



REPÚBLICA DEL ECUADOR
UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL
DE GUAYAQUIL

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TEMA:

IMPLEMENTACIÓN DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA
INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE LAS PEQUEÑAS
EMPRESAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, TOMANDO COMO
MODELO A INSPECTSERV S. A.

AUTORES:

EC. PEDRO IGLESIAS MORA
ING. COM. JANETH CEDEÑO RODRÍGUEZ
ING. COM. ESTUARDO HERNÁNDEZ GUTIÉRREZ

DIRECTOR DE TESIS:

ING. COM. ARMANDO NOBOA, MBA

SEPTIEMBRE DEL 2010
GUAYAQUIL - ECUADOR

DECLARACIÓN EXPRESA

El presente proyecto de investigación constituye un requisito previo para la obtención del título de *Magister en Administración de Empresas* en la UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EMPRESARIAL DE GUAYAQUIL.

Nosotros declaramos con nuestras firmas, a excepción de las citas de autores y de otras fuentes de información, que el contenido de la investigación es absolutamente original, auténtico y personal. Los resultados y conclusiones a los que hemos llegado son de nuestra absoluta responsabilidad.

.....
Ec. Pedro Iglesias Mora

C.I. 091465259-9

.....
Ing. Com. Janeth Cedeño Rodríguez

C.I. 130252802-9

.....
Ing. Com. Estuardo Hernández Gutiérrez

C.I. 091106771-8

Guayaquil, 25 de septiembre del 2010

DEDICATORIA

Este trabajo dedico a mi amada esposa Patricia, a mis queridos hijos Miguel y Sebastián, que con su amor, paciencia y comprensión, más que todo en aquellos momentos que no pudimos compartir por estar dedicado a la maestría; me motivaron para alcanzar este éxito académico.

A mis padres, Estuardo y Fanny, por contar siempre con su apoyo incondicional y hacer de mí una persona responsable y con principios de superación.

A mis compañeros, Janeth y Pedro, por haberme dado la oportunidad de participar en la elaboración de este trabajo investigativo.

Estuardo Hernández Gutiérrez

Este trabajo es un homenaje a mis padres quienes con tanto amor, esfuerzo y dedicación me incentivaron a seguir el camino hacia la preparación y el estudio, a mis hermanos por el apoyo, a mis hijos que son el aliciente que necesito para continuar superándome y creciendo, y a mi esposa, mi compañera en la vida, quien me recuerda siempre que el cultivar la mente nos ayuda a cumplir nuestros sueños y anhelos de éxito.

Pedro Iglesias Mora

A la Mater por iluminarme y guiarme por el camino del bien y del éxito que hoy he culminado.

A toda mi familia por su apoyo constante e incondicional y en especial a mi esposo y mis hijos.

A mis padres, aunque no están conmigo, fueron los pilares fundamentales en mi vida, y se mantendrán vivos en mis recuerdos.

Janeth Cedeño Rodríguez

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por habernos ayudado a culminar esta etapa de nuestras vidas. A mi esposa, a mis hijos y a mis padres por la confianza brindada en todo momento. A la Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil, y de forma especial al Señor Rector Ec. Galo Cabanilla Guerra., a las autoridades, a los profesores, a los compañeros y a todas aquellas personas que me brindaron su apoyo en la culminación de la maestría.

Estuardo Hernández Gutiérrez

Primero a Dios por todas las bendiciones que de el recibo día a día, a mi familia, por todo lo que aportan para mi crecimiento, en todo momento de mi existencia, y a mis maestros que a lo largo de mi vida estudiantil y profesional han impartido sus conocimientos y experiencias, enriqueciendo de esta forma mi desarrollo intelectual.

Pedro Iglesias Mora

Gracias a Dios, por estar siempre conmigo, por fortalecer mi entendimiento e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía en este periodo de realización de nuestra tesis.

Gracias a Chalver, mi esposo, que me apoyo en este camino del saber y dejar como ejemplo a mis hijos que es un esfuerzo del día a día, traducidos en enseñanza.

Janeth Cedeño Rodríguez

A nuestro director de tesis Msc. Armando Noboa, quién con su valioso aporte nos orientó a la culminación de esta investigación.

Estuardo, Pedro y Janeth

INDICE GENERAL DE LA TESIS

	PÁGINA
CARÁTULA	I
PÁGINA DE RESPETO	II
DECLARACIÓN EXPRESA	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO I	
DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN	
1. PROBLEMA A INVESTIGAR	2
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	2
1.1.1. Síntomas	2
1.1.2. Causas	2
1.1.3. Pronóstico	2
1.1.4. Control al Pronóstico	3
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	3
1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS	3
2.1. OBJETIVO GENERAL	3
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	4
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	4
3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	6
3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	7

4. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN	7
4.1. MARCO TEÓRICO	7
4.1.1. Evolución de la Planificación Estratégica.	7
4.1.2. La Estrategia en la Administración.	10
4.1.3. Indicadores de Gestión.	13
4.1.4. Principales diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa.	14
4.1.5. ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?	15
4.1.6. Estrategias versus tácticas.	16
4.1.7. Las Etapas de un Plan Estratégico.	17
4.1.7.1. Análisis del FODA.	17
4.1.8. Estructura de un Plan Estratégico.	23
4.1.9. Objetivos Estratégicos, Estrategias y Políticas.	25
4.1.10. ¿Qué es una Pequeña Empresa?	27
4.1.10.1 Ventajas de las Pequeñas Empresas.	28
4.1.10.2 Las fortalezas de la pequeña empresa.	30
4.1.10.3 Desventajas que asume la Pequeña Empresa.	31
4.1.10.4 Debilidades de la Pequeña Empresa.	33
4.1.10.5 Importancia de las Pequeñas Empresas.	35
4.1.10.6 Análisis de la problemática.	36
4.1.10.7 Etapas de la Pequeña Empresa.	36
4.1.10.8 Crisis Pequeña Empresa (Negocio) – Familia.	37
4.1.10.9 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.	38
4.1.10.10 Panorama actual que rodea a las pequeñas empresas.	39
4.1.10.11 Retos de las Pequeñas Empresas.	40
4.1.10.12 Estadísticas de las tasas de mortalidad durante las diferentes transiciones de las Pequeñas Empresas Familiares.	41
4.1.10.13 Conductas frecuentes poco éticas en Empresas Pequeñas.	43
4.1.10.14 Consideraciones de permanencia.	43
4.1.10.15 Seguir siendo una pequeña empresa familiar.	44
4.1.10.16 Dejar de ser una pequeña empresa familiar.	45
4.2. MARCO CONCEPTUAL	46

5.	FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y SUS VARIABLES	50
5.1.	HIPÓTESIS	50
5.1.1	Hipótesis general.	50
5.1.2.	Hipótesis particulares.	50
5.2.	VARIABLES Y SU OPERACIONALIZACIÓN	51
5.2.1.	Variables Independientes.	51
5.2.1.1.	Variable Independiente de la hipótesis general.	51
5.2.1.2.	Variables Independientes de las hipótesis particulares.	51
5.2.2.	Variables Dependientes.	51
5.2.2.1.	Variables Dependientes de la hipótesis general.	51
5.2.2.2.	Variables Dependientes de las hipótesis particulares.	51
5.2.3.	Variables Empíricas.	52
5.2.3.1.	Variables Empíricas Independientes.	52
5.2.3.1.1.	Variables Empíricas Independientes de la hipótesis general.	52
5.2.3.1.2.	Variables Empíricas Independientes de las hipótesis particulares.	52
5.2.3.2.	Variables Empíricas Dependientes.	53
5.2.3.2.1.	Variable Empírica Dependiente de la hipótesis general.	53
5.2.3.2.2.	Variables Empíricas Dependientes de las hipótesis particulares.	53
5.2.4.	Indicadores.	54
5.2.4.1.	Indicadores de las Variables de la hipótesis general.	54
5.2.4.2.	Indicadores de las Variables de las hipótesis particulares.	54
6.	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
6.1.	TIPO DE ESTUDIO	55
6.2.	MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	56
6.3.	FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN	57
6.3.1.	Fuente de investigación.	57
6.3.2.	Técnica de la encuesta.	58
6.4.	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	59
7.	RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS	59

CAPÍTULO II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN GUAYAQUIL

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	60
2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	63
2.2.1. Tipos y Métodos de Investigación.	63
2.2.2. Población y Muestra.	64
2.2.3. Técnicas e Instrumentos de la Investigación.	66
2.2.4. Procedimiento de la Investigación.	66
2.2.5. Recolección de la Información.	66
2.2.6. Procesamiento y Análisis.	67
2.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICOS	68
2.3.1. Encuesta aplicada a representantes de pequeñas empresas.	68
2.3.2. Interpretación de Resultados.	85
2.4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS	86
2.5. CRITERIO PARA ELABORAR LA PROPUESTA	87

CAPÍTULO III PROPUESTA

3. IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, TOMANDO COMO MODELO A INSPECTSERV S.A.	89
3.1. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA	89
3.2. OBJETIVOS	89
3.2.1. Objetivo general.	89
3.2.2. Objetivos específicos.	90
3.3. DESARROLLO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA TOMANDO COMO MODELO A INSPECTSERV S. A.	90
3.3.1. Misión.	90
3.3.2. Visión.	90
3.4. FACTIBILIDAD (RECURSOS)	90
3.5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA	91
3.6. BENEFICIARIOS	133
3.7. IMPACTO SOCIAL	134
3.8. EVALUCIÓN	134
4. EVALUACIÓN FINANCIERA	135

4.1. PLAN DE INVERSIÓN	135
4.1.1. Inversión inicial	135
4.1.2. Análisis de los costos de operación anual	135
4.1.3. Análisis de la inversión total	136
4.2. FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA	137
4.3. FACTIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD	139
4.4. PLAN DE ACCIÓN	143
CONCLUSIONES	145
RECOMENDACIONES	146
BIBLIOGRAFÍA	147
ANEXOS	149

INTRODUCCIÓN

La investigación abordará uno de los problemas que debe solucionar la realidad empresarial como es la implementación de la planificación estratégica en las pequeñas empresas familiares, ésta problemática se ha considerado como una realidad a nivel local, nacional y mundial, puesto que busca la permanencia del negocio aportaría al desarrollo y a la estabilidad económica y social del país, que dependerá de una organización estructural de las Pequeña empresas.

Según publicación (“Reglas claras, clave del éxito de empresas familiares”. Diario Hoy, 2008. p.4.) en Ecuador el 80% de las empresas son familiares, la mayoría se encuentra en segunda generación, y ha sido lamentable ver el perecimiento en tercera generación, ya que solo el 40% logra pasar de la segunda a la tercera generación, originado por varios factores que contribuyen al deterioro de las mismas; siendo uno de ellos la falta de conocimiento de las nuevas generaciones de las herramientas de la planificación estratégica.

Es necesario reconocer que las Pequeñas Empresas y en especial las de tipo familiar, constituyen una de las espinas dorsales del desarrollo económico del país. En Ecuador son como un semillero de Emprendedores, en una economía en donde las oportunidades de trabajo cada vez son menores, es un panorama propicio para la formación de negocios que con cultura emprendedora pueden llegar a convertirse en empresas medianas o grandes.

Tener reglas claras es vital para la sobrevivencia de las empresas, en especial de las de tipo familiar y la mayoría de los pequeños empresarios no comprenden que en los negocios que mejor funcionan, existe la planificación estratégica que permita la administración eficiente del negocio.

Es así que se analizará la problemática de la falta de planificación estratégica y con evidencia de pequeñas empresas familiares que lo han logrado con éxito, se propondrá un modelo de planificación estratégica que permita superar el cambio y aportar a la permanencia de la empresa en el mundo competitivo.

CAPITULO I

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

1. PROBLEMA A INVESTIGAR

1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1. Síntomas:

1. Alto nivel de conflicto dentro del negocio.
2. Desorganización dentro del negocio.
3. Problemas de comunicación.
4. Descoordinación de funciones.
5. Insatisfacción de los clientes.

1.1.2. Causas:

1. Falta de Planificación de las actividades del negocio.
2. Falta de investigación del mercado.
3. Falta de un programa de formación y capacitación para el recurso humano.
4. Falta de misión, visión, políticas, procesos y procedimientos estructurados y documentados dentro de la empresa.
5. Predomina el nepotismo en lugar de buscar personas capacitadas y se tiende a combinar las finanzas de la familia con la empresa, en especial la unipersonal, y no se orientan los productos y servicios a maximizar el nivel de satisfacción de los clientes.

1.1.3. Pronóstico

La desorganización interna, la aparición de conflictos, la falta de comunicación y la falta de investigación de las necesidades del mercado, traerán como consecuencia la disminución de la competitividad de las pequeñas empresas familiares que serán cada vez más o menos eficiente.

1.1.4. Control al Pronóstico

¿Cómo puede contribuir la planificación estratégica a la mejora de la eficiencia y competitividad de la empresa y a su permanencia del negocio?

Esto en base a políticas y procedimientos enmarcados en una planificación estratégica que ayuden a la permanencia de la empresa y a ser más competitivo.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Que herramienta gerencial clave contribuiría a incrementar la eficiencia y la competitividad de las pequeñas empresas familiares?

1.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- a) ¿Cómo obtenemos información para generar una base histórica de las pequeñas empresas familiares?
- b) ¿Cuáles son los factores que originan la problemática de la falta de competitividad de las pequeñas empresas familiares?
- c) ¿Cómo influiría la planificación estratégica en el incremento de la competitividad de las pequeñas empresas familiares?
- d) ¿Cómo puede contribuir la planificación estratégica a la permanencia de las pequeñas empresas en el negocio?

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Implementar la planificación estratégica como herramienta gerencial que contribuya al incremento de la competitividad y la permanencia de las pequeñas empresas familiares en el negocio.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos de la investigación planteamos:

- a) Investigar, recopilar y cuantificar el número de pequeñas empresas que son manejadas por personas del mismo núcleo familiar.
- b) Identificar los factores que inciden en la problemática de la falta de planificación estratégica dentro de las pequeñas empresas de tipo familiar.
- c) Identificar y analizar las características propias del accionar de las organizaciones, en el ámbito de recursos humanos y en el análisis del mercado.
- d) Desarrollar una propuesta basada en la planificación estratégica que contribuya a la mejora de la competitividad de las pequeñas empresas como clave para la permanencia del negocio.

3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

En una reciente publicación virtual se señala que “En los países de América Latina más del 70% de las empresas consideradas pequeñas, están constituidas por sociedades cuyos integrantes se encuentran unidos por relaciones de amistad, teniendo por lo menos alguno de ellos, parientes como colaboradores internos. Esto significa que, además de los problemas y luchas de poder, de compromisos financieros, de pensar en innovar en materia de tecnología empleada, elevar la productividad, de conocer los movimientos de la competencia y trabajar sobre las correcciones estratégicas y tácticas que será necesario hacer para llegar a los objetivos prefijados, se entrelaza otro problema, profundo y muchas veces el más difícil de gobernar: los afectos”. Pereira, E (n.d.). La realidad de las empresas familiares. Obtenida el 27 de agosto de 2009, de <http://www.epyaconsultora.com.ar/articulos/realidad.html>.

La autora sostiene que “una de las formas más habituales en que nace una empresa familiar es la siguiente: una persona posee cierta habilidad, la desarrolla para convertirla en su profesión, trabajando en forma independiente, hasta que la necesidad de estructura, por pequeña que sea, se hace imprescindible. Es en ese momento, cuando un familiar cercano, un hermano/ o, la esposa, un sobrino, un hijo, a el padre o la madre, que seguramente ha seguido de cerca los avances del negocio, se suma al emprendimiento. De esta manera, juntos, continúan y comparten los compromisos y exigencias propias del negocio, hasta que toman conciencia de la necesidad de un tercer integrante, para lo cual recurren a su árbol genealógico y plantel de descendientes”. Pereira, E (nd). La realidad de las empresas familiares. Obtenida el 27 de agosto de 2009, de <http://www.epyaconsultora.com.ar/articulos/realidad.html>.

Son muchas las empresas familiares que cuando se iniciaron no planificaron la sucesión y cuando esta se presenta no cuentan con los procedimientos, políticas, ni están claramente definidos sistemas de inducción de las nuevas generaciones.

Es lamentable ver como empresas que nacieron por el esfuerzo y lucha permanente de sus fundadores, tienen que ser vendidas, pasando a ser administradas por otras personas, y en muchas ocasiones tienen que cerrar sus puertas porque enfrentan graves problemas de liquidez, de capacidad operativa, disminuyen sus niveles de rentabilidad, haciendo de ellas un problema, que para quienes ahora tienen la oportunidad de dirigir las se soluciona con el cierre de actividades. Y en varios casos se han tenido que enfrentar inclusive a luchas legales tanto por el poder como para la permanencia, ya que a veces por falta de conocimiento e inclusive por “buena intención”, se han visto involucrados en situaciones adversas por no cumplir con sus obligaciones de buena manera ante las autoridades de control.

Son muchos los casos vistos, empresas que alcanzaron gran participación de mercado, posicionamiento, años de estabilidad financiera que luego de 20, 30 años desaparecen por mal manejo de quienes las heredaron, que se acostumbraron a vivir con niveles de capacidad adquisitiva altos y sin experiencias de esfuerzo y lucha por la permanencia de sus negocios.

El 80% de los negocios en el Ecuador son familiares, y la permanencia de los mismos es vital para el desarrollo y aportaría a la estabilidad social y económica del país, por lo que se sostiene que la implementación de la Planificación Estratégica evitará el deterioro de las pequeñas empresas y contribuirá a superar con éxito el cambio que el mundo actual exige, orientando sus actividades hacia el cliente y aportando a su permanencia y crecimiento.

3.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Mediante encuesta se conocerá la realidad de la problemática de las pequeñas empresas de tipo familiar, así como se identificarán las causas que originan el bajo nivel competitivo y la disolución de las empresas.

La observación de la realidad empresarial nacional permitirá elaborar explicaciones relacionadas a la problemática planteada.

El método hipotético-deductivo se utilizará para llegar a conclusiones coherentes relacionadas con las causales que permitan identificar la estrategia apropiada a ser utilizada.

El método inductivo-deductivo se utilizará para llegar a conclusiones particulares a partir de las generales.

El método analítico para determinar los aspectos que constituyen causa del fenómeno planteado y para identificar la estrategia referente a la reorganización.

Se empleará el método de la encuesta y de la entrevista a expertos, de criterio personal basado en experiencias y análisis del entorno y la realidad nacional de la problemática así como de la opinión referente a la propuesta a presentar.

3.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

En las pequeñas empresas sean de personas naturales o jurídicas, no se cuenta con un Plan Estratégico y de Negocios, lo que ha originado que los negocios en muchos casos desaparezcan.

De contar con una Planificación Estratégica adecuada e implementando una reorganización estructural acorde a la realidad del entorno y de la época se incrementarían las oportunidades de incrementar su participación en el mercado, además de su supervivencia, lo que aportaría al desarrollo económico y social del país.

Una estrategia diseñada a partir del análisis de las variables identificadas en el diagnóstico, que de implementarla incrementaría la oportunidad de la permanencia de las pequeñas empresas y disminuiría la problemática de la disminución del mercado, que involucre procesos de inducción, definir políticas y diseñar procesos administrativos y operacionales a seguir por quienes tienen el poder de decisión.

4. MARCO REFERENCIAL DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. MARCO TEÓRICO

4.1.1. Evolución de la Planificación Estratégica.

La Planificación Estratégica es un concepto que ha ido evolucionando con el paso del tiempo. El mismo fue utilizado desde las antiguas civilizaciones, pero no era visto desde una perspectiva empresarial sino más bien como herramienta para crear tácticas de guerra. Los primeros en insertar el término estrategia al campo del negocio fueron Von Neuman y Morgenstern en su libro la "teoría del juego". A principios del siglo 20 se comienza a utilizar en la literatura científica el concepto Planificación por Taylor y Fayol, estos querían suplantar el empirismo que había en las empresas por un método científico en donde la planificación fungiera como instrumento de dirección. Taylor se dedica a crear principios de administración

científicas durante ese proceso crea cuatro principios elementales: principios de planeación, de preparación, de control y por último de ejecución. Fayol por su parte de lo que es administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar. Para el 1918 la planificación aparece con la sociedad socialista en el libro La Planificación Educativa. Luego a mitad de los años cincuenta comenzaron a surgir técnicas de administración como: presupuesto a largo plazo, control financiero, y la planeación a largo plazo; pero casi finalizada la década los enfoques fueron evolucionando por el desarrollo y el intercambio de experiencias, debido a esto surge lo que conocemos hoy como planeación o planificación estratégica. Pero este término cobra más fuerza cuando se publica para el 1965 el libro "Estrategias Corporativas" de Igor Ansoff, mejor conocido como el padre de la gerencia estratégica.

Luego del surgimiento y crecimiento de este concepto muchos han sido los que han estudiando y analizando este concepto más a fondo. Por ejemplo Peter Drcuker en su libro "La gerencia, tareas, responsabilidades y practicas", define la planificación estratégica como "el proceso continuo que consiste en adoptar decisiones empresariales y con el mayor conocimiento posible de su carácter futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar estas decisiones, y en medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las fuerzas expectativas mediante la retroacción sistemática organizada." Según Gómez Castañeda, Omar R.: "Planificación Estratégica" en Contribuciones a la Economía, enero 2005. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce>.

