

# **UNIVERSIDAD TÉCNICA DE BABAHOYO**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS E  
INFORMÁTICA**

**(F.A.F.I)**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**TESIS DE GRADO PREVIO  
A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE  
INGENIERO COMERCIAL**



**TEMA:**

**PLAN ESTRATEGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD  
COMERCIAL DE LAS PYMES EN EL CANTON BABAHOYO  
PROVINCIA DE LOS RÍOS**

**AUTORAS**

**NANCY YOLANDA ARTEAGA SANCHEZ  
JENNY MARISOL GARCIA RUIZ**

**DIRECTOR DE TESIS**

**ING. RONNY ONOFRE ZAPATA MAE**

**LECTORA DE TESIS**

**ING. JANET BONILLA FREIRE**

**AÑO: 2012**

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DE LA TESIS**

Declaramos que la presente tesis de grado es de nuestra autoría por lo tanto cedemos los derechos a la Universidad Técnica de Babahoyo para que pueda ser utilizada en la Biblioteca como documento de lectura y consulta.

Nancy Yolanda Arteaga Sánchez

Jenny Marisol García Ruiz

## DEDICATORIA

A Dios, por permitirme llegar a este momento tan especial en mi vida. Por los triunfos y los momentos difíciles que me han enseñado a valorarlo cada día más, A mi madre Marlene Sánchez por ser la persona que me ha acompañado durante todo mi trayecto estudiantil y de vida.

A mi compañera y amiga, Jenny García porque sin el equipo que formamos, no habiéramos logrado esta meta.

A mis profesores, gracias por su tiempo, por su apoyo así como por la sabiduría que me transmitieron en el desarrollo de mi formación profesional.

Nancy Yolanda Arteaga Sánchez

## **AGRADECIMIENTO**

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

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

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

A todos y cada uno de los docentes que me impartieron sus conocimientos a lo largo de mi carrera.

Gracias a todas las personas que ayudaron directa e indirectamente en la realización de este proyecto.

Nancy Yolanda Arteaga Sánchez

## DEDICATORIA

A mis padres por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo porque gracias a ustedes, hoy puedo ver alcanzada mi meta, ya que siempre estuvieron impulsándome en los momentos más difíciles de mi carrera, fue lo que me hizo llegar hasta el final.

Gracias por haber fomentado en mí el deseo de superación y el anhelo de triunfo en la vida. Mil palabras no bastarían para agradecerles su apoyo, su confianza, su comprensión y sus consejos en los momentos difíciles.

A todos los seres que amo, espero no defraudarlos y contar siempre con su valioso apoyo, sincero e incondicional.

Jenny Marisol García Ruiz

## **AGRADECIMIENTO**

Mi gratitud, principalmente está dirigida a Dios y a mis padres por haberme dado la existencia y permitido llegar al final de la carrera.

A los docentes que me han acompañado durante el largo camino, brindándome siempre su orientación con profesionalismo ético en la adquisición de conocimientos y afianzando mi formación.

Igualmente a mis maestros asesores quienes me han orientado en todo momento en la realización de este proyecto que enmarca el último escalón hacia un futuro en donde sea partícipe en el mejoramiento continuo del día a día de la vida.

Jenny Marisol García Ruiz

# ÍNDICE GENERAL

Declaración de autoría de la tesis	I
Dedicatoria	II
Agradecimiento	IV
Índice general	VI
Introducción	VIII
<b>CAPITULO I</b>	<b>1</b>
1 Marco Contextual de la investigación	1
1.1 Antecedentes	1
1.1.1 Contexto Social	1
1.1.2 Contexto Institucional	2
1.2. Problema de Investigación	3
1.2.1. Planteamiento del Problema	3
1.2.2. Formulación del Problema	3
1.2.3 Subpreguntas	4
1.3. Delimitación de la Investigación	4
1.4. Justificación	4
1.5. Objetivos	5
1.5.1. Objetivo General	5
1.5.2. Objetivos Específicos	5
<b>CAPITULO II</b>	<b>6</b>
2. Marco Teórico	6
2.1. Marco Referencial	6
2.2. Marco Conceptual	25
2.3 Hipótesis	37
2.3.1. Hipótesis General	37
2.3.2 Hipótesis Específicas	37
2.4. Variables	37
2.4.1. Variable Independiente General	37
2.4.2. Variable Dependiente General	37
2.5. Operacionalización de las variables	38
2.6. Terminología de Uso frecuente	39

<b>CAPITULO III</b>		42
3.	Metodología de la Investigación	42
3.1	Diseño de la Investigación	42
3.2.	Métodos	43
3.3.	Técnicas e Instrumentos	43
3.4.	Población y Muestra	44
3.5	Organización y Procesamiento de la información	45
<b>CAPITULO IV</b>		46
4.	Presentación e Interpretación de la Información	46
4.1.	Presentación de la Información	46
4.2.	Interpretación de la Información	56
<b>CAPITULO V</b>		57
5.	Marco Propositivo	57
5.1	Tema	57
5.2.	Desarrollo de la Propuesta	57
5.3	Plan de acción	81
5.4.	Conclusiones	82
5.5.	Recomendaciones	83
5.6.	Bibliografía	84
Anexos		

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la pequeña y mediana empresa ha sido un centro importante de atención de las políticas públicas, lo que ha permitido una mejora de determinados aspectos directamente vinculados con la competitividad de dicho colectivo empresarial y ha contribuido a mantener el dinamismo de nuestro tejido productivo.

Sin embargo, los retos que están afrontando tanto las pequeñas y medianas empresas como las microempresas, requieren reforzar la sensibilidad hacia las problemáticas de dicho colectivo e intensificar el apoyo a la empresa mediante la definición de un nuevo marco de competitividad que proporcione un entorno favorable al dinamismo empresarial en una década de importantes cambios estructurales en nuestra economía.

Durante los últimos años, las condiciones de trabajo en el mundo han sufrido grandes transformaciones. Algunos de los factores que en mayor proporción han incidido en dichas transformaciones son:

- El acelerado cambio tecnológico que ayuda a introducir flexibilidad a los procesos productivos y ampliar con ello la capacidad de adaptación de la unidad productiva a los cambios en el mercado.
- La creciente competencia en los mercados laborales.
- Clientes más sofisticados y exigentes
- Mercados cada vez más complejos y diferenciados

Como lo señalan Aragón Sánchez y Rubio Baños (2009) en un entorno como el actual, caracterizado por una economía globalizada, dinámica y cada vez más competitiva, las empresas necesitan encontrar procesos y técnicas de dirección que les permitan desarrollar una gestión más eficiente para, a su vez, lograr mejores resultados.

# **CAPITULO I**

## **1. MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

#### **1.1.1. Contexto Social**

La planeación estratégica dentro de una empresa, muestra el camino a realizar, es decir todo el proceso que permite a una compañía establecerse dentro de un mercado y ser la mejor, sin embargo este concepto hace algunos años era a la operación a la que se le prestaba mayor atención en la dirección de una empresa típica.

Uno de los problemas más importantes era el cómo usar eficientemente aquellos escasos recursos para producir bienes y servicios, pensando que al cumplir con ese objetivo las ganancias serian maximizadas.

Hoy en día el uso eficiente de esos recursos ha permitido a las empresas sobrepasar un ambiente turbulento de rápidos cambios, la supervivencia se encuentra en la habilidad de una organización para adaptarse de forma adecuada al medio interno y externo apoyados fuertemente por el capital humano.

En el campo profesional proporciona el marco teórico para la acción que se haya en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que sus gerentes y otros individuos evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una misión compartida y cuenten con una convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna.

Así mismo ayuda a que la organización desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o el campo en donde funciona de sus clientes -actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones.

### **1.1.2. Contexto Institucional**

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o por lo menos una base para ajustarse en forma constante a sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer u motivar al recurso humano y gerentes clave en la organización.

El éxito estratégico debe ocurrir de manera individual y organizacional, así mismo no solo deben decidirse los movimientos inmediatos si no también se deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado lo cual se podrá lograr con un equipo de trabajo de recursos humanos medulares de competencia, además de fundamentar planes adicionales a requerimientos que exijan los cambios.

## **1.2. Problema de Investigación**

### **1.2.1. Planteamiento del Problema**

Babahoyo es una ciudad cuyo crecimiento económico comercial ha venido desarrollándose lentamente, cabe destacar que ofrece todo tipo de productos y servicios que van desde alimentos frescos y procesados, productos farmacéuticos y químicos, tecnologías (principalmente hardware y software), plásticos y cauchos, confecciones y calzado, vehículos, automotores, carrocerías y partes, insumos para la producción de bienes agrícolas, transporte y logística, construcción y productos elaborados de madera y comercialización de textil.

Pero sin embargo este crecimiento se encuentra afectado, ya que existen sobre las pymes que elaboran o confeccionan muchos de los productos o servicios demandados factores que disminuyen su competencia ante las demás microempresas como: Recursos humanos poco capacitados, desconocimiento empresarial por parte de sus propietarios, falta de inversionistas que apliquen capital para el crecimiento competitivo, direccionamiento solo a mercado de precios y no de calidad, es por ello que sus habitantes están destinando sus ingresos a otras ciudades desarrolladas.

Las principales debilidades es la falta de buenas estrategias que desarrollen una impulsión de negocios con crecimiento. Por todo lo expuesto se pretende dar solución al siguiente problema a través de una propuesta estratégica que permite mejorar la competitividad y estimular a las pymes de la ciudad a través de una visión integradora que promuevan procesos de cambio para el mejoramiento del bienestar colectivo.

### **1.2.2. Formulación del Problema**

De acuerdo a lo ya planteado, se formula la siguiente pregunta en torno al objeto de estudio:

¿Cómo diseñar un plan estratégico para mejorar el grado de competitividad comercial de las Pymes en el Cantón Babahoyo Provincia de los Ríos?

### **1.2.3. Subpreguntas**

- ¿Cuáles son los factores internos que influyen en el éxito competitivo de las pymes?
- ¿Cuál es el nivel de desempeño del recurso humano que inciden en la competitividad comercial de las pymes en la ciudad de Babahoyo?
- ¿Cuáles serían las estrategias que contribuirían al mejoramiento de la competitividad de las pymes en la ciudad de Babahoyo?

### **1.3. Delimitación de la Investigación**

El objeto de estudio está relacionado a diseñar un plan estratégico para mejorar el grado de competitividad comercial de las Pymes en el Cantón Babahoyo Provincia de los Ríos.

El presente trabajo comprende la línea de investigación de Pymes la cual está estipulada entre las líneas de investigación de la Escuela de Administración de Empresas y Gestión Empresarial de la Universidad Técnica de Babahoyo. Lo que se pretende con esta investigación, además de los objetivos previamente mencionados, es ofrecer un trabajo lo suficientemente documentado, aportando conocimientos que en el futuro puedan servir de base para posteriores investigaciones sobre el tema u otros similares.

## **1.4. Justificación**

En Babahoyo debido a la situación económica que vivimos hoy en día, es indispensable que los profesionales enfoquen todos sus esfuerzos hacia la generación de empleo, con el propósito de contribuir no solo al mejoramiento de su calidad de vida, sino al de toda una comunidad.

Es por esto muy importante mejorar el nivel competitivo comercial respecto a un grupo de factores internos que inciden en la competitividad de las pymes en la ciudad de Babahoyo.

Significando aumentar el nivel competitivo del mercado, lo que se traduce en: Mayores índices de eficacia en ventas, optimización de costos productivos, incremento entre la oferta y la demanda, libertad de elección para los consumidores, afluencia competitiva de nuestra economía.

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1 Objetivo General**

Diseñar un plan estratégico para mejorar el grado de competitividad comercial de las Pymes en el Cantón Babahoyo Provincia de los Ríos.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Determinar cuáles son los factores internos que influyen en el éxito competitivo de las pymes.
- Identificar el nivel de desempeño de los factores que inciden en la competitividad comercial de las pymes en la ciudad de Babahoyo.
- Elaborar una propuesta para incrementar la competitividad de las pymes en la ciudad de Babahoyo.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO TEORICO**

#### **2.1. Marco Referencial**

##### **PLANEACION ESTRATEGICA**

##### **Antecedentes de la Planeación Estratégica**

La Planeación Estratégica nació por el crecimiento industrial durante la década de los sesenta. Esta surge de los estudios de “Formulación de Políticas” y de “Estrategia Inicial”, las cuales fueron desarrolladas con miras a afrontar los múltiples cambios en el ambiente, posteriores a la Segunda Guerra Mundial.<sup>1</sup>

##### **Formulación de políticas**

Consiste en implantar reglas cotidianas que establecen la delimitación sobre lo que un área funcional puede o no hacer.

La necesidad de las empresas por integrar sus funciones, cuando comenzaron a crecer después de la Segunda Guerra mundial se hacía cada vez mayor, ya que éstas requerían de procedimientos más formales para lograr coordinar las actividades, tanto dentro como entre las áreas funcionales, permitió el seguimiento del análisis de la formulación de políticas.

Sin embargo, este estudio comenzó a resultar inadecuado, porque las organizaciones aumentaban en complejidad así como en tamaño y la magnitud y lo impredecible de su entorno les ocasionaban problemas que dicho análisis no podía resolver.

---

<sup>1</sup> José Nicolás Marín; Eduardo Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 2009, Pág. 20-23

## **Estrategia inicial**

Definida como la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dicho propósito como ideas claves para llegar al éxito.

Esta nueva concepción y práctica general se ha convertido a partir de la década de los ochenta en una herramienta indispensable de la alta gerencia, para evaluar el accionar de la empresa, el estudio del liderazgo, el grado de compromiso y el logro de los objetivos institucionales.

