

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**IMPLEMENTACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA
SEDEMI S.C.C. (SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL, DISEÑO,
CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE DE ESTRUCTURAS METÁLICAS) ENFOCADO
A LA LÍNEA DE SERVICIO PARA EL SECTOR PETROLERO.**

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL MBA**

ANA LUCIA PILLAJO BRITO

analuciapillajo@yahoo.com

Director: Ing. Mauricio Rojas D., Msc.

maurodav@yahoo.com

2013

DECLARACIÓN

Yo, Ana Lucia Pillajo Brito, 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.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Ana Lucia Pillajo Brito

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Ana Lucia Pillajo Brito bajo mi supervisión.

Ing. Mauricio Rojas D., Msc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por protegerme durante todo mi camino y darme fuerzas para superar todos los obstáculos y dificultades a lo largo de toda mi vida.

A mi madre, Olimpia, que con su demostración de una madre ejemplar me ha enseñado a no desfallecer ni rendirme ante nada y siempre permanecerán sus sabios consejos.

A Ximena, María Elena y Gino, por su apoyo incondicional y por demostrarme la gran fe que tienen en mí, compartiendo conmigo alegrías, fracasos durante todo este dificultoso camino.

Al Ing. Mauricio Rojas, director de tesis, por su valiosa guía y asesoramiento a la realización de la misma.

Ana Lucia

DEDICATORIA

Esta tesis primero dedico a Dios, por haberme dado la vida y darme la sabiduría necesaria para poder llegar a culminar esta meta que me propuse en mi vida profesional.

A mi mami Olimpia, Ximena, María Elena y Gino, porque ellos siempre confiaron en mí para la culminación de esta maestría.

Ana Lucia

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS.....	i	
LISTA DE TABLAS.....	ii	
LISTA DE ANEXOS	iv	
RESUMEN.....	v	
ABSTRACT.....	x	
1	INTRODUCCIÓN	1
1.1	IMPLEMENTACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA SEDEMI S.C.C.(SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL, DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE DE ESTRUCTURAS METÁLICAS) ENFOCADO A LA LINEA DE SERVICIO PARA EL SECTOR PETROLERO	1
1.2	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.3	FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
1.3.1	FORMULACIÓN.....	3
1.3.2	SISTEMATIZACIÓN	3
1.4	OBJETIVOS	3
1.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	3
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.5	JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO	4
1.5.1	JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	4
1.6	MARCO DE REFERENCIA	5
1.6.1	MARCO TEÓRICO	5
1.6.1.1	Administración estratégica.....	5
1.6.1.2	Direccionamiento Estratégico	5
1.6.1.3	Balanced Scorecard	7
1.6.1.4	Misión, Visión, Valores Estratégicos	8
1.6.1.5	Análisis FODA.....	9

1.6.1.6	Mapa Estratégico	10
1.6.2	MARCO CONCEPTUAL.....	11
1.7	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	12
1.8	ASPECTOS METODOLÓGICOS	12
2	FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	13
2.1	ANTECEDENTES.....	13
2.1.1	SEDEMI S.C.C.....	13
2.2	DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	15
2.2.1	OBJETO SOCIAL	15
2.2.2	CLIENTES.....	15
2.2.2.1	Sector petrolero	15
2.2.2.2	Sector industrial.....	16
2.2.2.3	Sector aeroportuario.....	17
2.2.2.4	Sector eléctrico	17
2.2.2.5	Sector telecomunicaciones	18
2.2.2.6	Sector vial.....	18
2.2.2.7	Cartera de clientes por tipo de sector.....	19
2.2.3	PROVEEDORES.....	19
2.2.4	INTERMEDIARIOS	20
2.2.5	PROYECTOS DESARROLLADOS.....	21
2.2.6	RECURSOS	22
2.2.6.1	Infraestructura	22
2.2.6.2	Diseño e ingeniería	23
2.2.6.3	Maquinaria	23
2.2.6.4	Logística.....	24
2.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	24
2.3.1	TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	24
2.3.2	DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL; Error! Marcador no definido.	
2.3.2.1	Estructura organizacional de la unidad estratégica de negocios petroleros	26

2.3.3	PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES	28
2.3.3.1	Descripción de funciones	28
2.3.3.1.1	Gerente general.....	28
2.3.3.1.2	Gerente de producción	28
2.3.3.1.3	Gerente administrativo-financiero	29
2.3.3.1.4	Gerente de proyectos	29
2.3.3.1.5	Coordinador general	29
2.3.3.1.6	Asistente de proyectos	29
2.3.3.1.7	Coordinador.....	30
2.3.3.1.8	Asistente técnico.....	30
2.3.3.1.9	Supervisor	30
2.4	CULTURA ORGANIZACIONAL.....	30
2.5	LÍNEAS DE NEGOCIO	32
2.5.1	FABRICACIONES METÁLICAS.....	33
2.5.2	GALVANIZADO EN CALIENTE	34
2.5.3	MONTAJES ELECTROMECÁNICOS Y CONSTRUCCIONES CIVILES	35
3	DIAGNÓSTICO SITUACIONAL	36
3.1	ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	36
3.1.1	ANÁLISIS DEL FACTOR POLÍTICO.....	37
3.1.2	ANÁLISIS DEL FACTOR ECONÓMICO.....	39
3.1.2.1	PIB nacional y del sector	39
3.1.2.1.1	PIB nacional	39
3.1.2.1.2	PIB petrolero	41
3.1.2.1.3	Índice de precios al consumidor	42
3.1.2.1.4	Tasas de interés.....	44
3.2	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	46
3.3	ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO	48
3.3.1	CAPACIDAD ORGANIZACIONAL	48
3.3.1.1	Liderazgo estratégico	48
3.3.1.2	Estructura organizacional.....	50

3.3.1.3	Recursos humanos	52
3.3.1.3.1	Planificación del recurso humano	52
3.3.1.4	Gestión financiera.....	53
3.3.1.5	Infraestructura	55
3.3.1.5.1	Instalaciones	55
3.3.1.5.2	Tecnología.....	56
3.3.2	DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN	57
3.3.2.1	Eficacia	57
3.3.2.2	Eficiencia	58
3.3.2.3	Relevancia	58
3.3.2.4	Flexibilidad	59
3.3.2.5	Viabilidad financiera.....	59
3.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI).....	59
3.5	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	62
4	FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.....	66
4.1	DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	66
4.1.1	CARACTERIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	68
4.1.2	PRIORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	69
4.2	DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	71
4.2.1	MATRICES DE ACCIÓN.....	71
4.2.1.1	Matriz FO	71
4.2.1.2	Matriz FA.....	72
4.2.1.3	Matriz DO	73
4.2.1.4	Matriz DA	75
4.2.2	MATRIZ DE SÍNTESIS	76
4.3	DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	76
4.4	DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS.....	81
4.5	ELABORACIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO	82
5	RESULTADOS Y DISCUSIONES	84

5.1	EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	84
5.1.1	CUADRO DE MANDO INTEGRAL	84
5.1.1.1	Perspectiva financiera	85
5.1.1.2	Perspectiva clientes.....	86
5.1.1.3	Perspectiva procesos internos.....	86
5.1.1.4	Perspectiva capacidades estratégicas	87
5.1.1.5	CMI de la línea de servicio para el sector petrolero de Sedemi S.C.C.....	87
5.1.2	COMITÉ DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO.....	89
5.2	INDICADORES DE GESTIÓN	91
5.2.1	INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	92
5.2.2	INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES	92
5.2.3	INDICADORES DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	93
5.2.4	INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	94
5.3	MONITOREO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN	94
5.3.1	INTEGRACIÓN DE LOS INDICADORES	96
5.4	PLANES DE ACCIÓN	99
5.4.1	PLAN 1: PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA ...	99
5.4.2	PLAN 2: PLAN DE MARKETING.....	100
5.4.3	PLAN 3: SERVICIO AL CLIENTE	101
5.4.4	PLAN 4: IMPULSAR EL DESARROLLO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD	102
5.4.5	PLAN 5: IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA.....	104
5.4.6	PLAN 6: PLAN DE CAPACITACIÓN	105
5.4.7	PLAN 7: PLAN DE INCENTIVOS.....	106
5.4.8	PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL	107
5.4.9	PLAN DE DESARROLLO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA	108
5.5	INICIO DE IMPLEMENTACIÓN Y JORNADAS DE TRABAJO	110
5.5.1	APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.....	110
5.5.2	DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN.....	112

5.5.3	APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN	112
5.5.3.1	Medidas de implementación.....	113
5.5.3.2	Etapas de implementación	114
5.5.4	PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE GESTIÓN	115
5.5.5	CONTROL DEL MODELO DE GESTIÓN.....	118
5.5.6	MEJORAMIENTO CONTINUO DEL MODELO DE GESTIÓN	118
5.5.6.1	Planificar	118
5.5.6.2	Hacer	119
5.5.6.3	Verificar	120
5.5.6.4	Actuar.....	120
5.6	EVALUACIÓN Y VALORACIÓN FINAL	120
5.6.1	Metodología	120
5.6.2	Objetivo.....	121
5.6.3	Condiciones generales	121
5.6.4	Valoración de la propuesta.....	123
5.7	CALIFICACIÓN FINAL	123
5.7.1	Presentación de expertos.....	124
5.7.1.1	Presentación de intenciones	125
6	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	126
6.1	CONCLUSIONES	126
6.2	RECOMENDACIONES.....	127
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	129
	ANEXOS	132

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Ubicación geográfica de Sedemi S.C.C.	14
Figura 2.2 – Vista aérea de las instalaciones de Sedemi S.C.C.....	22
Figura 2.3 – Organigrama estructural de Sedemi S.C.C.	25
Figura 2.4 – Organigrama estructural de la UEN petroleros de Sedemi S.C.C.	27
Figura 2.5 – Vista interior de la planta de fabricaciones metálicas.	33
Figura 2.6 – Vista interior de la planta de galvanizado en caliente.	34
Figura 2.7 – Vista de montajes electromecánicos ejecutados	35
Figura 3.8 – Análisis del entorno general.	37
Figura 3.9 – Tasa de inflación 2006-2012	43
Figura 3.10 – Estructura organizacional de Sedemi S.C.C.	51
Figura 4.11 – Mapa estratégico de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.	83

LISTA DE TABLAS

Tabla 2.1- Cartera de clientes de Sedemi S.C.C.	19
Tabla 2.2- Lista de proveedores de Sedemi S.C.C.	20
Tabla 3.3- Desempeño económico del Ecuador 2006-2012.....	40
Tabla 3.4- Desempeño económico del sector petrolero y no petrolero	42
Tabla 3.5- Tasa activa referencial	44
Tabla 3.6- Tasa pasiva referencial	45
Tabla 3.7- Matriz EFE para Sedemi S.C.C.	47
Tabla 3.8- Resumen de ingresos de Sedemi S.C.C.....	53
Tabla 3.9- Reporte de ventas de Sedemi S.C.C.....	54
Tabla 3.10- Matriz EFI de Sedemi S.C.C.....	61
Tabla 3.11- MPC Sedemi S.C.C. (Línea fabricaciones metálicas).....	63
Tabla 3.12- MPC Sedemi S.C.C. (Línea galvanizado en caliente).....	64
Tabla 3.13- MPC Sedemi S.C.C. (Línea de construcciones electromecánicas y construcciones civiles)	65
Tabla 4.14- Objetivos estratégicos de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.	67
Tabla 4.15- Caracterización de los objetivos estratégicos de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.....	68
Tabla 4.16- Matriz de priorización de objetivos estratégicos.....	70
Tabla 4.17- Matriz FO.....	72
Tabla 4.18- Matriz FA.....	73
Tabla 4.19- Matriz DO	74
Tabla 4.20- Matriz DA	75
Tabla 4.21- Matriz de síntesis.....	76
Tabla 4.22- Matriz de definición de acciones estratégicas.....	77
Tabla 4.23- Matriz de planeación estratégica cuantitativa de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.....	79
Tabla 5.24- Cuadro de Mando Integral de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.	88
Tabla 5.25- Indicadores de la perspectiva financiera.....	92

Tabla 5.26- Indicadores de la perspectiva clientes	93
Tabla 5.27- Indicadores de la perspectiva procesos internos	93
Tabla 5.28- Indicadores de la perspectiva capacidades estratégicas.....	94
Tabla 5.29- Integración de indicadores.....	97
Tabla 5.30- Rangos de alerta de indicadores.....	98
Tabla 5.31- Cronograma de actividades.....	117

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Certificado de calidad ISO 9001:2008	133
ANEXO B – Lista de competidores por tipo de producto.....	133

RESUMEN

Sedemi S.C.C. - Servicios de Mecánica Industrial, Diseño, Construcción y Montaje de Estructuras Metálicas, es una organización Ecuatoriana que nace en el año 1993, tiene como objeto social la fabricación e instalación de estructuras metálicas, construcción de obras civiles, vial, puentes, fabricación de bandejas y ductos porta cables.

Con una especialización en la fabricación de estructuras de acero que cuenta con tres unidades operativas que son: Planta de fabricaciones metálicas, Galvanizado en caliente y Montajes electromecánicos y Construcciones civiles, direccionando sus servicios para seis sectores de gran importancia en el desarrollo del país, estos son: el petrolero, industrial, aeroportuario, eléctrico, telecomunicaciones y vial.

Gracias al dinamismo alcanzado por la actividad petrolera en el país, hemos considerado hacer una Implementación de un Direccionamiento Estratégico para SEDEMI S.C.C., enfocado a la línea de servicio para el sector petrolero.

Bajo esta situación, resulta para Sedemi S.C.C., y sus directivos desarrollar proyectos y productos personalizados de acuerdo a especificaciones de cada cliente, es así que una de las primeras actividades para la implementación de planes de mejoras es dotar de una adecuada estructura organizacional de la Unidad de Negocios Petroleros, misma que ya se encuentra dentro de la estructura organizacional de la empresa.

Se realizó un análisis en Sedemi S.C.C., en una matriz de evaluación de factores externos (EFE), y se obtuvo como resultado una ponderación de 3.01, lo cual nos muestra que las estrategias hasta ahora emprendidas son de manera extraordinaria tanto como las oportunidades y amenazas existentes en la industria petrolera en el país, sobre todo porque su prestigio le ha permitido ser partícipe de proyectos importantes lo cual garantiza su permanencia en el mercado gracias

a un trabajo de calidad. Los objetivos sobre los cuales se construye el liderazgo estratégico de Sedemi S.C.C., son:

- Atención al cliente:
 - Alcanzar el 90% de satisfacción del cliente.
 - Atender el 100% de las sugerencias y reclamos de los clientes.

- Control:
 - Controlar efectivamente la ejecución de los proyectos contratados.
 - Controlar la utilización efectiva de los recursos asignados a la ejecución de los proyectos.

- Desarrollo institucional:
 - Mantener en constante innovación su parque tecnológico de tal forma que pueda adaptarse ágilmente a las nuevas tendencias metodológicas de trabajo, delineada bajo una gestión por procesos.
 - Implementar estrategias enfocadas al mejoramiento de los procesos y procedimientos de la empresa.

- Desarrollo humano:
 - Implementar un modelo de gestión estratégica que permita alcanzar los objetivos de la organización a través del desarrollo integral del grupo de colaboradores.
 - Reducir al 1% anual de deserción laboral al año.
 - Lograr que el 100% de la plantilla de trabajadores esté motivada y capacitada.

Una vez que se elaboró la matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Sedemi S.C.C., se consiguió una ponderación de 2,67 lo que indica que la organización se ubica sobre el promedio esperado, y las fortalezas superan a las debilidades, para ello se debe promover el diseño y puesta en marcha de su direccionamiento estratégico enfocado a la línea de servicio para el sector

petrolero, para posteriormente implantarla en los demás sectores a los que sirve la empresa.

Los objetivos estratégicos propuestos para la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., cumplen con todas las características en razón de ello, éstos deben delinear el accionar hacia un mejor desempeño dentro de la organización.

Para establecer estas estrategias de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., se partió de la información recabada en los análisis del macro y micro entorno donde se definieron los factores claves de éxito, los mismos que se confrontarán a fin de establecer los más sobresalientes.

Las estrategias surgen de la matriz de síntesis, con lo cual se espera utilizar eficientemente las fortalezas, y reforzar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades. También permite minimizar el impacto de las amenazas del entorno, a través del uso de las fortalezas y reducción de las debilidades de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C. Todo ello accederá a mejorar el desempeño de la unidad dentro de la organización, es decir que se ejecutarán 7 estrategias que cumplen con el parámetro exigido, las mismas que se enuncian a continuación:

1. Ofrecer nuevos productos al cliente del sector petrolero (estructuras metálicas como tuberías, tanques, skids, entre otros), que se complementen con el servicio de compras de materiales al cliente y de ingeniería por medio el fortalecimiento del departamento de licitaciones y de compras.
2. Ejecutar un plan de marketing a fin de posicionar la marca en el mercado petrolero.
3. Firmar alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de servicios complementarios a fin de garantizar su normal abastecimiento y mantener precios fijos a corto y mediano plazo que garantice la ejecución de proyectos integrales del sector petrolero.

4. Mejorar la estructura de costos de los proyectos petroleros sin comprometer la calidad de los productos.
5. Elaborar un proyecto de factibilidad para definir la conveniencia de localizar una sucursal (campamento fijo) en la Región Oriental (El Coca) que permita captar proyectos locales, manteniendo a la matriz (Quito) como eje para las actividades de ingeniería y abastecimiento (fabricación).
6. Implementar un sistema de gestión estratégica que permita fortalecer la capacidad productiva y comercial de la Unidad de Negocios Petroleros.
7. Desarrollar las competencias del personal a cargo de los proyectos petroleros a través de un plan de capacitación anual continuo.

Y con la elaboración de un mapa estratégico cumpliremos los siguientes principios básicos:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.

Aquí se establecerá las relaciones causa efecto entre ellos, de modo que se pueda visualizar el camino concreto a seguir para alcanzar las propuestas de valor para cada una de las perspectiva enfocado a la línea de servicio para el sector petrolero, con lo cual se establecerán los pros y contras de llevar adelante este nuevo sistema de gestión empresarial, el cual sirva de referencia para el resto de unidades estratégicas del negocio.

Y los indicadores van focalizados a medir el desempeño de la organización, evaluada desde la óptica del uso efectivo de los recursos financieros y del valor agregado dotado a sus clientes finales.

Respecto a la perspectiva del cliente se pretende ser líder en la ejecución de proyectos de infraestructura, así, su Unidad de Negocios Petroleros busca ser el referente para coadyuvar a alcanzar la misión de la organización, para ello, se plantea ser la promotora en la implementación de su direccionamiento estratégico, con lo cual sus clientes serán atendidos eficientemente bajo lineamientos de calidad.

Una vez que el CMI éste debe ser integrado a las distintas actividades que desempeña la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., para ello, determinaremos los planes o proyectos de acción, previamente establecidas.

ABSTRACT

Sedemi S.C.C. - Services for Industrial mechanics, design, construction and assembly of metal structures, is an Ecuadorian organization that was founded in 1993, has as social object the manufacture and installation of steel structures, construction of civil works, road, bridges, manufacturing trays and ducts porta cables.

With a specialization in the manufacture of steel structures that has three operational units that are: plant of metal fabrications, hot dip galvanized and electro-mechanical assemblies and civil constructions, addressing its services for six sectors of great importance in the development of the country, these are: the oil tanker, industry, airports, electric, telecommunications and road.

Thanks to the dynamism achieved by the petroleum activity in the country, we've considered doing an implementation of a strategic direction for edemi S.C.C., but focused on the line of service for the oil sector.

Under this situation, it is for Sedemi S.C.C., and their managers develop projects and products customized according to each customer's specifications, it is so one of the first activities for the implementation of improvement plans is to provide a proper organizational structure of the petroleum business unit, same that is already within the organizational structure of the company.

An analysis was conducted on Sedemi S.C.C., in a matrix of evaluation of external factors (EFE), and a result in its weighting of 3.01 was obtained, which shows that the strategies up to now undertaken are extraordinary as well as the opportunities and threats existing in the oil industry in the country, mainly because its prestige has allowed it to be part of major projects which guarantees its permanence in the market thanks to its quality work. The objectives on which leadership strategy is built of Sedemi S.C.C., below:

- Customer service:
 - Reach 90% of customer satisfaction.
 - Meet 100% of the suggestions and complaints from customers.

- Control:
 - Effectively control the execution of the contracted projects.
 - Check the effective utilization of the resources allocated to the implementation of the projects.

- Institutional development:
 - Keep your technology park in constant innovation so that you can adapt nimbly to new methodological work trends, outlined under management by processes.
 - Implement strategies focused on improving processes and procedures of the company.

- Human development:
 - Implement a model of strategic management that allow the objectives of the Organization through the integral development of the Group of collaborators.
 - Reduce to 1% annual drop-out labor a year.
 - To achieve that 100% of the workforce is well trained and motivated.

Once the matrix was elaborated with evaluation of internal factors (EFI) of Sedemi S.C.C., we were able to achieve a weighting of 2.67 which indicating that the organization is located above the expected average, and strengths outweigh the weaknesses, for that we should promote the design and setting up of its strategic direction focused on the line of service for the oil sector, so we can implement it later in other sectors it serves the company.

The strategic objectives proposed for Sedemi S.C.C., petroleum business unit comply with all features because of this, they must outline the actions towards a better performance within the organization.

To establish these Sedemi petroleum business unit strategies, it departed from the information collected through the analysis of the macro and micro environment where the key factors of success, the same ones that will be confronted in order to establish the most outstanding.

Strategies arise from matrix synthesis, which is expected to efficiently utilize the strengths and reinforce internal weaknesses to exploit opportunities. You can also minimize the impact of threats to the environment, through the use of the strengths and weaknesses of SEDEMI petroleum business unit. This will maintain and improve the performance of the unit within the organization such as:

1. Offer new products to the oil sector (metal structures such as pipes, tanks, skids, among others), supplementing with the service of purchase materials to the customer and engineering by half the strengthening of procurement and purchasing department.
2. Execute a marketing plan in order to position the brand in the oil market.
3. Signing strategic alliances with companies providing complementary services in order to guarantee their normal supply and maintain fixed prices in the short and medium term that guarantees the implementation of integrated projects in the oil sector.
4. Improve the cost structure of petroleum projects without compromising the quality of the products.
5. Draft a feasibility to define whether to locate a branch (fixed camp) in the Eastern Region (El Coca) which enables it to pick local projects, keeping to the matrix (Quito) as a hub for engineering and supply (manufacturing) activities.
6. Implement a strategic management system that allows strengthening the productive and commercial capacity of the petroleum business unit.

7. Develop the skills of the personnel in charge of petroleum projects through a continuous annual training plan.

And with the elaboration of a strategic map we must comply with the following basic principles:

- The strategy involves the balance of conflicting forces.
- The correct definition of the value proposition to the customer is critical in the strategic process.
- The value was born in internal processes.
- The strategy must relate to all internal processes to be comprehensive.
- The value of intangible assets comes from its ability to help the implementation of the strategy."

Here will be established relations cause effect between them, so you can display concrete road to follow to reach the value propositions for each of the perspective focused to line of service for the oil sector, with which the pros and cons of taking forward this new enterprise management system, which serves as a reference for the rest of strategic business units will be established.

And targeted indicators will measure the performance of the Organization, evaluated from the standpoint of the effective use of financial resources and the gifted added value to their end customers.

With regard to the perspective of the customer intends to be leader in the implementation of infrastructure projects, us its petroleum business unit seeks to be the reference to contribute to achieving the Organization's mission, therefore arises be the promoter in the implementation of its strategic direction, which your customers will be treated efficiently under the guidelines of quality.

Once CMI this must be integrated into various activities that plays Sedemi petroleum business unit, therefore must be determined plans or action projects, previously established.

1 INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo se presenta la información respecto al planteamiento del problema, su formulación y sistematización, así como los objetivos de la investigación, la justificación del proyecto, el marco de referencia, la hipótesis de trabajo y los aspectos metodológicos.

1.1 TÍTULO

Implementación de un direccionamiento estratégico para Sedemi S.C.C. (Servicios de mecánica industrial, diseño, construcción y montaje de estructuras metálicas) enfocado a la línea de servicio para el sector petrolero.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Las empresas a nivel mundial, sean éstas públicas o privadas enfrentan continuamente nuevos retos y desafíos, muchas de éstos afectados por los cambios ya sean políticos, económicos o sociales, o por la muy nombrada crisis económica mundial, se ven obligadas a tomar medidas extremas como lo son: reducción de personal, cierre de actividades, venta de acciones, entre otras situaciones, donde la decisión acertada marca la diferencia entre el éxito o el fracaso.

En este mundo cambiante de las empresas, no solo con los problemas socio-económicos mundiales antes mencionados, sino sumado a éstos la aparición de nuevos competidores, mercados inestables, materias primas más caras, corrupción, entre otros elementos, dificultan un crecimiento sostenido.

Es ahí, cuando la administración basada en estrategias, toma una verdadera importancia, puesto que gracias a sus herramientas, direccionan situaciones minimizando los riesgos y potencializando el alcance de los objetivos.

En el Ecuador la situación a nivel empresarial no es muy diferente, en cuanto al enfrentar cambios y problemas socio-económicos. Sin embargo, existen empresas que han sobresalido gracias a la unión y esfuerzo de técnicos y visionarios, profesionales con capacidades de reconocer en medio de la crisis oportunidades.

Sedemi S.C.C. - Servicios de Mecánica Industrial, Diseño, Construcción y Montaje de Estructuras Metálicas, es una organización ecuatoriana que nace en el año 1993, se especializa en la fabricación de estructuras de acero, cuenta con tres unidades operativas que son: Planta de fabricaciones metálicas, Galvanizado en caliente y Montajes electromecánicos y construcciones civiles, direccionando sus servicios para seis sectores de gran importancia en el desarrollo del país, estos son: el petrolero, industrial, aeroportuario, eléctrico, telecomunicaciones y vial.

Sedemi S.C.C. al momento, no ha identificado las estrategias y políticas a seguir a mediano plazo, en ninguno de sus sectores de servicios, siendo cada uno de ellos de gran magnitud, dejando a todo el Talento Humano sin una guía a la que seguir, haciendo del trabajo un desarrollo personal del día a día, colaborando para el engrandecimiento, pero sin una misión y visión que se puedan planificar y cumplir en el tiempo.

El servicio al sector petrolero es uno de gran importancia para Sedemi S.C.C. Para esta división se desarrolla proyectos y productos personalizados de acuerdo a especificaciones de cada cliente, mismo que por su importancia e impacto, exige el cumplimiento de altos estándares de calidad. Pese a ello, no se han puesto metas de crecimiento, sus directivos no se han dado el tiempo para planificar y generar sus valores de trabajo interno, menos para tener una visión futurista para éste sector.

Con estos antecedentes y tomando en consideración el tamaño del servicio al sector petrolero, se pretende diseñar y poner en marcha su Direccionamiento

Estratégico como una propuesta para aprovechar la experiencia y los modelos de trabajo ya probados, y así garantizar una orientación continuidad del Talento Humano hacia los objetivos trazados en un tiempo de cinco años.

1.3 FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1 FORMULACIÓN

¿Cómo incide la estructuración de un direccionamiento estratégico para Sedemi S.C.C. en el sector petrolero?

1.3.2 SISTEMATIZACIÓN

- ¿Cómo está posicionada la organización en el mercado nacional actualmente?
- ¿Cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa?
- ¿Con la aplicación del direccionamiento estratégico, cómo mejoraría la empresa?
- ¿Existe competidores y qué tan fuertes están posicionados?
- ¿Qué desventajas tiene la organización sobre los productos de la competencia?
- ¿Cuál es la tendencia de crecimiento del sector al que se va enfrentar?
- ¿Cuáles son las estrategias óptimas para el diseño de la herramienta de gestión planteada acorde a la realidad actual del sector?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar el Direccionamiento Estratégico para la organización Sedemi S.C.C (Servicios de Mecánica Industrial, Diseño, Construcción y Montaje de

Estructuras Metálicas) enfocado en la línea de servicios para el sector petrolero, con la finalidad de ser el eje de crecimiento y liderazgo en el sector.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Fundamentar teóricamente la estructura del direccionamiento estratégico, al establecer los marcos teórico, legal, referencial y conceptual, basándose en recopilación de datos e información mediante fuentes primarias y secundarias.
- Diagnosticar la situacional actual de organización Sedemi S.C.C. mediante el Análisis Institucional Organizacional (AIO), macro y micro entorno apoyado en métodos y técnicas de investigación, para una efectiva estructuración del direccionamiento estratégico.
- Determinar y evaluar índices de gestión de productividad, eficiencia y calidad de la organización que permitan un nuevo direccionamiento.
- Planificar una propuesta, proyectada a cinco años plazo, en el período comprendido entre febrero del 2012 a enero del 2017.
- Proponer la implementación de la propuesta estratégica enfocada al mejoramiento de los procesos y procedimientos de la empresa.