La Planificación Estratégica es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas. Para otros teóricos como Smith este termino es considerado como un proceso normal, dilatado y costoso, y que el mismo es llevado a cabo por ejecutivos de la organización o por un grupo exclusivo de planificadores, y sesga su potencial en procesos interactivos y participativos. Otros autores como el caso de Mintzberg que ha ido un poco más allá de definir el término de planificación estratégica y ha enumerado una serie de elementos que podrían llevar al fracaso o peligro de una planificación estratégica entre los cuales se encuentra: La suposición de la alta dirección de que puede delegar la función de planificación a un planificador.

Error en el desarrollo de metas factibles, como una base para la formulación de planes a largo plazo. Descuidar el fomento de un clima en la organización que favorezca a la planificación. Falla al usar planes como estándares en la valoración del desempeño administrativo. Inyectar demasiada formalidad al sistema, que limita la flexibilidad, fluidez y simplicidad, y restringe la creatividad. La planificación estratégica será un tema que seguirá siendo objeto de estudio y críticas por muchos teóricos o estudiosos en el presente y en el futuro.

Tabla de Evolución de la Planificación Estratégica por Décadas

1960	1970	1980	1990
1. Proyecciones Largo Plazo	1. Estrategias explícitas	1. La alta Gerencia esta a cargo de la PE.	1. Mercados mundiales
2. Presupuestos a 5 años	2. Divisiones en UE	2. Elaboración y puesta en marcha de la PE	2. Alta importancia a los factores del entorno
3. Planes Op.	3. Planeación para el cambio	3. Liderazgo visible ejercido por la alta Gerencia y compromiso de todos los funcionarios	3. Uso de tecnologías Informáticas
4. Estrategias crecimiento y la diversificación	4. Simulación de Alternativas	4. Inversiones masivas en nuevas tecnologías	4. Incremento del calculo de riesgos
5. Proyección tecnológica	5. Apreciación del riesgo político	5. Filosofías y objetivos empresariales explícitos	5. Altas velocidades en la renovación del conocimiento
6. Planeación de fuerza laboral	6. Proyección social	6. Entrenamiento interno de mercadeo y servicios	6. Ventajas competitivas
7. -Matriz de Producto Mercado	7. Evaluación de impacto ambiental	7. Programas de mejoramiento a la calidad	7. Benchmarking
	8. Análisis de sensibilidad y riesgo	8. Bases de datos internas y externas	8. Holística gerencial
			9. Inteligencia emocional
			10. Mejoras continuas
			11. Cuadro de indicadores

4.1.2. La Estrategia en la Administración.

La palabra estrategia se ha utilizado de muchas maneras y en diferentes contextos a lo largo de los años. Su uso más frecuente ha sido en el ámbito militar, donde el concepto ha sido utilizado durante siglos.

El término *estrategia* viene del griego *strategos* que significa “un general”. A su vez, esta palabra proviene de raíces que significan “ejercito” y “acaudillar”. El verbo griego, *stratego* significa “planificar la destrucción de los enemigos en razón del uso eficaz de los recursos”.

En el caso de los empresarios modernos con inclinación competitiva, las raíces del concepto de estrategias se presentan con un atractivo evidente. Aunque los estrategias de las empresas no proyectan la destrucción de sus competidores en el mercado, sí tratan de vender más que sus rivales y obtener más y mejores resultados que ellos.

Dentro de los diferentes puntos de vista tenemos que los primeros estudiosos que ligaron el concepto de estrategia a los negocios fueron Von Neumann y Morgenstern, en su obra la teoría del juego. Allí definieron la estrategia como la serie de actos que ejecuta una empresa, los cuales son seleccionados de acuerdo con una situación concreta.

Peter Drucker, en su libro *The Practice of Management* (1954), afirmaba que la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien si es necesario. Parte de su definición partía de la idea que los gerentes deberían saber qué recursos tenía su empresa y cuáles debería tener.

Alfred Chandler definió estrategia empresarial, en su obra *Strategy and Structure* (1962), basado en su análisis de cuatro grandes de la industria estadounidense, a principios del siglo XX: DuPont, Estándar Oil of New Jersey, General Motor y Sears Roebuck. Chandler definió la *estrategia* como el elemento que determinaba las

metas básicas de una empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar estas metas.

Kenneth Andrews, colega de Chandler en Harvard, ofreció una definición similar, la cual cautivó la atención de una generación de estudiantes de la Escuela de Negocios de Harvard y de todo el mundo: "La estrategia representa un patrón de objetivos, propósitos o metas, así como las políticas y los planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la que se dedica la empresa, o la cual se dedicará, así como el tipo de empresa que es o será"

Con base en esta última definición la estrategia debe diseñar una serie de objetivos y planes que revelen el campo de actividad de la empresa, así como la forma en que se enfoca esta actividad.

Igor Ansoff, en 1965, ofreció una definición más analítica, enfocada hacia la acción. Ansoff consideró que la estrategia era un "hilo conductor" que corría entre las actividades de la empresa y los productos/mercados. La estrategia se convierte así en la una regla para tomar decisiones; un hilo conductor con cuatro componentes:

1. El alcance del producto - mercado
2. El vector de crecimiento
3. La ventaja competitiva
4. La sinergia

Todas las definiciones anteriores, tienen cuatro elementos en común. En primer lugar está el concepto de un ambiente, es decir, una serie de condiciones ajenas a la empresa, a las que ésta debe responder. Algunas de estas condiciones son negativas (amenazas) y otras positivas (oportunidades). En segundo lugar, la empresa debe establecer metas u objetivos básicos. El objetivo de más alto nivel se suele conocer como la misión; es decir, una definición de la razón de ser de la empresa. En tercer lugar, la gerencia debe realizar un análisis de la situación, con el fin de determinar su posición en el ambiente y su cantidad de recursos. Este análisis se suele conocer como Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas FODA por

sus siglas en español, (SWOT en inglés). Por último la *empresa proyecta como aplicar sus recursos*, a efecto de alcanzar sus metas y lograr adecuarse lo mejor posible a su ambiente.

El enfoque de la estrategia se basa fundamentalmente en dos supuestos. El primero es que el análisis siempre debe ir antes que la acción. La definición de metas, el análisis de la situación y la planificación deben ir antes de cualquier acción que emprenda la empresa. A esto se le suele llamar formulación de la estrategia. El segundo supuesto es que la acción, con frecuencia llamada ejecución de la estrategia, esta a cargo de personas que no son analistas, gerentes de niveles superiores ni planificadores. Estas son personas que ponen en práctica sus fórmulas, con el mínimo de sorpresas posible.

Henry Mintzberg, en su libro *El Proceso Estratégico, Conceptos, Contextos y Casos*, define **estrategia** de la siguiente manera:

“Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar”.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes.

A la par de la definición de estrategia debemos definir una serie de conceptos integrados en todo el proceso estratégico.

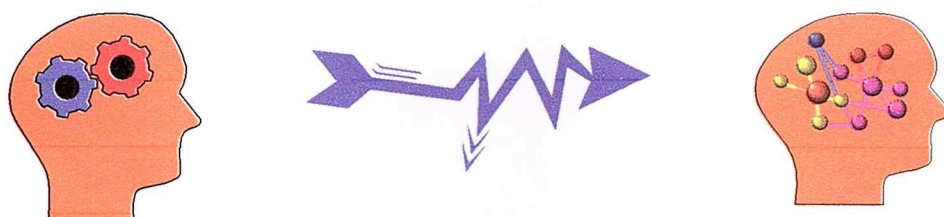
Capacidad gerencial.

Es el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia.

Planificación es:

- ✓ Una función básica de la gerencia.
- ✓ Determina el futuro deseado.
- ✓ Es filmar una "película" de lo que deseamos que ocurra en la organización
- ✓ Es el proceso de construir un puente entre la situación actual y la situación deseada.

En resumen podemos decir gráficamente que planificación es el proceso que permite construir un puente entre:



Situación Actual

Diagnóstico de la Situación Actual

El futuro deseado

Plan Estratégico

4.1.3. Indicadores de Gestión.

Dentro de esta planificación debemos contar con indicadores de gestión, de los cuales definiremos:

- Productividad

Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.

➤ Efectividad

Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.

➤ Eficiencia

Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar

➤ Eficacia

Valora el impacto de lo que hacemos, del producto que entregamos o del servicio que prestamos. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los clientes, la eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del cliente).

4.1.4. Principales diferencias entre Planificación Estratégica y Planificación Operativa.

Planificación Estratégica es:

- ✓ Largo plazo.
- ✓ Que hacer y como hacer en el largo plazo.
- ✓ Énfasis en la búsqueda de permanencia de la institución en el tiempo.
- ✓ Grandes lineamientos (general).
- ✓ Incluye: misión, visión de futuro, valores corporativos, objetivos, estrategias y políticas.

Planificación Operativa es:

- ✓ Corto y mediano plazo.
- ✓ Que, como, cuando, quien, donde y con qué?
- ✓ Énfasis en los aspectos del "día a día".
- ✓ Desagregación del plan estratégico en programas o proyectos específicos.
- ✓ Incluye: objetivos y metas, actividades, plazos y responsables.

4.1.5. ¿Por qué desarrollar un Plan Estratégico?

El desarrollo de un plan estratégico produce beneficios relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando recursos humanos y materiales, lo que redundará en eficiencia productiva y en una mejor calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización.

La Planificación Estratégica mejora el desempeño de la institución.

El solo hecho, demostrado por muchos estudios, de establecer una visión, definir la misión, planificar y determinar objetivos, influye positivamente en el desempeño de la institución. La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando la acción innovadora de dirección y liderazgo.

Permite enfrentar los principales problemas de las organizaciones:

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

Introduce una forma moderna de gestionar las instituciones públicas:

Una buena planificación estratégica exige conocer más la organización, mejorar la comunicación y coordinación entre los distintos niveles y programas y mejorar las habilidades de administración. La planificación estratégica genera fuerzas de cambio que evitan que las organizaciones se dejen llevar por los cambios, las ayuda a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos.

4.1.6. Estrategias versus tácticas.

¿En que difieren las estrategias de las tácticas? La diferencia principal radica en la escala de acción o la perspectiva del líder. Lo que parece ser una táctica para el ejecutivo en jefe, puede ser una estrategia para el jefe de mercadotecnia si es que esta determina el éxito total y la viabilidad de la organización. En un sentido más preciso las tácticas pueden ser a cualquier nivel.

Las tácticas son los relineamientos de corta duración, son ajustables y asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos mas ampliamente concebidos.

Una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa. Esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

4.1.7. Las Etapas de un Plan Estratégico.

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

El proceso de planificación estratégica debe adaptarse a la organización. Hay dos aspectos claves a considerar para desarrollar un proceso de planificación estratégica:

La planificación estratégica enfatiza el análisis de las condiciones del entorno en que se encuentra la organización y en el análisis de sus características internas.

4.1.7.1. Análisis del FODA.

El análisis de la situación FODA permitirá encontrar los potenciales de desarrollo de la empresa y sus vulnerabilidades que hacen posible crecer en el mercado, mediante la formulación de estrategias positivas para la compañía; actualmente la organización muestra un crecimiento aceptable de desarrollo y prestación de servicio de vigilancia y seguridad en todo el territorio nacional. El análisis de las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades nos permitirá eliminar la mayor cantidad posible de riesgos internos y externos, para lo cual se muestra la siguiente tabla:

	POSITIVOS	NEGATIVOS
INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNOS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: Thompson Arthur A., Jr . Strickland A.J.; Administración Estratégica; MC Graw Hill, decimotercera edición, New Jersey, 2000. Pág. 109.

Mediante este gráfico se podrá comprender con facilidad el objetivo de analizar la capacidad interna y la posición competitiva de una organización, lo mismo sucederá con las variables y factores críticos. Este análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la compañía y el entorno en el cual ésta compite, el mismo que es utilizado por todos los niveles de la organización y que tiene múltiples aplicaciones. Además en las fortalezas y debilidades la empresa tiene el control sobre la situación, no siendo así en las oportunidades y amenazas situaciones en las cuales la organización tiene poco o ningún control sobre ellas.

¿Cómo identificar los elementos del análisis?

Para identificar dichos elementos, debemos realizar un análisis previo de la Constitución del Ecuador y del Reglamento Interno de una empresa, con este estudio proyectaremos la situación jurídica y sus alcances evaluando las conveniencias de las necesidades políticas, sociales, económicas, culturales y religiosas que presenta nuestro país.

Debemos estar conscientes que en el análisis FODA, deberá analizar por separado a cada elemento, ya que dependen de situaciones distintas; es decir que no siempre una oportunidad estará disponible y que una amenaza no será siempre una amenaza.

A) Ambiente Externo (Oportunidades y Amenazas)

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar de la siguiente manera:

- a) Estableciendo los principales hechos o eventos del ambiente que tiene o podrían tener alguna relación con la empresa. Estos pueden ser:

De carácter político:

- ✓ Estabilidad política del país.
- ✓ Sistema de gobierno.
- ✓ Relaciones internacionales.
- ✓ Restricciones a la importación y exportación.

De carácter legal:

1. Tendencias fiscales.

- ✓ Impuestos sobre ciertos artículos o servicios.
- ✓ Forma de pago de impuestos.
- ✓ Impuestos sobre utilidades.

2. Legislación.

- ✓ Laboral.
- ✓ Mejoramiento del ambiente.
- ✓ Descentralización de empresas en las zonas urbanas.

3. Económicas.

- ✓ Deuda pública.
- ✓ Nivel de salarios.
- ✓ Nivel de precios.
- ✓ Inversión extranjera.

De carácter social:

- ✓ Crecimiento y distribución demográfica.
- ✓ Empleo y desempleo.
- ✓ Sistema de salubridad e higiene.

De carácter tecnológico:

- ✓ Rapidez de los avances tecnológicos.
- ✓ Cambios en los sistemas.

b) Determinando cuáles de esos factores podrían tener influencia sobre la organización en términos de facilitar o restringir el logro de objetivos. O sea, hay circunstancias o hechos presentes en el ambiente que a veces representan una buena OPORTUNIDAD que la organización podría aprovechar ya sea para desarrollarse aún más o para resolver un problema. También puede haber situaciones que más bien representan AMENAZAS para la organización y que pueden hacer más graves sus problemas.

Para comprender el análisis del medio ambiente externo de forma más natural consideraremos a través de un cuadro sinóptico los siguientes factores: análisis del entorno, grupos de interés y el entorno visto de forma más amplia.

FACTORES DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO	
Análisis del Entorno	Estructura de la industria (proveedores, clientes, mercados y competidores).
Grupos de Interés	Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas y comunidad.
El Entorno visto en una forma más amplia	Aspectos demográficos, políticos, legislativos entre otros.

Fuente: Thompson Arthur A., Jr . Strickland A.J.; Administración Estratégica; MC Graw Hill, decimotercera edición, New Jersey, 2000. Pág. 110.

B) Análisis Interno de la Organización.

El análisis interno es el estudio de los factores claves que en su momento han condicionado el desempeño pasado, la evaluación de este desempeño y la identificación de las fortalezas y debilidades que presenta la organización en su funcionamiento y operación en relación con la misión.

Este análisis comprende aspectos tales como su recurso humano, tecnología, estructura formal, redes de comunicaciones formales e informales, capacidad financiera, etc.

Las fortalezas (factores internos positivos) son fuerzas impulsoras que contribuyen positivamente a la gestión de la institución, y las debilidades (factores internos negativos), en cambio son fuerzas obstaculizantes o problemas que impiden el adecuado desempeño.

El análisis organizacional permite identificar las fortalezas para impulsarlas y las debilidades para eliminarlas o corregirlas.

Los elementos internos corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, activos, calidad de producto, estructura interna y de mercado, percepción de los consumidores, entre otros.

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permite conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente.

Para realizar el análisis interno de la empresa se aplicarán diferentes técnicas, que permitan identificar dentro de la organización que atributos le permiten generar una ventaja competitiva sobre el resto de sus competidores

➤ **Fortalezas:** “Las fortalezas son la parte positiva de la organización, ya que son los productos o servicios sobre los cuales se tiene control, estas se detectan sobre los resultados obtenidos gracias a la excelente gestión del talento humano. Otra de las formas de detectar las fortalezas es a través de la evaluación de los resultados”¹.

CLASIFICACION DE LAS FORTALEZAS	
FORTALEZAS COMUNES	Son aquellas que también las poseen otras empresas similares.
FORTALEZAS DISTINTAS	Son aquellas que no posee ninguna otra empresa y le permitirán por su naturaleza y carácter no ser imitadas por sus competidoras.
FORTALEZAS DE IMITACIÓN	Son aquellas que han imitado de otras empresas

Fuente: Thompson Arthur A., Jr . Strickland A.J.; Administración Estratégica; MC Graw Hill, decimotercera edición, New Jersey, 2000. Pág. 111.

Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo de las fortalezas son:

- ✓ ¿Qué ventajas tiene la empresa?
- ✓ ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra?
- ✓ ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso?
- ✓ ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza?
- ✓ ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?

¹ Thompson Arthur A., Jr . Strickland A.J.; Administración Estratégica; MC Graw Hill, decimotercera edición, New Jersey, 2000. Pág. 112.

➤ **Debilidades:** “Las debilidades son aquellas que afectan negativamente el desarrollo de la empresa: entre las principales mencionaremos los problemas de liquidez, rentabilidad por debajo del promedio del sector, falta de definición en las funciones, incapacidad para innovar, deficientes canales publicitarios, deficiente dirección, maquinas o equipos obsoletos, mala imagen, dificultades para incrementar la capacidad productiva, dificultades para mejorar la calidad de los productos, objetivos poco claros, trabajadores poco motivados entre otros”². Algunas de las preguntas que se pueden realizar y que contribuyen en el desarrollo de la empresa con la finalidad de combatir las debilidades son:

- ✓ ¿Qué se puede mejorar?
- ✓ ¿Que se debería evitar?
- ✓ ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad?
- ✓ ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?

4.1.8. Estructura de un Plan Estratégico.

➤ **Misión.** – La misión organizacional como "una declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares". Es un compendio de la razón de ser de una organización, esencial para determinar objetivos y formular estrategias.

Una buena misión institucional debe reflejar las expectativas de sus clientes. Es el cliente y solo el cliente quien decide lo que es una organización.

La misión debe ser básicamente amplia en su alcance para que permita el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad de la gente.

La misión describe la naturaleza y el campo al cual se dedica la organización, en otros términos es la respuesta a la pregunta: **¿Para que existe la organización?**

² Thompson Arthur A., Jr . Strickland A.J.; Administración Estratégica; MC Graw Hill, decimotercera edición, New Jersey, 2000. Pág. 114.

Los componentes principales que deben considerarse en la estructuración de la misión, son los siguientes:

- Clientes - ¿quienes son los clientes de la institución?
- Productos o servicios - ¿cuáles son los productos o servicios más importantes de la institución y en que forma deben ser entregados?
- Mercados - ¿compite la institución geográficamente?
- Preocupación por supervivencia y mejoramiento.
- Preocupación por imagen publica - ¿cuál es la imagen publica a la que aspira la institución?

➤ **Visión.** – Según Mintzberg, la visión **es la definición de la razón de ser de la organización.**

Paredes define la visión de futuro como **la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su organización este dentro de 3 0 5 años.** Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una organización es y quiere ser en el futuro.

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

La respuesta a la pregunta, ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años?, Es la visión de futuro, establece aquello que la organización piensa hacer, y para quién lo hará, así como las premisas filosóficas centrales.

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

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

- Positiva y alentadora
- Debe ser realista en lo posible
- Comunica entusiasmo
- Proyecta sueños y esperanzas
- Incorpora valores e intereses comunes
- Usa un lenguaje ennobecedor, gráfico y metafórico
- Logra sinergismo
- Debe ser difundida interna y externamente

➤ **Valores Corporativos.** – Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Toda institución implícita o explícitamente tiene un conjunto de valores corporativos, por lo tanto estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados.

En resumen, el objetivo básico de la definición de valores corporativos es el de tener un marco de referencia que inspire y regule la vida de la organización. Mediante el liderazgo efectivo, los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente.

4.1.9. Objetivos Estratégicos, Estrategias y Políticas.

Los objetivos estratégicos establecen que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, pero no establecen como serán logrados. Estos objetivos afectan la dirección general y viabilidad de la entidad.

La estrategia como ya se definió es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Establecen como se van a lograr los objetivos estratégicos. Las estrategias pueden ser intentadas (planeadas) o las emergentes (no planeadas). El objetivo básico de la estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva.

Esta no es más que cualquier característica de la organización que la diferencia de la competencia directa dentro de su sector. Toda empresa que obtiene beneficios de un modo sostenido tiene algo que sus competidores no pueden igualar, aunque en muchos casos lo imiten. (Folleto de planeación estratégica Linda Kasuga-Luis Humberto Franco calidad y excelencia). Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una compañía lograr condiciones superiores en eficiencia, calidad, innovación o capacidad de satisfacción al cliente.