## **Definición de la Planeación Estratégica**

Es el proceso continuo y dinámico del análisis interno y externo, así como establecimiento de objetivos que sirvan como guía para la organización, para prever su futuro y desarrollarse, con el propósito de identificar y seleccionar estrategias pertinentes que permitan unificar sus esfuerzos y alcanzar los objetivos institucionales.<sup>2</sup>

## **Importancia de la planeación estratégica**

La importancia de la planeación estratégica radica fundamentalmente en los aspectos siguientes:

- Induce al análisis sistemático y riguroso del ámbito interno de la empresa, a fin de minimizar o eliminar las debilidades y amenazas, potencializar las fortalezas y aprovechar las oportunidades del medio.
- Permite a la gerencia mantener el máximo control posible sobre el destino de la empresa, en el mundo cambiante.
- Define la misión de la organización, estableciendo un esfuerzo coordinado y una dirección concreta.
- Logra ventajas competitivas sobre aquellos que no implementan el planeamiento estratégico.
- Facilita el posicionamiento y la competitividad empresarial.
- Permite evaluar los logros alcanzados.

---

<sup>2</sup> Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 2007, Pág. 12

## **Ventajas y desventajas de la planeación estratégica**

Todo proceso lleva aspectos positivos y negativos, en el caso del planeamiento estratégico, éste ha servido a muchas empresas para alcanzar el éxito o fracaso.

### **Ventajas**

- Redefine el rumbo institucional.
- Permite un análisis sistemático de los elementos internos y externos de la empresa.
- Propicia una transformación en la cultura organizacional.
- Genera sinergia y compromiso grupal.
- Mide y evalúa el desempeño institucional.
- Permite una distribución adecuada de los recursos.
- Encausa los esfuerzos y recursos en la dirección establecida.
- Prioriza los aspectos que requieren inmediata y mayor atención.
- Su aplicación genera ventajas competitivas sobre los que no lo aplican.

### **Desventajas**

- Se planea bajo incertidumbre, ya que no se puede prever el futuro.
- Si todos utilizaran planeación estratégica, no existiría ventaja competitiva.
- Generalmente el plan estratégico viene de arriba hacia abajo, sin tomar en cuenta los niveles operativos.
- El esfuerzo estratégico se enfoca hacia las estrategias y recursos actuales, más que a obtener nuevos recursos y aprovechar las oportunidades futuras.
- La planeación estratégica es costosa. Requiere de un análisis costo-beneficio, que garantice los beneficios de su implantación.<sup>3</sup>

---

<sup>3</sup> Ever Martínez y otros, Propuesta Plan Estratégico UNIVO, año 2008

## **Tipos de planes**

En las organizaciones es necesario elaborar planes, ya que sin planes los gerentes no pueden saber cómo organizar a su personal ni sus recursos debidamente.

Quizás incluso ni siquiera tenga una idea clara de que deban de organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza ni esperar que los demás le sigan, no saben si van alcanzar su meta, no han de saber hacia dónde van; dentro de las empresas existen diferentes tipos de planes de los cuales podemos mencionar:

### **a. Planes de uso único**

Como los principales planes están los de uso único que son todos aquellos procedimientos detallados de acción que se siguen una vez solo eventualmente con el fin de resolver un problema que no se presenta con frecuencia.

Los planes de uso único son: los Programas, Proyectos y Presupuestos.

- **Programas**

Son planes de un solo uso que abarcan un grupo relativamente amplio de actividades operativas y específicas, etapas de importancia, su orden y cronología, y la unidad que será responsable de cada fase.

- **Proyectos**

Son proporciones pequeñas y distinguibles de los programas. Cada proyecto posee una extensión limitada, y directiva bien definida acerca de la asignación y el tiempo.

- Presupuesto

Son planteamientos formales y cuantitativos de los recursos asignados para programas o proyectos específicos en un período determinado.<sup>4</sup>

b. Planes permanentes

Están constituidos por un conjunto de decisiones establecidas que los administradores emplean para abordar actividades organizacionales frecuentes. Estos permiten a los administradores ahorrarse el tiempo empleado en la planeación y toma de decisiones, porque las situaciones semejantes se manejan de modo uniforme y previamente establecido.

**Diferencias entre planes operativos y planes estratégicos.**

Los planes estratégicos y los operativos difieren en tres sentidos fundamentales:

En horizonte del tiempo

- Los planes estratégicos suelen contemplarse varios años o incluso decenios a futuro (2-10 años)
- Un plan operativo suele ser entre días, semanas, mensuales, trimestrales, anuales.

En el alcance

- Los planes estratégicos afectan a una amplia gama de actividades de la organización.
- Los planes operativos tienen un alcance más estrecho y limitado.

En el grado de detalle

- Los planes estratégicos se establecen en términos que parecen simples y genéricos.
- Los planes operativos se establecen con mayor detalle.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> James A.F, Stoner, R. Edward Freeman, Administración Editorial Mc Graw-Hill, año 2007, quinta edición, Pág. 243

<sup>5</sup> Stoner James, Administración, año 2008 México Editorial Prentice-Hall, inc., 6ta. Edición, Pag. 291

## **ESTRATEGIAS**

### **Definición de Estrategia**

Es el esquema fundamental de la empresa para afirmar su continuidad y para adaptarse al entorno, en busca de ventajas competitivas.

La estrategia consigna la dirección hacia la que debe de avanzar su empresa fuerza impulsadora.

### **Evolución del Concepto de Estrategia**

Este concepto viene evolucionando desde hace 40 años; surgen dos corrientes de pensamiento sobre la práctica administrativa. La primera corriente viene del planeamiento y presupuestación de programas originados en la Segunda Guerra Mundial.

La segunda corriente de pensamiento se inicia en la década de 1950, en la Escuela de Administración de Empresas de Harvard. Esta corriente destaca la importancia de tener una estrategia corporativa global.<sup>6</sup>

### **Naturaleza y Propósito de las Estrategias**

Las estrategias contribuyen a las labores de planeación de los administradores, en tanto que orientan las decisiones operativas. El propósito principal es, los puntos finales hacia donde se dirigen las actividades de una empresa y su determinación de triunfar en un entorno competitivo.

### **Tipos de Estrategias**

Las estrategias no son fórmulas mágicas y milagrosas, son alternativas de éxito, que se ajustan dependiendo el tipo de negocio y a sus necesidades, así como en el entorno en que se encuentra.

La clasificación que a continuación se presenta es bajo dos criterios básicos: el enfoque competitivo de Michael Porter y el enfoque de crecimiento de F.J. Maqueda.

---

<sup>6</sup> José Nicolás Marín; Eduardo Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 2009, Pág. 37

## **Estrategias Competitivas Genéricas**

Las estrategias competitivas genéricas se definen como: “El conjunto de acciones ofensivas y defensivas que la empresa implementa para enfrentar las cinco fuerzas competitivas y así, poder obtener un rendimiento mayor a la inversión realizada”.

Entendido como las cinco fuerzas competitivas: a los competidores actuales, competidores potenciales, productos o servicios sustitutos, proveedores y compradores.

En forma amplia se consideran 3 estrategias genéricas:

- Liderazgo en costo
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

### a. Estrategia de Liderazgo en Costos

Esta estrategia consiste en alcanzar el liderazgo en costos a través de la puesta en práctica de políticas funcionales que aseguren una producción eficiente de grandes volúmenes, elevada participación en el mercado, acceso favorable a las materias primas y una reducción de costos en las áreas funcionales.

### b. Estrategia de Diferenciación

Esta estrategia diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en el sector se perciba como único.

Las formas en que se logra son muy diversas: la tecnología, las características, el servicio al cliente, su red de distribución.

Es necesario precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, si no que constituye el principal objetivo estratégico.

c. Estrategia de enfoque o concentración

Esta estrategia genérica se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; en contraste con las anteriores estrategias, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular.

### **Estrategias de Crecimiento**

Este tipo de estrategias busca maximizar las utilidades a largo plazo, crecimiento en ventas, instalaciones, tecnología y otras áreas.

Las estrategias de crecimiento son:

a. Estrategias Integrativas

Estas se enfocan en el crecimiento de la empresa en forma vertical, obteniendo una ventaja competitiva a costa de sus proveedores. Se divide en dos clases:

a. Integración hacia delante

Su objetivo es obtener la propiedad o un mayor control sobre sus distribuidores. Ej.: una empresa que compra una flota de camiones para distribuir sus productos.

b. Integración hacia atrás

Lograr un mayor control sobre sus proveedores. Ej.: un supermercado instala su propia granja porcina, para producir la carne que venderá.

### **Estrategias Intensivas**

Al igual que las anteriores buscan el crecimiento de la empresa, pero en forma horizontal. Estas estrategias son:

c. Penetración en el mercado

Se deben de hacer esfuerzos para una mayor penetración en el mercado de

los productos actuales. Ej.; campañas publicitarias y promoción para un producto o servicio.

d. Desarrollo del mercado

La penetración de productos actuales a nuevos mercados. Ej.; un restaurante abre otro similar en otra ciudad.

e. Desarrollo de producto

Se busca elevar los niveles de venta mejorando o modificando el producto actual. Ej.: un fabricante de zapatos lanza un nuevo estilo.

### **Estrategias Diversificadas**

Este tipo de estrategia busca aumentar el rendimiento de la empresa a través de la diversificación del producto o servicio.

Existen 3 estrategias:

f. Diversificación concéntrica

Es cuando una empresa agrega un producto relacionado con el giro actual del negocio. Ej.: un banco adquiere una compañía de seguros.

g. Diversificación por conglomerado

Consiste en añadir nuevos productos que no están relacionados con el giro normal de la empresa. Ej.; un fabricante de cosméticos, adquiere una línea de alimentos.

h. Diversificación horizontal

Busca añadir productos no relacionados a sus clientes actuales. Ej.; un fabricante de botellas de vidrio que agrega a la producción envases de plástico.

## **Otras Estrategias**

### i. Asociaciones

Cuando dos o más empresas se unen para trabajar en un proyecto de mutuo beneficio.

### j. Reducción

Es la reestructuración de una empresa mediante la reducción de costos, para poder recuperar su competitividad.

### k. Desposeimiento

Esta estrategia se refiere a la venta de parte de la organización.

### l. Liquidación

Se refiere a la venta de todos los activos de una empresa por motivo de quiebra.

### m. Combinación

Es cuando una organización por circunstancias propias, sigue dos o más estrategias simultáneamente.<sup>7</sup>

## **Orientación de las Estrategias**

Estrategias y políticas contribuyen a las labores de planeación de los administradores orientando las decisiones operativas. Por lo tanto, en cuanto más clara sea la comprensión de estrategias y políticas y su instrumentación en la práctica, más consistente y efectiva será la estructura de los planes de una empresa.

## **Fases del Proceso Estratégico**

Este es un proceso que consta de 3 fases principales, las que se subdividen en 12 pasos, que pretenden sistematizar y ordenar el desempeño de la empresa para lograr ciertas ventajas competitivas.

---

<sup>7</sup> Porter Michael, Ventaja Competitiva, año 2007 México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Sexta Edición Pág. 28

Las fases son las siguientes:

a. Formulación de las Estrategias

Es el proceso inicial, que conduce a la fijación de la misión de la empresa, investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y amenazas externas, estableciendo correlaciones entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa.

En resumen, consiste en la fijación de la misión, los objetivos y las estrategias empresariales.

Esta fase se divide en tres actividades básicas: investigación, análisis y toma de decisiones

b. Ejecución de las Estrategias

Luego de la etapa inicial, viene la parte, mediante la cual se movilizan los empleados y gerentes con el fin de poner en práctica las estrategias formuladas.

Esta fase consiste de tres actividades: fijación de metas, políticas y asignación de recursos.

c. Evaluación de las Estrategias

Es la fase mediante la cual se hace una evaluación de los resultados del plan; inicialmente se someten a un nuevo análisis los factores internos y externos, luego se compara el proceso real con el planificado y finalmente se realizan las correcciones pertinentes.

Para ello es indispensable realizar tres actividades:

- a. Análisis de factores internos y externos
- b. Evaluación de estrategias
- c. Toma de medidas correctivas

#### d. Implantación de la Estrategia Formulada

Llevar a la acción concreta una estrategia es una de las tareas y retos principales que enfrenta un gerente. El solo poder concebir nuevas y claras estrategias no es suficiente. El gerente debe también tener la capacidad de plasmar su visión estratégica en pasos concretos para que “se hagan las cosas”.

Para superar el problema que surge a la hora de poner en práctica una estrategia. Se abordan tres puntos:

- La definición de tareas claves de implementación.
- Revisión de la variedad de enfoques que los gerentes pueden aplicar a estas tareas.
- Identificación de las destrezas que son necesarias para realizar eficazmente una estrategia.<sup>8</sup>

### **MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA**

Las fases y actividades descritas anteriormente, se operativizan en el modelo de la planeación estratégica que se sintetizan conforme al detalle siguiente:

#### **Concepto de Misión y Objetivos de la Empresa**

La misión es una función o tarea básica de una empresa o dependencia de sus departamentos.

Objetivos de la empresa: son los fines que se persiguen por medio de una actividad de cualquier índole. Representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control.

---

<sup>8</sup> Leonard Goldstein, año 2008, Planeación estratégica. Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 3ra. Edición, Pág. 197

## **Búsqueda de Valores**

Todas las decisiones de negocios se basan en valores. La fase de búsqueda de valores en el proceso de planeación estratégica requiere de un análisis profundo de los valores personales, los valores organizacionales, la filosofía operativa, la cultura de la organización y los grupos de interés.

El plan estratégico debe ser congruente con los de la compañía.

