



**UNIVERSIDAD LAICA ELOY ALFARO DE MANABÍ
FACULTAD DE GESTION, DESARROLLO Y
SECRETARIADO EJECUTIVO**

TESIS DE GRADO

Previo a la obtención del título de Licenciada en Servicios Gerenciales

TEMA:

Plan Estratégico para la Vidriería Aluvicol de Manta, que Favorece la
Competitividad Empresarial, año 2013

Autora:

Liliana Beatriz Zambrano López

DIRECTOR:

Lic. Joe González, Mg. G.E.

Manta - Manabí - Ecuador

2014

Lic. Joe González, MG. G.E., Docente de la Facultad, Desarrollo, Gestión y Secretariado Ejecutivo de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí de Manabí.

CERTIFICO:

Que la presente Tesis de grado titulada: “Plan Estratégico para la Vidriería Aluvicol de Manta, que Favorece la Competitividad Empresarial, año 2013” ha sido revisada, y se encuentra lista para su presentación y apta para su defensa.

Las opiniones y conceptos vertidos en esta Tesis de Grado son fruto del trabajo, perseverancia y originalidad de su autora: Liliana Beatriz Zambrano López, siendo de su exclusiva responsabilidad.

Manta, 11 de febrero del 2014

Lic. Joe González, MG. G.E.

DIRECTOR

DECLARACIÓN DE AUTORÍA

La responsabilidad de las opiniones, investigaciones, resultados, conclusiones recomendaciones y propuesta presentados en esta Tesis de Grado, es de exclusividad de su autora.

Manta, 11 de febrero del 2014

.....

Liliana Beatriz Zambrano López

DEDICATORIA

A mis hijos, por ser lo más grande y valioso que Dios me ha regalado, que son mi fuente de inspiración, el motivo y la razón que me ha llevado a seguir superándome día a día, para alcanzar mis más apreciados ideales de superación.

A mis padres, porque creyeron en mí, y me sacaron adelante dándome ejemplo de superación y entrega, su incentivo y ánimo permanente fueron fundamentales para culminar este proyecto, gracias a ustedes hoy puedo ver alcanzada mi meta.

AGRADECIMIENTO

Mis más sinceros agradecimiento a Dios por darme la oportunidad de existir, por guiarme a lo largo de mi vida, por ser mi apoyo, mi luz, mi camino y por haberme dado la fortaleza de seguir adelante en aquellos momentos de debilidad.

A mis padres por haberme dado la vida y estar siempre a mi lado, por su apoyo incondicional, por iluminar mi camino y por sus consejos sabios que me permitieron enfrentar con entereza en los momentos difíciles de mi vida.

A mis hermanos y cuñada por apoyarme cuando más lo necesitaba al darme palabras de aliento, por su preocupación y confianza hacia mí.

A mis maestros que en este andar por la vida, influyeron con sus lecciones y experiencias para formarme como una persona de bien, preparada para los retos que pone la vida.

A mis amigos y a todas las personas que creyeron en mí, que de alguna u otra forma aportaron con una pequeña parte durante el arduo y largo trayecto para llegar a ser una profesional.

ÍNDECE DE CONTENIDOS

Certificación del Director de tesis	II
Declaración de Autoría	III
Dedicatoria	IV
Agradecimiento	V
Índice de contenidos	VI
Resumen	XI
Abstract	XII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I	
1.1. Planteamiento del Problema	3
1.1.1. Contextualización Histórico Social	5
1.1.2. Análisis Crítico	6
1.2. Formulación del problema	7
1.3. Justificación	8

1.4. Objetivos	9
1.4.2. Objetivos Específicos	9
1.5. Hipótesis	10
1.5.1. Variables	10
1.5.1.1. Variable Independiente	10
1.5.1.2. Variable Dependiente	10
1.6. Metodología de Investigación	10
1.6.1. Tipo de estudio	10
1.6.2. Métodos	11
1.6.3. Técnicas	12
1.6.4. Población y Muestra	12
1.6.4.1. Población	12
1.6.4.2. Muestra	12
1.6.4.3. Tamaño de la Muestra	13
CAPÍTULO II	
2.1. Plan estratégico	14

2.1.1. Definición de plan	14
2.1.2. Etapas en el proceso de elaboración del plan	14
2.1.1.2. Utilidad de un plan	15
2.1.1.3. La necesidad de planear	16
2.1.2. Definición de estrategia	17
2.1.2.1. Tipos de estrategia	17
2.1.2.2. El proceso de formación de la estrategia	18
2.1.2.3. Criterios para una estrategia eficaz	18
2.1.3. Definición de plan estratégico	19
2.1.3.1. Factores que afectan la ejecución del plan estratégico	20
2.1.3.2. Propósitos generales de un plan estratégico	21
2.1.3.3. Etapas del plan estratégico	21
2.2. Competitividad empresarial	23
2.2.1. Concepto de competitividad	23
2.2.2.1. Etapas de desarrollo de la competitividad	24
2.2.2.2. Niveles de la competitividad	26

2.2.2.3. Ventajas de la competitividad	28
2.2.2. Definición de una empresa	30
2.2.2.1. Características de una empresa	30
2.2.2.2. Elementos que forman una empresa	31
2.2.2.3 Entorno empresarial	32
2.2.2.4 Equipos empresariales	33
2.2.3. Definición de la competitividad empresarial	34
2.2.3.1. Reconfiguración de la cadena de valor	34
2.2.3.2. Elementos del contexto competitivo	36
CAPÍTULO III	
3. OPERACIONALIZACIÓN	38
3.1. Análisis e interpretación de resultados	40
3.2. Conclusiones	49
3.3. Recomendaciones	49
CAPÍTULO IV	
4. PROPUESTA	51

4.1 Bibliografía

64

Anexos

67

RESUMEN

El tema de investigación hace referencia a la importancia de aplicar los instrumentos que proporciona la administración moderna y el resultado de su aplicación en el mejoramiento de la producción de la empresa Aluvicol.

A continuación se detallan los capítulos pertenecientes a este trabajo de investigación. En el capítulo uno se habla del planteamiento del problema, en el cual se enfatiza de forma objetiva la realidad de la empresa, además de realizarse un análisis histórico crítico del problema, para ello se establecen sus variables y finalmente, se definen los objetivos cuyo direccionamiento está en función de resolver un problema de tipo administrativo organizacional.

Para el segundo capítulo se efectúa una caracterización del objeto y campo de estudio a partir del análisis de los principales conceptos que se manejan sobre el tema objeto de estudio. Consecuentemente en el capítulo tres se aplican los instrumentos de recogida de la información, procediéndose a su tabulación y posterior análisis de sus resultados, dejando en claro las preferencias de los empleados y usuarios.

Una vez desarrollados los capítulos anteriores se tiene una idea clara de cómo está la organización y que necesita para su mejoramiento, finalmente se presenta la propuesta de cambio en la que la autora propone una guía de planeación acorde a las necesidades de la organización y su entorno.

ABSTRACT

The research topic refers to the importance of applying the tools provided by modern management and the outcome of their application in improving the production of the company Aluvicol.

This research presents in chapter one the problem statement, which emphasizes objectively the company reality, a critical historical analysis of the problem, setting the variables and defining the objectives which are focused on solving an administrative organizational problem.

The second chapter presents a characterization of the object and field of study based on the analysis of the main concepts used in the study subject. Consequently, chapter three evidences the analysis and tabulation of the results. Obtained through the data collection instruments clarifying employees and users preferences.

Once developed the previous chapters this study gives us, a clear idea of how the organization is and what requires for its improvement. Finally a proposal of change: a planning guide according to the needs of the organization and its environment.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación “Plan Estratégico para la Vidriería Aluvicol de Manta, que Favorece la Competitividad Empresarial, año 2013”, se realizó con la finalidad de incidir en el mejoramiento administrativo de la empresa.

Establecer acciones que direccionen a las organizaciones a contar con un plan estratégico, es diferencia entre el éxito o simplemente el fracaso de una empresa, entendiéndose que la planeación en la actualidad resulta ser de vital importancia y que al estar las sociedades inmersas en procesos globalizantes, estas requieren de niveles óptimos de competitividad acordes a la dinámica del mercado que paralelamente exige una dinámica en la forma de administrar. Se posibilita de esta manera el posicionamiento de aquellas empresas que apliquen los instrumentos apropiados y la inevitable desaparición de aquellas que no lo hagan.

Es menester recalcar la importancia que representa para el autor el tema de investigación, puesto que las organizaciones en la actualidad requieren del conocimiento sobre aspectos de índole administrativo empresarial, estos conocimientos guardarán relación con la capacidad de la empresa de mantener o aumentar su rentabilidad, considerando las condiciones que prevalecen en el mercado.

En el capítulo I, se presenta el planteamiento del problema mediante la exposición objetiva de la realidad; la formulación del problema; el objeto y el campo; la justificación con una visión general determinándose en ella, la importancia que tiene el proyecto en el contexto laboral; el objetivo general y los objetivos

específicos que determinan el fin mismo del presente trabajo; la metodología de la investigación; una breve descripción de la población y muestra empleadas, finalmente, las técnicas e instrumentos empleados en el levantamiento de la información.

En el capítulo II, se elaboró un marco teórico, el mismo que contiene los conceptos, definiciones, caracterización y tipologías de los diferentes temas que se abordan teóricamente en el presente trabajo, en el cual se aplica el método analítico al descomponer las variables y efectuar un estudio individualizado de sus elementos constitutivos, permitiendo extraer al investigador los diferentes indicadores que en el desarrollo de la operacionalización de sus variables, orientarán para la construcción de los cuestionarios que llevarán nuestros instrumentos de recogida de información.

En el capítulo III, se desarrolla el diagnóstico general que es producto del análisis e interpretación de los resultados y que finalmente se exponen a través de las conclusiones y recomendaciones.

Finalmente en el capítulo IV se presenta la propuesta “Guía Metodológica para elaborar el Plan Estratégico de la Empresa Aluvicol” que resulta ser el producto final que arroja el proceso investigativo, contribuyendo así al desarrollo de una organización que es reconocida por la comunidad del cantón Manta.

CAPÍTULO I

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

En la actualidad existe una gran variedad de técnicas que se pueden aplicar para el mejoramiento y consecuente crecimiento de las empresas, la planeación estratégica es una de ellas. En Aluvicol, al respecto de la planeación es el aspecto administrativo inexistente en la empresa que de haber sido elaborado e implementado daría soluciones a los diferentes problemas de la organización, que lejos de ser acciones provisorias actuarían de forma determinante en el mediano y largo plazo.

La Empresa Aluvicol, ha venido experimentando un moderado crecimiento en la calidad y cantidad de su producción, la no aplicación de adecuados sistemas de gestión, inhibe el desarrollo planificado y sostenido que le permita posicionarse y llegar a ser una empresa reconocida en el mercado local, regional e incluso nacional.

La problemática de la empresa tiene su origen en el desconocimiento y escasa o nula aplicación de adecuados instrumentos administrativos que imposibilitan la correcta dirección de la organización, por consiguiente la respuesta a las necesidades de los usuarios se establecen mediante acciones improvisadas circunstanciales y no hacia objetivos estratégicos predeterminados que de ser pertinentemente aplicados sus efectos resultan definitivos en su crecimiento.

Por tanto, la empresa trabaja sin una planificación, sin una técnica adecuada y finalmente sin tener una proyección hacia el futuro, por lo que “Es muy importante establecer soluciones que mediante una adecuada proyección posibilite el incremento en las ventas y de esta manera se ubique a la organización dentro de las tendencias actuales mediante la implementación de procesos técnicos” (Charles, J, 2009, pág.78).

Por lo antes mencionado, se advierte además la necesidad de cambios que dinamicen el desarrollo de las diferentes actividades de la empresa, que a criterio del autor, inciden de forma directa en su cultura organizacional. “Al tener una proyección de producción y proyección de ventas anuales, la empresa obtendrá menores pérdidas de los recursos (...) para su actividad productiva y de esta manera se establecerá una mayor motivación de los trabajadores (...)” (Días de Santos, 1996, pág. 58).

Para complementar Becal, R (2009) dice que: “El estar motivados aumentara su producción personal y laboral teniendo como idea básica de que esta cultura organizacional sea llevada dentro de lo posible del trabajo a cada uno del personal que labora en la misma”. De tal manera que resulta meritorio considerar la importancia de la motivación y los cambios que se realizarán en su cultura añádase a esto la obtención de un rendimiento mejorado en los trabajadores de la empresa.

Basados en los puntos anteriores, resalta la importancia de llevar a efecto el proceso investigativo en ALUVICOL, cuyas acciones conllevarán a la solución de

los diferentes problemas que presenta la organización, posibilitando el ordenamiento de la misma y su creciente desarrollo sostenido, mediante la implementación de acciones administrativas planificadas, fundadas en las necesidades que en el día a día se presentan en la empresa.