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

Una vez establecidos los anteriores podemos definir el paso a paso o programas de trabajo, o planes operativos, que son los que especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los principales objetivos. Los programas ilustran como dentro de los límites establecidos por las políticas serán logrados los objetivos, se aseguran que se asignen los recursos necesarios para el logro de los objetivos y permiten establecer una base dinámica para medir el progreso de tales logros.

Las decisiones estratégicas son aquellas que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto para los cambios predecibles como de los impredecibles que, en su momento, puedan ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

4.1.10. ¿Qué es una Pequeña Empresa?

Lo que define a una empresa como pequeña es el grado de presencia y control administrativo y financiero que tengan los propietarios y su familia dentro de la misma. A mayor número de socios y/o familiares de un mismo grupo o grupos laborando en una empresa y a mayor concentración de las decisiones en algunos de sus miembros.

Un negocio es pequeño cuando la mayor parte de la propiedad o del control recae dentro de una persona o familia, y en el cual estén involucrados directamente dos o más socios.

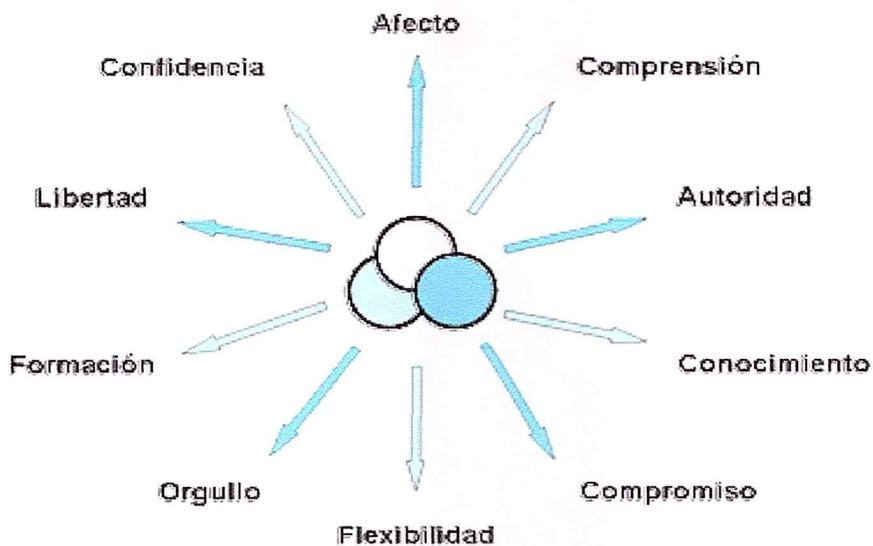
Las empresas pequeñas son entidades dinámicas. A medida que maduran, aumenta el número de personas involucradas y se potencia el grado de complejidad en cuanto a sus relaciones.

Es necesario reconocer que Pequeñas Empresas (PE) son todas aquellas en donde se involucra una persona o un pequeño grupo de personas que pueden o no tener algún vínculo familiar y que participan de la rentabilidad que la empresa genere, siendo pequeña su capacidad de operación, es así como encontramos PE desde un negocio hasta una microempresa en desarrollo.

Se denomina PE porque a los que tienen parte en el patrimonio los une un vínculo cercano y tienen pocos colaboradores.

4.1.10.1 Ventajas de las Pequeñas Empresas.

Se analiza a través de este cuadro cuáles son las ventajas de las empresas pequeñas:



(Diagrama de www.mailxmail.com)

- **Las relaciones de afecto:** Los miembros de un círculo pequeño relativamente sano están unidos por lazos afectivos con la flexibilidad necesaria para adaptarse a los cambios y bases de comunicación sólidas.
- **La Comprensión:** El hecho de convivir con una persona desde que se conocen previamente y conforman la empresa concede la ventaja de conocer y comprender su pensamiento y comportamiento.
- **Aceptación de la Autoridad:** Como una extensión de la autoridad tanto en como en estudios como en diversión, en la empresa la autoridad (que suele ser la misma) se acepta y refuerza la estructura organizacional.
- **Conocimiento:** dentro del mismo ambiente de trabajo en familia y amigos, han llegando a adquirir un conocimiento muy profundo acerca de la empresa.

- **Compromiso:** Por lo general, todos los miembros de la Pequeña Empresa en la práctica su consagración al trabajo y una gran responsabilidad y solidaridad, dedicando más energía y tiempo para mantenerse, pero en ocasiones por esa misma razón no comprenden la necesidad de cumplir con todas las obligaciones que esto conlleva.
- **Flexibilidad en el trabajo, el tiempo y el dinero:** La informalidad de las relaciones en las empresas pequeñas ya que no requieren reglas de comunicación ni trabas burocráticas. Lo mismo aplica para el capital de la empresa.
- **El orgullo de la firma:** Que se relaciona directamente con la confiabilidad de los clientes.
- **Inversión en personas:** Aunque, tanto las grandes como las pequeñas compañías arriesgan capital en formación, sus empleados tienden a generar una lealtad a largo plazo.
- **Libertad de decisión y acción gerencial:** Las empresas pequeñas, de carácter pequeño y privado, son más libres de seguir sus propias intuiciones.
- **Carácter confidencial:** Las pequeñas empresas mantienen desempeños y detalles relativamente ocultos, que a menudo puede conllevar a llevar cuestiones al margen del otro externo.
- **Compromiso social:** Íntimamente relacionada con la región y su población, lo que suele revertirse en un impacto de apoyo a los pequeños empresarios.

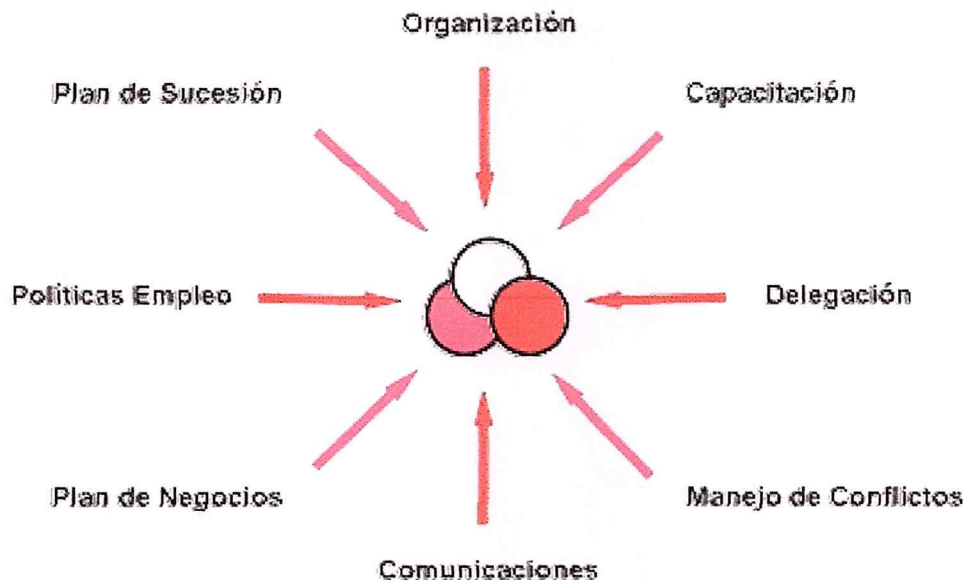
4.1.10.2 Las fortalezas de la pequeña empresa.

Las fortalezas básicas en la empresa pequeña son los lazos de afecto, autoridad reconocida, propósito general y comprensión. La combinación de estas cuatro fortalezas da lugar a una serie de manifestaciones concretas que son:

- **Entrega:** existe una dedicación sin consideración de horas laborales ni horarios. La pequeña empresa generalmente es el resultado de una perseverancia acumulada durante años.
- **Dinamismo en hechos y en la toma de decisiones:** convencer a los socios acerca de nuevos proyectos puede ser en muchos casos un trámite de mucha velocidad, sin necesidad de recurrir a muchas juntas directivas para tomar una decisión.
- **El ramo de la industria al que pertenece la empresa:** existe un "saber hacer" que se transmite sin inconveniente entre familias y amigos hasta crear una tradición empresarial.
- **La tolerancia:** las empresas generalmente transcurren por alguna crisis en una de sus respectivas etapas de crecimiento y es durante esa época que los negocios pequeños resaltan su sentido de responsabilidad, por el empeño de salvar una empresa vigorosa, mientras la competencia pudo haber cerrado.
- **Permanencia laboral:** cuando se es miembro o se trabaja para una pequeña empresa existe una tendencia a permanecer en el puesto, para lograr tener, éxito en el negocio.
- **La función empresarial:** los miembros del negocio están conscientes de la importancia del papel que juegan dentro de la empresa con un afán de logro y del beneficio a largo plazo que significa la calidad del producto y la atención al cliente.

4.1.10.3 Desventajas que asume la Pequeña Empresa.

El siguiente gráfico presenta cuáles son las desventajas de las pequeñas empresas:



(Diagrama de www.mailxmail.com)

- **Organización y Capacitación Gerencial:** Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, la informalidad en el ejercicio organizativo de las relaciones de familia o de amistad se traslada a la empresa.
- **Delegación del poder:** Tanto si se trata de la posesión de las acciones como el liderazgo gerencial (o una combinación de ambas), traspasar la batuta a otras personas sigue siendo un problema común en la pequeña empresa, obstaculizando en muchos casos el avance natural de la organización.
- **Toma de decisiones compartidas, solución de problemas y manejo de conflictos:** En muchos casos la traba de estos aspectos es consecuencia inmediata del punto anterior, sobre todo cuando la concentración de las decisiones ocurre en la figura del gerente autoritario.

- **Comunicaciones efectivas:** Entendida esta como la carencia de habilidades verbales, escritas e informáticas que obstaculizan el trabajo en equipo.
- **Confección de un plan de negocios:** Muchos propietarios se resisten a estas planificaciones, acostumbrados a depender de su intuición y experiencia, aún siendo la planificación del negocio fundamental para la supervivencia.
- **Criterios de selección y remuneraciones de familiares y no familiares:** Cuando no se han fijado políticas claras de ingreso a la compañía, los gerentes suelen enfrentarse al dilema de emplear a un pariente o asignarle un cargo a un profesional capacitado. Igual ocurre con la asignación de remuneraciones.
- **Redacción y cumplimiento del Plan de Sucesión:** Como una extensión de la falta de organización y la carencia de un de un plan general de negocios, el plan de sucesión no existe siquiera como un hecho pensado en la mayoría de los casos. El plan, que es la más importante y característica de la familia dueña de una empresa, involucra y compromete a sus miembros aún incluso si no laboran en ella.
- **Manejo Financiero:** Otro de los problemas a los que tienen que enfrentarse es el no mezclar los gastos personales con lo del negocio, es muy difícil hacer entender a su propietario y a su familia que deben de tener un control estricto, ellos consideran que es su dinero y que pueden hacer lo que estimen conveniente, pero eso no es así de fácil, sino que deben cumplir lo que se dispone par el manejo de una empresa como tal.
- **No tener mucha percepción de la importancia de cumplir con sus responsabilidades ante los organismos de control:** Consideran algunos que debe primero presentarse el problema para luego ver qué solución se le da, eso ocasiona pérdida de tiempo y dinero.

4.1.10.4 Debilidades de la Pequeña Empresa.

Una empresa pequeña puede estar afectada tanto por problemas que afectan a empresas medianas, como por problemas dadas las circunstancias de su índole.

A continuación se presentan algunas debilidades en los negocios pequeños, aunque no siempre sean exclusivas de estos.

- **El nepotismo:** Existen diversos factores en la familia que presionan a la dirección de la empresa a favorecer a ciertos parientes, tanto para algún puesto específico como para obtener un sueldo privilegiado por ser miembro de la familia, esta circunstancia se da mayormente en la tercera y cuarta generaciones.

- **La autocracia:** Se da especialmente en el fundador, cuando su tendencia es a considerar a los hijos como "más pequeños" de lo que consideraría a un profesional de la misma edad. Con la autocracia, se limita el desenvolvimiento y motivación de los hijos a pertenecer y trabajar en la empresa.

- **La desigualdad de funciones:** Puede darse el caso en algunas empresas que debido a conflictos familiares externos del negocio, exista una tendencia a exigirles en mayor grado a los familiares, que a los empleados externos. Aunque en muchos casos puede ser lo contrario, se privilegia a los parientes y amigos y se "explota" a los que no tienen vínculo más que el de colaborar en la empresa.

- **La resistencia al cambio:** La resistencia a cualquier tipo de cambio es uno de los problemas más usuales en las empresas en general. Pero en el caso de una empresa pequeña, este problema se agudiza especialmente en cuanto a cambios tecnológicos, debido a la creencia entre miembros de la familia que el apellido este muy vinculado a la manera de elaborar el producto. Igualmente se les hace difícil entender todos los cambios que se manejan en las esferas de control y que deben ser conocidos y cumplidos a cabalidad.

- **Buscar gente pequeña:** Se refiere a la capacidad de buscar empleados sin ambiciones dentro del negocio pequeño, para no entorpecer el liderazgo familiar existente y para que no se constituyan en competidores potenciales.
- **El relevo únicamente por necesidad:** Se da cuando el ritmo de sucesión en un cargo se debe mas a factores biológicos (muerte, impedimento, etc.) que por análisis de conveniencia. En las direcciones generales de empresas pequeñas generalmente no se produce una jubilación a determinada edad, lo cual produce una prolongación laboral que puede impedir el desarrollo de nuevos líderes.
- **La resistencia a abrir el capital accionario:** En la empresa pequeña existe la creencia que el hecho que exista un capital accionado atenta contra la naturaleza de la misma y es preferible no sacrificar dominio al crecer, debido a tener accionistas no familiares en la compañía. La dificultad de delegar: en este sentido se debe puntualizar que el hecho de delegar es usualmente beneficioso para la empresa y que la dificultad en delegar está relacionada con el nivel de afán de logro de la persona, que generalmente es la fundadora.
- **Relacionado con las remuneraciones:** Existe un flujo de ingreso a la empresa familiar determinado por el trabajo y la inversión y otro flujo de escape que da a los miembros sueldo, dividendos o patrimonio; usualmente, estos elementos que corren dentro de un esquema empresa-familia se distorsionan. En un marco de justicia los salarios deberían corresponder al trabajo al igual que la adjudicación de dividendos deben concordar con la inversión, pero existe una alteración o confusión de flujos en la que todo se altera.

Generalmente los colaboradores tienden a cobrar menos sueldo que el que correspondería al trabajo prestado, en nombre de que "en un futuro todos se verán beneficiados "; es decir que se confunde el trabajo con la inversión y ,esta regresa por patrimonio.

Cuando existe una distorsión entre los flujos de empresa-familia, generalmente existe una desinformación o confusión informativa de prudente reserva por parte del director general. La contabilidad no es entonces una herramienta para la toma de decisiones, sino un código que únicamente sirve al poder.

Las peleas por el poder en la empresa pequeña se manifiestan en aciertos o errores del nuevo joven directivo y esta falta de visión puede tener un alto costo en el futuro del negocio.

No existe una estructura definida o un organigrama con lo cual se incurre en que la toma de decisiones no está en poder de un directivo o un miembro de la familia, sino de una persona que puede tener gran afinidad con un socio mayoritario.

Es muy común que exista una demora en la toma de decisiones, debido a "no querer herir", cuando existen opiniones contrarias entre hermanos o amigos; esto lleva a una serie de problemas que se agudizan.

La falta de educación en los miembros de una empresa pequeña puede volverlos una especie de prisioneros, ya que la experiencia laboral de los mismos no es suficiente para adquirir un puesto similar en una empresa exterior.

4.1.10.5 Importancia de las Pequeñas Empresas.

La importancia de la PE en la economía de un país es un hecho indiscutible, más aún si son analizadas las consecuencias de sus actividades empresariales en el desarrollo integral de una sociedad. En una economía de mercado, el empresario es la pieza clave. Si no hay empresarios, no hay empresa, no hay creación de puestos de trabajo, ni creación de riqueza. Dentro del conjunto de empresas, las pequeñas constituyen la espina dorsal del desarrollo económico. La razón principal de estos resultados es la divergencia en la definición de lo que es una PE. Pero, se puede afirmar que un país entre más liberal, más presencia de este tipo de empresas presenta.

Y es el Ecuador un semillero de PE, en una economía en donde las oportunidades de trabajo cada vez son menores, es un panorama propicio para la formación de pequeñas empresas familiares, que bajo un marco de cultura emprendedora puede llegar a ser un gran negocio, y he encontrado evidencia de ello en algunas empresas con lo que he fundamentado en este diagnóstico.

En el Ecuador un buen porcentaje de las empresas son pequeñas, en algunos casos considerados como negocios familiares. Debe mencionarse también la problemática que surge por el hecho de creer que por ser de la familia tiene derecho a un cargo en la empresa, lo cual ocasiona celos e inconvenientes familiares cuando al que nombran para un cargo es amigo y no familia, con mucho mas énfasis cuando es un extraño para ellos, lo ven como "usurpador".

4.1.10.6 Análisis de la problemática.

Luego de analizar lo expuesto en este capítulo, veamos el problema categorizado, con el objetivo de identificar más claramente la problemática que enfrenta la PE y relacionarla con la falta de planificación estratégica.

4.1.10.7 Etapas de la Pequeña Empresa.

Se puede analizar el problema de las Pequeñas Empresas por etapas de la vida empresarial:

Las empresas pequeñas se desarrollan en tres etapas:

La primera abarca el periodo donde hay solo un propietario, sea el fundador. La segunda es cuando varios hermanos comparten la propiedad. La tercera cuando se involucra a primos y/o hermanos familiares políticos como accionistas o en la gestión.

Cada una de las etapas representa un grado adicional de dificultades en el manejo de la empresa. Pero es en la sucesión donde la mayoría de los conflictos escalan en magnitud hasta explotar.

Es posible que algunos negocios sean uno de esos pocos, que ha sabido trascender la barrera de la sucesión y de los años, tal vez ha tenido la visión y organización para superar varias generaciones, o simplemente un poco de suerte. Pero las estadísticas dicen que las probabilidades de continuar sobreviviendo los años sin un plan claro y establecido de son bastantes bajas. De ahí la importancia de preparar un **Plan Estratégico** que guíe el negocio a través de su paso por las diferentes etapas así como cambiar la mentalidad y por ende la cultura organizacional para fomentar con claridad meridiana la necesidad de cumplir con todos los requerimientos legales necesarios para su conservación.

4.1.10.8 Crisis Pequeña Empresa (Negocio) – Familia.

Las relaciones que se dan entre familia y empresa a menudo son causa de fricción u enfrentamiento que si no son bien tratados pueden desencadenar en crisis de gestión.

Como en cualquier otro aspecto empresarial, la pro actividad y preparación son elementos cruciales para aprovechar y mantener las ventajas competitivas de un negocio. Y resulta crítico definir un Protocolo, un Plan de Sucesión, la Profesionalización, la creación del Consejo familiar y Junta Directiva a fin de regular la inevitable relación entre familia y empresa, convirtiendo ésta en un activo estratégico y ventaja competitiva.

Actualmente muchas PE subsisten de la mano de otras generaciones de las que pertenecían sus fundadores. Pero para ello debieron enfrentar desafíos tales como sucesión de padres a hijos y la profesionalización de sus directivos, que no siempre resultan sencillos de superar.

4.1.10.9 Análisis comparativo, evolución, tendencias y perspectivas.

Las estadísticas del impacto en el desarrollo económico del mundo, presentan los siguientes resultados:

España: Para valorar la importancia de la pequeñas empresa familiar y no familiares en España, es importante destacar que suponen el 90% del total de empresas, que aportan el 65% del PIB español y emplean a unos ocho millones de trabajadores.

Argentina: Representa el 50% del PIB y el 70% de los puestos de trabajo. Las pequeñas empresas familiares y no familiares juegan un papel fundamental en la economía de este país como generadoras de riqueza y empleo.

Unión Europea: 17 millones de pequeñas empresariales familiares y no familiares emplean a 100 millones de personas. Además dentro de la Unión Europea el 60% de las empresas son pequeñas. En la Unión Europea sobre las 100 primeras empresas, un 25% son familiares.

Estados Unidos: Las siguientes son algunas de las estadísticas más conocidas: El 95% de las empresas en Estados Unidos son pequeñas y familiares y hacen el 50% del producto interno bruto. Otro estudio en el mismo país establece que de 15 millones de empresas existentes, 14.5 millones son controladas por una familia, hacen el 40% del producto interno bruto, con el 42% de la fuerza laboral.

Chile: Una investigación indica que un 35% de las empresas son pequeñas. Existen 800.000 empresas pequeñas que producen aproximadamente el 80% de los bienes y servicios del país. Estas empresas representan el 75% de las unidades económicas, generan aproximadamente el 68% de los puestos de trabajo. En el sector agropecuario estos datos se ven ampliamente superados.

Esto demuestra la importancia económica que tienen en los países las pequeñas empresas, haciendo innegable la necesidad de apoyarlas con infraestructura para

transferirles componentes tecnológicos, organizacionales y la posibilidad de créditos para inversiones.

Las pequeñas empresas y microempresas son un componente importante en el complejo tramado de la economía nacional. Estas están inmersas en el contexto que vive el país y el mundo (globalización y liberación de mercados, automatización de la producción, etc.). Pero las pequeñas empresas, si son exitosas, son un componente que puede actuar como regulador y aportar a disminuir los problemas sociales, además que tendrán la perspectiva de crecimiento.

