto a equipos, maquinarias, productos, procesos, calidad, etc., ha sido un elemento importante en las dificultades tecnológicas que se han detectado en la pequeña industria metalmeccánica.

Gran parte de la maquinaria con la que cuenta la metalmeccánica Promecyf es fabricada por el Gerente General el Ing. Luis Nájera Dávila, que gracias a su ingenio ha sabido generar máquinas de gran aporte para el proceso productivo.

Cabe recalcar que no toda la maquinaria esta en buen estado, ya que existen máquinas obsoletas y se tiene un proceso manual, retrazando de esta manera al trabajo de la planta. En los siguientes cuadros se detalla la maquinaria con la que cuenta la empresa.

Cuadro 3.2: Maquinaria de la Empresa Promecyf (Área de Acero Negro)

ESTADO DE LA MAQUINARIA EN LA EMPRESA PROMECYF CIA. LTDA				
ÁREA DE ACERO NEGRO				
SECCIÓN	CANTIDAD	MAQUINA	ESTADO	OBSERVACIONES
Suelda	3	Soldadoras MIG	Bueno	Una Soldadora MIG AZUL reparada en Diciembre 2006
				Una Soldadora MIG Miller Matig S KB reparada en Febrero 2007
Suelda	2	Soldadoras Eléctricas	Bueno	
Corte	1	Equipo de Oxicorte	Bueno	Última reparación Enero 2007
Corte	1	Equipo Cortador de Plasma	Bueno	
Suelda	1	Esmeril de Banco	Bueno	
Corte	1	Taladro de Pedestal	Fuera de Funcionamiento	
Ensamble	1	Tecla	Bueno	Capacidad de carga de 3 toneladas.
Ensamble	2	Taladros Eléctricos de mano	Bueno	
Corte	1	Cizalla	Bueno	Manual

Fuente: Datos proporcionados por la empresa Promecyf Cia. Ltda.

Elaborado por: Diana Contreras C.

Cuadro 3.3: Maquinaria de la Empresa Promecyf (Área de Acero Inoxidable)

ÁREA DE ACERO INOXIDABLE				
SECCIÓN	CANTIDAD	MAQUINA	ESTADO	OBSERVACIONES
Suelda	2	Soldadoras MIG	Bueno	Material de aporte diferente de cada una.
Doblado	2	Dobladoras	Bueno	Manuales
Suelda	1	Soldadora de punto		
Suelda	1	Rebordeadora	Fuera de Funcionamiento	
Pulido	1	Pulidora de Planchas	Bueno	
	1	Taladro	Bueno	
Pulido	1	Esmeril de Banco	Bueno	
Pulido	2	Gratas de Pedestal	Bueno	
Pulido	1	Refrentadora	Bueno	
Torno	1	Fresadora	Bueno	
Pulido	1	Pulidora eléctrica de mano	Bueno	
Pulido	1	Grata eléctrica de mano	Bueno	Adaptación a un esmeril de mano.
Pulido	1	Pulidora de aire comprimido	Bueno	Cable pelado
Pulido	1	Pulidora (cepilladora de disco)	Bueno	
Corte	1	Estanconadora	Bueno	Manual
Torno	1	Torno	Bueno	
Torno	1	Esmeril de Banco	Bueno	
Torno	1	Troqueladora	Fuera de Funcionamiento	
	2	Taladros de Pedestal	Bueno	
Doblado	1	Dobladora de rodillos	Bueno	Manual
Corte	1	Cizalla	Bueno	Manual
Chasis autos especializados	1	Soldadora MIG	Bueno	
Chasis autos especializados	1	Taladro de Pedestal	Bueno	

Fuente: Datos proporcionados por la empresa Promecyf Cia. Ltda.

Elaborado por: Diana Contreras C.

Cuadro 3.4: Maquinaria de la Empresa Promecyf (Área de Acabados)

ÁREA DE ACABADOS				
SECCIÓN	CANTIDAD	MAQUINA	ESTADO	OBSERVACIONES
Pintura	2	Pistolas de Soplete	No muy bueno	Aplicación de fondo
	2	Pistolas de Soplete	Bueno	Aplicación de pintura
Carpintería	1	Sierra de Corte de Mesa	Bueno	Habilitada solo para carpintero contratado.
	1	Sierra de Mano	Bueno	
	1	Tupi	Bueno	
	1	Escorpina	Bueno	
	1	Limatón	Bueno	
	1	Taladro	Bueno	

Fuente: Datos proporcionados por la empresa Promecyf Cía. Ltda.

Elaborado por: Diana Contreras C.

Por otra parte la tecnología ha ido avanzando de forma acelerada, lo que representa un canal fundamental para el desarrollo y buen funcionamiento de las actividades, la comunicación es una de las herramientas más importantes para el cumplimiento de los objetivos en las diferentes empresas u organizaciones.

El desarrollo de las telecomunicaciones, especialmente el Internet, han permitido que las negociaciones no tengan fronteras y que se efectivicen en un menor tiempo, para la empresa representa un vínculo para dar a conocer a sus clientes las ofertas de sus productos y/o servicios. Es un instrumento que facilita el acceso a todo tipo de información sobre el mercado, también contribuye a la mejora de la calidad de la gestión institucional, así como al incremento de la capacidad competitiva con otras empresas.

Promecyf no cuenta con un servicio de Internet adecuado para el uso de las computadoras existentes en las diferentes áreas o departamentos que conforman la empresa, ya que este servicio solamente opera en una computadora a través

de vía telefónica para mandar y recibir correspondencia a nivel de todas las dependencias.

3.6.5 FACTOR LEGAL

De conformidad con las leyes ecuatorianas se constituye en la ciudad de Quito la Compañía de Responsabilidad Limitada "PROMECYF". La misma se registrará por leyes aplicables en el país, a más de los estatutos de la compañía.

- **Ley de Compañías.-** Todas las sociedades convienen en aportar bienes y o servicios para el ejercicio en común de sus actividades económicas.

La empresa Promecyf cumple con todos los reglamentos de la Superintendencia de Compañías, desde la presentación de los Balances anuales y disposiciones establecidas por dicha institución.

- **Código de Trabajo.-** La empresa Promecyf está bajo los preceptos de este Código que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores y se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo.
- **Reglamento de Facturación.-** Disposiciones emitidas por el Servicio de Rentas Internas, tanto para las personas naturales como jurídicas, con las cuales a través de su reglamento se obliga a realizar compras o ventas por medio de las facturas y de esta manera evita la evasión de impuestos.
- **Estatuto de la Compañía.-** Son normas y políticas que están encaminadas a cumplir la misión, visión y objetivos para la cual se formó la compañía.
- **Régimen del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.-** La empresa Promecyf cumple con las normas y leyes destinadas a mejorar las condiciones económico-sociales de los trabajadores de toda índole y beneficia las relaciones contractuales entre patronos y asalariados.

- **Servicio de Rentas Internas.-** Contiene reglamentos, normas y leyes que se encuentran vigentes al momento para que cada persona natural o jurídica cumpla con dichas disposiciones.

Promecyf cumple a cabalidad con todas las disposiciones legales; presentando los informes a tiempo y acatándose a las nuevas reglas que imponen las diferentes instituciones con lo que respecta a lo legal.

3.7 AMBIENTE EXTERNO – MICROAMBIENTE

Para determinar el microambiente de Promecyf Cía. Ltda., se adoptará la misma metodología del Ambiente Interno; basándonos en una encuesta realizada a los proveedores y clientes más significativos para Promecyf.

El formato de la encuesta que se ejecutó a los proveedores más representativos se muestra en el **Anexo 5**.

3.7.1 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE LOS PROVEEDORES

La tabulación de la encuesta que se les formuló a los proveedores de Promecyf arrojó los siguientes resultados:

Entre los proveedores más representativos para Promecyf se detalla los siguientes:

- **FERRO TOLL:** la persona que mantiene contacto con la empresa es la Ing. Jessica Villacís, cuyo cargo es de Gerente – propietaria.
- **IMPORT ACEROS:** la persona que mantiene contacto con la empresa es la Ing. Mariela Espinoza, cuyo cargo es de Gerente – propietaria.
- **COMERCIAL KYWI:** la persona que mantiene contacto con la empresa es el Sr. Cevallos, cuyo cargo es de vendedor de Comercial Kywi.

- **DIPAC:** la persona que mantiene contacto con la empresa es la Ing. Tania Murillo, cuyo cargo es de vendedora de Dipac.
- **PROMADERAS:** la persona que mantiene contacto con la empresa es el Sr. Germán Elizalde, cuyo cargo es el propietario de Promaderas.

Preg.1 ¿La relación que la empresa Promecyf mantiene con usted es?

Los representantes de cada empresa que trabajan conjuntamente con Promecyf manifestaron que la relación que mantienen con la empresa es muy buena, debido a que la trayectoria de la empresa ha venido ya desde hace algunos años.

Preg.2 ¿La capacidad que tiene usted como proveedor para cubrir un requerimiento inmediato es?

La mayoría respondió que el abastecimiento es casi inmediato, menos la empresa Promaderas debido a que la madera no siempre se tiene del espesor requerido por Promecyf.

Preg.3 ¿Promecyf realizó procesos de selección para que usted sea calificado como su proveedor?

La mayoría de las empresas calificaron su capacidad de pago y su nivel de endeudamiento a través de una solicitud de crédito, para poder asegurar sus mercaderías y que su pago sea puntual.

Preg.4 ¿Los pedidos que realiza Promecyf son planificados?

Las empresas comentan que uno de los grandes problemas para ellos y por ende para Promecyf es que los pedidos que realiza la empresa no son planificados, ya que mucha de las veces les ha tocado ir 2 o 3 veces a la empresa por la falta de coordinación en sus compras.

Preg.5 ¿Cree usted que las políticas de pago de Promecyf son adecuadas?

Sus representantes comentan que las políticas de pago que se aplica a Promecyf si son adecuadas, ya que mantienen un crédito de 30 y 60 días dependiendo del monto de la mercadería.

Preg.6 ¿Promecyf cumple con estas políticas de pago?

Para las 5 empresas ha sido muy difícil poder recuperar su cartera de pagos de Promecyf, ya que no se ha estado cumpliendo a cabalidad con las políticas de pago que se acordaron desde el principio; poniendo en peligro las relaciones que se mantienen entre ambas partes.

La empresa IMPORT ACEROS optó por realizar sus ventas de sus productos a Promecyf con cheques post fechados, para de cierta manera respaldar su pago.

Preg.7 ¿Promecyf le envía órdenes de compra aprobadas para realizar las adquisiciones?

No son tan frecuentes las órdenes de compra que Promecyf suele dar a sus proveedores según comentan sus representantes.

Preg.8 ¿La percepción que usted tiene de Promecyf es?

La percepción que tienen la mayoría de sus proveedores de la empresa es muy buena, ellos sostienen que los años de experiencia que tiene la metalmecánica dentro del mercado es de gran importancia.

Preg.9 ¿Existen políticas de crédito para Promecyf?

Las 5 empresas manifiestan que si dan políticas de crédito para la empresa Promecyf, otorgándole plazos de pago dependiendo el monto de la mercadería.

Preg.10 ¿Promecyf recibe el producto con acta de entrega – recepción?

La mayoría de los representantes de las empresas manifestaron que son pocas veces que la persona encargada de recibir la mercadería de soporte con una acta de entrega-recepción.

Preg.11 ¿Ha tenido alguna clase de problemas con Promecyf?

Sus representantes manifiestan que no han tenido ningún problema con Promecyf.

3.7.2 TABULACIÓN DE LA ENCUESTA DE LOS CLIENTES

La empresa ha incursionado en varios campos a través de sus 23 años de experiencia, ha puesto toda su dedicación y empeño a fin de estar siempre a la vanguardia en la fabricación de ciertos accesorios y acabados para la construcción elaborados tanto en acero al carbono como acero inoxidable.

La producción en las empresas Metalmecánicas de la pequeña industria es de carácter mixto, predominando la modalidad bajo pedido. Se dificulta la posibilidad de llevar a cabo una Planificación de la producción, en vista de que dichos trabajos son ocasionales.

El formato de la encuesta que se desarrollo para los clientes se muestra en el **Anexo 6**.

La tabulación de la encuesta que se les formuló a los proveedores de Promecyf arrojó los siguientes resultados:

Entre los clientes más representativos para Promecyf se detalla los siguientes:

- **FRUTERIA MONSERRATE:** La representante de la Frutería Monserrate es la Sra. Carmen, ella es la propietaria de este establecimiento.

- **FONSAL (FONDO DE SALVAMENTO):** la persona que tiene contacto con Promecyf es la Arq. María Rosa Intriago y el cargo que desempeña es Gerente de Planificación de Proyectos
- **INMODIURSA:** la persona que tiene contacto con Promecyf es la Arq. Fernanda Valarezo y el cargo que desempeña es Jefa de Proyectos.
- **SOSA VALLEJO:** la persona que mantiene contacto con Promecyf es la Arq. Carmen Elena Pazmiño y el cargo que desempeña es residente de la obra o construcción.
- **PANAVIAL:** la persona que mantiene contacto con Promecyf es el Ing. Bolívar Chica y el cargo que desempeña es Jefe de Producción y Proyectos.

Preg.1 ¿Cómo se enteró de los productos y servicios que le ofrece Promecyf?

La mayoría de los clientes de la empresa Promecyf respondió que se enteraron de sus productos y servicios a través de carpetas de presentación que se les fueron otorgadas por un representante de la empresa y por las relaciones que se mantiene con el Gerente General de Promecyf.

El cliente FONSAL respondió que fue a través de una licitación que Promecyf presentó y ganó frente a sus demás competidores por ofrecer un producto de buena calidad.

Preg.2 ¿Se siente Usted satisfecho por el producto o servicio que le otorga Promecyf?

Todos los clientes coinciden que Promecyf fabrica excelentes productos, siendo estos de buena calidad.

Preg.3 ¿Cuánto tiempo es Usted cliente de Promecyf?

- **FRUTERIA MONSERRATE:** es cliente de Promecyf 16 años.
- **FONSAL (FONDO DE SALVAMENTO):** es cliente de Promecyf 10 años.

- **INMODIURSA:** es cliente de Promecyf 6 años.
- **SOSA VALLEJO:** es cliente de Promecyf 8 años.
- **PANAVIAL:** es cliente de Promecyf 9 años.