1.1.1. CONTEXTUALIZACIÓN HISTÓRICO SOCIAL

La vidriería Aluvicol fue creada en el año de 1989 con el fin de satisfacer a la comunidad en general con sus productos ofertantes. Esta microempresa en sus inicios empezó apenas con un ayudante de ahí con el transcurso de los años ha ido aumentando su capacidad operativa contando en la actualidad con un total de diez trabajadores.

Al hablar de la capacidad operativa se refiere además a los aspectos que guardan relación con la capacidad física de las instalaciones, al respecto de la importancia de la infraestructura manifiesta Chabrarría (2001) que: “El aumento en la competitividad puede tener mucho que ver con las mejoras realizadas en las condiciones de infraestructura ya existentes, (...)”. Con lo que, al tener el espacio físico adecuado, la empresa mejora su capacidad de almacenamiento y mejora a la vez el volumen de circulación de los productos dentro de la empresa.

“Para la producción de un bien o servicio no basta con disponer de materias primas, de mano de obra, de maquinaria, etc., sino que es necesario disponer de una organización que sirva de soporte a este conjuntos de elementos” (Editorial Vértice, 2008, pág. 6). Con ello se advierte además la necesidad de establecer

estrategias que permitan la organización de la materia prima e insumos que requiera la empresa.

Se ha hecho referencia al mejoramiento de la infraestructura así como también a la capacidad de almacenaje; se ha mencionado la necesidad de establecer estrategias para la organización de la materia prima e insumos almacenados, conviene a continuación, recalcar un aspecto que resulta de suma importancia en el desarrollo de toda actividad productiva y que tiene que ver específicamente con las personas y su motivación.

“El comportamiento humano actúa dentro de un esquema estímulo – respuesta por lo que la supervivencia de las empresas dependerá de los estímulos que reciban para cumplir los objetivos estimados” (Gil, M, 2010, pág. 48). Es importante este concepto porque la empresa Aluvicol ha crecido de una forma desordenada, sin tener en cuenta aspectos motivacionales que de haber sido atendidos en su momento habrían ocasionado un efecto positivo en la producción de la organización y su proyección al consumidor.

1.1.2. ANÁLISIS CRÍTICO

“Toda empresa necesita (...), llevar a cabo una serie de procesos que se reflejan en la documentación administrativa” (Caldas, M, Carrión, R & Heras, A, 2011, pág. 240). La falta de procesos administrativos ha conllevado que la empresa Aluvicol mantenga una inadecuada organización, generando un estado de displicencia en sus trabajadores al respecto de su aporte significativo a la empresa.

Ahora bien el desconocimiento de técnicas para conjugar las diferentes culturas de los trabajadores concluye en que estos efectúen actividades únicas sin hacerlos rotar en otras funciones, inhibiendo el desarrollo de diferentes competencias necesarias en todo proceso productivo, “La diversidad cultural conlleva a costos y preocupaciones, inclusive dificultad para la comunicación, conflictos dentro de la organización y rotación de empleados” (Hellriegel, S, 2009, pág. 477).

Aquello que se ha mencionado son el principal problema de la empresa, en razón de que estas generan otro tipo de problemas como la falta de motivación en el trabajador, las pérdidas por la inadecuada utilización de los recursos y por consiguiente el principal que ha criterio del autor de este documento sería el desorden en los diferentes procesos que se generan en la empresa.

Por último se debe mencionar que la organización del personal es primordial a la hora de proyectar la realización de una planeación estratégica correcta ya que la empresa requiere aprovechar al máximo todos los recursos con que cuenta incluido su talento humano. “En la estructura organizacional que relaciona y organiza al personal de los equipos de trabajo, de forma que se consiga el mejor resultado con el mínimo esfuerzo posible” (Fernández, C, 2010, pág. 127).

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.

¿Cómo favorece la planificación estratégica en la competitividad empresarial de la Vidriería Aluvicol de Manta?

Objeto de estudio.

La competitividad empresarial.

Campo de estudio.

Planificación Estratégica.

1.3. JUSTIFICACIÓN.

La creación de planes estratégicos deben elaborarse de acuerdo a las características físicas de infraestructuras de la empresa como también las características de nivel de educación y preparación del personal que trabaja en ella. “La puesta en marcha de un plan estratégico con rapidez y acierto constituye uno de los principales factores de éxito en las empresas” (Sainz, J, 2012, pág. 13).

Esta investigación se efectúa por las condiciones limitantes de desarrollo que presenta la empresa Aluvicol la misma que no cuenta con una visión estratégica del entorno en que se desenvuelve, encontrándose alejada de los fundamentos teóricos actuales, los mismos que son utilizados por otras empresas para mejorar desde la forma de dirigir sus negocios así como para el mejoramiento de las acciones cotidianas dentro y fuera de la empresa.

Los beneficios esperados a obtener mediante la implementación una planeación estratégica son financieros cuando generalmente las empresas que tienen altos rendimientos reflejan una orientación más estratégica y enfoque a largo plazo y son no financieros por obtener mayor entendimiento de las amenazas externas, un mejor entendimiento de las estrategias de los competidores, incremento en la

productividad de los empleados, menor resistencia al cambio, y un entendimiento más claro de la relación existente entre el desempeño y los resultados.

“En administración se ha llamado estrategia a la configuración de objetivos de largo plazo, a los criterios para orientar las decisiones fundamentales y al conjunto de políticas para llevar a cabo las actividades necesarias” (Joaquín R, 2005, pág. 56). La planeación estratégica correcta para Aluvicol ayudará a obtener ideas claras para la diferente toma de decisiones que la empresa requiere para superar las expectativas de sus clientes ubicándose a la vanguardia de la competencia.

1.4. OBJETIVOS.

Objetivo general.

Determinar de qué manera la planificación estratégica favorece a la competitividad empresarial para la Vidriería Aluvicol de Manta.

Objetivos específicos.

1. Determinar los antecedentes de la competitividad empresarial como efecto de la aplicación de la planificación estratégica.
2. Analizar las características de la competitividad empresarial y su relación con la planificación estratégica.
3. Describir la situación problemática de la Vidriería Aluvicol de Manta.
4. Elaborar propuestas

1.5. HIPÓTESIS

La aplicación de un plan estratégico para la Vidriería Aluvicol de Manta, favorecerá la competitividad empresarial.

1.5.1. VARIABLES

Variable independiente.

Plan estratégico.

Variable dependiente.

La competitividad empresarial.

1.6. METODOLOGIA

1.6.1. TIPO DE ESTUDIO.

Investigación de tipo descriptiva.

Ayudará en la investigación a describir los datos los mismos que deben tener un impacto en las vidas de la personas que les rodea, también ayudará en conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas.

Investigación de campo.

La investigación de campo se la efectuará en el lugar de los hechos, ayudando en la obtención de nuevos conocimientos y su aplicación para la solución a

problemas o interrogantes de carácter científico obtenidos en el sitio de la investigación.

1.6.2. MÉTODOS

Método analítico.

Se utiliza en la tesis para la abstracción, separando las partes del todo y encontrando sus relaciones básicas que interesan para el estudio del fenómeno.

Método sintético.

Es un proceso que ayudará en esta investigación a la construcción del conocimiento de la realidad del fenómeno a investigar.

Método hipotético deductivo.

Mediante el método hipotético-deductivo el investigador hace de la actividad una práctica científica. El método hipotético-deductivo parte de la creación de una hipótesis que anticipa el resultado de la investigación, la deducción de consecuencias elementales y verificación o comprobación de la verdad de los enunciados deducidos comparándolos con la experiencia.

Método estadístico

El método se lo utiliza para el manejo de los datos cuantitativos de la investigación. Dicho manejo de datos tiene por propósito la comprobación en una parte de la realidad deducida de la hipótesis general de la investigación.

Método bibliográfico

El método bibliográfico permite revisar la literatura y recabar información de todas las fuentes primarias, secundarias y terciarias con la posibilidad de acceder a información relevante.

1.6.3. TÉCNICAS

Observación: Mediante esta técnica y a través de los sentidos, se obtiene información general relacionada al fenómeno.

Entrevista: Mediante esta técnica se recopilará información específica sobre ciertos temas, los mismos que se utilizan posteriormente de forma puntual en el proceso.

Encuesta: Esta técnica se aplica mediante preguntas inductivas, que de manera acertada permiten apuntalar la verificación de las hipótesis.

1.6.4. POBLACIÓN Y MUESTRA

1.6.4.1. POBLACIÓN.

Gerente y empleados de ALUVICOL	(10 personas)
Usuarios externos	(70 personas)

1.6.4.2. MUESTRA.

Se aplicará un muestreo aleatorio simple

1.6.4.3. TAMAÑO DE LA MUESTRA.

Población a investigarse:

FORMULA A UTILIZAR:

$$n = \frac{Z^2 PQN}{Z^2 PQ + Ne^2}$$

$$n = \frac{(0,96)^2 (0,50)(0,50)80}{(0,96)^2 (0,50)(0,50) + 80(0,05)^2}$$

$$n = \frac{18,432}{0,4304} = 42,82$$

Redondeando la muestra será de 43 encuestas.

n	=	Tamaño de la muestra =	43
N	=	Población =	80 personas
e	=	Margen de error admisible =	0.05
P	=	Probabilidad de ocurrencia =	0.5
Q	=	Probabilidad de no ocurrencia =	0.5
Z	=	Nivel de confianza =	96 %

CAPÍTULO II

2.1. PLAN ESTRATEGICO.

2.1.1. Definición de plan.

En procura de definir el significado de un Plan iniciaremos con el criterio de Velasco (2007) que dice: “Un plan de negocio es una herramienta de reflexión, y de trabajo que sirve como punto de partida en el desarrollo empresarial (...)”. En la actualidad gran parte de las empresas diseñan diferentes tipos de planes que direccionan a las empresas al cumplimiento de sus objetivos.

De la misma manera se podría definir al plan cómo el documento que especifica la viabilidad y factibilidad económica, además de las acciones a efectuarse, todo ello de forma documentada. La inclusión de estos conceptos responde a la necesidad de contar con una definición clara que permita su utilización futura además de la continuidad del presente trabajo,

2.1.1.1. ETAPAS EN EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN.

Si se afirma que un plan es el documento que se elabora con el fin de obtener un resultado al final de su ejecución, Sainz (2012) sostiene que el plan consta de seis etapas claves.

Primera etapa: El análisis de la situación de la realidad tanto interna como externa de la unidad objeto de planificación.

Segunda etapa: El llamado diagnóstico *de la situación*, que se elabora a partir del DAFO (Debilidades, Fortalezas, Amenazas y Oportunidades) además de la aplicación de la matriz de posición competitiva.

Tercera etapa: El sistema de objetos corporativos, donde se elaboran declaraciones tales como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los años que dure el plan.

Cuarta etapa: La elección de las estrategias.

Quinta etapa: Las decisiones operativas se constituyen en los planes de acción, priorización que incluye el sistema de seguimiento y control.

2.1.1.2. UTILIDAD DE UN PLAN.

Resulta por demás clara la definición de plan emitida por parte de Weinberger (2009) en cual dice: “El plan estratégico sirve como guía o timón al directivo que conduce una empresa y orienta a sus acciones en función a la visión del empresario (...)” así mismo el autor manifiesta que es una herramienta de cumplimiento obligatorio para los directivos que facilita el monitoreo de los cambios que pudieran darse en el entorno. Es así que las acciones provisorias que se plantean en mencionado plan, se constituyen un proceso, del cual, los resultados de darse las condiciones planteadas, seguro serán positivas.

2.1.1.3. LA NECESIDAD DE PLANEAR.

Si Weinberger, considera al plan como un proceso cuyo conjunto de acciones derivan en resultados positivos Mintzberg (2007) se refiere a la necesidad de planear y plantea que: “(...) Esencialmente se deriva del hecho de que toda empresa, o institución opera en un medio que experimenta constantes cambios derivados del proceso de globalización”, de tal forma que define a esta actividad de planear “(...) como una de las más arduas y complejas que confronta el hombre (...)” en consecuencia Mintzberg a continuación presenta los elementos del proceso de planeación en el siguiente cuadro:

ELEMENTOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN	
FINES	Especificar metas y objetivos
MEDIOS	Elegir políticas, programas, procedimientos y prácticas para alcanzar los objetivos
RECURSOS	Determinar los tipos y cantidades de recursos necesarios para alcanzar los objetivos
REALIZACIÓN	Diseñar los procedimientos para tomar decisiones
CONTROL	Diseñar un proceso para prever y detectar los errores y fallas del plan

Todos los elementos que se mencionan en el cuadro anterior, creen varios autores que deberán considerarse indispensables por cuanto indiscutiblemente intervienen en todo proceso de planeación.

2.1.2. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIA.