4.1.10.10 Panorama actual que rodea a las pequeñas empresas.

A nivel mundial, de cada 100 pequeñas empresas en especial familiares que se acercan a la segunda generación sólo 30 sobreviven, y de éstas solo 15 continúan activas en tercera generación. (www.vigometropolitano.com)

- ✓ Elevados índices de desocupación

Cada año 45 millones de nuevos trabajadores buscan incorporarse al mercado laboral cada año, esto según informe de la OIT (Organización Internacional del Trabajo) en su estudio Tendencia globales del Empleo, donde plasmó que el desempleo global subió a 189 millones en 2008 desde 180 millones en 2007, asimismo el reporte señala una tasa de desempleo global de entre 6.5% y 7.4% en el 2009.

En Ecuador la tasa de desempleo al cierre del 2009 fue de 7.9%, siendo Guayaquil la ciudad que registra el mayor índice de desempleo con un 11.7%, de acuerdo al INEC.

- ✓ Baja rentabilidad en la empresa y dificultad para absorber los costos fijos.

Los niveles de márgenes de rentabilidad se encuentran afectados, tanto económicos como financieros, haciendo cada vez menos atractiva la inversión. Las

dificultades para llegar a puntos de equilibrio provocan que los costos fijos sufran frecuentes rebajas en la intención de optimizarlos.

✓ Falta de escala

La disminución en el margen de las actividades, provoca que empresas con la misma productividad o con la misma superficie productiva no pueda afrontar el esquema de costos y gastos familiares que se plantearon para épocas pasadas.

✓ Falta de cumplimiento de obligaciones empresariales

Las empresas y en particular las pequeñas a través de sus administradores buscan la forma de no cumplir con las responsabilidades asumidas al momento de constituirse, lastimosamente fomentada en ocasiones por profesionales que en vez de asesorarlos de manera correcta, lo hacen pensando en solucionarles las cuestiones en el momento y no en evitarles inconvenientes a futuro.

✓ Falta de ética de los funcionarios de los organismos de control

Lamentablemente todavía existen incrustados en ciertos organismos de control malos funcionarios que se prestan a cubrir irregularidades con el afán de obtener un beneficio económico mal habido, esto ocasiona que algunos funcionarios busquen dar coimas para los tramites, sin embargo hay que recalcar que esta mala práctica está siendo sustituida gracias a la lucha con la corrupción que se esta implantando en el país.

4.1.10.11 Retos de las Pequeñas Empresas.

Algunos retos que las pequeñas empresas deben enfrentar para la administración de la misma son:

- a) Encontrar capital para crecer sin diluir el control del propietario (fundador).

- b) Resolver los conflictos entre las necesidades de liquidez de la familia y el negocio.
- c) Planificar para resolver los problemas financieros de los cambios que exigen las entidades de control.
- d) Vencer la resistencia de los líderes a dejar sus puestos en el momento oportuno.
- e) Procurar que el sucesor familiar sea competente sino buscar entre los demás socios y colaboradores.
- f) Superar las rivalidades entre hermanos en la no aceptación del sucesor.
- g) Tener la capacidad para atraer y retener a funcionarios no familiares.
- h) Cumplir a cabalidad con sus obligaciones empresariales.

4.1.10.12 Estadísticas de las tasas de mortalidad durante las diferentes transiciones de las Pequeñas Empresas Familiares.

La mayoría de las pequeñas empresas comenzaron siendo familiares, con la idea de perdurar en el tiempo. Pero debido a estos conflictos que el diario vivir ocasiona entre sus integrantes, se van creando enfrentamientos que debilitan los vínculos y hacen de estos emprendimientos una tarea difícil de continuar de generación en generación.

La vida de cualquier empresa es similar a la de un ser humano: se nace, se crece, se mantiene y luego decrece hasta su muerte. Según las estadísticas de hace unos años atrás, este proceso en la faz privada duraba un promedio de 27 años, pero en la actualidad por la aceleración de los cambios y las dificultades de adaptación a los mismos, las empresas duran mucho menos.

En cualquier empresa, después de un tiempo de crecimiento, se comienza a generar un fenómeno de producción marginal decreciente. Esto se debe, en parte, a la complicación del clima emocional que va aumentando, debido a que cada vez se emplea más tiempo para comentarios, alianzas, rivalidades internas, etc. restando tiempo a la productividad.

Si a esta producción marginal decreciente que sufre toda empresa, le sumamos el plus de complicaciones emocionales que se dan en las pequeñas empresas familiares, da como resultado que la productividad decaiga más rápidamente que en las pequeñas empresas no familiares.

- Sólo el 30% de las pequeñas empresas de primera generación que tienen éxito pasan a pequeñas empresas familiares de segunda generación.
- Las pequeñas empresas familiares de segunda generación sólo sobreviven hasta la tercera generación en un 50%.
- Las pequeñas empresas familiares de tercera generación pasan a cuarta generación en un 50% también.

En el mundo existen estadísticas que muestran que las pequeñas *empresas familiares* son muy propensas al fracaso.³

- En Estados Unidos el 40% de las pequeñas *empresas familiares* desaparecen en los primeros 5 años. Sólo un 40% pasa a la segunda generación, y una muy baja cantidad del aproximadamente el 12% pasa a la tercera generación.
- En Inglaterra el 24% pasa a la segunda generación y el 14% a la tercera. En Canadá estas mismas cifras son del 30 y 10% respectivamente.
- En Argentina el 70% no llega a los 7 años, y el 27% no llega a los 25 años. O sea que sólo un 3% de las pequeñas empresas familiares tienen permanencia. Se calcula que en el país desaparecen el 70% de las pequeñas empresas familiares en el traspaso generacional. Sólo el 40% de estas pequeñas empresas familiares alcanza la segunda generación y el 15% llegue a la tercera. El resto, o cierran o son vendidas, en muchas ocasiones, por problemas de la familia o la falta de competitividad.

³ Estadísticas tomadas de paginas Web:

www.deGerencia.com, www.laempresafamiliar.com, www.gestiopolis.com, www.dinero.com,
www.iefamiliar.com, www.uflo.edu.ar/institutos/emp_familiar, www.mailxmail.com

- Varias desaparecen no solamente por los problemas administrativos sino que lo hacen porque por no cumplir con sus obligaciones empresariales se complican y pasan de problema en problemas, hasta que la situación se hace insostenible.

4.1.10.13 Conductas frecuentes poco éticas en Empresas Pequeñas.

A continuación se enumeran algunas conductas que atentan contra el capital de la pequeña empresa, al poder, a la estrategia, a la organización, a los accionistas de la pequeña empresa:

- Retrasar la sucesión para mantener el poder.
- Construir la organización en base a la compra de lealtades.
- Impedir el necesario desarrollo, crecimiento y evolución de la empresa para mantener el poder en manos del fundador.
- Nepotismo, no buscar personas capacitadas.
- Remuneraciones improcedentes.
- Búsqueda de brillo y status personal por encima de todo.
- Trasladar a la empresa los gastos familiares.
- Acceder a la propiedad lesionando derechos de otras personas.
- Transmitir la propiedad defraudando a legítimos herederos.
- Revelar información reservada.
- Negar o falsear información.
- Exigir dividendos no ganados.
- Presionar económicamente a los familiares para sacar ventajas como directivo de la familia.
- Establecer negocios paralelos a la empresa familiar para beneficios de algunos, no de todos los familiares, sin dar oportunidad por igual a todos.

4.1.10.14 Consideraciones de permanencia.

La PE debe cuestionarse el permanecer o cerrar sus puertas, analicemos algunas de las condicionantes que lo determinarían.

4.1.10.15 Seguir siendo una pequeña empresa familiar.

Hay buenos motivos por los cuales continuar siendo una pequeña empresa familiar:

- Las pequeñas empresas familiares siguen siendo la espina dorsal del desarrollo económico de un país.
- La transmisión de valores, el mantener el legado de un negocio familiar, su historia familiar, son aspectos que convencen y apoyan a otras pequeñas empresas familiares a seguir adelante.
- Fortalecen la unidad familiar en torno al trabajo diario en la empresa.
- Consolidan valores como la excelencia, la laboriosidad, la iniciativa, la sencillez y la austeridad.
- Desarrollan una visión compartida entre la pequeña empresa y la familia en pro del bienestar social.
- Conservan el status de vida de una familia.
- Preservan la seguridad de una herencia.

Sin embargo, algunas situaciones que ponen en riesgo la unidad familiar o la continuidad de la pequeña empresa, colocan sobre la mesa la opción de dejar de ser pequeña empresa familiar. A continuación se presentan algunas de las razones por las cuales una pequeña empresa familiar debe convertirse en una pequeña empresa no familiar:

- Diferencias profesionales: los miembros de la pequeña empresa deben definir qué tipo de diferencias serían definitivas como para dejar de ser una pequeña empresa familiar.
- Evoluciones del entorno: se deben analizar las condiciones en las que se encuentra la pequeña empresa frente a su entorno y definir si ésta es capaz de competir en este entorno y frente a otras pequeñas empresas.
- Defensa del patrimonio: ante determinadas circunstancias, los miembros de la pequeña empresa y de la familia deben plantearse qué es más importante: ¿Qué la familia permanezca unida o que la pequeña empresa permanezca unida?

- Cumplimiento del protocolo familiar: el incumplimiento de los temas pactados en el protocolo por parte de los miembros de la pequeña empresa, puede acabar con la misma.
- Actitud ante ofertas de compra: se refiere al comportamiento que los miembros de la familia y de la empresa tendrán cuando otros miembros propongan venderla.
- Separación forzosa de algún accionista: deben definirse los mecanismos que se utilizarán para comprar las acciones de algún accionista que quiera o deba separarse de la empresa.

4.1.10.16 Dejar de ser una pequeña empresa familiar.

A continuación algunas preguntas que deben plantearse al momento de querer tomar la decisión de dejar de ser una pequeña empresa familiar.

- ¿Tiene sentido que la familia permanezca unida por esta pequeña empresa?
- ¿La pequeña empresa tiene clara su supervivencia a futuro o existen amenazas que la pueden poner en peligro?
- ¿Existe un conflicto muy grave entre los fundadores de la pequeña empresa (padre y madre) que puede terminar en una separación?
- ¿Existe una oferta de compra de la pequeña empresa que implica un gran negocio, estamos dispuestos a venderla en dicho caso?
- ¿Se presentan conflictos entre los miembros familiares en el trabajo diario de la empresa?
- ¿Ha muerto la persona con mayor Know-how de la compañía y los demás miembros no conocemos el negocio, deberíamos venderla?
- ¿Las metas y objetivos de la empresa, son compartidas por sus miembros?
- ¿La empresa funciona con una estrategia adecuada a los cambios del entorno?
- ¿Los miembros familiares que trabajan en la pequeña empresa y sus empleados, cumplen con los aspectos establecidos en el protocolo familiar?
- ¿Existe dentro de la pequeña empresa un mecanismo definido para la compra y venta de acciones?

- ¿Los valores que se viven en la pequeña empresa, son los mismos que se tienen en la familia?
- ¿Se busca el crecimiento de la pequeña empresa?
- ¿Se está manejando como pequeña empresa o como un negocio familiar?
- ¿Está cumpliendo con todas sus obligaciones empresariales?
- ¿Se mantiene en un buen sitio frente a los organismos de control?

4.2. MARCO CONCEPTUAL

Planificación

Permite la formulación o el planeamiento o selección de las metas y objetivos generales y específicos (de la organización, de los departamentos o divisiones) y una programación con pasos sistemáticos para alcanzarlos. Los planes pueden ser desarrollados a corto, mediano y largo plazo, dependiendo de los niveles administrativos: a niveles más bajos, menor tiempo.

Estrategia

Es un esquema básico y práctico de la organización para adaptarse a los eventos del entorno o para anticiparlos, generando una ventaja competitiva que le permita permanecer exitosamente en el mercado.

Es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Planificación Estratégica

Es la actividad de moldear el futuro de la organización a través de un proceso ordenado mediante la organización de las ventajas competitivas.

Planificación Estratégica del cambio generacional

El Plan Estratégico del cambio generacional es aquel que cumple los requisitos como mirar a largo plazo y trazar una adecuada planificación empresarial. "Un cambio generacional en la empresa familiar es mucho más que un cambio de propiedad o económico, es un cambio de liderazgo, de estrategia y organización.

Problemas de comunicación interna

Los problemas de comunicación de las empresas familiares son aquellos que surgen cuando los miembros de la familia asumen que saben lo que otros miembros quieren.

Programas de Inducción

Los programas de inducción son los procesos iniciales por medio de los cuales se proporcionará al individuo la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo. Es común que la inducción incluya: los valores de la organización, misión, visión y objetivos, políticas, horarios laborales, días de descanso, días de pago, prestaciones, historia de la empresa, servicios al personal, etcétera. Además de estos temas, no está de más ejercer una sensibilización hacia la calidad, al servicio al cliente y el trabajo en equipo, entre otros puntos.

Espíritu emprendedor

Aquella persona con espíritu emprendedor es quien sabe identificar una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una persona que crea una empresa o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que no pueden cambiar. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar.

Conflicto

Es toda situación en la que dos o más partes se sienten en oposición. Es un proceso interpersonal que surge de desacuerdos sobre las metas por alcanzar a los métodos por emplear para cumplir esas metas. Proceso que se inicia cuando una parte percibe que otra la ha afectado de manera negativa, o está a punto de afectar de manera negativa, alguno de sus intereses.

Trabajo en Equipo

Trabajar en equipo es un conjunto de personas que realiza una obra común, lo cual los vincula, los organiza y orienta hacia objetivos compartidos.

Liderazgo compartido

El liderazgo compartido significa repartir las responsabilidades entre dos o más personas. Significa empoderar a individuos de todos los niveles y darles una oportunidad de tomar la conducción.

Comunicación afectiva

La comunicación afectiva es explorar las condiciones que hacen posible que la comunicación sea provechosa y eficaz. En comunicación efectiva el transmisor y el receptor codifican de manera exitosa el mensaje que se intercambia. O sea que ambos entienden el mensaje transmitido.

Autoaprendizaje

El autoaprendizaje es la forma de aprender principalmente por uno mismo.

Experiencia

La experiencia es una forma de conocimiento o habilidad derivados de la observación, de la vivencia de un evento o proveniente de las cosas que suceden en la vida.

Búsqueda del talento humano

La búsqueda del talento humano es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones.

Ética

La ética es la parte de la filosofía que trata de la moral y de las obligaciones que rigen el comportamiento del hombre en la sociedad.

Valores

Se entiende por valor todo aquello que lleve al hombre a defender y crecer en su dignidad de persona. El valor moral conduce al bien moral. Recordemos que bien es aquello que mejora, perfecciona, completa.

Misión

Define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

Visión

Define y describe la situación futura que desea tener la empresa, el propósito de la visión es guiar, controlar y alentar a la organización en su conjunto para alcanzar el estado deseable de la organización.

Adaptabilidad al cambio

La adaptabilidad al cambio se define como la actitud de las personas antes las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo de la empresa mediante el aprendizaje.

Capacitación

La capacitación es la educación que recibe una persona con el fin de estimular su efectividad en la posición que desempeña dentro de la compañía. Normalmente la capacitación tiene objetivos a corto o mediano plazo y busca desarrollar una capacidad específica, como por ejemplo: un curso de Excel.

Cultura organizacional

La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar a todas aquellas organizaciones que quieren hacerse competitivas.

Pequeña Empresa

Este concepto no viene definido en nuestra normativa mercantil, pero en las definiciones que publicó el Diario de la Unión Europea de 20 de mayo de 2003 se definía como aquella cuya plantilla en el último ejercicio contable cerrado no supera las 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no excede de 130 mil dólares.

5. FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y SUS VARIABLES

5.1. HIPÓTESIS

5.1.1 Hipótesis general.

Si existe una planificación estratégica como herramienta clave de operaciones, entonces se puede incrementar la competitividad de las pequeñas empresas de tipo familiar y permanencia en el negocio.

5.1.2. Hipótesis particulares.

- a)** Si se determina el número de pequeñas empresas familiares que logran sobrevivir y crecer en el mercado, entonces se genera una base histórica de la existencia de las empresas de este tipo.
- b)** Los problemas de comunicación, la falta de un programa de inducción, la falta de espíritu emprendedor, la resistencia al cambio, la desorganización, el desconocimiento del mercado y los conflictos familiares son algunos de los factores que originan la problemática de la falta de competitividad en las pequeñas empresas.
- c)** La implementación de estrategias en el área de Recursos Humanos y de Marketing, que acoja los nuevos esquemas gerenciales, contribuye favorablemente a la maximización del nivel de satisfacción del cliente y al incremento de la competitividad de las pequeñas empresas de tipo familiar.

5.2. VARIABLES Y SU OPERACIONALIZACIÓN

5.2.1. Variables Independientes.

5.2.1.1. Variable Independiente de la hipótesis general.

- ✓ Planificación estratégica como herramienta clave de operaciones para incrementar la competitividad de las pequeñas empresas de tipo familiar.

5.2.1.2. Variables Independientes de las hipótesis particulares.

- a) Número de pequeñas empresas que logran sobrevivir y crecer en este país.
- b) Los problemas de comunicación, la falta de un programa de inducción, la falta de espíritu emprendedor, la resistencia al cambio, la desorganización y el desconocimiento del mercado.
- c) La implementación de estrategias en el área de Recursos Humanos y de Marketing para las pequeñas empresas.

5.2.2. Variables Dependientes.

5.2.2.1. Variables Dependientes de la hipótesis general.

- ✓ Incremento de la competitividad y permanencia de la pequeña empresa en el mercado.

5.2.2.2. Variables Dependientes de las hipótesis particulares.

- a) Generar base histórica de existencia de las pequeñas empresas.
- b) Originan la problemática de la falta desorganización y desconocimiento del mercado por falta de planificación estratégica.

- c) Contribuirá favorablemente al incremento del nivel de satisfacción del cliente y de la competitividad de las pequeñas empresas.

5.2.3. Variables Empíricas.

5.2.3.1. Variables Empíricas Independientes.

5.2.3.1.1. Variables Empíricas Independientes de la hipótesis general.

a) Planificación Estratégica

- b) Planificación Estratégica para incrementar el nivel de satisfacción del cliente y de la competitividad de las pequeñas empresas

5.2.3.1.2. Variables Empíricas Independientes de las hipótesis particulares.

De la Hipótesis Particular (a)

- Número de pequeñas empresas que logran sobrevivir y crecer en el país

De la Hipótesis Particular (b)

- Problemas de comunicación interna
- Falta de un programa de inducción
- Falta de espíritu emprendedor
- Resistencia al cambio
- La desorganización
- Conflictos internos

De la Hipótesis Particular (c)

- Trabajo en equipo
- Liderazgo compartido
- Comunicación afectiva
- Autoaprendizaje
- Experiencia
- Búsqueda del talento humano
- Ética y valores
- Misión y visión
- Adaptabilidad al cambio

5.2.3.2. Variables Empíricas Dependientes.

5.2.3.2.1. Variable Empírica Dependiente de la hipótesis general.

- ✓ Permanencia de la pequeña empresa.

5.2.3.2.2. Variables Empíricas Dependientes de las hipótesis particulares.

De la Hipótesis Particular (a)

- ✓ Base histórica de existencia de las pequeñas empresas.

De la Hipótesis Particular (b)

- ✓ Problemática de la disminución de la competitividad por bajo nivel de satisfacción de los clientes.

De la Hipótesis Particular (c)

- ✓ Supervivencia y crecimiento de las pequeñas empresas.

5.2.4. Indicadores.

5.2.4.1. Indicadores de las Variables de la hipótesis general.

De las Variables Empíricas Independientes de hipótesis general:

- Características de la planificación estratégica.
- Característica de la planificación estratégica para el incremento de la competitividad y crecimiento empresarial.

De las Variable Empíricas Dependientes de hipótesis general:

- Porcentaje de permanencia y crecimiento de las pequeñas empresas.

5.2.4.2. Indicadores de las Variables de las hipótesis particulares.

De las Variables Empíricas Independientes de hipótesis particular (a):

- Porcentaje de pequeñas empresas que permanecen en el mercado.

De las Variables Empíricas Independientes de hipótesis particular (a):

- Porcentaje de pequeñas empresas.

De las Variables Empíricas Independientes de hipótesis particular (b):

- Nivel de eficacia de comunicación interna.
- Existencia de programa de inducción.
- Características del espíritu emprendedor.
- Características de la resistencia al cambio.
- Grado de desorganización.
- Existencia de conflictos.

De las Variables Empíricas Dependientes de hipótesis particular (b);

- Porcentaje de impacto de la desaparición de pequeñas empresas en la economía nacional.

De las Variables Empíricas Independientes de hipótesis particular (c):

- Nivel porcentual de Trabajo en equipo.
- Nivel porcentual de Liderazgo compartido.
- Nivel porcentual de Comunicación afectiva.
- Nivel porcentual de Autoaprendizaje.
- Nivel porcentual de Experiencia.
- Existencia de programa de reclutamiento de personal.
- Lista de valores y Ética.
- Existencia de Misión y visión.
- Nivel porcentual de Adaptabilidad al cambio.