1.5 JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.5.1 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Los resultados que se logren en la presente investigación permitirán a la organización a prepararse para enfrentar las situaciones que se presenten en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, con el fin de orientar a la organización hacia oportunidades económicas atractivas, es decir; que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y rentabilidad.

El Direccionamiento Estratégico desde su creación es netamente práctica y su ejecución en los servicios al sector petrolero de Sedemi S.C.C., permitirá sentar un precedente para implantarla en los demás sectores a los que se dirige la Empresa, por lo que sus frutos influenciarán en toda la organización, demostrando su aplicabilidad en todos los campos y dimensiones de las Empresa, ayudando en sí a la solución de los problemas existentes y a la toma de decisiones por parte de los directivos.

1.6 MARCO DE REFERENCIA

1.6.1 MARCO TEÓRICO

1.6.1.1 Administración estratégica

Se la define como un proceso de evaluación, mismo que sigue un orden sistemático, identifica y delimita objetivos a largo plazo, traza metas cuantitativas, desarrollando estrategias en función del alcance de los objetivos organizacionales propuestos.

Certo (2001), en su artículo “Introducción a la Administración Estratégica”: define: “Es el proceso que se sigue para asegurar de que una organización posea estrategia organizacional y se beneficie de su uso”.

El Proceso de administración que entraña que la organización prepare planes estratégicos y, después, actúe conforme a ellos”, una estrategia apropiada es aquella que conviene mejor a las necesidades de una organización en un momento determinado. (Stoner, Freeman, & Gilbert, 2003, pág. 50).

1.6.1.2 Direccionamiento Estratégico

Conocido también como el Proceso de Planteamiento Estratégico, permite a la Dirección de una Organización, tomar decisiones coherentes, basados en

análisis internos y externos, evalúa la situación presente, mide el nivel de competitividad para anticiparse a situaciones acerca del direccionamiento correcto para el alcance de los objetivos (Trujillo, 2003, pág. 98). Este proceso compila tres tipos de estrategias interrelacionadas:

- Estrategia Corporativa
- Estrategia de Mercadeo
- Estrategia Operativa o de Competitividad

Etapas del Direccionamiento Estratégico:

Este proceso identifica tres etapas fundamentales:

- Formulación de la estrategia
- Implementación, y
- Evaluación

Elementos del Direccionamiento Estratégico:

Los principales elementos que conducen son:

- La filosofía de la empresa; aquí se formula la misión y visión, es una declaratoria donde se da a conocer la razón de ser de la organización y a dónde quiere llegar.
- Metas y objetivos: son los ideales de la empresa.
- Principios y valores; determinan la base ética que rige el comportamiento de las acciones que los miembros de la organización deben cumplir.
- Estrategias; son los direccionamientos y acciones que se deben seguir en función del logro de los objetivos y metas planteados.
- Análisis del ambiente interno; es un estudio de observación y análisis de los factores internos de la empresa, (fortalezas y debilidades).

- Análisis del ambiente externo; es un estudio exploratorio de las oportunidades y amenazas del medio externo, los cuales pueden afectar de forma positiva o negativa.
- Análisis de la competencia; explora a la competencia y la compara con la empresa, para establecer ventajas y desventajas de una frente a otra.
- Planes operativos y la implementación; son la planeación de cómo llevar a cabo las estrategias, el cómo implementarlas con el mejor aprovechamiento de los recursos existentes.

1.6.1.3 Balanced Scorecard

Kaplan y Norton (2002) mencionan:

El Balanced Scorecard constituye una técnica que ayuda a trasladar la estrategia en acción. La misma que provee a la gerencia, de un mapa comprensivo de las operaciones del negocio y una metodología que proporciona la comunicación y entendimiento de las metas del negocio y sus estrategias en todos los niveles de la organización. (pág. 66).

El BSC posee unas etapas principales las que serán enunciadas a continuación:

- Manifestar la Visión de la Organización.
- Formular la Estrategia.
- Especificar la oferta de valor.
- Instaurar objetivos según las perspectivas del Cliente, Financiera, Procesos, Aprendizaje y Crecimiento.
- Establecer indicadores y metas en una relación de causa efecto. Construir iniciativas para la acción.

1.6.1.4 Misión, Visión, Valores Estratégicos

Resulta indispensable recalcar que en la actualidad en las diversas organizaciones se hace imperioso un nuevo sistema de aprendizaje para dirigir e incrementar el perfeccionamiento de competencias de las personas, de tal modo que, la inteligencia corporativa obedece en gran medida de las políticas de gestión humana que se practican en cada organización.

“La gestión estratégica, intenta constituir a las personas en el sistema organizacional para vincularse de manera directa a la estrategia empresarial, su visión, misión y valores, con el objetivo de mover de forma creativa, las capacidades y talento de las personas y grupos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social” (Brown, 2002, pág. 130).

Misión:

La misión constituye “la formulación de los propósitos de la empresa, posee un papel fundamental e importante para crear compromisos e inducir comportamientos en las organizaciones” (Goodstein, 2003, pág. 149).

Para poder definirla se puede realizar entre otras las siguientes preguntas: ¿Cuáles son los valores de la institución? ¿Quiénes son sus usuarios? ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuáles son los objetivos organizacionales?

Visión:

La visión “provee el marco de referencia de lo que las organizaciones son y de lo que quieren ser en el futuro. Debe ser comprometedor y motivador” (Goodstein, 2003, pág. 152).

De igual manera que la anterior para definirla se puede establecer interrogantes como ¿Dónde quiere que la Dirección de Sedemi S.C.C. esté dentro de 5 años?.

1.6.1.5 Análisis FODA

Resulta elemental recordar que el FODA constituye una herramienta que ayuda a investigar la situación competitiva de una organización, e incluso de una nación. Su principal función “es descubrir las relaciones entre las variables más significativas para de este modo diseñar estrategias adecuadas, sobre la base del análisis del ambiente interno y externo que es característico a cada organización” (Guerrero, 2004, pág. 208).

Una vez conocido la ayuda que brinda esta herramienta será elegida para apoyar este proceso de identificación, la misma que puede ser sintetizada en cuatro palabras que son: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

FORTALEZAS: Son características internas de la empresa para alcanzar sus objetivos, pueden contribuir significativamente a la ejecución de la estrategia.

DEBILIDADES: Son característica internas de la empresa que representan aspectos críticos que de no resolverse potencialmente pueden afectar negativamente en la ejecución de la estrategia.

OPORTUNIDADES: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de la institución que podría facilitar o beneficiar el desarrollo de la misma, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

AMENAZAS: “Son eventos, hechos o tendencias desfavorables en el entorno de la institución que le inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo” (Koontz, 2007, pág. 57).

Ante lo cual la identificación correcta y acertada de los problemas, permite formular proyectos útiles, que respondan a las necesidades reales de Sedemi.

1.6.1.6 Mapa Estratégico

Es un modelo que representa de una manera gráfica el plan estratégico de una organización, basado en las perspectivas financieras, cliente, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva financiera debe mostrar los resultados de las decisiones estratégicas tomadas en otras perspectivas al tiempo que establece varias de las metas a largo plazo.

La perspectiva del cliente, describe como se crea valor para los clientes, como se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello, esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva.

La perspectiva del procesos interno, describe todos los procesos de una empresa, desde el análisis de las necesidades del cliente hasta la entrega del producto o servicio, dichos procesos son analizados con mayor detalle, con el propósito de separar todos aquellos que no crean valor para el cliente ni directa ni indirectamente, los procesos restantes se describen en término de costes, tiempo requerido, certeza de calidad, etc. Los resultados obtenidos nos proporcionaran una base para elegir la forma de medir estos procesos.

La perspectiva de formación y crecimiento, permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva la empresa debe considerar no solo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el Know-howw (saber-hacer) necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en

esos momentos están creando valor para ellos. (Nils-Goran, Jan, & Wetter, 2003, p. 112).

1.6.2 MARCO CONCEPTUAL

Empresa.- “Unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios” (Trujillo, 2003, pág. 57).

Organización.- “Sistema diseñado para alcanzar ciertas metas que interactúan en el marco de una estructura sistemática para cumplir con sus objetivos” (David, 2008, pág. 98).

Mercado.- “Ambiente social o virtual que propicia las condiciones para el intercambio de bienes y servicios con el fin de realizar transacciones, acuerdos o intercambios” (Sallenave, 2003, pág. 69).

Cadena de valor.- “Proceso por el cual una empresa determina el costo asociado con las actividades de la organización que abarquen desde la compra de la materia prima hasta la fabricación del producto y su comercialización” (David, 2008, pág. 148).

Benchmarking.- “Herramienta analítica empleada para determinar si las actividades de la cadena de valor de una empresa son competitivas en comparación con las de sus rivales y así favorecer las ganancias del mercado” (Goodstein, 2003, pág. 207).

Planeación estratégica.- “Acción y efecto de planear y implica tener uno o varios objetivos a cumplir” (David, 2008, pág. 67).

Plan operativo.- “Documento en el cual los responsables de una organización (ya sea una empresa, institución o una oficina gubernamental) establecen los

objetivos que desean cumplir y estipulan los pasos a seguir” (Sallenave, 2003, pág. 241).

Cliente.- “Persona u organización, externa o interna a la empresa, que recibe el resultado de un proceso” (Tzu, 2004, pág. 128).

1.7 HIPÓTESIS DE TRABAJO

- La propuesta del Direccionamiento Estratégico permitirá mejorar el funcionamiento y posicionamiento empresarial en el mercado competitivo de Sedemi S.C.C.
- El análisis FODA permite tener un diagnóstico actual y el ámbito de acción de la empresa que facilite situarse en el entorno competitivo del mercado.
- Un buen direccionamiento estratégico permite el mejorar la calidad en el servicio tanto al cliente interno como externo.

1.8 ASPECTOS METODOLÓGICOS

En la investigación se aplicará el método inductivo que partiendo de realidades específicas se puede determinar conclusiones generales y adicionalmente se utilizara el método analítico entre las diferentes variables e indicadores que contengan los temas y subtemas de los capítulos del documento.

2 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

En el presente capítulo se detalla la información de los antecedentes de la organización en estudio, su descripción, estructura organizativa, cultura organizacional y sus líneas de negocio.

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 SEDEMI S.C.C.

Sedemi S.C.C., es una organización Ecuatoriana que inició sus operaciones en 1983, en la ciudad de Sangolquí (suroriente de Quito). Era un taller de mantenimiento industrial con tres obreros. En esa época su fundador, Ing. Rafael Proaño, elaboraba piñones y repuestos para equipos industriales. El negocio iba bien durante una década, incluso llegó a emplear a 15 personas. Se consiguió contactos en el ex Instituto Ecuatoriano de Electrificación (Inecel), lo cual le hicieron replantear el negocio para servir al sector eléctrico.

En 1993, el negocio sufre un recambio con el ingreso del Ing. Esteban Rafael Proaño Pillajo, su hijo, quien asumió la gerencia. En ese mismo año se invirtieron USD 50.000 en la adquisición de maquinaria para los nuevos productos. Los piñones se discontinuaron y la empresa arrancó con la producción de soportes de acero para equipos y subestaciones eléctricas. Los primeros contratos con el ex Inecel fueron claves lo cual favoreció en la reputación de la organización, adjudicándose contratos con el sector petrolero y de telecomunicaciones. Su éxito es evidente ya que en sus 29 años de vida institucional, sus instalaciones pasaron de 500 m² a los actuales 35.800 m².

Sus promotores son los señores Ing. Rafael Proaño como presidente de la junta general de socios y el Ing. Esteban Rafael Proaño Pillajo, como gerente general y representante legal de la misma. En 1999 se dio la modificación de la figura legal del negocio, con lo cual pasó a constituirse como una sociedad civil

y comercial, denominándose Sedemi Servicios de mecánica industrial, diseño, construcción y montaje de estructuras metálicas S.C.C., la misma que se mantiene hasta la actualidad. Otro de los hechos relevantes, es lo sucedido entre los años 2003 y 2004 donde la firma se mudó a un terreno de 20 000 m² (8 000 m² de construcción) en la vía Sangolquí-Amaguaña. Ese traslado representó USD 1,5 millones que provinieron de aportes de los socios, préstamos bancarios y reinversión.

En el 2007 el mercado de la fabricación de torres de infraestructura estaba en auge, lo que motivó a una nueva inversión de USD 1,5 millones, para la puesta en marcha de una planta de galvanización, que básicamente consiste en dar a las estructuras de metal una protección contra la corrosión de hasta 20 años sin mantenimiento. Todas las inversiones han favorecido a la fabricación de estructuras, así nació la división de montajes electromecánicos y obras civiles. Allí se coordina el diseño, ejecución, montaje y puesta en marcha de proyectos.

El domicilio de la empresa es la Provincia de Pichincha, Cantón Rumiñahui, vía Sangolquí-Amaguaña Km. 4 ½, Lotización "El Carmen", Lote # 4.

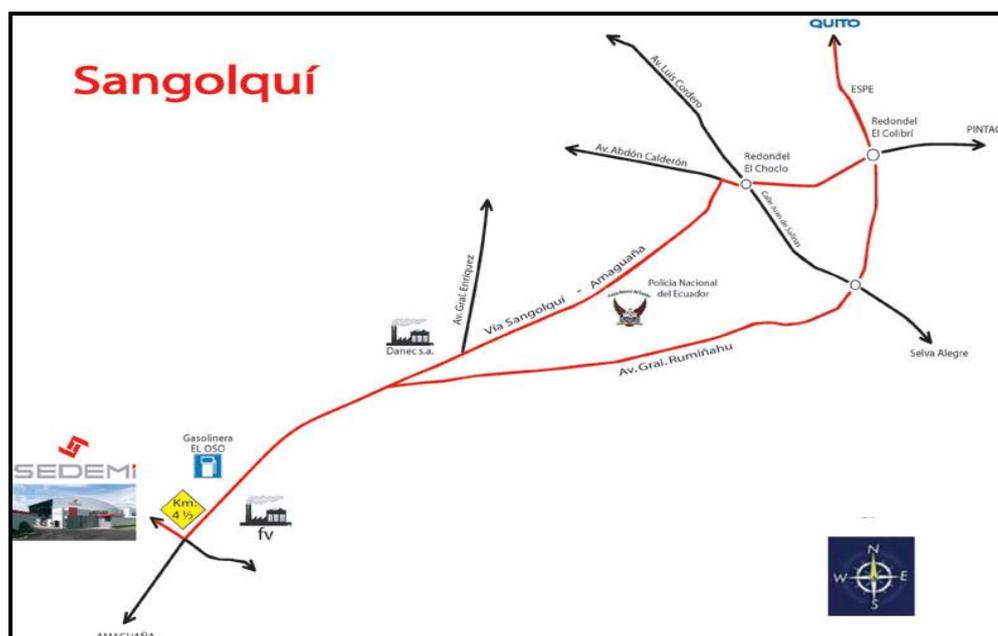


Figura 2.1 – Ubicación geográfica de Sedemi (Sedemi S.C.C., 2012)

2.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

2.2.1 OBJETO SOCIAL

De acuerdo a la información contenida en el extracto de constitución de la empresa, el objeto social de la misma es: La fabricación e instalación de estructuras metálicas, construcción de obras civiles, construcción vial, construcción de puentes, fabricación de bandejas y ductos porta cables y elementos estructurales de soporte, así como la importación, distribución, producción, ensamblaje y alquiler de equipo y herramientas partes y piezas, productos terminados, para diferentes ramas de la actividad industrial, comercial, de la construcción y otras.

2.2.2 CLIENTES

Sedemi S.C.C., cuenta con tres unidades operativas claramente identificadas: 1) planta de fabricaciones metálicas, 2) planta de galvanizado en caliente y 3) montajes electromecánicos y construcciones civiles, por medio de los cuales la organización está en capacidad de satisfacer los requerimientos de sus clientes, los cuales se hallan estratificados por sectores.

2.2.2.1 Sector petrolero

La organización cuenta con una división de técnicos y personal altamente capacitado, para atender los distintos requerimientos de las empresas públicas y privadas del sector petrolero. Desarrolla proyectos y productos personalizados de acuerdo a especificaciones técnicas de cada cliente. A continuación se detallan los productos para el sector en mención:

- Edificios metálicos.
- Naves industriales.
- Soportes para equipos y ductos.

- Pisos industriales.
- Tanques de presión y almacenamiento.
- Puentes grúa.
- Abrazaderas U-bolt y compuertas.
- Proyectos llave en mano (Sedemi S.C.C., 2012).

El sector petrolero, por su importancia en el desarrollo económico del país e impacto en el medio ambiente, exige el cumplimiento de altos estándares en la entrega de productos y la concesión de servicios complementarios tales como estudios previos de suelos, apertura de vías, cimentaciones, pilotajes, cerramientos, instalaciones eléctricas, sistemas de aire acondicionado, sistemas contra incendios, y acabados, los cuales en caso de ser requeridos también son otorgados al resto de sectores que atiende la organización.

2.2.2.2 Sector industrial

De igual forma las exigencias del sector industrial requiere la ejecución de proyectos de alta complejidad en la construcción de estructura metálica apernada y soldada cumpliendo estrictamente con las normas, diseños y controles de calidad requeridos por los clientes con el fin de ofrecer garantía y fiabilidad en cada proyecto bajo la responsabilidad de la organización. A continuación se detallan los productos ofrecidos para el sector industrial:

- Edificios metálicos.
- Galpones y naves Industriales.
- Puentes grúa.
- Vigas y columnas armadas.
- Sistemas de almacenamiento modular.
- Pisos industriales (Grating).
- Proyectos llave en mano (Sedemi S.C.C., 2012).

2.2.2.3 Sector aeroportuario

La construcción de aeropuertos representa trabajos de gran magnitud que exige una altísima complejidad en su construcción estructural. Gracias a la especialización y los altos estándares de calidad la organización posee la capacidad de ejecutar cada uno de los proyectos dentro de los plazos y condiciones exigidas por los clientes. Entre los productos ofrecidos al sector aeroportuario constan:

- Terminal de pasajeros.
- Hangares de grandes luces.
- Edificios de carga.
- Mangas de acceso.
- Estructuras para torres de control.
- Edificios complementarios (Sedemi S.C.C., 2012).

2.2.2.4 Sector eléctrico

Desde sus inicios, Sedemi S.C.C. se especializó en la producción de todo tipo de productos para el sector eléctrico. Gracias a una mayor especialización en la investigación y desarrollo de tecnología aplicable al diseño, suministro, construcción y montaje de estructuras metálicas para el sector eléctrico, se vienen alcanzando altos niveles de satisfacción de los clientes, cumpliendo con las normas y estándares más estrictos del ramo. Entre las líneas de productos para éste importante sector se tiene:

- Torres de transmisión eléctrica.
- Postes de acero.
- Estructuras y soportes para subestaciones.
- Torres para iluminación.
- Bandejas porta cables.
- Herrajes para electrificación (Sedemi S.C.C., 2012).

2.2.2.5 Sector telecomunicaciones

La sofisticación de las operaciones y la tecnología aplicada a las telecomunicaciones, exige la ejecución de actividades de alta especialización y personalización de los productos y servicios de este sector. Es por ello que la organización viene desarrollando procesos especializados en el diseño e ingeniería según los requerimientos específicos de sus clientes. El portafolio de productos para este sector incluye:

- Torres autosoportadas y atirantadas.
- Polos y monopolos.
- Herrajes para estructuras.
- Obras de ingeniería asociada.
- Planes de mantenimiento y reforzamiento de las estructuras in situ (Sedemi S.C.C., 2012).

2.2.2.6 Sector vial

Sedemi S.C.C., atiende con tecnología de punta en el diseño y fabricación de estructuras de acero, que permiten ofrecer soluciones eficaces a los requerimientos de sus clientes en la ejecución de proyectos de infraestructura vial. El portafolio de productos para el sector incluye:

- Puentes de viga de alma llena.
- Puentes colgantes.
- Puentes modulares tipo bailey, delta, etc.
- Puentes peatonales.
- Señalización vertical.
- Guardavías.
- Postes metálicos.
- Obras civiles (Sedemi S.C.C., 2012).

2.2.2.7 Cartera de clientes por tipo de sector

La cartera de clientes de Sedemi S.C.C., la conforma entidades del sector público y privado, clasificados dentro de los seis importantes sectores que atiende la organización.

Tabla 2.1- Cartera de clientes de Sedemi S.C.C.

SECTOR	ENTIDADES	
	PUBLICAS	PRIVADAS
Petrolero	Petroecuador; Petroamazonas	Oxy; Repsol YPF; Agip; Conduto; Santos CMI.
Industrial		General Motors; Holcim; Novopan del Ecuador.
Aeroportuario		Aecon
Eléctrico	Empresa Eléctrica Quito; Transelectric.	Hidropaute; Siemens; ABB;
Telecomunicaciones	CNT	Claro; Movistar; Nokia-Siemens; Ericsson
Vial	Ministerio de Transporte y Obras Públicas.	Hidrobo-Estrada Construcciones.

Fuente: Sedemi S.C.C. (2012)

Elaborado por: Ana Pillajo

2.2.3 PROVEEDORES

Sedemi S.C.C., posee una amplia gama de proveedores tanto nacionales como extranjeros que le abastecen de las materias primas, insumos, suministros y demás servicios necesarios para garantizar la operatividad de sus procesos de producción.

Cabe indicar que a más de los proveedores enlistados en la tabla 2.2, existen otros que se los pueden clasificar como abastecedores de bienes y servicios

diversos que debido a los montos tranzados no han sido considerados dentro de esta tabla, sin que ello implique restarles importancia.

Tabla 2.2- Lista de proveedores de Sedemi S.C.C.

PROVEEDORES SEDEMI S.C.C.		
ENTIDAD	PAÍS	PRODUCTO/SERVICIO
Kaltenbach	Alemania	Sierras de cinta de corte, sierras circulares de acero, máquinas de perforación de pozos, y robots de soldadura.
Acasa	Colombia	Ángulos, platinas, barras lisas, barras cuadradas, y canales.
Ipac	Ecuador	Tubería estructural, carpintería metálica, planchas de acero, guardavías, y planchas especiales
Induferro	Ecuador	Cables de acero, cadenas, tecles, eslingas cable, grapas, y templadores.
Novacero	Ecuador	Perfiles estructurales y laminados, tubería mecánica y estructural, vigas de acero, y varillas.
Pinturas Condor	Ecuador	Pinturas, resinas, pegas, y diluyentes.
Multicables del Ecuador	Ecuador	Cables de acero, cadenas de acero, estrobos, eslingas, zunchos, y accesorios.
Cecuamaq	Ecuador	Asistencia técnica, mantenimiento industrial, y calibraciones.
Aga	Ecuador	Gases industriales, gases especiales, materiales de corte y soldadura.
Steel Resources	Estados Unidos	Planchas de acero inoxidable, herramientas de corte, y válvulas.
Arcelormittal	Luxemburgo	Vigas alveolares, vigas asimétricas, canales, y barras de acero.

Fuente: Sedemi S.C.C. (2012)

Elaborado por: Ana Pillajo

2.2.4 INTERMEDIARIOS

No se han identificados intermediarios de la cadena de distribución de los productos de Sedemi S.C.C., puesto que todos sus productos son ofertados a manera de proyectos llave en mano, que consiste “en un contrato para el diseño, suministro, construcción, entrenamiento y puesta en marcha de los activos de un proyecto de acuerdo a los rendimientos productivos contratados, por un precio fijo y a un plazo de entrega cerrado” (Gómez & Jurado, 2002, pág. 106).

2.2.5 PROYECTOS DESARROLLADOS

Según Sedemi S.C.C. (2012), éstos son los proyectos destacados que ha desarrollado la organización:

- En el 2008, la firma ganó la licitación para fabricar las estructuras metálicas del nuevo aeropuerto de Quito, en Tababela (nororiente). Allí se usaron 6 000 T de acero para la construcción de estructuras para el edificio de la terminal de pasajeros, hangares, torre de control y otras obras.
- Línea de Transmisión Mazar - Shoray (220 KV), proyecto para el suministro de materiales, obra civil, montaje electromecánico y pruebas para la línea de transmisión a 220 KV Mazar - Shoray.
- Proyecto Edén-Yuturi Facilidades Petroleras (cliente Oxy), el cual comprende la ingeniería básica y en detalle, suministro de materiales, fabricación, galvanización y montaje de 500 toneladas de acero, para edificios, pipe rack y soportes para equipos.
- Proyecto Pañacocha Facilidades Petroleras (cliente Santos CMI), que comprende la ingeniería de detalle, suministro de materiales, fabricación, galvanizado y montaje de 400 toneladas de acero, para naves industriales y edificios de facilidades del proyecto.
- Proyecto Ampliación Planta de Cementos HOLCIM, el cual comprende ingeniería de detalle, suministro y fabricación de 1.300 toneladas de estructura metálica, 320 m² de pisos industriales y 600 metros lineales de pasamanos para los edificios, molino de cemento y tolvas de alimentación.
- Nueva planta Novopan, proyecto que comprende la ingeniería de detalle, fabricación y montaje de 800 toneladas de acero, para los soportes de equipos y maquinaria de la nueva planta de aglomerados.
- General Motors, proyecto que comprende las obras civiles, estructuras metálicas, instalaciones sanitarias, eléctricas, y acabados arquitectónicos de 9 mil metros cuadrados de construcción, que incluyen el área de bodegas y áreas administrativas.

- Plan de Expansión Porta 2008-2009-2010, proyecto que comprende el diseño de cimentación y estructura metálica, obra civil, obra asociada fabricación, galvanizado y montaje de torres metálicas.

2.2.6 RECURSOS

2.2.6.1 Infraestructura

Conforme a las nuevas tendencias y exigencias del mercado Sedemi S.C.C., ha evolucionado convirtiéndose en una organización moderna y eficiente. Sus instalaciones de oficinas y plantas de producción están ubicadas en la zona industrial de Sangolquí. Su infraestructura es de 35.800 m², que comprende las siguientes áreas.

- Terreno: 20.000 m².
- Oficinas: 800 m².
- Plantas: 5.000 m².
- Bodegas: 10.000 m².



Figura 2.2 – Vista aérea de las instalaciones de Sedemi S.C.C.
(Maps Google, 2012)

2.2.6.2 Diseño e ingeniería

Para Sedemi S.C.C. (2012), el aspecto tecnológico ha sido determinante para alcanzar su crecimiento, ello le ha permitido entre otras cosas la reducción de los tiempos de entrega, la optimización de los recursos, así como el desarrollo y crecimiento de su capital humano.

El área de investigación y desarrollo es una de sus fortalezas, lo que le permite desarrollar tecnología aplicable al diseño, suministro, construcción y montaje de todo tipo de estructura metálica, sea liviana o pesada, apernada o soldada, galvanizada o pintada. Su departamento de ingeniería opera con los últimos paquetes de diseño y dibujo industrial, donde resaltan:

- Tekla Structures: Software que le permite la creación y gestión detallada de los modelos inteligentes en 3D.
- SAP 2000: Programa que le facilita el cálculo de estructuras, análisis de esfuerzos así como también el diseño y cálculo de conexiones.
- ERP: Sistema de planificación de recursos empresariales que le permite la integración de sus unidades estratégicas de negocios a fin de coordinar sus actividades.

2.2.6.3 Maquinaria

La planta de fabricaciones metálicas tiene una capacidad de producción de 500 toneladas/mes, la misma que está equipada con los más modernos equipos de mecanizado y soldadura, tales como:

- Procesadora de perfiles CNC [Control numérico computarizado, donde una computadora controla la posición y velocidad de los motores que accionan los ejes de la máquina].
- Procesadora de angulares CNC.
- Dobladoras de láminas de acero.

- Cizallas: hidráulicas y universales.
- Punzadoras.
- Troqueladoras.
- Sierra circular.
- Taladro radial.
- Puentes grúa y montacargas para manejo de materiales, entre otros.