Preg.4 ¿Se cumple con los plazos de entrega por parte de Promecyf?

Los 5 clientes de Promecyf respondieron que Promecyf no cumple con los plazos de entrega, tienen mucho retraso en sus trabajos.

Preg.5 ¿Promecyf entrega sus productos o servicios mediante actas de entrega – recepción?

Promecyf no entrega sus productos o servicios a través de actas, teniendo de esta manera problemas porque casi todos los clientes exigen que se les conceda de esta manera.

Preg.6 ¿Usted cree que los productos y servicios que le ofrece Promecyf son cómodos para su economía?

Todos opinan que no son muy cómodos ya que por ser un producto de buena calidad, tienen un precio poco accesible para la economía, pero prefieren adquirir un producto duradero.

Preg.7 ¿Promecyf le otorga políticas de crédito en sus ventas?

Los 5 clientes manifiestan que Promecyf si les concede políticas de crédito cuando ellos realizan sus ventas y dependiendo el monto se les otorga descuentos.

Preg.8 ¿Ha tenido alguna clase de problema con la empresa Promecyf?

La mayoría manifestó que tienen inconvenientes al momento de la entrega o culminación del trabajo y que existe descoordinación total desde el personal

administrativo hasta los trabajadores de la planta. Dejando una mala imagen para la empresa.

En el **Anexo 7** se encontrará una lista de todos los clientes que ha obtenido Promecyf gracias a su trayectoria de trabajo.

3.7.3 CLASIFICACIÓN DE FACTORES EXTERNOS ENCONTRADOS: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

Con la tabulación de las encuestas que se realizaron a los proveedores y clientes de la empresa y con la información obtenida a nivel externo, se determinará las Oportunidades y Amenazas para Promecyf.

De igual forma como se desarrollo en el ambiente interno se llegará a establecer a través de la lluvia de ideas y con la colaboración de la Gerente de Ventas y la Contadora se realizará las Matrices correspondientes en este análisis.

Esta información se generará a través de los apartados 3.6 y 3.7; las cuales se mencionan en el **Anexo 8**, identificándose de esta manera los siguientes factores.

OPORTUNIDADES:

- La empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores.
- La dolarización ha dado cierta firmeza a la economía nacional.
- Cumplimiento a cabalidad con las disposiciones legales.
- La tecnología ofrece buenas perspectivas de innovación, creación y adaptación.
- Existe diversificación de productos para los clientes.
- La ubicación geográfica favorece la entrega de material a la empresa.
- Cumplimiento con las leyes, reglamentos y disposiciones por las entidades de control.
- Fidelidad de los clientes.
- Abastecimiento de materia prima casi inmediata por parte de los proveedores.

- Buena imagen ante los clientes de la empresa por el producto que se ofrece.
- Buena relación del Gerente General con los clientes.

AMENAZAS:

- El factor inflacionario repercute en los precios de los productos.
- No se cumple los pagos a tiempo con los proveedores.
- Clientes insatisfechos por demoras en la fabricación.
- Los precios de los productos y servicios son muy caros.
- No se cuenta con un presupuesto anual para publicidad.
- Costos muy altos, por ende el producto es más caro.
- Condiciones desfavorables para la industria por la existencia del contrabando.
- No se da un seguimiento a los futuros clientes.
- Los contratos con instituciones públicas son muy burocráticos.
- La empresa no cuenta con vendedores externos.
- Las compras del material no son planificadas.
- Incumplimiento en el pago a los proveedores por parte de la empresa.
- No se presenta órdenes de compra para realizar las compras.
- Las ventas no son sustentadas con actas de entrega – recepción.
- Información desactualizada del sector metal mecánica.
- Los precios del acero suben cada vez.

3.7.4 FACTORES EXTERNOS DE MAYOR IMPACTO

Se resume a continuación en la **Tabla 3.6 y 3.7** las Oportunidades y Amenazas respectivamente más relevantes, las cuales se determinó gracias a la colaboración de la Gerente de Ventas y la Contadora de la empresa; se detalla en la Matriz de Holmes de Oportunidades (**Ver Anexo 9**) y de Amenazas (**Ver Anexo 10**) su priorización.

Tabla 3.6: Oportunidades Priorizadas

OPORTUNIDADES	
1	Buscar nuevos nichos de mercado
2	Fidelidad de los clientes
3	La tecnología ofrece buenas perspectivas de innovación, creación y adaptación
4	Invertir en tecnología
5	La empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores

Elaborado por: Diana Contreras C.

Las oportunidades de mayor incidencia están directamente relacionadas con la imagen que tiene la empresa ante sus clientes y proveedores; de la capacidad que tiene la empresa de poder buscar nuevos nichos de mercado. Por otra parte el equipo humano y tecnológico dentro del sector metalmeccánico es muy competitivo, ya que la maquinaria que se utiliza en la industria puede ser creado por ellos mismos y de esa manera se estaría invirtiendo en tecnología.

Tabla 3.7: Amenazas Priorizadas

AMENAZAS	
1	Clientes insatisfechos por demoras en la fabricación
2	No se cumple los pagos a tiempo con los proveedores
3	El factor inflacionario repercute en el precio de los productos
4	No se da un seguimiento a los futuros clientes
5	Los contratos con instituciones públicas son muy burocráticos

Elaborado por: Diana Contreras C.

Las amenazas que se presentan para la empresa tiene que ver con los clientes de Promecyf, ya que se encuentran insatisfechos porque su producto o servicio no es entregado en el tiempo preescrito del contrato de trabajo; de igual manera, consideran que los precios son muy caros en comparación de la competencia, donde su pago es tardío. Por otra parte se tiene problemas con los proveedores,

ya que por falta de liquidez es imposible mantener al día el pago de los materiales.

3.7.5 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

El análisis realizado en la Matriz de Evaluación de Factores Externos que se refleja en la **Tabla 3.8** dio como resultado **2.41**, como respuesta a las oportunidades y amenazas existentes en el medio. Siendo menor al valor promedio de 2.5. Lo cual nos indica que Promecyf no esta aprovechando sus oportunidades, ni está evitando las amenazas externas, de forma efectiva, por esta razón se deberán adoptar estrategias apropiadas para enfrentar esta situación.

Tabla 3.8: Matriz de Evaluación de Factores Externos

OPORTUNIDADES		VALOR	CLASIFICACIÓN	VALOR PONDERADO	%
O5	Buscar nuevos nichos de mercado	0,15	3	0,45	18,67%
O7	Fidelidad de los clientes	0,15	4	0,60	24,90%
O8	La tecnología ofrece buenas perspectivas de innovación, creación y adaptación	0,08	4	0,32	13,28%
O4	Invertir en tecnología	0,08	3	0,24	9,96%
O10	La empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores	0,10	3	0,30	12,45%
AMENAZAS					
A3	Cientes insatisfechos por demoras en la fabricación	0,15	1	0,15	6,22%
A6	No se cumple los pagos a tiempo con los proveedores	0,10	1	0,10	4,15%
A2	El factor inflacionario repercute en el precio de los productos	0,08	1	0,08	3,32%
A4	No se da un seguimiento a los futuros clientes	0,06	2	0,12	4,98%
A1	Los contratos con instituciones públicas son muy burocráticos	0,05	1	0,05	2,07%
TOTALES:		1,00	—	2,41	100%

Elaborado por: Diana Contreras C.


3.8 SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

Las matrices que fueron presentadas en este Capítulo son de gran ayuda para determinar las estrategias que se van a utilizar para la consecución de los objetivos que se ha propuesto Promecyf.

3.8.1 MATRIZ FODA

La Matriz FODA es una herramienta de ajuste de gran importancia ya que ayuda a desarrollar los cuatro tipos de estrategias, las mismas que se estipulan a continuación en la **Tabla 3.9**.

Tabla 3.9: Matriz Foda

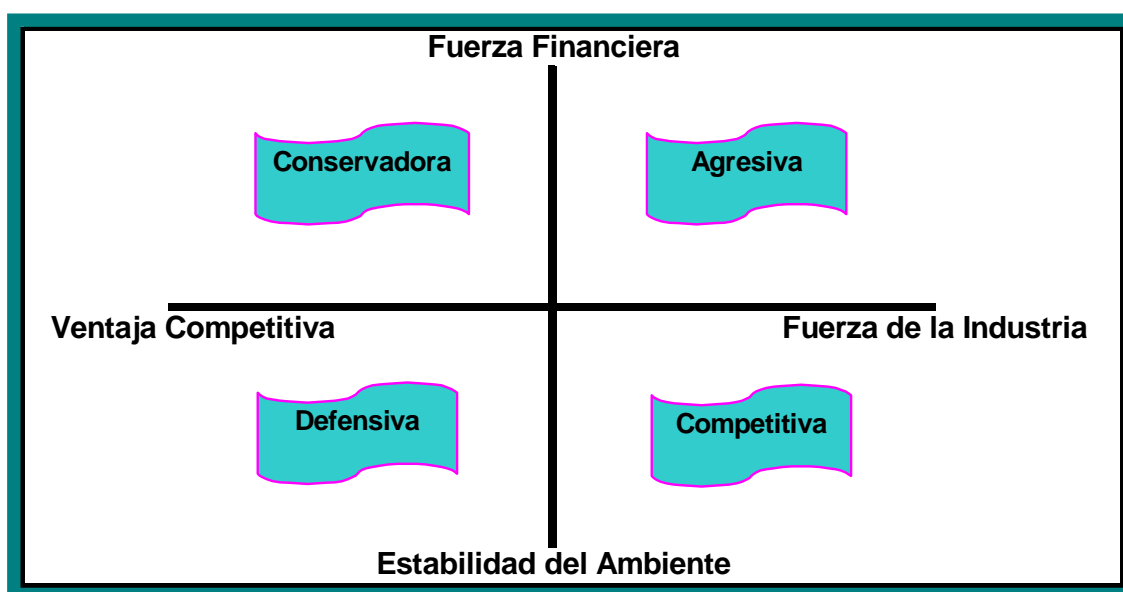
		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		F8	Existe diversidad en la fabricación de los productos	D16	Personal insatisfecho con su remuneración	
		F10	Espacio físico de trabajo adecuado	D19	No se cumplen con los plazos de entrega de los trabajos	
		F14	Los productos y servicios son muy competitivos	D7	Existe problemas de liquidez	
		F4	La empresa cuenta con 23 años de experiencia dentro del sector metalmecánico	D24	Pago impuntual de sueldos a los empleados	
		F5	La materia prima que se utiliza en el trabajo es de buena calidad	D4	No se ha realizado un Plan Estratégico hace 20 años	
		F9	Ambiente de trabajo agradable	D21	Falta de capacitación al personal	
		F12	Existe personal con experiencia.	D3	Nivel de estudios del personal es muy básico	
		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO		
OPORTUNIDADES	O5	Buscar nuevos nichos de mercado	1	Dar a conocer productos novedosos para incursionar en nuevos nichos de mercado F8,O5		
	O7	Fidelidad de los clientes	2	Brindar seguridad y motivar al personal con el que cuenta Promecyf F12,O7	1	Adquirir un préstamo bancario a una tasa de interés baja para cubrir en parte el déficit financiero que tiene Promecyf D7, O4, O8
	O8	La tecnología ofrece buenas perspectivas de innovación, creación y adaptación	3	Aprovechar de la mejor manera el espacio físico con que cuenta Promecyf F10,O8	2	Dar prioridad al pago de los sueldos a los empleados para mantener contento al personal y por ende rindan bien su trabajo D16,D24,D3,O8,O4.
	O4	Invertir en tecnología	4	Fortalecer las relaciones con los proveedores de Promecyf a través de presentes en fechas especiales F4, O10.	3	Realizar un cronograma de actividades para programar los trabajos pendientes en la producción, dando prioridad a los de mayor magnitud D19, D21, O10
	O10	La empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores	5	Realizar una investigación de mercados para incursionar al mercado a nivel nacional F14,F8,O8	4	Realizar controles trimestrales para medir el cumplimiento de los objetivos D4, O8, O5
			6	Brindar cursos de capacitación a todos los empleados de Promecyf F12,O8		
		7	Realizar actividades sociales con los empleados de la empresa F9, O10			
		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA		
AMENAZAS	A3	Cientes insatisfechos por demoras en la fabricación	1	Mejorar la atención y el tiempo de entrega a los clientes, extendiendo de cierta manera al plazo de entrega de los productos o servicios F8,F14,A3.	1	Hacer consciencia a todo el personal de Promecyf que el cliente es muy importante para la empresa a través de los problemas producidos por la inoperancia de sus funciones D19,D21,D3,A3.
	A6	No se cumple los pagos a tiempo con los proveedores	2	Mejorar el proceso de venta a través de la creación de una página web o contratar un vendedor externo F14,F12,A4,A1	2	Implantar un Plan Estratégico para la empresa D4, A3
	A2	El factor inflacionario repercute en el precio de los productos	3	Pactar convenios con los proveedores para justificar el retraso en sus pagos F5,A2	3	Aprovechar de las palancas que se tenga dentro de las instituciones públicas D4, A1
	A4	No se da un seguimiento a los futuros clientes	4	Procurar mantener materias primas de calidad para que no descredite la calidad del producto o servicio que ofrece Promecyf F5,A6,A2	4	Delegar las funciones de venta a una persona preparada para realizar proyecciones de ventas y obtener ganancias en los productos y servicios D21,D3,A4,A1
	A1	Los contratos con instituciones públicas son muy burocráticos			5	Evitar el desperdicio de la materia prima a través de controles regulados por la Gerencia D7, A6

Elaborado por: Diana Contreras

3.8.2 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCIÓN (PEYEA).

Para determinar el tipo de estrategia más recomendable para Promecyf, es necesario basarse en la siguiente gráfica que se representa en la **Figura 3.4**.

Figura3.4: Tipos de Estrategia de la Matriz PEYEA



Elaborado por: Diana Contreras C.

Donde la Fuerza Financiera y la Ventaja Competitiva se establecerán dentro del análisis interno de Promecyf; y la Fuerza de la Industria y la Estabilidad del Ambiente dentro del análisis externo. Determinándose de esta manera la Matriz PEYEA en la **Tabla 3.10**.