De las Variables Empíricas Dependientes de hipótesis particular (c):

- Porcentaje de pequeñas empresas que adoptan la planificación estratégica en su desarrollo.

6. ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1. TIPO DE ESTUDIO

Ya que el trabajo a realizar no ha sido investigado a fondo en nuestro medio, utilizaremos algunos tipos de investigaciones tales como:

- ✓ Exploratoria
- ✓ Descriptiva, y
- ✓ Casual

Para ello nos plantearemos algunas preguntas como:

- ¿Cuántas pequeñas empresas han sido creadas en el último año?
- ¿Que influencia tiene la existencia o no de una planificación estratégica para el éxito en el crecimiento de la competitividad?
- ¿Existe una base histórica del número de pequeñas empresas que realicen la investigación del mercado?
- ¿Existe algún modelo de cultura organizacional dentro de las pequeñas empresas?
- ¿Los problemas de comunicación es uno de los factores determinantes que origina la problemática del bajo nivel competitivo de las pequeñas empresas?

6.2. MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

Mediante encuesta se conocerá la realidad de la problemática de la falta de planificación estratégica que incide en la reducción del mercado, así como se identificarán las causas que originan la disolución de las pequeñas empresas.

La observación de la realidad empresarial nacional permitirá elaborar explicaciones relacionadas a la problemática planteada.

El método hipotético-deductivo se utilizará para llegar a conclusiones coherentes relacionadas con las causales que permitan identificar la estrategia apropiada a ser utilizada.

El método inductivo-deductivo se utilizará para llegar a conclusiones particulares a partir de las generales.

El método analítico para determinar los aspectos que constituyen causa del fenómeno planteado y para identificar la estrategia referente a la implementación de las herramientas gerenciales de la planificación estratégica.

Se empleará el método de entrevista a expertos, de criterio personal basado en experiencias y análisis del entorno y la realidad nacional de la problemática así como de la opinión referente a la propuesta a presentar.

6.3. FUENTES Y TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de nuestro trabajo de investigación utilizamos fuentes primarias a través de la recolección de la información por encuestas y de fuentes secundarias a través de textos, revistas, documentos, prensa, etc.

La utilización de la técnica es indispensable en todo proceso de investigación ya que integra la estructura por medio de la cual se organiza la investigación, mediante la utilización de la técnica pretendemos los siguientes objetivos:

- ✓ Ordenar las etapas de la investigación.
- ✓ Aportar instrumentos para manejar la información.
- ✓ Llevar un control de los datos.
- ✓ Orientar la obtención de conocimientos.

6.3.1. Fuente de investigación.

Como fuentes de investigación emplearemos:

- Propietarios de negocios de la pequeña empresa
- Información de revistas especializadas
- Información de documentos en Internet
- Reportajes sobre pequeños negocios familiares en medios impreso

6.3.2. Técnica de la encuesta.

La encuesta constituye una técnica de investigación que consiste en recoger información de lo que las personas son, conocen, saben, tienen, opinan o sienten.

A través de ella se recolectó información, en forma escrita por medio de un cuestionario (encuesta) aplicado a la **muestra** poblacional sobre los aspectos inherentes a nuestro trabajo investigativo. **(VER ANEXO No.1)**

MUESTRA

Para el cálculo de la muestra se trabajó con la formula para poblaciones de tipo finito y focalizado a las personas que estén inmersos dentro del negocio de las pequeñas empresas de tipo familiar. Con ello obtendremos información estadística de situaciones que afectan internamente a este tipo de empresas.

Las muestras serán de características cualitativas y cuantitativas, los cuales nos aportaran con mayores elementos de juicio para nuestra investigación.

La fórmula a utilizar es la siguiente:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Donde:

- n = tamaño de la muestra
- z = porcentaje de fiabilidad
- N = Universo o población a investigar
- p = probabilidad de ocurrencia
- q = probabilidad de no ocurrencia
- e = error de muestreo

6.4. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Los datos obtenidos a través de las encuestas serán llevados a tablas de datos. A partir de estas tablas elaboraremos distintos cuadros estadísticos (tales como graficas de barras, de pastel, etc.) donde observaremos la participación de cada índice y su incidencia en el tema planteado.

Para la elaboración de estos cuadros estadísticos utilizaremos el programa Microsoft Excel.

7. RESULTADOS E IMPACTOS ESPERADOS

En las pequeñas empresas sean de unipersonales o sociedades no cuentan con un Plan Estratégico para la lograr crecer en el mercado y permanecer en el negocio, lo que ha originado que este tipo de negocios en muchos casos desaparezcan, por lo que se abordará la problemática de la falta de un modelo de planificación estratégica en las pequeñas empresas de tipo familiar con el objetivo de identificar las variables que inciden en el deterioro de las mismas, analizarlas, determinar sus causas y efectos, convirtiéndose en un análisis de casos de los que se pueden deducir los efectos generales, planteando estrategias que disminuirían el porcentaje de negocios que se ven llevados a la quiebra porque no han implementado un Plan Estratégico, afectando a la estabilidad económica y social tanto de sus socios, como del mercado y del país.

Una Planificación Estratégica adecuada diseñada a partir del análisis de las variables identificadas en el diagnóstico, que involucre una reorganización acorde a la realidad del entorno y de la época, así como procesos de inducción, definición de políticas y diseño de procesos administrativos y operacionales a seguir por quienes tienen el poder de decisión, disminuiría la problemática de la reducción del mercado e incrementaría las oportunidades de supervivencia e incluso el crecimiento de las pequeñas empresas, lo que aportaría al desarrollo económico, cultural, organizacional y social tanto de los socios, trabajadores, incrementaría el nivel de satisfacción de los clientes en el mercado y por consiguiente beneficiaría al país.

CAPÍTULO II

ANÁLISIS, PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN GUAYAQUIL

2.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

INSPECTSERV S.A. es una empresa que se dedica a prestar el servicio de inspecciones, fumigaciones y certificaciones comerciales.

En el Ecuador, esta organización viene desarrollando sus actividades hace más de 3 años, con la independencia, imparcialidad, confidencialidad y seriedad que le caracteriza, brindando una variada gama de servicios especializados de inspección, certificación, asesoría técnica y control, respaldada por una notable cartera de clientes de todos los rubros de la actividad económica.

Gracias a esta presencia, a su conocimiento de las condiciones y procedimientos locales, es que Inspectserv S.A. pone a su servicio a técnicos y profesionales que tienen amplia experiencia, para brindarle el mejor servicio en calidad.

La compañía INSPECTSERV, se encuentra localizado en la ciudad de Guayaquil en Pichincha y Elizalde No. 119 - 2do piso, en el centro de la ciudad, sitio estratégico para recibir a los clientes, para proveerse de materiales y servir a la comunidad.

Inspectserv S.A. cuenta con un estructura organizacional lineal, en el cual la fluencia de autoridad sigue una secuencia de arriba hacia abajo y la responsabilidad se dispone en sentido contrario. El personal con que cuenta es el siguiente:

- Presidente.
- Gerente General.
- Dpto. Financiero Económico.
- Secretaria.
- Jefe de Operación.

- 3 Inspectores.
- 2 Asesores.
- Personal de servicio.

Como requisito previo al logro de los objetivos es necesario lo siguiente:

- 1) Reconocimiento de la magnitud de la cobertura, en términos de locales del distrito.
- 2) Evaluación de la gama de agentes vectores y / o contaminantes.
- 3) Determinación de los productos y procedimientos más adecuados a cada caso.

ALCANCES DELSERVICIO.

a) En aspectos técnicos:

La función que realiza la empresa tendrá un carácter netamente operativo, es decir, la rigidez o flexibilidad que presenten las inspecciones se ajustarán a las instrucciones de la organización.

Los niveles de nuestra asesoría también seguirán las mismas instrucciones que dicte la organización para los respectivos casos que se vayan suscitando.

b) En responsabilidades:

Inspectserv será responsable de la correcta aplicación de sus funciones, es decir de sus inspecciones, muestreos, análisis e informaciones.

La empresa también será responsable de la calidad de un producto que es embarcado, transportado y desembarcado para cualquier organización que requiera los servicios prestados por la Institución.

c) En ámbito de aplicación:

Una primera etapa de ejecución del servicio comprendería los siguientes tipos de establecimientos:

- Gran Empresa.
- Mediana Empresa.

PROCESOS OPERACIONALES

El servicio comprende las siguientes modalidades:

1) Programa de evaluación

Como resultado de un muestreo estratificado de locales, llevado a cabo por profesionales de Inspectserv S.A. y de acuerdo al tamaño de muestra determinada por las normas vigentes en el país, se determinará las condiciones de los mismos a fin de definir la metodología y productos a emplear.

Procedimiento. – Visitas a un número representativo de locales, para evaluar la presencia y la magnitud de no conformidades.

2) Soluciones de inspección.

a. Análisis del producto: Para ello se sigue el procedimiento que se describirá:

Procedimiento.

- Toma de una muestra de la mercadería que se encuentran en las bodegas.
- Selección de los parámetros que servirán para el análisis, Peso, muestreo, calidad, sellamiento de bodega, grúa, etc.

b. Diagnóstico del tipo de inspección: Para ello se sigue el procedimiento que se describirá:

Procedimiento

- Verificación de las condiciones en que llega la mercadería.
- Efectúa el diagnóstico.

c. Informe del análisis: Para ello se sigue el procedimiento que se describirá:

Procedimiento

- Presentación del informe del análisis efectuado.
- Se pone de manifiesto las condiciones de la mercadería.
- Si es rechazada regresará a su país de origen, caso contrario seguirá su destino final.

2.2. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

En la presente investigación se utilizará el método descriptivo y de análisis, logrando caracterizar el objeto de estudio o la situación concreta, señalando sus características y propiedades, utilizando además, una modalidad de campo, que permita identificar las causas y consecuencias de la problemática analizada.

2.2.1. Tipos y Métodos de Investigación.

En la presente investigación se utilizan los métodos descriptivo, analítico y sintético, porque se sistematiza el procedimiento, para detectar las causas y consecuencias de una problemática, iniciando de manera generalizada para llegar a conclusiones particulares y elaborar una propuesta que permita analizar de manera particular el método y generalizar los beneficios. Además, la presente investigación es de campo, porque se apoya en información de carácter primario, que proviene de cuestionarios, encuestas y observaciones.

2.2.2. Población y Muestra.

POBLACIÓN

La población se refiere a las pequeñas empresas, que son el objeto de estudio, es decir, que el universo de la investigación es el siguiente:

- **No. de pequeñas empresas en la ciudad de Guayaquil = 953 pequeñas empresas. (Según fuente tomada de la Cámara de la Pequeña Industria).**

MUESTRA

Los criterios que se utilizan para la selección de muestras pretenden garantizar que el conjunto seleccionado represente con la máxima fidelidad a la totalidad de la que se ha extraído, así como hacer posible la medición de su grado de probabilidad.

Para el efecto se utiliza la siguiente ecuación:

$$n = \frac{z^2 Npq}{e^2 (N - 1) + z^2 pq}$$

Según Schawn, en el texto de Matemáticas, **n** es igual a la determinación de un tamaño adecuado de la muestra, lo que es un importante problema práctico en un estudio de muestreo; K^2 : Confiabilidad, $K = Z \alpha/2$ distribución normal = 95% (0,95) de confiabilidad.

- $\epsilon^2 = 1 - 0,95 = 0,05$
- $\epsilon^2 = 5\%$

Puesto que el máximo valor del error (5%) se requiere encontrar un tamaño máximo de la muestra, cuando la población m es conocida.

Donde:

- ✓ n = Tamaño de la muestra.
- ✓ m = Universo de pequeñas empresas, equivalente a 953.
- ✓ e = Error admisible, 5%.

Desarrollando la ecuación del tamaño de la muestra, se opera de la siguiente manera:

$$n = \frac{z^2 N p q}{e^2 (N - 1) + z^2 p q}$$

$$n = \frac{(1.96)^2 953 (0.5) (0.50)}{(0.05)^2 (953 - 1) + (1.96)^2 (0.5) (0.50)}$$

$$n = \frac{(3.8416)(953)(0.25)}{(0.0025)(952) + (3.8416)(0.25)}$$

$$n = \frac{915.2612}{3.3104}$$

$$n = 276.48 = 276$$

$n = 276$ pequeñas empresas,

Esto quiere decir, que la muestra que será objeto de la investigación de campo, corresponderá a 276 pequeñas empresas.

2.2.3. Técnicas e Instrumentos de la Investigación.

Para todo proceso de investigación se requiere del uso de diversas técnicas que le permitan al investigador obtener toda la información o datos que requiere para el desarrollo del mismo.

De acuerdo a lo antes señalado las técnicas utilizadas para el desarrollo del siguiente trabajo de investigación, fueron las siguientes:

- ✓ La observación directa.
- ✓ La encuesta dirigida a las autoridades o representantes de las Pequeñas Empresas (**VER ANEXO No.1**).

2.2.4. Procedimiento de la Investigación.

El procedimiento que se ha elegido para la presente investigación, es el siguiente:

- ✓ Planteamiento del problema.
- ✓ Desarrollo del marco teórico.
- ✓ Desarrollo de la metodología y utilización de las encuestas.
- ✓ Interpretación de los resultados de la encuesta.

2.2.5. Recolección de la Información.

La información será recogida mediante cuestionarios. Según Ricardo Arturo Osorio Rojas, dice:

“El Cuestionario es un instrumento de investigación. Este instrumento se utiliza, de un modo preferente, en el desarrollo de una investigación en el campo de las ciencias sociales: es una técnica ampliamente aplicada en la investigación de carácter cualitativa”.

Esto indica que el cuestionario es un instrumento para desarrollar la presente investigación.

2.2.6. Procesamiento y Análisis.

Para la obtención de los resultados de la investigación se debe realizar los siguientes pasos:

- ✓ Recopilación de datos.
- ✓ Tabla estadística.
- ✓ Análisis de los resultados.

Para garantizar la validez de los instrumentos, en el caso del cuestionario de la encuesta, se redactarán 10 preguntas, en un lenguaje claro y preciso, para garantizar la confiabilidad de los resultados.

2.3. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS Y DIAGNÓSTICOS

2.3.1. Encuesta aplicada a representantes de pequeñas empresas.

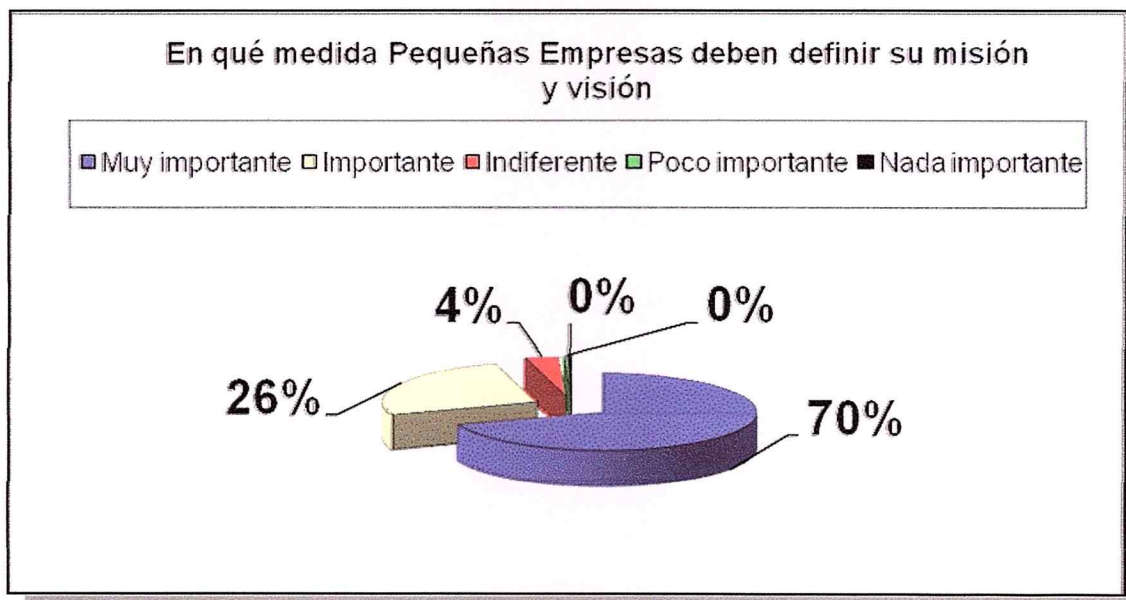
1) ¿En qué medida las Pequeñas Empresas deben definir su misión y visión?

CUADRO No. 1

Descripción	Frecuencia	%
Muy importante	193	70%
Importante	72	26%
Indiferente	11	4%
Poco importante	0	0%
Nada importante	0	0%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 1



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que la mayoría de los representantes de la Pequeña Empresa (96%) consideran que es de vital importancia que sus organizaciones definan su misión y visión, lo que justifica la realización de la presente investigación.

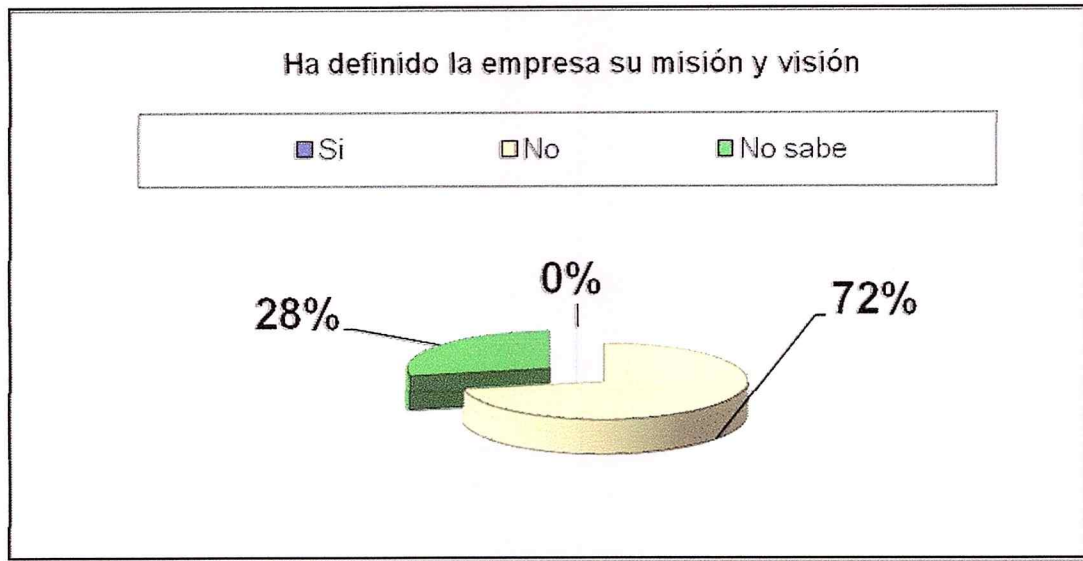
2) ¿Ha definido su empresa la misión y visión?

CUADRO No. 2

Descripción	Frecuencia	%
Si	0	0%
No	199	72%
No sabe	77	28%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 2



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que la mayoría de los representantes de la Pequeña Empresa no han definido la misión y visión de sus organizaciones, es decir, que existe la problemática referida a la falta de planeación estratégica en este sector productivo, de gran importancia para la economía nacional.

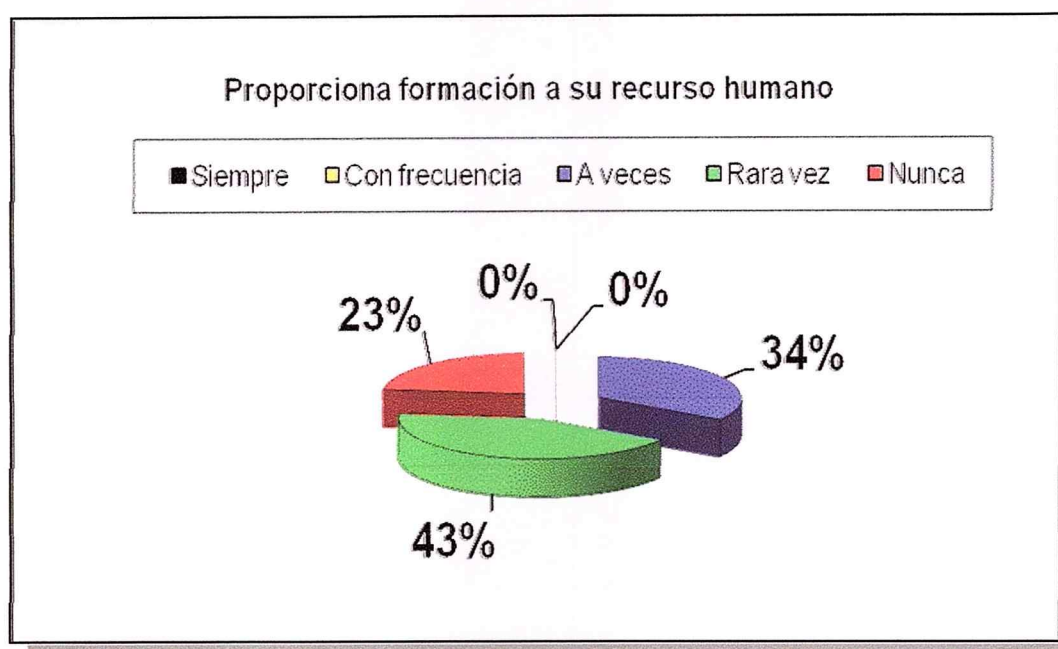
3) ¿En qué medida estima que la formación del recurso humano debe realizarse?