Al abordar el tema de planeación, inevitablemente nos lleva a la definición de estrategias, para ello, Francés (2006) define a la estrategia de la siguiente manera “(...) combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos (...)”, dice además que una estrategia al estar bien formulada sin lugar a dudas permite “(...) canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basada en sus capacidades internas, anticipando los cambios del mercado”.

2.1.2.1 TIPOS DE ESTRATEGIAS.

Si decimos que la estrategia es un conjunto de acciones planificadas cuyo fin está predeterminado, mediante la correcta utilización de sus recursos, queda entonces por definir su tipología, para ello Castaño (2013) propone lo siguiente “Las estrategias se pueden clasificar en cuatro grupos importantes como sigue a continuación:

Intensivas: Penetración en el mercado, desarrollo del mercado y desarrollo del producto.

Integrativas: Integración hacia adelante, integración atrás e integración horizontal.

Diversificadas: Diversificación concéntrica, diversificación de conglomerado y diversificación horizontal.

Otras: Asociaciones, reducción, desposeimiento, liquidación y combinación.

2.1.2.2. EL PROCESO DE FORMACION DE LA ESTRATEGIA.

Hax y Maljulf (2004) explican que “la sustancia de la estrategia no puede separarse del proceso de elaboración de la estrategia, cualquiera que sea el marco real de la organización”. En consecuencia estos autores consideran a la estrategia como el resultado de tres procesos diferentes pero muy importantes.

- a. Los procesos cognoscitivos de los individuos donde residen la comprensión racional del medio externo y las capacidades internas de la empresa.
- b. Los procesos social y de organización que contribuyen a la comunicación interna y al desarrollo de un consenso de opinión.
- c. Los procesos políticos que están relacionados con la creación, retención y transferencia del poder dentro de la organización.

Resulta de suma importancia para la investigadora, considerar estos aspectos en virtud del origen y naturaleza de los mismos. Por el aporte que efectúan estos autores al respecto de la génesis de la estrategia, ayudará a su mejor comprensión tanto para quien investiga, como también para quienes accedan a este documento en busca de información relacionada a este tema.

2.1.2.3. CRITERIOS PARA UNA ESTRATEGIA EFICAZ.

Fernández (2012) menciona que para establecer la eficacia de una estrategia que conlleve al éxito empresarial, es conveniente tener en cuenta algunos aspectos entre otros los que a continuación se detallan:

1. Horizonte temporal relativamente amplio.

2. Objetivos claros y decisivos, que supongan un salto cualitativo de la empresa, determinando además los medios para alcanzarlos.
3. Las metas y políticas en la misma dirección sin presentar incongruencias.
4. Debe suponer una concentración de esfuerzos.
5. Debe ser flexible al entorno cambiante.
6. Debe basarse en un liderazgo coordinado y comprometido.
7. La creación o mantenimiento de la superioridad competitiva de la empresa.

Con estos siete puntos considerados de forma permanente se logrará la eficacia perseguida por quienes dirigen a la organización, así lo afirma el autor antes mencionado.

8. 2.1.3. DEFINICIÓN DE PLAN ESTRATEGICO.

Un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico y financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual de la empresa.

El plan estratégico, es por lo tanto, un documento cuya elaboración nos ayudara a plantearnos dudas acerca de nuestra organización, de nuestra forma de hacer las cosas y a mantener una estrategia en función de nuestro posicionamiento.

A modo de conclusión podríamos determinar este apartado con la siguiente definición de plan estratégico “Entendemos por plan estratégico el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo” (Martínez, D & Milla, A, 2012).

2.1.3.1. FACTORES QUE AFECTAN LA EJECUCIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO.

De la misma manera que existen factores que aceleran la ejecución de los planes estratégicos también hay diversos factores que pueden condicionar la viabilidad de un plan, Carucci (2003) propone los siguientes:

1. Falta de un equipo gerencial.
2. Misión corporativa exagerada.
3. Cambios en el mercado de trabajo.
4. Desconocimientos.
5. Otros tipos de factores:
 - a. Las decisiones de otros: cada decisor planifica y actúa desde su propia perspectiva y bajo el estímulo de sus propios propósitos e intereses.
 - b. Los eventos que se suscitan en la realidad cuya ocurrencia escapa al control de los distintos involucrados en el problema.
 - c. Las restricciones organizativas, económicas, financieras, técnicas, etc. Que puede confrontar una institución en un momento dado.
 - d. Las contingencias que constituyen eventos de distinta naturaleza, por definición impredecible, cuya probabilidad de ocurrencia es muy baja, pero que pueden presentarse en cualquier momento.

2.1.3.2. PROPÓSITOS GENERALES DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

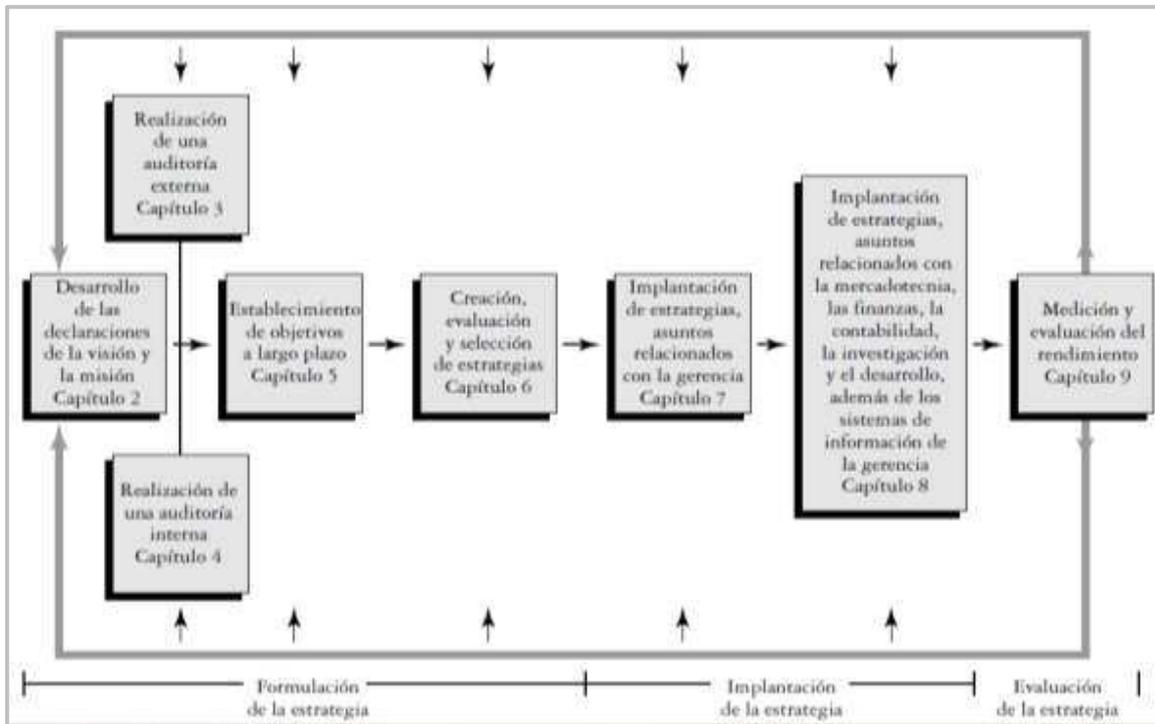
Aquello que persigue el plan estratégico es establecer las principales líneas de actuación a seguir en el corto y mediano plazo. Álvarez (2006) propone los siguientes propósitos:

1. Controlar con una metodología práctica que le permita a la organización formular y remedir periódicamente Objetivos y Estrategias del negocio.
2. Orientar los esfuerzos de la organización hacia la consolidación de su Visión, su Misión, sus Objetivos y su posición competitiva.
3. Desarrollar los objetivos específicos de cada área de especialidad, (mercadotecnia, ventas, finanzas, recursos humanos, administración, ingeniería, calidad, producción, etc.) relacionados con la Visión y Misión del negocio.
4. Desarrollar los planes de mejora que aceleren el nivel de evolución competitiva de la organización.
5. Garantizar mediante un seguimiento adecuado, el cumplimiento de objetivos.

2.1.3.3. ETAPAS DEL PLAN ESTRATEGICO.

El proceso de planeación estratégica se puede dividir en tres etapas: la formulación de las estrategias, la implementación y posterior evaluación, cada una de ellas lleva consigo sub etapas interdependientes.

Suarez y Altahona, (2009) proponen que la planeación tenga el cuidado de seguir los pasos que a continuación se describen:



La formulación de la estrategia inicia con el análisis del mercado y de la empresa, comúnmente conocidos como PAM (externo) y PCI (interno), que permiten definir los objetivos de largo plazo y las estrategias para conseguirlos, enmarcados en la Misión y Visión empresarial.

Una vez planteadas las estrategias para conseguir los objetivos propuestos, se implementan los programas bajo las políticas y metas trazadas motivando y asignando recursos de manera eficiente.

Por último, se evalúan los resultados de acuerdo a lo planeado para hacer las modificaciones del caso. Esta evaluación usualmente se hace a través de indicadores de gestión que miden la evolución del negocio en un periodo

determinado e indican las bases comparativas con otros periodos para reaccionar con tiempo ante cualquier situación que se presente.

2.2. COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

2.2.1. DEFINICIÓN DE COMPETITIVIDAD.

Con el fin netamente de carácter interpretativos, el investigador adopta la definición que Reig (2007) en el que manifiesta de forma clara que “La competitividad es un concepto bien definido en relación con el mundo de las empresas, ya que puede entenderse como la capacidad de la empresa de mantener o aumentar su rentabilidad, en las condiciones que prevalecen en el mercado”,

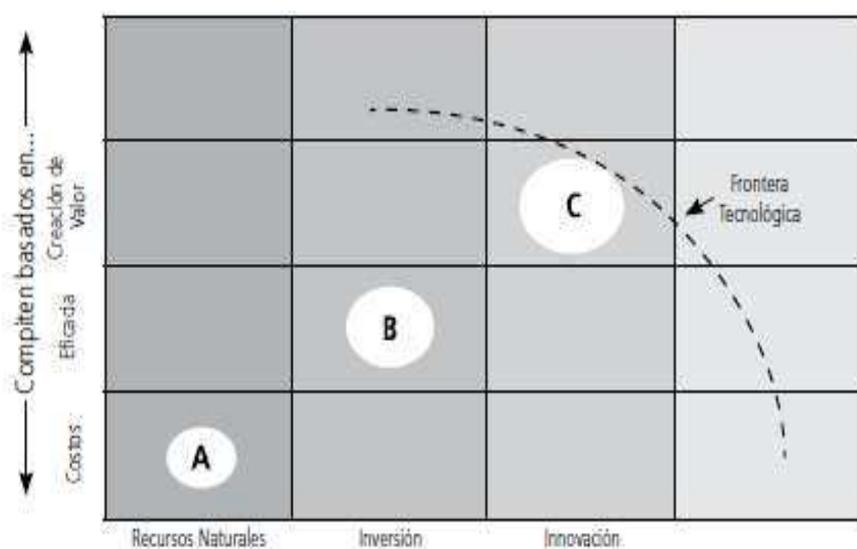
Para Martínez y Jorge (2006) la definición es mucho más amplia y abarca aspectos como:

La competitividad es un estado final que resulta de la capacidad de las empresas para ser rentables en sus actividades productivas en mercados competitivos. Por lo tanto, se le asocia de forma muy cercana con la productividad de las empresas, métodos de producción eficientes, calidad de los productos, la mejora a través del tiempo, con la innovación en tecnología, obtención de mejores ganancias y otros factores que promuevan rentabilidad.

En general, la competitividad puede ser vista como un objetivo asociado, en su sentido más amplio, con el ingreso per cápita y el crecimiento económico. Por esta razón, no hay discrepancias sobre la necesidad de ser competitivos o mejorar la competitividad (Martínez & Jorge M, 2006).

2.2.2.1. ETAPAS DE DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD.

En términos de procesos, la competitividad consiste en la mejora continua del ambiente donde operan las empresas, respondiendo a los retos propios de la etapa de desarrollo de cada país. Según Porter (2006) “En la medida en que estos desarrollan sus ventajas competitivas y formas de competir, se mueven a través de tres momentos característicos: la competencia basada en la producción de recursos naturales, en la eficiencia en la producción y en la innovación”.



Alarco (2011) se refiere otros factores que ineludiblemente se relacionan con los factores que propuso el autor Porter (2006) en el párrafo anterior. Ahora se detallarán a continuación puesto que sin duda alguna aporta a la comprensión de la empresa en un contexto global.

Economías Basadas en Factores.

Corresponden a países que compiten a base de mano de obra barata y de la exportación de productos básicos relacionados, principalmente, con el uso de recursos naturales.