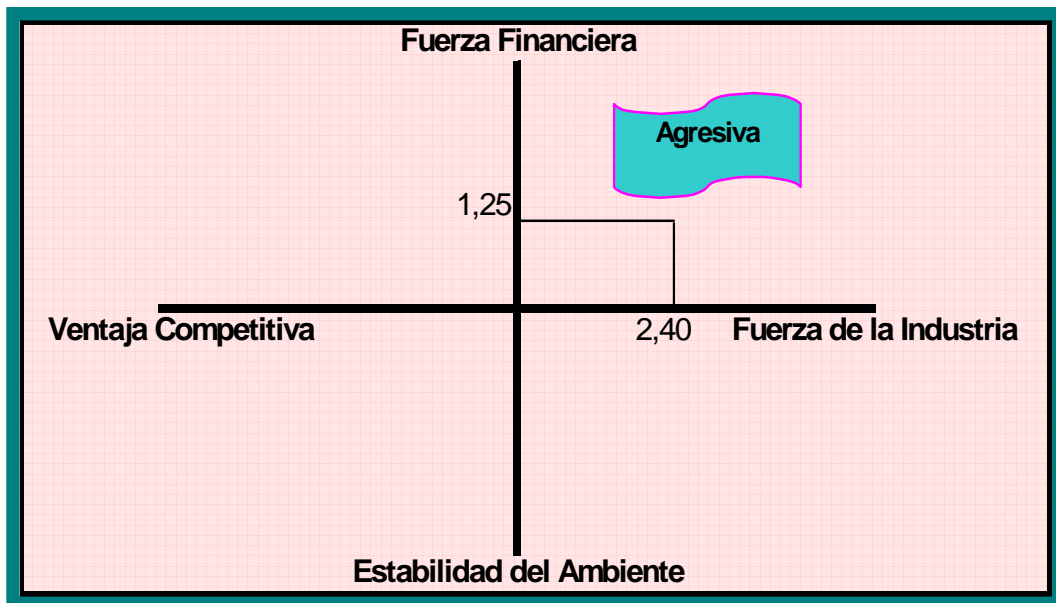
Tabla 3.10: Matriz PEYEA

COORDENADA EN X			
X POSITIVA		X NEGATIVA	
FACTORES	CALIF.	FACTORES	CALIF.
FUERZA DE LA INDUSTRIA		VENTAJA COMPETITIVA	
Experiencia en el sector metalmeccánico	6	Diversidad en la fabricación de productos	-1
Innovación en la tecnología	4	Producto de buena calidad	-2
Materia prima de buena calidad	5	Fidelidad del cliente	-3
Versatilidad en las plantas productivas	5	Equipo humano y tecnológico es muy competitivo	-2
Crecimiento del sector metalmeccánico	3	Se tiene maquinaria elaborada en la misma empresa	-3
TOTAL:	23	TOTAL:	-11
PROMEDIO:	4,6	PROMEDIO:	-2,2
COORDENADA EN X = 2,40			
COORDENADA EN Y			
Y POSITIVA		Y NEGATIVA	
FACTORES	CALIF.	FACTORES	CALIF.
FUERZA FINANCIERA		ESTABILIDAD DEL AMBIENTE	
Apoyo económico por parte del G.General	6	Alza de precios en los materiales	-4
Poder de adquisición de préstamos	5	Competencia dentro del sector metalmeccánico	-6
Posible venta de máquinas si fuera el caso	4	Incurrir en nuevos nichos de mercado	-3
Ahorros para cualquier eventualidad en la Mutualista Pichincha	5	Instituciones públicas muy burocráticas	-2
TOTAL:	20	TOTAL:	-15
PROMEDIO:	5	PROMEDIO:	-3,75
COORDENADA EN Y = 1,25			

Elaborado por: Diana Contreras C.

En la cual dio como resultado en el Eje de Coordenadas $X = 2.40$ y en el Eje de Coordenadas $Y = 1.25$. La unión de estos puntos está en el cuadrante del Tipo de Estrategia **Agresiva** que se indica en el **Figura 3.4**.

Figura 3.5: Tipo de Estrategia Agresiva



Elaborado por: Diana Contreras C.

Este tipo de estrategia nos da a conocer que la fuerza de la industria a la que pertenece Promecyf esta adherida con la fuerza financiera pero de una manera inferior porque de cierta forma la empresa tiene problemas de liquidez, sin embargo Promecyf se ha mantenido dentro del mercado, tratando de aprovechar las oportunidades que se le presenten y mejorando sus fortalezas para que de cierta manera se neutralicen las amenazas y debilidades del sector metalmeccánico.

CAPÍTULO IV

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE PROMECYF CIA. LTDA.

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El desempeño de las operaciones dentro de la empresa se cercioran a través de los valores y principios originados por sus propios colaboradores que a través de un taller realizado en las instalaciones de Promecyf , dieron un aporte para la redacción de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y políticas, mismas que ligan a todo el personal administrativo y de producción a la regulación de sus comportamientos, conductas y actitudes fundamentales para que la empresa tenga un ambiente positivo y favorable para el desarrollo productivo de Promecyf.

4.1.1 MISIÓN DE LA EMPRESA PROMECYF

“Promecyf es una empresa metalmecánica, expertos en Ingeniería de Precisión, dedicados a investigar y desarrollar productos y servicios de excelente calidad; orientados a la satisfacción, confort y seguridad de sus clientes.

Promecyf busca asegurar su supervivencia en el mercado mejorando su margen de rentabilidad, apoyados en un equipo humano capacitado, responsable y especializado dentro de la rama garantizándole largos años de permanencia y correcto funcionamiento de sus productos”.

4.1.2 VISIÓN DE LA EMPRESA PROMECYF

“Para el año 2015 Promecyf será una empresa metalmecánica líder orientada a la expansión en la fabricación de unidades móviles, ambulancias, elevadores y

blindados, contando con un personal profesional y especializado con tecnología de punta que desempeñe un trabajo competitivo a cambio de un beneficio económico”.

4.1.3 OBJETIVOS ORGANIZACIONALES DE PROMECYF

Los objetivos organizacionales a largo plazo se basan en la misión y visión de Promecyf, se detalla a continuación los siguientes:

- Ser una empresa líder en el mercado nacional.
- Cubrir los requerimientos de los clientes para una mejor satisfacción.
- Contar con un personal profesional y especializado dentro del sector metalmecánico.
- Poseer herramientas y maquinaria con tecnología de punta para facilitar el proceso productivo.
- Realizar todos los trabajos y servicios con calidad y sin afectar al medio ambiente.
- Optimizar el tiempo de entrega de los productos y servicios.
- Realizar un manual de funciones para todo el personal.
- Delegar funciones y responsabilidades a cada integrante de la empresa.
- Buscar nuevos nichos de mercado.
- Capacitar al personal que integra la empresa.

4.1.4 VALORES CORPORATIVOS DE PROMECYF

A continuación se presentan los valores que el personal se comprometió a ejercer en el desarrollo de sus operaciones diarias:

- Responsabilidad
- Honestidad y Honradez
- Compañerismo
- Respeto
- Puntualidad

- Generosidad
- Cordialidad
- Ética profesional

4.1.5 POLÍTICAS PARA PROMECYF

Las políticas que ha optado la empresa Promecyf están determinadas de la siguiente manera:

- Crear un ambiente de trabajo alentador y positivo con su grupo de trabajo.
- Transmitir y aplicar la misión, visión, objetivos y valores de manera colectiva para saber hacia donde vamos.
- Realizar el aseo de las instalaciones o áreas de trabajo por lo menos una vez a la semana.
- Estar siempre dispuesto a participar en reuniones de trabajo ya sea con los directivos o compañeros de la empresa, estas reuniones serán previamente comunicadas.
- Las personas responsables de pedir el material deberán hacerlo de manera anticipada para prever de todos los insumos a tiempo.
- El desarrollo del personal en su área de trabajo, será permanentemente evaluado. El resultado o rendimiento será exigido en forma ascendente, deberá ser superior a los niveles mínimos razonables para cada función, tarea o actividad.
- Se preparan anexos mensuales de las Cuentas por Cobrar, Anticipos Sueldos, Fondos por Justificar y otros conceptos por recuperar con el fin de realizar un seguimiento de las mismas e iniciar las gestiones de recuperación.
- Todo el personal deberá estar conciente en la utilización del material, evitando de esta manera se genere desperdicios a nivel de toda la empresa.
- La persona que haga la entrega de un trabajo o servicio que se realice deberá hacer firmar una Acta de Entrega y ser cordial en todo momento con los clientes.
- En caso de emergencia todos deben conocer su papel a desempeñar.

- El personal tanto administrativo como operativo serán evaluados de manera trimestral por su jefe inmediato, para corregir falencias presentes y que puedan ser corregidas a tiempo.
- Portar con el equipo de seguridad necesario al momento de realizar actividades o trabajos que impliquen riesgo físico.

4.1.6 ESTRATEGIAS PARA PROMECYF

4.1.6.1 ESTRATEGIAS FO

- Dar a conocer productos novedosos para incursionar en nuevos nichos de mercado. F8, O5.
- Brindar y motivar al personal con el que cuenta Promecyf. F12, O7.
- Aprovechar de la mejor manera el espacio físico con que cuenta Promecyf. F10, O8.
- Fortalecer las relaciones con los proveedores de Promecyf a través de presentes en fechas especiales. F4, O10.
- Realizar una investigación de mercados para incursionar al mercado a nivel nacional. F14, F8, O8.
- Brindar cursos de capacitación a todos los empleados de Promecyf. F12, O8.
- Realizar actividades de integración, que permitan fomentar la unión entre compañeros. F9, O10.

4.1.6.2 ESTRATEGIAS FA

- Mejorar la atención y el tiempo de entrega a los clientes, extendiendo de cierta manera al plazo de entrega de los productos o servicios. F8, F14, A3.
- Mejorar el proceso de ventas a través de la creación de una página web o contratar un vendedor externo. F12, F14, A4, A1.
- Pactar convenios con los proveedores para justificar el retraso en sus pagos. F5, A2.
- Procurar mantener materias primas de calidad para que no desacredite la calidad del producto o servicio que ofrece Promecyf. F5, A6, A2.

4.1.6.3 ESTRATEGIAS DO

- Adquirir un préstamo bancario a una tasa de interés baja para cubrir en parte el déficit financiero que tiene Promecyf. D7, O4,O8.
- Dar prioridad al pago de los sueldos a los empleados para mantener contento al personal y por ende rindan bien su trabajo. D16, D24, D3, O8, O4.
- Realizar un cronograma de actividades para programar los trabajos pendientes en la producción, dando prioridad a los de mayor magnitud. D19, D21, O10.
- Realizar controles trimestrales para medir el cumplimiento de los objetivos. D4, O8, O5.

4.1.6.4 ESTRATEGIAS DA

- Hacer conciencia a todo el personal de Promecyf que el cliente es muy importante para la empresa a través de los problemas producidos por la inoperancia de sus funciones. D19, D21, D3, A3.
- Implantar un Plan Estratégico para la empresa. D4, A3.
- Aprovechar de las palancas que se tenga dentro de las instituciones públicas. D4, A1.
- Delegar las funciones de venta a una persona preparada para realizar proyecciones de ventas y obtener ganancias en los productos o servicios. D21, D3, A4, A1.
- Evitar el desperdicio de la materia prima a través de controles regulados por la Gerencia. D7, A6.

4.2 IMPLEMENTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.2.1 INTRODUCCIÓN

El Balanced Scorecard conocido también como Cuadro de Mando Integral o Tablero de Mando, ha sido adoptado por muchas organizaciones como

complemento a su Plan Estratégico para mejorar sus mediciones de desempeño y sus sistemas administrativos.

Hay cantidad de accionistas, gerentes y directores que se encuentran inconformes con el desempeño general de sus organizaciones, ya porque presentan pérdidas, ya porque no generan suficiente valor, ya porque sus actividades no se realizan con eficiencia y eficacia. Esta inconformidad ha hecho que accionistas, gerentes y directores busquen nuevas orientaciones gerenciales que permitan crear valor y generar utilidades, pero no mediante el recorte de costos o eliminando unidades de negocio improductivas, sino mejorando la rentabilidad de sus unidades de negocio y la eficiencia de sus procesos a través de estrategias de desarrollo y crecimiento innovadoras. El Tablero de Mando les permite a estos accionistas, gerentes y directores la determinación de los elementos críticos en una estrategia de crecimiento:

- Innovaciones en productos, servicios y procesos.
- Inversión requerida en recursos humanos y sistemas para generar crecimiento sostenido.
- Propuesta de valor a los clientes que lleva a generar mayores márgenes.
- Identificación de los clientes meta que generan valor.

Como todas las estrategias nuevas, el Tablero de Mando requiere el compromiso de la alta gerencia, pero no basta con eso, se debe involucrar a cada una de las personas de la organización, todos deben entender la nueva estrategia e implementarla en su día a día de forma que contribuya al éxito de la estrategia.

El Tablero de Mando es “un modelo de gestión que permite gerenciar la implementación de un Plan Estratégico u objetivos y trasladarlos a la acción”.³⁰ El modelo permite que la Alta Dirección se encuentre informada día a día, y en tiempo real, acerca del avance en el logro de las metas prefijadas.

³⁰ Kaplan Robert & Norton David, Cuadro de Mando Integral, 2da. Edición, Ediciones Gestión 2000, Barcelona-España, Pág. 37

El Tablero de Mando utiliza tres herramientas:

1. **Mapa estratégico:** Para definir a través de cuales objetivos se trasladará el Plan Estratégico a la acción.
2. **Matriz tablero de mando:** Sirve para monitorear a través de indicadores financieros y no financieros el alcance de las metas, a través de Inductores y planes de acción.
3. **Software:** Para tener en tiempo real la información que permita a los miembros de la Alta Dirección la toma oportuna de decisiones.

La implementación del Tablero de Mando resulta útil a la organización para lograr un enfoque en el incremento. Muchas organizaciones se enfocan en la reducción de costos, pero al implementarse un tablero de mando las organizaciones cambian y se enfocan en el incremento, como la rentabilidad.

La gran diferencia es que con un tablero de mando la energía se orienta a crecer y todos en la organización actúan con base a esta motivación.

El Tablero de Mando sugiere que se vea a la organización desde cuatro perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- Del cliente: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Interna del Negocio ¿En qué debemos sobresalir?
- Innovación y Aprendizaje ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Financiera ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?