2.2.6.4 Logística

Todo el trabajo se complementa y culmina cuando el proyecto ha sido ejecutado dentro de los plazos previstos, es por ello que Sedemi S.C.C., complementa sus actividades de logística con su propia flota de vehículos y maquinas especiales para transportar toda la infraestructura hasta el punto de ejecución del proyecto. Los equipos de trasportación incluyen:

- Grúas.
- Tráileres plataforma.
- Camionetas 4x4.
- Camión todo terreno.

2.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

2.3.1 TIPO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

“Es innegable que la estructura influye en la estrategia. La estructura puede moldear la elección de estrategias” (David, 2008, pág. 271). Sedemi S.C.C., tiene una estructura de tipo formal, “planeada, y representa un intento deliberado por establecer de relación, entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva” (Rodríguez, 2003, pág. 238).

2.3.2 DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Dentro de los tipos de estructura organizacional formal, la organización mantiene la de tipo funcional, “porque es la más simple y menos costosa. Agrupa las tareas y actividades por función de negocios” (David, 2008, pág. 271).

Se puede observar en la figura 2.3., que el organigrama estructural de Sedemi S.C.C., está conformado por tres niveles jerárquicos claramente identificados: 1) el nivel de dirección conformada por la Junta General de Accionistas y la Gerencia General, 2) el nivel gerencial que incluye a las gerencias de producción, administrativo-financiero, de proyectos (eléctrico, telecomunicaciones, petróleo, industrial, vial y construcciones electromecánicas), y 3) el nivel operativo compuesto por cada una de las unidades en que se divide cada una de las áreas de actividad.

2.3.2.1 Estructura organizacional de la unidad estratégica de negocios petroleros

Gracias al dinamismo alcanzado por la actividad petrolera en el país, por efecto de un mejor precio en el mercado internacional, y el incremento de la demanda, la producción de crudo de petróleo en los últimos años mantiene una tendencia creciente, tal es así que según los datos emitidos por el Banco Central del Ecuador, “en el 2011 se registró un volumen de producción de 180.8 millones de barriles, mientras que para el 2012 se espera que el volumen alcance los 188 millones de barriles.”

Bajo esta situación, resulta imperante para Sedemi S.C.C., y sus directivos desarrollar proyectos y productos personalizados de acuerdo a especificaciones de cada cliente, es así que una de las primeras actividades para la implementación de planes de mejoras es dotar de una adecuada estructura organizacional de la Unidad de Negocios Petroleros, misma que ya se encuentra dentro de la estructura organizacional de la empresa.

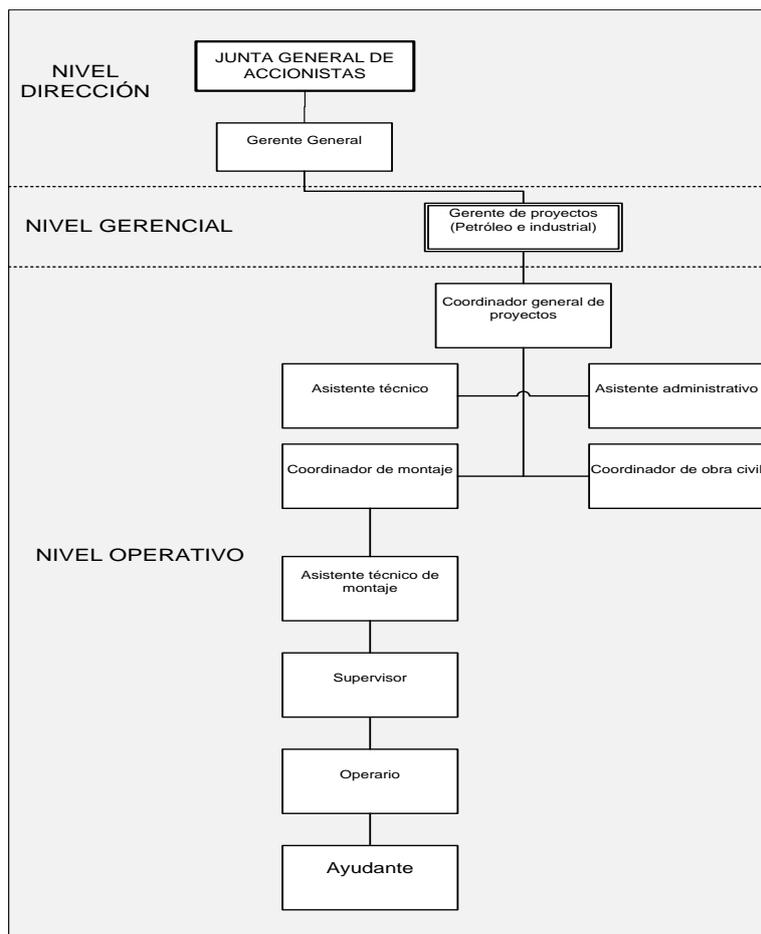


Figura 2.4 – Organigrama estructural de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi (Sedemi S.C.C., 2012)

La unidad rectora de la línea de negocios para el sector petrolero por parte de Sedemi S.C.C., es la gerencia general, quien está a cargo de controlar el cumplimiento de las actividades conforme a los planes de trabajo.

La Unidad de Negocios Petroleros permanece bajo la responsabilidad del Gerente de Proyectos Petroleros e Industriales, quien tiene la obligación de reportar al Gerente General de la organización, quien a su vez recibe el reporte del Coordinador General de Proyectos, el cual tiene bajo su mando y responsabilidad a los puestos operativos tales como: asistencia técnica, asistencia administrativa, coordinación de montaje, coordinación de obra civil, asistencia técnica de montaje, supervisión, y operación.

2.3.3 PERSONAL ADMINISTRATIVO CLAVE Y SUS RESPONSABILIDADES

El personal administrativo clave en el negocio lo conforma el personal a cargo de las gerencias, y jefaturas quienes cumplen roles administrativos, entendidos como el “conjuntos organizados de conductas” (Hitt, Black, & Porter, 2006, pág. 26), que permiten viabilizar las interrelaciones personales, de información y de decisión en pro del crecimiento de la organización.

2.3.3.1 Descripción de funciones

2.3.3.1.1 Gerente general

- Presentar el informe anual de actividades a la Junta General de Accionistas.
- Cumplir y hacer cumplir todo lo dispuesto en el marco regulatorio de la organización.
- Representar legalmente a la empresa.
- Lograr ventajas competitivas para lograr mejorar la cuota de participación del negocio en el mercado.

2.3.3.1.2 Gerente de producción

- Solicitar la asesoría técnica externa en caso de ser requerida.
- Velar por el cumplimiento de los programas de producción.
- Inducir al personal respecto a la implementación de mejoras en los procesos productivos.
- Supervisar al personal operativo.
- Coordinar las actividades de producción.
- Elaborar los informes de producción.
- Asignar tareas al personal operativo.

2.3.3.1.3 Gerente administrativo-financiero

- Planificar, administrar y controlar los egresos de efectivo
- Planificar, administrar y controlar los ingresos de efectivo
- Elaborar el presupuesto anual de efectivo.
- Administrar los procesos y registros contables de las operaciones del negocio.
- Pago de obligaciones contraídas por el negocio.
- Presentación de información financiera y contable ante entidades regulatorias.
- Promover planes de inversión y financiamiento.

2.3.3.1.4 Gerente de proyectos

- Realizar visitas periódicas a los proyectos que se están desarrollando.
- Atender oportunamente los requerimientos de los clientes.
- Gestionar la promoción y ventas de las líneas de productos.

2.3.3.1.5 Coordinador general

- Preparar toda la información respecto al monto requerido para la ejecución de cada uno de los proyecto.
- Revisar las proformas, tanto en precio y calidad.
- Dar seguimiento a la ejecución de los proyectos.

2.3.3.1.6 Asistente de proyectos

- Actualizar la base de datos de proveedores.
- Solicitar proformas de los requerimientos de insumos de cada uno de los proyectos a ejecutarse.

- Mantener actualizada la base de datos de los proyectos, en cada una de sus etapas.
- Elaborar la liquidación de los proyectos a ser entregados.

2.3.3.1.7 Coordinador

- Coordinar la aprobación de los proyectos por parte de la gerencia.
- Elaborar diseños.
- Revisión de plantillas y planos.
- Realizar las órdenes de producción.

2.3.3.1.8 Asistente técnico

- Mantener actualizada la documentación de cada proyecto.
- Coordinar la entrega o recepción de insumos y demás requerimientos para la puesta en marcha de los proyectos.
- Leer e interpretar planos eléctricos y estructurales.
- Dar apoyo a los ingenieros especialistas.

2.3.3.1.9 Supervisor

- Mejorar la productividad de los empleados subalternos.
- Desarrollar el uso óptimo de los recursos.
- Monitorear las actividades de los empleados operativos.
- Colaborar para mejorar las condiciones laborales.
- Apoyar a la mejora del rendimiento de los proyectos asignados.

2.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Chiavenato (García, 2008), define a la cultura organizacional como “el conjunto de valores, creencias, tradiciones y modos de ejecutar las tareas que, de manera consciente o inconsciente, cada organización adopta y acumula en el

tiempo, y que condiciona fuertemente el pensamiento y el comportamiento de sus miembros.” (pág. 110).

El estudio de la cultura organizacional expresa el sistema de significados compartidos por los miembros de la organización, para ello es necesario identificar las causas de tales conductas y sobre los cuales versan su desempeño en pro del crecimiento institucional.

Calderón y Castaño (2005) manifiestan lo siguiente:

La cultura organizacional son determinados por elementos de la acción social (el concepto que el líder de la organización tiene sobre el hombre, la estructura, el clima de la organización), así como del sistema cultural que por su interrelación y mutua influencia permiten entender en una perspectiva integral elementos determinantes de la cultura organizacional y que pueden ser utilizados como referencia para descubrirla. (pág. 421).

En la actualidad es importante que todas las organizaciones denoten y reafirmen cuáles son sus ejes corporativos que definen su cultura organizacional, de tal forma que su grupo de colaboradores tengan pleno conocimiento de la actitud y procedimientos que deben acatarlos a fin de reafirmar su compromiso en pro del crecimiento de la organización , siempre enmarcados en el cumplimiento de sus obligaciones bajo parámetros de efectividad, de tal forma que los recursos con los que dispone la organización sean asignados para los fines propuestos, evitando pérdidas y desviaciones.

Las características que conforman la cultura organizacional de Sedemi S.C.C., hacen referencia a los siguientes elementos:

1. Identidad de sus miembros: El grupo de colaboradores refleja su identidad respecto a su sentido de pertenencia con la organización. Es

- decir, ellos están puestos la camiseta, lo que se refleja en su comportamiento entusiasta y llenos de satisfacción.
2. Enfoques hacia la calidad total: La organización se beneficia de su experiencia y posicionamiento, ello le ha permitido trabajar bajo parámetros de calidad (Normas ISO 9001:2008). *Ver anexo A.*
 3. Enfoque hacia la capacitación y desarrollo continuo: Desde sus inicios, la organización lleva adelante ambiciosos planes de capacitación, para lo cual en primera instancia se han identificado las áreas de oportunidad, para luego promover el trabajo en equipo, el liderazgo, la delegación de autoridad, y la actitud hacia la calidad y satisfacción del cliente.
 4. Enfoque de valores: Los valores son el fundamento para lograr el compromiso de todo el grupo de colaboradores hacia la consecución de los objetivos organizacionales, para ello, se da realce al respeto integral del personal, se incentiva el trabajo en equipo y sobre todo brinda seguridad, tanto física como económica.
 5. Enfoque hacia el cliente: Se da importancia a alcanzar la satisfacción total tanto del cliente externo como del interno.
 6. Enfoque hacia el cuidado ambiental: Las actividades que desarrolla la organización están enmarcadas al cumplimiento de la normativa legal y principios de cuidado y protección ambiental, muestra de ello se refleja en la calidad de sus productos, los cuales están elaborados en base a materiales reciclables y que no afectan al ecosistema.

2.5 LÍNEAS DE NEGOCIO

Una de las claves de éxito de Sedemi S.C.C., durante su vida institucional, ha sido la diversificación de sus líneas de negocios, puesto que cuando se ha desarrollado uno nuevo, le ha significado ingresos importantes que han sido reinvertidos en un claro afán de crecimiento y expansión de la organización.

Otro de los aspectos que sustentan el crecimiento de la organización, es su especialización en el área de investigación y desarrollo, lo cual ha favorecido al

desarrollo de tecnología aplicable al diseño, suministro, construcción y montaje de todo tipo de estructura metálica, liviana o pesada, apernada o soldada, galvanizada o pintada, lo cual ha favorecido a la diversificación de las líneas de negocio para los distintos sectores productivos y de servicios en el país.

2.5.1 FABRICACIONES METÁLICAS

Sedemi S.C.C., cuenta con una planta de fabricaciones metálicas cuya capacidad de producción es de 400 TM/mes, la misma que está equipada con modernos equipos de mecanizado y soldadura, los cuales se detallan a continuación:

- Maquinas CNC para el procesamiento de perfiles y angulares
- Línea CNC de oxicorte y plasma para el procesamiento de chapa.
- Línea automática para el armado de vigas hasta 2,4 de peralte.
- Puentes grúa y montacargas para manejo de materiales.



Figura 2.5 – Vista interior de la planta de fabricaciones metálicas. (Sedemi S.C.C., 2012)

2.5.2 GALVANIZADO EN CALIENTE

La planta de galvanizado está encaminada a dar durabilidad a los artículos de acero, que son utilizados en la implementación de los proyectos contratados. La planta cuenta con tecnología de punta de fabricación italiana, cuya capacidad le permite procesar 20 TM/día.

La cuba de 6,5 m de largo x 0,80 m de ancho x 1,8 m, permite galvanizar elementos metálicos de 6 m de largo en simple inmersión y 11 m de largo en doble inmersión.

Según Sedemi S.C.C., el proceso de galvanizado en caliente consiste en:

La aplicación de un recubrimiento metálico al acero limpiado químicamente, sumergiéndolo en un baño de zinc fundido a 450 grados centígrados. Toda superficie fabricada en acero que haga contacto con el zinc fundido, será recubierta de manera uniforme, por dentro y fuera, en los bordes y dentro de las cavidades, con el propósito de recubrir integralmente el material.



Figura 2.6 – Vista interior de la planta de galvanizado en caliente.
(Sedemi S.C.C., 2012)

2.5.3 MONTAJES ELECTROMECÁNICOS Y CONSTRUCCIONES CIVILES

El mercado ecuatoriano actualmente sufre de un déficit de generación de energía eléctrica, por la falta de inversión, planificación y estabilidad en los distintos gobiernos y administraciones de turno de las empresas encargadas para el efecto.

Con el conocimiento que esta situación del país está cambiando, por una en la que se incentiva la inversión pública y privada para el incremento de proyectos de transmisión eléctrica, la organización crea su unidad de construcciones electromecánicas, con el propósito de ser parte en la implementación y puesta en funcionamiento de los proyectos de generación.

El servicio de montaje de construcciones electromecánicas incluye:

- Diseño de líneas de transmisión y subestaciones eléctricas.
- Suministro de herrajes y accesorios.
- Montajes electromecánicos de líneas y subestaciones.
- Reposición de líneas colapsadas.
- Mantenimiento de líneas y subestaciones.



Figura 2.7 – Vista de montajes electromecánicos ejecutados
(Sedemi S.C.C., 2012)

3 DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

En el presente capítulo se detalla la información obtenida sobre el entorno, con lo cual se identificarán las oportunidades y amenazas, así como las condiciones, fortalezas y debilidades de Sedemi S.C.C. Esta información permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, así como prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir anticipadamente el efecto de las amenazas.

3.1 ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

David (2008), en su obra conceptos de administración estratégica, menciona que “para llevar a cabo una auditoría externa, una compañía debe reunir conocimientos e información valiosos acerca de las tendencias económicas, sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, legales y tecnológicas” (pág.84).

Otra forma de realizar el análisis del entorno, es la presentada por Martínez y Milla (2005), quienes mencionan:

La metodología para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro. La recomendación es que la sociedad se convierta en una organización activa en cuanto a la exploración del entorno, vigilancia de las tendencias y anticipación de la posición de sus competidores en el futuro. (pág. 34).

Con el análisis PEST, se logrará definir cuatro factores claves que pueden tener una influencia directa sobre la evolución del negocio. En la figura 3.8, se sintetiza dichos factores:

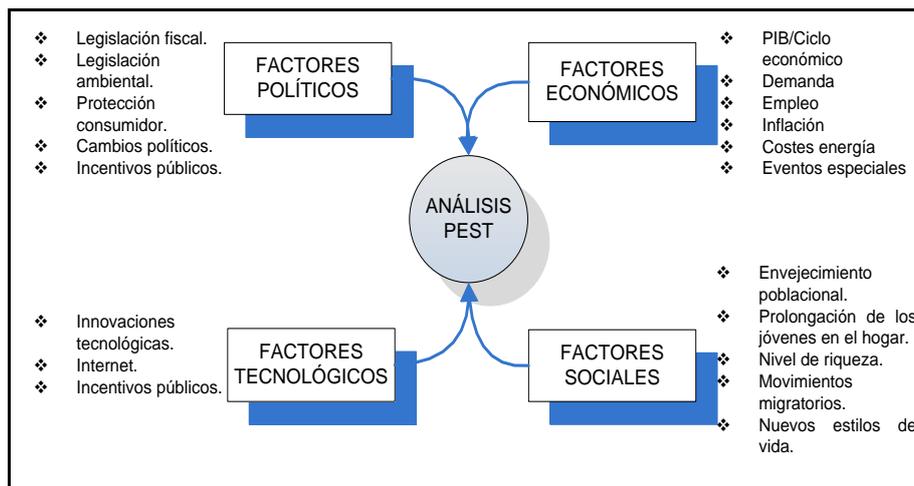


Figura 3.8 – Análisis del entorno general.
(Martínez & Milla, 2005)

3.1.1 ANÁLISIS DEL FACTOR POLÍTICO

El ambiente político del país se ha desarrollado bajo una alta rivalidad de los actores políticos, que se asocia a quien tiene mayor capacidad económica por ende tiene más poder, situación que ha creado zozobra en la sociedad que mira con gran preocupación cómo se van marcando grandes diferencias entre los estratos socioeconómicos.

“La década de los 90, estuvo caracterizado por la inestabilidad política, expresada principalmente en las dificultades de los distintos actores políticos y sociales para alcanzar acuerdos mínimos para estabilizar la economía y enfrentar las reformas necesarias para iniciar un nuevo modelo de desarrollo” (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2003, pág. 11).

La institucionalidad en el país se torna incierta, por cuanto los gobiernos de turno aún no han podido representar los intereses de la colectividad. “Ello se refleja una alta concentración de poderes, puesto que un conjunto de actores sociales, grupos y personas, acaparan los mecanismos de representación haciendo prevalecer sus aspiraciones particulares a los de interés público”.

Con la aprobación de la Carta Magna en el 2008 por parte de la Asamblea Nacional Constituyente que estuvo conformada en más del 50% por asambleístas del movimiento oficialista se da paso a una nueva concepción del Estado de Derecho. Con ello la constitución se configuró como una legislación garantista para los ciudadanos, lo cual obliga al estado a garantizar la generación de bienestar a través de la educación, salud, ambiente sano, cultura, ciencia, agua, alimentación, seguridad social, libertad y justicia.

Según la Cámara de Industrias y Producción (2011):

El sistema político viene presentado debilidades, puesto que es evidente la falta de independencia de los órganos del Estado, la escasa fiscalización, la falta de consensos y tolerancia, lo cual crea un ambiente de incertidumbre a nivel general, más aún si los constantes enfrentamientos y ataques a la oposición se acentúan. (pág. 10).

Vale denotar que el grado de corrupción es otro factor que afecta la imagen del país, tal es así que “en el 2010 Ecuador recibió una calificación de 2,5 como índice de percepción de la corrupción, ubicándolo en la posición 127 de 182 países a mundial. Sin embargo, esta situación tiende a mejorar en el 2011, con lo cual su calificación asciende a 2,7, lo que le ubica en el puesto 120” (Transparencia, 2012, pág. 4).

El actual gobierno mantiene una política de tendencia social, lo cual trae consigo grandes escepticismos sobre cuál es el rumbo que el Ecuador estaría tomando. Es importante que se dé una verdadera reforma al estado en su conjunto, lo cual implica construir leyes, reglamentos, normas técnicas de aplicación, y regulaciones que orienten todas las actividades empresariales y productivas, que permitan un desarrollo inclusivo, sostenible y de calidad.

De no darse tal situación en el corto o mediano plazo, el factor político y jurídico se presenta como una amenaza para Sedemi S.C.C, en razón de la falta de regulaciones e incentivos al productor nacional y sobre todo por la falta de

control y regulación de nuevos negocios donde se refleja un alto grado de informalidad y sobre todo por la competencia desleal que puede darse entre las empresas que compiten.

3.1.2 ANÁLISIS DEL FACTOR ECONÓMICO

Respecto al desempeño económico del país es preciso resaltar que debido al ambiente de inestabilidad socio-político vivido en los últimos tiempos, gran parte del conglomerado empresarial ha tenido que sortear una serie de obstáculos que han limitado su dinamismo alcanzado en periodos anteriores, lo que se refleja en el incremento de los costos de producción, inseguridad jurídica, la falta de incentivos a la producción, entre otros.

Bajo estas condiciones político económicas el país está considerado como una de las naciones con los costos de producción más elevados a nivel latinoamericano, situación que le resta competitividad, frente a otros países de la región y competidores directos, tales como Colombia y Perú.

3.1.2.1 PIB nacional y del sector

3.1.2.1.1 PIB nacional

“El país por tradición ha mantenido su esquema de desarrollo, en base a la explotación y comercialización del petróleo, convirtiéndolo en su principal fuente de ingresos” (Banco Central del Ecuador , 2012).

Es necesaria una nueva perspectiva empresarial, que busque nuevas alternativas productivas, tal es el caso de la industria de la construcción, manufactura, servicios, y el turismo que aportan al crecimiento económico, gracias a un mayor dinamismo de sus agentes productivos.

Según el Banco Central del Ecuador (2012):

En el año 2010 la producción total de bienes y servicios del país (Producto Interno Bruto-PIB), alcanzó un valor de USD 24.983 millones, presentado un crecimiento real de 3,58%, respecto del 2009. Para el 2011, el crecimiento del país fue del 6,50%, 2.92 puntos porcentuales por sobre el crecimiento alcanzado en el 2010. Tal situación refleja una recuperación de la economía debido en gran parte a la recuperación económica mundial que generó una mayor demanda de productos y un mayor precio del crudo de petróleo.

Tabla 3.3- Desempeño económico del Ecuador 2006-2012

CRECIMIENTO DEL PIB NACIONAL				
AÑOS	DESEMPEÑO ECONÓMICO		PIB PER CÁPITA EN USD	CRECIMIENTO ECONÓMICO REAL
	PIB NOMINAL (millones USD)	PIB REAL (Millones USD 2000)		
2006	41.763	21.553	3.115	-
2007	45.789	22.090	3.366	2,49%
2008	54.209	24.032	3.927	8,79%
2009	52.022	24.119	3.714	0,36%
2010	57.978	24.983	4.082	3,58%
2011	65.945	26.608	4.578	6,50%
2012	71.625	28.031	4.905	5,35%
PROMEDIO	55.619	24.448	3.955	4,51%

Fuente: Banco Central del Ecuador (2012)

Entre los factores que han incidido para el crecimiento económico del país resaltan el aumento de los ingresos de las exportaciones petroleras, el incremento de la formación bruta de capital, el aumento del consumo y el incremento del gasto del Gobierno, lo que genera un escenario positivo pese a la reducción de las remesas de los migrantes. También favorecen las políticas gubernamentales en su afán de mantener un expansivo gasto fiscal, situación que se refleja en un mayor consumo de bienes y servicios por parte del estado.

Al realizar la relación interanual de la información histórica, se observa un crecimiento económico promedio anual del 4,51%, con lo cual el valor del PIB real alcanzaría los USD 28.031 millones a finales del 2012, en tanto que el PIB nominal sería de USD 71.625 millones.

3.1.2.1.2 PIB petrolero

Tradicionalmente uno de los productos pilares del crecimiento económico del país ha sido el petróleo, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos para el estado, puesto que su aportación es importante para financiar gran parte del presupuesto general del estado, sin embargo, en los últimos años la producción de petróleo presenta una continua caída debido a la reducción de la inversión privada, ello en razón de los nuevos modelos de contratos, donde las empresas pasan a ser prestadoras de servicios y a recibir una tarifa por ello, situación que desincentiva las inversiones en el sector.

Según la Cámara de Industrias y Producción (2011):

Entre el 2000 y el 2010, el sector petrolero ecuatoriano presentó cambios importantes, uno de ellos fue la construcción del Oleoducto de Crudos Pesados (OCP), que empezó a funcionar en el 2004. Otro evento destacado fue la caducidad del contrato de la compañía Occidental Petroleum en 2006. El bloque 15 era operado por esta empresa que paso a manos de Petroecuador, que a su vez lo adjudicó a la nueva empresa estatal Petroamazonas. Desde entonces la mayor parte de la producción de crudo del Ecuador está en manos del Estado. (pág. 124).

Otro aspecto a resaltar, es el retorno del país a la Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP) en el 2007, en razón de contar con respaldo político, asesoría técnica y capacitación, sin embargo en contraparte, el país se ve obligado a cumplir con las cuotas de producción que buscan controlar el precio del petróleo en el mercado internacional.

Tabla 3.4- Desempeño económico del sector petrolero y no petrolero

DESEMPEÑO DEL PIB PETROLERO Y NO PETROLERO				
AÑOS	PIB PETROLERO		PIB NO PETROLERO	
	PIB NOMINAL (millones USD)	PIB REAL (Millones USD 2000)	PIB NOMINAL (millones USD)	PIB REAL (Millones USD 2000)
2006	9.406.818	3.699.733	32.356.412	16.407.165
2007	10.671.059	3.405.221	35.118.315	17.055.037
2008	11.129.180	3.433.527	40.908.578	18.424.483
2009	7.293.164	3.344.944	41.596.261	18.592.832
2010	9.385.798	3.256.454	45.470.608	19.423.920
2011	12.218.018	3.434.370	50.292.048	20.717.523
2012 (prev)	10.164.851	3.444.020	57.565.424	22.007.113
PROMEDIO	10.038.413	3.431.181	43.329.664	18.946.868

Fuente: Banco Central del Ecuador (2012)

Elaborado por: Ana Pillajo

Se puede apreciar que el PIB petrolero durante los años 2006 y 2012 presenta un valor promedio anual de USD 3.431.181 miles a precios constantes en tanto que a precios corrientes asciende a USD 10.038.413 miles. Su participación porcentual frente al PIB no petrolero es de alrededor del 18%.

Por lo expuesto y considerando que para Sedemi S.C.C. el sector petrolero es de gran importancia para sus intereses, donde resaltan clientes como Petroecuador, Petroamazonas, Repsol YPF, Agip, Conduto, Santos CMI, entre otras, es necesario la implementación de un direccionamiento estratégico para su unidad estratégica de negocios petroleros con el fin de aprovechar la experiencia y los modelos de trabajo que garanticen una orientación continua del talento humano hacia el logro de los objetivos trazados por la gerencia.

3.1.2.1.3 Índice de precios al consumidor

“Los altos niveles de inflación desde el 2008 en el Ecuador, se debieron principalmente a los incrementos de los precios internacionales de las materias primas, la variación de los tipos de cambio y la política pública” (Banco Central del Ecuador , 2012).

La inflación desde el año 2006 hasta el año 2011, muestra variaciones, tal es el caso del 2008, donde creció 5.51 puntos porcentuales con relación al 2007, luego de lo cual se muestra una tendencia a la baja. “Dos factores fueron determinantes en la subida de los precios: las inundaciones que afectaron a los cultivos y la presión de los precios internacionales” (El Universo, 2008).