CUADRO No. 3

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
A veces	94	34%
Rara vez	119	43%
Nunca	63	23%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 3



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que la mayoría de los representantes de la Pequeña Empresa no proporcionan formación a su recurso humano, ya que el 65% de ellos manifiestan que rara vez o nunca han realizado esta actividad en sus empresas, para beneficio no solo de sus trabajadores, sino de la propia organización.

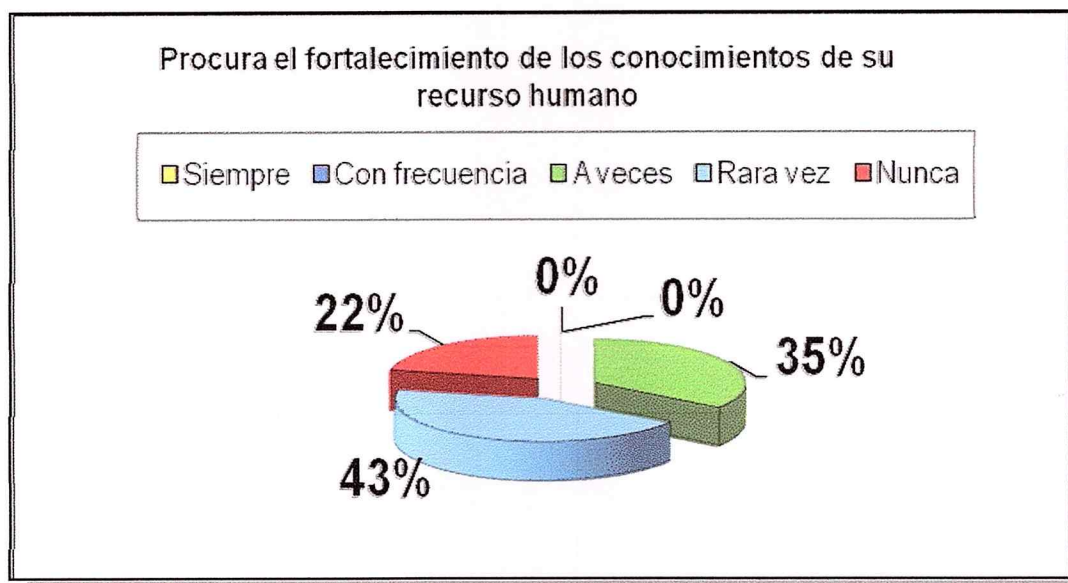
4) ¿En qué medida capacita al recurso humano, como método para mejorar los conocimientos de su recurso humano?

CUADRO No. 4

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
A veces	97	35%
Rara vez	121	43%
Nunca	58	22%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 4



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que la mayoría de los representantes de la Pequeña Empresa no proporcionan capacitación a su recurso humano, ya que el 65% de ellos manifiestan que rara vez o nunca han realizado esta actividad en sus empresas, para beneficio no solo de sus trabajadores, sino de la propia organización.

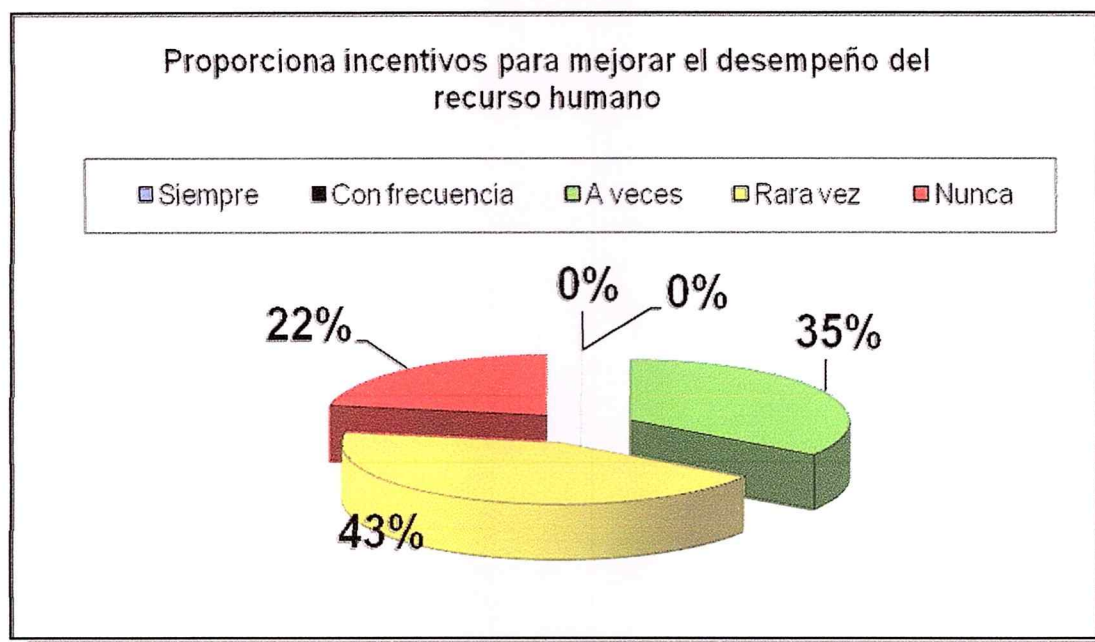
5) ¿En qué medida incentiva al recurso humano para mejorar su desempeño, en el logro de objetivos a largo plazo?

CUADRO No. 5

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
A veces	97	35%
Rara vez	118	43%
Nunca	61	22%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 5



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que la mayoría de los representantes de la Pequeña Empresa no proporcionan incentivos a su recurso humano, ya que el 67% de ellos manifiestan que rara vez o nunca han realiza esta actividad en sus empresas, para beneficio no solo de sus trabajadores, sino de la propia organización.

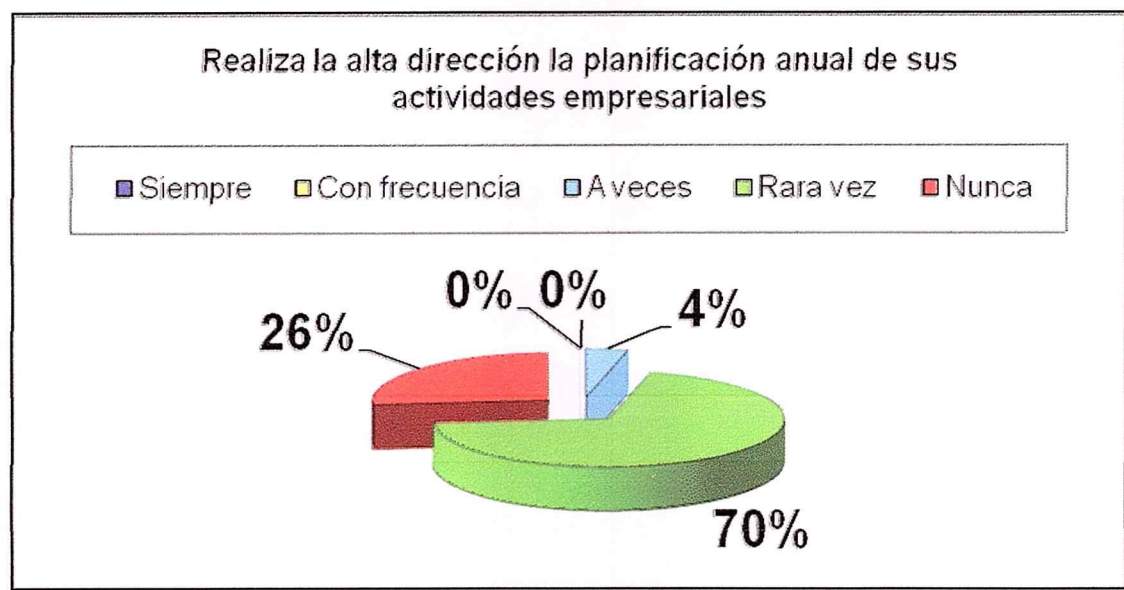
6) ¿Con qué frecuencia utiliza los métodos de la planificación anual en sus actividades empresariales?

CUADRO No. 6

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
A veces	11	4%
Rara vez	193	70%
Nunca	72	26%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 6



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que los representantes de la Pequeña Empresa no realizan la planificación anual de sus actividades empresariales, esto quiere decir que la problemática referente a la falta de planificación estratégica es objetiva y se encuentra afectando a este importante sector productivo.

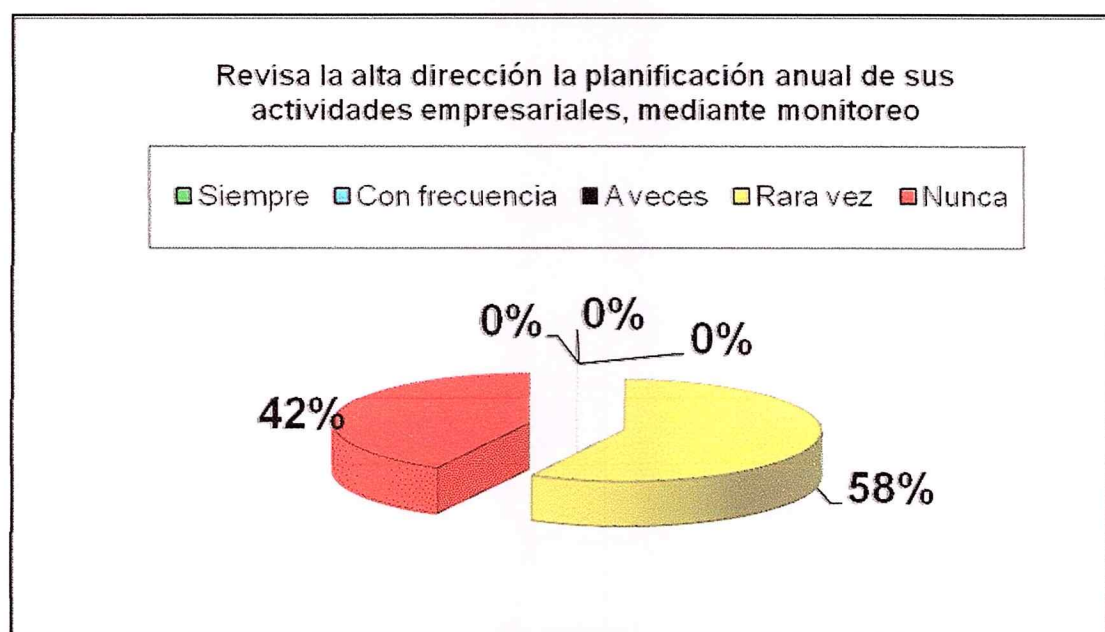
7) ¿Con qué frecuencia revisa la alta Dirección la planificación anual de sus actividades empresariales, mediante el monitoreo y seguimiento de las mismas?

CUADRO No. 7

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
A veces	0	0%
Rara vez	160	58%
Nunca	116	42%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 7



Elaborado por Janeth Cedeño.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que los representantes de la Pequeña Empresa no revisan la planificación anual de sus actividades empresariales, lo que corrobora la existencia de la problemática referente a la falta de planificación estratégica, que se encuentra afectando a este importante sector productivo.

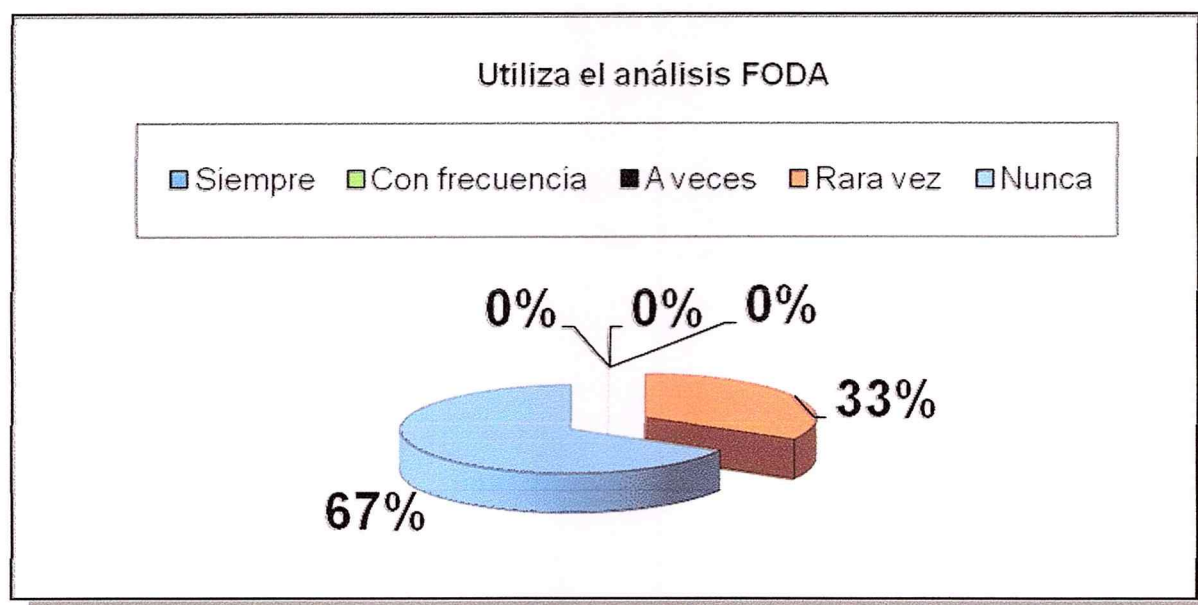
8) ¿En qué medida cree usted que se utiliza el análisis FODA, como método de planificación estratégica de sus actividades empresariales?

CUADRO No. 8

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
A veces	0	0%
Rara vez	91	33%
Nunca	185	67%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 8



Elaborado por: Janeth Cedeño.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que los representantes de la Pequeña Empresa no realizan el análisis de sus Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, en una matriz FODA, es decir, que la problemática referente a la falta de planificación estratégica en el sector productivo en referencia, es objetiva y palpable.

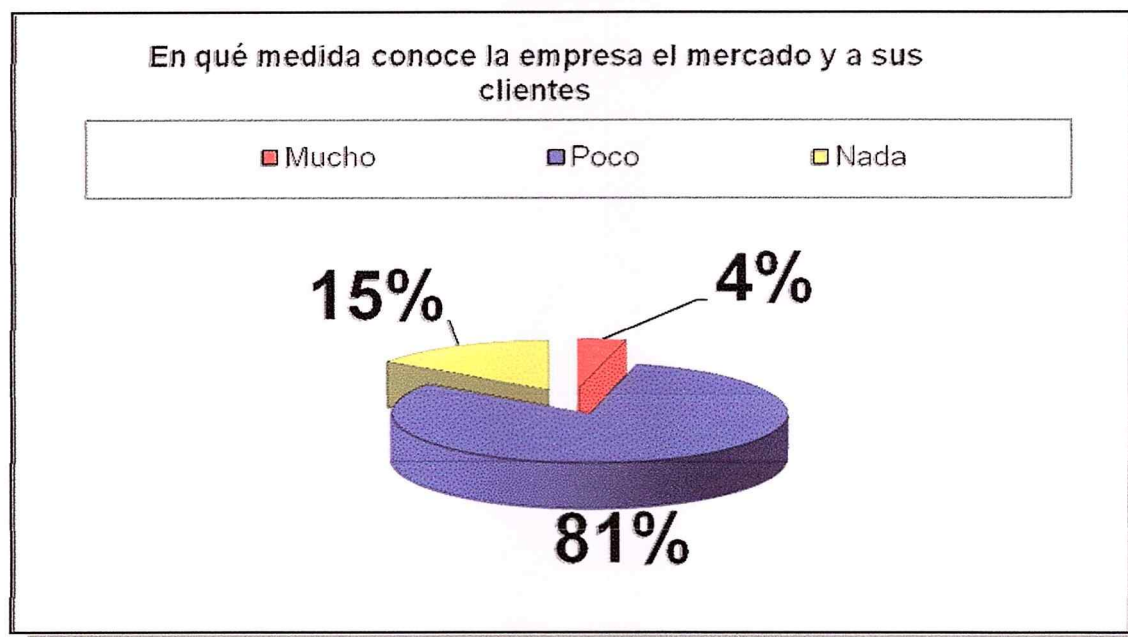
9) ¿En qué medida conoce la empresa el mercado y a sus clientes?

CUADRO No. 9

Descripción	Frecuencia	%
Mucho	11	4%
Poco	224	81%
Nada	41	15%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 9



Elaborado por: Janeth Cedeño.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que las Pequeñas Empresas no conocen adecuadamente el mercado, ni las necesidades insatisfechas de sus clientes, lo que puede ser ocasionado por la falta de aplicación de la planificación estratégica y de los métodos de la Administración de Empresas, como por ejemplo el análisis FODA, en sus actividades productivas.

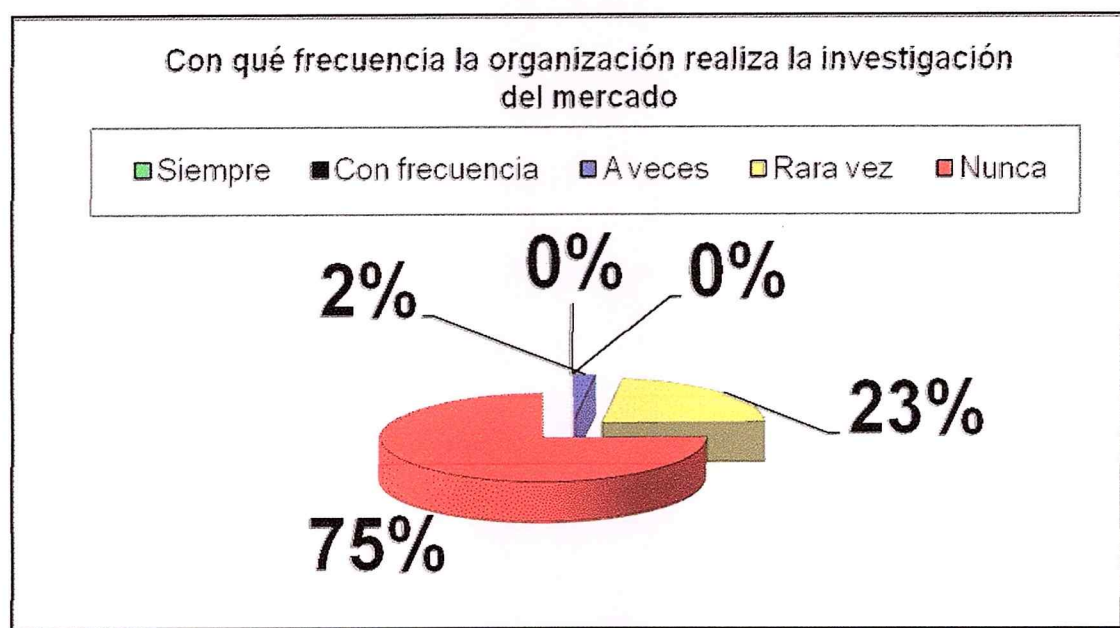
10) ¿Con qué frecuencia la organización utiliza la investigación del mercado?

CUADRO No. 10

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
A veces	6	2%
Rara vez	63	23%
Nunca	207	75%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 10



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que las Pequeñas Empresas en un 75%, no realizan la investigación del mercado, por tanto, se corrobora que estas organizaciones no conocen las necesidades insatisfechas de sus clientes.

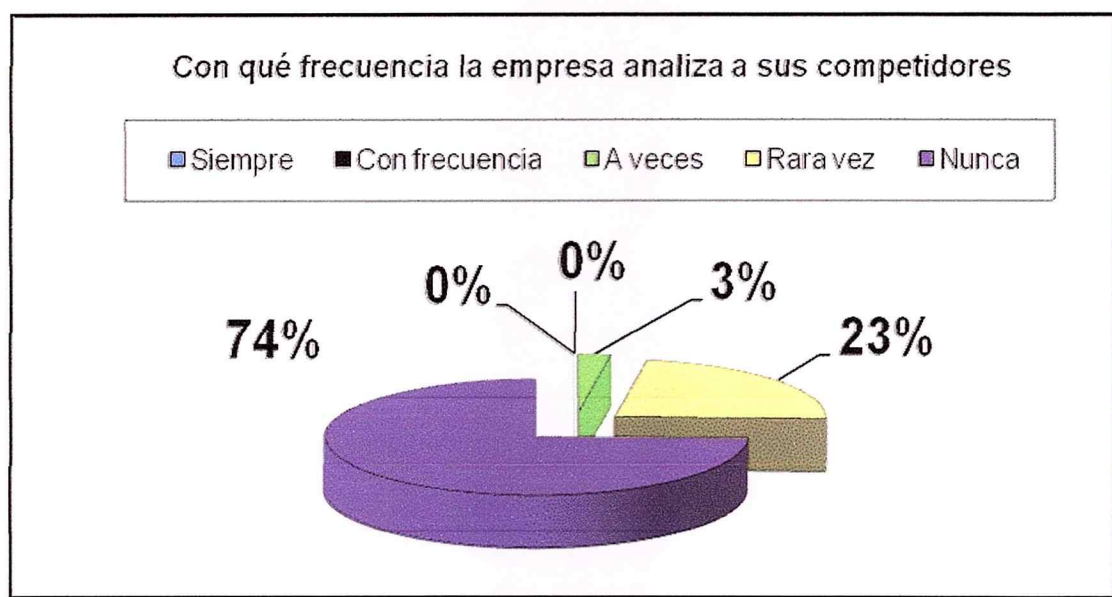
11) ¿Con qué frecuencia la organización analiza a sus competidores?