El Tablero de Mando es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.

- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

La construcción del Tablero de Mando consta de cuatro fases básicas: -

- Orientación al diseño.
- Arquitectura de indicadores.
- Informática; y,
- Utilización, que se subdividen en 10 etapas. A continuación se detallan:

a) Orientación al diseño

Etapa 1. Empresa, Negocio, Formula de Éxito: Primero se determinan las características de la empresa, tamaño, mercado en el que opera, quienes son sus principales clientes, es decir su naturaleza. Luego se definen sus elementos estratégicos, misión, visión, objetivos, políticas y estrategias para alcanzar los objetivos. Se analiza el plan estratégico y se determinan sus factores claves de éxito. Así se podrán establecer indicadores de gestión.

Etapa 2. Los gerentes y los conceptos de administración: Cada nivel de la empresa tiene diferentes retos, en cada uno de ellos hay personas que toman decisiones acerca de diferentes problemas. Se debe determinar cuáles son las decisiones que se toman en cada nivel y quiénes son las personas que toman estas decisiones y sus tipos de gerencia. Aquí los indicadores varían de acuerdo con el nivel e influyen en su selección los estilos gerenciales.

b) Arquitectura de indicadores

Etapa 3. El Tablero de Mando para la alta dirección: La selección de indicadores para la alta gerencia depende de las etapas 1 y 2, estos indicadores mezclan los financieros y los no financieros y son de carácter general para la organización.

Etapa 4. Objetivos, metas, indicadores y responsables por nivel: Los indicadores se deben encadenar de forma vertical de acuerdo con los procesos de la organización. Deben estar claras las responsabilidades de cada quien para evitar problemas.

Etapa 5. Remuneración Variable, Transformación Empresarial: Uno de los elementos clave en la construcción de los tableros de mando, como ya se dijo, lo constituye el involucrar a todos los elementos de la organización en la nueva estrategia. La forma más usual de hacerlo es atar las compensaciones a los resultados.

Etapa 6. Fórmula de cálculo: Ya definidos los indicadores se hace necesario precisar su fórmula de cálculo, cómo se van a medir las ventas, el valor agregado, el valor de la empresa, etc.

Etapa 7. Benchmarking, comparaciones, representación gráfica: Los indicadores se deben comparar con las metas establecidas en un comienzo en el plan estratégico, también es aconsejable la comparación con tres empresas, con las líderes del mercado o con la competencia, si es posible. La información se debe plasmar en tablas y gráficos que permitan un rápido y completo análisis.

c) Informática

Etapa 8. Sistemas de Información Gerencial: Los proveedores y el software disponible son muchos. Normalmente los datos se toman de los sistemas transaccionales, Internet y otras fuentes. Esos datos se ordenan en una base de datos ("Data Warehouse"), de la que se extraen con algún criterio (modelización, según lo indicado en etapas previas). La presentación al gerente de la información

requiere el uso de ciertas herramientas (hoy se usan las OLAP, en el futuro se van a usar más sistemas expertos / inteligencia artificial).³¹

d) Utilización

Etapa 9. Comunicación y capacitación: La elaboración del tablero de mando implica un esfuerzo de comunicación explícita e implícita adicional al normal. Todas las etapas (su diseño, su construcción, su uso) es un proceso educativo muy valioso, para todos los niveles.

Etapa 10. Integración con toda la empresa y sus procesos: El tablero de mando deberá integrarse al proceso de planeamiento y presupuesto de la empresa, es decir cada meta deberá contar con un plan, un programa y un presupuesto que permita cumplirla y deberá usarse en la conducción del personal y su evaluación.

4.2.2 DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PROMECYF

4.2.2.1 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS PERSPECTIVAS QUE CONSTITUYE EL MAPA ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA PROMECYF

Una vez definidas la visión, misión, valores y principios de la Empresa se identificaron las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva Financiera:

Los indicadores usados por esta empresa buscan medir el cumplimiento de los objetivos generales planteados en su mapa estratégico a fin de lograr un crecimiento sostenido tanto en el mercado como en el valor de la organización. Se puede observar que dentro de los objetivos existen unos de tipo financiero; siendo un inductor para la consecución de los objetivos estratégicos.

³¹ La sigla OLAP significa en inglés online analytical processing, una categoría de herramientas de software que provee análisis de datos almacenados.

Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera son:

- Incrementar el volumen de ventas con respecto al año anterior.
- Aumentar la utilidad operacional.
- Administrar eficazmente el presupuesto asignado.
- Optimizar el sistema de cobranzas.

La Empresa Promecyf, como una entidad industrial, debe optimizar el uso de los recursos financieros en los procesos como tema estratégico para el incremento de la utilidad.

Las iniciativas para esta perspectiva son:

- Difundir la calidad de los bienes de la empresa.
- Incrementar la rentabilidad de la empresa.
- Reducir los gastos operativos de la empresa.
- Diseñar acciones para mejorar las recaudaciones.

Los indicadores a ser utilizados en esta perspectiva son:

- % de crecimiento de las ventas por segmento.
- % de crecimiento en la utilidad operacional con respecto al año anterior.
- $\text{Valores gastados} / \text{Valores presupuestados} \times 100$.
- $\text{Valores cobrados} / \text{Valores facturados} \times 100$.

Perspectiva del Cliente:

Es la perspectiva más significativa referida al análisis de los resultados esperados; la razón de ser de los productos y servicios de la Empresa Promecyf. Esta perspectiva permite analizar los beneficios que la organización está creando para sus clientes. Profundizando en esta perspectiva, se plantea los objetivos estratégicos que son:

- Conservar los clientes actuales.
- Fidelizar nuevos clientes.
- Mantener el liderazgo en el sector.

Las iniciativas para alcanzar esta perspectiva son:

- Mejorar la calidad de los productos y servicios para clientes actuales y recuperar los perdidos.
- Generar confianza y credibilidad en los clientes/usuarios.
- Ampliar coberturas de productos y servicios en el mercado objetivo.

Los indicadores a ser utilizados en esta perspectiva son:

- Número de clientes perdidos en un año.
- % de cobertura en el mercado objetivo.
- Número de actividades realizadas/Número de actividades programadas x 100.

Perspectiva de Procesos Internos:

En esta perspectiva se identifican los procesos para el logro de los objetivos planteados en la perspectiva anterior. El tema estratégico es implantar un Sistema de Control de Gestión interno para fortalecer los procesos de producción de bienes y servicios de La Empresa.

Con este tema estratégico se impulsa la necesidad de guiar la gestión organizacional hacia los objetivos de la Organización, examinando, verificando y evaluando los procesos administrativos y operativos.

En correspondencia con la estrategia genérica de la Empresa se definen los siguientes objetivos a desarrollar bajo este enfoque:

- Crear nuevos productos.

- Mejorar el departamento de ventas de la empresa.
- Mantener la puntualidad en la entrega.
- Participar activamente en escenarios de alta influencia política.
- Implantar un Sistema de Gestión por Procesos, enfatizando el sistema de evaluación de la calidad en los procesos de la Empresa.

Las iniciativas para alcanzar esta perspectiva son:

- Diseñar productos nuevos y novedosos.
- Perfeccionar la atención en los pedidos a clientes.
- Establecer cronogramas de entregas.
- Asistir a diferentes escenarios para difundir productos y servicios.
- Diseñar un Sistema de Gestión por procesos de acuerdo a la necesidad de la empresa.

Los indicadores para esta perspectiva son:

- Número de diseños realizados/Número de diseños programados x 100
- Número de pedido entregados / Número de inconformidades x100
- Número de pedidos entregados a deshoras.
- Cantidad de escenarios asistido al año
- Número de actividades realizadas/Número de actividades programados x 100.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:

Esta perspectiva subraya, de manera significativa, la necesidad en la capacitación y aprendizaje de los empleados de la Empresa Promecyf Cia. Ltda, y determina de forma objetiva la infraestructura que la entidad debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo y mediano plazo.

Para cumplir con los objetivos establecidos en la estrategia, la Empresa debe desarrollar la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de los trabajadores que permitirán los resultados positivos, lo que posibilita el logro de la excelencia en la producción de bienes y entrega de servicios. Esto es un reto para la organización, si se quiere ubicar entre las organizaciones líderes en la fabricación de estructuras metálicas.

La superación y el crecimiento de la organización proceden de tres fuentes principales: las personas (habilidades concretas que se requieren para el nuevo entorno competitivo), los sistemas (disponibilidad en tiempo real, información fiable e importante de clientes/usuarios y procesos) y los procedimientos de la organización (coherencia de los incentivos a los trabajadores con los factores clave de éxito de la Entidad).

Los empleados motivados que trabajan en un clima organizativo creado para que se produzcan mejoras continuas, son los elementos clave para impulsar los procesos, trabajar con regulaciones financieras y satisfacer a los clientes/usuarios.

En la Empresa Promecyf Cia. Ltda., el enfoque actual tiende a crear una cultura de fomento a la visión y los valores de la entidad, es decir una cultura organizacional y clima abierto al aprendizaje y la innovación, a través de diferentes actividades tales como: la superación, la actualización, la capacitación, mente abierta a los cambios tecnológicos, entre otros. Dichas acciones van no solo en función de comunicar la cultura sino también que las personas interioricen lo que la organización busca y los valores que cada uno deberá utilizar para lograrlo.

Los objetivos estratégicos de esta perspectiva son:

- Realizar inversiones en nuevos equipos de trabajo.
- Capacitar al personal en diferentes temas.

- Contratar personal profesional en ingeniería metalmeccánica y experiencia en ventas.
- Desarrollar una cultura organizacional orientada a la puntualidad y calidad en el servicio.
- Incrementar la motivación de los trabajadores.

Las iniciativas para alcanzar esta perspectiva son:

- Adquirir software y hardware actualizados para optimizar el trabajo.
- Diseñar módulos de capacitación de acuerdo a necesidades.
- Establecer sistema adecuado de contratación de trabajadores.
- Instaurar entrenamiento nuevos trabajadores.
- Difundir la misión y visión de la empresa.
- Realizar ajustes razonables de sueldos.
- Realizar encuesta de satisfacción de los trabajadores.

Los indicadores para esta perspectiva son:

- Número de equipos comprados e instalados al mes.
- Número de cursos dictados / Número de cursos programados en un mes.
- Número de personal contratado al mes.
- Número de entrenamientos realizados / Número de entrenamientos programados x 100.
- Número de actividades programadas / Número de actividades planificadas x 100
- % de incremento superior al índice de la inflación anual.
- Nivel de satisfacción cliente interno = Rendimiento percibido – expectativas.

En esta perspectiva se miden las capacidades de los empleados, las capacidades de los sistemas de información y el clima organizacional para medir la motivación y las iniciativas del personal. Para ello es importante crear y estimular el trabajo en equipo, además que los trabajadores posean conocimientos sólidos en su

campo de acción y del saber hacer, teniendo en cuenta la especialización y la calidad del desempeño o aplicación de ese saber.

En una organización basada en la fabricación de estructuras metálicas como lo es la Empresa Promecyf Cía. Ltda., las personas depositarias son un recurso fundamental y es prioridad que los empleados se concentren en el aprendizaje continuo y la capacitación.

En el siguiente cuadro se resume las perspectivas principales:

Tabla 4.1: Perspectivas principales del Cuadro de Mando Integral

FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar el volumen de ventas con respecto al año anterior. ✓ Aumentar la utilidad operacional. ✓ Administrar eficazmente el presupuesto asignado. ✓ Optimizar el sistema de cobranzas.
CLIENTE/USUARIO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Conservar los clientes actuales. ✓ Fidelizar nuevos clientes. ✓ Mantener el liderazgo en el sector.
PROCESOS INTERNOS	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crear nuevos productos. ✓ Mejorar el departamento de ventas de la empresa. ✓ Mantener la puntualidad en la entrega. ✓ Participar activamente en escenarios de alta influencia política. ✓ Implantar un Sistema de Gestión por Procesos, enfatizando el sistema de evaluación de la calidad en los procedimientos de la Empresa.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar inversiones en nuevos equipos de trabajo. ✓ Capacitar al personal en diferentes temas. ✓ Contratar personal profesional en ingeniería metalmeccánica y experiencia en ventas. ✓ Desarrollar una cultura organizacional orientada a la puntualidad y calidad en el servicio. ✓ Incrementar la motivación de los trabajadores.

Elaboración: Diana Contreras C.

4.2.3 DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA PROMECYF

Una de las grandes características del Cuadro de Mando Integral, es sin lugar a dudas el mapa estratégico, donde la estrategia organizacional es descompuesta en las acciones concretas que la forman y luego se sistematizan en las cuatro perspectivas o áreas, acciones que deben estar vinculadas unas con otras o bajo una secuencia que debe ser de CAUSA Y EFECTO.

Una vez identificados los objetivos y clasificados según las perspectivas, se realizó el mapa estratégico para plantear claramente la forma en que la organización va a convertir sus activos tangibles e intangibles en resultados financieros.