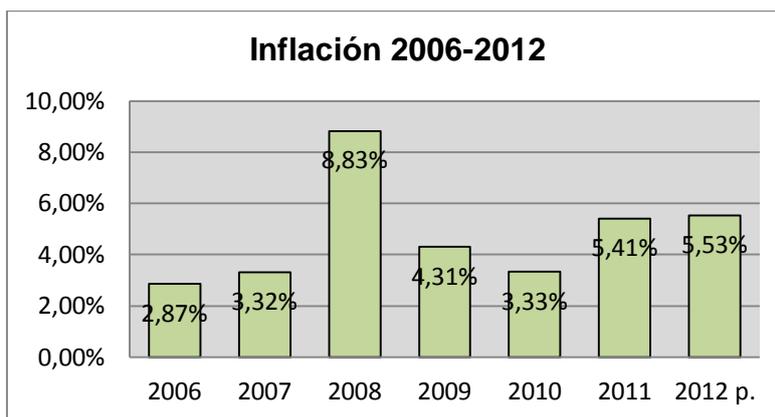


Figura 3.9 – Tasa de inflación 2006-2012
(Banco Central del Ecuador , 2012)

Para finales del 2009 la inflación fue de 4,31%, mostrando una desaceleración del 51,19%, con relación al año 2008, gracias a la mayor producción de los productos de temporada (legumbres, frutas, pescado) lo que incidió a la disminución de los precios del sector agrícola, pesquero y al comportamiento general de la inflación.

En el 2010 el país registró una tasa de inflación anual del 3,33%, mostrando una variación de 0.98 puntos porcentuales con relación al 2009, tal situación se debió a la reanudación del comercio internacional con Colombia, Perú, y sobre todo al incentivo de la producción nacional. La inflación promedio anual en el país para el 2011, fue de 5,41%, con lo cual se evidencia una tendencia al alza con relación al periodo anterior.

Se espera que hasta finales del 2012, el índice inflacionario en el país alcance el 5,53%, mayor al 2011, lo que significa una pérdida del valor adquisitivo de la

moneda, y consecuente incremento de los precios de los bienes y servicios, afectando al nivel de consumo y por ende al dinamismo de la economía.

3.1.2.1.4 Tasas de interés

Con la nueva normativa aplicada para los servicios de supervisión financiera y los controles que ejecuta la Superintendencia de Bancos y Seguros, el sistema financiero nacional se mantiene estable, tras superar la crisis ocurrida en 1999.

“Con la aprobación de la Ley de la Red de Seguridad del Sistema Financiero en el 2007, el gobierno tiene mayor poder tanto para la reordenación del sistema bancario, como en la potenciación de la banca pública, para ello, una de las políticas impuestas fue la reducción de las tasas activas máximas, a partir de este año las tasas se mantienen relativamente estables” (Banco Central del Ecuador , 2012).

Tabla 3.5- Tasa activa referencial

TASA ACTIVA EFECTIVA REFERENCIAL		
SEGMENTO	% ANUAL	
	2011	2012*
Productivo Corporativo	8,94%	8,17%
Productivo Empresarial	9,67%	9,53%
Productivo PYMES	11,32%	11,20%
Consumo	15,89%	15,91%
Vivienda	10,62%	10,64%
*Nota: Tasa anual actualizada a marzo del 2012.		

Fuente: Banco Central del Ecuador (2012)

Se observa que la tasa activa referencial del segmento productivo corporativo ha sido reducida por parte de las entidades financieras, con lo cual del 8.94% presentado en el 2011, decayó a 8.17%. Igual comportamiento mantienen las tasas del resto de segmentos. Se espera que esta reducción incentive el acceso a líneas de crédito por parte de las empresas, con lo cual puedan

financiar sus planes y proyectos de expansión y crecimiento. El beneficio radica en la reducción del costo financiero, sin embargo, aún se deben revisar ciertos procesos que limitan su concesión, especialmente con respecto al proceso de precalificación, selección y rapidez en los trámites.

Tabla 3.6- Tasa pasiva referencial

TASA PASIVA EFECTIVA PROMEDIO POR INSTRUMENTO		
SEGMENTO	% ANUAL	
	2011	2012*
Depósitos a plazo	4,30%	4,53%
Depósitos monetarios	0,93%	0,60%
*Nota: Tasa anual actualizada a marzo del 2012.		

Fuente: Banco Central del Ecuador (2012)

La tasa pasiva referencial para el segmento depósitos a plazo en el 2011 mantuvo un promedio anual de 4.30%, en lo que va del año se ha presentado un incremento de 0.23 puntos porcentuales con relación al 2011. Por el contrario el segmento depósitos monetarios en el 2011 presentó una tasa pasiva efectiva del 0.93% mostrando un ligero decrecimiento en 0.33 puntos porcentuales a marzo del 2012.

El dinamismo alcanzado por las instituciones financieras se refleja en su mayor rentabilidad, lo que ha permitido que se hayan capitalizado. Tal situación se presenta como una oportunidad, puesto que las entidades financieras al contar con una mayor cantidad de recursos, éstos pueden ser canalizados a cubrir una mayor demanda de créditos de los distintos segmentos para financiar sus actividades de producción y consumo, dentro del cual también se incluye a Sedemi S.C.C.

3.2 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

Según lo expuesto por David (2008):

La matriz para la evaluación de factores externos (EFE), permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, tecnológica y competitiva. (pág. 110).

La matriz EFE será elaborada en base a los resultados alcanzados en el análisis del macro entorno, donde se escogerán aquellos factores externos clave que condicionan el desempeño de Sedemi S.C.C. Su elaboración sigue los siguientes lineamientos:

- Seleccionar de 10 a 20 factores externos clave para Sedemi S.C.C.
- Asignar un peso relativo a cada uno de los factores.
- Asignar a cada factor externo clave una clasificación de 1 a 4 que indique que tan eficazmente responden las estrategias actuales de Sedemi S.C.C. a ese factor, donde:
 - 1= la respuesta es deficiente o mala.
 - 2= la respuesta es el promedio.
 - 3= la respuesta por mayor al promedio.
 - 4= la respuesta es superior.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar una puntuación ponderada.
- Sumar las puntuaciones ponderadas de cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

De igual forma David (2008), menciona:

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave que se incluyan en un matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización es de 4.0 y la más baja de 1.0. La

puntuación media de la escala propuesta es 2.5, por lo tanto los resultados alcanzados giran en torno a este valor. Donde una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (pág.110).

A continuación se presenta la matriz EFE de Sedemi S.C.C.:

Tabla 3.7- Matriz EFE para Sedemi S.C.C.

MATRIZ EFE				
	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES	O1. Mejor crecimiento económico del país, al 4,51% por sobre otros países de la región.	0,12	4,00	0,48
	O2. Incremento de proyectos petroleros estatales.	0,11	4,00	0,44
	O3. Estabilización de las tasas de interés lo que promueve un mayor acceso a líneas de crédito.	0,08	2,00	0,16
	O4. Disponibilidad de mano de obra.	0,05	2,00	0,10
	O5. Acceso a tecnología de última generación que garantiza la calidad de los productos.	0,07	3,00	0,21
	O6. Disponibilidad de proveedores responsables tanto nacionales como extranjeros.	0,06	2,00	0,12
	O7. Nichos de mercado aun no cubiertos.	0,08	3,00	0,24
AMENAZAS	A1. Inestabilidad política y jurídica.	0,10	4,00	0,40
	A2. Índice de percepción de la corrupción del país elevado.	0,05	3,00	0,15
	A3. Tendencia creciente de la tasa de inflación.	0,05	3,00	0,15
	A4. Falta de planes de apoyo al empresariado ecuatoriano.	0,05	2,00	0,10
	A5. Ingreso de nuevos competidores.	0,08	2,00	0,16
	A6. Encarecimiento de precios de materias primas y suministros	0,10	3,00	0,30
TOTAL		1,00		3,01
Dónde: 1= respuesta mala y 4= respuesta superior				

Elaborado por: Ana Pillajo

En este análisis se obtuvo una puntuación de 3.01, valor que se ubica por sobre el promedio de 2.5, lo cual indica que las estrategias hasta ahora emprendidas por Sedemi S.C.C., responden de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en la industria petrolera en el país, sobre todo porque su prestigio le ha permitido ser partícipe de proyectos importantes, lo cual le garantiza su permanencia en el mercado gracias a un trabajo eficiente y de calidad.

3.3 ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

Para realizar el análisis de los recursos con los cuales cuenta Sedemi SC.C., se debe realizar una observación preliminar a su interior, es decir la determinar cómo se están ejecutando las actividades dentro de cada una de las áreas, departamentos o unidades estratégicas de negocios (UEN), a fin de establecer los problemas que impiden su buen desempeño; o por el contrario identificar cuales están operando de la mejor manera, lo cual se derivara en una acertada toma de decisiones hasta alcanzar los objetivos propuestos.

3.3.1 CAPACIDAD ORGANIZACIONAL

“La capacidad organizacional se refiere a los procesos, prácticas y actividades que crean valor para la organización” (Ulrich, Zenger, & Smallwood, 2002, pág. 32).

3.3.1.1 Liderazgo estratégico

El liderazgo de los principales de Sedemi S.C.C., como son el Sr. Rafael Proaño e Ing. Esteban Rafael Proaño Pillajo, ha sido sino el más importante componente de su capacidad organizacional, puesto que desde los inicios la organización ha contado con una gran capacidad de influencia en sus grupos de interés, tal es así, que sus colaboradores están comprometidos con la misión, visión, y objetivos organizacionales, centrando su atención en

garantizar la competitividad de la organización y aumentar el nivel de confianza de nuestros clientes.

Los objetivos sobre los cuales se cimenta el liderazgo estratégico de Sedemi S.C.C., se detallan a continuación:

➤ Atención al cliente:

- Alcanzar el 90% de satisfacción del cliente.
- Atender el 100% de las sugerencias y reclamos de los clientes.

➤ Control:

- Controlar efectivamente la ejecución de los proyectos contratados.
- Controlar la utilización efectiva de los recursos asignados a la ejecución de los proyectos.

➤ Desarrollo institucional:

- Mantener en constante innovación su parque tecnológico de tal forma que pueda adaptarse ágilmente a las nuevas tendencias metodológicas de trabajo, delineada bajo una gestión por procesos.
- Implementar estrategias enfocadas al mejoramiento de los procesos y procedimientos de la empresa.

➤ Desarrollo humano:

- Implementar un modelo de gestión estratégica que permita alcanzar los objetivos de la organización a través del desarrollo integral del grupo de colaboradores.
- Reducir al 1% anual de deserción laboral al año.

- Lograr que el 100% de la plantilla de trabajadores esté motivada y capacitada.

En la actualidad, uno de los principales problemas a los cuales tiene que enfrentarse la organización, es la falta un direccionamiento estratégico en cada uno de sus tres unidades operativas o de servicios, lo cual imposibilita contar con estrategias y políticas a seguir a mediano plazo, obligando a que los colaboradores no cuenten con una guía clara a seguir, lo cual genera que el trabajo se desarrolle a título personal.

Bajo esta situación, resulta necesario que la organización emprenda de manera urgente su direccionamiento estratégico que le permita aprovechar de manera efectiva las oportunidades del entorno donde se desenvuelve, gracias a una mejor gestión de sus recursos.

3.3.1.2 Estructura organizacional

El máximo organismo de Sedemi S.C.C, es la Junta General de Accionistas presidida por el Ing. Rafael Proaño, quien goza de sus derechos y está facultado para asumir la designación de representante legal.

La estructura de gobernabilidad la conforman la Junta General de Accionistas y la escritura pública de constitución que proporcionan el marco jurídico y de política, así como la dirección para el funcionamiento de la organización.

Su estructura organizacional claramente identifica a tres niveles jerárquicos:

- Dirección, que comprende la Junta General de Accionistas y la Gerencia General.
- Gerencia, que comprende las gerencias de producción, administrativo-financiero, y de proyectos.

- Operativo, que incluye el resto de unidades que incluidas en cada una de los departamentos que conforman la organización.

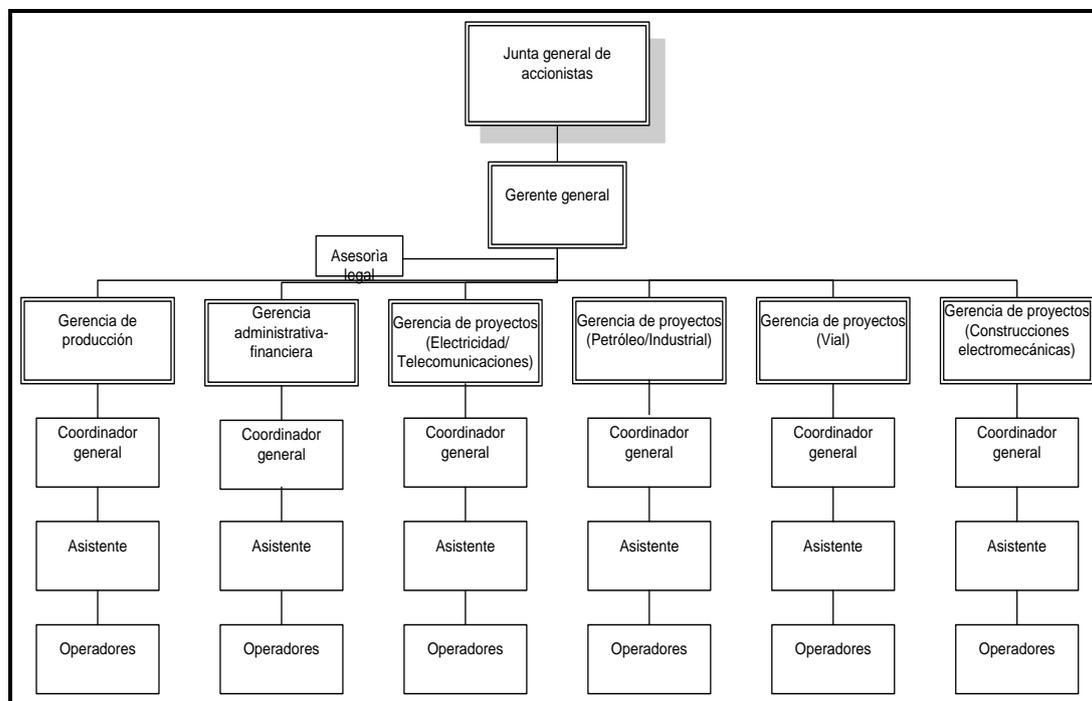


Figura 3.10 – Estructura organizacional de Sedemi S.C.C.
(Sedemi S.C.C., 2012)

La estructura operativa de la organización presenta una adecuada división del trabajo, tal es así que todos los puestos de trabajo cuentan con un detalle de las funciones a desempeñar. Además, las líneas de responsabilidad y autoridad están plenamente definidas, de tal forma que todos sus integrantes tienen la autoridad para desempeñar sus funciones y sobre todo tienen responsabilidad para rendir cuentas del trabajo ejecutado.

La estructura organizacional también incluye una adecuada coordinación, es así que cada departamento cuenta con 1 hasta 2 coordinadores de área, lo cual permite vincular actividades de especialización a fin de que todos los integrantes puedan trabajar en armonía, gracias a una mayor comprensión de las actividades encomendadas.

3.3.1.3 Recursos humanos

Realizando un primer acercamiento para evaluar la situación de los empleados en Sedemi S.C.C., se ha determinado que éste es muy numeroso, puesto que en la actualidad cuenta con 120 personas que colaboran y se desempeñan sus funciones conforme a lo establecido por la gerencia, con lo cual la organización recibe la clasificación de gran empresa de acuerdo número de empleados contratados.

Partiendo de la evaluación del recurso humano se determinarán las fortalezas y debilidades que limitan y fomentan el buen desempeño del recurso humano.

3.3.1.3.1 Planificación del recurso humano

Sedemi S.C.C, gracias al permanente esfuerzo de sus directivos ha sabido mantener un adecuado posicionamiento en el mercado, sin embargo, con la presentación de nuevos avances tecnológicos es necesario que la organización deba reorientar su desempeño de tal forma que pueda enfrentar adecuadamente los cambios que exigen las nuevas metodologías de trabajo y que se complementen con un alto grado de compromiso.

La planificación del recurso humano se lo realiza de forma anual, de acuerdo con la proyección del nivel de producción esperado, es decir, que se da conforme a las necesidades y los requerimientos de la empresa, considerando el tamaño de los proyectos con la capacidad financiera de la organización.

La organización mantiene procedimientos adecuados de dotación de personal lo que le permite identificar el tipo de perfil requerido para cada uno de los puestos de trabajo y que facilita la identificación de competencias exigidas para cada uno de ellos.

3.3.1.4 Gestión financiera

Sedemi S.C.C. tiene establecido políticas para la gestión de los recursos financieros, sea para el cierre de mes, pago a acreedores, declaraciones tributarias, como para la transferencia de recursos, todo ello con el fin de garantizar la operatividad del negocio que se refleja en un nivel adecuado de solvencia.

Tabla 3.8- Resumen de ingresos de Sedemi S.C.C.

RESUMEN DE INGRESOS E IMPUESTO CAUSADO DE SEDEMI S.C.C.			
AÑO	IMPUESTO A LA RENTA CAUSADO	TOTAL INGRESOS	% VARIACIÓN
2005	24.485,04	2.160.811,16	-
2006	75.070,60	6.625.000,00	207%
2007	56.551,99	5.300.000,00	-20%
2008	78.192,43	7.200.000,00	36%
2009	280.142,16	13.100.000,00	82%
2010	357.274,97	14.117.925,85	8%
2011	520.036,00	20.549.521,48	46%
PROMEDIO			60%

Fuente: Sedemi (2012)

Elaborado por: Ana Pillajo

Los ingresos de Sedemi S.C.C., se han incrementado a un promedio anual del 60% durante los años 2006 y 2011. El año 2006 y 2009 alcanzaron su mejor rendimiento, con ingresos por ventas de USD 6.625.000 y USD 13.100.000 respectivamente, gracias al desarrollo de proyectos de gran escala a nivel nacional.

El departamento financiero cuenta con procedimientos financieros claros, respaldados con una buena dotación tecnológica (software contable denominado PAT), y manuales de procedimientos que facilita la metodología para el levantamiento y registro de la información.

Uno de los problemas que han limitado el buen desempeño de todo el departamento financiero, es la inadecuada gestión de cobranzas que se lleva adelante. “Hasta finales del 2011, se estima que su cartera vencida ascendió a USD 690.126,90” (Sedemi S.C.C., 2012). El reporte de ventas por tipo de cliente se presenta a continuación:

Tabla 3.9- Reporte de ventas de Sedemi S.C.C.

REPORTE DE VENTAS POR CLIENTE		
CLIENTE	VENTAS USD	
	2010	2011
Aecon	1.908.219,00	2.777.531,75
Electro	1.613.230,00	2.348.156,87
Conduto	1.219.298,00	1.774.764,28
Santos CMI	1.200.000,00	1.746.674,83
Coopel	1.192.489,00	1.735.742,10
Conecel	1.101.824,00	1.603.773,54
Azulec	945.267,00	1.375.895,07
HOLCIM	651.156,00	947.798,16
MOP	617.080,00	898.198,42
E.E.Q.	275.244,00	400.634,81
Resto de clientes	3.394.118,85	4.940.351,65
TOTAL	14.117.925,85	20.549.521,48

Fuente: Sedemi (2012)

Elaborado por: Ana Pillajo

Los principales clientes son Aecon, Electro, Conduto, Santos CMI, que representan cerca del 44% del total de ventas del 2.011 que ascendieron a alrededor de USD 20 millones.

El nivel de ingresos de la organización es satisfactorio, sin embargo, muchas de las cuentas superan los 60 días de plazo de vencimiento, situación que tiende a agravarse por la falta de una gestión adecuada de cobranza.

Otro problema se presenta con las empresas que prestan servicios al estado, pues se dificulta su cobro en razón del exceso trámite burocrático para hacer efectivo los contratos.

El manejo de los activos fijos en la organización es inadecuado, ya que los expedientes no cuentan con todos los documentos que respalden la compra, reposición o deterioro, salvo ciertos activos que por su costo centran su atención. Los activos fijos no han son numerados ni codificados.

3.3.1.5 Infraestructura

3.3.1.5.1 Instalaciones

Sedemi S.C.C., tiene sus oficinas y planta de producción ubicada en la zona industrial de Sangolquí, la misma que asciende a 35.800 m², su dotación es adecuada para respaldar el desempeño tanto operativo como administrativo.

De igual forma gracias al desarrollo de la zona donde está ubicada la empresa, la dotación de servicios básicos es adecuada. A ello se suma una excelente red vial que une a la organización con el resto de ciudades aledañas.

De igual forma, los empleados no tienen inconvenientes para transportarse al sitio de trabajo, puesto que el servicio de transporte público es regular. La organización enfatiza en que su personal deba residir cerca de su zona de influencia.

Respecto a la planta de fabricaciones metálicas cabe indicar que cuenta con la dotación necesaria para el desarrollo de los proyectos, cuenta con un plan de mantenimiento de tipo correctivo dejando de lado el mantenimiento preventivo, situación que a largo plazo podría comprometer la operatividad de la planta.

Dentro de la estructura organizacional, está plenamente identificado el personal responsable de mantenimiento, siendo el gerente de producción y el coordinador general de fabricaciones metálicas los principales de llevar adelante las tareas de mantenimiento.

3.3.1.5.2 Tecnología

El nivel tecnológico es determinante para desarrollar las actividades, de manera general la organización cuenta con un nivel tecnológico adecuado, lo cual facilita a la organización llevar a cabo cada una de sus funciones.

Resalta la disponibilidad de un adecuado paquete de software para cada una de las áreas de la organización, así se tienen los siguientes:

- PAT: Área administrativa-contable.
- TEKLA STRUCTURES: Área de diseño.
- AUTOCAD (Inventor solid work): Área de diseño estructural.
- SAP 2000: Área de cálculo estructural.
- ERP: Sistema de gestión de información que incluye a las áreas de ingeniería, compras, producción, bodega, contabilidad y recursos humanos.

La organización en la actualidad, mantiene un plan de capacitación anual para el manejo de los sistemas de información gerencial, conforme a las necesidades de cada área, sin embargo, no todo el recurso humano que tiene acceso a la información tiene la potestad para operar todo los módulos con los que cuenta.

3.3.2 DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

3.3.2.1 Eficacia

Se la define como “completar las actividades para conseguir las metas de la organización; para hacer las cosas correctas” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 8).

Respecto a la medición de la eficacia, cabe indicar que se realizan evaluaciones de forma mensual, exceptuando el mes de diciembre porque se trata de cierre del ejercicio económico.

La organización si utiliza indicadores de tipo cualitativo y cuantitativo para captar la esencia de la misión. A continuación se detallan algunos indicadores sobre los cuales se establece la eficacia organizacional:

- Misión= $(\text{Empleados que conocen la misión} / \text{Total de empleados}) \times 100$.
- Misión= $(\text{Empleados que participan en la formulación de la misión} / \text{Total de empleados}) \times 100$.
- Objetivos= $(\text{Objetivos planteados} / \text{objetivos propuesto}) \times 100$.
- Número de clientes atendidos= $(\text{Clientes atendidos} / \text{Total clientes}) \times 100$.
- Motivación= $(\text{Personal que recibe incentivos motivacionales} / \text{Total de empleados}) \times 100$.
- Calidad= $(\text{Procesos de calidad} / \text{Total de procesos}) \times 100$.
- Eficacia programática= $(\text{Metas logradas} / \text{Metas propuestas}) \times 100$.

Respecto al cumplimiento de la misión en la organización cabe indicar que del total de la plantilla de trabajadores (120) el 93% si conoce la misión empresarial, y la participación de los empleados en la formulación de la misión es del 81%. Ello indica la buena predisposición de los directivos de la organización en dar a conocer la misión que

sustenta la razón de Sedemi S.C.C. en el contexto nacional. (Sedemi S.C.C., 2012).

3.3.2.2 Eficiencia

“Consiste en obtener los mayores resultados con la mínima inversión. Se define como hacer bien las cosas” (Robbins & Coulter, 2005, pág. 7).

Uno de los indicadores de eficiencia más relevantes se refiere a aquel que permite establecer la eficiencia presupuestaria, que viene dada por la siguiente relación:

- Eficiencia presupuestaria= $(\text{Presupuesto ejecutado} / \text{Presupuesto asignado}) \times 100$.

La relación mencionada con anterioridad se la realiza para cada uno de los departamentos. “De forma general, esta relación hasta finales del 2011, se mantuvo en 80%” (Sedemi S.C.C., 2012).

Se puede observar que la organización muestra una deficiencia del 20% con respecto al uso óptimo de los recursos asignados para la consecución de las metas propuestas. Tal situación se refleja especialmente en la gestión de proyectos, lo cual ha incidido en el retraso para entregar las obras, ello se debe a que cuando se realizan los cronogramas de trabajo no se consideran los factores externos que inciden en la ejecución de las tareas.

3.3.2.3 Relevancia

Respecto a la evaluación de la relevancia, cabe indicar que la organización al momento si realiza encuestas y sondeos para obtener percepciones de la organización.

La organización examina regularmente su misión empresarial, lo cual favorece a un mejor direccionamiento, conforme a las nuevas tendencias y condiciones del entorno.

Una de las dificultades identificadas al interior de Sedemi S.C.C., es la falta de una evaluación del entorno, lo cual imposibilita la formulación e implementación de estrategias y políticas, lo cual refleja una falta de timón que direcciona de mejor forma las actividades asignadas al personal.

3.3.2.4 Flexibilidad

Una de las características a destacar de Sedemi S.C.C. es su flexibilidad y capacidad de adaptación a los nuevos retos que demanda el mercado. Para ello sus instalaciones han sido reacondicionadas de tal forma que todos los procesos se lleven dentro de los plazos establecidos y baja parámetros de calidad.

3.3.2.5 Viabilidad financiera

La situación financiera de la organización en cuestión, demuestra un gran desempeño dentro del contexto nacional, es así que su nivel de ventas crece al 60% anual, a ello se agrega que dentro de la lista de los principales proveedores del sector público, se encuentra dentro del ranking de las 100 empresas con mejores rendimientos.

3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

Una vez que se ha realizado el análisis interno de Sedemi S.C.C., se elaborará la matriz de evaluación de factores internos (EFI), “que sirve para la formulación de la estrategia, resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes en las áreas de la organización, también constituye una base para identificar y evaluar las relaciones entre ellas” (David, 2008, pág. 158).

Según lo expuesto por David (2008), en su obra conceptos de administración estratégica, la matriz EFI se la elabora de manera similar a la matriz EFE, en cinco pasos:

- Elaborar una lista de 10 a 20 factores externos clave. Primero se mencionan las fortalezas y luego las debilidades.
- Asignar a cada factor una ponderación que abarque desde 0.00 (irrelevante) hasta 1.00 (muy importante). La suma de las ponderaciones debe ser igual a 1.00.
- Asignar a cada factor una clasificación de 1 a 4, donde:
 - 1= representa una debilidad importante.
 - 2= representa una debilidad menor.
 - 3= representa una fortaleza menor.
 - 4= representa una fortaleza importante.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para determinar un puntaje ponderado.
- Sumar las puntuaciones ponderadas de cada variable con el fin de obtener la puntuación ponderada total para la organización.

La calificación no puede ser menor a 1 ni mayor a 4. El puntaje promedio es 2.5. Si se mantiene una calificación por debajo del puntaje promedio la organización analizada es considerada como débil internamente, o a su vez si presenta una calificación superior se considera que mantiene una posición interna fuerte.

El puntaje alcanzado es 2,67, lo que indica que la organización se ubica sobre el promedio esperado, es decir mantiene una posición interna fuerte. Las fortalezas superan a las debilidades, sin embargo, se deben revisar aquellos factores internos que siguen restando competitividad a la organización, para ello se debe promover el diseño y puesta en marcha de su direccionamiento estratégico enfocado a la línea de servicio para el sector petrolero, para posteriormente implantarla en los demás sectores a los que sirve la empresa.

Tabla 3.10- Matriz EFI de Sedemi S.C.C.

MATRIZ EFI				
	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CLASIFICACIÓN	PONDERACIÓN
FORTALEZAS	F1. Definición clara del giro del negocio.	0,08	4,00	0,32
	F2. Liderazgo de la gerencia.	0,07	4,00	0,28
	F3. Baja rotación del personal.	0,05	3,00	0,15
	F4. Buenos antecedentes crediticios.	0,07	3,00	0,21
	F5. Solvencia y liquidez aceptables.	0,05	3,00	0,15
	F6. Infraestructura adecuada.	0,05	4,00	0,20
	F7. Acceso a tecnologías de información y comunicación.	0,05	4,00	0,20
	F8. Productos con certificados de calidad.	0,06	4,00	0,24
	F9. Amplitud de la mezcla de productos.	0,03	4,00	0,12
DEBILIDADES	D1. Retraso en la entrega de los proyectos.	0,10	1,00	0,10
	D2. Ausencia de un direccionamiento estratégico en las tres unidades operativas del negocio.	0,08	1,00	0,08
	D3. Lenta adaptación de los departamentos a cambios organizativos.	0,04	2,00	0,08
	D4. Limitación en las capacidades de comunicación interna.	0,04	2,00	0,08
	D5. Falta de políticas de crédito y cobranza.	0,04	2,00	0,08
	D6. Poca cobertura de oficinas a nivel nacional.	0,07	2,00	0,14
	D7. Poca promoción de los productos.	0,08	2,00	0,16
	D8. Baja participación del personal en los planes de mejora.	0,04	2,00	0,08
	D9. Falta de motivación del personal.			
TOTAL		1,00		2,67
Dónde: 1= debilidad importante; 2= debilidad menor; 3= fortaleza menor; y, 4= fortaleza importante.				