CUADRO No. 11

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
A veces	6	3%
Rara vez	65	23%
Nunca	204	74%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 11



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que las Pequeñas Empresas en un 74%, no analizan a sus competidores, porque no aplican métodos como el análisis FODA en la planificación de sus actividades, por tanto, no conocen adecuadamente el mercado y son poco competitivos.

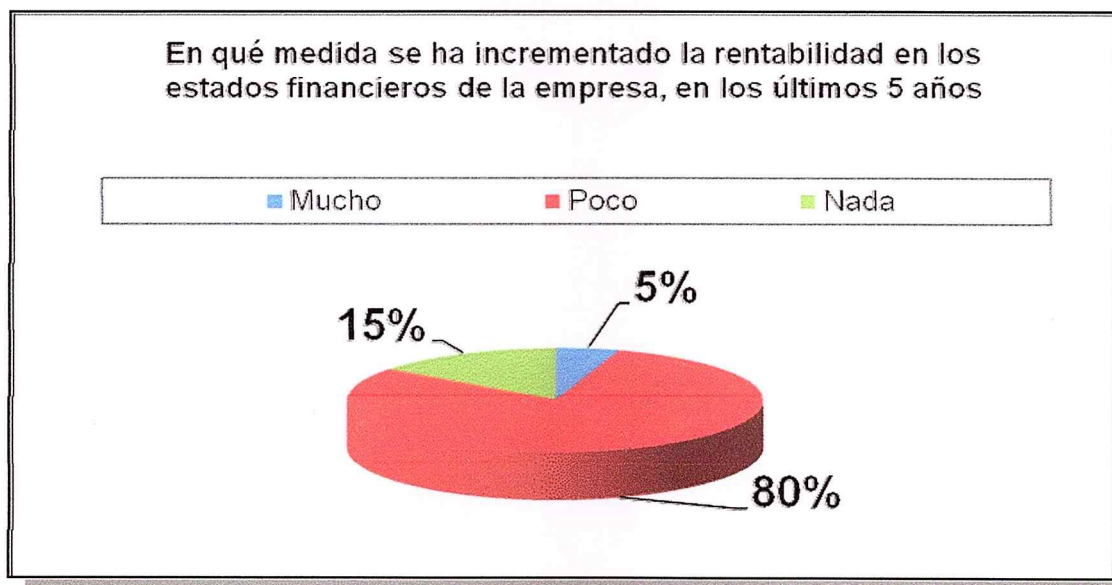
12) ¿En qué medida se ha incrementado la rentabilidad en los estados financieros de la empresa, en los últimos cinco años?

CUADRO No. 12

Descripción	Frecuencia	%
Mucho	14	5%
Poco	221	80%
Nada	41	15%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 12



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que los representantes de las Pequeñas Empresas manifiestan que durante los últimos cinco años no se ha experimentado incremento de la rentabilidad (15%) o este crecimiento ha sido muy ínfimo (80%) el cual se puede palpar en los estados financieros de la empresa, lo que hace objetivo las consecuencias de la problemática materia del análisis.

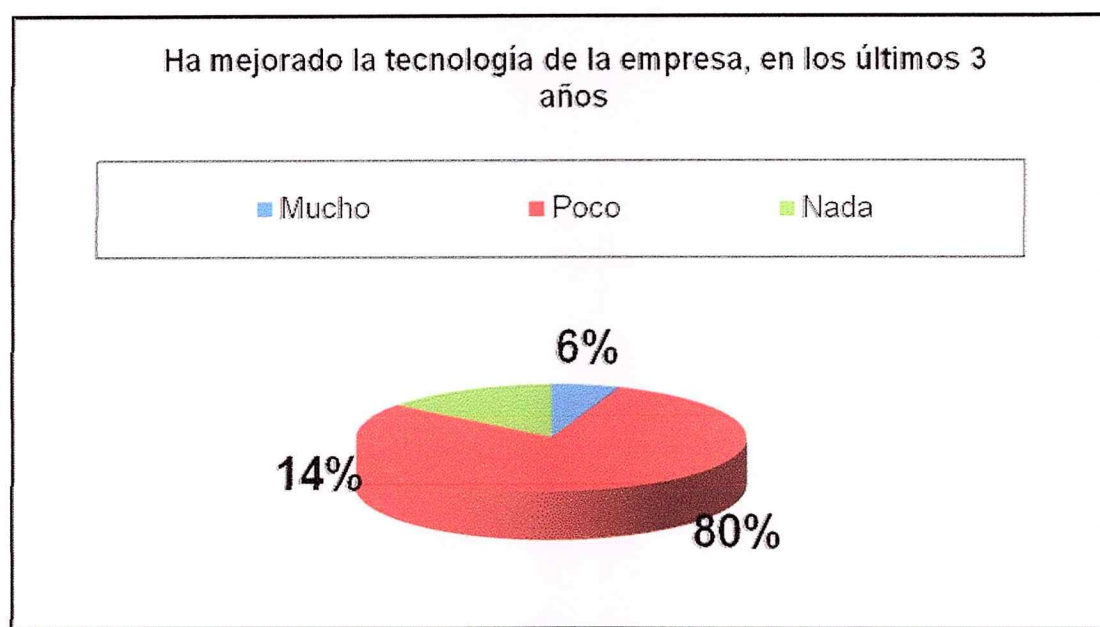
13) ¿En qué medida ha mejorado la tecnología de la empresa en los últimos tres años?

CUADRO No. 13

Descripción	Frecuencia	%
Mucho	14	6%
Poco	221	80%
Nada	41	14%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 13



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que los representantes de las Pequeñas Empresas no han realizado ninguna inversión en los últimos tres años (14%), para mejorar la tecnología de sus organizaciones, o en su efecto, esta inversión ha sido muy ínfima (80%), siendo esta, otra de las causas para el bajo nivel de desarrollo de este sector.

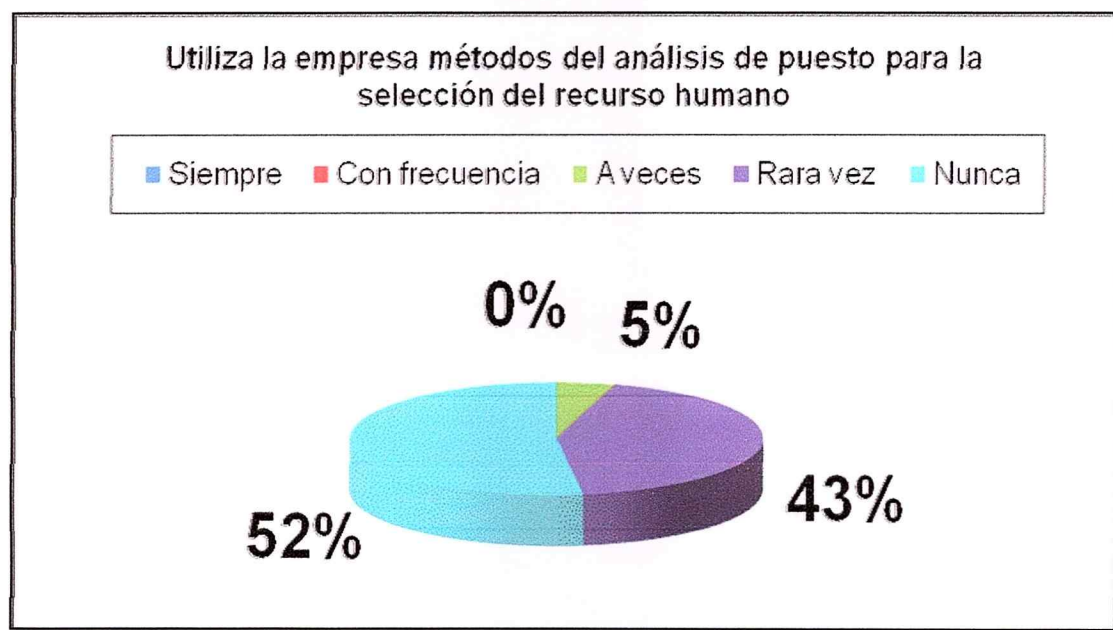
14) ¿Con qué frecuencia utiliza la empresa métodos del análisis de puestos para la selección del recurso humano?

CUADRO No. 14

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
A veces	13	5%
Rara vez	119	43%
Nunca	144	52%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 14



Elaborado por: Janeth Cedeño.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que los representantes de la Pequeña Empresa no aplican la metodología del análisis de puestos para la selección del recurso humano (52%) o la utilizan rara vez (43%), agudizando la problemática de este importante sector productivo.

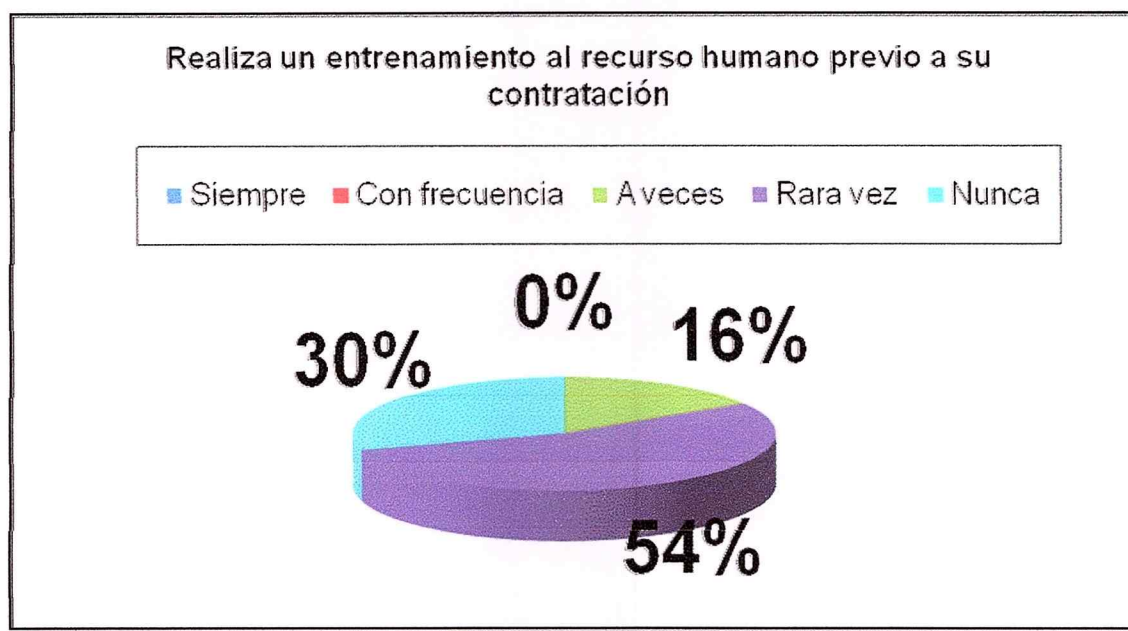
15) ¿Con qué frecuencia utiliza el método de entrenamiento al recurso humano previo a su contratación?

CUADRO No. 15

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	0	0%
A veces	44	16%
Rara vez	149	54%
Nunca	83	30%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 15



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que los representantes de la Pequeña Empresa no realizan un entrenamiento previo al recurso humano previo a su contratación (30%) o la realizan rara vez (54%), agudizando la problemática de este importante sector productivo.

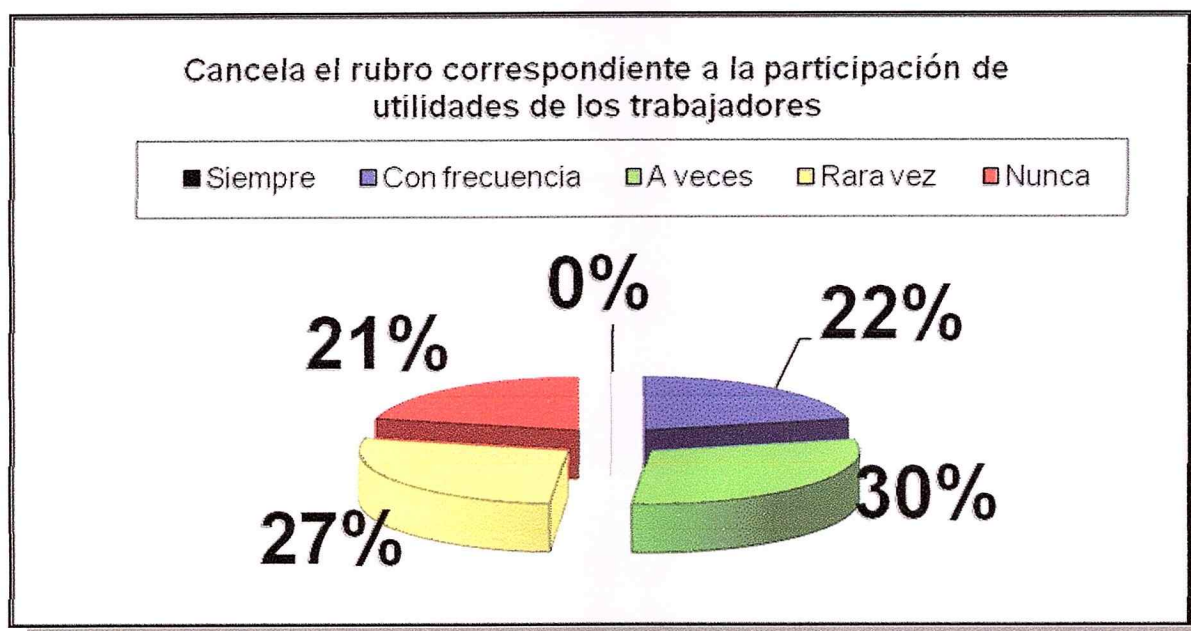
16) ¿En qué medida cancela el rubro correspondiente a la participación de utilidades de los trabajadores?

CUADRO No. 16

Descripción	Frecuencia	%
Siempre	0	0%
Con frecuencia	61	22%
A veces	84	30%
Rara vez	77	27%
Nunca	60	21%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 16



Elaborado por: Janeth Cedeño

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que el 30% de los representantes de la Pequeña Empresa no cancelan el rubro correspondiente a la participación de utilidades de los trabajadores, como lo señala ley incumpliendo las obligaciones empresariales que ellos mantienen con sus trabajadores y con la sociedad.

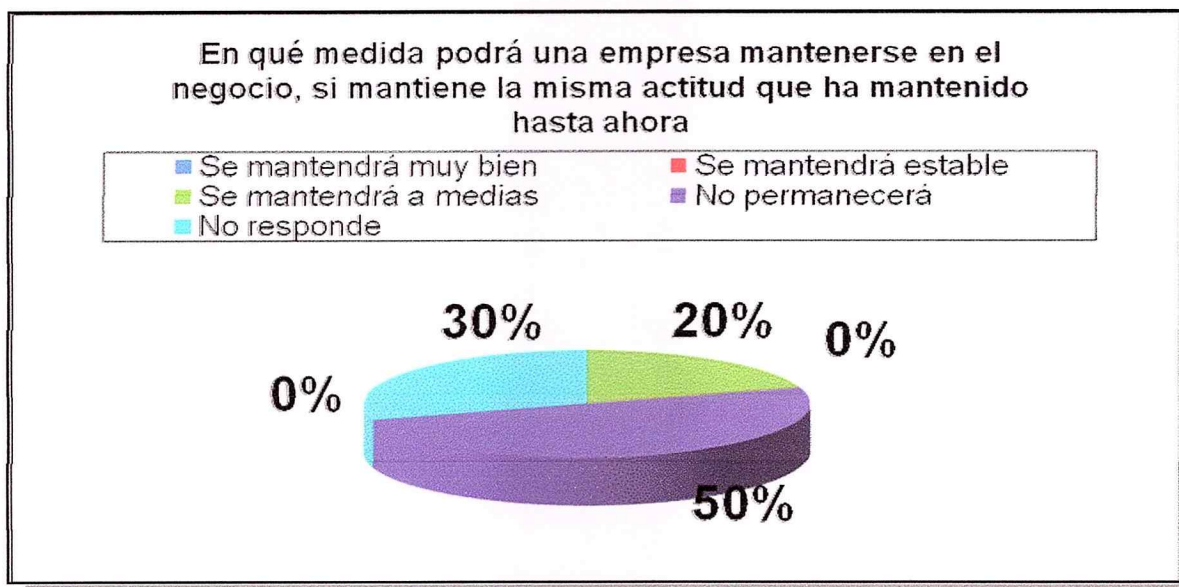
17) ¿En qué medida podrá una empresa mantenerse en el negocio, si mantiene la misma actitud que ha mantenido hasta ahora?

CUADRO No. 17

Descripción	Frecuencia	%
Se mantendrá muy bien	0	0%
Se mantendrá estable	0	0%
Se mantendrá a medias	55	20%
No permanecerá	138	50%
No responde	83	30%
Total	276	100%

Fuente: Encuesta

GRÁFICO No. 17



Elaborado por: Janeth Cedeño.

Análisis: Los resultados de esta pregunta, señalan que el 50% de los representantes de la Pequeña Empresa no creen que puedan mantenerse en el negocio, si tienen la misma actitud que han tenido hasta ahora, por tanto es necesario el planteamiento de una propuesta que permita a las Pequeñas Empresas permanecer en el negocio y palpar un crecimiento y desarrollo acorde a sus expectativas, mediante la Planeación Estratégica.

2.3.2. Interpretación de Resultados.

Los resultados de la encuesta se interpretan de la siguiente manera:

- a) Con relación a las preguntas No. 1 y No. 2, el 96% de los representantes de las Pequeñas Empresas están de acuerdo en que deben definir la misión y visión de sus organizaciones. Sin embargo, dichos representantes no han definido la misión ni la visión de sus empresas.
- b) Con relación a las preguntas No. 3, No. 4 y No. 5, el 62% de las Pequeñas Empresas no proporciona formación, ni capacitación, tampoco mantienen una política de incentivos, para beneficio de su recurso humano y de sus propias organizaciones.
- c) Con relación a las preguntas No. 6 y No. 7, el 99% de las Pequeñas Empresas no realizan la planificación estratégica de sus actividades o lo hacen muy rara vez, tampoco revisan ni monitorean dicha planificación.
- d) Con relación a la pregunta No. 8, se ha podido conocer, que el 67% de las Pequeñas Empresas no utilizan el análisis FODA, ni ningún otro método para la planificación estratégica de sus actividades y el 30% lo ha utilizado muy rara vez.
- e) Con relación a las preguntas No. 9, No. 10 y No. 11, se ha podido conocer, que el 80% de las Pequeñas Empresas conocen muy poco el mercado en que ofertan sus productos y servicios, mientras que el 77% de ellas no realizan la investigación del mercado ni analizan a la competencia, por tanto no conocen las necesidades de los consumidores potenciales ni de sus propios clientes.
- f) Con relación a la pregunta No. 12, el 80% de los representantes de la Pequeña Empresa señala que la rentabilidad de su empresa ha crecido en *muy baja proporción*, mientras que el 15% manifiesta que no ha existido incremento de su rentabilidad, durante los últimos cinco años.

- g) Con relación a la pregunta No. 13, el 15% de los representantes de la Pequeña Empresa señala que no han mejorado su tecnología, mientras que el 80% manifiesta que han realizado una ínfima inversión para el mejoramiento de su tecnología, durante los últimos tres años.
- h) Con relación a las preguntas No. 14 y No. 15, se ha podido conocer, que el 55% de las Pequeñas Empresas no utilizan el análisis de puestos, ni ningún otro método para la selección de su recurso humano, además que el 35% de ellas no realizan entrenamiento previo a la contratación del personal, mientras que el 50% dice que lo realiza muy rara vez.
- i) Con relación a la pregunta No. 16, el 47% de los representantes de la Pequeña Empresa señala que no cancelan el rubro concerniente a la participación de los trabajadores, o lo realizan muy rara vez.
- j) Con relación a la pregunta No. 17, el 50% de los representantes de la Pequeña Empresa estiman que sus empresas no podrán mantenerse en el negocio, si mantienen la misma actitud que han mantenido hasta ahora.

2.4. VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

La hipótesis de la investigación indica con claridad, que “si existe una planificación estratégica como herramienta clave de operaciones, entonces se puede incrementar la competitividad de las pequeñas empresas de tipo familiar y permanecer en el negocio” hipótesis que se ha podido comprobar con los resultados de la encuesta.

En la encuesta se ha podido observar que la mayoría de las pequeñas empresas no utilizan la planificación estratégica, no tienen establecida la misión, la visión, ni los objetivos organizacionales, tampoco capacitan a sus colaboradores, además que no han realizado mayores inversiones en sus recursos tecnológicos, ni han llevado a cabo la investigación del mercado, por tanto, no conocen a sus competidores ni han determinado el nivel de satisfacción de sus clientes.