Por lo tanto, la búsqueda de valores en la planeación estratégica involucra cinco elementos.

- Los valores personales del equipo de planeación
- Los valores de la organización como un todo
- La filosofía operativa de la organización
- La cultura de la organización
- Los grupos de interés de la organización

## **Los valores estratégicos**

Hay un número indeterminado de factores que podrían considerarse como valores estratégicos, pero es recomendable que sólo se tomen en cuenta de ocho a diez y basar el estudio estratégico en ellos.

Algunos son determinantes y quizás no necesiten estar en una lista, otros serán fijos y deben de mantenerse visibles, otros podrán variar dependiendo de dónde se encuentra el ciclo del negocio.

Estos son algunos de los valores que la mayoría de organizaciones han encontrado útiles: ética, calidad, seguridad, ambiente, imagen empresarial, imagen en su comunidad, diversión, responsabilidad con los clientes, recursos humanos, rentabilidad, alianzas estratégicas y expansión.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> Leonard Goldstein, Timothy Nolay, Planeación Estratégica Aplicada, Editorial Mc Graw-Hill, año 2006 3ra. edición, Pág. 167-196

## **Formulación de la Misión**

Uno de los aspectos más importantes y, a menudo uno de los más difíciles del proceso de planeación estratégica es la formulación de la misión.

La formulación de la misión sigue después que la búsqueda de valores ha culminado y deben de ser congruentes entre sí a la formulación de la misión.

Una organización debe responder cuatro preguntas fundamentales.

¿Qué funciones desempeña la compañía?

¿Para qué desempeña esa función la compañía?

¿De qué manera trata de desempeñar esta función?

¿Por qué existe esta compañía?

## **Que es la misión y porque es importante**

¿Qué es la misión? Es un enunciado breve y sencillo que describe la razón de ser o el fin último de una organización dentro de su entorno y en la sociedad en general.

La misión es importante por cuatro razones:

- Sirve para establecer, darle consistencia y claridad al propósito en toda empresa.
- Proporciona un marco de referencia para todas las áreas de la empresa.
- Lograr el compromiso de todos a través de una comunicación clara del origen y concepto del negocio, así como de su organización.

## **Identificación de valores, visión, misión y estrategias percibidas.**

El primer paso, consiste en analizar la funcionalidad de la misión, objetivos, estrategias y valores actuales debidamente publicitados o inferirlas, si es que la empresa no los ha diseñado, comunicado o escrito.

Esta es la tarea gerencial, clasificar y detallar los valores, la misión visión y estrategias actuales; lo cual no es fácil, ya que muchas empresas realizan

actividades tan variadas y complejas, que es difícil ubicarlos en un campo específico de acción.

Una adecuada formulación de la misión identifica el alcance de sus operaciones en relación con su principal servicio o producto, sus clientes y la forma como satisface estas necesidades y deberá formularse con base en el cliente o usuarios y no en el producto.<sup>10</sup>

### **Análisis Interno y Externo**

#### a. Análisis Interno

Consiste en analizar objetivamente las fortalezas y debilidades de los diversos sectores, departamentos o áreas que integran la empresa; entendiendo como fortalezas, a la ejecución óptima de las actividades realizadas o los recursos con que se dispone, y como debilidades, las actividades o recursos que limitan el éxito de la organización.

#### b. Análisis Externo

Incluye un estudio de tendencias y acciones del entorno de la empresa, estos se vuelven claves e inciden significativamente sobre el desarrollo de la empresa en forma positiva o negativa.

Estos factores claves generan oportunidades y amenazas a la empresa; entendiendo como oportunidades las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas, jurídicas y competitivas que podrían favorecer significativamente a la organización en el futuro y como amenazas, las que interfieren en alcanzar una posición óptima a la empresa.<sup>11</sup>

### **Formulación de la nueva misión empresarial**

Una vez realizada la auditoria interna y externa de la empresa, se correlacionan estos resultados en la misión empresarial, especificando los propósitos a largo plazo y valores que sustentarán el que hacer institucional.

<sup>10</sup> George L. Morrissey, 2006. Pensamiento Estratégico, Editorial Prentice Hall, 1ra. Edición, Pág. 21-32

<sup>11</sup> Walker Stanton-Etzel, 2010. Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, Pág. 32-47

La misión debe coordinar los esfuerzos y recursos en una sola dirección, definiendo claramente la posición de la empresa con respecto a:

- Clientes
- Filosofía
- Servicio o producto
- Imagen
- Innovación
- Motivación
- Mercados

Cada institución, dependiendo de su propia realidad, podrá suprimir o agregar los elementos que consideran convenientes.

### **Determinación de Objetivos**

Al igual que toda estrategia, cada área estructural debe establecer sus objetivos de los generales de la empresa.

Los objetivos son importantes para alcanzar el éxito de toda organización ya que permiten:

- Establecer prioridad
- Diseñar controles
- Evaluar en una forma eficaz
- Asignar premios e incentivos
- Seguir la dirección asignada

En resumen, son los resultados que la institución espera obtener a largo plazo. Las características principales de los objetivos son:

- Factibilidad
- Medición
- Coherencia
- Motivación y participación<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Planeación Estratégica, [www.cocora.uwquirdio.edu.com](http://www.cocora.uwquirdio.edu.com), México

## **Formulación de las Estrategias**

La formulación de las estrategias del negocio es el proceso mediante el cual la organización define de manera más específica el éxito, en el contexto del(los) negocio(s) en que desea participar. Investigando las debilidades y fortalezas internas; así como las oportunidades y las amenazas externas, estableciendo una relación entre ellas, para fijar los objetivos y las estrategias de la empresa.

## **Asignación de Recursos**

El paso final para ejecutar exitosamente una estrategia, estriba en la asignación de los recursos requeridos, de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas y los límites establecidos en las políticas organizacionales.

Generalmente toda institución cuenta o tiene que disponer de cuatro recursos:

- Financieros
- Humanos
- Físicos
- Tecnológicos

Es recomendable para la asignación de estos recursos cuatro etapas básicas:

- Efectuar inventarios para los recursos actuales.
- Realizar inventarios por unidad.
- Requerir necesidad por unidad de trabajo.
- Asignar los recursos priorizados en base a los objetivos establecidos.

Quienes deben ser los pensadores estratégicos.

El pensamiento estratégico necesita el compromiso activo de todas las personas que toman decisiones importantes en la empresa.

La responsabilidad final para la elaboración y la puesta en práctica de los planes estratégicos de la organización reside totalmente en su director

general o en el asignado para tomar las decisiones importantes en la misma y en el equipo de alta administración, este abarca a los jefes de los departamentos principales, y uno o dos consejeros de personal que dirija el proceso de planeación.

#### Eficiencia Administrativa

Eficiencia es el logro de las metas con la menor cantidad de recursos. Es imposible que los administradores sepan si son productivos a menos que primero conozcan sus metas y de la organización.

La administración es el proceso de diseño y mantenimiento de un entorno con el propósito de cumplir eficientemente objetivos establecidos.

La eficiencia administrativa, en resumen, es el cumplimiento de objetivos con la menor cantidad de recursos creando superávit, esto es conseguir una relación favorable de productos insumo en un período específico y con la debida consideración a la calidad.

#### Optimización de Recursos.

La optimización de los recursos comienza desde la elaboración de un plan de producción, ya que es una herramienta importante de la planificación, la coordinación y el control, en éste se detallan las necesidades de mano de obra, materia prima y las actividades de servicio de la fábrica.

Es ineficiente y costoso mantener grandes inventarios de existencias, por eso es necesario todo tipo de controles de inventario a través de estos procedimientos.<sup>13</sup>

#### Calidad de Servicio.

La calidad se ha convertido en un factor que las organizaciones no pueden seguir ignorando, ahora los gerentes pretenden alcanzar la administración de la calidad total, la cual se presenta cuando toda la cultura de la

---

<sup>13</sup> Carlos Rivas y otros, 2009. Modelo Optimización de Recursos, Médico Hospitalario

organización se enfoca hacia la calidad y la satisfacción de los clientes, por medio de un sistema integral de herramientas técnicas y capacitaciones.

El servicio de calidad lo define el cliente ya que la única preocupación real del cliente es satisfacer sus propias necesidades.

Prestar un servicio de calidad comienza desde el momento mismo que el cliente tiene directa o indirectamente un contacto con la empresa y debido a ese contacto tiene la oportunidad de formarse una impresión de la misma.<sup>14</sup>

La Competitividad y Rentabilidad.

La globalización ha reforzado el papel de los gobiernos y su influencia en la competitividad de los países, puede influir por medio del clima económico a las instituciones y los políticos.

La rentabilidad dependerá de la capacidad para organizar y administrar las operaciones, para crear temas publicitarios originales con los mismos presupuestos, para conseguir avance tecnológico con la misma inversión en investigación y desarrollo.

Las compañías que tengan o posean esta excelente capacidad de implementación serán más rentables que el resto de las empresas.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Folleto FEPADE, 2008. Calidad de Servicio

<sup>15</sup> James Taylor W. 2006. Planeación de Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall, 1ra. Edición

## 2.2 Marco Conceptual

### COMPETITIVIDAD

La competitividad es un concepto que no tiene límites precisos y se define en relación con otros conceptos. La definición operativa de competitividad depende del punto de referencia del análisis -nación, sector, firma-, del tipo de producto analizado -bienes básicos, productos diferenciados, cadenas productivas, etapas de producción- y del objetivo de la indagación -corto o largo plazo, explotación de mercados, reconversión, etcétera.

Algunas definiciones de la firma o sector

Significa la capacidad de las empresas de un país dado para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países.

La competitividad industrial es una medida de la capacidad inmediata y futura del sector industrial para diseñar, producir y vender bienes cuyos atributos logren formar un paquete más atractivo que el de productos similares ofrecidos por los competidores: el juez final es el mercado.

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.

Algunas definiciones de la economía nacional

Una economía es competitiva en la producción de un determinado bien cuando puede por lo menos igualar los patrones de eficiencia vigentes en el resto del mundo, en términos de la utilización de recursos y de la calidad del bien.

Es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales.

La competitividad comercial es la capacidad de un país para competir eficazmente con la oferta extranjera de bienes y servicios en los mercados domésticos y extranjeros.

Algunas definiciones que incorporan el nivel de vida

Es el grado en que una nación puede, bajo condiciones de mercado libre, producir bienes y servicios que satisfagan los requerimientos de los mercados internacionales y, simultáneamente, mantener o expandir los ingresos reales de sus ciudadanos.

La definición de competitividad de la Harvard Business School consiste en la habilidad de un país para crear, producir y distribuir productos o servicios en el mercado internacional, manteniendo ganancias crecientes de sus recursos.

Grado por el cual un país en un mundo de competencia abierta, produce bienes y servicios que satisfacen las exigencias del mercado internacional y simultáneamente expanden su PIB y su PIB per cápita al menos tan rápidamente como sus socios comerciales.

De lo anterior se evidencia que para alcanzar una posición competitiva se requiere, entre otras cosas: la incorporación de progreso técnico, entendido como la capacidad de imitar, adaptar y desarrollar técnicas de producción de bienes y servicios antes inexistentes en una economía o de su mejoramiento; la diversificación de los productos exportables en condiciones de calidad y precio al menos equiparables a las de sus competidores; la adaptación a las nuevas condiciones de competencia en los mercados y la reconversión de sectores no competitivos.

De otra parte, es necesario diferenciar dos tipos de competitividad. Una artificial, asociada con la depresión de la demanda interna y el aumento de la capacidad ociosa, con la explotación de recursos naturales abundantes y el aprovechamiento de mano de obra barata, con la presencia de subsidios a los precios de los factores, con la aplicación de políticas favorables a las exportaciones -manipulaciones de la tasa de cambio, subsidios a la actividad-, etcétera, que no es sostenible a largo plazo.

Otra estructural que se sustenta en la capacidad de una economía para avanzar en su eficiencia y productividad, para diferenciar productos, incorporar innovaciones tecnológicas y mejorar la organización empresarial y los encadenamientos productivos. Esta última sí es perdurable a través del tiempo porque se sustenta en un mejoramiento de los patrones de productividad como base de una competitividad real.

### **El enfoque de competitividad sistémica**

El concepto de competitividad sistémica parte de un fenómeno observado en muchos países en desarrollo, que se refiere a la inexistencia o insuficiencia de un entorno empresarial eficaz para alcanzar la competitividad estructural.

Cada vez se acepta más que la creación de un entorno sustentador con el esfuerzo colectivo de las empresas, las asociaciones, el Estado y otros actores sociales, puede conducir a un desarrollo más acelerado de las ventajas competitivas.

En este sentido, la competitividad es el resultado de la interacción -tal como en el diamante competitivo de Porter pero con un mayor protagonismo del papel institucional, entre cuatro niveles económicos y sociales: micro, macro, meta y meso.

#### **El nivel micro**

Para afrontar con éxito la globalización de la competencia, la proliferación de competidores, la diferenciación de la demanda, el acortamiento de los ciclos

de producción y las innovaciones, las empresas y sus organizaciones necesitan readecuarse tanto a nivel interno como en su entorno.

La consecución de eficiencia, calidad, flexibilidad y rapidez de reacción por parte de las empresas es necesaria a través de la introducción de cambios en la organización de la producción -acortando tiempos de producción, sustituyendo las cadenas de ensamblaje-, en la organización del desarrollo del producto -la integración del desarrollo, la producción y la comercialización contribuye a fabricar bienes con más eficiencia y comercializarlos con mayor facilidad- y en la organización de las relaciones de suministro.