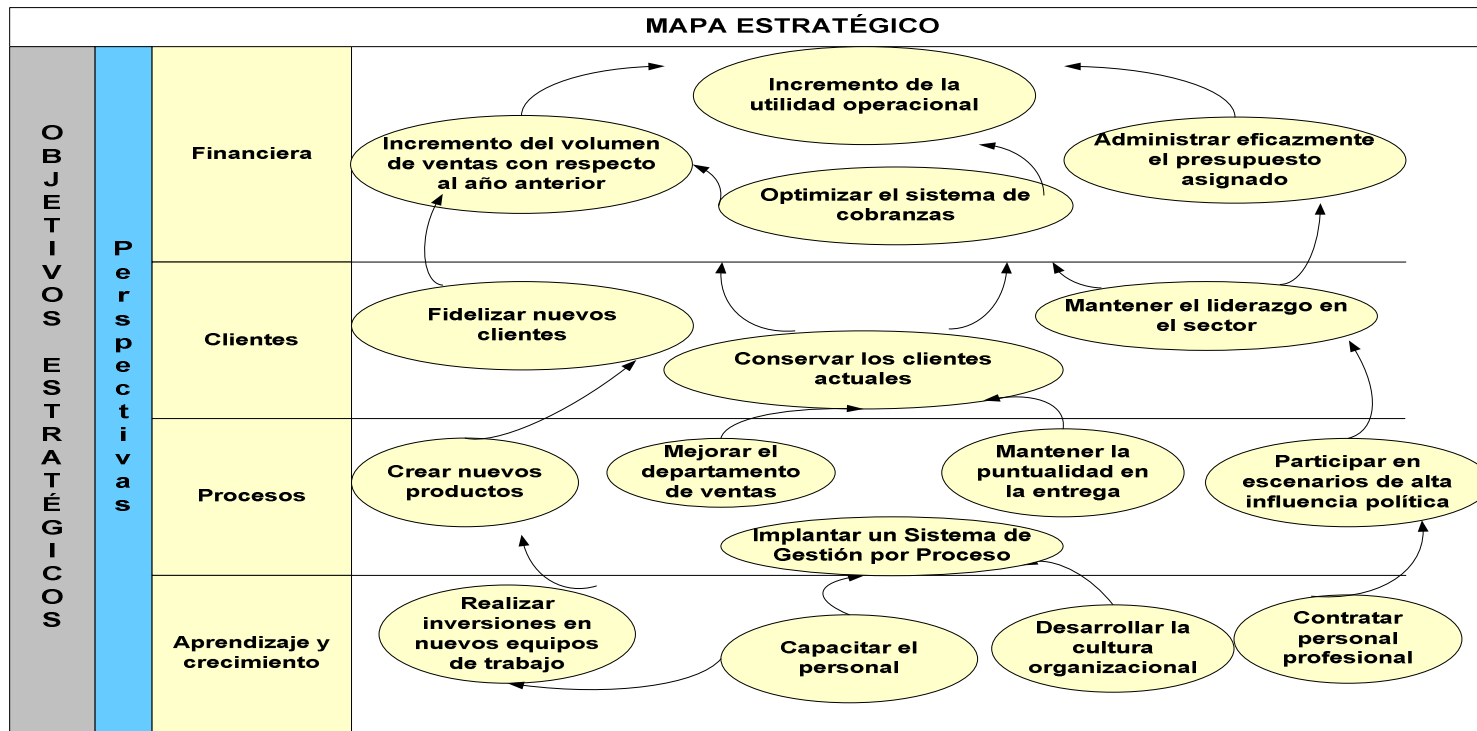
El mapa estratégico conecta las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) para hacer claro el camino en donde los empleados necesitan cierto conocimiento, habilidades y sistemas (Perspectiva de aprendizaje), para innovar y construir las aptitudes estratégicas eficientes (Perspectiva de procesos), generando un valor agregado en el mercado (Perspectiva Cliente), el cual tendrá como resultado aumentar el valor de la organización para los accionistas (Perspectiva Financiera).³²

En este orden de ideas se realizó el mapa estratégico para Promecyf Cía. Ltda., desencadenando en la perspectiva financiera donde los principales objetivos son incrementar el volumen de ventas y aumentar la utilidad operacional. Para generar este incremento financiero en el valor de la empresa, es necesario aumentar la clientela fidelizando y captando clientes potenciales, así como conservando los clientes actuales y el liderazgo adquirido en estos años de desarrollo de la organización. Es por esto que hay que mantener las características de la empresa como la puntualidad de entregas, así como incursionar en nuevos mercados y hacer más activas las ventas. Finalmente como base, es necesario realizar una inversión en equipos, personal y capacitaciones.

³² KAPLAN; Robert; NORTON; David. Having Trouble with your Strategy? Then Map It. Harvard Business Review 2000; Pág 5.

A continuación se presenta la **Figura 4.1** el Mapa Estratégico para la empresa Promecyf Cia. Ltda.

Figura 4.1: Mapa Estratégico para la Empresa Promecyf Cia. Ltda.



Elaborado por: Diana Contreras C.

4.2.4 CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA PROMECYF

A partir del mapa estratégico se construye el Cuadro de Mando Integral, agregándole a los objetivos los indicadores de gestión y los retos o metas propuestas. Con el Cuadro de Mando Integral se busca que la Empresa Promecyf pueda tener una herramienta para expresar y aclarar los objetivos e iniciativas necesarias, para alcanzar la estrategia planteada en la misión y visión de la organización. Como se mencionó, cada objetivo tiene un indicador de gestión y un reto a alcanzar, con el fin de hacer medible el desarrollo de acciones y realizar un seguimiento al proceso.

La responsabilidad de la construcción del Cuadro de Mando ha sido delegado al Gerente General, el mismo que se encargará de proveer la información necesaria y coordinar su elaboración con el Staff gerencial y posteriormente sea quien lidere la implementación en toda la organización. La información que ha sido entregada permitirá seguir las etapas de construcción del Tablero de Mando.

A continuación se presenta en el **Cuadro 4.1** el Cuadro de Mando Integral para la empresa Promecyf Cia. Ltda.

Cuadro 4.1: Cuadro de Mando Integral para la Empresa Promecyf

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ACCIONES	META	INDICADOR	NORMAL	ALERTA	PELIGRO
FINANCIERA	1, Incrementar el volumen de ventas con respecto al año anterior,	1,1 Difundir la calidad de los bienes de la empresa,	20% de incremento en ventas,	1,1,1 % de crecimiento de las ventas por segmento.	90% -100%	85% - 89%	Menor al 84%
	2, Aumentar la utilidad operacional,	2,1 Incrementar la rentabilidad de la empresa,	10% incremento utilidad	2,1,1 % de crecimiento en la utilidad operacional con respecto al año anterior	95% -100%	90% - 94%	Menor al 89%
	3, Administrar eficazmente el presupuesto asignado,	3,1 Reducir los gastos operativos de la empresa,	80% de cumplimiento presupuestario,	3,1,1 Valores gastados / Valores presupuestados x 100	80% -100%	75% - 79%	Menor al 74%
	4, Optimizar el sistema de cobranzas	4,1 Diseñar acciones para mejorar las recaudaciones	95% de cartera cobrada mensual	4,1,1 Valores cobrados / Valores facturados x 100	95% -100%	90% - 94%	Menor al 89%
CLIENTE	1, Conservar los clientes actuales	1,1 Mejorar la calidad de los productos y servicios	0 clientes perdidos al año,	1,1,1 No. de clientes perdidos en un año.	De 1 a 5	De 5 a 10	Más de 10
	2, Fidelizar nuevos clientes,	2,1 Generar confianza y credibilidad,	35% incremento nuevos clientes	2,1,1 % de cobertura en el mercado objetivo	90% -100%	80% - 89%	Menor al 79%
	3, Mantener el liderazgo en el sector	3,1 Ampliar cobertura de productos y servicios	Ser la empresa No. 1 en la industria	3,1,1 No. de actividades realizadas / No. de actividades programadas x 100	90% -100%	85% - 89%	Menor al 84%
PROCESOS	1, Crear nuevos productos,	1,1 Diseñar productos nuevos y novedosos,	Un producto nuevo en el año,	1,1,1 No. de diseños realizados / Número de diseños programados x100	90% -100%	85% - 89%	Menor al 84%
	2, Mejorar el departamento de ventas,	2,1 Perfeccionar la atención en los pedidos a clientes,	100% satisfacción en el servicio a clientes	2,1,1 No. de pedidos entregados / No. de inconformidades x 100	95% -100%	90% - 94%	Menor al 89%
	3, Mantener la puntualidad en la entrega,	3,1 Establecer cronogramas de entregas,	0 impuntualidad en la entrega,	3,1,1 Número de pedidos entregados a deshoras	De 1 a 3	De 3 a 6	Más de 6

	4, Participar activamente en escenarios de alta influencia política,	4,1 Asistir a diferentes escenarios para difundir productos y servicios,	Una participación al año	4,1,1 Cantidad de escenarios asistidos al año	De 4 a 5	De 2 a 3	Menos de 2
	5, Implantar un sistema de gestión por procesos,	5,1 Diseñar un sistema de acuerdo a la necesidad de la empresa,	Un programa de gestión por proceso	5,1,1 Número de actividades realizadas / No. de actividades programadas x 100	90% -100%	85% - 89%	Menor al 84%
APRENDIZAJE	1, Realizar inversiones en nuevos equipos de trabajo,	1,1 Adquirir tecnología actualizada para optimizar trabajo.	1 servidor de internet 1 servidor de impresión 6 estaciones 1 planta	1,1,1 Número de equipos comprados e instalados en un mes,	De 1 a 2		
	2, Capacitación del personal,	2,1 Diseñar módulos de capacitación.	1 módulo trimestral según necesidades	2,1,1 Número de cursos dictados / Número de cursos programados x 100	90% -100%	85% - 89%	Menor al 84%
	3, Contratar personal profesional,	3,1 Establecer sistema adecuado de contratación de trabajadores.	2 vendedores 1 ingeniero	3,1,1 Número de personal contratado al mes	De 1 a 2		
		3,2 Instaurar entrenamiento nuevos trabajadores,	100% personal entrenado	3,2,1 Número de entrenamientos realizados /Número de entrenamientos programado x 100	90% -100%	85% - 89%	Menor al 84%
	4, Desarrollar la cultura organizacional,	4,1 Difundir la misión y visión de la empresa,	1 vez al año	4,1,1 Número de actividades programadas / Número de actividades planificadas x 100	90% -100%	85% - 89%	Menor al 84%
	5, Incrementar la motivación de los trabajadores,	5,1 Realizar ajustes razonables de sueldos,	2 veces al año	5,1,1 % de incremento superior al índice de inflación anual	De 3 a 4	De 2 a 3	Menos de 2
		5,2 Realizar encuestas satisfacción trabajadores,	1 encuesta al año	5,2,1 Nivel de satisfacción = Rendimiento percibido - expectativas	95% -100%	90% - 94%	Menor al 89%

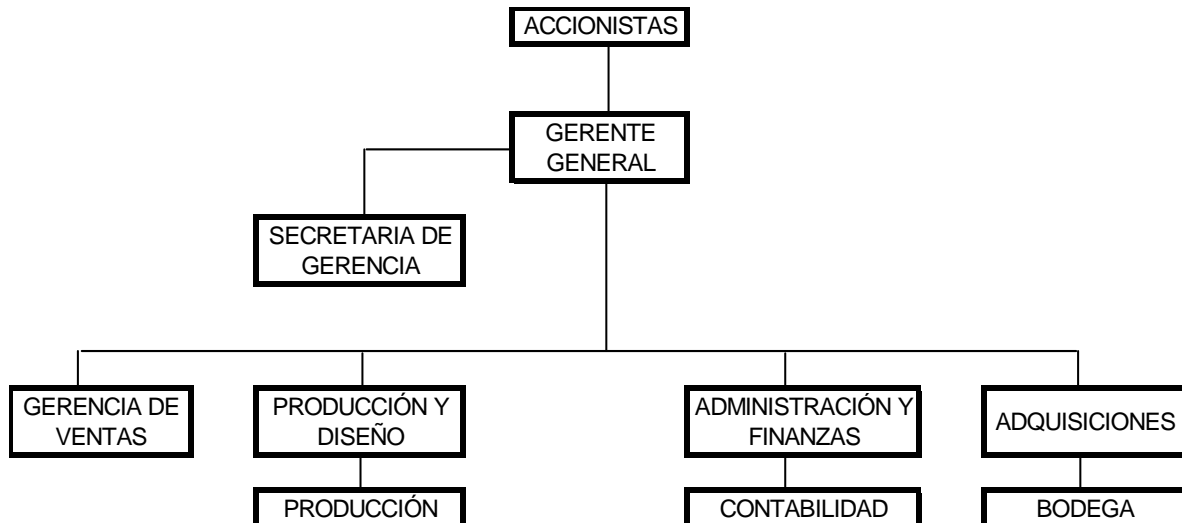
Elaboración: Diana Contreras C.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE MEJORA

Para el mejor funcionamiento de las actividades que involucran el desarrollo y desenvolvimiento de la empresa Promecyf es necesario proponer las siguientes acciones de mejora para que se pueda llevar a cabo una Planificación Estratégica favorable para Promecyf, este Capítulo se desarrollará a través de las estrategias obtenidas en la Matriz FODA que se refleja en la **Tabla 3.9** del Capítulo III; por otra parte se propone un nuevo organigrama, ya que la empresa ha tenido un crecimiento a nivel de su recurso humano y se está dejando de lado a ciertas personas que integran la misma.

ORGANIGRAMA PROPUESTO PARA PROMECYF



Elaborado por: Diana Contreras C.

Para un control adecuado en las compras la empresa Promecyf no cuenta con un departamento separado de la misma por ser una empresa pequeña por lo que estamos proponiendo se cree una unidad de adquisiciones, en la que se

responsabilice a una sola persona de la supervisión apropiada de todas las transacciones de compra.

5.1 ACCIONES DE MEJORA PARA PROMECYF

5.1.1 DAR A CONOCER PRODUCTOS NOVEDOSOS

La empresa deberá contratar a un vendedor externo con experiencia, el mismo que transmita las necesidades de las constructoras, embajadas, hoteles , instituciones bancarias y otras empresas, para que así Promecyf pueda fortalecer su diversidad en la fabricación de nuevos productos y servicios satisfaciendo las nuevas necesidades de los clientes y no busquen a otras empresas de la competencia, aprovechando de esta manera la Oportunidad # 5 de incursionar a nuevos nichos de mercado y a la vez ampliar su cartera de productos.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Contratación del vendedor externo	Gerente de Ventas	1 semana
Capacitación del vendedor externo	Gerente de Ventas y/o Asistente de Ventas.	2 semanas
Evaluar los resultados	Departamento de ventas	6 meses

5.1.2 BRINDAR SEGURIDAD Y MOTIVAR AL PERSONAL DE PROMECYF

Es responsabilidad de los directivos brindar seguridad a todo el personal que labora en Promecyf, se propone abastecer de todo el equipo de seguridad con el que debe contar los empleados que realicen su trabajo en la planta de producción para evitar accidentes; y a nivel administrativo se deberá revisar las instalaciones eléctricas para evitar corto circuitos o desmanes que se puedan presentar.

Una de las fortalezas de la empresa es que se cuenta con un buen elemento humano, y dentro de la industria metalmecánica el equipo humano es muy competitivo; donde se deberá procurar mantener en base a capacitaciones para el mismo.

Se motivará al personal con la celebración de sus cumpleaños, para que de esta manera exista integración a nivel de toda la empresa. Se premiará al mejor empleado en base a su desempeño a través de algún incentivo.