Las empresas basan su competencia en los precios y comercializan productos básicos con escasa productividad reflejada en bajos salarios. Mantenerla a ese nivel de desarrollo significa que la misma sostenga el buen funcionamiento de las instituciones. Estos países, generalmente, se encuentran ubicados en los últimos lugares de competitividad internacional, como Burundi, Zimbabwe, Chad y Mali, entre otros. En América Latina se encuentran en esta etapa Bolivia, Honduras y Nicaragua.

Economías Basadas en Eficiencia.

Estas economías se presentan en países que están desarrollando procesos productivos más eficientes y mejorando la calidad de sus productos. Generalmente, estos no son diferenciados y tienen tecnologías y diseños originados en otras economías. Acceden a las mismas mediante la atracción de inversión directa extranjera.

Por otro lado poseen un desarrollo intermedio de capacidad tecnológica fundamentalmente, dirigida a la imitación y adecuación de la misma. Su competitividad está sustentada en el mejoramiento de la educación superior, la eficiencia de los mercados financieros y de bienes, el tamaño de sus mercados,

interno y exterior, el buen funcionamiento del mercado laboral y su habilidad para aprovechar los beneficios de las tecnologías existentes. Entre otros se encuentran las economías emergentes, como China, Malasia y Tailandia. Entre los países de América Latina, figuran Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Perú y República Dominicana.

Economías Basadas en Innovación.

Agrupar países capaces de sostener altos salarios y niveles de vida para su sociedad. Los países en esta etapa basan sus ventajas competitivas en la innovación, utilizan los métodos más avanzados para producir bienes y servicios, y se ubican en la frontera tecnológica para competir sobre la base de la creación de valor. Entre estos están los más competitivos del mundo, como Suiza, Estados Unidos, Singapur, Suecia, Dinamarca y Finlandia, entre otros. Ningún país de América Latina se encuentra en esta categoría.

Hay países que están en proceso de transición de una etapa a otra. Por ejemplo, en América Latina: Guatemala, Paraguay y Venezuela están en transición de la primera.

2.2.2.2. NIVELES DE LA COMPETITIVIDAD.

Romo (2005) indica que: "Para encontrar el sentido del término competitividad es preciso aclarar en qué ámbito se aplica: empresas, industrias, regiones o países, los cuales, además, se clasifican en una estructura de niveles concéntricos

jerarquizados de competitividad” ahora bien se adopta también el cuadro que propone el mismo autor.



Como se aprecia, en la propuesta se incluyen niveles de análisis micro (la empresa), meso (la industria y la región) y macro (el país). Gráficamente se representan en forma de anillos concéntricos para ilustrar la idea de la competitividad de la empresa y su influencia en las condiciones que imperan en la industria y la región. Al mismo tiempo, la competitividad de empresas, industrias y regiones la determinan las condiciones nacionales. El concepto de competitividad en los niveles de empresa e industria es relativamente claro y no es causa de polémica, por lo que la discusión se centra en los ámbitos regionales y nacionales.

El ámbito empresarial.

El significado de la competitividad de una empresa se deriva de su ventaja competitiva en los métodos de producción y organización (precio y calidad del producto final) frente a sus competidores específicos. Así, la pérdida de

competitividad se traduciría en una baja en las ventas, menor participación de mercado y, finalmente, el cierre de la planta.

La definición que se presenta al principio del presente trabajo la capacidad para competir en los mercados de bienes o servicios se ajusta muy bien al concepto de competitividad de las empresas. La capacidad para competir se basa en una combinación de precio y calidad del bien o servicio proporcionado, de manera que cuando la calidad es la misma en mercados competitivos (esto es, mercados con una cantidad importante de productores que en lo individual no tienen el poder de fijar precios), los proveedores seguirán siendo competitivos si sus precios son tan bajos como (o más) que los precios de sus competidores. Por otra parte, las empresas que han logrado establecer una reputación de calidad superior pueden destacar del resto y mantenerse competitivas, incluso con precios más elevados. Sin embargo existen otros niveles de competitividad: Adquirir conocimientos, Innovación, Reorganización de la empresa y Reutilización de recursos” (Romo, D, 2005, pág. 203).

2.2.2.3. VENTAJAS DE LA COMPETITIVIDAD.

“Refiriéndose a las empresas y no a los países, Porter (2006) elaboró un concepto diferente al respecto de las ventajas competitivas: “Estas ventajas no debían buscarse en los recursos naturales, sino en el ingenio humano”. El mismo autor continúa definiéndola como se redacta a continuación:

La competitividad es una medida relativa del desempeño de una unidad productiva (sea ésta una empresa, una industria, o la economía nacional) que permite

comparar su posición con respecto a la de sus competidores pertinentes, e identificar las fuentes de sus fortalezas y debilidades.

Una empresa competitiva es aquella que logra producir y mercadear productos y servicios en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus competidores. Así mismo si se trata de esquematizar las ventajas de la competitividad, según el autor antes mencionado se presentarían de la siguiente manera:

- 1) **Estrategia de Liderazgo en Costos**, ser el productor líder en costos.
- 2) **Estrategia de Diferenciación**, buscar la diferenciación del producto que se ofrece respecto a los rivales. En tal sentido, los productos deben tener un sabor diferente, características especiales, servicios superior, fabricación de calidad, una línea completa de producto, garantías verdaderas, imagen y reputación, entre otras. Cualquier cosa que pueda hacer una empresa a fin de crear un valor para el cliente representa un potencial para la diferenciación.
- 3) **Estrategia de Enfoque o de nicho**, centrarse en una porción limitada del mercado en lugar de un mercado completo. Esto sería Identificar las necesidades o preferencias específicas de los compradores. El nicho se puede definir por exclusividad geográfica, por requerimientos especializados para el uso del producto o por atributos especiales del producto que sólo atraerán a los miembros del nicho. Rolls Royce, (automóviles de gran lujo) “(Rodríguez, G, 2006, pág. 2 – pág. 3).

Todas estas estrategias establecen las condiciones que normalmente pretende una empresa para lograr su posicionamiento en un mercado exigente.

2.2.2. DEFINICIÓN DE UNA EMPRESA.

Una empresa es la suma de dos elementos: dinero y persona. Ambos elementos se combinan en una u otra parte, y se complementan. Uno solo de ellos no es suficiente puesto que se necesitan de ambos para que se considere una empresa.

De acuerdo con López (2009) manifiesta que: “Una empresa es una combinación organizada de dinero y de personas que trabajan juntas que produce un valor material (...) tanto para las personas que han aportado ese dinero (...), como para las personas que trabajan con ese dinero (...)”.

2.2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE UNA EMPRESA.

Las características de una empresa giran en torno a la satisfacción de necesidades díganse internas que son propias de la empresa o externas aquellas que tienen que ver con el consumidor, no obstante, sin pretender clasificarlas en alguno de los grupos referidos sino acogiéndose a los conocimientos vertidos por Press (2011) se presentan los siguientes factores que posibilitan esa caracterización.

- a. Factores activos: Empleados, propietarios, sindicatos, bancos, etc.
- b. Factores pasivos: materias primas, transporte, tecnología, conocimientos, etc.
- c. Organización: Coordinación y orden entre todos los factores y las área.

Factores activos: Las personas físicas o jurídicas (entre otras entidades mercantiles, cooperativas fundaciones, ect.) pueden construir una empresa mediante el aporte, entre otros de capital (puramente monetario. Estas “personas”

se convierten en accionistas de la empresa. Participan, en sentido amplio en el desarrollo de la empresa (administradores, clientes, colaboradores, accionistas etc.)

Factores pasivos: Todos los utilizados por elementos activos y que ayudan a conseguir los objetivos de la empresa, como la tecnología, las materias primas, los contratos financieros de los que dispone, etc.

Áreas funcionales: Son las que componen la organización jerárquica y departamental de una empresa.

Press (2011) además afirma que dentro de una empresa existen varios departamentos o áreas funcionales. Una posible división es:

1. Producción y logística.
2. Dirección y recursos humanos.
3. Comercial (marketing).
4. Finanzas y administración.
5. Sistema de información.

2.2.2.2. ELEMENTOS QUE FORMAN UNA EMPRESA.

Reyes (2004) al respecto de los elementos que forman parte de la empresa, los clasifica de la siguiente manera:

- a) **Bienes materiales.** Ante todo integran la empresa su edificio, las instalaciones que en estos se realizan para adaptarla a la labor productiva, la maquinaria, que

tiene por objeto multiplicar la capacidad productiva del trabajo, los seres humanos y los equipos, ósea todos aquellos instrumentos o herramientas.

b) Las materias primas ósea aquellas que han de salir transformadas en los productos (madera, hierro, ect.), las materias auxiliares es decir, aquellas que, aumenta la producción (combustible lubricantes, abrasivos, ect).

c) Los productos terminados: aunque normalmente están para la venta, es indiscutible que casi siempre hay que mantener un stock a fin de satisfacer los pedidos, esto es para mantenerse permanentemente en el mercado. Puesto que forman parte del capital necesariamente deben considerarse parte de la empresa.

2.2.2.3 ENTORNO EMPRESARIAL.

Para López (2010) la empresa el entorno significa que: "Teniendo en cuenta que la empresa en un sistema abierto en constante relación en los elementos que las rodean, en un sentido genérico, estos elementos son los que configuran su entorno y por lo tanto, interaccionan con la organización en ambos sentidos; es decir los factores que influyen en la empresas y los que se ven afectados por la actividad empresarial.

Una de las calificaciones más aceptadas del entorno, es la que distingue al entorno general del específico, de esta manera se entienden mejor los componentes del entorno y su relevancia sobre la actividad de la empresa. Para ello según López, M (2010) se clasifican en:

Entorno general o genérico, es el conjunto de factores socioculturales, políticos-legales, económicos y tecnológicos que delimitan el marco general en el que la

empresa va actuar o actúa y que contiene las pautas con la que la organización se debe mover.

El entorno específico, comúnmente conocido como el sector de actividad o sector empresarial, engloba de manera más restrictiva que el genérico, todos aquellos factores ambientales que afectan de manera singular a un conjunto de empresas con características similares. Otras acepciones de concepto del entorno específico son: mercado, industria o sector industrial. Dependiendo del objeto de estudio, en estas últimas acepciones algunos autores olvidan otros sectores de actividad tan importante como el sector industrial y que requieren el análisis de su entorno específico, como puede ser el sector de servicios.

2.2.2.4 EQUIPOS EMPRESARIALES.

Para Flórez (2007) al respecto de los equipos empresariales menciona que: “se están volviendo cada vez más comunes, Un equipo empresarial se forma cuando dos o más individuos se suman para actuar como empresarios”.

Y continúa afirmando que, “Al formar un equipo empresarial, los fundadores se aseguran de mantener una gama amplia de talento humano. Por ejemplo, alguien que tiene experiencia en fabricación puede agruparse con otra persona con experiencia en mercadotecnia. La necesidad de esta diversificación de experiencias es particularmente decisiva en nuevos negocios (...)”. (Flórez, J, 2007).

2.2.3. DEFINICIÓN DE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL.

Porter (1993) en lo que se refiere al concepto de competitividad empresarial plantea que “(...) al igual que la competitividad en general, ésta presenta un sin número de definiciones y no es fácil encontrar una en la que todos estén de acuerdo”. No obstante, el mismo autor pretende concluir de la siguiente manera “(...) a partir de la revisión (...) los elementos comunes son, además de la participación en el mercado, la productividad, la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos. Está presente también el criterio de la innovación.

Ahora se presenta el criterio de Alic (1987) el mismo que lo define así: “La capacidad de las empresas para diseñar, desarrollar producir y colocar sus productos en el mercado internacional en medio de la competencia con empresas de otros países”, que coincide con el criterio de Urrutia (1994) quien afirma que “es la capacidad de responder ventajosamente en los mercados internacionales”, de la misma manera Reinel (2005) por su parte afirma que: “La competitividad de la empresa es el performance valorado por la capacidad que tiene para generar más valor agregado que sus competidores”.

2.2.3.1. RECONFIGURACIÓN DE LA CADENA DE VALOR.

El reconocimiento de los diferentes elementos que participan en una empresa y que deberán ser considerados en el momento de establecer un plan estratégico justifica la adopción de conocimientos que a simple vista no tendrían nada que ver con el objeto investigado.

Moraleda (2004) afirma que: “De manera progresiva, observamos cómo las estructuras internas de las empresas y su relación con el exterior dejan de responder a una organización básicamente lineal, muy compartimentada y con un nivel de integración horizontal bajo, para convertirse, en organizaciones que tienen que alcanzar un enorme nivel de integración. El objetivo es operar con los niveles de eficiencia y agilidad que necesitan y construir cadenas de valor que eliminen barreras internas y se orienten por entero a lo verdaderamente fundamental: sus relaciones con sus audiencias clave, es decir, con los clientes, socios, proveedores y empleados.