Elaborado por: Ana Pillajo

También deben ser revisados los procedimientos para la elaboración definitiva de los cronogramas de trabajo y la asignación de recursos a cada uno de los proyectos, que deben complementarse con la dotación adecuada de equipamiento al personal.

De igual forma, de acuerdo al proyecto que se vaya a emprender, el personal operativo a cargo debe ser capacitado previamente, a fin de no incurrir en retrasos por falta de conocimiento de las actividades a desarrollar.

3.5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

David (2008) menciona:

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una compañía así como sus fortalezas y debilidades principales en relación con la posición estratégica de una empresa que se toma como muestra. Los factores críticos de éxito en una MPC incluyen cuestiones tanto internas como externas. (pág. 111).

Según Vidal (2004), la MPC se elabora en base a los siguientes pasos:

- Identificar dos organizaciones que compitan directamente con la que se está evaluando.
- Preparar una matriz que incluya los factores críticos de éxito para ese sector.
- Asignar un peso relativo a cada uno de los factores, de lo menos importante a lo más importante sobre un total de 100 o para una probabilidad de 1.
- Asignar una calificación a cada factor, donde:
 - 1= mayor debilidad.
 - 2= menor debilidad.
 - 3= menor fortaleza.
 - 4= mayor fortaleza.
- Multiplicar el peso de cada factor para obtener una calificación ponderada y sume esta columna para obtener el total ponderado de cada organización.
- El valor medio de esta escala es de 2,5, por lo tanto los resultados son interpretados alrededor de éste valor. (pág.98).

Por la amplitud de la mezcla de productos y por la variedad de sectores que atiende SEDEMI S.C.C. imposibilita realizar una MPC general, es por ello que elaborarán tres matrices, una para cada unidad operativa.

Tabla 3.11- MPC Sedemi S.C.C. (Línea fabricaciones metálicas)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FABRICACIONES METÁLICAS							
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	SEDEMI S.C.C.		ESACERO		ESCYMET	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.
Participación de mercado	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45
Sistema de inventarios	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	4,00	0,28
Posición financiera	0,11	4,00	0,44	3,00	0,33	3,00	0,33
Calidad de los productos	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30
Canales de distribución	0,07	2,00	0,14	1,00	0,07	1,00	0,07
Estructura de la organización	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
Capacidad de producción	0,10	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30
Comercio electrónico	0,06	2,00	0,12	3,00	0,18	3,00	0,18
Servicio al cliente	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
Precio competitivo	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
Experiencia	0,06	4,00	0,24	3,00	0,18	3,00	0,18
TOTAL	1,00		3,57		3,21		3,11
Dónde: C= Calificación; P= Ponderación.							

Elaborado por: Ana Pillajo

Para la elaboración de la MPC se ha recurrido a la información provista por Sedemi S.C.C., quién entregó un listado con los principales competidores por tipo de producto, la misma que se presenta en el *Anexo B*.

De lo expuesto en la tabla 3.11, se aprecia que la organización Sedemi S.C.C., cuenta con una mejor posición competitiva frente Esacero y Escymet en lo que respecta la línea de negocio fabricaciones metálicas. El factor más importante para esta evaluación, es la participación del mercado, donde Sedemi S.C.C., claramente supera al compararse con sus competidores directos.

Tabla 3.12- MPC Sedemi S.C.C. (Línea galvanizado en caliente)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
GALVANIZADO EN CALIENTE							
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	SEDEMI S.C.C.		NOVACERO		METAIN	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.
Participación de mercado	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	3,00	0,45
Sistema de inventarios	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	3,00	0,21
Posición financiera	0,11	3,00	0,33	4,00	0,44	3,00	0,33
Calidad de los productos	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
Canales de distribución	0,07	2,00	0,14	3,00	0,21	3,00	0,21
Estructura de la organización	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
Capacidad de producción	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30
Comercio electrónico	0,06	2,00	0,12	3,00	0,18	3,00	0,18
Servicio al cliente	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
Precio competitivo	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
Experiencia	0,06	3,00	0,18	4,00	0,24	3,00	0,18
TOTAL	1,00		3,15		3,77		3,28
Dónde: C= Calificación; P= Ponderación.							

Elaborado por: Ana Pillajo

Se puede observar que la empresa Novacero presenta el perfil competitivo más fuerte, por sobre Sedemi S.C.C. y Metain, respecto a la línea de galvanizado en caliente. Sedemi S.C.C. se presenta como la organización más débil, es por ello que se deben emprender planes de expansión y mejoramiento continuo que permita revertir tal situación.

En la tercera línea de negocio analizada Sedemi S.C.C. se presenta como la organización más débil, los factores que limitan su éxito son los precios, el cual se mantiene por sobre sus competidores, también le afectan los canales de distribución de los productos, y las actividades de comercio electrónico.

Tabla 3.13- MPC Sedemi S.C.C.
(Línea de construcciones electromecánicas y construcciones civiles)

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
CONSTRUCCIONES ELECTROMECAÑICAS Y CONSTRUCCIONES CIVILES							
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	PESO	SEDEMI S.C.C.		COINTEC		ELEC DOR	
		C.	P.	C.	P.	C.	P.
Participación de mercado	0,15	3,00	0,45	4,00	0,60	4,00	0,60
Sistema de inventarios	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	4,00	0,28
Posición financiera	0,11	3,00	0,33	4,00	0,44	3,00	0,33
Calidad de los productos	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	4,00	0,40
Canales de distribución	0,07	3,00	0,21	4,00	0,28	4,00	0,28
Estructura de la organización	0,08	4,00	0,32	4,00	0,32	4,00	0,32
Capacidad de producción	0,10	3,00	0,30	4,00	0,40	3,00	0,30
Comercio electrónico	0,06	2,00	0,12	4,00	0,24	3,00	0,18
Servicio al cliente	0,10	3,00	0,30	3,00	0,30	3,00	0,30
Precio competitivo	0,10	2,00	0,20	4,00	0,40	3,00	0,30
Experiencia	0,06	3,00	0,18	3,00	0,18	3,00	0,18
TOTAL	1,00		3,02		3,84		3,47

Dónde: C= Calificación; P= Ponderación.

Fuente: (Sedemi S.C.C., 2012)

Elaborado por: Ana Pillajo

La empresa que se presenta como la más fuerte es Cointec, organización que tiene presencia en el país desde 1.963, con proyectos desarrollados a nivel nacional e internacional, lo que le ha permitido ser merecedora de varios reconocimientos. Su éxito radica, en la conformación de un grupo de empresas que se complementan para la ejecución efectiva de los proyectos en todas sus fases.

4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

En el presente capítulo se analizará la información obtenida en la evaluación interna y externa, sobre la cual se diseñarán las estrategias que posteriormente van a ser evaluadas, tomando únicamente aquellas que sean aplicables y que beneficien al fortalecimiento de la línea de servicio para el sector petrolero de Sedemi S.C.C.

4.1 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

“Los objetivos representan los resultados que se esperan al seguir ciertas estrategias. Las estrategias representan las acciones que se deben tomar para lograr objetivos a largo plazo. El plazo para los objetivos y estrategias debe ser consecuente, normalmente de dos a cinco años” (David, 2008, pág. 168). Para establecer objetivos es necesario que prime un criterio formal que permita medir el cumplimiento de los mismos, tal es así, para que éstos tengan sentido necesitan satisfacer varios criterios.

Martínez y Milla (2005) mencionan los siguientes criterios que deben cumplir los objetivos:

- **Mensurables:** Debe haber al menos un indicador o criterio que mida el progreso hacia el cumplimiento del objetivo.
- **Específicos:** Esto proporciona un claro mensaje en cuanto a qué necesita ser realizado.
- **Apropiados:** Debe ser consistente con la visión y misión de la organización.
- **Realistas:** Debe ser un objetivo alcanzable, dadas las capacidades de la organización y las oportunidades del entorno. En esencia debe ser desafiante y factible.

- Oportuno: Requiere tener un plazo de tiempo para el cumplimiento del objetivo. (pág.26).

Bajo la perspectiva de la planificación estratégica, los objetivos son el eje fundamental sobre el cual giran todas las acciones que se podrían emprender.

A continuación se detallan los objetivos estratégicos propuestos para la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C, los cuales se enmarcan dentro de los criterios planteados:

Tabla 4.14- Objetivos estratégicos de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.

IDENTIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		
PERSPECTIVAS	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS
FINANCIERA	Optimizar los recursos financieros	Aportar al incremento de la rentabilidad de la organización en un 15% a partir del primer año de ejecución de la propuesta.
		Reducir al 5% el costo de ejecución de los proyectos ofrecidos para el sector petrolero a partir del primer año de ejecutado el nuevo modelo de gestión empresarial.
DE CLIENTES	Maximizar la satisfacción del cliente	Impulsar la presencia de los productos de la línea petrolera de Sedemi en las ciudades de Guayaquil y Cuenca al segundo año de ejecutado el nuevo modelo de gestión.
		Lograr la fidelización del cliente corporativo del sector público y privado de las ciudades de Guayaquil y Cuenca al segundo año de ejecución del nuevo modelo de gestión de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi.
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la gestión de los procesos administrativos y financieros	Fortalecer la capacidad operativa de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la formulación de estándares de control que permitan mantener en "0" las devoluciones de los productos de la unidad de servicios petroleros al primer año de ejecución del nuevo modelo de gestión.
		Desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita fortalecer el desempeño de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi.
CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	Maximizar el crecimiento y desarrollo de toda la unidad y de la organización.	Mantener en "0%" el índice de deserción laboral anual de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la promoción, desarrollo y crecimiento del talento humano por medio de planes de capacitación e incentivos.
		Asegurar la disponibilidad de información exacta y coherente de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la utilización efectiva del sistema de información gerencial (ERP) al primer año de ejecución del nuevo modelo de gestión.

Fuente: (Sedemi S.C.C., 2012)

Elaborado por: Ana Pillajo

4.1.1 CARACTERIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez establecidos los objetivos estratégicos de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., éstos deben ser caracterizados a fin de establecer si cumplen con los criterios para ser considerados como tales.

Tabla 4.15- Caracterización de los objetivos estratégicos de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.

CARACTERIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS					
OBJETIVOS	CARACTERÍSTICAS				
	E	M	RE	RA	L
Aportar al incremento de la rentabilidad de la organización en un 15% a partir del primer año de ejecución de la propuesta.	X	X	X	X	X
Reducir al 5% el costo de ejecución de los proyectos ofrecidos para el sector petrolero a partir del primer año de ejecutado el nuevo modelo de gestión empresarial.	X	X	X	X	X
Impulsar la presencia de los productos de la línea petrolera de Sedemi en las ciudades de Guayaquil y Cuenca al segundo año de ejecutado el nuevo modelo de gestión.	X	X	X	X	X
Lograr la fidelización del cliente corporativo del sector público y privado de las ciudades de Guayaquil y Cuenca al segundo año de ejecución del nuevo modelo de gestión de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi.	X	X	X	X	X
Fortalecer la capacidad operativa de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la formulación de estándares de control que permitan mantener en "0" las devoluciones de los productos de la unidad de servicios petroleros al primer año de ejecución del nuevo modelo de gestión.	X	X	X	X	X
Desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita fortalecer el desempeño de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi.	X	X	X	X	X
Mantener en "0%" el índice de deserción laboral anual de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la promoción, desarrollo y crecimiento del talento humano por medio de planes de capacitación e incentivos.	X	X	X	X	X
Asegurar la disponibilidad de información exacta y coherente de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la utilización efectiva del sistema de información gerencial (ERP) al primer año de ejecución del nuevo modelo de gestión.	X	X	X	X	X

Donde: E=Específico; M=Medible; RE=Realizable; RA=Realista; L=Limitado en el tiempo

Elaborado por: Ana Pillajo

Se observa que los objetivos estratégicos propuestos para la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C. cumplen con todas las características que deben cumplir los objetivos, en razón de ello, éstos deben delinear el accionar hacia un mejor desempeño dentro de la organización.

4.1.2 PRIORIZACIÓN DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Una vez que han sido identificados cada uno de los objetivos estratégicos, éstos deben ser priorizados, a fin de decidir qué objetivos son los más relevantes.

Para priorizar los objetivos de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.:

Es necesario seguir los criterios de fortalecimiento de la misión de la empresa y su correspondencia con los recursos del negocio, así se podrá determinar el objetivo de mayor importancia. El sistema de ponderación da una suma igual a 1.00, y las puntuaciones que se emplearán van desde 1 para una puntuación muy baja al 5 para una puntuación muy alta según cada criterio.

La misión de Sedemi S.C.C., consiste en:

“Ser el apoyo integral en la ejecución de proyectos de infraestructura, respaldados en un sistema de gestión de calidad, experiencia y servicio personalizado, garantizando constantemente la confianza de nuestros clientes, empleados, accionistas y la comunidad.” (Sedemi S.C.C., 2012).

En la tabla siguiente se observa que el OE 6 es el de mayor relevancia puesto que su calificación alcanzó 1.35 puntos, lo que indica que su aportación a fortalecer la misión es muy alta, así como también corresponde a los recursos del negocio. Le siguen en importancia el OE 5 y el OE 1.

Tabla 4.16- Matriz de priorización de objetivos estratégicos

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS				
OBJETIVOS	PONDERACIÓN	CRITERIOS DE EVALUACIÓN		CALIFICACIÓN
		FORTALECE LA MISIÓN	CORRESPONDE A LOS RECURSOS DEL NEGOCIO	
OE 1: Aportar al incremento de la rentabilidad de la organización en un 15% a partir del primer año de ejecución de la propuesta.	0,17	3	4	1,19
OE 2: Reducir al 5% el costo de ejecución de los proyectos ofrecidos para el sector petrolero a partir del primer año de ejecutado el nuevo modelo de gestión empresarial.	0,15	3	4	1,05
OE 3: Impulsar la presencia de los productos de la línea petrolera de Sedemi en las ciudades de Guayaquil y Cuenca al segundo año de ejecutado el nuevo modelo de gestión.	0,10	4	3	0,70
OE 4: Lograr la fidelización del cliente corporativo del sector público y privado de las ciudades de Guayaquil y Cuenca al segundo año de ejecución del nuevo modelo de gestión de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi.	0,12	5	2	0,84
OE 5: Fortalecer la capacidad operativa de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la formulación de estándares de control que permitan mantener en "0" las devoluciones de los productos de la unidad de servicios petroleros al primer año de ejecución del nuevo modelo de gestión.	0,16	4	4	1,28
OE 6: Desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita fortalecer el desempeño de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi.	0,15	5	4	1,35
OE 7: Mantener en "0%" el índice de deserción laboral anual de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la promoción, desarrollo y crecimiento del talento humano por medio de planes de capacitación e incentivos.	0,06	2	3	0,30
OE 8: Asegurar la disponibilidad de información exacta y coherente de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la utilización efectiva del sistema de información gerencial (ERP) al primer año de ejecución del nuevo modelo de gestión.	0,09	2	3	0,45
TOTAL	1,00			

DÓNDE: 1= puntuación muy baja; y 5=puntuación muy alta.

Elaborado por: Ana Pillajo

4.2 DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

A la estrategia se la define como “el conjunto de actividades en las que una empresa destacará para establecer una diferencia sostenible en el mercado” (Martínez & Milla, 2005, pág. 5).

Para establecer las estrategias de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., se parte de la información recabada en los análisis del macro y micro entorno donde se definieron los factores claves de éxito, los mismos que se confrontarán a fin de establecer los más sobresalientes. Se debe recalcar que las estrategias a proponer se elaboran y serán gestionadas mediante la herramienta respectiva que es el Cuadro de Mando Integral.

4.2.1 MATRICES DE ACCIÓN

Las matrices de acción serán elaboradas en base a las distintas combinaciones entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, las cuales serán calificadas a fin de establecer su grado de incidencia entre unas y otras. Previamente se debe considerar la siguiente escala de ponderación:

- 1= Bajo grado de incidencia entre los factores claves de éxito.
- 3= Mediano grado de incidencia entre los factores claves de éxito.
- 5= Alto grado de incidencia entre los factores claves de éxito.

En los siguientes apartados se presenta el detalle de las calificaciones alcanzadas en las distintas matrices combinadas.

4.2.1.1 Matriz FO

De la matriz FO se derivarán las estrategias denominadas como ofensivas, que resultan de la combinación de las fortalezas con las oportunidades de la unidad objeto de análisis.

Tabla 4.17- Matriz FO

MATRIZ FO (OFENSIVA)								
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES							SUMA
	O1. Mejor crecimiento económico del país, al 4,51% por sobre otros países de la región.	O2. Incremento de proyectos petroleros estatales.	O3. Estabilización de las tasas de interés lo que promueve un mayor acceso a líneas de crédito.	O4. Disponibilidad de mano de obra.	O5. Acceso a tecnología de última generación que garantiza la calidad de los productos.	O6. Disponibilidad de proveedores responsables tanto nacionales como extranjeros.	O7. Nichos de mercado aun no cubiertos.	
F1. Definición clara del giro del negocio.	1	1	1	1	3	3	5	15
F2. Liderazgo de la gerencia.	1	1	1	1	1	3	3	11
F3. Baja rotación del personal.	1	1	1	3	1	1	1	9
F4. Buenos antecedentes crediticios.	3	1	5	1	3	1	1	15
F5. Solvencia y liquidez empresarial aceptables.	1	3	3	1	1	1	1	11
F6. Infraestructura adecuada.	1	5	1	3	3	3	5	21
F7. Acceso a tecnologías de información y comunicación.	1	1	1	3	5	5	1	17
F8. Productos con certificados de calidad.	3	5	1	1	5	1	5	21
F9. Amplitud de la mezcla de productos.	1	3	1	1	1	1	5	13
SUMA	13	21	15	15	23	19	27	
Ponderación: 1=Baja; 3=Media; 5=Alta.								

Elaborado por: Ana Pillajo

Una vez definidas las calificaciones a cada una de las combinaciones dadas entre las fortalezas y oportunidades, se ha determinado que la organización debe dar atención especial a las fortalezas 6, 8, y 7, así como también a las oportunidades 7, 5, y 2, las cuales han alcanzado los mayores puntajes.

4.2.1.2 Matriz FA

De la matriz FA se derivan las estrategias denominadas como defensivas, que surgen de la combinación de las fortalezas con las amenazas de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.

Tabla 4.18- Matriz FA

MATRIZ FA (DEFENSIVA)							
FORTALEZAS	AMENAZAS						SUMA
	A1. Inestabilidad política y jurídica.	A2. Índice de percepción de la corrupción del país elevado.	A3. Tendencia creciente de la tasa de inflación.	A4. Falta de planes de apoyo al empresariado ecuatoriano.	A5. Ingreso de nuevos competidores.	A6. Encarecimiento de precios de materias primas y suministros	
F1. Definición clara del giro del negocio.	5	1	5	3	5	1	20
F2. Liderazgo de la gerencia.	3	3	1	1	5	1	14
F3. Baja rotación del personal.	1	1	3	1	1	1	8
F4. Buenos antecedentes crediticios.	3	1	1	5	1	1	12
F5. Solvencia y liquidez empresarial aceptables.	5	1	1	1	3	1	12
F6. Infraestructura adecuada.	1	1	1	3	3	3	12
F7. Acceso a tecnologías de información y comunicación.	1	1	1	1	3	1	8
F8. Productos con certificados de calidad.	1	1	1	1	5	1	10
F9. Amplitud de la mezcla de productos.	1	1	1	1	5	1	10
SUMA	21	11	15	17	31	11	
Ponderación: 1=Baja; 3=Media; 5=Alta.							

Elaborado por: Ana Pillajo

De las calificaciones de las distintas combinaciones entre las fortalezas y amenazas, se deben dar atención a las fortalezas 1 y 2, así como a las amenazas 5, 1 y 4, las cuales han alcanzado los mayores puntajes.

4.2.1.3 Matriz DO

La matriz DO permite establecer las estrategias denominadas de mejoramiento, que se obtienen de la combinación de las debilidades con las oportunidades de la unidad analizada.

Tabla 4.19- Matriz DO

MATRIZ DE MEJORAMIENTO								
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES							SUMA
	O1. Mejor crecimiento económico del país, al 4,51% por sobre otros países de la región.	O2. Incremento de proyectos petroleros estatales.	O3. Estabilización de las tasas de interés lo que promueve un mayor acceso a líneas de crédito.	O4. Disponibilidad de mano de obra.	O5. Acceso a tecnología de última generación que garantiza la calidad de los productos.	O6. Disponibilidad de proveedores tanto nacionales como extranjeros.	O7. Nichos de mercado aun no cubiertos.	
D1. Retraso en la entrega de los proyectos.	3	1	3	5	5	5	1	23
D2. Ausencia de un direccionamiento estratégico en las tres unidades operativas del negocio.	1	1	1	3	3	1	5	15
D3. Lenta adaptación de los departamentos a cambios organizativos.	1	1	1	3	5	1	1	13
D4. Limitación en las capacidades de comunicación interna.	1	1	1	1	3	1	1	9
D5. Falta de políticas de crédito y cobranza.	1	1	1	1	3	1	1	9
D6. Poca cobertura de oficinas a nivel nacional.	5	3	1	3	3	3	5	23
D7. Poca promoción de los productos.	1	1	1	1	3	1	3	11
D8. Baja participación del personal en los planes de mejora.	1	1	1	3	1	1	1	9
D9. Falta de motivación del personal.	1	1	1	3	1	1	1	9
SUMA	15	11	11	23	27	15	19	
Ponderación: 1=Baja; 3=Media; 5=Alta.								

Elaborado por: Ana Pillajo

Una vez calificado las combinaciones entre las oportunidades y debilidades se establece dar atención a las oportunidades 5, 4, y 7, así como también a las debilidades 1, 6, y 2, las cuales han alcanzado los mayores puntajes.

4.2.1.4 Matriz DA

De la matriz DA se obtienen las estrategias denominadas de supervivencia, que resultan de la combinación de las debilidades con las amenazas de la unidad analizada.

Tabla 4.20- Matriz DA

MATRIZ DA (SUPERVIVENCIA/RETIRADA)							
DEBILIDADES	AMENAZAS						SUMA
	A1. Inestabilidad política y jurídica.	A2. Índice de percepción de la corrupción del país elevado.	A3. Tendencia creciente de la tasa de inflación.	A4. Falta de planes de apoyo al empresariado ecuatoriano.	A5. Ingreso de nuevos competidores.	A6. Encarecimiento de precios de materias primas y suministros	
D1. Retraso en la entrega de los proyectos.	1	3	1	1	5	5	16
D2. Ausencia de un direccionamiento estratégico en las tres unidades operativas del negocio.	3	1	1	3	5	1	14
D3. Lenta adaptación de los departamentos a cambios organizativos.	3	1	1	1	1	1	8
D4. Limitación en las capacidades de comunicación interna.	1	1	1	1	1	1	6
D5. Falta de políticas de crédito y cobranza.	1	1	3	1	1	1	8
D6. Poca cobertura de oficinas a nivel nacional.	1	1	1	3	5	3	14
D7. Poca promoción de los productos.	1	1	1	1	5	1	10
D8. Baja participación del personal en los planes de mejora.	1	1	1	1	1	1	6
D9. Falta de motivación del personal.	1	1	1	1	1	1	6
SUMA	13	11	11	13	25	15	
Ponderación: 1=Baja; 3=Media; 5=Alta.							

Elaborado por: Ana Pillajo

De acuerdo a los resultados obtenidos en la matriz DA, se debe dar atención especial a las amenazas 5 y 6, así como también a las debilidades 1, 2 y 6, las cuales han dado los mayores puntajes.

4.2.2 MATRIZ DE SÍNTESIS

La preparación de la matriz de síntesis surge de los resultados de la elaboración de las distintas matrices de acción, para lo cual se tomará en cuenta aquellos factores internos y externos de la entidad con las mayores calificaciones, las mismas que posteriormente permitirán definir las estrategias a elaborarse e implementarse por la organización.

Tabla 4.21- Matriz de síntesis

		POSITIVO	NEGATIVO
		OPORTUNIDADES-O	AMENAZAS-A
EXTERNOS	O1.	Nichos de mercado aun no cubiertos.	A1. Ingreso de nuevos competidores
	O2.	Acceso a tecnología de última generación que garantiza la calidad de los productos.	A2. Inestabilidad política y jurídica.
	O3.	Incremento de proyectos petroleros estatales.	A3. Falta de planes de apoyo al empresariado ecuatoriano.
	O4.	Disponibilidad de mano de obra.	A4. Encarecimiento de precios de materias primas y suministros
	O5.	Mejor crecimiento económico del país, al 4,51% por sobre otros países de la región.	
		FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
INTERNOS	F1.	Infraestructura adecuada.	D1. Retraso en la entrega de los proyectos.
	F2.	Productos con certificados de calidad.	D2. Poca cobertura de oficinas a nivel nacional.
	F3.	Acceso a tecnologías de información y comunicación	D3. Ausencia de un direccionamiento estratégico en las tres unidades operativas del negocio.
	F4.	Definición clara del giro del negocio.	D4. Lenta adaptación de los departamentos a cambios organizativos.
	F5.	Liderazgo de la gerencia.	

Elaborado por: Ana Pillajo

4.3 DEFINICIÓN DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS

Las estrategias surgen de la matriz de síntesis, con lo cual se espera utilizar eficientemente las fortalezas, y reforzar las debilidades internas para aprovechar las oportunidades. También permite minimizar el impacto de las amenazas del entorno, a través del uso de las fortalezas y reducción de las debilidades de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C. Todo ello permitirá mantener y mejorar el desempeño de la unidad dentro de la organización.

Tabla 4.22- Matriz de definición de acciones estratégicas

MATRIZ FODA ESTRATÉGICA	FORTALEZAS –F	DEBILIDADES – D
		<p>F1. Infraestructura adecuada.</p> <p>F2. Productos con certificados de calidad.</p> <p>F3. Solvencia y liquidez aceptables.</p> <p>F4. Definición clara del giro del negocio.</p> <p>F5. Liderazgo de la gerencia.</p>
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS –FO	ESTRATEGIAS –DO
<p>O1. Nichos de mercado aun no cubiertos.</p> <p>O2. Acceso a tecnología de última generación que garantiza la calidad de los productos.</p> <p>O3. Incremento de proyectos petroleros estatales.</p> <p>O4. Disponibilidad de mano de obra.</p> <p>O5. Mejor crecimiento económico del país, al 4,51% por sobre otros países de la región.</p>	<p>1. F1, 2, 3, 4, 5; O1, 2, 3, 4, 5: Ofrecer nuevos productos al cliente del sector petrolero (estructuras metálicas como tuberías, tanques, skids, entre otros), que se complementen con el servicio de compras de materiales al cliente y de ingeniería por medio el fortalecimiento del departamento de licitaciones y de compras.</p> <p>2. F1, 3, 5; O2, 3, 5: Ejecutar un plan de marketing a fin de posicionar la marca en el mercado petrolero.</p> <p>3. F1, 4, 5; O2, 3, 4: Fortalecer la capacidad operativa de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la implementación de la gestión por procesos con sus respectivos indicadores.</p>	<p>1. D1, 2; O1, 2, 3: Elaborar un proyecto de factibilidad para definir la conveniencia de localizar una sucursal (campamento fijo) en la Región Oriental (El Coca) que permita captar proyectos locales, manteniendo a la matriz (Quito) como eje para las actividades de ingeniería y abastecimiento (fabricación).</p> <p>2. D3, 4; O2, 3, 4: Implementar un sistema de gestión estratégica que permita fortalecer la capacidad productiva y comercial de la Unidad de Negocios Petroleros.</p> <p>3. D1, 2; O3, 4, 5: Contratar con al menos dos distribuidores en las ciudades de Guayaquil, Manta y Esmeraldas para la colocación de los productos de la línea petrolera en esos mercados.</p>
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<p>A1. Ingreso de nuevos competidores</p> <p>A2. Inestabilidad política y jurídica.</p> <p>A3. Falta de planes de apoyo al empresariado ecuatoriano.</p> <p>A4. Encarecimiento de precios de materias primas y suministros</p>	<p>1. F4, 5; A3, 4: Firmar alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de servicios complementarios a fin de garantizar su normal abastecimiento y mantener precios fijos a corto y mediano plazo que garantice la ejecución de proyectos integrales del sector petrolero.</p> <p>2. F1, 3; A1, 4: Mejorar la estructura de costos de los proyectos petroleros sin comprometer la calidad de los productos.</p> <p>3. F4, 5; A2, 3: Participar en ferias y eventos de la construcción a fin de promocionar los productos de la línea petrolera y de todo el portafolio de productos de la organización.</p>	<p>1. D1, 4; A1, 3: Desarrollar las competencias del personal a cargo de los proyectos petroleros a través de un plan de capacitación anual continuo.</p> <p>2. D1, 4; A1, 4: Reducir el impacto medioambiental de los productos de la línea petrolera a través el uso de materiales alternativos.</p> <p>3. D3, 4; A1, 4: Establecer procesos de control de calidad de las especificaciones del producto en cada etapa de la fabricación para entregar un producto conforme a los requerimientos del cliente.</p>

Elaborado por: Ana Pillajo

Una vez que han sido identificadas cada una de las distintas estrategias, se debe determinar el grado relativo de atracción de las acciones alternativas probables, para ello se propone la elaboración de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), definida como “la técnica que indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores” (David, 2008, pág. 239). Utiliza los datos de entrada del análisis interno y externo, es decir, la información de las matrices EFE y EFI.