Se deberá mantener el compromiso de los trabajadores con la empresa.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Cotizar y elegir a la mejor pro-forma para la compra de equipos de seguridad para el personal de producción.	Personal de Adquisiciones - Bodega	1 semana
-Capacitar al personal de producción. - Capacitar al personal administrativo (Secretaria, Recepcionista, Contadora y Asistentes)	-Gerente General y/o Jefe de Producción. -Departamento Administrativo	-2 meses -3 meses
-Integración del personal (Cumpleaños y celebraciones de fechas especiales)	Departamento Administrativo	

5.1.3 APROVECHAR EL ESPACIO FÍSICO DE PROMECYF

En base al análisis que se realizó a las instalaciones de la empresa se pudo ver que cuentan con buena infraestructura, ya que sus áreas de trabajo mantienen distancias acorde a sus necesidades.

Se propone en base a la Fortaleza #10 adecuar de una mejor manera a través de rotulación en cada área, dar cancelas a los empleados, tener el material de trabajo debidamente identificado y colocado en lugares estratégicos para que no impidan el paso de las personas dentro de la planta de producción.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Rotulación en las áreas de trabajo.	Jefe de Producción	3 semanas
Asignar cancelas a los empleados.	Jefe de Producción	2 semanas

5.1.4 FORTALECER LA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES

Es recomendable en base a la Fortaleza #4 que es el prestigio que tiene Promecyf dentro del sector metalmecánico el poder aprovechar la Oportunidad # 10 que es mantener una buena relación con todos los proveedores con el fin de obtener una excelente atención por parte de los mismos y llegar a tener mayores beneficios ya sea a través de un descuento o un mayor plazo en las compras.

5.1.5 REALIZAR UNA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Se propone realizar una investigación de mercados en base a la Fortaleza # 14 en la que sus productos y servicios son muy competitivos dentro del mercado, dándonos la oportunidad de tener miras a nivel nacional y se pueda ofrecer los productos y servicios ya no solo a Quito.

Cabe recalcar que la fidelidad de los clientes es de gran importancia ya que refleja claramente la Oportunidad # 7 con la que cuenta la empresa.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar una Investigación de mercados.	Gerente de Ventas.	6 meses
Vendedor externo promocióne los productos y servicios a nivel nacional	Gerente de Ventas.	2 meses

5.1.6 MEJORAR LA ATENCIÓN Y EL TIEMPO DE ENTREGA DEL PRODUCTO A LOS CLIENTES

La empresa deberá verificar los trabajos pendientes dando prioridad a los mismos para cumplir con los plazos de entrega de los productos hacia los clientes, se deberá atender al cliente, investigar su necesidad, realizar negociaciones beneficiosas para ambas partes, para poder disminuir la Amenaza #3 en donde los clientes se encuentran insatisfechos por las demoras en la fabricación.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Verificar trabajos pendientes por entregar a los clientes	Jefe de Producción	1 semana

5.1.7 MEJORAR EL PROCESO DE VENTAS

El proceso de ventas es considerado lento, ya que se trabaja de manera aislada por tres personas de administración, dando como resultado la triplicidad de funciones, se propone que estas funciones realice una sola persona, teniendo como jefa inmediata la Gerente de Ventas; que será la persona encargada de firmar las ofertas emitidas a los clientes. También se propone realizar un manual funcional para que todo el personal sepa lo que tiene que hacer en su respectivo cargo.

Por otra parte la contratación del vendedor externo ayudará a disminuir la Amenaza #4 que es el no dar seguimiento a los clientes futuros para Promecyf, basándonos en la experiencia del vendedor si se llegara a contratar.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Estructurar el equipo de trabajo que va a realizar las ventas de Promecyf	Gerente de Ventas.	1 semana
Elaborar un manual de procedimientos.	Departamento administrativo	2 semanas

Vendedor externo da seguimiento a futuros clientes.	Gerente de Ventas	3 meses
---	-------------------	---------

5.1.8 MANTENER MATERIAS PRIMAS DE CALIDAD

La empresa se ha caracterizado por ofrecer un producto y servicio de buena calidad, para obtener esto se requiere mantener la Fortaleza # 5 que es que la materia prima sea también de buena calidad, la persona encargada de la adquisición de materiales, materia prima e insumos deberá saber negociar en el precio y condiciones de pago para que se realice una buena compra.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE
Compras de materia prima e insumos de calidad.	Adquisiciones/ Bodega

5.1.9 ADQUIRIR UN PRÉSTAMO BANCARIO

Es necesario que la empresa adquiera un Préstamo bancario, ya que la Debilidad #7 que se detectó dentro de la empresa es que tiene problemas de liquidez, donde su situación financiera no es la recomendable para lograr cubrir sus necesidades básicas, las oportunidades que se presentan es que se cuenta con la fidelidad de los clientes, siendo esta la Oportunidad # 7 y por otra parte la Oportunidad #8 en la que la tecnología ofrece buenas perspectivas de innovación, creación y adaptación; estas oportunidades se deberían aprovechar. Por otra parte los directivos de Promecyf deberán realizar estudios a través del análisis de los ratios financieros, realizar flujos de caja, presupuestos para la compra de materia prima, entre otras cosas.

Este trabajo se lo deberá realizar conjuntamente con el personal de la parte administrativa; específicamente con el departamento de Contabilidad, Ventas y Producción.

5.1.10 DAR PRIORIDAD AL PAGO DE LOS SUELDOS A LOS EMPLEADOS DE PROMECYF

Mantener satisfecho al cliente interno de Promecyf es muy importante ya que gracias a su aporte la empresa ha adquirido la experiencia que tiene hoy en día, se deberá realizar acciones de mejora; tales como destinar o prever el dinero de la remuneración de los empleados tanto administrativo como de la producción para poder mantenerlos y así contar con el personal idóneo y lo más importante un personal con experiencia y responsable.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Pago puntual de sueldos a los trabajadores	Departamento de Contabilidad	Cada fin o inicios del mes.

5.1.11 REALIZAR CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES PARA LA PRODUCCIÓN

Será de gran ayuda realizar cronogramas de actividades para el área de producción ya que la mayoría de los trabajos están pendientes, porque los esfuerzos de la mayoría del personal se concentran en trabajos de mayor magnitud, dejando de lado los trabajos pequeños, a su vez es necesario la contratación de un Jefe de Producción para que sea la persona encargada de la supervisión del trabajo de los empleados de la planta y de esta maneja maximizar la Oportunidad # 7 que se presenta que es mantener la fidelidad de los clientes y así disminuir la Debilidad #19 que es el incumplimiento de los trabajos a terceras personas.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar un cronograma de actividades en la producción.	Jefe de Producción	1 mes

5.1.12 REALIZAR CONTROLES TRIMESTRALES PARA MEDIR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS

Se propone a Promecyf que realice controles trimestrales para comprobar la veracidad del cumplimiento de los objetivos planteados a nivel de toda la empresa, la misma que se propuso en esta investigación, tomando acciones correctivas y de esta manera medir el desempeño organizacional.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar controles trimestrales para el cumplimiento de los objetivos propuestos.	Departamento Administrativo.	Cada 3 meses

5.1.13 IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO

Una de las debilidades con las que cuenta Promecyf es que no cuenta con un Plan Estratégico desde sus inicios en la rama metalmecánica, es por eso que se propone a la empresa una Propuesta de Mejoramiento basado en la Aplicación de esta herramienta administrativa, la misma que será de gran ayuda para todo el personal que integra la organización. Con el único fin que se lleguen a cumplir todos los lineamientos que constan en una buena Planificación Estratégica.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Realizar una Planificación Estratégica.	Toda la organización.	1 año

5.1.14 EVITAR EL DESPERDICIO DE LA MATERIA PRIMA

Este control se someterá desde la alta gerencia hasta el nivel operativo de Promecyf, teniendo conciencia de la pérdida que se ocasiona por el desperdicio, se propone otorgar un reconocimiento al merito de las personas que ayuden a ahorrar y disminuir el desperdicio existente en la empresa.

ACTIVIDAD	RESPONSABLE	PLAZO
Elaborar un inventario en la bodega de la planta.	Adquisiciones-Bodega	2 meses

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES

- La empresa **“PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA.”** fue creada el 28 de Mayo de 1985, tiene una experiencia de 23 años en la fabricación de productos en el área metalmecánica. Cuenta con la creatividad e iniciativa del Gerente Propietario lo cual ha permitido que se pueda captar un mayor número de clientes ofreciendo un producto de calidad.
- La empresa **“PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA.”** ha venido manteniendo de cierta forma un Plan Estratégico pobre ya que se esta dejando de lado ciertos aspectos de gran interés, tales como: la definición de una nueva misión, visión, objetivos y estrategias adecuadas para la consecución de los mismos.
- Uno de los principales objetivos fue proponer acciones de mejora para de cierta manera mejorar la productividad de la empresa, a través de la eficiencia de su recurso humano, contar con tecnología acorde a las necesidades en sus procesos de producción y saber aprovechar las oportunidades que se presentan dentro de la industria.
- Se llegó a establecer los componentes que integran para el desarrollo de la Planificación Estratégica y se vio el gran interés que pusieron los directivos y todos sus colaboradores para conocer acerca del tema de investigación.

- La falta de objetivos organizacionales ha hecho que la empresa tome un rumbo diferente a la del negocio ya que se ha estado viviendo al día a día en la toma de decisiones.
- La carencia de políticas y procedimientos en sus diversas áreas no ha permitido a la empresa un crecimiento eficiente o constante; ya que existe duplicidad en las funciones que realiza el personal administrativo de la empresa dando una mala imagen de la empresa ante sus clientes.
- La empresa **“PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA.”** no cuenta con una descripción de funciones del personal que labora en la misma dando lugar a que se cometa errores por falta de conocimiento. Como por ejemplo en las adquisiciones y registro de la materia prima no existen las personas adecuadas para dichas funciones. (Adquisiciones lo realiza la Recepcionista y el registro de la materia prima lo realiza la bodeguera).
- La empresa **“PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA.”** no cuenta con una Contabilidad de Costos, por lo que no permite establecer con exactitud el costo real de un producto; porque los costos se los realiza en forma empírica.
- Las empresas que de alguna manera se mantienen rentables o sólidas en el mercado, basan sus operaciones y procesos en una buena Planificación estratégica a largo plazo, difundiendo una cultura organizacional positiva, estableciendo estrategias que permitan cumplir con sus objetivos planteados, es por ello que la presente investigación presenta una propuesta de mejora para convertir a **“PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA”** en una empresa sólida comprobando así las Hipótesis planteadas en este proyecto.
- Dentro del área financiera la empresa mantiene problemas de liquidez, debido a que sus gastos son superiores a sus ingresos, esta falencia se debe al mal uso de los fondos ya que el dinero de la venta de los quioscos que fabrica

Promecyf no entran a la cuenta de la empresa sino a una cuenta personal del Gerente Propietario.

- Promecyf se ha venido caracterizando por brindar un producto o servicio de excelente calidad, que responde a los requerimientos de sus clientes, pero deberá mejorar con el tiempo de entrega para no crear malestar en sus clientes y de esa manera poder mantenerlos satisfechos e inclusive ser recomendados a otras empresas tanto públicas como privadas.
- Los colaboradores de “**PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA**” necesitan ser motivados de alguna manera, ya que la mayoría del personal son gente antigua y de mucha experiencia que ha sabido ser muy agradecido y fiel con la empresa.
- Dentro de los objetivos que fue planteado en el proyecto de tesis se menciona una propuesta de acciones de mejora en los diversos procesos y actividades que realiza la empresa Promecyf, por falta de información y colaboración de los miembros de la empresa no se logro validar los resultados que se hubiesen podido conseguir con la implementación de dicha propuesta.

6.2 RECOMENDACIONES

- Para el buen cumplimiento de las estrategias que se formulan dentro de **“PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA”**, es necesario involucrar a todo el personal de la empresa, todos deben estar comprometidos y alineados con las estrategias; para la consecución de las mismas. La Dirección debe dotar al personal de los recursos necesarios para lograr buenos resultados.
- Es necesario realizar la Planificación estratégica para **“PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA”** obteniendo como resultado una herramienta que permita ordenar los objetivos y acciones en el tiempo, para esto se requiere de un proceso de comunicación y acuerdo para la determinación de decisiones en todos los niveles estratégicos de la empresa. En este camino debe buscar los lineamientos que integre todos los elementos del plan estratégico de acuerdo a las áreas de trabajo.
- Es necesario que la administración tenga claro en que consiste el desarrollo de una Planificación Estratégica, para que pueda actuar al momento de su implantación siempre y cuando estén de acuerdo los Directivos de la empresa.
- Es importante evitar la obsolescencia tecnológica e invertir en nuevos avances tecnológicos en los principales departamentos. La tecnología tiene varias ventajas que ayudan a trabajar mejor, más eficazmente y a obtener ventajas competitivas.
- La empresa **“PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA.”** Deberá elaborar manuales funcionales para que cada empleado conozca las responsabilidades y deberes que exige su cargo y de esta manera evitar la duplicidad en sus funciones con el fin de que no se produzcan errores o irregularidades en el curso normal de sus deberes.