En buena medida, las empresas van a operar de manera cada vez más integrada con el exterior y van a llegar a tener prácticamente fusionada su cadena de valor con la de sus clientes, socios y proveedores claves, en un modelo operativo que se parece mucho más a una red de interrelaciones y colaboraciones.

En este contexto, nos encontraremos con empresas que van a externalizar un número creciente de sus procesos (como los de recursos humanos o los procesos financieros) a socios estratégicos, con el objetivo de ganar competitividad. También optarán por incrementar su nivel de integración todas aquellas empresas que necesitan que su cadena de suministro funcione en tiempo real con sus proveedores y las empresas que quieran ofrecer el máximo nivel de servicio y disponibilidad a sus clientes.

Esta creciente interrelación operativa entre empresas, que va a estructurar de manera progresiva los distintos mercados, representa una magnífica oportunidad para las pequeñas y medianas empresas más innovadoras que sepan ver en esta

reconfiguración de la cadena de valor una gran posibilidad para ganar nuevos espacios de negocio.

2.2.3.2. ELEMENTOS DEL CONTEXTO COMPETITIVO.

Determinar los elementos que intervienen en el contexto competitivo es una de las tareas que se deben efectuar en el momento de verificar cómo las fuerzas externas e internas interactúan, y de qué manera afectarán o beneficiarán al desarrollo de la organización.

Para ello Dini (2010) lo entiende de esta manera y resulta interesante su aporte al respecto:

De manera creciente, en los últimos años, los sujetos económicos (especialmente las empresas) han impulsado estrategias competitivas basadas en relaciones de colaboración recíproca. La comprensión de este fenómeno mediante la elaboración de herramientas analíticas y conceptuales que permitan interpretar la motivación de los actores y sus conductas. Por un lado la creación de instrumentos metodológicos que apoyen su generación y permitan su consolidación, por el otro, se han vuelto una de las principales tareas de las instituciones (tanto públicas como privadas) que se dedican a los temas del desarrollo económico y social.

Para alcanzar estos objetivos es necesario, como primer paso, reflexionar sobre las características del contexto competitivo en el que este fenómeno se desarrolla. Sólo así podrá entenderse su relevancia y su potencialidad real como instrumento para el desarrollo de las empresas. La transformación experimentada por el entorno

económico en los últimos años afecta tanto al mercado, como las modalidades de producción. El mercado se ha ampliado y complejizado.

Entonces la reflexión sobre las características del contexto competitivo, resulta ser el paso principal a la hora pretender elaborar instrumentos que posibiliten el desarrollo de la empresa, un ejemplo de aquello se lo percibe en los actuales momentos, en cuya dinámica de cambios del entorno económico, el mercado se ha visto en la necesidad de adaptación cambiando entre otros hasta su forma de producción.

CAPÍTULO III

3. OPERACIONALIZACIÓN

CONCEPTUALIZACIÓN	CATEGORÍAS	INDICADORES	ÍTEMS BÁSICOS	TÉCNICAS O INSTRUMENTOS
<p>VARIABLE INDEPENDIENTE</p> <p>PLAN ESTRATEGICO</p> <p>Es una herramienta de reflexión, y de trabajo que sirve como un punto de partida para un desarrollo empresarial (Velasco, F, 2007, pág. 11).</p>	Plan estratégico	Definición	<p>¿Defina usted, que es una estrategia?</p> <p>¿De acuerdo a su criterio cuál sería la relación que existe entre un plan estratégico y la competitividad empresarial?</p>	<p>Entrevista dirigida al Gerente</p> <p>O.E.1</p>
	Elaboración de un plan	Etapas en el proceso de Elaboración del plan	<p>¿Cuál de las alternativas considera usted pertenecen a las etapas de un proceso de elaboración de un plan estratégico? Indique la más importante.</p> <p>a) Análisis de la situación. b) Diagnostico de la situación. c) Sistema de objetos corporativos. d) Elección de las estrategias. e) Decisiones operativas.</p>	<p>Entrevista dirigida al Gerente</p> <p>O.E.2</p>
			<p>¿Cuál de las etapas de planeación que inciden en la competitividad, considera usted se cumplen en la empresa ALUVICOL?</p> <p>a) Análisis de la situación. b) Diagnostico de la situación. c) Sistema de objetos corporativos. d) Elección de las estrategias. e) Decisiones operativas.</p>	<p>Encuesta dirigida a los empleados</p> <p>O.E.3</p>
		Factores que afectan la ejecución del plan estratégico	<p>¿Elija de las alternativas, el que a su criterio afecta a la ejecución de un plan estratégico?</p> <p>a) Falta de un equipo gerencial. b) Misión corporativa exagerada. c) Cambios en el mercado de trabajo. d) Desconocimientos.</p>	<p>Encuesta dirigida a los empleados y usuarios</p> <p>O.E.1</p>

VARIABLE DEPENDIENTE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL La capacidad de la empresa de mantener o aumentar su rentabilidad en las condiciones que prevalecen en el mercado (Reig, E, 2007, pág. 19).	Competitividad	Concepto	Según su criterio ¿Cuál de las alternativas es el verdadero propósito de la competitividad? a) Obtener mayor ganancias. b) Mejorar recursos. c) Todas las anteriores.	Encuesta dirigida a los empleados y usuarios O.E.2
		Niveles de la competitividad	¿Qué aspectos, usted adoptaría para mejorar los niveles de la competitividad? a) Adquirir conocimientos. b) Innovación. c) Reorganización de la empresa. d) Reutilización de recursos.	Encuesta dirigida a los empleados y usuarios O.E.2
	Competitividad empresarial	Elemento competitivo	¿Cuál de las alternativas considera usted que la empresa ALUVICOL debería aplicar para encaminarse hacia los niveles óptimos de competencia? a) Conocimiento del entorno. b) Uso de las TICS. d) Modificación de procesos. d) Todas las anteriores.	Encuesta dirigida a los empleados y usuarios O.E.2

3.1. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA VIDRIERÍA ALUVICOL

1. ¿Defina usted, que es una estrategia? (O. E.1)

Respuesta

“Es un plan de acción que se lleva a cabo para lograr un determinado fin o misión”.

Sin embargo Francés, A, (2006) argumenta, que es una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización, y la lleva a adoptar una posición singular y viable, basadas en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno los posibles movimientos del mercado y de las acciones y de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Efectuado el análisis de la respuesta y confrontando con la definición de Francés (2006) se deduce el grado de conocimiento que el entrevistado tiene al respecto de la importancia de la actividad de planeación no obstante su definición de estrategia es ambigua.

2. ¿De acuerdo a su criterio cuál sería la relación que existe entre un plan estratégico y la competitividad empresarial? (O.E.1)

Respuesta

“Ambas favorecen el nivel económico, financiero el buen desarrollo y el interés para obtener mejores resultados para la empresa”

Martínez, D & Milla, A, (2012) se refiere que un plan estratégico es el documento que sintetiza a nivel económico y financiero, estratégico y organizativo el posicionamiento actual de la empresa.

Cabrera, A, López, P & Ramírez, C, (2011) expresa que la competitividad empresarial puede concluir a partir de la revisión de diferentes acercamientos que los elementos comunes son, además de la participación en el mercado, la productividad la alta calidad de los productos ofrecidos y los bajos costos.

Las definiciones de Martinez & Milla (2012) sobre la planeación y Cabrera & Ramirez (2011) sobre la competitividad empresarial. Advierten la relación que guardan los dos aspectos puesto que hablar del mercado incluye implícitamente movimientos económicos y financieros, de la misma manera cuando se menciona el posicionamiento de la empresa este guarda estrecha relación con la productividad y la calidad de los productos concluyéndose de esta manera al respecto de la respuesta del entrevistado el poco conocimiento de la relación que existe entre estos aspectos.

3. ¿Cuál de las alternativas considera usted pertenecen a las etapas de un proceso de elaboración de un plan estratégico? Indique la más importante. (O. E.2)

Alternativa 1

La respuesta de señor Gerente se manifiesta de la siguiente manera “el análisis de la situación es muy importante en las etapas de un proceso de elaboración de un plan estratégico”.

Sainz, J, 2012 ofrece varias síntesis de etapas: Análisis de la situación, diagnóstico de la situación, sistema de objetos corporativos y Elección de las estrategias.

Tal y como lo menciona Sainz (2012) al haberse planteado dentro de las alternativas a todas las etapas por las que se debe transitar en el proceso de planeación y el entrevistado de todas ellas únicamente elige la primera, se demuestra el grado de desconocimiento sobre el tema investigado.

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y USUARIOS DE LA VIDRIERÍA ALUVICOL

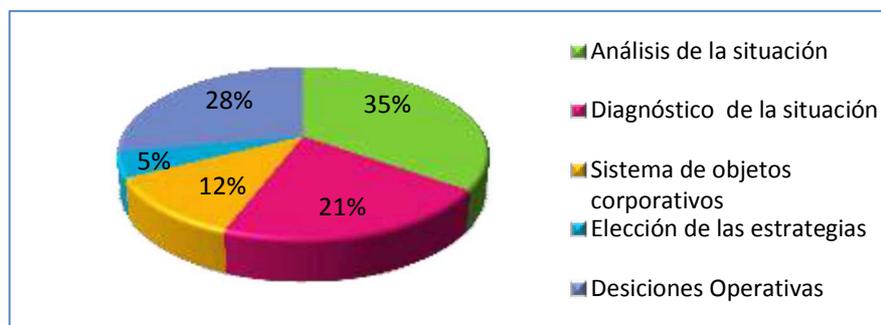
CUADRO No. 1

1. ¿Cuál de las etapas de planeación que inciden en la competitividad, considera usted se cumplen en la empresa ALUVICOL?

Ord.	Alternativas	F	%
a.	Análisis de la situación.	18	35%
b.	Diagnóstico de la situación.	14	21%
c.	Sistema de objetos corporativos.	8	12%
d.	Elección de las estrategias.	2	5%
e.	Decisiones operativas.	12	28%
TOTAL		42	100%

GRÁFICO No. 1

Etapas de planeación que inciden en la competitividad



Fuente: Empleados y Usuarios de la Vidriería Aluvicol.

Elaborado por: Liliana Beatriz Zambrano López.

De las 42 personas encuestados el 35% señala al análisis de la situación; el 28% a las decisiones operativas siendo los porcentajes más altos; así mismo el 21% se inclina por el diagnóstico de la situación; el 12% por sistema de objetos corporativos y finalmente el 5% a la elección de la estrategia.

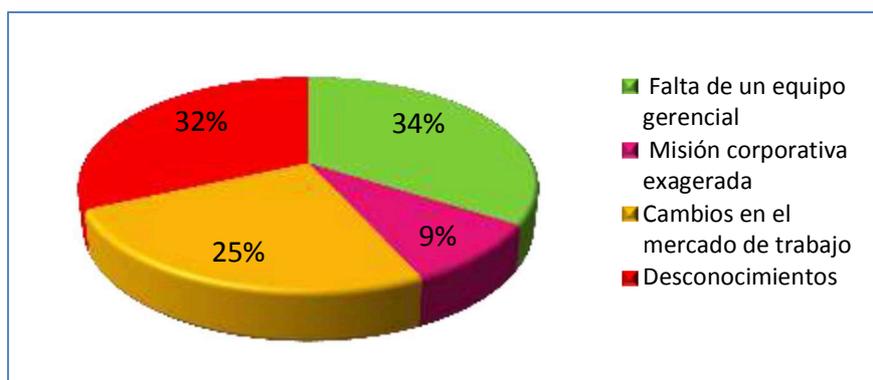
CUADRO No. 2

2. ¿Elija de las alternativas, el que a su criterio afecta a la ejecución de un plan estratégico?

Ord.	Alternativas	F	%
a.	Falta de un equipo gerencial	15	34%
b.	Misión corporativa exagerada	4	9%
c.	Cambios en el mercado de trabajo	11	25%
d.	Desconocimiento	14	32%
TOTAL		44	100%

GRÁFICO No. 2

Ejecución de un plan estratégico



Fuente: Empleados y Usuarios de la Vidriería Aluvicol.

Elaborado por: Liliana Beatriz Zambrano López.

En esta pregunta los encuestados se pronunciaron con una mayor ponderación a la falta de equipo gerencial con el 34%; al desconocimiento con un 32% y el 25% cambios en el mercado de trabajo finalmente 9% a la misión corporativa. Evidenciándose la necesidad del conocimiento al respecto de estrategias de dirección.