Asimismo, “la MCPE es una herramienta que permite que los estrategas evalúen estrategias alternativas de manera objetiva, con base, en factores externos e internos críticos para el éxito previamente identificados” (David, 2008, pág. 240).

La elaboración de la MCPE se basa en los siguientes criterios:

- Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas externas, y otra con las fortalezas y debilidades internas.
- Asignar ponderaciones a cada factor clave externo e interno.
- Revisar detenidamente cada una de las matrices generadas a través del estudio, identificando aquellas estrategias que la organización prevé implementar.
- Determinar puntajes del grado de atractivo (PA).
 - 4. Muy atractiva.
 - 3. Razonablemente atractiva.
 - 2. Poco atractiva.
 - 1. No atractiva.

Tal valoración debe responder, cuán atractivas son con relación a sus factores claves de éxito, puesto que de aquello depende el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 4.23- Matriz de planeación estratégica cuantitativa de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.

MPEC DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS PETROLEROS																									
FACTORES CLAVES	PESO	ESTRATEGIAS																							
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA				
FORTALEZAS																									
F1. Infraestructura adecuada.	0,15	4	0,60	3	0,45	4	0,60	2	0,30	4	0,60	3	0,45	4	0,60	4	0,60	2	0,30	4	0,60	2	0,30	4	0,60
F2. Productos con certificados de calidad.	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36	2	0,24	4	0,48	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48
F3. Solvencia y liquidez empresarial aceptables.	0,15	3	0,45	4	0,60	2	0,30	4	0,60	3	0,45	2	0,30	3	0,45	3	0,45	2	0,30	3	0,45	2	0,30	2	0,30
F4. Definición clara del giro del negocio.	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	2	0,20	2	0,20	4	0,40	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20
F5. Liderazgo de la gerencia.	0,09	2	0,18	2	0,18	3	0,27	4	0,36	2	0,18	2	0,18	3	0,27	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27
DEBILIDADES																									
D1. Retraso en la entrega de los proyectos.	0,12	2	0,24	3	0,36	2	0,24	4	0,48	4	0,48	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	2	0,24	4	0,48
D2. Poca cobertura de oficinas a nivel nacional.	0,10	4	0,40	4	0,40	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20	4	0,40	2	0,20	4	0,40	3	0,30	2	0,20	2	0,20
D3. Ausencia de un direccionamiento estratégico en las tres unidades operativas del negocio.	0,10	3	0,30	3	0,30	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20	4	0,40	1	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
D4. Lenta adaptación de los departamentos a cambios organizativos.	0,07	2	0,14	2	0,14	4	0,28	2	0,14	3	0,21	2	0,14	2	0,14	4	0,28	1	0,07	4	0,28	2	0,14	2	0,14
	1,00																								
OPORTUNIDADES																									
O1. Nichos de mercado aun no cubiertos.	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
O2. Acceso a tecnología de última generación que garantiza la calidad de los productos.	0,11	4	0,44	4	0,44	3	0,33	4	0,44	4	0,44	2	0,22	4	0,44	2	0,22	2	0,22	3	0,33	2	0,22	4	0,44
O3. Incremento de proyectos petroleros estatales.	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22	2	0,22	4	0,44	4	0,44	3	0,33	3	0,33	4	0,44	4	0,44	3	0,33	2	0,22
O4. Disponibilidad de mano de obra.	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	4	0,44	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	4	0,44	2	0,22	2	0,22
O5. Mejor crecimiento económico del país, al 4,51% por sobre otros países de la región.	0,10	4	0,40	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	3	0,30	2	0,20	2	0,20	3	0,30	3	0,30	2	0,20
AMENAZAS																									
A1. Ingreso de nuevos competidores	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	3	0,45	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60	4	0,60
A2. Inestabilidad política y jurídica.	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24	2	0,16	1	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16	1	0,08	2	0,16	2	0,16	2	0,16
A3. Falta de planes de apoyo al empresariado ecuatoriano.	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18	1	0,09	1	0,09	3	0,27	2	0,18	2	0,18	2	0,18	3	0,27	2	0,18	1	0,09
A4. Encarecimiento de precios de materias primas y suministros	0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26	3	0,39	4	0,52	2	0,26	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39	4	0,52	4	0,52
	1,00																								
TOTAL			6,39		6,39		5,67		6,14		6,12		5,28		6,65		6,21		5,41		6,65		5,25		5,80

Elaborado por: Ana Pillajo

De los resultados alcanzados en la MCPE, se deduce que existe una baja dispersión de los totales calculados a cada estrategia, es por ello que serán seleccionadas únicamente aquellas que tengan un puntaje igual o mayor a 6.00, es decir que se ejecutarán 7 estrategias que cumplen con el parámetro exigido, las mismas que se enuncian a continuación:

1. Ofrecer nuevos productos al cliente del sector petrolero (estructuras metálicas como tuberías, tanques, skids, entre otros), que se complementen con el servicio de compras de materiales al cliente y de ingeniería por medio el fortalecimiento del departamento de licitaciones y de compras.
2. Ejecutar un plan de marketing a fin de posicionar la marca en el mercado petrolero.
3. Firmar alianzas estratégicas con las empresas proveedoras de servicios complementarios a fin de garantizar su normal abastecimiento y mantener precios fijos a corto y mediano plazo que garantice la ejecución de proyectos integrales del sector petrolero.
4. Mejorar la estructura de costos de los proyectos petroleros sin comprometer la calidad de los productos.
5. Elaborar un proyecto de factibilidad para definir la conveniencia de localizar una sucursal (campamento fijo) en la Región Oriental (El Coca) que permita captar proyectos locales, manteniendo a la matriz (Quito) como eje para las actividades de ingeniería y abastecimiento (fabricación).
6. Implementar un sistema de gestión estratégica que permita fortalecer la capacidad productiva y comercial de la Unidad de Negocios Petroleros.
7. Desarrollar las competencias del personal a cargo de los proyectos petroleros a través de un plan de capacitación anual continuo.

4.4 DEFINICIÓN DE LAS POLÍTICAS

Las políticas son planteamientos generales que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones” (Díez de Castro & Rosa, 2004, pág. 293).

Entre las políticas impuestas para la implementación de un direccionamiento estratégico en la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., prevalecen las siguientes:

1. Apoyar al cumplimiento de los objetivos estratégicos en pro del fortalecimiento de la Unidad de Negocios Petroleros.
2. Mantener actualizada la información que demuestre la situación real de la unidad.
3. Cumplir con la normativa y reglamentación vigente, interna y externa, establecidos para la regulación de la gestión ambiental, gestión humana y gestión de calidad.
4. Mejorar la percepción de la sociedad y del consumidor final sobre la utilización de productos de mecánica industrial.
5. Cumplir con toda la normativa impuesta en las Normas ISO 9001:2008 para mejorar la competitividad de la unidad.
6. Aportar económicamente para el financiamiento de planes y programas de desarrollo que engrandezcan la Unidad de Negocios Petroleros y por ende de toda la organización.
7. Apoyar las actividades de investigación y desarrollo que permitan generar valor y diferenciación del producto.
8. Aprovechar el conocimiento y experiencia del personal para utilizar nueva tecnología que permita mejorar la coordinación y ejecución de los proyectos petroleros.
9. Establecer parámetros de control de las actividades productivas conforme a los distintos proyectos que se desarrollen.

10. Incentivar la participación de todos los colaboradores de la Unidad de Negocios Petroleros a la solución de problemas.
11. Participar activamente en sesiones grupales para fomentar el trabajo en equipo.
12. Apoyar constantemente la capacitación y desarrollo del talento humano de la Unidad de Negocios Petroleros.
13. Presentar los informes de la evaluación al desempeño realizados al personal.

4.5 ELABORACIÓN DE MAPA ESTRATÉGICO

“Un mapa estratégico debe proporcionar un modo simple, coherente y uniforme para describir la estrategia de una empresa, con el fin de poder establecer objetivos e indicadores y, lo que es más importante, poderlos gestionar” (Martínez & Milla, 2005, pág. 216).

La elaboración de un mapa estratégico debe cumplir los siguientes principios básicos:

- La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias.
- La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico.
- El valor nace en los procesos internos.
- La estrategia debe relacionarse con todos los procesos internos para ser integral.
- El valor de los activos intangibles nace de su capacidad para ayudar a la implantación de la estrategia.” (Martínez & Milla, 2005, pág. 216).

La elaboración del mapa estratégico parte de la identificación de los objetivos estratégicos, para posteriormente establecer las relaciones causa efecto entre ellos, de modo que se pueda visualizar el camino concreto a seguir para alcanzar las propuestas de valor para cada una de las perspectivas.

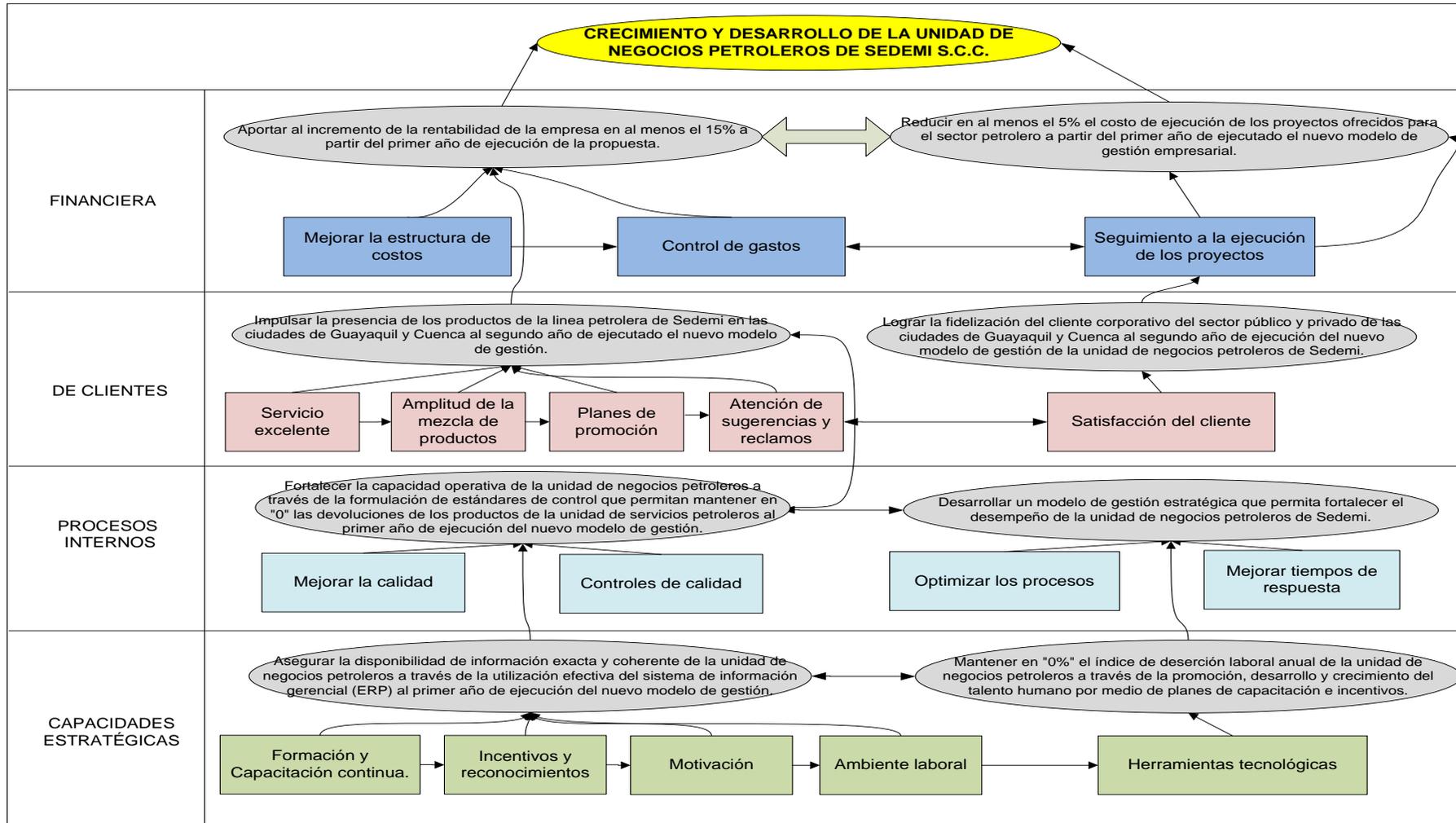


Figura 4.11 – Mapa estratégico de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C. (Sedemi S.C.C., 2012)

5 RESULTADOS Y DISCUSIONES

En el presente capítulo se presenta la información referente a la implementación del sistema de direccionamiento estratégico para Sedemi S.C.C. enfocado a la línea de servicio para el sector petrolero, con lo cual se establecerán los pros y contras de llevar adelante este nuevo sistema de gestión empresarial, el cual sirva de referencia para el resto de unidades estratégicas del negocio.

5.1 EVALUACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

La evaluación y el control estratégico pretenden medir el avance de los objetivos estratégicos propuestos para la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C. Para su cumplimiento se proponen acciones que permitirán evaluar el alcance y avance de los mismos. Sobre estas acciones se podrán realizar los ajustes necesarios en el tiempo de tal forma que la unidad pueda enfrentar nuevos retos o cambios que se presenten en su entorno.

5.1.1 CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

La evaluación y control de la implementación del direccionamiento estratégico se basan en la utilización de la herramienta administrativa denominada Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard BSC por sus siglas en inglés), definido como aquel “proceso que permite que las empresas evalúen las estrategias a través de cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento” (David, 2008, pág. 346).

Desde el inicio del proceso de elaboración del Cuadro de Mando Integral, se debe hacer un acercamiento con Directivos y el Talento Humano de SEDEMI, para expresar y poner en relieve los aspectos más importantes de la Empresa,

los errores a todo nivel y las dificultades que se han presentado durante los años de trabajo en cada sección y en grupos de trabajo.

Se fomentará la lluvias de ideas para determinar cuál será la iniciativa de los grupos de trabajo y determinar objetivos, los cuales se valoran y exponen para su cumplimiento en un plazo máximo de tres años a partir del 2013 hasta el año 2015, comprometiendo a las bases a trabajar por lograr lo planteado y asignar un ejecutor o coordinador de cada propuesta. Es así que, la investigación iniciará con determinar las diferentes perspectivas en:

- El área financiera
- La que tiene el cliente
- La de los procesos internos
- La de las capacidades estratégicas
- Y la del CMI en la línea de servicio para el sector petrolero de Sedemi

Una vez planteado el Cuadro de Mando Integral, será el Comité de Planificación y Desarrollo el que se encargará de revisar lo planteado y corregido tanto por la Maestrante como sus Directores, definiendo sus responsabilidades y el seguimiento de las estrategias planteadas, para que, una vez aprobado por parte de la Universidad, el CMI sea quien implemente la propuesta y monitoree sus indicadores, instaurando el Plan de Acción que se adjunta en la presente investigación.

Se debe resaltar que la difusión, control y evaluación del Modelo propuesto iniciará una vez sea calificado y aprobado integralmente por parte de los docentes de la Universidad Politécnica Nacional.

5.1.1.1 Perspectiva financiera

El aporte al incremento de la rentabilidad de Sedemi S.C.C., por parte de la Unidad de Negocios Petroleros se espera sea en un 15% hasta el 2014, por

tanto la unidad debe contar con recursos financieros necesarios que le permitan financiar futuros planes de expansión. Es recomendable que los recursos sean gestionados eficientemente, de tal forma que se refleje en la obtención de productos y servicios para el sector petrolero a precios competitivos.

Una vez concluida la implementación del direccionamiento estratégico, se espera obtener mayores beneficios económicos para la organización, que podrán ser reinvertidos en mejoramiento de la infraestructura, en la ampliación de la línea de productos y servicios, todo ello con el fin de incrementar su participación en el mercado.

5.1.1.2 Perspectiva clientes

Con el fin de incrementar el nivel productivo de la organización, se debe mejorar la calidad del producto y reducir los tiempos de entrega, para lo cual se plantea emprender un plan de marketing para promocionar las características de los productos y posicionarlos en el sector petrolero, esta acción debe estar respaldada, por una eficiente distribución física que permita cumplir con los compromisos en el menor tiempo posible y en las condiciones requeridas por los clientes.

5.1.1.3 Perspectiva procesos internos

De acuerdo a la misión de la organización, que menciona apoyar integralmente en la ejecución de proyectos de infraestructura, con la nueva propuesta de direccionamiento estratégico, se pretende fortalecer la capacidad operativa de la Unidad de Negocios Petroleros, lo que obliga al aprovechamiento óptimo de sus recursos, ello exige la utilización de técnicas adecuadas de trabajo para maximizar el rendimiento.

Es necesario también, implementar estándares de control a fin de garantizar la calidad de los productos, y por ende satisfacer las exigencias del empresariado petrolero, que sin duda, exige mayor valor agregado y mejores beneficios.

5.1.1.4 Perspectiva capacidades estratégicas

El talento humano que brinda su contingente en la organización, se muestra como el pilar más fundamental para mantener la calidad del producto. En tal sentido, se deben dotar todas las condiciones de trabajo que se ajusten a sus necesidades y expectativas, que se complemente con paquetes de incentivos y reconocimientos que lo motiven, permitiendo mejorar sus condiciones de trabajo y calidad de vida, conjuntamente con el de sus familias.

5.1.1.5 CMI de la línea de servicio para el sector petrolero de Sedemi S.C.C.

Con el establecimiento del cuadro de mando integral, la organización y en particular la Unidad de Negocios Petroleros buscan cumplir las expectativas de los clientes potenciales, ofreciéndoles mayor valor en base a la colocación de productos innovadores.

La elaboración del cuadro de mando integral requiere la utilización de la información recogida en los análisis previos, que junto con mediciones permita evaluar de forma más adecuada y con mayor eficacia las estrategias propuestas e implementadas.

A continuación se presenta el cuadro de mando integral de la línea de servicio para el sector petrolero de Sedemi S.C.C.:

Tabla 5.24- Cuadro de Mando Integral de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	INICIATIVA ESTRATÉGICA	MEDIDAS		METAS			EJECUTOR	PLAN/PROYECTO
				INDICADOR	FRECUENCIA	2013	2014	2015		
FINANCIERA	Optimizar los recursos financieros	Aportar al incremento de la rentabilidad de la empresa en un 15% a partir del primer año de ejecución de la propuesta.	Reducción de costos y gastos	Beneficio generado= costos + gastos / ventas	Anual	≥ 1	≥ 1,1	≥ 1,3	Coordinador general de proyectos petroleros	Plan de control y evaluación presupuestaria
		Reducir al 5% el costo de ejecución de los proyectos ofrecidos para el sector petrolero a partir del primer año de ejecutado el nuevo modelo de gestión empresarial.	Mejorar la estructura de costos a través de la implementación de un sistema de control de costos	% Procesos controlados = Procesos de producción controlados/total de procesos de producción	Semestral	≥ 96%	≥ 98%	≥ 100%	Coordinadores de montaje y de obra civil	
DE CLIENTES	Maximizar la satisfacción del cliente	Impulsar la presencia de los productos de la línea petrolera de Sedemi en las ciudades de Guayaquil y Cuenca al segundo año de ejecutado el nuevo modelo de gestión.	Plan de marketing para la promoción de productos y servicios	Participación del mercado= total clientes nuevos/total clientes	Semestral	≥ 5%	≥ 10%	≥ 15%	Coordinador de marketing y negocios, Gerente y Coordinador de proyectos petroleros.	Plan de marketing
		Lograr la fidelización del cliente corporativo del sector público y privado de las ciudades de Guayaquil y Cuenca al segundo año de ejecución del nuevo modelo de gestión de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi.	Ampliación del portafolio de productos y servicios	% De productos nuevos = Nuevos productos/mezcla actual de productos	Anual	≥ 5%	≥ 10%	≥ 15%	Gerente y Coordinador de proyectos petroleros	Servicio al cliente
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la gestión de los procesos administrativos y financieros	Fortalecer la capacidad operativa de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la formulación de estándares de control que permitan mantener en "0" las devoluciones de los productos de la unidad de servicios petroleros al primer año de ejecución del nuevo modelo de gestión.	Mejorar la calidad de los productos	Procesos definidos = (# de procesos definidos y documentados/total de procesos)*100	Semestral	≥ 90%	≥ 95%	≥ 100%	Coordinador general de proyectos petroleros	Impulsar el desarrollo de procesos de gestión de calidad
			Firmar acuerdos de cooperación con proveedores	% de Acuerdos firmados = acuerdos firmados/ acuerdos propuestos	Anual	≥ 97%	≥ 100%	-	Gerente y Coordinador de proyectos petroleros	
		Desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita fortalecer el desempeño de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi.	Realizar un proyecto de factibilidad para definir la conveniencia de localizar una sucursal en la región Oriental	% Avance = tiempo de entrega del proyecto/tiempo asignado para el proyecto.	Según proyecto	100%	-	-	Gerente General, Administrativo, Gerente y Coordinador de proyectos petroleros	Implementar un modelo de gestión estratégica
			Mejorar tiempos de respuesta	Tiempo de entrega optimo = tiempo demandado/tiempo asignado	Mensual	≥ 88%	≥ 92%	≥ 98%	Coordinadores de la unidad de proyectos petroleros	
CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	Maximizar el crecimiento y desarrollo de toda la unidad y de la organización.	Mantener en "0%" el índice de deserción laboral anual de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la promoción, desarrollo y crecimiento del talento humano por medio de planes de capacitación e incentivos.	Formar y capacitar al personal	Nivel de formación = Empleados formados/total empleados	Anual	≥ 95%	≥ 100%	-	Coordinador de RR.HH., Gerente y Coordinador de proyectos petroleros	Plan de capacitación
			Motivación al personal	% Satisfacción del RR.HH. = empleados satisfechos/total empleados	Mensual	≥ 96%	≥ 98%	≥ 100%	Gerente administrativo y Coordinador de RR.HH.	Plan de incentivos
			Mejorar el ambiente laboral	% Ausentismo = Horas de ausentismo/total horas	Mensual	≤ 1%	≤ 0,5%	0%	Coordinador de RR.HH. Y Coordinador general del proyectos petroleros	Plan de mejoramiento del ambiente laboral
			Asegurar la disponibilidad de información exacta y coherente de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la utilización efectiva del sistema de información gerencial (ERP) al primer año de ejecución del nuevo modelo de gestión.	Mejorar el acceso a la información	% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/total accesos requeridos	Anual	≥ 90%	≥ 95%	≥ 100%	Coordinadores de RR. HH. y de tecnología

Fuente: (Sedemi S.C.C., 2012)

Elaborado por: Ana Pillajo

5.1.2 COMITÉ DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO

La implementación del direccionamiento estratégico propuesto en el presente estudio, contará con el apoyo de la Gerencia General de Sedemi S.C.C. El desarrollo inicia con la formación del Comité de Planificación y Desarrollo, ello es necesario en vista de que en la organización en cuestión y su unidad específica, no cuentan con un departamento o área que tenga como una de sus funciones el desarrollo e implementación de sistemas de gestión empresarial.

Para la etapa de implementación es fundamental contar con la colaboración y participación de todos los integrantes de Unidad de Negocios Petroleros, además es necesario, que el Comité sea conformado por un grupo de profesionales multidisciplinarios de la organización, quienes con su experiencia y conocimiento, pueden viabilizar la puesta en marcha del modelo propuesto, conforme a los lineamientos detallados en el presente estudio.

Los miembros del Comité de Planificación y Desarrollo estarán conformados por representantes de las siguientes áreas o unidades:

- Gerente General: órgano rector de Sedemi S.C.C, quien además de ser parte de los procesos gobernantes de la entidad, es la máxima autoridad quien direcciona la gestión institucional, por medio de la expedición de políticas, normas e instrumentos para el ejercicio de las funciones de todos los integrantes de la organización, quien además tendrá la responsabilidad de presentar la propuesta ante la Junta General de Accionista para su aprobación.
- Gerente Administrativo: quien vela por el aseguramiento exitoso del proceso administrativo de toda la organización. Respecto al nuevo modelo de gestión propuesto, será el encargado de la coordinación

general del direccionamiento estratégico, además dará todo el apoyo a la gerencia general y demás participantes del comité.

- Gerente de proyectos petroleros: quien es el responsable de la administración del plan propuesto, respecto al cumplimiento de los plazos y alcances.
- Coordinador General de proyectos petroleros: quien tiene la responsabilidad la coordinación de las actividades a fin de cumplir los planes propuestos, para ello debe velar que la información debe llegar a todos los integrantes de la unidad de tal forma que ellos cumplan con los roles asignados.
- Coordinador de RR.HH.: es el responsable de la dotación de las herramientas para un óptimo desempeño del personal. Debe velar por el crecimiento y desarrollo del personal, no únicamente de la unidad en cuestión, sino de todos los colaboradores de la organización.
- Coordinador de tecnología: responsable de liderar el desarrollo tecnológico de la unidad, ello implica dotar las herramientas que mejoren la ejecución de las tareas, a fin de elevar los niveles de eficiencia.

Una vez definido el grupo de profesionales que conformaran el Comité de Planificación y Desarrollo, se establecerán sus funciones principales:

- Monitorear el cumplimiento de los objetivos dentro de los plazos previstos.
- Realizar reuniones informativas para detallar los avances en los diferentes objetivos propuestos a la Junta General de Accionistas.
- Evaluar exhaustivamente las razones o causas que ocasionan el cumplimiento de los objetivos trazados.

- Evaluar las estrategias a fin de establecer su alcance, y proponer cambios o mejoras.

5.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Los indicadores son las herramientas que se usan para determinar si estamos cumpliendo con nuestros objetivos y encaminarnos hacia la implementación exitosa de la estrategia. Específicamente describiremos los indicadores como medidas estándar que se usan para evaluar y comunicar los resultados obtenidos en comparación con los esperados.

Luego de la definición de los objetivos y sus iniciativas estratégicas, éstos deben ser medidos, para ello se recurre a la implementación de indicadores para las cuatro perspectivas que conforman el cuadro de mando integral, con lo cual se determinará el grado de alcance en un momento dado.

Se proponen la elaboración de dos tipos de indicadores:

- Inductores, que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología);
- De resultado, que miden precisamente el grado de obtención de resultados (por ejemplo, número de fallos en los sistemas de información), (Martínez & Milla, 2005, pág. 211).

El resultado por lo general fluctuará entre 0 y 1, donde 0 es la situación más desfavorable y 1 la más favorable.

5.2.1 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA

Los indicadores desde la óptica de la perspectiva financiera, responden a las expectativas de los accionistas del negocio. El presente estudio contempla el análisis de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.S., que pretende incrementar su cuota en el sector petrolero, a través de la puesta en marcha de su direccionamiento estratégico, por medio de la diversificación de su portafolio de productos, y el aprovechamiento de su experiencia y modelos de trabajo ya probados.