- La empresa “**PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA.**” No cuenta con una estructura organizacional bien definida por lo que se está proponiendo una nueva de acuerdo a las necesidades de la empresa; proporcionando una base para la planificación, la dirección y las operaciones de control.
- La empresa “**PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA.**” Debe implementar un Sistema de Contabilidad de Costos para poder determinar el costo real de un producto, lo que permitirá mejorar la rentabilidad del mismo dando lugar a que se refleje correctamente en sus balances los resultados obtenidos para la toma de decisiones oportunas por parte de la gerencia y así dar una imagen sólida de la empresa.
- Para un mejor registro y manejo del inventario se recomienda la adquisición inmediata de un sistema informático que facilite el manejo de la información, evitando posibles errores que se pueden presentar en el manejo manual, y obtener información oportuna. Y por otra parte se contrate un Jefe de Planta con conocimientos de costos, el mismo que servirá de soporte en la producción, para poder determinar procesos en la implementación de costos.
- Se recomienda realizar controles de manera trimestral para detectar falencias en el desempeño de la empresa y poder tomar medidas correctivas.
- Se recomienda que la empresa cuente con el servicio de Internet para todas sus dependencias, para facilitar el trabajo en conjunto.
- Se recomienda a la empresa tomar en cuenta el desarrollo del Cuadro de Mando Integral ya que se ha definido las cuatro perspectivas que conforman el Balanced Scorecard y será una herramienta de gran ayuda para el mejor funcionamiento de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- CERTO, PETER. (1997). **Dirección Estratégica**. México: Editorial Mc Graw Hill.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. (2002). **Gestión Del Talento Humano**. Colombia: Editorial Mc Graw Hill.
- FINCOWSKY FRANKLIN, BENJAMIN ENRIQUE (2001). **Auditoría Administrativa**. 1ra Edición.
- FRED, D. (1997). **Conceptos de Administración Estratégica**. México: Prentice – Hall – Hispanoamericana. 9.
- GONZALEZ , JAVIER. **Instituto de empresa**.
- HITT, M., IRELAND, D. (1998). **Administración Estratégica. Conceptos, Competitividad y Globalización**. Internacional. Thomson Editores 3ra. Edición.
- IGOR, I.. (1998). **La Nueva Estrategia Corporativa**. Editoriales Wilyy and Sons.
- JARAMILLO, C. (2002). **Análisis del Entorno**. Ecuador: Abya Yala.
- JARAMILLO, JOSÉ CARLOS. (1992). **Dirección Estratégica** 2da Edición Mc Graw Hill de Management.
- KOONTZ, M., HEINZ, W. (1994). **Administración: Una Perspectiva Global**. México: Mc Graw Hill 10ma. Edición.
- PORTER, M. (1998) **Estrategia Competitiva**. Compañía Editorial Continental S.A
- PRODUCTOS MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA , (1986). **Estatuto Interno de Promecyf**.
- RUALES SAMANIEGO CARMEN, (1980). **Perspectiva del Sector Metalmecánico de la Pequeña Industria en el Ecuador**. Quito – Ecuador,
- SACHSE, M. (1998) **Administración Estratégica de la Empresa**. México: Trillas 2da. Edición.

- SALLENAVE, P. (1995). **Gerencia y Planificación Estratégica.** Editorial Nama. 2da. Edición.
- STANTON, ETZEL, WALKER,. (2000). **Fundamentos de Marketing** México Edición. Mc Graw Hill. 11va Edición.
- STEINER, G. (2000). **Planificación Estratégica: Lo que todo director debe saber.** Méxic: CECSA.
- STONER, J., FREDDMAN, E. (1994). **Administración.** México: Prentice Hall.
- STRICKLAND, THOMPSON . (2001). **Administración Estratégica, Conceptos y Casos.** México: Mc. Graw Hill.
- VÁSQUEZ, VICTOR HUGO. **Organización Aplicada** . Segunda Edición 2003.

INTERNET:

- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>.
- <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/elecciones/causaefecto.shtml>
- <http://www.cedatos.com>.
- <http://www.bce.fin.ec/index.html>
- <http://www.bce.fin.ec/contenido/general>.
- <http://www.monografias.com/trabajos14/administracionestr/administracionestr g.shtml>
- http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/planeacionestr ategica/default.asp
- http://www.utpl.edu.ec/ecc/wiki/index.php?title=Plantaci%C3%B3n_Estrat%C3% %
- <http://www.monografias.com/trabajos34/Planificación/Planificación.shtml>
- http://manuelgross.bligoo.com/content/view/114756/Use_el_analisis_FODA_pa ra_generar_estrategias.html
- www.bce.fin.ec/index.html, STRATEGA; “Estudio del Sector Metalmecánico”; 2005; Pág. 29.

ANEXOS

ANEXO 1

ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE
INTERNO DE PROMECYF CIA. LTDA.

ENCUESTA
PROME CYF CIA. LTDA.

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es obtener su valiosa información, con el fin de poder identificar sus puntos críticos y sus fortalezas; para poder analizarlas y proponer sus respectivas mejoras.

INFORMACIÓN GENERAL

- Cargo que desempeña en la empresa Promecyf:.....
- Tiempo que trabaja en la empresa Promecyf:.....
- ¿Cuál es su nivel de educación?:

Primaria	<input type="checkbox"/>
Secundaria	<input type="checkbox"/>
Tecnológico	<input type="checkbox"/>
Superior	<input type="checkbox"/>

1. Conoce usted la misión y la visión de la empresa Promecyf?

SI NO

2. Existen objetivos claros y bien definidos para el desempeño organizacional?

SI NO

3. Existen estrategias por escrito para la consecución de los objetivos?

SI NO

4. Existen políticas por escrito dentro de la empresa?

SI NO

5. Existen valores corporativos dentro de la empresa?

SI NO

6. Existen objetivos departamentales que se alinean con los objetivos organizacionales?

SI NO

7. Existen manuales y reglamentos para la ejecución de funciones?

SI NO

8. Existe coordinación de las actividades con los otros departamentos de la empresa?

SI NO

9. La empresa cuenta con un organigrama bien estructurado?

SI NO

10. El espacio físico donde usted desempeña su trabajo es?

Adecuado Inadecuado

Señale con una X la respuesta que se aplique a su caso:

11. Cómo calificaría el ambiente laboral de Promecyf?

Muy agradable	
Agradable	
Poco agradable	
Intolerable	

12. Usted está conforme con su remuneración mensual con relación a su trabajo?

SI NO

13. Existen las herramientas necesarias para la ejecución de su trabajo?

SI NO

DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD

1. Con que frecuencia se presentan los Estados Financieros al directivo de la empresa?

Mensual Trimestral Semestral Anual
Otra

2. Cree usted que es necesario el servicio de Internet para su departamento?

SI NO

3. Se presenta a tiempo el pago de las obligaciones tributarias de la empresa ante el Fisco?

SI NO

4. El pago con los proveedores de la empresa se realiza a tiempo:

SI NO

5. El sistema contable que maneja la empresa es?

Adecuado Inadecuado

6. Este sistema contable es explotado en su totalidad?

SI NO

7. Se utiliza indicadores financieros para realizar un análisis a la empresa?

SI NO

8. Existe un adecuado control y seguimiento de la información (archivo físico, respaldos)?

SI NO

DEPARTAMENTO DE VENTAS

1. **Se cuenta con un proceso claro y bien definido para realizar una venta:**
SI NO
2. **Se cuenta con una base de datos de los clientes de Promecyf:**
SI NO
3. **Dentro del departamento de ventas se cuenta con políticas de precios?**
SI NO
4. **Cree usted que es necesario dar a conocer a la empresa a través de una página web?**
SI NO
5. **Las ofertas que son solicitadas por los clientes son satisfechas a tiempo?**
SI NO
6. **Se cumplen con los plazos de entrega del producto o servicio al cliente:**
SI NO
7. **Se cuenta con políticas de crédito para los clientes?**
SI NO

PRODUCCIÓN – PLANTA

1. **Cree Usted que es necesario cursos de capacitación para su mejor desempeño?**
SI NO
2. **Promecyf le ha brindado a Usted alguna clase de capacitación?**
SI NO
3. **Qué tipo de capacitación recibió Usted por parte de la empresa?**
Cursos dictados afuera
Dictados por Ing. Nájera
Ninguno
4. **Usted cuenta con los insumos, materiales a tiempo para la ejecución de su trabajo.**
SI NO
5. **Usted cree que es necesario contar con un jefe de producción. De su criterio.**
SI NO

BODEGA – ADQUISICIONES

1. **Existen procedimientos y políticas para efectuar las compras de la materia prima:**
SI NO

2. **Las compras son planificadas con anticipación:**
SI NO

3. **Se utiliza algún sistema para el control del inventario de la materia prima?**
SI NO

4. **Con qué frecuencia se realiza el inventario de la materia prima?**
Mensual
Trimestral
Semestral
Anual

5. **Los materiales que ingresan a la bodega son revisados con acta de entrega – recepción?**
Siempre Casi siempre Nunca

¡Gracias por su Colaboración!

ANEXO 2

LLUVIA DE IDEAS DEL
AMBIENTE ORGANIZACIONAL O INTERNO

GENERACIÓN DE LLUVIA DE IDEAS

1. Existe ayuda y asesoramiento a los empleados por parte del Gerente General.
2. Existe duplicidad en las funciones dentro del área administrativa.
3. Producto de excelente calidad.
4. No se cuenta con un buen control del inventario de la materia prima.
5. Existe un control de las herramientas que se utiliza en las obras.
6. Existe seguridad en el área industrial.
7. La empresa cuenta con 23 años de experiencia dentro del sector metalmecánico.
8. La materia prima que se utiliza en el trabajo es de buena calidad.
9. Existe buenas referencias de los clientes de la empresa.
10. El nivel de educación del personal no es competitivo.
11. El programa contable no es explotado en su totalidad
12. No se maneja una Contabilidad de Costos.
13. No se puede determinar el costo real del producto o servicio.
14. El costo del producto es determinado en base a la experiencia del personal de ventas.
15. Personal insatisfecho por no existir utilidades ya hace algunos años.
16. Existe problemas de Liquidez.
17. No hay servicio de Internet en el área de Contabilidad.
18. Se contrata personal para una obra determinada.
19. Existe diversidad en la fabricación de los productos.
20. Existe mucha rotación del personal de la planta.
21. Se cubre gastos personales del Gerente General.
22. La mayor parte del personal tiene nivel de educación secundaria.
23. Ambiente de trabajo agradable.
24. No cuentan con objetivos claros para cada departamento.
25. No cuentan con valores corporativos.
26. Organigrama de la empresa mal estructurado.
27. Inexistencia de políticas para el personal de la empresa.
28. Inexistencia de manuales y procedimientos para la ejecución de funciones a nivel de todas las dependencias.

29. Existe maquinaria y herramientas en mal estado.
30. Espacio físico de trabajo adecuado.
31. Existe diferencia en criterios de los trabajadores.
32. Personal insatisfecho con su salario mensual.
33. No existe herramienta necesaria para el trabajo de la planta.
34. Falta de mantenimiento a las máquinas y equipos de la planta.
35. Ofertas satisfechas a los clientes.
36. No se cumplen con los plazos de entrega de los trabajos .
37. Entrega a destiempo de la materia prima a los trabajadores.
38. Falta de capacitación al personal.
39. Las compras no son planificadas con anterioridad.
40. Existe personal con experiencia.
41. No se ha realizado un Plan Estratégico hace 20 años.
42. Existe buena relación entre compañeros de trabajo.
43. Falta de motivación al personal.
44. No existe consistencia en las decisiones por parte del Gerente General.
45. La información financiera se presenta solo cuando requiere el Gerente de la empresa.
46. El pago de los clientes es tardío porque el trabajo no se entrega a tiempo.
47. Se cumple a tiempo con las obligaciones tributarias.
48. Pago de sueldos a destiempo.
49. El proceso de ventas es muy lento.
50. Los productos y servicios son muy competitivos.
51. Personal con experiencia ayuda a sus demás compañeros.
52. Se mantiene buenas relaciones con los proveedores de la empresa.
53. El pago de los clientes es tardío porque el trabajo no se entrega a tiempo.

ANEXO 3

MATRIZ DE HOLMES:

FORTALEZAS

Matriz de Holmes (FORTALEZAS)

FORTALEZAS		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	Total	Priorizado	
F1	Existe ayuda y asesoramiento a los empleados por parte del Gerente General.	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	8,0	F8	11,5
F2	Producto de excelente calidad.	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	8,0	F10	10,5
F3	Existe seguridad en el área industrial.	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	7,5	F14	10,5
F4	La empresa cuenta con 23 años de experiencia dentro del sector metalmeccánico.	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	1	0	0,5	0	10,0	F4	10,0
F5	La materia prima que se utiliza en el trabajo es de buena calidad.	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0	0,5	0,5	9,5	F5	9,5
F6	Existe buenas referencias de los clientes de la empresa.	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	8,0	F9	9,5
F7	El costo del producto es determinado en base a la experiencia del personal de ventas.	0,5	0	0,5	0	0	0	0,5	1	0	0	1	1	0	0,5	0	5,0	F12	9,5
F8	Existe diversidad en la fabricación de los productos.	1	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	0,5	11,5	F1	8,0
F9	Ambiente de trabajo agradable.	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	9,5	F2	8,0
F10	Espacio físico de trabajo adecuado.	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	10,5	F6	8,0
F11	Ofertas satisfechas a los clientes.	0,5	0	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	6,0	F3	7,5
F12	Existe personal con experiencia.	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	9,5	F13	6,5
F13	Existe buena relación entre compañeros de trabajo.	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	6,5	F15	6,5
F14	Los productos y servicios son muy competitivos.	1	0,5	1	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	10,5	F11	6,0
F15	Se mantiene buenas relaciones con los proveedores de la empresa	0,5	0	0	0	1	0	0,5	0	0	1	0,5	1	0,5	1	0,5	6,5	F7	5,0

ANEXO 4

MATRIZ DE HOLMES:

DEBILIDADES

Matriz de Holmes (DEBILIDADES)

DEBILIDADES		D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	D8	D9	D10	D11	D12	D13	D14	D15	D16	D17	D18	D19	D20	D21	D22	D23	D24	Total	Priorizado		
D1	Duplicidad en las funciones en el área administrativa	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	13,0	D16	17,0	
D2	No hay un buen control del inventario	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0	5,5	D19	17,0	
D3	Nivel de estudios del personal es muy básico	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	15,0	D7	16,0	
D4	No se ha realizado un Plan Estratégico hace 20 años	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	15,5	D24	16,0	
D5	No se maneja una Contabilidad de Costos	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	1	0	0	6,5	D4	15,5	
D6	No se determina el costo real del producto o servicio	0	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	7,0	D21	15,5	
D7	Existe problemas de liquidez	1	1	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	16,0	D3	15,0	
D8	No hay servicio de internet en contabilidad	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,0	0	6,0	D20	15,0	
D9	Existe rotación del personal de la planta	0,5	1	0	0	0,5	0	0	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0,5	9,0	D23	15,0	
D10	No hay objetivos para cada departamento	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	14,5	D10	14,5	
D11	Ausencia de valores corporativos	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	13,5	D13	14,5	
D12	Organigrama de la empresa mal estructurado	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0	0,5	0,5	0	0	0,5	1	0,5	0	13,5	D14	14,5	
D13	Inexistencia de políticas para el personal	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	14,5	D11	13,5	
D14	Ausencia de manuales y procedimientos para ejecutar las funciones	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	14,5	D12	13,5	
D15	Existe maquinaria y herramientas en mal estado	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	1	0,5	0	13,5	D15	13,5
D16	Personal insatisfecho con su remuneración	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	17,0	D17	13,5
D17	No existe herramienta necesaria para el personal	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	13,5	D18	13,5
D18	Falta de mantenimiento a las máquinas y equipos	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	13,5	D1	13,0
D19	No se cumplen con los plazos de entrega de los trabajos	1	1	1	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	17,0	D9	9,0
D20	Entrega a destiempo de la materia prima a los empleados	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	15,0	D6	7,0
D21	Falta de capacitación al personal	0,5	1	0,5	0,5	1	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	15,5	D5	6,5	
D22	Las compras no son planificadas	0,5	1	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5	1	0	0,5	0	0	6,5	D22	6,5	
D23	Falta de motivación al personal	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	15,0	D8	6,0	
D24	Pago impuntual de sueldos a los empleados	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	0,5	16,0	D2	5,5	

ANEXO 5

ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE
EXTERNO
PROVEEDORES DE PROMECYF CIA. LTDA.