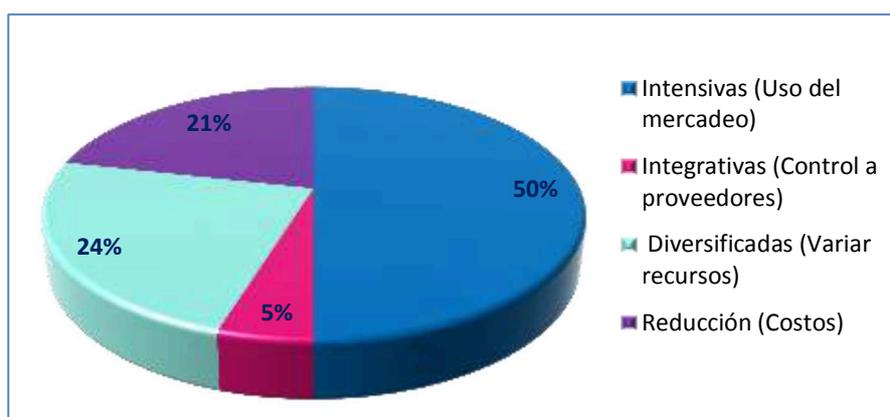
CUADRO No. 3

3. ¿Elija de las opciones la estrategia que usted considera se aplica en la empresa ALUVICOL?

Ord.	Alternativas	F	%
a.	Intensivas (Uso del mercadeo)	21	50%
b.	Integrativas (Control a proveedores)	2	5%
c.	Diversificadas (Variar recursos)	10	24%
d.	Reducción (Costos)	9	21%
TOTAL		42	100%

GRÁFICO No. 3

Estrategias que aplica la empresa



Fuente: Empleados y Usuarios de la Vidriería Aluvicol.

Elaborado por: Liliana Beatriz Zambrano López.

Del 100% de los encuestados el 50% identifican como más utilizadas en la empresa a las estrategias intensivas (uso de mercadeo); el 24% a las estrategias diversificadas (variar recursos); 21% reducción (costos) y el 5% a las estrategias integrativas (control de proveedores).

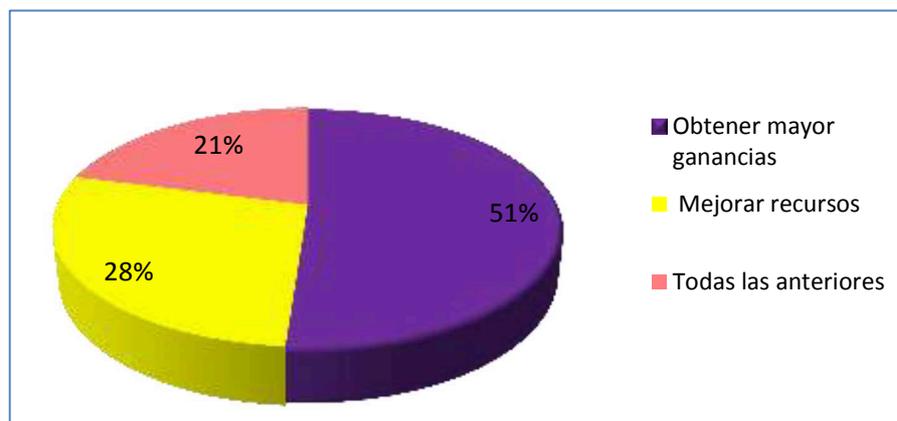
CUADRO No. 4

4. Según su criterio ¿Cuál de las alternativas es el verdadero propósito de la competitividad?

Ord.	Alternativas	F	%
a.	Obtener mayor ganancias	22	51%
b.	Mejorar recursos	12	28%
c.	Todas las anteriores	9	21%
	TOTAL	43	100%

GRÁFICO No. 4

Propósito de la competitividad



Fuente: Empleados y Usuarios de la Vidriería Aluvicol.

Elaborado por: Liliana Beatriz Zambrano López.

De los 43 encuestados, el 51% manifiestan que el propósito de la competitividad es obtener mayores ganancias, no obstante el 28% responde que la competitividad apunta al mejoramiento de recursos, pero hay que destacar que 21% se pronuncia por los dos aspectos anteriores.

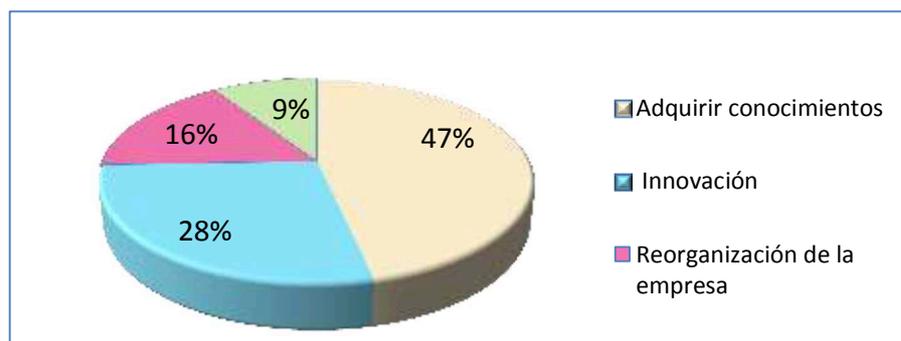
CUADRO No. 5

5. ¿Qué aspectos, usted adoptaría para mejorar los niveles de la competitividad?

Ord.	Alternativas	F	%
a.	Adquirir conocimientos	20	47
b.	Innovación	12	28
c.	Reorganización de la empresa	7	16
d.	Reutilización de recursos	4	9
TOTAL		43	100%

GRÁFICO No. 5

Niveles de la competitividad



Fuente: Empleados y Usuarios de la Vidriería Aluvicol.

Elaborado por: Liliana Beatriz Zambrano López.

El 47% de los encuestados indicaron que para mejorar los niveles de competitividad es necesario adquirir conocimientos, una cuarta parte del total de la muestra que es el 28% consideran importante la innovación; el 16% opinaron que se requiere de una reorganización de la empresa; finalmente el 9% apuntan a la reutilización de recursos.

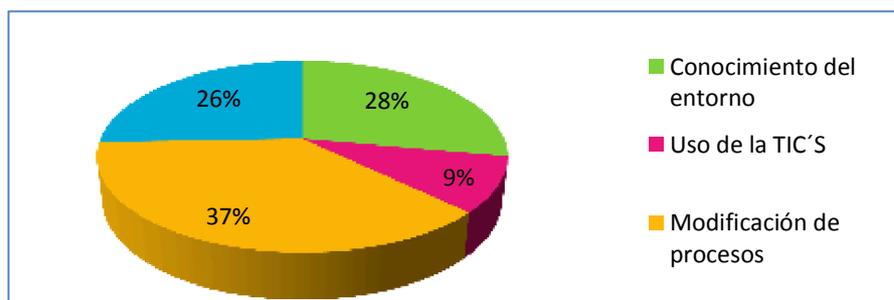
CUADRO No. 6

6. ¿Cuál de las alternativas considera usted que la empresa ALUVICOL debería aplicar para encaminarse hacia los niveles óptimos de competencia?

Ord.	Alternativas	F	%
a.	Conocimiento del entorno	12	28%
b.	Uso de la TIC'S	4	9%
c.	Modificación de procesos	16	37%
d.	Todas las anteriores	11	26%
TOTAL		43	100%

GRÁFICO No. 6

Niveles óptimos de competencia



Fuente: Empleados y Usuarios de la Vidriería Aluvicol.

Elaborado por: Liliana Beatriz Zambrano López.

Para llegar a los niveles óptimos de competencia, el 37% de los encuestados consideran que debe haber una reingeniería de procesos, el 28% manifiesta que es importante el conocimiento del entorno, el 26 % opinaron que para arribar a esos niveles se deberían considerar todas las opciones; finalmente el 9 % menciona al uso de la TIC'S.

3.2 CONCLUSIONES:

- a. El desconocimiento del significado y propósito de las estrategias inhibe el desarrollo óptimo de la empresa, no obstante, se debe destacar que se percibe cierto conocimiento al respecto del propósito e importancia de la planeación.
- b. La relación que guarda un plan estratégico con la competitividad son esenciales en el desarrollo de las empresas más cuando de esa relación no se aprovecha por el desconocimiento como es el caso de la empresa Aluvicol esta se limita a funcionar sin la posibilidad del establecimiento de estrategias apropiadas.
- c. Para una correcta elaboración de un plan estratégico se requiere conocer de forma clara sus etapas, su desconocimiento imposibilita su elaboración y posterior ejecución e incluso de nada serviría contar con un plan estratégico si no se entiende su propósito que se define en cada una de sus etapas.
- d. Se logra por parte de la organización identificar a la competencia, más no los niveles óptimos de ella además se desconoce sus ventajas.

3.3 RECOMENDACIONES:

- a. Antes de iniciar el proceso de elaboración del plan estratégico se debe implementar un programa de capacitación al respecto de la planeación.

- b. Efectuar talleres que permitan la concienciación por parte de la organización de la importancia de contar con un plan estratégico.
- c. Se requiere efectuar una distribución de responsabilidades las mismas que guardarán coherencia con las capacidades de los miembros de la organización.
- d. Como incentivo se deberá establecer un sistema de recompensas para el personal de la organización que participa directamente del proceso de elaboración del plan estratégico de la organización.
- e. Presentar una propuesta que permita la elaboración del plan estratégico de la organización.

CAPÍTULO IV

4. PROPUESTA

GUÌA METODOLOGICA PARA ELABORAR EL PLAN ESTRATÉGICO DE LA

“EMPRESA ALUVICOL”

2014 - 2015

CRITERIOS PARA SU DISEÑO

Manta, 24 de enero de 201

PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ALUVICOL

1. INTRODUCCIÓN

El Gerente y sus empleados en el mes de junio de 2014 aprueban la elaboración del Plan Estratégico. Conjuntamente con la aprobación del citado documento se inicia un importante proceso de participación de la organización. Dicho proceso dará como resultado un documento final que recogiendo las diferentes aportaciones de sus actores, desarrolladas en numerosas horas de debate y dedicación quedarán plasmados en el Plan Estratégico de la Empresa ALUVICOL 2014 - 2015.

El Plan Estratégico se aprobará en junio del 2014, cuando los actores de este proceso dinámico responsables de su elaboración sancionaran positivamente a dicho documento. A partir de ese momento, este documento se convertirá en el marco de referencia para la acción. Así en los presupuestos correspondientes a su vigencia se deberán asignar importantes partidas para el financiamiento de la ejecución de aquellas líneas estratégicas y acciones consideradas prioritarias.

La modernización de los servicios y la mejora de las condiciones de trabajo de la organización serán elementos prioritarios de la organización. Contar con el primer Plan Estratégico será dar a la vez el primer paso hacia el desarrollo, la calidad y la excelencia. Permitirá proporcionar una dirección mediante el cumplimiento de los

objetivos previstos en mencionado Plan Estratégico, que bien orientados guiarán a la organización en el camino hacia el logro de su visión de futuro.

La planificación Estratégica es la vía por la cual las organizaciones han de transitar para adentrarse en los continuos cambios que se producen en la sociedad producto de una globalización que de alguna manera segrega hasta que perezcan a todas aquellas organizaciones que no avanzan a su ritmo y frecuencia, haciéndose obligatoria su utilización e implementación, que a la vez dentro de procesos continuos de innovación mediante la formulación de escenarios adecuados, viabilicen el seguimiento y control ofreciendo datos sobre el nivel de cumplimiento de la totalidad de los objetivos establecidos.

Del texto anterior, se desprende que es una exigencia actual para la organización la necesidad de que se realice un Plan Estratégico, y con ello se apuntale el desarrollo y crecimiento sostenido de la empresa que producto de su visión estratégica, llegará tan lejos como le sea posible pretensión que incluirá el logro de contar con un Sistema de Dirección Estratégica.

Dada la importancia para la organización de contar con su Plan Estratégico y las exigencias a las que nos hemos referido, relativas a su desarrollo y crecimiento sostenido, el gerente, entre las propuestas con las que inicia esta nueva forma de administración concluye que: La dirección estratégica es el modelo más adecuado para planificar las actuaciones y para dar respuesta a los procesos de cambio que se gestan actualmente en las sociedades. Siendo conscientes de los retos y desafíos que suponen estos procesos se elaborará un Plan Estratégico

Institucional, que será el principal instrumento para la gestión del cambio, posibilitando el desarrollo del Plantel.

Este importante documento, tiene como finalidad establecer los criterios de partida que permitan iniciar el diseño de lo que será el Plan Estratégico para el periodo 2014-2017. A continuación, se procede a detallar la estructura organizativa que permitirá elaborar, implantar y gestionar el Plan Estratégico, la estructura del mismo y el marco de actuación que orientará su elaboración, diseño e implantación.