Por lo antes expuesto, este tipo de indicadores van focalizados a medir el desempeño de la organización, evaluada desde la óptica del uso efectivo de los recursos financieros y del valor agregado dotado a sus clientes finales.

Tabla 5.25- Indicadores de la perspectiva financiera

PERSPECTIVA FINANCIERA		
INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR	FRECUENCIA
Reducción de costos y gastos	Beneficio generado= costos + gastos / ventas	Anual
Mejorar la estructura de costos a través de la implementación de un sistema de control de costos	% Procesos controlados = Procesos de producción controlados/total de procesos de producción	Semestral

Fuente: Sedemi (Sedemi S.C.C., 2012)

Elaborado por: Ana Pillajo

5.2.2 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CLIENTES

Respecto a la perspectiva del cliente, cabe mencionar que de igual forma, Sedemi S.C.C., pretende ser líder en la ejecución de proyectos de infraestructura, así, su Unidad de Negocios Petroleros busca ser el referente para coadyuvar a alcanzar la misión de la organización, para ello, se plantea ser la promotora en la implementación de su direccionamiento estratégico, con lo cual sus clientes serán atendidos eficientemente bajo lineamientos de conveniencia y calidad.

El desempeño de la unidad será evaluado a través del grado de satisfacción concedido al cliente final, así como también del cliente interno, lo cual es importante para la consecución de los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 5.26- Indicadores de la perspectiva clientes

PERSPECTIVA CLIENTES		
INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR	FRECUENCIA
Plan de marketing para la promoción de productos y servicios	Participación del mercado= total clientes nuevos/total clientes	Semestral
Ampliación del portafolio de productos y servicios	% De productos nuevos = Nuevos productos/mezcla actual de productos	Anual

Elaborado por: Ana Pillajo

5.2.3 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

La finalidad de los procesos internos, es asegurar la excelencia de todas las actividades inherentes al desempeño de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., aquello es posible, siempre y cuando cada una de los colaboradores, estén comprometidos a cumplir con todos los procedimientos, dentro de los plazos previstos, y con el aprovechamiento efectivo de los recursos.

Tabla 5.27- Indicadores de la perspectiva procesos internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS		
INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR	FRECUENCIA
Mejorar la calidad de los productos	Procesos definidos = (# de procesos definidos y documentados/total de procesos)*100	Semestral
Firmar acuerdos de cooperación con proveedores	% de Acuerdos firmados = acuerdos firmados/ acuerdos propuestos	Anual
Realizar un proyecto de factibilidad para definir la conveniencia de localizar una sucursal en la región Oriental	% Avance = tiempo de entrega del proyecto/tiempo asignado para el proyecto.	Según proyecto
Mejorar tiempos de respuesta	Tiempo de entrega optimo = tiempo demandado/tiempo asignado	Mensual

Elaborado por: Ana Pillajo

5.2.4 INDICADORES DE LA PERSPECTIVA CAPACIDADES ESTRATÉGICAS

Bajo esta perspectiva el activo intangible de Sedemi S.C.C., y en particular de su Unidad de Negocios Petroleros , es decisivo en los procesos de creación de valor con miras a futuro, a fin de crear ventajas competitivas frente a sus competidores, para ello es importante que la entidad deba invertir en capacitación y actualización, de tal forma que la organización pueda enfrentar los nuevos retos de forma eficiente conforme a las necesidades y exigencias de los clientes finales y de los grupos de interés.

Tabla 5.28- Indicadores de la perspectiva capacidades estratégicas

PERSPECTIVA CAPACIDADES ESTRATÉGICAS		
INICIATIVA ESTRATÉGICA	INDICADOR	FRECUENCIA
Formar y capacitar al personal	Nivel de formación = Empleados formados/total empleados	Anual
Motivación al personal	% Satisfacción del RR.HH. = empleados satisfechos/total empleados	Mensual
Mejorar el ambiente laboral	% Ausentismo = Horas de ausentismo/total horas	Mensual
Mejorar el acceso a la información	% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/total accesos requeridos	Anual

Elaborado por: Ana Pillajo

5.3 MONITOREO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN

El monitoreo de los indicadores de gestión permitirá ir controlando el comportamiento de éstos a través del tiempo, una vez ejecutado el direccionamiento estratégico para la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., que puede ser de forma mensual, semestral, anual, o conforme a las necesidades de la organización.

La interpretación de los resultados alcanzados, permite evaluar el grado de cumplimiento o alcance de los objetivos planteados. Con ello se busca determinar si el desempeño o los alcances se ajustan a lo programado.

Para efectos del presente estudio, los indicadores propuestos serán agrupados en tres grupos principales:

- **Indicadores de eficacia:** Son las comparaciones de lo realizado con los objetivos previamente establecidos, es decir, miden si los objetivos y metas se cumplieron (Fleitman, 2007, pág. 99).
- **Indicadores de eficiencia:** La eficiencia es la relación entre el trabajo útil desarrollado por el individuo y el esfuerzo y tiempo empleado en realizarlo. En este sentido relaciona el costo de los recursos utilizados con el logro alcanzado” (Fleitman, 2007, pág. 99).
- **Indicadores de efectividad:** Efectividad es la medida del impacto de la gestión tanto en logro de los resultados, como en el manejo de los recursos utilizados y disponibles. Podría decirse que es más que el resultado de la eficacia y la eficiencia (Vidal, 2004, pág. 36).

Respecto a la conceptualización dada, el cálculo de los indicadores está dado de la siguiente manera:

- Eficacia = $(\text{Resultado}/\text{objetivo}) \times 100$.
- Eficiencia = $[(\text{Resultado} \times \text{tiempo programado})/\text{objetivo}] \times 100$.
- Efectividad = $[(\text{Resultado} \times \text{tiempo programado} \times \text{costo programado})/\text{objetivo}] \times 100$.

5.3.1 INTEGRACIÓN DE LOS INDICADORES

Para que el aporte sea significativo a la toma de decisiones del Comité de Planificación y Desarrollo, respecto al grado de cumplimiento de los objetivos propuestos de la unidad de servicios petroleros, es importante que el grupo de indicadores de gestión planteados permita evaluar todas las dimensiones del desempeño, a lo largo de la cadena de valor de la unidad en cuestión.

Según lo expuesto por el Bonnefoy y Armijo (2006):

Los indicadores de desempeño debieran evaluar los diferentes ámbitos de control o medición del proceso productivo: insumos (inputs), productos (outputs), resultado final (outcomes), pero por sí solo esto no es suficiente. Si se entrega información sobre el costo de los productos no se aporta mayor información si no se la relaciona con un indicador de eficiencia que permita conocer cuántos productos se obtiene por el costo determinado, o cuáles son los efectos logrados en la población a la que se dirige mi producción (valorar y justificar la actuación pública final). (pág.37).

Se debe considerar que no se pueden elaborar todos los indicadores que se requieren, sin embargo, es importante que aquellos seleccionados, permitan el monitoreo de la productividad, el uso de los recursos, la oportunidad en la entrega de los bienes, entre otros.

La interpretación que se dé a las interrelaciones de las diferentes medidas o indicadores de desempeño es muy importante, esto permite evitar los incumplimientos o desviaciones de recursos, para ello se propone la integración de los indicadores propuestos, tanto en el ámbito de control como en el desempeño.

Tabla 5.29- Integración de indicadores

INTEGRACIÓN DE INDICADORES			
ÁMBITO DE CONTROL	DIMENSIONES DEL DESEMPEÑO		
	EFICACIA	EFICIENCIA	EFFECTIVIDAD
FINANCIERA	Beneficio generado= costos + gastos / ventas		
			% Procesos controlados = Procesos de producción controlados/total de procesos de producción
DE CLIENTES		Participación del mercado= total clientes nuevos/total clientes	% De productos nuevos = Nuevos productos/mezcla actual de productos
PROCESOS INTERNOS	Procesos definidos = (# de procesos definidos y documentados/total de procesos)*100		% Avance = tiempo de entrega del proyecto/tiempo asignado para el proyecto.
	% de Acuerdos firmados = acuerdos firmados/ acuerdos propuestos		
	Tiempo de entrega optimo = tiempo demandado/tiempo asignado		
CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/total accesos requeridos	% Ausentismo = Horas de ausentismo/total horas	Nivel de formación = Empleados formados/total empleados
			% Satisfacción del RR.HH. = empleados satisfechos/total empleados

Fuente: Bonnefoy & Armijo (2006)

Elaborado por: Ana Pillajo

Una vez establecida la integración de los indicadores, se debe asignar rangos de alerta, previamente se debe determinar el nivel de importancia de las brechas que pueden darse entre la meta establecida y la alcanzada, para ello se propone tres rangos a manera de semaforización:

- Rango verde: cuando los resultados son considerados como buenos o con alta calificación. Va desde el valor meta hasta el valor máximo posible.

- Rango amarillo: considerado como rango de alerta. Va desde los valores que se encuentran entre el mínimo y máximo aceptables.
- Rango rojo: considerado como rango de estado crítico. Va desde el valor mínimo aceptado hasta el valor mínimo posible.

A continuación se presentan los rangos de alerta de los indicadores propuestos para la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C.:

Tabla 5.30- Rangos de alerta de indicadores

INDICADOR	ROJO	AMARILLO	VERDE
Beneficio generado= costos + gastos / ventas	≥ 1	≥ 1,1	≥ 1,3
% Procesos controlados = Procesos de producción controlados/total de procesos de producción	≥ 96%	≥ 98%	100%
Participación del mercado= total clientes nuevos/total clientes	≥ 5%	≥ 10%	≥ 15%
% De productos nuevos = Nuevos productos/mezcla actual de productos	≥ 5%	≥ 10%	≥ 15%
Procesos definidos = (# de procesos definidos y documentados/total de procesos)*100	≥ 90%	≥ 95%	100%
% de Acuerdos firmados = acuerdos firmados/acuerdos propuestos	≥ 90%	≥ 95%	100%
% Avance = tiempo de entrega del proyecto/tiempo asignado para el proyecto.	≥ 90%	≥ 95%	100%
Tiempo de entrega optimo = tiempo demandado/tiempo asignado	≥ 88%	≥ 92%	100%
Nivel de formación = Empleados formados/total empleados	≥ 96%	≥ 98%	100%
% Satisfacción del RR.HH. = empleados satisfechos/total empleados	≥ 96%	≥ 98%	100%
% Ausentismo = Horas de ausentismo/total horas	≤ 1%	≤ 0,5%	0%
% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/total accesos requeridos	≥ 90%	≥ 95%	100%

Fuente: Vásquez (2005)

Elaborado por: Ana Pillajo

5.4 PLANES DE ACCIÓN

Una vez que el CMI ha sido diseñado y concretado, éste debe ser integrado a las distintas actividades que desempeña la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C, para ello, se debe determinar los planes o proyectos de acción, que se basan en las estrategias previamente establecidas.

5.4.1 PLAN 1: PLAN DE CONTROL Y EVALUACIÓN PRESUPUESTARIA

Alcance:

Elaborar una propuesta para el control y evaluación de los presupuestos, a fin de establecer las actividades que presentan menor grado de eficiencia financiera, proponiendo métodos de control y el manejo adecuado de costos y gastos, a fin de optimizar los recursos financieros.

Objetivos:

- Aportar al incremento de la rentabilidad de la empresa en al menos el 15% a partir del primer año de ejecución de la propuesta.
- Reducir en al menos el 5% el costo de ejecución de los proyectos ofrecidos para el sector petrolero a partir del primer año de ejecutado el nuevo modelo de gestión empresarial.

Acciones:

- Analizar la información financiera historia y actual.
- Evaluar los costos y gastos de la unidad.
- Evaluar la implementación de nuevas metodologías de trabajo respecto a la administración de los recursos financieros.
- Establecer estándares para el control de costos y gastos de los proyectos petroleros.
- Presupuestar los proyectos petroleros.
- Evaluar los proyectos petroleros.

- Diseñar un sistema de control financiero.
- Ejecución del sistema y evaluación de resultados.

Indicadores de gestión:

Beneficio generado= costos + gastos / ventas

% Procesos controlados = procesos de producción controlados/total de procesos de producción.

Tiempo: 12 meses.

Recursos: Humanos, financieros y tecnológicos.

Responsables:

- Coordinador general de proyectos petroleros
- Coordinadores de montaje y de obra civil

5.4.2 PLAN 2: PLAN DE MARKETING**Alcance:**

Desarrollar un plan de marketing respaldado en la ejecución de investigaciones de mercado, a fin de establecer la estrategia más idónea para cada uno de las variables del marketing mix, de tal forma que se pueda posicionar la marca en el sector petrolero, a través del aprovechamiento de las oportunidades de nuevos mercados a fin de incrementar su cuota de participación y por ende imagen corporativa de la organización.

Objetivo:

Impulsar la presencia de los productos de la línea petrolera de Sedemi en las ciudades de Guayaquil y Cuenca al segundo año de ejecutado el nuevo modelo de gestión.

Acciones:

- Análisis situacional de la Unidad de Negocios Petroleros.
- Contratar los servicios para la investigación del mercado petrolero.
- Establecimiento de estrategias de marketing.
- Asignación de recursos.
- Desarrollo de estrategias de marketing mix.
- Plan de comunicación.
- Monitoreo de la ejecución del plan de marketing.

Indicador de gestión:

Participación del mercado= total clientes nuevos/total clientes

Tiempo: 6 meses

Recursos: Humanos, financieros y tecnológicos.

Responsables:

- Coordinador de marketing y negocios.
- Gerente de proyectos petroleros.
- Coordinador de proyectos petroleros.

5.4.3 PLAN 3: SERVICIO AL CLIENTE**Alcance:**

Implantar un servicio de atención al cliente, considerando tiempos y parámetros de garantía y entrega, brindando valor agregado a los clientes del sector petrolero.

Objetivo:

Lograr la fidelización del cliente corporativo del sector público y privado de las ciudades de Guayaquil y Cuenca al segundo año de ejecución del nuevo modelo de gestión de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi.

Acciones:

- Identificar la versatilidad de los productos ofrecidos por la organización.
- Definir los procedimientos críticos que restan eficiencia en la atención oportuna al cliente del sector petrolero.
- Establecer los parámetros para cada uno de los servicios complementarios de atención al cliente.
- Establecer métodos para recabar información que retroalimente los procesos de atención al cliente.
- Definir procesos claros para la atención personalizada y oportuna.
- Definir procesos claros para la atención de sugerencias y reclamos.
- Definir nuevas tendencias de demanda de proyecto del sector petrolero.
- Definir la ampliación de la línea actual de productos y servicios petroleros.
- Realizar formatos donde se pueda recabar información de medición del grado de satisfacción del cliente.

Indicador de gestión:

% De productos nuevos = nuevos productos/mezcla actual de productos.

Tiempo: 12 meses.

Recursos: Humanos, financieros y tecnológicos.

Responsables:

- Gerente de proyectos petroleros.
- Coordinador de proyectos petroleros.

5.4.4 PLAN 4: IMPULSAR EL DESARROLLO DE PROCESOS DE GESTIÓN DE CALIDAD

Alcance:

Diseñar y ejecutar una propuesta para mejorar los procesos de la Unidad de Negocios Petroleros a fin de optimizar la utilización de sus recursos, por medio del control de las actividades de tal forma que los proyectos contratados sean entregados dentro de los tiempos establecidos, cumpliendo normas de calidad

Objetivo:

Fortalecer la capacidad operativa de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la formulación de estándares de control que permitan mantener en "0" las devoluciones de los productos de la unidad de servicios petroleros al primer año de ejecución del nuevo modelo de gestión.

Acciones/actividades:

- Conformar un equipo de trabajo responsable.
- Levantamiento de la información.
- Mapeo de los procesos.
- Reingeniería de los procesos.
- Establecimiento de indicadores de gestión.
- Elaboración de los manuales de procesos y procedimientos.
- Asignación de recursos.
- Difusión de los manuales.

Indicadores de gestión:

Procesos definidos = (# de procesos definidos y documentados/total de procesos)*100

% de Acuerdos firmados = acuerdos firmados/ acuerdos propuestos

Tiempo: 12 meses.

Recursos: Humanos, financieros y tecnológicos.

Responsables:

- Coordinador general de proyectos petroleros
- Gerente de proyectos petroleros
- Coordinador de proyectos petroleros

5.4.5 PLAN 5: IMPLEMENTAR UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA**Alcance:**

Difundir el modelo de gestión estratégico adoptado de tal forma que se mejore la competitividad empresarial de la Unidad de Negocios Petroleros, apoyados con un recurso humano capacitado y comprometido, a fin de cumplir con los objetivos organizacionales dentro de los parámetros establecidos.

Objetivo:

Implementar y desarrollar un modelo de gestión estratégica que permita fortalecer el desempeño de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi, respaldado en nuevas herramientas administrativas, de tal forma que todos los objetivos estén delineados hacia mejorar la participación del mercado y a asegurar la sostenibilidad de la organización.

Acciones:

- Presentación del modelo de gestión estratégica.
- Aprobación del modelo de gestión estratégica.
- Establecer el cronograma de implementación del modelo de gestión estratégico.
- Presentación formal del modelo de gestión estratégica al grupo de colaboradores.
- Identificación de necesidades de capacitación.
- Evaluación a los miembros de la organización sobre el modelo de gestión estratégica.
- Asignación de recursos.
- Puesta en marcha del modelo.

Indicadores de gestión:

% Avance = tiempo de entrega del proyecto/tiempo asignado para el proyecto.

Tiempo de entrega optimo = tiempo demandado/tiempo asignado.

Tiempo: 12 meses.

Recursos: Humanos, financieros y tecnológicos.

Responsables:

- Gerente General.
- Gerente Administrativo.
- Gerente de proyectos petroleros.
- Coordinador de proyectos petroleros.
- Coordinadores de la unidad de proyectos petroleros.

5.4.6 PLAN 6: PLAN DE CAPACITACIÓN**Alcance:**

Implantar un plan de capacitación y desarrollo de competencias al grupo de colaboradores de la Unidad de Negocios Petroleros , a fin de que puedan enfrentar los nuevos retos emprendidos por la administración de la organización, conforme a las nuevas tendencias organizacionales que exigen mejores niveles de competitividad, de tal forma que la unidad esté capacitada para cubrir la demanda del sector petrolero, bajo lineamientos de precios convenientes, calidad total de los productos y con servicios de atención al cliente.

Objetivo:

Implantar un plan de capacitación continua, a fin de mejorar las competencias del grupo de colaboradores conforme a las nuevas exigencias.

Acciones:

- Identificar las debilidades de la unidad.
- Evaluación del desempeño del personal.
- Establecer planes de capacitación.
- Convocar a empresas prestadoras de servicios de capacitación.
- Contratación de la empresa que prestará los servicios de capacitación.
- Establecer el cronograma para las capacitaciones.
- Asignar los recursos y permisos respectivos al personal.
- Ejecución de la capacitación del personal.

Indicador de gestión:

Nivel de formación = Empleados formados/total empleados

Tiempo: 12 meses.

Recursos: Humanos, financieros y tecnológicos.

Responsables:

- Coordinador de RR.HH.
- Gerente de proyectos petroleros.
- Coordinador de proyectos petroleros.

5.4.7 PLAN 7: PLAN DE INCENTIVOS**Alcance:**

Conceder gratificaciones y reconocimientos al personal, de tal forma que su esfuerzo sea valorado y coadyuve al crecimiento y fortalecimiento de la organización dentro del contexto nacional.

Objetivo:

Implementar un plan de incentivos, tanto económicos como profesionales de tal forma que el personal se sienta como parte fundamental para el logro de los objetivos estratégicos de Unidad de Negocios Petroleros.

Acciones:

- Evaluación del desempeño de la unidad.
- Identificar al personal con mejores índices de desempeño.
- Diseñar el plan de incentivos.
- Definir condiciones y políticas para la entrega de incentivos.
- Establecer el cronograma para la entrega de incentivos.
- Asignación presupuesto para incentivos.
- Evaluación la motivación del personal.

Indicador de gestión:

% Satisfacción del RR.HH. = empleados satisfechos/total empleados

Tiempo: 12 meses.

Recursos: Humanos, financieros y tecnológicos.

Responsables:

- Gerente administrativo.
- Coordinador de RR.HH.

5.4.8 PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AMBIENTE LABORAL**Alcance:**

Desarrollar un plan de mejoramiento de las condiciones laborales de los empleados de la Unidad de Negocios Petroleros, fortaleciendo su participación y motivación con Sedemi, basado en el diagnóstico de necesidades a satisfacer, y en su priorización.

Objetivo:

Mejorar las condiciones laborales de tal forma que el grupo de colaboradores puedan elevar sus índices de desempeño.

Acciones:

- Definir los factores críticos que afectan el desempeño de los colaboradores.
- Asignar a los responsables para llevar adelante el mejoramiento de condiciones de trabajo.
- Proponer acciones para la solución a los problemas detectados.
- Promocionar el trabajo en equipo.
- Rediseño de puestos de trabajo.
- Socialización de los clientes internos y sus familias.

Indicador de gestión:

% Ausentismo = horas de ausentismo/total horas

Tiempo: 12 meses.

Recursos: Humanos, financieros y tecnológicos.

Responsables:

- Coordinador de RR.HH.
- Coordinador general de proyectos petroleros.

5.4.9 PLAN DE DESARROLLO E INNOVACIÓN TECNOLÓGICA**Alcance:**

Diseñar una propuesta para la implementación de mejoras tecnológicas en los sistemas actuales de la Unidad de Negocios Petroleros, que permita mejorar su capacidad operativa facilitando la toma de decisiones oportunas en base a la disponibilidad de información clara y oportuna.

Objetivo:

Asegurar la disponibilidad de información exacta y coherente de la Unidad de Negocios Petroleros a través de la utilización efectiva del sistema de información gerencial (ERP) al primer año de ejecución del nuevo modelo de gestión.

Acciones:

- Identificar áreas que requieren actualización tecnológica.
- Revisión de propuestas tecnológicas y sus costos.
- Elaborar una lista de proveedores de tecnología.
- Realizar alianzas estratégicas con sus proveedores actuales o los que sean contratados para la transferencia de tecnología de forma inmediata.
- Asignación de recursos para las mejoras tecnológicas.
- Reemplazo de equipos o sistemas obsoletos.

Indicador de gestión:

% Acceso a la información = # de empleados que acceden a la información/total accesos requeridos.

Tiempo: 15 meses.

Recursos: Humanos, financieros y tecnológicos.

Responsables:

- Coordinadores de RR. HH.
- Coordinador de tecnología.

5.5 INICIO DE IMPLEMENTACIÓN Y JORNADAS DE TRABAJO

5.5.1 APROBACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

Ninguna propuesta de mejora puede tener el éxito deseado si no se cuenta con el apoyo total e incondicional de la dirección de la organización, para ello, como primer paso primordial a la implementación del direccionamiento estratégico para la línea de servicio del sector petrolero de SEDEMI S.C.C., se propone enviar un comunicado oficial para su aprobación. A continuación se presenta un modelo de documento de presentación:

Quito, Diciembre 4 del 2012

Ingeniero
Esteban Proaño
Gerente de Sedemi S.C.C
Presente.

De mi consideración:

Mediante la presente hago llegar un cordial saludo y a la vez la propuesta de direccionamiento estratégico para la Unidad de Negocios Petroleros. El documento propuesto es el resultado de un exhaustivo trabajo de investigación, donde quedan identificadas las dificultades que al momento resta competitividad a la unidad en cuestión, también se plantea las pautas que serán aplicadas en la implementación del nuevo modelo de gestión estratégica.

En cuanto a la gestión se descubrió que existen dificultades en el diseño de propuestas de mejoramiento. Ello se debe a la falta de un adecuado direccionamiento que esté sustentado y documentado. Al aplicar el modelo de gestión se contará con un esquema relevante que refleje las acciones estratégicas a ser emprendidas a través del tiempo para la consecución óptima de los objetivos que se planteen al interior de la unidad y que converjan con los de la organización en su conjunto.

Con lo anteriormente expuesto dejo a su consideración la revisión del trabajo realizado para su aprobación. Sin nada más que agregar quedo agradecido por la debida atención.

Atentamente,

Ing. Ana Pillajo

5.5.2 DIFUSIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

Cuando se cuenta con la aprobación para la implementación del direccionamiento estratégico para la línea de servicio del sector petrolero de SEDEMI S.C.C., se procede a difundirlo, para ello se consideran las siguientes actividades:

- Consolidar el modelo de direccionamiento estratégico en un documento. (Manual de procedimientos)
- Informar a todo el personal de la Unidad de Negocios Petroleros sobre el proceso de implementación que se llevará a cabo, mediante oficio circular.
- Realizar reuniones informativas con los jefes de la unidad a fin de informarles sobre las responsabilidades asignadas.
- Elaborar informativos que expliquen concretamente sobre la gestión estratégica que se implementará.

5.5.3 APLICACIÓN DEL MODELO DE GESTIÓN

Para la aplicación del modelo propuesto se realizarán las siguientes actividades:

- Elaborar un plan de acción para el proceso de implementación del trabajo investigativo realizado.
- Realizar reuniones con todos los jefes de las áreas de la Unidad de Negocios Petroleros y la organización a fin de que pueden compartir la información recibida con su personal a cargo.
- Desarrollar talleres o seminarios con el personal responsable de cada proceso a fin de que tenga mayor conocimiento sobre el modelo de gestión que se implementará.
- Implementar un sistema de sugerencias que permita recabar información para el correspondiente mejoramiento a futuro.

- Solicitar la aplicación de los indicadores de gestión que constan en el cuadro de mando integral, para ello se solicitará la realización de informes mensuales que detallen las actividades realizadas y la descripción de los resultados obtenidos.
- Comprometer o responsabilizar del control de la implementación de la gestión estratégica a la persona más capaz para ello, lo cual se considerará como una actividad complementaria a sus funciones, con el debido apoyo de así solicitarlo.

5.5.3.1 Medidas de implementación

Dentro del proceso de implementación es importante definir aspectos relacionados con la estructura de la organización, tales como:

1. La Cobertura: Determinar el alcance, es decir a que niveles, áreas o departamentos se va aplicar la nueva propuesta de trabajo.
2. Recursos Asignados: De acuerdo al alcance de la implementación se debe definir y asignar los recursos económicos y materiales necesarios, que permitan la normal difusión de los cambios propuestos en aras de mejorar los niveles de productividad.

Para que haya un normal desenvolvimiento de la implementación, que vaya de acuerdo a los planes propuestos, se plantean las siguientes medidas:

1. Definir programas para su presentación, que incluya el propósito del modelo, estos pueden ser seminarios, charlas informativas, foros, entre otros.
2. Realizar reuniones periódicas, que permitan evaluar el avance de la implementación y los resultados obtenidos.

3. Promover su difusión, por medios escritos y audiovisuales.
4. Realización de dinámicas de grupo, para focalizar problemas específicos que se estén presentando durante el transcurso de la implementación.
5. Establecer cronogramas para realizar revisiones periódicas del contenido del modelo de sistema de gestión, a fin de que la información que contienen sea veraz y oportuna que mantenga relación con la situación real de la unidad y de la organización.
6. Evaluar las medidas de mejoramiento planteadas a efectos de la implementación del modelo de sistema de gestión, así como de cambios generados dentro de la organización.

5.5.3.2 Etapas de implementación

1. Diagnóstico.- Es la etapa inicial, aquí se determinarán los recursos con los que dispone la unidad, además de definirá si es necesario contratar a asesores externos (staff) o se debe capacitar al propio recurso humano, finalmente se debe identificar el grado de compromiso de todo el personal para el logro de los objetivos propuestos.
2. Compromiso.- La idea es concientizar a todo el personal de la necesidad de contar con un nuevo modelo de gestión estratégica que sustente una propuesta de cambio. El compromiso será primordial a nivel general y en especial de la alta gerencia.
3. Planeación.- Dentro de esta etapa es importante definir los tiempos que conllevará el estudio como tal y su posterior implementación. Para la presente propuesta. Considerando que la Unidad de Negocios Petroleros aún no está familiarizada con la aplicación de

direccionamiento estratégico, se estima que el tiempo a emplearse para tal fin será de entre 9 a 12 meses.