ENCUESTA PARA PROVEEDORES DE LA EMPRESA PROMECYF

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es dar a conocer las relaciones que mantiene la empresa Promecyf con sus diferentes proveedores.

INFORMACIÓN GENERAL

Empresa a la que pertenece.....

Nombre del representante.....

Cargo que ocupa dentro de la empresa.....

1. ¿La relación que la empresa Promecyf mantiene con usted es?

Excelente Muy buena Buena

2. ¿La capacidad que tiene usted como proveedor para cubrir un requerimiento inmediato es?

Adecuado Inadecuado

3. ¿Promecyf realizó procesos de selección para que usted sea calificado como su proveedor?

.....

4. ¿Los pedidos que realiza Promecyf son planificados?

.....

5. ¿Cree usted que las políticas de pago de Promecyf son adecuadas?

.....

6. ¿Promecyf cumple con estas políticas de pago?

.....

7. ¿Promecyf le envía órdenes de compra aprobadas para realizar las adquisiciones?

.....

8. ¿La percepción que usted tiene de Promecyf es?

Excelente Muy buena Buena

9. ¿Existen políticas de crédito para Promecyf?

Si

No

10. ¿Promecyf recibe el producto con acta de entrega – recepción?

.....

11. ¿Ha tenido alguna clase de problemas con Promecyf?

Si

No

Comente el porqué:.....

.....

¡Gracias por su Colaboración!

ANEXO 6

ENCUESTA PARA EL ANÁLISIS DEL AMBIENTE
EXTERNO
CLIENTES DE PROMECYF CIA. LTDA.

**ENCUESTA PARA BENEFICIARIOS O CLIENTES
DE LA EMPRESA PROMECYF CIA LTDA**

Objetivo: El objetivo de esta encuesta es dar a conocer como son las relaciones que mantiene la empresa Promecyf con sus diferentes clientes.

INFORMACIÓN GENERAL

Empresa a la que pertenece.....

Nombre del representante.....

Cargo que ocupa dentro de la empresa.....

1. ¿Cómo se enteró de los productos y servicios que le ofrece Promecyf?

.....
.....

2. ¿Se siente Usted satisfecho por el producto o servicio que le otorga Promecyf?

.....

3. ¿Cuánto tiempo es Usted cliente de Promecyf?

.....

4. ¿Se cumple con los plazos de entrega por parte de Promecyf?

.....

5. ¿Promecyf entrega sus productos o servicios mediante actas de entrega – recepción?.

.....

6. ¿Usted cree que los productos y servicios que le ofrece Promecyf son cómodos para su economía?

.....

7. ¿Promecyf le otorga políticas de crédito en sus ventas?

.....

8. ¿Ha tenido alguna clase de problema con la empresa Promecyf?

.....

.....

¡Gracias por su Colaboración!

ANEXO 7

CLIENTES DE LA EMPRESA PRODUCTOS
MECÁNICOS PROMECYF CIA. LTDA.

CLIENTES DE LA EMPRESA PROMECYF CIA. LTDA.

- AGROSAL DEL ECUADOR
- AGROCONSULTORES CIA. LTDA
- ALCRISTAL
- ALMACENES SUKASA
- ARTOPEC
- BANCO ABN AMRO BANK
- AHCORP DEL ECUADOR S.A.
- BANCO BOLIVARIANO
- BANCO DE LOS ANDES
- BANCO DE MACHALA
- BANCO DE FOMENTO
- BANCO DEL AUSTRO
- BANCO DE GUAYAQUIL
- BANCO LLOYD BANK
- BANCO PRODUBANCO
- CAFETERIA OMI
- CASABACA
- CASA DE CAMBIOS DELGADO
- CEIMEC
- CEMISE
- CENTRO EMPRESARIAL LAS CAMARAS – GYE.
- COCA COLA – QUITO
- COHECO
- COMANDATO – QUITO
- CONDUIT DEL ECUADOR
- CORPORACIÓN FINANCIERA NACIONAL – QUITO
- CREEPES & WAFFLES
- CONSTRUCTORA ANDRADE ASOCIADOS
- CONSTRUCTORA BANDEL – QUITO
- CONSTRUCTORA BANDERAS ESPINOZA & BANDERAS ARQ.

- CONSTRUCTORA CALELA – GYE.
- CONSTRUCTORA ECOBRAC – GYE.
- CONSTRUCTORA ESCOAL – GYE.
- CONSTRUCTORA ETINAR – GYE.
- CONSTRUCTORA H. B. ARQUITECTOS
- CONSTRUCTORA IBERHABITAT
- CONSTRUCTORA JALIL & OLMEDO ASOCIADOS.
- CONSTRUCTORA LAPIS S.A.
- CONSTRUCTORA MULTINEXOS – QUITO
- CONSTRUCTORA NARANJO & ORDÓÑEZ
- CONSTRUCTORA PRODISEÑO
- CONSTRUCTORA PROTISER – GYE.
- CONSTRUCTORA URAZUL
- CONSTRUCTORA COPSEMESGAL
- CONSTRUCTORA ESTRUCO
- CONSTRUCTORA CONSTRUCTIVA – GYE.
- CONSTRUCTORA GENERAL DE CONSTRUCCIÓN – GYE.
- CONSTRUCTORA SEMAICA
- CONSTRUCTORA URBANIZADORA NACIONES UNIDAS
- CONSTRUCTORA W & S ASOCIADOS
- CONSULADO AMERICANO – GYE.
- CONSULADO DE PERÚ
- COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO EL SAGRARIO
- DECOSA MUEBLES
- DEPARTAMENTO DE DEFENSA DE LOS EE.UU.
- DIARIO EL HOY
- DIARIO EL UNIVERSO – GYE
- DINASA
- DIPLAN
- DISTRITO METROPOLITANO 911
- ECUABLIN
- EDIFICIO BANCO PARK

- EDIFICIO POLISISTEMAS
- EDIFICIO TORRES ATLAS
- EMBAJADA DE ARGENTINA
- EMBAJADA DE ITALIA
- EMBAJADA DE CANADA
- EMBAJADA DEL JAPÓN
- EMBAJADA DE LOS EE.UU.
- EMPRESA DEL CENTRO HISTÓRICO – QUITO
- ESTRUCO
- ESTRUSA
- EURO HOME
- EXEC SISTEMAS S.A.
- FAIQUITO
- FARCOMED
- FECSA
- FONSAI – FONDO DE SALVAMENTO
- FONAG
- FRUTERIA MONSERRATE
- FRANZ VIEGENER
- GINBERG DEL ECUADOR
- GMAC – GENERAL MOTORS
- GRUPO AZUL
- GRUNENTHAL
- HALLIBURTON
- HOTEL QUITO
- HOTEL SHERATON
- HOTEL SWISSOTEL
- HOTEL CASINO PLAZA
- IMBAUTO - AMBATO
- IBM DEL ECUADOR
- I. L. S. A. – QUITO
- IMECANIC

- I. S. S. F. A. INSTITUTO DE SEGURIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS.
- KERAMICOS
- LABORATORIOS PFIZER CIA. LTDA
- LABORATORIOS CHALVER DEL ECUADOR CIA. LTDA.
- MEGAMOTORS
- METROCAR
- MERCK SHARP & DOHME
- MONAR DISEÑO
- MONTE OLIVO
- MUTUALISTA PICHINCHA
- NICANOR LARREA & ASOCIADOS
- PANIFICADORA SAN CARLOS
- PERITAJES & AVALUOS – AMBATO
- PROAUTO
- PROESA
- PYCCA – GYE
- PETROCOMERCIAL
- QUIFATEX
- REITAL
- REMODULARSA
- RIVAS & HERRERA PUBLICIDAD S.A.
- SCHLUMBERGER
- SEMAGRO
- SIMAR DEL ECUADOR
- SOSA VALLEJO
- S. R. I.
- SUPERMERCADOS LA FAVORITA
- TANASA – QUITO
- TEVCOL TRANSPORTADORA DE VALORES
- TRASNWAKENHUT

ANEXO 8

LLUVIA DE IDEAS DEL
AMBIENTE EXTERNO
MACRO Y MICRO AMBIENTE

GENERACIÓN DE LLUVIA DE IDEAS

1. La empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores.
2. La Dolarización ha dado cierta firmeza a la economía nacional.
3. Cumplimiento a cabalidad con las disposiciones legales.
4. La tecnología ofrece buenas perspectivas de innovación, creación y adaptación.
5. Carencia de información técnica apropiada para adoptar decisiones respecto a equipos, maquinarias, productos, etc.
6. Existe diversificación de productos para los clientes.
7. Buscar nuevos nichos de mercado
8. Invertir en tecnología
9. La ubicación geográfica favorece la entrega de material a la empresa.
10. Realizar ventas personalizadas (visitas a los clientes).
11. Cumplimiento con las leyes, reglamentos y disposiciones por las entidades de control.
12. El factor inflacionario repercute en los precios de los productos.
13. No se cumple los pagos a tiempo con los proveedores.
14. Clientes insatisfechos por demoras en la fabricación.
15. Fidelidad de los clientes.
16. Los precios de los productos son muy caros.
17. Existen problemas por retraso de los trabajos.
18. No se cuenta con un presupuesto anual para publicidad.
19. Costos muy altos, por ende el producto es más caro.
20. Inestabilidad por parte del gobierno.
21. Condiciones desfavorables para la industria por la existencia del contrabando.
22. No se da un seguimiento a los futuros clientes.
23. Los contratos con instituciones públicas son muy burocráticos.
24. La empresa no cuenta con vendedores externos.
25. Las compras del material no son planificadas.

26. Abastecimiento de materia prima casi inmediato por parte de los proveedores.
27. Incumplimiento en el pago a los proveedores por parte de la empresa.
28. No se presenta órdenes de compra para realizar las compras.
29. Los precios del acero suben cada vez.
30. Buena imagen ante los clientes de la empresa por el producto.
31. Las ventas no son sustentadas con actas de entrega – recepción.
32. Buenas relaciones del Gerente General con los clientes.
33. Información desactualizada del sector metal mecánica.

ANEXO 9

MATRIZ DE HOLMES:
OPORTUNIDADES

Matriz de Holmes (OPORTUNIDADES)

OPORTUNIDADES		O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	Total	Priorizado	
O1	Realizar ventas personalizadas (visitas a los clientes)	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	5,5	O5	7,5
O2	La dolarización ha dado cierta firmeza a la economía nacional	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	0	0	3,0	O7	6,5
O3	Cumplimiento a cabalidad con las disposiciones legales	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0	0,5	0,5	3,5	O8	6,5
O4	Invertir en tecnología	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	6,0	O4	6,0
O5	Buscar nuevos nichos de mercado	1	1	1	0,5	0,5	1	0,5	0,5	1	0,5	7,5	O10	6,0
O6	Ubicación geográfica favorece la entrega de material a la empresa	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0	4,0	O1	5,5
O7	Fidelidad de los clientes	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	6,5	O9	4,0
O8	La tecnología ofrece buenas perspectivas de innovación, creación y adaptación	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,0	0,5	1	1	6,5	O6	4,0
O9	Abastecimiento de materia prima casi inmediata por parte de los proveedores	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	4,0	O3	3,5
O10	La empresa mantiene buenas relaciones con los proveedores	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	6,0	O2	3,0

ANEXO 10

MATRIZ DE HOLMES:
AMENAZAS

Matriz de Holmes (AMENAZAS)

AMENAZAS		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	Total	Priorizado	
A1	Los contratos con instituciones públicas son muy burocráticos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	1	8,0	A3	11,0
A2	El factor inflacionario repercute en el precio de los productos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	0,5	0,5	1	1	0,5	9,5	A6	13,0
A3	Clientes insatisfechos por demoras en la fabricación	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	1	0,5	1	1	1	11,0	A2	9,5
A4	No se da un seguimiento a los futuros clientes	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	9,0	A4	9,0
A5	Existen problemas por el retraso de los trabajos	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0	1	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	7,0	A1	8,0
A6	No se cumple los pagos a tiempo con los proveedores	1	1	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	1	1	1	0,5	1	1	11,0	A10	8,0
A7	No se cuenta con un presupuesto anual para publicidad	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0,5	0	0,5	0,5	3,0	A11	8,0
A8	Inestabilidad por parte del gobierno	0,5	0,5	0,5	0,5	0	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	1	6,0	A5	7,0
A9	Condiciones desfavorables para la industria por la existencia del contrabando	1	0,5	0	0,5	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	1	6,0	A8	6,0
A10	La empresa no cuenta con vendedores externos	1	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	1	1	8,0	A9	6,0
A11	Las compras del material no son planificadas	1	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5	1	8,0	A12	6,0
A12	No se presenta órdenes de compra para realizar las compras	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	1	6,0	A13	3,5
A13	Las ventas no son sustentadas con actas de entrega-recepción	0,5	0,5	0	0	0	0	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0,5	0,5	3,5	A14	3,5
A14	Información desactualizada del sector metal mecánica	0,5	0,5	0	0	0,5	0	0,5	0	0	0,5	0	0	1	0,5	3,5	A7	3,0