#### El nivel macro

Se refiere a la estabilidad del contexto macroeconómico, pues su inestabilidad perjudica la operatividad, transparencia y eficiencia de mercados de factores, bienes y capitales que son claves para una asignación eficiente de recursos en la economía.

El éxito de una estabilización se basa en la voluntad del gobierno de imponer reformas, en crear un consenso nacional sobre su importancia y en lograr el apoyo internacional.

#### El nivel meta

Para optimizar la eficacia en los niveles micro, macro y meso son esenciales la eficacia de la organización jurídica, política y económica, del esquema social de organización e integración y del sistema organizativo para la interacción estratégica, porque la competitividad sistémica no puede dar resultados sin la formación de estructuras a nivel de la sociedad entera.

#### El nivel meso

La formación del nivel meso es ante todo un problema de organización y gestión; se trata de establecer una estructura institucional eficiente y de promover la capacidad de interacción entre agentes privados, públicos e

intermedios -empresas, asociaciones, institutos tecnológicos, sindicatos, entidades públicas- en el interior de un conglomerado.

El entorno de las empresas -constituido por instituciones y políticas situadas en este nivel- ha venido cobrando mayor importancia debido al cambio tecnológico organizativo. Así, el Estado y los actores sociales deben desarrollar políticas de apoyo específico, fomentar la formación y articular los procesos de aprendizaje de la sociedad con el objetivo de crear un entorno capaz de generar, integrar y multiplicar los esfuerzos de las empresas.

Estructurar el nivel meso para que pueda crear capacidades es una tarea permanente de los sectores público y privado. Ahora bien, dado que las políticas a nivel macro se van haciendo cada vez más similares en el mundo, es en el diseño de las localizaciones industriales, a través del conjunto de instituciones existentes en el nivel meso, donde se generan ventajas competitivas institucionales y organizativas, patrones específicos de organización y gestión y perfiles nacionales que sustentan ventajas competitivas difícilmente imitables por los competidores.

### **El enfoque de competitividad global**

Otra visión de la competitividad es planteada por Coriat (1997). En ella se argumenta, con base en casos particulares de los modelos franceses, alemán, japonés y estadounidense, que el asimilar la competitividad única y exclusivamente a la disminución del costo de los salarios es inaceptable, ya que existen al menos doce factores relacionados con la competitividad.

La diversidad de restricciones sobre la competitividad se torna aún más decisiva y determinante con el avance del proceso de globalización económica y financiera -mediante la liberalización de los mercados de bienes, capitales y servicios.

Existen restricciones a la eficiente inserción internacional de las empresas que se pueden clasificar como de oferta y de demanda.

Desde el lado de la demanda sobresale la necesidad de contar con la capacidad de satisfacer los requerimientos internacionales sobre normas técnicas, diferenciación de productos y adaptación a normas culturales y demandas particulares de los consumidores. En este sentido, una entrega oportuna de productos y un tiempo reducido en el proceso pedido-producción-puesta en el mercado son elementos esenciales en la competitividad.

Desde el lado de la oferta, dada la continua y rápida innovación técnica, resulta indispensable adquirir suficiente capacidad de adaptación y desarrollo de cambios técnicos novedosos, tanto del producto como del proceso, para asegurar condiciones propicias para la competencia en el mercado y así poder reducir su probabilidad de salir del mercado.

En este contexto debe diferenciarse la competitividad costo y la competitividad no costo, a los diferentes niveles tanto micro como macroeconómicos.

#### Competitividad costo

Los principales elementos de la competitividad costo son:

Costo del trabajo -salarios directos e indirectos- Resulta fundamental enfatizar en la productividad laboral en la medida en que mediante ella pueden llegar a compensarse los altos costos salariales.

Costo del capital. Con base en el costo de capital, su financiación y factores conexos, tales como la tasa de ocupación de los equipos, la tasa de desperfectos, la distribución de la maquinaria, etcétera., desarrolla la productividad del capital.

Costo de los insumos. Las relaciones de asociación con los proveedores de insumos permiten bajar su costo y asegurar el abastecimiento a largo plazo.

Otro elemento importante son las políticas de calidad total con el fin de eliminar los consumos inútiles y reducir los desperdicios durante la producción.

#### Competitividad no costo

El primer elemento de esta categoría tiene que ver con la capacidad instalada, la cual permite, hasta cierto punto, evitar excesos de demanda no cubiertos. Elementos como el cumplimiento de las normas técnicas, la diferenciación de productos, los tiempos de entrega, la especialización, la eficacia de las redes de compra y comercialización, etcétera.

Hay un aspecto a resaltar. La competitividad no consiste solamente en bajar costos sino, además, en la capacidad de adaptarse a demandas variadas. Si no se satisfacen, por ejemplo, las normas técnicas y hábitos de consumo locales, no se tendrá éxito en los diferentes mercados internacionales. Es cierto que los precios son importantes pero no son el único factor decisivo de la competitividad.

#### **El enfoque de los determinantes de la competitividad**

Buena parte de los estudios tratan a la competitividad como un fenómeno directamente relacionado con las características de desempeño y eficiencia técnica de las empresas y consideran que la competitividad de las naciones resulta como una especie de agregado de esos resultados individuales.

Cada vez existe mayor consenso de que un análisis de la competitividad basado solamente en aspectos como precios, costos -en especial salarios- y tasas de cambio son insuficientes. Por ejemplo, resulta imprescindible el dominio de técnicas productivas que es, en última instancia, lo que permite a una empresa competir con éxito en el mercado internacional. En este sentido, debe enfatizarse que la capacidad de la empresa para convertir insumos en productos con el máximo rendimiento se relaciona con su habilidad para permanecer cerca de las mejores prácticas internacionales.

Bajo esta perspectiva -los determinantes de la competitividad- se define a la competitividad como la capacidad de la empresa para formular y aplicar estrategias coherentes que le permita ampliar, de manera duradera, una posición significativa en el mercado. Se identifican tres grandes grupos de factores determinantes de la competitividad: Los empresariales, los estructurales y los sistémicos.

### **Factores Empresariales**

Los factores empresariales se refieren a aquellos sobre los cuales la empresa tiene poder de decisión y que puede controlar y modificar a través de su conducta. En este grupo pueden clasificarse los siguientes:

1. Gestión. Incluye tareas administrativas típicas, tomas de decisión -mínimo tiempo en el proceso decisión y acción-, finanzas, mercadeo, actividades pos venta relaciones estrechas con los clientes-, capacitación y planeación estratégica. Estas tareas forman parte del conjunto de factores críticos para el éxito en un mercado específico.

2. Innovación. Las acciones en este campo constituyen un elemento central para la competitividad, ya sea para capturar mercados, para introducir nuevos productos y procesos, para ser más productivo o para competir en precios. La importancia de la innovación tecnológica es inequívoca en la medida en que el resultado económico de la empresa está íntimamente ligado con su capacidad de generar eficientemente progreso técnico, en especial en el contexto internacional.

3. Producción. Los avances tecnológicos mundiales revelan la consagración de un nuevo paradigma productivo sobre la base de la microelectrónica, robótica, sistemas digitales de control, etcétera, en el que la calidad, diversidad y renovación de los productos, la flexibilidad y rapidez de entrega y la racionalización de los costos de producción se constituyen en apalancamiento de la competitividad.

4. Recurso humano. Contempla el conjunto de condiciones que caracterizan las relaciones de trabajo y los aspectos que influyen en la productividad, calificación y flexibilidad de la mano de obra. En este sentido, la tarea central es definir y aplicar principios de organización y operación de procesos de trabajo que mejoren continuamente la calidad de los productos y procesos. Es importante, también, motivar a los trabajadores a participar en los desafíos competitivos y hacerlos partícipes de las ganancias derivadas del aumento de eficiencia.

### **Factores Estructurales**

En el segundo grupo de factores, los estructurales, la capacidad de intervención de la empresa es limitada, puesto que ellos se refieren al tipo de mercado, a la estructura industrial y al régimen de incentivos y regulaciones propios de cada uno. Como factores estructurales se identifican los siguientes:

1. Mercado. Entre sus principales elementos característicos están, entre otros: tasa de crecimiento, distribución geográfica, requerimientos tecnológicos, acceso a mercados internacionales y sistemas de comercialización. Por ejemplo, al estimularse la inversión de las empresas, los mercados dinámicos aseguran una elevada tasa de renovación de equipos y métodos de producción que unen a las economías de escala, propician crecimientos en la productividad industrial. Otro elemento que favorece la competitividad es la presencia de consumidores exigentes de altos patrones de calidad en los productos, lo cual lleva a las empresas a adoptar estrategias competitivas de capacitación y mejora continua de la eficiencia.

2. Estructura industrial. Se refiere a las tendencias de progreso técnico, a las escalas típicas de operación física, a la relación de las empresas con sus proveedores y a la relación capital -trabajo. En la medida en que sean más importantes las nuevas fuentes de competitividad y la pérdida de importancia de las ventajas competitivas tradicionales basadas en la disponibilidad de

recursos naturales y mano de obra barata, más necesarios serán ajustes diferentes a los convencionales como ocurre en el caso de las configuraciones industriales. Es la situación de las pequeñas y medianas empresas que buscan economías de aglomeración espacial por medio de la constitución de polos regionales de producción como un mecanismo eficiente para favorecer el acceso a equipos y servicios sofisticados, a insumos y a redes de comercialización.

3. Incentivos y regulaciones. En general, los incentivos tratan de aumentar la capacidad de respuesta de las empresas a los desafíos impuestos por la competencia, mientras que las regulaciones buscan condicionar sus conductas en direcciones socialmente deseables. Cuando se trata la industria a nivel agregado, estas cuestiones son de naturaleza sistémica - tercer factor determinante de la competitividad-, pero sectorialmente existen ciertas especificaciones diferenciales en términos del impacto de incentivos fiscales y financieros, de políticas comerciales y de leyes del Estado. Los sectores normalmente contemplados en los programas de apoyo son las industrias nacientes, las que están altamente expuestas a la competencia internacional como la automotriz y las industrias tradicionales como la textil y siderúrgica.

### **Factores Sistémicos**

Por último, el tercer grupo de factores que afectan la competitividad son los sistémicos. Estos constituyen externalidades para la empresa y, por tanto, la posibilidad de intervenir individualmente sobre ellos es escasa o casi que ninguna.

Estos factores son de muy diverso tipo: macroeconómico -tasa de cambio, impuestos, oferta de crédito, política salarial, crecimiento del PIB, etcétera-, políticos e institucionales -política tributaria y tarifaria, participación del Estado en la economía-, legales y regulatorios -protección a la propiedad industrial, al medio ambiente, al consumidor y al capital extranjero-, sociales ,políticas de educación y formación del recurso humano, seguridad social-

internacionales -tendencias del comercio mundial, flujos de capital, relación con organizaciones multilaterales, acuerdos internacionales- y de infraestructura -disponibilidad, calidad y costo de energía, transporte, comunicaciones, servicios tecnológicos como metrología y normalización, etcétera.

En conclusión, los factores empresariales y sistémicos tienen una incidencia de tipo horizontal: esto es, presentan un carácter más genérico en la forma e intensidad como afectan la competitividad de los diferentes sectores industriales. En contraste, los factores estructurales tienen un carácter sectorial específico, afectando más directamente las especificaciones que presenta cada rama de la producción o grupo de sectores similares.

Estas consideraciones generales implican que el análisis de la competitividad debe tener en cuenta simultáneamente tanto los procesos internos a la empresa y a la industria como las condiciones económicas e institucionales del ambiente productivo.

#### Fuentes básicas de ventajas competitivas

En general se han identificado diferentes factores que afectan las ventajas competitivas; algunos de ellos pueden mejorarse desde el interior de la empresa, mientras que otros son reproducidos externamente en el entorno macroeconómico y sectorial.

Algunos de estos factores se refieren a las economías de escala en la producción, distribución y comercialización -existiendo economías de escala en la producción, la empresa puede alcanzar una ventaja de costo, al igual que en cuanto a la distribución, si se utilizan sistemas especializados para transportar materias primas y productos terminados-. Además, pueden existir economías en el área comercial mediante el uso de técnicas comerciales propias, en la medida en que el conocimiento obtenido de un mercado puede usarse sin costo en otros.

Existen economías en las compras como consecuencia del poder negociador o del menor costo de los proveedores al producir grandes lotes, de la capacitación gerencial y de los trabajadores, y del cumplimiento con los estándares de calidad requeridos.

Otro elemento fundamental para la competitividad y el acceso a mercados internacionales es la normalización, homologación y certificación de productos, los cuales requieren un sistema que garantice la calidad y una infraestructura técnica especializada.

Vinculado a la calidad industrial ya la innovación, el diseño industrial se ha convertido en un componente básico de la competitividad en función de aspectos estéticos, funcionales y tecnológicos que deben adecuarse a las necesidades cambiantes de los mercados.

Existen también impedimentos para alcanzar las ventajas competitivas, como son los altos costos de transporte y almacenamiento, las características diversas de producto -la necesidad de producir variedades distintas impide alcanzar economías de escala y eficiencia en la producción-, los aranceles y cuotas de importación -tienen el mismo efecto que los costos de transporte puesto que anulan el logro de economías en la producción y son externas a la empresa-, el tratamiento preferencial impositivo, las políticas laborales u otros reglamentos que benefician a las empresas locales, etcétera.

Este tipo de impedimentos es probable que ocurra en sectores de especial importancia en términos de generación de empleo, desarrollo productivo, defensa o fuente de materias primas.

## **2.3. Hipótesis**

### **2.3.1. Hipótesis General**

Diseñado el plan estratégico se mejorará el grado de competitividad comercial de las Pymes en el Cantón Babahoyo Provincia de los Ríos.