4. Capacitación.- Durante esta fase, se intenta sensibilizar al personal a fin de hacer una presentación general del contenido y de alcance que se pretende con la implementación del nuevo modelo.
5. Documentación.- Se plasma el modelo en un medio escrito, en él se incluyen los lineamientos planteados y la forma de ejecutar cada uno de los planes de acción.
6. Implementación.- Es la etapa más difícil, puesto que se debe contar con la participación de todo el personal. Se lleva a la práctica lo que está establecido en el documento.
7. Auditorías internas.- Para esta finalidad, se conformará una comisión que se encargará de realizar el seguimiento de las disposiciones planteadas en la propuestas, a fin de medir su grado de alcance, además de identificar posibles cambios o mejoras presentadas en el proceso de implementación.
8. Seguimiento y control.- Se realizarán visitas periódicas, a fin de determinar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos.

5.5.4 PUESTA EN MARCHA DEL MODELO DE GESTIÓN

- **Revisión de la situación de partida (Diagnóstico inicial)**

Se ha realizado un diagnóstico interno y externo de la unidad, para determinar los factores clave de éxito, sobre los cuales se enunciarán los objetivos y sus respectivas acciones.

El diagnóstico se apoya en la utilización de herramientas administrativas como el FODA convencional, del cual se derivan las respectivas matrices previo al establecimiento de las estrategias. Este tipo de análisis ha permitido definir de forma clara y precisa cuales son los factores claves de éxito que otorgan valor y que viabilizan el alcanzar el éxito deseado.

- **Programa de implantación**

En función de los resultados alcanzados en el diagnóstico inicial, donde se analiza la situación de la organización y de la Unidad de Negocios Petroleros en particular, respecto al nivel de conocimiento y aceptación de nuevos modelos de gestión administrativa, se establece el programa de implantación el cual debe incluir todos los pasos y actividades a realizar en cada uno de los planes de acción, así como las responsabilidades y fechas para cada actividad.

- **Definición de la política integrada de gestión**

La gerencia es la responsable de establecer la política de gestión integrada, así como de todas aquellas decisiones relativas a la iniciación, desarrollo, implantación y actualización del direccionamiento estratégico. La política permite definir el éxito deseado de la unidad en materia de calidad y productividad.

La política debe ser adaptada a las actividades de la organización, a fin de garantizar el cumplimiento de todos los parámetros exigidos por la mejora continua y las exigencias de los grupos de interés.

- **Creación del Comité de Planificación y Desarrollo**

La ejecución de la propuesta debe estar a cargo de un equipo multidisciplinario, que para el caso de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., se creará un comité denominado de “planificación y desarrollo”, quien tendrá como función principal llevar a cabo el diseño e implantación del direccionamiento

estratégico, mismo que contará con el respaldo de asesores externos en caso de ser necesario.

Se propone asignar un coordinador quien estará al frente del comité, quien será el responsable de asegurar que se pongan en práctica los requisitos del nuevo modelo de gestión adoptado por la organización. El Comité deberá tener autonomía para poder llevar a cabo todas las acciones necesarias.

- **Elaboración del calendario de las jornadas de trabajo**

Este calendario debe recoger los pasos y actividades a realizar que garantizan la implantación eficaz del modelo de gestión, teniendo en cuenta las particularidades de la unidad analizada.

A continuación, se presenta el cronograma de actividades desde el diagnóstico previo pasando por todas las etapas hasta llegar al seguimiento y control de la implementación.

Tabla 5.31- Cronograma de actividades

ACTIVIDADES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Diagnóstico previo	xxx	xxx										
Planificación			xxx	xxx								
Levantamiento de la Información					xxx	xxx						
Capacitación							xxx					
Documentación								xxx				
Implementación									xxx	xxx		
Auditorías internas											xxx	
Seguimiento y control												xxx

Elaborado por: Ana Pillajo

Como se puede apreciar, se estima que las actividades se desarrollaran en doce meses, los tiempos establecidos, son promedios, aclarando que pudieran presentarse variaciones.

5.5.5 CONTROL DEL MODELO DE GESTIÓN

El control de la implementación del plan estará a cargo de la gerencia y el comité, posteriormente se realizarán las evaluaciones necesarias para medir la aplicación y cumplimiento de los objetivos propuestos, se utilizarán herramientas administrativas, tales como el análisis FODA, CMI, indicadores de gestión, entre otros, que permitirán identificar la creación sostenible de valor, crecimiento, alineamiento de los recursos y el compromiso de todos a fin de generar un cambio.

5.5.6 MEJORAMIENTO CONTINUO DEL MODELO DE GESTIÓN

Para realizar el mejoramiento de los procesos, se fundamenta en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar).

5.5.6.1 Planificar

La planificación incluye las siguientes actividades:

Identificación del problema.- Antes de realizar cualquier propuesta de mejoramiento, se debe conocer los problemas que se han presentado en la gestión, para ello se sistematizará la información recabada de los informes recibidos por parte de los responsables de cada actividad, además se considerará el promedio de los resultados obtenidos con la aplicación de los indicadores de gestión, pues estos son los que permitirán determinar el grado de eficiencia, si sus resultados son inferiores al rango rojo, se considerará como una gestión ineficiente, se debe propender a una gestión óptima, la cual está dentro del rango verde o cuando menos en el rango amarillo.

Observación.- En cuanto a la observación, esta se fundamenta en dejar la subjetividad de los juicios emitidos por los resultados obtenidos en la identificación de los problemas, ya que para determinar la problemática real se

debe realizar una investigación metódica que consiste en realizar reuniones con el personal a cargo de cierto proceso analizado y solicitar los debidos criterios sobre la razón de los problemas detectados.

Análisis del proceso.- Para desarrollar un análisis del proceso se debe determinar las actividades que agregan valor (son aquellas actividades que proveen una transformación o un cambio al producto que se elabora en el proceso) y diferenciarlas de las que no agregan valor (son aquellas que no surten ningún cambio, dentro de estas tenemos: revisión, transporte, archivo, demoras), con lo cual se identificará las actividades que presentan dificultad; para brindar la debida solución se consideran las siguientes:

- Se recomienda incrementar el tiempo de las actividades que agregan valor y disminuir el tiempo de las que no agregan valor.
- Que las actividades que agregan valor sean realizadas por personal con mayor sueldo, mientras que las actividades que no agregan valor sean realizadas por personal con sueldos menores.
- Eliminar o fusionar actividades del proceso.
- Crear otras actividades en el proceso, basadas en la utilización de equipos, herramientas que facilitan el trabajo.

5.5.6.2 Hacer

El hacer es la ejecución del plan de acción, en procura de aplicar las medidas correctivas que permitirán minimizar o eliminar los problemas detectados en la gestión a través de los procesos que maneja la Unidad de Negocios Petroleros.

5.5.6.3 Verificar

Para realizar una verificación oportuna y confiable, se debe establecer la aplicación de los indicadores de gestión, detallados en el CMI; la verificación estará a cargo del responsable designado por la máxima autoridad, la cual deberá tener la capacidad para identificar el grado de implementación de las medidas correctivas en los distintos procesos en donde se ha dispuesto realizar una mejora continua, lo cual debe informar al equipo encargado de la mejora, a la máxima autoridad y a los responsables del proceso o actividad intervenida.

5.5.6.4 Actuar

En esta etapa se implementarán las acciones correctivas a las desviaciones detectadas, para ello el equipo encargado del mejoramiento determinará las acciones necesarias a ser implementadas, con lo cual dará lugar a la estandarización y presentación de conclusiones.

Estandarización.- Comprende la modificación o actualización de los manuales, a fin de contar con un sustento en el tiempo que informa sobre la manera en cómo se hacen las cosas.

Conclusiones.- Se hace conocer mediante documento a la máxima autoridad sobre las conclusiones del trabajo de mejoramiento, la cual sintetiza la eficacia detectada en la implementación de medidas dirigidas a incrementar la eficiencia de la unidad y de organización.

5.6 EVALUACIÓN Y VALORACIÓN FINAL

5.6.1 Metodología

En base a las experiencias expuestas dentro del presente estudio, se han encontrado características específicas que la identifican no únicamente como

una investigación para la creación de una propuesta de gestión estratégica en la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., sino que es una combinación de enfoques de análisis interno y externo, que permite demostrar, la existencia de una relación positiva entre el grado de formalización de la formulación e implantación de estrategias y los resultados empresariales alcanzados.

5.6.2 Objetivo

Validar la creación de una propuesta de gestión estratégica Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., en la ciudad de Quito aplicando el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

5.6.3 Condiciones generales

Para el desarrollo de la presente metodología es importante enmarcar el rol que desempeña cada uno de los responsables con el direccionamiento estratégico de la Unidad de Negocios Petroleros, así como también se asignarán cada una de sus responsabilidades que permitan alcanzar el desarrollo de los objetivos propuestos en el presente estudio.

A continuación se detallan las actividades a desempeñar, así como también las personas que de alguna u otra manera se vinculan en la propuesta:

Gerente general:

Al ser parte de los procesos gobernantes de la entidad, es la máxima autoridad quien direcciona la gestión organizacional, por medio de la expedición de políticas, normas e instrumentos para el ejercicio de las funciones. Tendrá la responsabilidad de presentar la propuesta ante la Junta General de Accionistas.

En la actualidad la funcionaria que tiene esta importante responsabilidad es la Dra. Irina Almeida, profesional de amplia experiencia en el ámbito de la salud pública.

Gerente administrativo:

Es el responsable de administrar, controlar y gestionar las actividades de la organización y el manejo adecuado de los recursos, observando normas y preceptos en función de las necesidades e intereses de la organización.

Gerente de proyectos petroleros:

Es la máxima autoridad de la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., por lo cual tiene la responsabilidad de vigilar el cumplimiento de los objetivos planteados en el modelo de direccionamiento estratégico. Asimismo, es quien direcciona toda la información generada de la propuesta hacia los órganos rectores de mayor jerarquía de la organización.

Coordinador general de proyectos petroleros:

Es el encargado de dar soporte y retroalimentar con información relevante y actualizada sobre el desempeño operativo de la unidad en cuestión, quien además evaluara el alcance de los objetivos y de la revisión de problemas suscitados.

Coordinador de marketing y negocios:

Tiene la responsabilidad de apoyar la propuesta de mejoramiento respecto a la perspectiva clientes, para ello dirigirá la puesta en marcha del plan de marketing, así como de las propuestas para mejorar la atención al cliente del sector petrolero.

Coordinador de recursos humanos:

Debe cumplir y hacer cumplir las normas y preceptos internos, respecto a la administración del recurso humano de la unidad. También promover el desarrollo y crecimiento profesional de los colaboradores.

Coordinador de tecnología:

Debe asegurar una gestión organizacional efectiva mediante el funcionamiento óptimo del sistema de información gerencial, quien además debe revisar la propuesta de gestión de innovación y tecnología a fin de fortalecer las capacidades internas de la unidad.

5.6.4 Valoración de la propuesta

La Unidad de Negocios Petroleros, a través del Gerente General quien encabezará el Comité de Planificación y Desarrollo, tendrá la responsabilidad de gestionar la validación definitiva y la aprobación del direccionamiento estratégico. Asimismo, el comité será el encargado de realizar aportes, objeciones y revisión definitiva de los planes de acción a emprenderse para la consecución exitosa de los objetivos estratégicos propuestos.

5.7 CALIFICACIÓN FINAL

Para la validación y calificación definitiva de la propuesta implementación de un direccionamiento estratégico se convocará al Comité Planificación y Desarrollo a una reunión en la cual se presentará la propuesta para su respectivo ajuste y aprobación, que será corroborado con la opinión acertada de dos profesionales de amplia experiencia en el asesoramiento empresarial en temáticas sobre el desarrollo e implementación de planes estratégicos, sistemas de información, finanzas y control de gestión.

5.7.1 Presentación de expertos

Ingeniero Mecánico Esteban Proaño Mba.

Graduado de Ingeniero Mecánico en la Escuela Politécnica Nacional, Maestría en Gerencia Empresarial, Escuela Politécnica Naciones, 1994, Maestría Ejecutiva en Administración de Empresas del INCAE, Nicaragua, 2009.

Experiencia en la Gerencia General y Gerencia de Proyectos de SEDEMI hasta la presente fecha con experiencia en los siguientes proyectos: Nokia-Siemens Network-Siemens, Conecel, Hidropaute, Urazul, Petrobras, Petroproducción, ABB, Tesca, Petrocomercial, Termo Guayas, CMI, Tecna Alianza YPF Petroproducción, etc., con el suministro de estructuras metálicas, estructuras de acero galvanizado e instalación, edificios metálicos, galpones y naves industriales, puentes grúa, pisos industriales (Grating), tanques de presión.

Colaborador en la Planificación del Primer Seminario Nacional de Tanques de Almacenamiento, representante del consejo de facultad y Instructor del programa de análisis, diseño estructural SAP-90, Escuela Politécnica Nacional.

Ingeniero de Empresas Edgar Jiménez Msc.

Graduado de Ingeniero de Empresas por la Universidad Tecnológica Equinoccial, 2002. M.B.A., con orientación en management estratégico, por la Universidad de Palermo, Argentina, 2006. Especialización en planeación estratégica por el Instituto Tecnológico de Monterrey, sede Ecuador 2007.

Participación en varias auditorías con importantes firmas como Halliburton Latin América, Schlumberger Surencó, Cuerpo de Ingenieros del Ejército, CNT, Amanco Plastigama, Telefónica Movistar, S.J. Jersey Ecuatoriano, Tecnistamp CEM, Fesa del Ecuador, entre otras.

5.7.1.1 Presentación de intenciones

Los profesionales han sido seleccionados, enfatizando su experiencia en temas sobre elaboración e implementación de planes estratégicos a través del cuadro de mando integral.

El documento fue entregado a cada uno de ellos, para su revisión. Se estableció un lapso de tiempo de 48 horas, para que vertieran su informe final, del cual se desprende lo siguiente:

- El contenido presenta nexos y relaciones entre los elementos básicos que integran el cuadro de mando integral.
- Los objetivos estratégicos reflejan el fin deseado por la Unidad de Negocios Petroleros de Sedemi S.C.C., convirtiéndose en elementos claves para la consecución de la visión.
- Los indicadores de gestión son válidos por cuanto permiten medir y valorar el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, se realizaron observaciones con respecto a la no selección de indicadores inadecuados que pudiesen inducir a un comportamiento no deseado a la unidad analizada.
- Recomiendan emprender los proyectos planteados, conforme a lo contenido en el presente estudio, sin embargo se recomienda, mantener actualizada la información generada en el seno de la unidad, a fin de proponer cambios puntuales que permitan alcanzar el éxito deseado.
- Se requiere el compromiso de todo el grupo de colaboradores de la unidad, así como también del apoyo de la Gerencia General, para la facilitación de los recursos sean financieros y materiales, para realizar la difusión de las intenciones que se persigue con la creación de la propuesta de gestión estratégica, pues ésta herramienta administrativa permite que las estrategias se desarrollen y evolucionen en el tiempo, permitiendo enfrentar eficazmente las condiciones del entorno y sobre todo de las capacidades internas.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente apartado se presentan las conclusiones y recomendaciones que rugen tras la consecución del presente estudio.

6.1 CONCLUSIONES

- Durante el desarrollo de la investigación, se pudo sustentar teóricamente la propuesta, fundamentándose en los diferentes autores que han tratado el tema del Direccionamiento Estratégico.
- Una vez realizado el diagnóstico situacional de Sedemi S.C.C., se aprecia un alto impacto de los factores claves de éxito tanto externos como internos, de lo cual se deriva que la entidad y al Unidad de Negocios Petroleros en particular, a pesar de mostrar un desempeño aceptable debe desarrollar un modelo de direccionamiento estratégico, de tal forma que le permita mejorar su cuota de participación en el mercado apoyado en una red de distribución de sus productos.
- Establecidos los objetivos estratégicos, y los planes de acción que permiten su consecución, se utilizó el modelo de gestión administrativa denominada el Balanced ScoreCard (BSC), para establecer los medios para llegar al cumplimiento de los objetivos estratégicos propuestos, los mismos que han sido traducidos en proyectos o planes de acción, cuyo desarrollo arroja los requerimientos de recursos y el mejoramiento de la unidad, para lo cual se han establecido índices de gestión basados en los informes elaborados por la gerencia de acuerdo a su experiencia y conocimiento, que viabilizará su consecución. Y se ha diseñado índices que incluyen las cuatro perspectivas básicas del CMI.

- Para alcanzar un modelo totalmente integrado, Sedemi se ha planteado un proceso a cinco años que irá desde febrero del año 2013 hasta el año 2018, en el que dependiendo de su situación inicial y del camino elegido para conseguir la integración, pueda cumplir sus objetivos estratégicos bajo un esquema racional y coherente.
- Al finalizar la presente investigación, se ha propuesto a la Dirección de Sedemi S.C.C., la inmediata implementación de lo planteado, de tal manera que no se deje pasar los estudios e indicadores logrados, encontrándose en el momento justo para iniciar el proceso.

6.2 RECOMENDACIONES

- Será de mucha importancia, examinar periódicamente la bibliografía que trata sobre el Direccionamiento Estratégico, de tal manera que puedan hacerse cambios o modificaciones, de acuerdo a los últimos estudios realizados.
- La propuesta de gestión estratégica debe ser el fiel reflejo del análisis FODA, donde se establecerán los lineamientos estratégicos a ser implementados con el fin de aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas del entorno.
- El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta útil que con su implementación, permite enfrentar el presente, ya que su relación es futurista, permitiendo definir los objetivos estratégicos y los factores claves de éxito a fin de aprovechar eficiente las oportunidades que se presentan dentro del sector petrolero.
- Es vital la implementación del modelo de gestión estratégica aplicando el Balanced Scorecard, puesto que sirve de apoyo para medir el grado de

alcance de la Misión y Visión, y sobre todo para transformar la estrategia en acción y resultados medibles y alcanzables.

- La capacitación y el compromiso del grupo de colaboradores es fundamental, en donde la unidad debe trabajar para disminuir las brechas de las competencias deseadas vs las reales, necesarias para el cumplimiento de cada uno de los objetivos estratégicos.
- Es de recomendar que la implementación de la propuesta se inicie con la aprobación final del tutor y lectores de la Universidad Politécnica Nacional, de tal manera que sirva como un documento de respaldo para la Empresa y un medio de lectura para su Directiva.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

7 BIBLIOGRAFÍA

América Economía. (2011). Quito.

Banco Central del Ecuador . (2012). Quito.

Bonnefoy, J., & Armijo, M. (2006). *Indicadores del desempeño en el Sector Público*. Pennsylvania: United Nations Publications.

Brown, M. (2002). *La ética en la empresa. Estrategias para la toma de decisiones*. Madrid: Editorial Paidós.

Calderón, G., & Castaño, G. (2005). *Investigación en administración en América Latina* . Manizales: Editorial de la Universidad Nacional de Colombia.

Cámara de Industrias y Producción. (2011). Quito.

Certo, S. (2001). *Administración Moderna*. Person Education.

David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México D.F.: Pearson Educación.

Díez de Castro, E., & Rosa, I. (2004). *Gestión de precios*. Madrid: Esic Editorial .

Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de marketing: teoría y experiencia*. Buenos Aires: Ediciones Granica .

El Universo. (2008). Guayaquil .

Fleitman, J. (2007). *Evaluación integral para implantar modelos de calidad*. México: Editorial Pax México.

Foro Económico Mundial . (2011).

Gaither, N., & Frazier, G. (2000). *Administración de producción y operaciones*. México: Thomson Editores.

García, D. (2008). *Manual de Marketing*. Madrid: Esic Editorial .

Gómez, D., & Jurado, J. (2002). *Financiación global de proyectos*. Madrid: Esic Editorial.

Goodstein, L. (2003). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá: McGraw Hill.

Grant, R. (2006). *Dirección Estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Editorial Cívitas.

- Guerrero, J. (2004). *Propuesta para operativizar un plan estratégico a través de la aplicación del Balanced Scorecard-BSC*. Lima: Universidad Católica de Santa María.
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
- Instituto Ecuatoriano de Estadística y Censos . (2012). Quito .
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Koontz, H. (2007). *Administración: una perspectiva global*. Barcelona: Mc Graw Hill.
- magazine, E. (27 de Junio de 2012). *La matriz AODF*. Recuperado el 27 de Junio de 2012, de <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-aod-analisis-foda-para-desarrollo-de-estrategias/>
- Maps Google. (2012). *Mapa de Quito*.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La Elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Nils-Goran, O., Jan, R., & Wetter, M. (2003). *Implementando y Gestionando el Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Editorial Gestión 2000.
- Observatorio de la Economía Latinoamericana. (2006). *Situación de la educación en el Ecuador*. Quito.
- Palacios, J. (2010). *Business Pocket*. Madrid: Editorial Netbiblo.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2003). Quito.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Admiinstración*. México D.F.: Pearson Educación .
- Rodríguez, J. (2003). *Introducción a la admiinstración con enfoque en sistemas*. Mexico D.F. : Thomson Editores .
- Sallenave, J. P. (2003). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Sedemi S.C.C. (2012). Quito.
- SEDEMI. (s.f.). www.sedemi.com. Recuperado el 25 de Enero de 2012, de <http://www.sedemi.com/ES/index.php>
- Stoner, J., & Freeman, E. (2003). *Administración*. México: Mc Graw Hill.

- Stoner, J., Freeman, E., & Gilbert, D. (2003). *Administración*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. .
- Thomas, C. (2007). *Guía básica para mandos intermedios y jefes de equipo*. Madrid: Editorial Fundación Confemetal.
- Transparencia, I. (2012). Berlín.
- Trujillo, F. (2003). Buenos Aires: Grupo Editorial Kier.
- Tzu, S. (2004). *El Arte de La Guerra*. Bogotá: Editorial Conejo.
- Ulrich, D., Zenger, J., & Smallwood, N. (2002). *Liderazgo basado en resultados*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos. (Enero de 2010). *Plan estratégico de marketing*. Recuperado el 1 de Junio de 2012, de Plan estratégico de marketing: <http://es.scribd.com/doc/97232975/11/Formulacion-y-priorizacion-de-los-objetivos-estrategicos-del-negocio>
- Vásquez, R. (2005). *Técnicas de mando y dirección de equipos: Conceptos básicos y aplicaciones*. Madrid: Ideas Propias Editorial .
- Vidal, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones .

ANEXOS

ANEXO A – Certificado de calidad ISO 9001:2008.



Certification
Awarded to

**SERVICIOS DE MECÁNICA INDUSTRIAL S.C.C.,
SEDEMI**

VIA SANGOLOUÍ, AMAGUAÑA KM. 4 1/2, LOTIZACIÓN EL CARMEN, LOTE N° 4 – SANGOLOUÍ
ECUADOR

Bureau Veritas Certification certify that the Management System of the above
organisation has been assessed and found to be in accordance
with the requirements of the standard detailed below

STANDARD

ISO 9001:2008

SCOPE OF SUPPLY

**DISEÑO, CONSTRUCCIÓN Y GALVANIZACIÓN DE ESTRUCTURAS METÁLICAS
DESIGN, CONSTRUCTION AND GALVANIZATION OF METALLIC STRUCTURES**

Original approval date: AUGUST 06th, 2007

Subject to the continued satisfactory operation of the organisation's Management System,
this certificate is valid until: JULY 11th, 2013

To check the validity of this certificate please call (593 2 227 3190)
Further clarification regarding the scope of this certificate and the applicability of the Management System
requirements may be obtained by consulting the organisation

Certificate Number: EC120996 Date: JULY 12th, 2010



Catalina Kovera
Certification Officer Bureau Veritas Ecuador S.A., Av. Chacabambas 1075 y Suiza, Edificio Eureka Plaza,
Paseo 8, C01062, Quito-Ecuador



Fuente: Sedemi (Sedemi S.C.C., 2012)

Elaborado por: Ana Pillajo

ANEXO B – Lista de competidores por tipo de producto

POSICIONAMIENTO DE SEDEMI EN EL MERCADO NACIONAL						
POSICIONAMIENTO GRUPO SEDEMI						
DIVISIÓN	SECTOR	EMPRESA	TIPO DE SERVICIO	DOMICILIO	POSICIONAMIENTO	
					NACIONAL	EMPRESAS SUDAMERICANAS EN EL ECUADOR
FABRICACIONES METÁLICAS	ELÉCTRICO	Sedemi	torres /estructuras se / lt	Sangolqui	1	
		Emetasa	torres / se	Guayaquil	2	
		Instrumental	torres / se	Quito	3	
		Maga	subestaciones	Sangolqui	4	
		Galvanica	subestaciones / herrajes	Cuenca	5	
		Mario Ordoñez	torres / se	Quito	6	
		Myrco	Torres	Quito	7	
		Sicomelec	Herrajes	Sangolqui	8	
		Esacero	subestaciones	Quito	9	
		Fem	Torres	Bogota		1
		Enerpetrol	torres / postes	China		2
		Sadelec	torres / se	Bogota		3
		Pym	torres / postes	Caracas		4
	Bboch	Torres	S Chile		5	
	TELECOMUNICACIONES	Maga	torres / monopolos / obra asociada	Sangolqui	1	
		Myrco	torres / monopolos / obra asociada	Quito	2	
		Sedemi	torres / monopolos / obra asociada	Sangolqui	3	
		Instrumental	torres / monopolos / obra asociada	Quito	4	
		Granados	torres / monopolos	Guayaquil	5	
		Fintender	torres / monopolos / obra asociada	Quito	6	
		Jimex	obra asociada	Sangolqui	7	
		Mullisova	obra asociada	Quito	8	
		Avanzit	obra asociada	Quito	9	
		Ediplarq	obra asociada	Guayaquil	10	
		Parres	sistema de tierra	Guayaquil	11	
		Disinsa	cercol y línea de vida	Guayaquil	12	
		Gapsa	obra asociada	Guayaquil	13	
		Leadcom	obra asociada	Quito	14	
		Rotuconst	obra asociada	Guayaquil	15	
		Inmokent	obra asociada	Guayaquil	16	
	INDUSTRIAL	Imeteco	estructuras metálicas	Guayaquil	1	
		Molemotor	estructuras metálicas	Guayaquil	2	
		Edhesa	estructuras metálicas	Guayaquil	3	
		Esacero	estructuras metálicas	Quito	4	
		Sedemi	estructuras metálicas	Sangolqui	5	
	PETROLERO	Sedemi	estructuras metálicas	Sangolqui	1	
		Esacero	estructuras metálicas	Quito	2	
		Escymet	estructuras metálicas	Quito	3	
		Procopet	estructuras metálicas	Quito	4	
		Tepromec	estructuras metálicas	Quito	5	
		Beecons	estructuras metálicas	Quito	6	
		Cistec	estructuras metálicas	Quito	7	
		Servinpet	estructuras metálicas	Quito	8	
CONSTRUCCIÓN	Edhesa		Guayaquil	1		
	Ospina		Quito	2		
	Hugo De La Fuente		Quito	3		
	Cistec		Quito	4		
	Esacero		Quito	5		
	Estructuras Favara		Quito	6		
	Sedemi		Sangolqui	7		
Comrey		Sangolqui	8			
VIAL	Pateca	obra civil	Quito	1		

		Kubiec	punte metálico	Quito	2	
		Esacero	punte metálico	Quito	3	
		Santa Bárbara	punte metálico	Quito	4	
		Sedemi		Quito	5	
GALVANIZADO EN CALIENTE	GALVANIZADORA	Novacero		Quito	1	
		Metain		Guayaquil	2	
		Sedemi		Sangolqui	3	
		Galvanorte		Quito	4	
		Conduit-Kubiec		Quito	5	
		Ipac		Guayaquil	6	
		Hg		Quito	7	
CONSTRUCCIONES ELECTRO MECÁNICAS Y CONSTRUCCIONES CIVILES	CONSTRUCCIONES ELECTROMECÁNICAS	Cointec		Quito	1	
		Elecdor		Guayaquil	2	
		Sedemi		Sangolqui	3	
		Jaime Ortega		Cuenca	4	
		Proyecsa		Guayaquil	5	
		Cobellpa		Guayaquil	6	
		Escyfo		Quito	7	
		Sabato		Quito	8	
		Lincon		Loja	9	
		Cesed		Santo Domingo	10	
		Inco		Quito	11	
		Moelectricity		Quito	12	
		Eléctricas de Medellín		Medellín		1
		Unión Eléctrica		Bogotá		2
		Proanasa		Bogotá		3
		Cobra		Lima		4
Sadeven		Caracas		5		

Fuente: Sedemi (Sedemi S.C.C., 2012)

Elaborado por: Ana Pillajo