2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ALUVICOL

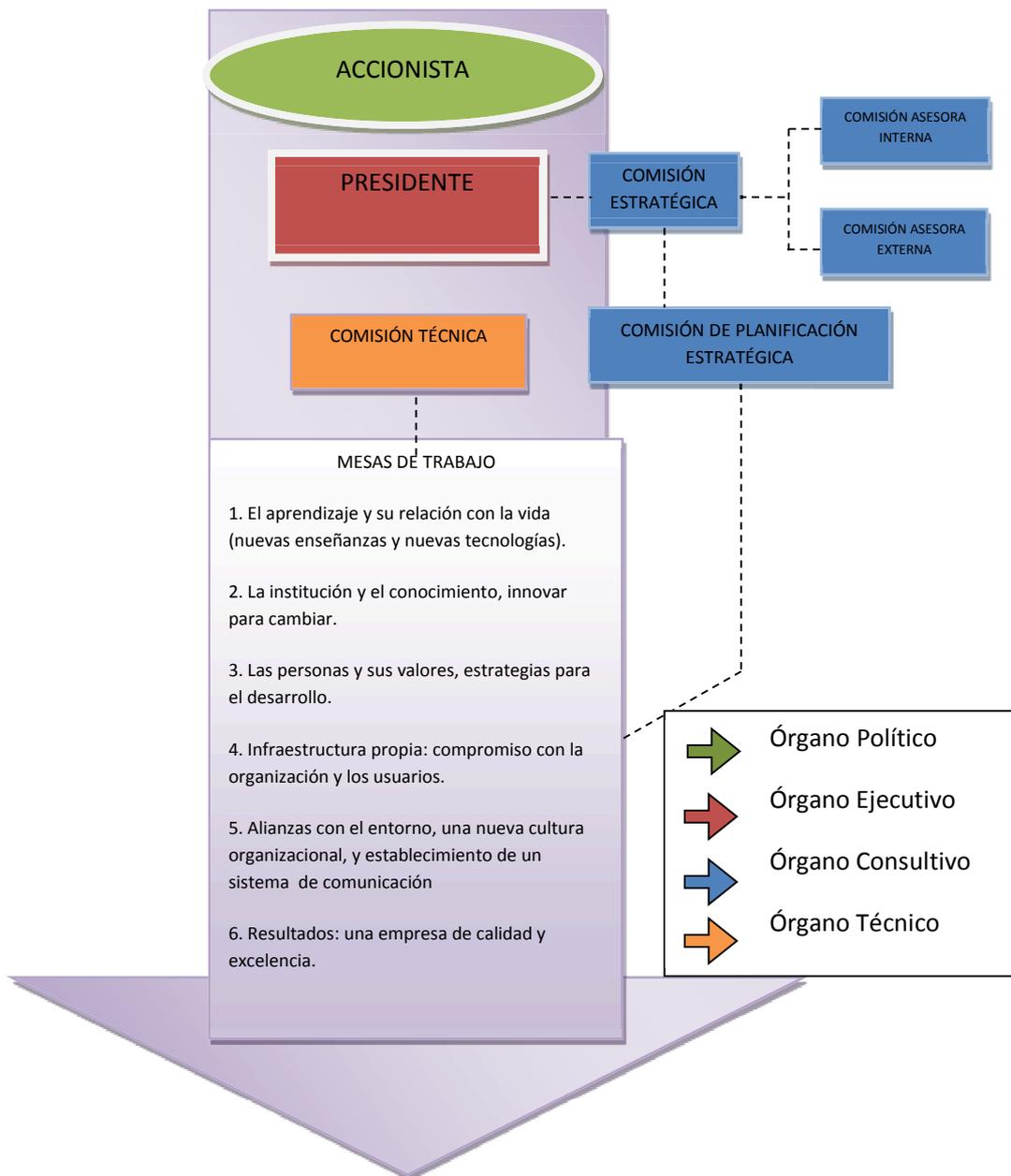
A continuación, en el numeral 2.1 se relacionan los órganos involucrados en el Plan Estratégico de la empresa ALUVICOL.

2.1. ÓRGANOS

Dentro del proceso de elaboración, implantación y gestión del Plan Estratégico de la empresa ALUVICOL 2014-2017, intervendrán los órganos expuestos en la

Figura 1.

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ALUVICOL



a) POLÍTICO:

Gerente Accionista

b) EJECUTIVO:

Presidente,

c) CONSULTIVOS:

Comisión Estratégica de la empresa ALUVICOL. Estará constituido por:

- Presidente del Plan Estratégico
- Jefes de área

Comisión de Planificación Estratégica Estará constituido por:

- Presidente del Plan Estratégico.
- Jefes y supervisores de Áreas.
- Secretario de la Comisión. Un obrero con competencias administrativas de la organización

Comisión Asesora Externa del Plan Estratégico Representa uno de los cauces de participación de la Sociedad en el Plan Estratégico de ALUVICOL. Estará constituida por:

Presidente del Plan Estratégico.

Consultor/a.

Aquellas otras personas expresamente invitadas por el Gerente de la Empresa
ALUVICOL

Comisión Asesora Interna del Plan Estratégico Representa uno de los medios de participación de los miembros de la organización. Estará constituida por:

- Presidente del Plan Estratégico
- Jefes y Directores de Áreas.
- Representante de los trabajadores

Mesas de Trabajo. Se crearán **seis mesas de trabajo**, que se corresponderán con las grandes áreas estratégicas del Plan:

1. Definición y tipos de estrategia
2. Competitividad empresarial
3. Etapas del proceso de planeación estratégica
4. Las etapas del plan estratégico e incidencia en la competitividad
5. Infraestructuras: un compromiso con la organización
6. Alianzas con el entorno: capacitación y convenios.
7. Resultados: Una organización responsable.

Las mesas podrán constituirse en grupos de trabajo, cuando algún tema así lo amerite, siempre a criterio de su Presidente. Iniciado el proceso se establecerán unos protocolos y un calendario de trabajo (véase el numeral 2.3) que posibiliten un funcionamiento ágil y la posterior transmisión e integración de sus aportaciones. A criterio del presidente podrán celebrarse sesiones de trabajo incorporándose a ellas quienes deseen participar (consultores internos). Las mesas de trabajo tendrán la siguiente composición:

Presidencia. Recaerá en una persona relacionada con los temas objeto de análisis, nombrada por el Gerente.

Secretaría. Será desempeñada por un jefe o Director de Área, según proceda, en función del área estratégica objeto de análisis

Representación de la organización, Estará constituida por:

- Dos empleados expertos perteneciente a la organización.
- Tres representantes clientes de la empresa.

d) TÉCNICOS:

La Comisión Técnica del Plan Estratégico, estará constituida por:

- Presidente

- Jefes y supervisores de Área, Secretario según proceda, en función del área estratégica objeto de análisis.
- Consultor/a

Por último, en relación con los órganos que deberán participar en el proceso de elaboración y gestión del Plan Estratégico de la empresa ALUVICOL del cantón Manta, es necesario hacer constar la intervención destacada que en el citado proceso tendrán, la adecuada información y comunicación interna y externa de cada una de las etapas o fases del proceso, fomentando la participación en las mismas. La autoridad informará, elaborará y desarrollará un Sistema de Comunicación que acompañará al Plan Estratégico, destacando en él los aspectos relativos a la Cultura, Reputación e Imagen de la Organización, y su relación con los diferentes componentes de la estructura del Plan Estratégico que se detallan en el numeral 3 de este documento.

2.2. FUNCIONES

Los órganos relacionados en el numeral anterior desarrollarán las funciones recogidas en el cuadro 1.

ÓRGANOS DEL PLAN ESTRATÉGICO		FUNCIONES
POLÍTICO	Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> - Debate los criterios para el diseño del Plan Estratégico - Debate la Misión y Visión de la Organización - Debate las áreas estratégicas - Debate los objetivos, líneas estratégicas, políticas, acciones y programas - Debate el Plan Estratégico de la Organización
EJECUTIVO	Presidente	<ul style="list-style-type: none"> - Lidera y conduce el proceso. - Convoca e informa a la Asamblea General del proceso. - Define la estructura organizativa para elaborar el Plan Estratégico. - Nombra a la Comisión Estratégica. - Nombra a la Comisión de Planificación Estratégica. - Nombra a las Presidentas o Presidentes y a los restantes miembros de las Mesas de Trabajo. - Nombra a la Director Técnico del Plan Estratégico. - Recibe las recomendaciones de las Mesas de Trabajo. - Desarrolla con la Comisión Estratégica la visión, áreas estratégicas, objetivos y líneas estratégicas. - Revisa las políticas, acciones, proyectos y programas.

ÓRGANOS DEL PLAN ESTRATÉGICO		FUNCIONES
CONSULTIVO	Comisión Estratégica	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrolla junto con al Presidente la visión, áreas estratégicas y objetivos. – Analiza y debate el posicionamiento estratégico de la organización en el entorno. – Analiza y debate los temas de política institucional. – Analiza y debate la formulación de las líneas estratégicas. – Analiza y debate la formulación de políticas, acciones, proyectos y programas. – Es consultada antes de la presentación de propuestas y cuantas veces se precise su asesoramiento.
	Comisión Asesora Externa	<ul style="list-style-type: none"> – Asesora a la Comisión Estratégica en temas y cuestiones de contenido estratégico.
	Comisión Asesora Interna	<ul style="list-style-type: none"> – Asesora a la Comisión Estratégica en temas y cuestiones de contenido estratégico.
	Comisión de Planificación Estratégica	<p>Apoya a la Comisión Estratégica de la organización en cuantas actuaciones le sean solicitadas así como en cuestiones concretas que afecten a la aplicación y gestión de los procesos de planificación estratégica.</p>
	Mesas de Trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> – Elaboran los dictámenes correspondientes a las distintas áreas estratégicas. – Pueden constituirse en Grupos de Trabajo que profundicen en el análisis

		de determinadas materias o cuestiones.
TÉCNICOS	Comisión Técnica.	Apoya las actuaciones de los responsables del desarrollo de las distintas áreas estratégicas y redacta los diferentes documentos que constituyen el Plan Estratégico.
	Jefes y supervisores de Área.	<ul style="list-style-type: none"> – Apoya y sirve de asesor al Presidente y a la Comisión Técnica en cuantas tareas sea requerido. – Desarrolla el calendario del proceso y dirige las actuaciones de la Oficina del Plan. – Actúa como asesor de las Mesas de Trabajo. – Confecciona y custodia las actas de las diferentes reuniones celebradas por los órganos de planificación. – Coordina el desarrollo de la base de datos del proceso.
	Oficina de Plan Estratégico dependiente del Vicerrectorado	<ul style="list-style-type: none"> – Desarrolla las premisas de planificación necesarias para la elaboración del Plan Estratégico. – Identifica, con el apoyo de la Comisión Técnica, los procesos clave, los usuarios y grupos de interés de la organización. – Prepara y elabora los documentos base para la ejecución de las tareas correspondientes a las distintas fases del proceso. – Elabora los documentos finales correspondientes a cada fase del proceso. – Prepara el documento final del Plan Estratégico

Cuadro No. 1

2.3. FASES Y CRONOGRAMA

La elaboración del Plan Estratégico de la empresa ALUVICOL se ajustará al cronograma que se recoge en el cuadro No. 2 y constará de las fases, cuyas actividades se detallan a continuación.

FASES PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ALUVICOL	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
1. PRELIMINAR.					
1.1 Capacitación					
1.2 Presentación y debate de los <i>órganos de gobierno</i> .					
2. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y GOBIERNO					
2.1 Revisión de la <i>misión</i> .					
2.2 Planteamiento de la <i>visión</i> .					
2.3 Análisis de <i>áreas estratégicas</i> .					
2.4 Formulación de <i>objetivos institucionales</i> .					
3. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.					
3.1 Constitución de las <i>mesas de trabajo</i> .					
3.2 Análisis de los <i>objetivos institucionales</i> .					
3.3 Formulación de <i>líneas estratégicas</i> .					
3.4 Definición de <i>políticas, acciones, proyectos y programas a ejecutar</i> .					
4. DISCUSIÓN Y APROBACIÓN.					
4.1 Conclusiones.					
4.2 APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.					
5. PRESENTACIÓN A LA ORGANIZACIÓN Y USUARIOS.					
5.1 Presentación a la organización.					
5.2 Presentación a los usuarios.					
5.3 Publicación y difusión.					

Cuadro No. 2

4.1. BIBLIOGRAFÍA

Alarcón, G. (2011). Competitividad y Desarrollo, Lima.

Álvarez, M. (2006). Manual de Planeación Estratégica, México.

Bacal, R. (2009). Cómo Mejorar el Rendimiento, Barcelona.

Cabrera, A, López, Paula & Ramírez, Claudia. (2011). La competitividad empresarial: Un Marco Conceptual para su Estudio, Bogotá.

Caldas, M, Carrión, R & Heras, A. (2011). Empresa e Iniciativa Emprendedora, España.

Carucci, F. (2003). Planificación Estratégica por Problemas: Un Enfoque Participativo, Caracas.

Castañó, G. (2013). Teoría Administrativa, Colombia.