### **2.3.2. Hipótesis Específicas**

- Determinados los factores internos que influyen en el éxito competitivo de las pymes se logrará una retroalimentación de los mismos.
- Identificado el nivel de desempeño de los factores que inciden en la competitividad comercial de las pymes en la ciudad de Babahoyo se obtendrá una base para el plan estratégico.
- Elaborada una propuesta de plan estratégico se incrementará la competitividad de las pymes en la ciudad de Babahoyo.

## **2.4. Variables**

### **2.4.1. Independiente General**

**Plan Estratégico:** El plan estratégico es un documento formal en el que se intenta plasmar, por parte de los responsables de una compañía (directivos, gerentes, empresarios...) cual será la estrategia de la misma durante un período de tiempo, generalmente de 3 a 5 años.

### **2.4.2. Dependiente General**

**Competitividad:** se define como la capacidad de generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio, o sea con producción al menor costo posible

## 2.5. Operacionalización de las Variables

<b>Problema Central</b>	<b>Objetivo general</b>	<b>Hipótesis General</b>
¿Cómo diseñar un plan estratégico para mejorar el grado de competitividad comercial de las Pymes en el Cantón Babahoyo Provincia de los Ríos?	Diseñar un plan estratégico para mejorar el grado de competitividad comercial de las Pymes en el Cantón Babahoyo Provincia de los Ríos.	Diseñado el plan estratégico se mejorara el grado de competitividad comercial de las Pymes en el Cantón Babahoyo Provincia de los Ríos.
<b>Problemas Derivados</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Hipótesis Especificas</b>
¿Cuáles son los factores internos que influyen en el éxito competitivo de las pymes?	Determinar cuáles son los factores internos que influyen en el éxito competitivo de las pymes	Determinados los factores internos que influyen en el éxito competitivo de las pymes se lograra una retroalimentación de los mismos.
¿Cuál es el nivel de desempeño del recurso humano que inciden en la competitividad comercial de las pymes en la ciudad de Babahoyo?	Determinar cuál es el nivel de desempeño de los factores que inciden en la competitividad comercial de las pymes en la ciudad de Babahoyo.	Determinado el nivel de desempeño de los factores que inciden en la competitividad comercial de las pymes en la ciudad de Babahoyo se tendrá una base para el plan estratégico.
¿Cuáles serían las estrategias que contribuirían al mejoramiento de la competitividad de las pymes en la ciudad de Babahoyo?	Elaborar una propuesta para incrementar la competitividad de las pymes en la ciudad de Babahoyo.	Elaborada una propuesta de plan estratégico se incrementara la competitividad de las pymes en la ciudad de Babahoyo.

## 2.6. Terminología de Uso frecuente

A continuación se definen los términos que se presentan en el siguiente trabajo y que pueden llegar a ser desconocidos para los lectores.

**Actividad.** Conjunto de tareas o pasos que deben ser dados para conseguir el objetivo previsto. Toda actividad debe llevar aparejada un producto determinado. También se denomina actividad a cada una de las acciones con las que se concreta el desarrollo de un proyecto.

**Áreas o sectores estratégicos.** Son aquellos que se consideran significativos para el logro de los objetivos generales que se han propuesto.

**Benchmarking.** Es el proceso continuo de evaluación de los resultados o productos, servicios y prácticas, en el caso de una institución educativa, contra los de las instituciones más fuertes o reconocidas en el medio.

**Contexto.** Es el conjunto de circunstancias, factores o actuaciones que rodean y pueden afectar el funcionamiento de una institución u organización, a sus programas o servicios.

**Coordinación.** Colaboración planificada de diferentes individuos, departamentos y/o organizaciones interesados en alcanzar un objetivo común.

**Criterio de evaluación.** Una dimensión de lo que se considera actuación válida o meritoria aplicable a un objeto de evaluación. Cada criterio encaja dentro de algún dominio que está enmarcado por el sistema de evaluación y es definido por los elementos, indicadores o descriptores.

**Diagnóstico.** Etapa inicial del proceso de planeación que consiste en un análisis crítico de la entidad o dependencia y de su entorno a partir de la recolección, clasificación y análisis de los elementos que los conforman, con

el objetivo de identificar sus logros, necesidades y problemas.

**Eficiencia.** Es la relación entre los insumos o recursos empleados y los resultados o productos alcanzados.

**Eficacia.** Es el grado y el plazo en que se logran los efectos y los resultados previstos.

**Entorno.** Porción de la realidad que puede afectar al sistema o ser afectada por este. Se le llama también ambiente.

**Escenario.** Sucesión de escenas descritas caracterizadas por un conjunto de valores de las variables relevantes del sistema y su entorno.

**Estándar de evaluación.** Es un principio altamente aceptado por expertos sobre algún campo, tema o tópico específico, para medir el valor o la calidad de un objeto de evaluación.

**Estrategia.** Es la manera en cómo enfoca una organización o institución su misión y objetivos, buscando maximizar sus ventajas y minimizar sus desventajas competitivas.

**Estructura organizativa.** Se refiere a la forma en la que una institución organiza en unidades funcionales, relativamente independientes, sus recursos humanos para la realización de sus funciones sustantivas o sus programas y servicios educativos.

**Evaluación de programas.** Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito de verificar y monitorear los resultados de un programa, en función de los objetivos del mismo.

**Evaluación de proyectos.** Evaluación diseñada y utilizada para valorar el cumplimiento de las actividades requeridas para la realización de una tarea, resultado o producto determinados, en un tiempo definido o delimitado.

**Evaluación formativa.** Es la evaluación diseñada y utilizada con el propósito explícito de mejorar un objeto de evaluación (programa, proyecto, currículo, personal, entre otros).

**Evaluación sumativa.** Es la evaluación diseñada para presentar conclusiones sobre el mérito o el valor de un objeto de evaluación y recomendaciones sobre si debe mantener, modificar o eliminar dicho objeto de evaluación.

**Evaluación y control.** Es el proceso de verificación y monitoreo de resultados de un plan o sus programas constitutivos, el cual permite comparar el desempeño real contra el deseado.

**Exploración del entorno.** Es el proceso de indagación, monitoreo y evaluación de los factores o fuerzas del ambiente que inciden sobre una organización o institución.

**Factores críticos de éxito.** Son aquellos elementos o variables que una institución considera como determinantes para el éxito de sus programas, sin los cuales estos no tendrían probabilidad de éxito en la consecución de los resultados esperados.

**Metrología.** La metrología es la ciencia de las medidas; en su generalidad, trata del estudio y aplicación de todos los medios propios para la medida de magnitudes. Por esto es fácil ver que la metrología entra en todos los dominios de la ciencia.

**Siderúrgica.** Conjunto de empresas e instalaciones dedicadas a la extracción y transformación desde su comienzo para un fin determinado en sector específico.

## **CAPITULO III**

### **3. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **3.1. Diseño de la Investigación**

Es un estudio descriptivo por que se identifican y relacionan las características y elementos necesarios para proponer una estructura administrativa, por medio de técnicas específicas de recolección de la información como lo es la observación y la aplicación de encuestas.

Escogiéndose entonces por permitir conocer las verdaderas condiciones donde se han conseguido los datos, haciendo a la vez posible su revisión y modificación en el caso de que surjan dudas respecto de la calidad de medición.

Documental o bibliográfica

Se utilizó una serie de documentos como: libros, folletos, tesis, boletines internet entre otros, con la finalidad de sustentar científicamente el documento de investigación.

Descriptiva

La investigación descriptiva nos permitió recopilar información cualitativa y cuantitativa, es decir información básica y necesaria e indispensable para dicha investigación.

Campo

Se desarrolló mediante, la observación directa del lugar de investigación lo que permitirá profundizar más sobre el problema en estudio y administrar el cuestionario para conocer la opinión de la población objeto de estudio.

### **3.2. Métodos**

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la investigación fueron los siguientes: Método científico, lógico, estadístico, análisis y síntesis.

#### Método Científico

Este método permitió aplicar pasos o etapas en el desarrollo de la investigación en forma sistematizada desde el planteamiento del problema hasta la formulación de la propuesta del estudio la cual consiste en el diseño de un Plan Estratégico para mejorar la competitividad comercial de las Pymes en el Cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos.

#### Método lógico

Permitió llevar una secuencia ordenada o sistematizada de las etapas del estudio, aplicando correctamente los pasos del método científico.

#### Método estadístico

El método estadístico que se utilizó en la investigación fue el porcentual, el cual se aplicará para analizar los datos obtenidos de la investigación.

#### Método análisis síntesis

Este método permitió en primer lugar realizar un análisis de las teorías relacionadas con el problema que se investigó y luego de los datos obtenidos en la investigación lo que nos permitió presentar en forma sintetizada el documento.

### **3.3. Técnicas e Instrumentos**

La técnica utilizada para la investigación es la encuesta y el instrumento fue un cuestionario estructurado el cual se aplicó a las pymes de la ciudad de Babahoyo, Hernández establece que "el cuestionario consiste en un conjunto de preguntas respecto a una o más variables a medir".

### 3.4. Población y Muestra

Hernández y otros definen la población como "el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Debiendo situarse claramente en torno a sus características de contenido, lugar y en el tiempo".

En este caso se realizara la investigación a los gerentes de las Pymes de la ciudad de Babahoyo.

Denominación	Cantidad
Pymes	226
<b>Total</b>	<b>226</b>

Fuente: Cámara de Comercio

N= 226  
 Z= 1,96  
 P= 0,5  
 Q= 0,5  
 E= 0,1

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{(N-1) * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

$$n = \frac{3,8416 * 0,5 * 0,5 * 226}{(225 * 0,01) + 3,8416 * 0,5 * 0,5}$$

**n= 143 empresas**

La muestra se realizara a 143 pymes de la ciudad de Babahoyo.

### **3.5. Organización y procesamiento de la Información**

Para un mejor análisis e interpretación de los resultados, se debe realizar una serie de técnicas que nos permitirán encarar la investigación de forma más clara y precisa respecto a la cantidad de datos posibles.

El cuestionario estructurado será representado a través de cuadros estadísticos de frecuencia absoluta y frecuencia porcentual, gráficos de barras y una breve interpretación de los resultados.

## CAPITULO IV

### 4. PRESENTACION E INTERPRETACION DE LA INFORMACIÓN

#### 4.1 Presentación de la Información

##### 1. ¿SU EMPRESA SE MANEJA A BASE DE OBJETIVOS ?

Detalle	Frecuencia	%
Si	36	25%
No	107	75%
Total	143	100%

Fuente: Elaboración Propia



#### Interpretación:

El 75% de las pymes encuestadas no se manejan a base de objetivos, tan solo el 25% se maneja en base a objetivos.

2. LOS OBJETIVOS LOS FIJAN LOS:

Detalle	Frecuencia	%
Gerentes	89	62%
Directores	45	32%
Otros	9	6%
Total	143	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Interpretación:**

En el 62% de las empresas los objetivos los fijan los gerentes, en el 32% los directores y en el 6% otros son los que fijan los objetivos.

3. ¿CADA CUANDO SE ESTUDIAN O SE FIJAN UN OBJETIVO EN SU EMPRESA?

Detalle	Frecuencia	%
Cada 3 meses	12	8%
Cada 6 meses	44	31%
Cada año	87	61%
Total	143	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Interpretación:**

En el 61% de las empresas los objetivos se estudian o fijan cada año, en el 31% cada 6 meses y en un 8% cada 3 meses se fijan o estudian los objetivos.

4. ¿CADA CUANDO SE REVISAN SUS METAS?

Detalle	Frecuencia	%
De 1 a 3 meses	12	8%
De 3 a 6 meses	45	32%
De 6 a 1 año	65	45%
Mas de 1 año	21	15%
Total	143	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Interpretación:**

En el 45% de las empresa las metas se revisan entre 6 meses y 1 año, en el 32% de 3 a 6 meses, en el 15% más de 1 año y en el 8% de 1 a 3 meses es el lapso de tiempo en que se revisan sus metas.

5. ¿CADA DEPARTAMENTO TIENE SUS PROPIOS OBJETIVOS /METAS?

Detalle	Frecuencia	%
Si	46	32%
No	97	68%
Total	143	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Interpretación:**

En el 68% de las empresas cada departamento no tiene sus propios objetivos / metas, tan solo en un 32% se cumple esta estrategia.

6. ESTOS OBJETIVOS / METAS SON A UN PLAZO:

Detalle	Frecuencia	%
Corto	35	25%
Mediano	89	62%
Largo	19	13%
Total	143	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Interpretación:**

En el 62% de las empresas los objetivos/metast son a mediano plazo, en el 25% a corto plazo y en el 13% a largo plazo son los objetivos / metas.

7. ¿COMO SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS / METAS EN SU EMPRESA?

Detalle	Frecuencia	%
Se aplica un plan	42	29%
Estrategias	89	62%
Otros	12	9%
Total	143	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Interpretación:**

En el 62% de las empresas los objetivos /metas se establecen mediante estrategias, en el 29% se aplica un plan y en el 9% se utiliza otros medios.

8. ¿COMO SE COMUNICAN ESTOS OBJETIVOS/ METAS AL PERSONAL O DEPARTAMENTO?

Detalle	Frecuencia	%
Junta	12	8%
Memorandun	85	60%
Avisos	29	20%
Otros	17	12%
Total	143	100%

Fuente: Elaboración Propia



**Interpretación:**

En el 60% de las empresas los objetivos se comunican mediante memorándum, en el 20% mediante avisos, en el 12% mediante otros medios y en el 8% mediante juntas.

9. ¿CUANDO SE FIJAN LOS OBJETIVOS / METAS PARA UN DEPARTAMENTO :

Detalle	Frecuencia	%
Se Imponen	102	71%
Se Negocian	41	29%
Total	143	100%

Fuente: Elaboración Propia



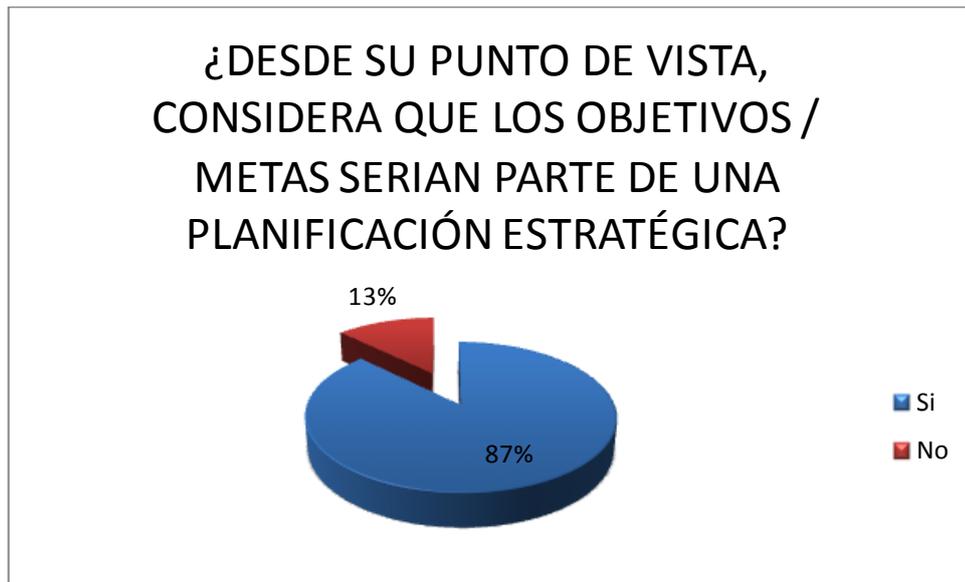
**Interpretación:**

En el 71% de las empresa los objetivos se imponen y en un 29% se negocian es decir se socializan y se reciben ideas del personal.

10. ¿DESDE SU PUNTO DE VISTA, CONSIDERA QUE LOS OBJETIVOS / METAS SERIAN PARTE DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?

Detalle	Frecuencia	%
Si	125	87%
No	18	13%
Total	<b>143</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración Propia



**Interpretación:**

En el 87% de las empresas los objetivos se consideran parte de una planificación estratégica aunque no se cumple y en el 13% no se considera parte de la planificación estratégica.

## **4.2. Interpretación de la Información**

El 75% de las pymes encuestadas no se manejan a base de objetivos, en el 62% de las empresas los objetivos los fijan los gerentes, en el 61% de las empresas los objetivos se estudian o fijan cada año.

En el 45% de las empresa las metas se revisan entre 6 meses y 1 año, en el 68% de las empresas cada departamento no tiene sus propios objetivos / metas, en el 62% de las empresas los objetivos/metras son a mediano plazo.

En el 62% de las empresas los objetivos /metras se establecen mediante estrategias, en el 60% de las empresas los objetivos se comunican mediante memorándum, en el 71% de las empresa los objetivos se imponen y en el 87% de las empresas los objetivos se consideran parte de una planificación estratégica aunque no se cumple.

Todos estos resultados de la investigación permiten presentar una propuesta dirigida a permitir una mayor competitividad de las pymes de la ciudad de Babahoyo, caso particular la empresa Decosind S.A.

## **CAPITULO V**

### **5. MARCO PROPOSITIVO**

#### **5.1. Tema**

Plan Estratégico para mejorar la competitividad de las Pymes en el Cantón Babahoyo Provincia de Los Ríos. (Caso de estudio Empresa DECOSIND S.A.)

#### **5.2 Desarrollo de la propuesta**

##### **Introducción**

La planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación interna y externa de ésta, se establecen los objetivos generales y se formulan las estrategias y planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

Dicha planificación se realiza a nivel de la organización, es decir, considera un enfoque global de la empresa, por lo que se basa en objetivos y estrategias generales, así como en planes estratégicos, que afectan una gran variedad de actividades, pero que parecen simples y genéricos.

##### **Objetivos**

###### **Objetivo general**

Establecer el plan estratégico de la empresa DECOSIND S.A., para mejorar la competitividad comercial en la ciudad Babahoyo.

###### **Objetivos específicos**

- Verificar la existencia de misión y visión empresarial.
- Determinar los objetivos administrativos acordes a la misión.
- Acordar estrategias empresariales con los socios de la empresa.

## Recursos

### a. Humanos

El socio director de Decosind S.A. junto al gerente general y los demás integrantes de dicha institución.

### b. Físico

Para la planificación y ejecución de la planificación estratégica, se realizó en las instalaciones de la institución.

### c. Materiales

Para implementar la siguiente propuesta se necesitó: Lapiceros, calculadora, hojas de papel bond, fólder, cartuchos para impresora a color, marcadores permanentes, material de apoyo audiovisual, CDS, equipo de cómputo.

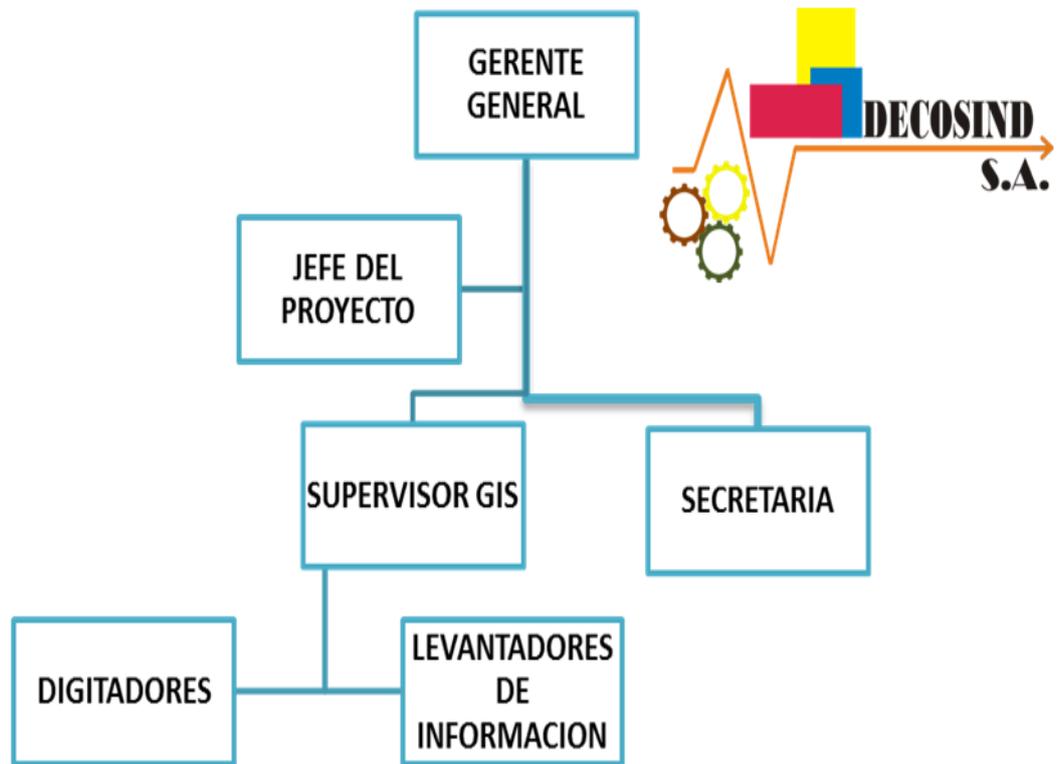
DESCRIPCION	JUSTIFICACION DEL GASTO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL
Papel Bond Resma	Para documentar las acciones desarrolladas.	3	3.80	11.40
Cartuchos para impresora	Impresión de documentos.	2	22	44
Útiles de oficina	Por concepto de lapiceros, reglas, lápiz y otros a utilizar.			45
TOTAL				100.40

Fuente: Elaboración propia

## La Empresa

Decosind S.A. se dedica a actividades de Ingeniería Eléctrica, Desarrollo de Proyectos Productivos y Sociales, Asesoría y Capacitación Especializada, y venta de productos eléctricos mediante participación en compras públicas con el estado y en el sector privado del país. Se encuentra ubicada en las calles Martín Icaza entre Vargas Machuca y Custodio Sánchez.

## Organigrama Estructural



## Local de Decosind S.A.



## **Visión**

Ser la mejor empresa de ingeniería, construcción, capacitación y logística de proyectos eléctricos y de Desarrollo en la Provincia de Los Ríos, a través del compromiso con la seguridad, la responsabilidad social y la excelencia operativa.

## **Misión**

Brindar una solución integral a las operaciones y proyectos de ingeniería de nuestros clientes, mediante el diseño, capacitación y ejecución de obras en los diversos sectores productivos, a través de un servicio de calidad, comprometido en todo momento con el cuidado del Medio Ambiente y la seguridad de los clientes y trabajadores.

## **Visión de calidad**

Las normas de calidad que nos hemos impuesto, requieren de la tecnología más avanzada, por lo que permanentemente incorporaremos los más recientes adelantos tecnológicos, haciendo de cada proceso, el más confiable.

La calidad de nuestros servicios será una constante y tiene su origen en la permanente y rigurosa exigencia con la que abordamos nuestro trabajo cotidiano. El personal está preparado para desarrollar y entregar los servicios de acuerdo a los requerimientos del cliente y de su proceso logístico, Por ello en un corto plazo, todos los servicios que prestamos seguirán estándares específicos, bajo normas nacionales e internacionales, que permitirán satisfacer e incluso superar las necesidades de los clientes.

## **Valores**

Creemos que todas nuestras acciones deben estar orientadas por valores que ponemos en práctica dentro de nuestra actividad diaria.

Estos valores reflejan nuestras convicciones:

- Orientación a la satisfacción de nuestros clientes
- Honestidad y ética
- Trabajo en equipo
- Reconocimiento al logro
- Orientación a la acción
- Flexibilidad
- Eficiencia en nuestros procesos
- Superación constante
- Aprendizaje permanente
- Seguridad en todas las actividades
- Lealtad

## Estructura de apoyo estratégico

### Los Grupos de Interés

La empresa DECOSIND S.A. ha sido creada para satisfacer las expectativas de aquellos grupos de interés que giran a su alrededor:

GRUPOS DE INTERES	EXPECTATIVAS
Accionistas	Esperan que la empresa sea una firma sana, capaz de generar ganancias sostenibles acordes con los parámetros económicos del país, Debe mantenerse en un grupo selecto de empresas capaces de mostrar un ROI elevado
Clientes	Nuestros clientes esperan que la empresa sea capaz de satisfacer sus necesidades eficientemente, con costos acordes con su capacidad, competitivos y relacionados con los volúmenes que se manejan, creen en la calidad y la flexibilidad, así como en nuestra capacidad de generar soluciones, más que servicios simplemente
Trabajadores	Nuestros empleados desean establecer una relación de largo plazo, honesta y sincera con la empresa, piensan que su esfuerzo debe ser recompensado adecuadamente, para permitirles mantener un modo de vida decoroso No solo están movidos por el dinero sino por las oportunidades de crecer con la empresa, tanto en lo personal como en lo profesional

Proveedores	Nuestros proveedores creen que lo más importante es lograr una relación ganar ganar con la empresa, hacer negocios honestos y capaces de aportar valor a las operaciones
Gobierno	El gobierno espera que la empresa a través del pago de impuestos sea capaz de retribuir los servicios que presta a todo el país
Sociedad	La sociedad espera que la empresa logre participar como un actor importante, generando, puestos de trabajo y en general para la comunidad que rodea a la empresa. También espera que sea un actor vivo en los procesos y sus relaciones con ella

## Objetivos

### Objetivos Financieros

- Incrementar El ROI en un 10 % anual de forma sostenida
- Mantener una disminución de un 2 % anual de la razón Costos operativos vs Ventas anualmente
- Aumentar el crecimiento de los dividendos a los accionistas en un valor porcentual mayor a 5% anualmente

### Objetivos estratégicos

- Consolidar operaciones con los clientes, compañías líderes, para los año 2013 – 2016.
- Ser la mejor solución integral a las operaciones y proyectos de ingeniería que opere en la provincia de Los Ríos para los año 2013 – 2016.
- Triplicar la cartera de clientes para los año 2013 – 2016.
- Evaluación y adquisición de tecnología de punta para operaciones logísticas cada dos años.
- Mantener al personal 100 % capacitado en cada uno de sus puestos para Diciembre del 2013 y continuar de esta manera permanentemente.

- Mantener una permanente búsqueda de la diversificación relacionada con el fin de obtener una base de ingresos variada para la empresa a partir del 2013.
- Lograr 100 % de seguridad en nuestras operaciones cada año.

## **Ética**

Nuestra empresa debe transmitir a nuestros empleados los siguientes valores éticos.

### a. Nuestros clientes son nuestros socios

Por ello siempre negociaremos de manera abierta franca y honesta, consiguiendo el soporte entre ambos logremos los mejores beneficios.

### b. Apoyo mutuo

Nuestros compañeros son nuestro mejor soporte y a su vez nosotros somos su mejor apoyo, no son nuestros rivales puesto que todos estamos buscando el mismo fin para la empresa, ante la adversidad debemos pensar que todos saldremos adelante, ante el triunfo este es de todos.

### c. Honestidad

Nuestra relación con todos aquellos con los cuales nos relacionamos es honesta clara y sincera, pagaremos nuestros impuestos y cumpliremos con nuestras obligaciones con la sociedad, clientes, proveedores y trabajadores.