Charles, H & Gareth, J (2009). Administración Estratégica, Estados Unidos.

Chavarría, H. & Sepúlveda, S. (2001). Factores no Económicos de la Competitividad, San José – Colombia.

Días de Santos. (1996). Proyección de Producción y Proyección de Ventas, Madrid.

Dini, M. (2010). Competitividad, Redes de Empresas y Cooperación Empresarial, Santiago de Chile.

Fernández, C. (2010). Organización del Personal, España.

Fernández, L. (2012). Conceptos de Estrategia Empresarial, Madrid.

Flórez, J. (2007). Como Crear y Dirigir la Nueva Empresa, Bogotá.

Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral, México.

Gil, M. (2010). Como Crear y Hacer Funcionar una Empresa, Madrid.

Hax, A & Maljulf, N. (2004). Estrategias para el Liderazgo Competitivo de la Visión a los Resultados, Argentina.

Hellriege, S. (2009). Comportamiento Organizacional, México.

López, F. (2009). La Empresa Explicada de Forma Sencilla, España.

López, M. (2010). Fundamentos de Economía, Empresas, Derecho, Administración y Metodología de la Investigación Aplicada a la RSC (RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA), España.

Martínez, P & Milla, A. (2012). Elaboración de un Plan Estratégico y su Implementación a Través del Cuadro de Mando Integral, Madrid.

Moraleda, A. (2004). La Innovación clave para la Competitividad Empresarial, España.

Mintzberg, H. (2007). Planeación Estratégica, Colombia.

Press, E. (2011). Empresa de Familia del Conflicto a la Eficacia, Buenos Aires.

Reig, E. (2007). Competitividad y Crecimiento y Capitalización de las Regiones Españolas, España.

Reyes, A. (2004). Administración de Empresa y Teoría Practica, México.

Romo, D. (2005). Concepto de Competitividad, Santiago.

Rodríguez, G. (2006). Desarrollo Empresarial, Ejecutivo y Marca Personal, Valencia

Rodríguez, J. (2005). Como Aplicar la Planeación Estratégica a la Mediana y Pequeña Empresa, México.

Sainz, J. (2012). El Plan Estratégico en la Práctica, Madrid.

Sainz, J. (2012). Plan Estratégico en la Práctica, Madrid.

Suarez, E. & Altahona T. (2009). Planeación Estratégica en las MIPYMES, Bucaramanga.

Velasco, F. (2007). Aprender a Elaborar un Plan de negocio, España.

Weinberger, K. (2009). Estrategia para Lograr y Mantener la Competitividad de la Empresa, Perú.

ANEXO 1

EFFECTOS

2.1. Baja motivación de los trabajadores.

1. Trabajo sin proyección en el futuro.

2. Riesgos de incremento de pérdidas.

3. Transmisión de una inadecuada cultura organizacional.

4. Bajo rendimiento.

5. No se aprovecha el talento humano disponible.

AUSENCIA DE INSTRUMENTOS ADMINISTRATIVOS QUE DIRIJAN A LA ORGANIZACIÓN HACIA OBJETIVOS PREDETERMINADOS

CAUSAS

1. Desconocimientos de herramientas administrativas.

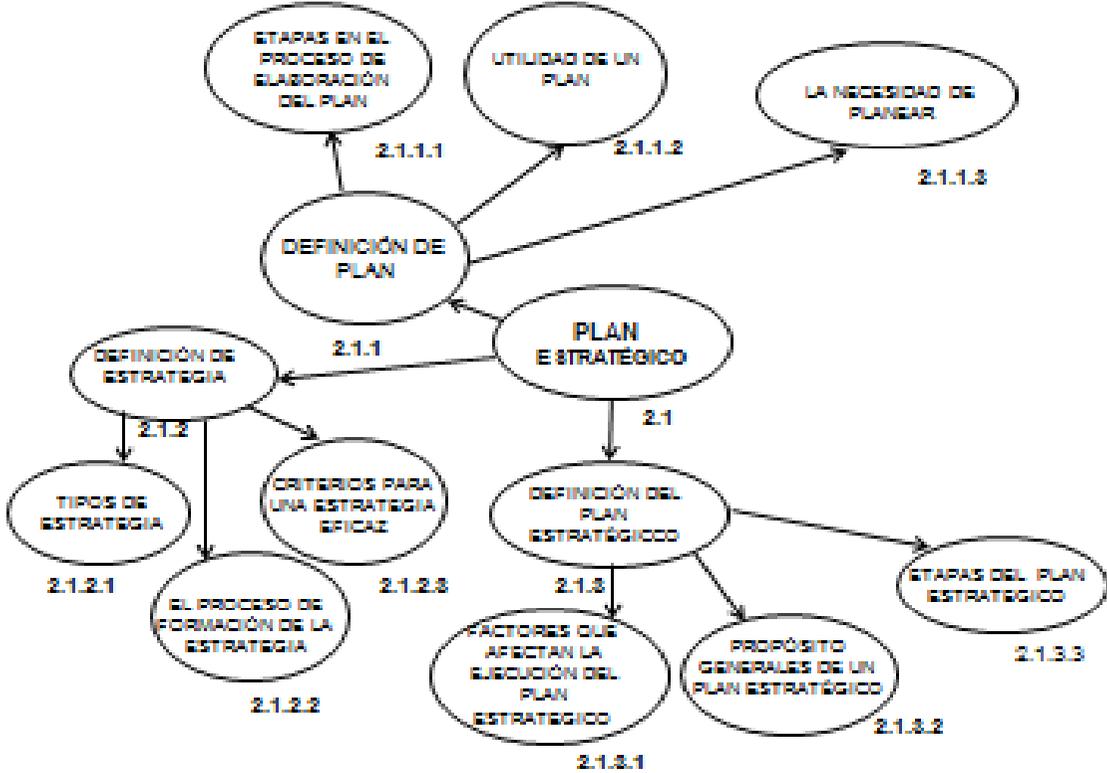
2. Falta de interés en mejorar procesos administrativas.

3. Conocimientos fundamentados en la experiencia.

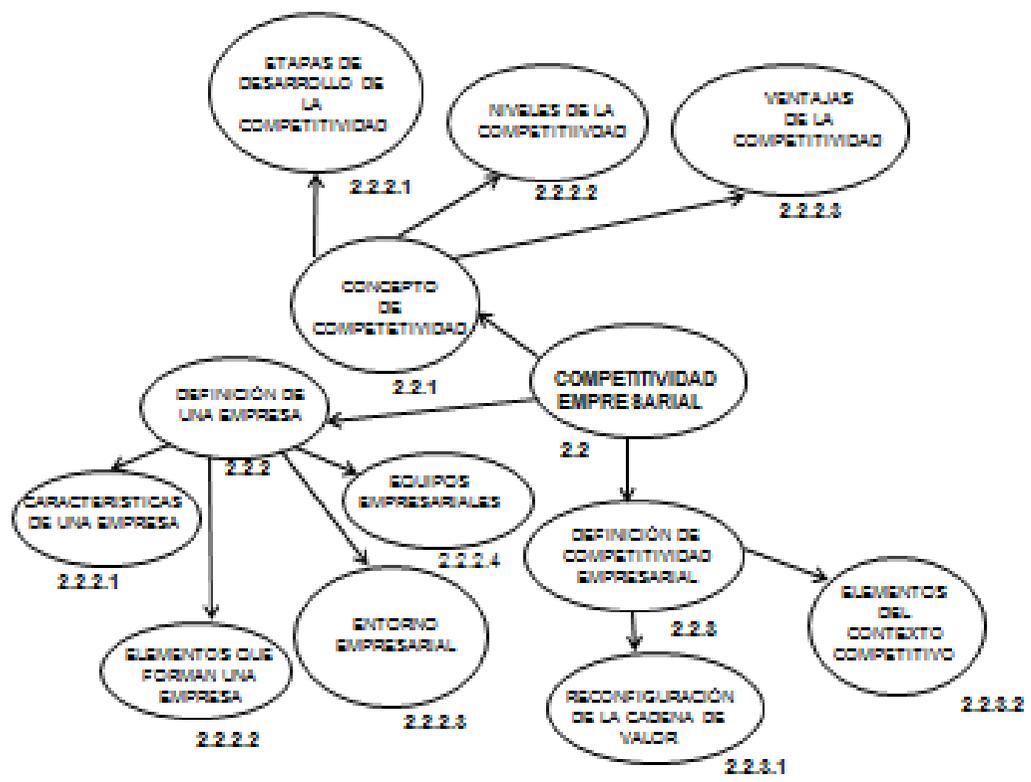
4. Ausencia de procesos de capacitación continúa.

5. Inadecuada distribución de funciones por competencias.

ANEXO N. 2
Variable Independiente



ANEXO N. 3
Variable Dependiente



ANEXO 4

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO
TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL**

**FORMULARIO DE ENTREVISTA DIRIGIDA AL GERENTE DE LA VIDRIERÍA
ALUVICOL.**

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VIDRIERÍA ALUVICOL DE MANTA, QUE FAVORECE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, AÑO 2013”.

Autora: LILIANA BAETRIZ ZAMBRANO LÓPEZ

INDICACIONES:

SEÑOR GERENTE:

Solicito a usted muy respetuosamente se digne colaborar, respondiendo al siguiente cuestionario, con la finalidad de recopilar datos, para un trabajo de investigación, con el propósito de elaborar mi tesis de grado para obtener mi título profesional de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

POR SU PREDISPOSICIÓN LE AGRADEZCO MUY SINCERAMENTE.

1. ¿Defina usted, que es una estrategia?

O.E. 1 (V.I)

2. ¿De acuerdo a su criterio cuál sería la relación que existe entre un plan estratégico y la competitividad empresarial?

O.E.1 (V.I)

3. ¿Cuál de las alternativas considera usted pertenecen a las etapas de un proceso de elaboración de un plan estratégico? Indique la más importante.

- a) Análisis de la situación.
- b) Diagnóstico de la situación.
- c) Sistema de objetos corporativos.
- d) Elección de las estrategias.
- e) Decisiones operativas.

O.E. 2 (V.I)

**UNIVERSIDAD LAICA “ELOY ALFARO” DE MANABÍ
FACULTAD DE GESTIÓN, DESARROLLO Y SECRETARIADO EJECUTIVO
TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO PROFESIONAL**

**FORMULARIO DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS Y USUARIOS
DE LA VIDRIERÍA ALUVICOL.**

TEMA:

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA VIDRIERÍA ALUVICOL DE MANTA, QUE
FAVORECE LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL, AÑO 2013”.

Autora: LILIANA BEATRIZ ZAMBRANO LÓPEZ

INDICACIONES:

SEÑORES EMPLEADOS Y USUARIOS:

Solicito a ustedes muy respetuosamente se dignen colaborar, respondiendo al siguiente cuestionario, con la finalidad de recopilar datos, para un trabajo de investigación, con el propósito de elaborar mi tesis de grado para obtener mi título profesional de la Universidad Laica “Eloy Alfaro” de Manabí.

POR SU PREDISPOSICIÓN LE AGRADEZCO MUY SINCERAMENTE.

1. ¿Cuál de las etapas de planeación que inciden en la competitividad, considera usted se cumplen en la empresa ALUVICOL?

- a) Análisis de la situación.
- b) Diagnóstico de la situación.
- c) Sistema de objetos corporativos.
- d) Elección de las estrategias.
- e) Decisiones operativas.

O.E.3 (V.I)

2. ¿Elija de las alternativas, el que a su criterio afecta a la ejecución de un plan estratégico?

- a) Falta de un equipo gerencial.
- b) Misión corporativa exagerada.
- c) Cambios en el mercado de trabajo.
- d) Desconocimientos.

O.E.1 (V.I)

3. ¿Elija de las opciones la estrategia que usted considera se aplica en la empresa ALUVICOL?

- a) Intensivas (Uso del mercadeo).
- b) Integrativas (Control a proveedores).
- c) Diversificadas (Variar recursos).
- d) Reducción (Costos).

O.E. 3 (V.I)

4. Según su criterio ¿Cuál de las alternativas es el verdadero propósito de la competitividad?

- a) Obtener mayor ganancias.
- b) Mejorar recursos.
- c) Todas las anteriores.

O.E.2 (V.D)

5. ¿Qué aspectos, usted adoptaría para mejorar los niveles de la competitividad?

a) Adquirir conocimientos.

b) Innovación.

c) Reorganización de la empresa.

d) Reutilización de recursos.

O.E.2 (V.D)

6. ¿Cuál de las alternativas considera usted que la empresa ALUVICOL debería aplicar para encaminarse hacia los niveles óptimos de competencia?

a) Conocimiento del entorno.

b) Uso de la TIC´S.

c) Modificación de procesos.

d) Todas las anteriores.

O.E.2 (V.D)

ANEXO 5