### d. Seguridad Industrial

Nuestra empresa proveerá a todos nuestros empleados de los conocimientos y equipos necesarios para que protejan su vida y la de los demás. Consideraremos muy grave cualquier acción que ponga en riesgo la integridad de las personas y los equipos de la compañía

e. Confidencialidad

Debido a la honestidad que nos caracteriza, nuestros empleados no compartirán con nadie la información que nuestros clientes nos suministren, esta se mantendrá a buen resguardo y bajo estrictas normas de manejo.

f. Integridad

Nuestros registros contables cumplen con los procedimientos y normas contables generalmente aceptados, todas nuestras actividades cumplirán con el marco legal respectivo.

g. Calidad

Todos nuestros servicios serán prestados con alta calidad, acorde con las normas que se hayan adoptado.

h. Conflicto de intereses

Cualquier actividad que pueda generar un conflicto de intereses para la compañía será evitada, en el caso de que algún empleado tenga dudas debe suministrar información a su supervisor inmediato.

Responsabilidad ambiental

Somos conscientes de la importancia que el ambiente tiene sobre las personas, por ello ninguna de nuestras actividades violara las normas ambientales del país, así mismo contribuiremos con la preservación del ambiente y la calidad de vida en la medida de nuestras posibilidades.

i. Discriminación

Nuestra empresa es plural por lo tanto no admitimos discriminaciones de raza, sexo, religión o creencias políticas.

j. Contribuciones

En función de nuestra sana administración la empresa no contribuirá de ninguna manera a organizaciones políticas y partidistas.

k. Comportamiento

Nuestros empleados mantendrán un comportamiento, cortés, respetuoso y honesto con las personas que acudan a nuestra empresa.

l. Uso de sustancias nocivas y bebidas alcohólicas

Durante su trabajo los empleados omitirán totalmente el consumo, de drogas ilegales o de bebidas alcohólicas.

m. Violaciones al código de ética

Cualquier empleado debe reportar las violaciones al código de ética de la empresa

## **Formulación de Estrategias**

### **Estrategias de negocios**

a. Estrategia Genérica

Por la característica de la empresa y del mercado la estrategia genérica que se adoptara será la del mejor costo, es decir el cliente debe sentir que no siendo Decosind S.A. el proveedor de servicios más económico si es el proveedor que le ofrece mayor seguridad en el servicio, con características adecuadas a sus necesidades.

b. Estrategias de enfoque

La empresa se enfocará al mercado de la región Cinco contratando con empresas de reconocida trayectoria y volumen en el sector privado y con el estado ecuatoriano por medio del portal de compras públicas.

### **Base para la estrategia escogida**

- Objetivo estratégico

Concientizar y convencer al cliente sobre el valor que Decosind S.A. les puede aportar.

- Base para la ventaja Competitiva

Relaciones ganar ganar, con resultados superiores a los que el cliente de Decosind S.A. Pueda lograr de la competencia

- Línea de productos

Operaciones e ingeniería de proyectos en el sector eléctrico

- Características del servicio

Atributos excelentes según la especificación del cliente

- Mercadotecnia

Orientada al servicio personalizado ágil y flexible, con la creación de una imagen sólida ante los clientes, Ventas personalizadas.

- Sostenibilidad

Relación ganar ganar, máximo aprovechamiento del recurso humano para mantener la oferta de costos y de generación de valor

c. Estrategias de sostenibilidad.

Las estrategias de sostenibilidad para la empresa se desarrollan en los incisos que siguen:

### **Generar la ventaja competitiva**

- Estrategias integradas

De acuerdo con los perfiles detectados en el análisis de la empresa las recomendaciones de grandes estrategias son las siguientes:

- a. Desarrollo del mercado
- b. Penetración de mercado
- c. Desarrollo de producto
- d. Integración horizontal
- e. Desinversión
- f. Liquidación

Sin embargo es intención de la empresa continuar operando por lo cual las estrategias de sostenibilidad a adoptar descartan la Desinversión y la liquidación, Se maneja un esquema estratégico que permita ser consistente con la posición de mantener y retener la posición estratégica.

La estrategia de integración horizontal implica tratar de adquirir control sobre los competidores mediante compras de empresas competidoras, en el caso de Decosind S.A. es difícil pues no posee la fuerza y capacidad financiera para tal fin.

Según este razonamiento la empresa debe entonces escoger estrategias INTENSIVAS hacia donde trabajar.

#### **Desarrollo del mercado**

Decosind S.A. debe buscar nuevos mercados para ofrecer su servicio adaptándose en todo momento a los productos existentes, esto le permitirá expandir su área de influencia, manteniendo siempre la calidad del servicio,

sin embargo el objetivo de expansión a nuevos mercados debe ir acompañado de un crecimiento en su capacidad operativa.

#### Penetración de mercado

Decosind S.A. Puede mantener mejor participación en el mercado siempre y cuando mejore su capacidad operativa y haga un gran esfuerzo de comercialización.

#### Desarrollo de producto/Servicio

Aumento de la venta mediante la mejora continua de la calidad del Servicio esta es la estrategia medular para avanzar hacia la consolidación y el posterior crecimiento de la empresa.

Además de las estrategias anteriores es válido mantener y sostener una alianza estratégica con los proveedores, esta estrategia debe tener la característica de una estrategia cooperativa en donde se unan los esfuerzos para compartir experiencias y prestar servicios integrales, ambas compañías pueden comenzar con un proceso de crecimiento armónico, manteniendo su crecimiento y efectuando negocios que sean rentables y atractivos para ambas empresas.

- Estrategias Ofensivas

Decosind S.A. está en un periodo de crecimiento temprano por ello es importante que establezca la base estratégica para comenzar a crecer sanamente y generar una sólida ventaja competitiva.

El hecho cierto que la empresa sea pequeña le da un primer escalón para tal fin, es posible comenzar con un proceso de modernización de los sistemas empresariales usando como pivote central la motivación de sus Accionistas hacia el logro y la capacidad del recurso humano para trabajar fuerte en el logro de los objetivos que se les asignen.

El fin de la modernización de los sistemas es lograr la igualdad o exceder las capacidades de los competidores.

No se debe perder el foco de que estas estrategias serán desarrolladas sin confrontar de manera abierta a la competencia sin embargo al momento de una negociación se deben entonces manejar alternativas de precios y ofertas de servicio factibles para ser el proveedor de servicios escogidos.

Es una estrategia de actuación en privado mediante una estrategia funcional de mercadeo basada en un servicio adaptable. Personalizado, con el precio que garantice la relación costo valor y negociado mediante una labor profunda de venta personal por parte de la alta dirección.

Como estrategia muy importante se debe concentrar en clientes prestigiosos y ofrecer servicio en áreas que los rivales no estén atacando con alta participación en el mercado.

- Estrategias defensivas

Es previsible que si Decosind S.A. comienza a crecer y a obtener clientes según el plan diseñado en los objetivos estratégicos pueda entonces recibir ataques de los competidores, entonces es necesario mantener una batería defensiva sólida.

- ❖ Estrategia de precios

Las negociaciones de precios se efectuarán según cualquiera de los siguientes métodos

Fijación de Precios basada en Actividades.

Sistema mediante el cual los costos se manejan según las actividades Esta estrategia de precios se basa no sólo en tarifas netas, sino en tarifas variables también.

Fijación de Precios por Costo-Agregado.

Basada en el cobro de un plus sobre el costo neto de las operaciones

❖ Estrategia de promoción

Sobre la base de Venta personalizada

❖ Estrategia de calidad

Calidad estándar cumpliendo con los requisitos del cliente

❖ Estrategia de Servicio al Cliente

- Un cliente informado
- Un cliente satisfecho
- Control estratégico basado en indicadores

❖ Estrategia Tecnológica

- Actualización permanente del software de apoyo
- Adquisiciones de nuevos software
- Uso Intensivo de tecnología de información

❖ Estrategia de Operaciones

Basada en la estandarización de la operación bajo parámetros de tiempo y eficiencia y Mejoramiento continuo

❖ Estrategia de Costos

Usos de los costos como herramienta para la toma de decisiones y el mejoramiento continuo.

- Estrategias preventivas

Estas estrategias estarán dirigidas a lograr capacidades competitivas que impidan a los rivales incursionar en nuestra área de influencia con tal fin se asumirán las siguientes estrategias:

- Negociaciones y contratos con clientes prestigiosos
- Entrenamiento permanente del personal
- Monitoreo permanente del mercado para conocer sus requerimientos y adaptar los servicios a estos
- Venta de una imagen en la cual se haga énfasis en la capacidad que tiene la empresa en satisfacer las necesidades del cliente como empresa que genera la mejor relación beneficio costo

- Actuación Estratégica alternativa

Cuando se observan las recomendaciones estratégicas intensivas se recomiendan estrategias de cosechar y mantener así como eventualmente liquidación.

No está en la mente de los accionistas que la empresa salga del mercado, sin embargo es necesario tomar en cuenta que la situación del país y la posibilidad de no lograr concretar nuevos negocios está latente como amenaza que debilitaría el negocio ante esta posibilidad la empresa debe tener una vía estratégica, entonces ante un debilitamiento del negocio se actuara como sigue

- ❖ Cosechar

- Ante una situación la cual no permita defender la posición competitiva pues esto es tan costoso que puede llevar la empresa a la quiebra.
- Ante la perspectiva de no poder revitalizar el negocio debido al costo
- Ante un ataque masivo de la competencia que no pueda ser manejado por escasez de recursos financieros

- Ante un deterioro de la rentabilidad producto de una intervención del gobierno

Si se presentan las condiciones antes descritas la empresa tomara las siguientes estrategias

- Reducción de Costos
  - Búsqueda de fuentes alternas de ingresos mediante aumento de las ventas
  - Liquidación de activos no rentables
- Creación de Valor

La creación de valor para clientes y accionistas será posible mediante la aplicación de principios coherentes para que las estrategias sean exitosas.

- Se asignará prioridad al diseño de estrategias que mejoren la posición competitiva en el largo plazo
  - Mantener estrategias claras y congruentes con la misión de tal forma de crear una reputación y reconocimiento serio en el mercado
  - En cuanto a estrategias genéricas nunca operar de tal manera que se entre en una campo difuso, “pegado a la mitad”
  - Invertir en la mejora del recurso humano y tecnológico como armas para la generación de ventajas competitivas
  - Mantener la línea de acción estratégica para incursionar en el negocio siempre observando la posición del mercado
- Estrategias Funcionales adicionales

Además de las estrategias funcionales esbozadas en la sección correspondiente a estrategias defensivas.

#### ❖ Recursos Humanos

- Decosind S.A. mantendrá un recurso humano permanentemente entrenado, siempre escogerá su recurso humano observando la aptitud y competencia del personal para el puesto así como la actitud hacia la observación de los valores fundamentales de la organización.
- El personal de la empresa recibirá una remuneración competitiva acorde con su nivel de entrenamiento y su esfuerzo.
- Los sueldos de los empleados serán revisados periódicamente con el fin de mantener su competitividad

#### ❖ Finanzas

La sana administración es requerida para que la empresa pueda ser eficiente las estrategias de la empresa en este sentido se orientaran a :

- Mantener correctamente la contabilidad de la empresa
- Usar la contabilidad como una herramienta para la toma de decisiones y un elemento de control de la eficiencia
- Mantener al día el pago de impuestos
- Realizar inversiones acordes con la capacidad de la empresa para generar recurso
- Solo recurrir al apalancamiento financiero bajo condiciones operativas viables

#### • Puesta en marcha de la estrategia

Las acciones para la puesta en práctica de la estrategia

- Desarrollo de la organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos necesarios para la ejecución exitosa de la estrategia
- Desarrollar presupuestos para focalizar los recursos en las actividades medulares que son decisivas para el logro del éxito
- Establecer políticas y procedimientos que respalden la estrategia

- Instituir dentro de la empresa el uso de las mejores prácticas de negocio, el mejoramiento continuo y la orientación a la generación de valor.
- Instalar y potenciar el uso de tecnología de Información
- Vincular las recompensas a los empleados con el logro de los objetivos
- Crear un ambiente de trabajo acorde con los valores de la organización
- Ejercer por parte de la alta dirección un liderazgo que impulse el trabajo creador de acuerdo con los postulados estratégicos

- Guía del Proceso

El proceso de implementación estratégica estará guiado por la alta dirección, deben prevalecer la experiencia, las relaciones con el personal, el ejercicio sano de la autoridad y la discusión abierta de los objetivos organizacionales.

- Desarrollo de la organización
  - Selección de las personas claves
  - Desarrollo de competencias centrales y capacidades competitivas
  - Organización para la estrategia

Los pasos que se describen antes son la clave para el éxito en la práctica estratégica.

### **Selección de Personas Clave**

El equipo de Decosind S.A. estará formado por 2 Niveles el personal directivo y el personal operativo, el personal directivo concentrará sus esfuerzos en la conducción exitosa de la empresa, es necesario que se combine el conocimiento del negocio con una actitud positiva y comprometida con la implementación de la guía estratégica, con la aceptación de los valores fundamentales de la empresa y el esfuerzo

constante en cumplir con los objetivos. Sus principales características han de ser:

- El compromiso
- La disciplina
- La delegación
- La asesoría
- El liderazgo

El personal operativo debe demostrar conocimiento de las tareas que se le van a asignar, debe ser responsable por su desempeño y entender el proceso.

La empresa maneja la selección y administración de personal aplicando el modelo siguiente:

- **Modelo de manejo del personal**

- ❖ Planeación del recurso humano conectando con la estrategia de la compañía, esto:
  - Crea un enfoque de causa -efecto entre desempeño de la organización y los procesos de recursos humanos.
  - Permite tener un punto común para todos los diferentes procesos de recursos humanos lo que tiene un efecto sinérgico.
  - Permite definir metas de recursos humanos directamente alineadas a las metas estratégicas de la organización.
  
- ❖ Proceso de selección basado en las competencias que sean claves para el desempeño deseado, lo cual :
  - Aumenta la probabilidad de que exista una buena integración entre el puesto y la persona.
  - Reduce la curva de aprendizaje.
  - Incrementa la productividad de la persona.
  - Mantiene la rotación bajo control.

- Garantiza el cumplimiento efectivo y eficaz de las funciones asignadas.
- ❖ En lo referente a administración del desempeño se debe de alinear las metas individuales con las metas estratégicas y las competencias personales para lo cual:
- Los empleados comprenden que es lo que se espera de ellos y su contribución hacia el logro de un alto desempeño.
  - La atención se concentra en ambos, la conducta y el desempeño, es decir, causa-efecto.
  - Se maximiza el desempeño de la empresa a través del desempeño de las personas.
  - Se identifican y priorizan las necesidades de formación o brechas desde el principio para lograr los resultados y el desempeño buscado.
- ❖ En los planes de carrera se seleccionan a los líderes del futuro usando el capital humano de manera estratégica de la siguiente manera:
- Se selecciona únicamente a aquellos que estén certificados en las competencias de su puesto.
  - Se identifican aquellos verdaderamente talentosos y de alto desempeño.
  - Solo se selecciona a aquellos que contribuirán con su trabajo a formar una ventaja competitiva a través de su talento
- ❖ En lo referente a compensación se debe alinear las recompensas financieras con el comportamiento y el desempeño tomando en cuenta lo siguiente:
- Se determina el rol del puesto su nivel de compensación y se evalúa cada persona contra este modelo para asignar su compensación.

- La compensación variable está directamente conectada con las metas estratégicas.
  - Se fomenta la creación de una organización de aprendizaje y mejora continua.
  - Se conecta la compensación de corto plazo con los resultados y el desempeño del futuro.
  - Se motiva a las personas a cumplir eficientemente con sus funciones.
- ❖ En el proceso de capacitación, para alinear las necesidades, con el alto desempeño y las metas estratégicas:
- Se detectan las brechas de desarrollo individuales y grupales en base a roles y evaluaciones de competencias 360 grados.
  - Se asigna de manera eficiente el presupuesto de capacitación.
  - Se maneja el entrenamiento de forma tal que tenga un impacto inmediato en el desempeño individual y el logro de las metas estratégicas.
  - Se obtienen datos para monitorear el proceso, determinar medidas correctivas, reducciones de brechas y certificar empleados.

- **Guía de Selección de personal mediante competencias**

Al momento de la selección el personal de Decosind S.A. debe cumplir al menos con 6 competencias de las que se indican a continuación:

- Ser una persona de muchos recursos: saber adaptarse a las circunstancias cambiantes y a menudo ambiguas; capaz a la vez de pensar estratégicamente y de tomar decisiones acertadas bajo presión; capaz de poner a punto sistemas de trabajo complejos y de adoptar conductas flexibles de resolución de problemas; capaz de trabajar eficazmente con los mandos superiores para tratar los problemas de gestión complejos.

- Hacer lo que se debe: perseverar y se concentra ante los obstáculos; asume, sabe lo que es necesario y sigue adelante; es capaz de trabajar solo y es también capaz de aprender de los demás en caso de necesidad.
- Aprender de prisa: domina rápidamente nuevos elementos técnicos y comerciales.
- Tener espíritu de decisiones: prefiere actuar con rapidez y de forma aproximativa antes que lentamente y con precisión en numerosas situaciones de dirección.
- Dirigir a subordinados: delega eficazmente a sus subordinados, les procura amplias oportunidades y da muestras de justicia a sus ojos.
- Crear un clima propicio para el desarrollo: multiplica los retos para crear un clima que favorezca el desarrollo de sus subordinados.
- Hacer frente a los subordinados con problemas: obra con decisión y equidad cuando trata a sus subordinados con problemas.
- Estar orientado hacia el trabajo en equipo: lleva a cabo su trabajo dirigiendo a la vez el trabajo de los demás.
- Contratar colaboradores con talento: contrata gente con talento para su equipo.
- Establecer o restablecer buenas relaciones con los demás: sabe cómo establecer y mantener relaciones de trabajo con colaboradores

y grupos externos; puede negociar y regular los problemas de trabajo sin enajenarse las personas; comprende a los demás y es capaz de conseguir su cooperación dentro de relaciones no jerárquicas.

- Ser humano y sensible: da pruebas de un interés sincero por los demás y de sensibilidad ante las necesidades de sus subordinados.
- Enfrentarse con sangre fría: es firme; confía en las opiniones basadas en hechos, no censura a los demás por sus errores y es capaz de salir de situaciones embarazosas.
- Equilibrar el trabajo y la vida personal: equilibra las prioridades del trabajo y las de la vida privada para que ni las unas ni las otras queden desatendidas.
- Conocerse: tiene una idea exacta de sus puntos fuertes y de sus debilidades y está dispuesto a mejorar respecto a estas últimas.
- Hacer que las personas se sientan a gusto: se manifiesta afable y da muestras de buen sentido del humor.
- Actuar con flexibilidad: puede adoptar comportamientos que a menudo son considerados opuestos, ser a la vez duro y compasivo, dirigir y dejar que los otros dirijan.

- **Desarrollo de competencias centrales y capacidades competitivas**

Decosind S.A.se caracterizaría por lo siguiente:

“Se podría considerar una competencia central de la compañía su capacidad para operar de manera flexible y adaptable sobre la base de un recurso humano muy motivado e identificado con la empresa.

Su competencia distintiva está relacionada con la capacidad de establecer una relación de servicio personalizada con el cliente”

Analizadas y aceptadas como tales es necesario entonces trabajar para su desarrollo.

Por ello se deben seguir los siguientes lineamientos:

- Recordar que la competencia central es resultado del trabajo conjunto y coordinado del equipo, en el cual todos los departamentos aportan su capacidad
- Así mismo el aporte al desarrollo de esta competencia no es una responsabilidad individual de los directivos y supervisores
- Los empleados deben saber que deben emplearse a fondo en el desarrollo de la competencia, mucho más que los competidores
- Recordar que las competencias se desarrollan con el fin de servir al cliente por lo cual hay que adaptarse a lo que los clientes requieren.

En cuanto a las capacidades competitivas la labor está orientada a la generación de redes de comunicación definidas dentro de la empresa con el fin de mantener el flujo de la información permanente. Se define la red de comunicación en el sentido bidireccional

#### • **Capacitación del personal**

Decosind S.A. desarrollará un plan de capacitación del personal en forma permanente este plan debe monitorearse y controlarse por parte de la directiva.

La capacitación estará orientada a desarrollar y consolidar las capacidades competitivas de la empresa y a mantener a los empleados actualizados en los aspectos técnicos, organizacionales y éticos.

Como punto de arranque para la conducción de la empresa estratégicamente manejada se capacitara a los empleados en aspectos fundamentales de la estrategia tales como misión, valores y visión corporativa.

### 5.3 PLAN DE ACCION

ACTIVIDADES	TIEMPO DE EJECUCION	RESPONSABLE	COSTO
Consolidar operaciones con los clientes y compañías líderes.	Durante los meses de Junio a Diciembre.	Gerente y colaboradores	Gastos Operativos
Generar bases ofensivas para obtener una ventaja competitiva de la empresa.	En los 3 años posteriores a la aplicación.	Gerente	Gastos de Capacitación e Innovación.
Mantener una batería defensiva Sólida.	Anualmente	Gerente y Colaboradores	Gastos por promoción y mantenimiento.
Control permanente en el mercado bajo la estrategia preventiva mejorando la relación costo beneficio.	Semestralmente	Personal Operativo	Impresión y producción de material informativo.
Aplicación de estrategias alternas mediante un aumento de ingreso por ventas y de activos no rentables.	Mensualmente	Personal Directivo	Gastos de Inversión

#### **5.4. Conclusiones**

El resultado del diagnóstico estratégico fue insumo clave para la definición de la nueva propuesta de valor que Decosind S.A. Le entregará a sus clientes y de la misma manera para la formulación del direccionamiento estratégico.

Tanto el direccionamiento estratégico como los objetivos estratégicos definidos para la empresa obedecen a la realidad actual, a su entorno y al deseo de sus socios, siendo esto clave para el éxito de su puesta en marcha y su logro.

Se concluye que posicionar la imagen de Decosind S.A. en el mercado es un elemento fundamental para la ejecución de la nueva estrategia empresarial.

Como elemento diferenciador dentro de la propuesta de valor de Decosind S.A. está la calidad del servicio la cual se destaca por el acompañamiento al cliente durante la ejecución.

La presente investigación aplicada fue la oportunidad para los estudiantes del trabajo de aplicar los conceptos aprendidos durante la especialización, de igual manera le permitió pensar estratégicamente, sin perder de vista la realidad de la empresa.

La presente investigación aplicada ha conseguido para la empresa crear las bases sólidas necesarias para la implementación de la estrategia, la cual desarrollará la propuesta de valor que permitirá el crecimiento y la rentabilidad esperada por Decosind S.A.

## 5.5. Recomendaciones

Dar continuidad al proyecto en las etapas de formulación con la construcción de indicadores, metas y presupuesto, la implementación, ejecución y evaluación del Sistema de Gestión Estratégico de la empresa.

El éxito de la implementación del proyecto dependerá en gran medida de la importancia que el Gerente le brinde durante su desarrollo. Por lo tanto su liderazgo y motivación para la implementación serán elementos esenciales para la continuidad del mismo.

Conformar un Comité Gerencial para la revisión periódica de la estrategia definida.

Delegar por parte de la Gerencia funciones del Plan Estratégico, permitiendo generar continuidad y agilidad en la implementación del mismo.

Establecer revisiones periódicas al Plan Estratégico con el fin de realizar los ajustes pertinentes hacia el logro de la estrategia definida.

Comunicar a todo el personal la estrategia definida y el plan a seguir con el fin de lograr una implementación exitosa.

Fortalecer la recolección y el análisis de la información financiera con el fin de contar con indicadores claves para mejorar la toma de decisiones.

Concientizar al personal de la empresa sobre la importancia del control y cumplimiento de presupuestos como herramienta para medir la gestión de las diferentes áreas.

## 5.6. Bibliografía

- José Nicolás Marín; Eduardo Montiel, Estrategia Diseño y Ejecución Editorial Mc Graw-Hill, Segunda Edición, año 2009, Pág. 20-23
- Yaneth Bertila Paredes Trejo y otros, Diseño de un Sistema de Planeación Estratégica, año 2007, Pág. 12
- Ever Martínez y otros, Propuesta Plan Estratégico UNIVO, año 2008
- James A.F, Stoner, R. Edward Freeman, Administración Editorial Mc Graw-Hill, año 2007, quinta edición, Pág. 243
- Stoner James, Administración, año 2008 México Editorial Prentice-Hall, inc., 6ta. Edición, Pag. 291
- Porter Michael, Ventaja Competitiva, año 2007 México, Compañía Editorial Continental S.A. de C.V., Sexta Edición Pág. 28
- Leonard Goldstein, año 2008, Planeación estratégica. Colombia, Editorial Mc Graw-Hill, 3ra. Edición, Pág. 197
- George L. Morrisey, 2006. Pensamiento Estratégico, Editorial Prentice Hall, 1ra. Edición, Pág. 21-32
- Walker Stanton-Etzel, 2010. Fundamentos de Marketing, Editorial Mc Graw-Hill, Décima Edición, Pág. 32-47

- Carlos Rivas y otros, 2009. Modelo Optimización de Recursos, Médico Hospitalario
- James Taylor W. 2006. Planeación de Mercadotecnia, Editorial Prentice-Hall, 1ra. Edición

# ANEXOS

# ANEXO 1

## CUESTIONARIO

### UNIVERSIDAD TECNICA DE BABAHOYO

#### FACULTAD DE ADMINISTRACION FINANZAS E INFORMATICA

1. ¿SU EMPRESA SE MANEJA A BASE DE OBJETIVOS ?  
Si   
No
2. LOS OBJETIVOS LOS FIJAN LOS:  
Gerentes   
Directores   
Otros
3. ¿CADA CUANDO SE ESTUDIAN O SE FIJAN UN OBJETIVO EN SU EMPRESA?  
Cada 3 meses   
Cada 6 meses   
Cada año
4. ¿CADA CUANDO SE REVISAN SUS METAS?  
De 1 a 3 meses   
De 3 a 6 meses   
De 6 meses a 1 año   
Mas de un año
5. ¿CADA DEPARTAMENTO TIENE SUS PROPIOS OBJETIVOS /METAS?  
Si   
No
6. ESTOS OBJETIVOS / METAS SON A UN PLAZO:  
Corto   
Mediano   
Largo
7. ¿COMO SE ESTABLECEN LOS OBJETIVOS / METAS EN SU EMPRESA?  
Se aplica un plan   
Estrategia   
Otros
8. ¿COMO SE COMUNICAN ESTOS OBJETIVOS / METAS AL PERSONAL O DEPARTAMENTO?  
Junta   
Memorandun   
Avisos   
Otros
9. ¿CUANDO SE FIJAN LOS OBJETIVOS / METAS PARA UN DEPARTAMENTO :  
Se imponene   
Se negocian
10. ¿DESDE SU PUNTO DE VISTA, CONSIDERA QUE LOS OBJETIVOS / METAS SERIAN PARTE DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA?  
Si   
No