Estas afirmaciones constan en los resultados de la encuesta realizada al personal administrativo y/o directivo de las pequeñas empresas, quienes han manifestado que se debe fortalecer los conocimientos en la materia de planificación estratégica y llevar a cabo un análisis FODA, en conjunto con la investigación del mercado para fortalecer la competitividad de la empresa y aumentar el nivel de satisfacción de los clientes, confirmándose la hipótesis de la investigación, por tanto, se plantea la propuesta para la implementación de la planificación estratégica en las pequeñas empresas de la ciudad de Guayaquil.

2.5. CRITERIO PARA ELABORAR LA PROPUESTA

Analizados e interpretados los resultados de la encuesta, se ha podido identificar que las Pequeñas Empresas de la ciudad de Guayaquil, tienen un bajo nivel de desarrollo, ocasionado porque no aplican los métodos de la Planificación Estratégica, como el análisis FODA ni el análisis de puestos, como parte de sus actividades orientadas a maximizar el nivel de satisfacción del cliente y a ser más competitivos en el mercado, además no han establecido su misión, visión, políticas ni metas a corto, mediano y largo plazo, por tanto no han sido enrumadas para crecer sostenidamente, sino todo lo contrario, muchas de ellas ya han desaparecido y las que se mantienen en el negocio, pueden salir del mercado, si no mejoran sus estrategias para continuar en su sector productivo.

Varias de los problemas que afectan a las Pequeñas Empresas y que impiden su desarrollo, son el bajo nivel de formación y capacitación de su recurso humano, la falta de incentivos para el personal que realiza actividades que afectan a la calidad del producto, la falta de aplicación de métodos para la selección y evaluación del desempeño del recurso humano, la falta de estrategias para captar una mayor cantidad de clientes, debido a que no se aplica la investigación del mercado, tampoco se conoce el sector donde operan estas organizaciones, porque no realizan el análisis FODA, entre otros factores de importancia que afectan a este importante sector productivo de la sociedad guayaquileña y ecuatoriana.

Por estas razones, se plantea una propuesta para la implementación de métodos de la Planificación Estratégica en las Pequeñas Empresas de la ciudad de Guayaquil, entre los que se cita el análisis FODA, cronogramas de formación y capacitación del recurso humano, métodos para el análisis de puestos y evaluación del desempeño del recurso humano, programas de motivación e incentivos, además de la investigación del mercado para determinar las necesidades insatisfechas del mercado, para lo cual se tomará como una muestra piloto a la empresa INSPECTSERV S. A. en la cual se desarrollarán las técnicas indicadas para el desarrollo de la propuesta.

CAPÍTULO III PROPUESTA

3. IMPLEMENTACIÓN DE MÉTODOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS EN LA CIUDAD DE GUAYAQUIL, TOMANDO COMO MODELO A INSPECTSERV S.A.

3.1. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

Los resultados de la encuesta realizada a los representantes de las Pequeñas Empresas de la ciudad de Guayaquil, señalaron que este tipo de organizaciones tienen un bajo nivel de desarrollo, porque no aplican los métodos de la Planificación Estratégica, tales como análisis FODA, análisis de puestos e investigación del mercado, además que no ha realizado actividades para procurar la formación, capacitación e incentivos de su recurso humano, aplicando técnicas ineficientes de selección y evaluación de su desempeño, ni han establecido su misión, visión, políticas, ni metas a corto, mediano y largo plazo, obteniendo como consecuencia, un bajo nivel de satisfacción del cliente, lo que reduce su competitividad en el mercado.

Por estas razones se justifica la propuesta para la implementación de métodos de la Planificación Estratégica en las actividades de las Pequeñas Empresas, como parte de una solución global que permita el desarrollo sostenido de las mismas, dada la importancia que reviste este sector productivo a nivel nacional, más aun cuando se conoce que la ciudad de Guayaquil es la región geográfica de mayor movimiento económico en nuestro país.

3.2. OBJETIVOS

3.2.1. Objetivo general.

Implementar métodos de la planificación estratégica en INSPECTSERV S. A., para que sirva como patrón para las pequeñas empresas de la ciudad de Guayaquil.

3.2.2. Objetivos específicos.

- Conocer las capacidades internas de la empresa.
- Conocer el mercado de la empresa
- Determinar el nivel de satisfacción de los clientes.
- Dotar de estrategias competitivas que permitan el desarrollo de las pequeñas empresas.

3.3. DESARROLLO DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA PEQUEÑA EMPRESA TOMANDO COMO MODELO A INSPECTSERV S. A.

3.3.1. Misión.

Desarrollar diferentes servicios y emitir certificados de inspección que proporcionan una información veraz de lo que ha sido inspeccionado, preservado y/o fumigado, brindando garantía y confiabilidad a las empresas y/o entidades contratantes, así como a sus clientes y a la comunidad en general.

3.3.2. Visión.

Ampliar su mercado hacia otros países, con la finalidad de ser la empresa de mayor reconocimiento a nivel mundial.

3.4. FACTIBILIDAD (RECURSOS)

1) **Humano:** Por cuanto se ha obtenido la colaboración de:

- Alta dirección de INSPECTSERV S. A., encasillada en el sector de la Pequeña Empresa, quienes autorizaron este trabajo investigativo.
- Tutor de la presente investigación.

2) **Material:** Se nos han presentado las oportunidades para realizar la presente investigación, debido a que se aportó los siguientes recursos materiales:

- Suministros de oficina.
- Transporte y Alimentación.
- Textos del área de Administración de Empresas, en lo referente a la unidad en que se aborda la Planificación Estratégica.

3) Económico: Ha existido la factibilidad económica para realizar la presente investigación, habida cuenta, que los costos para el diseño de la propuesta son accesibles, teniendo un costo aproximado de \$1.200,00, que ha estado al alcance de nuestras posibilidades.

3.5. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA

La presente propuesta se denomina: "Implementación de métodos de la Planificación Estratégica en las Pequeñas Empresas de la ciudad de Guayaquil", tomando como empresa patrón a INSPECTSERV S. A. con la cual se pretende dar solución a la problemática analizada en la presente investigación.

Esta propuesta consta de los siguientes pasos:

- Solicitar la propuesta a la alta Dirección de INSPECTSERV S. A.
- Luego, se la presentó y socializó la propuesta a los Ejecutivos de la Administración de esta empresa.
- Tratar la temática sobre la Planificación Estratégica.
- Proponer los métodos de Planificación Estratégica, como la solución para la empresa en mención.
- Elaboración del informe.
- Entrega de la propuesta a la alta Dirección de la empresa en mención.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.

ANÁLISIS FODA

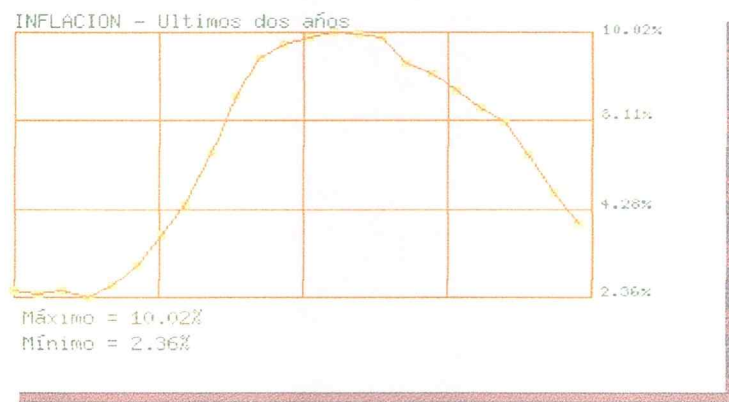
ANÁLISIS EXTERNO

La empresa INSPECTSERV S. A. se ve afectada por las variables económicas, políticas y sociales y tecnológicas que se describirán a continuación:

I. Variables Económicas.

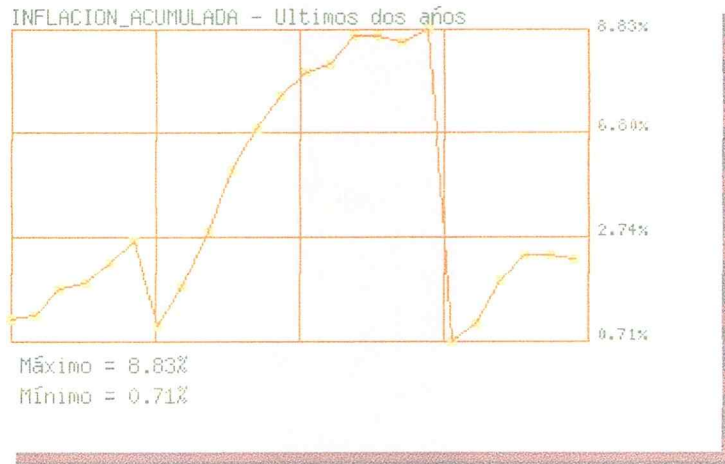
Inflación. – Este parámetro macroeconómico ha tenido una evolución a la alza afectando a diversos sectores de la economía, a pesar que el ultimo año en curso se aprecia un declive de la inflación que se sitúa en indicadores inferiores al 4% esta variable sigue constituyendo una amenaza de bajo riesgo para la organización.

INFLACIÓN



Fuente: Banco Central del Ecuador. Año 2009.

INFLACION ACUMULADA



Fuente: Banco Central del Ecuador. Año 2009.

Tasa de interés. – Debido a que la empresa necesita de capitales considerables para continuar con sus operaciones, se debe considerar como un parámetro muy importante las tasas de interés especialmente las activas, que en nuestro país superan el 10% anual lo que constituye una amenaza para la organización, pero dado que los accionista cuenta con capacidad financiera, el nivel de riesgo de esta amenaza será bajo.

TASA PASIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador. Año 2009.

TASA ACTIVA



Fuente: Banco Central del Ecuador. Año 2009.

PIB. – El Producto Interno Bruto en el Ecuador ha oscilado entre 3,15 y 5,32 % en los últimos 2 años. El área de servicios también ha incidido en el crecimiento del PIB, con un 4% del PIB actual.

PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador. Año 2009.

A pesar que el P.I.B. ha tenido una variación incremental, representa una **oportunidad baja**, porque es menor al esperado, lo que indica que la economía ecuatoriana no cumple con su meta de ingresos, debido a la recesión que sufre el aparato productivo del país. Su **impacto**, sin embargo, será **bajo**, porque el sector de las empresas de asesoría y certificadoras, si ha experimentado mayor crecimiento que los otros sectores, debido a los nuevos postulados de la calidad.

II. Variables políticas.

Convenios internacionales. – Los gobiernos actuales, mantienen convenios internacionales con países de la Unión Europea, del Asia y de Norteamérica, por tanto, se deben cumplir dichos convenios a través de las certificaciones de las instituciones públicas y privadas, para que puedan ofertar productos confiables que garanticen su consumo inocuo a los consumidores en el extranjero.

Concursos. – Las ofertas, licitaciones y concursos, para el sector público, requieren que las compañías proveedoras obtengan la certificación de la calidad, que le permita garantizar un producto o servicio libre de riesgos y que maximice el nivel de satisfacción del cliente, esto significa que esta variable representa una oportunidad para poder comercializar los servicios de INSPECTSERV S. A. a entidades públicas y por qué no decirlo también a compañías del sector privado.

Políticas gubernamentales. – El Gobierno ecuatoriano actual, dispuso entre las leyes que aprobó, que es necesaria la certificación para que las empresas puedan ofertar sus servicios a las empresas que han sido certificados con las normativas internacionales de la calidad. Esta situación representa para la empresa INSPECTSERV S. A. **oportunidad media** para mejorar su participación en el mercado.

III. Variables tecnológicas.

Evolución de la tecnología. – La evolución tecnológica es un fenómeno normal en los últimos años que no solo representa una oportunidad para las organizaciones sino también una amenaza debido a los constantes cambios tecnológicos, que obligan a los empresarios a invertir en cortos lapsos. Por ello esta variable representa una oportunidad con repercusión baja.

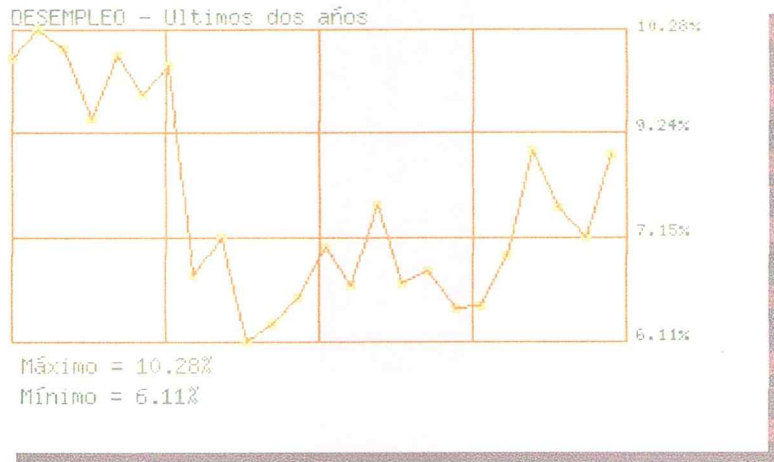
Formación tecnológica. – Actualmente las carreras tecnológicas que forman en las áreas de sistemas computacionales y telecomunicaciones a la población de nuestro país se han incrementado, lo que indica que existe personal formado académicamente para desempeñar funciones administrativas y operativas en lo referente a los sistemas de la calidad, por tanto esta variables representa una oportunidad de impacto medio.

Barreras de entradas y salidas. – Debido a la inversión considerable que se requiere para ingresar en este sector económico y por el conocimiento especializado que deben tener sus directivos y talento humano, aparecen las barreras de entradas que beneficia a los inversionistas de INSPECTSERV S. A., de la misma manera no existen barreras de salidas en este negocio habida cuenta que no se contará con ningún activo especializados; en conclusión esta variable es una oportunidad con impacto medio para la organización.

IV. Variables sociales.

Desempleo. – Actualmente la tasa de desempleo de nuestro país se encuentra en el 8,6 % de la PEA (Población económicamente activa). Se estima que en las provincias, la tasa desempleo oscile entre 6,11% y 10,20%, a pesar de la reducción de este indicador, evento que ha ocurrido debido al incremento del subempleo, esta variable continua representa una oportunidad en el aspecto de contratación del recurso humano, pero una amenaza de riesgo medio, si consideramos que algunos compañías que son clientes potenciales, han quebrado sus negocios.

TASA DE DESEMPLEO



Fuente: Banco Central del Ecuador. Año 2009.

Crecimiento del mercado. – Debido a que la demanda del servicio de certificación, la constituyen las compañías privadas, entonces se puede deducir fácilmente que no existirá un gran crecimiento de la demanda, la cual se estima en 2% lo que representa una oportunidad de impacto medio.

Facilidades de crédito. – Debido a la crisis económica mundial que ha golpeado también a nuestro país, en el sector financiero existe restricciones al crédito lo que significa que esta variable es una amenaza latente para la organización cuyo nivel de riesgo será medio debido a la capacidad financiera de sus accionistas.

Proveedores. – Los principales proveedores del servicio que ofrece la empresa son compañías extranjeras y nacionales, sin embargo INSPECTSERV S. A. tiene la oportunidad de tener proveedores altamente confiables en Sudamérica, por tanto es una oportunidad con alta intensidad.

Competidores. – Si bien es cierto, existe una rivalidad considerable entre las compañías que ofrecen el servicio de certificación, en un mercado en el que existen más de 30 compañías certificadoras en todo el territorio nacional, según datos actualizados hasta el momento en la Superintendencia de Compañías, sin embargo, INSPECTISERV S. A. se diferencia de sus competidores por la tecnología que ofrece y la capacitación constante de su recurso humano, no obstante, esta situación es una amenaza con impacto medio para la organización.

VARIABLES INTERNAS.

I. Capacidad Directiva.

La alta dirección de INSPECTSERV S. A., requiere conocimientos en los ámbitos de administración de empresas y control financiero, para sacar adelante a la empresa, además que la experiencia de los socios está ligada al área de servicios de asesoría, por tanto, a pesar de no tener el conocimiento óptimo del mercado, no representa una dificultad mayor para los directivos. Por esta razón se considera esta variable como una debilidad, pero su riesgo para el proyecto será bajo.

II. Capacidad de Talento Humano.

El recurso humano que ejecutará las operaciones para los procesos del servicio de asesoría, inspección y certificación de compañías públicas y privadas, debe contar con la formación y capacitación en el ámbito de sistemas de calidad. Además el perfil profesional de dicho personal debe ser de estudiantes de los últimos niveles de Ingeniería o profesionales jóvenes pero con experiencia en el área antes mencionada. En el sector de servicios de la Pequeña Empresa, el recurso humano no tiene la preparación, a pesar de poder contar con este perfil por tanto se considera que el riesgo de esta variable será medio.

III. Capacidad Tecnológica.

Esta variable representa una fortaleza para la organización dado el buen nivel de tecnología del servicio que ofrece la organización y ofrece mayores ventajas que sus competidores, por tanto será una mejor inversión escogerla como proveedor para las instituciones públicas y privadas.

IV. Capacidad Financiera.

El servicio de inspección y certificación que ofrece INSPECTSERV S. A. no es mayor en costo que los actuales ofertados en el mercado nacional. No obstante, debido a la política crediticia y al factor tecnológico, la compañía debe contar con capitales considerables para hacerle frente a la inversión y si el caso amerita recurrir al crédito, si conocemos las restricciones en materia crediticia que actualmente vive el país, es fácil señalar que esta variable representa una debilidad para la organización y su nivel de riesgo dependerá de la habilidad de los directivos para obtener liquidez.

V. Capacidad Competitiva.

La compañía competirá en el mercado por la calidad del producto que debe diferenciarse del resto de competidores, por los beneficios que proporciona al sector productivo, debido a su óptimo nivel tecnológico y actitud de su recurso humano.

Resumen del FODA.

Una vez analizadas las variables externas e internas, serán resumidas en una matriz, considerando la siguiente calificación de Riesgo.

CALIFICACIÓN DE RIESGO.

Riesgo		Calificación	Puntaje
BAJO	Sin Riesgo	A +	1
	Riesgo Bajo	A -	2
MEDIO	Medio Bajo	B +	3
	Medio Alto	B -	4
ALTO	Alto Riesgo	C +	5
	No Recomendable	C -	6

Fuente: Welsch, Glenn A y Cols, Presupuestos, Planificación y Control, editoriales Pearson Educación, sexta edición. México D. F., 2005. Pág. 202.

Con base en esta escala de valoración se ha cuantificado la situación de la empresa, tanto a nivel externo como interno.

MATRIZ FODA (RIESGOS)

	RIESGO	CALIFICACION	PUNTAJE
FORTALEZAS			
1. Beneficios que ofrece la compañía al sector público, privado.	Sin riesgo	A +	1
2. Experiencia de los directivos en el campo de los sistemas de calidad y asesoría.	Sin Riesgo	A +	1
3. Conocimiento del mercado.	Riesgo Bajo	A -	2
4. Identidad de la marca.	Riesgo Bajo	A -	2
5. Ventajas competitivas (Diferenciación).	Sin Riesgo	A +	1
OPORTUNIDADES			
1. Proveedor cercano, representante de la marca, ofrece garantía inmediata.	Riesgo Bajo	A -	2
2. Crecimiento del mercado de las compañías.	Riesgo Bajo	A -	2
3. El proyecto no presenta barreras de entrada ni de salida	Riesgo Bajo	A -	2
4. Nivel de tecnología en el mercado nacional.	Sin Riesgo	A +	1
DEBILIDADES			
1. Altos costos de adquisición de la tecnología del servicio.	Riesgo Medio Alto	B -	4
2. Bajo nivel de capacidad de financiamiento.	Riesgo Medio Alto	B -	4
AMENAZAS			
1. Restricciones crediticias en el país debido a la crisis mundial.	Riesgo Medio Alto	B -	4
2. Intereses políticos en los concursos de precios que efectúan las instituciones públicas a sus proveedores.	Riesgo Medio Alto	B -	4
3. Incremento en las tasas impositivas.	Riesgo Medio Alto	B -	4
4. Acelerada evolución tecnológica.	Riesgo Medio Bajo	B +	3
3. Capacidad de endeudamiento no permite hacer frente a grandes sumas de crédito.	Riesgo Medio Alto	B -	4
PROMEDIO	Riesgo Medio Bajo	B +	2.5

Fuente: Welsch, Glenn A y Cols, Presupuestos, Planificación y Control, editoriales Pearson Educación, sexta edición. México D. F., 2005. Pág. 202.

En definitiva la compañía INSPECTSERV S. A. presenta un nivel de riesgo medio bajo, debido a la capacidad financiera, a las tasas arancelarias, a las debilidades en la formación y capacitación del recurso humano y a las dificultades de negociación con sus clientes, en especial, del sector público, donde se manejan muchos intereses políticos. No obstante el escenario positivo, señala que es factible competir

en el mercado, porque el servicio se diferencia del resto de servicios ofrecidos por los competidores, así como por contar con proveedores accesibles y cercanos al mercado, pero lo más importante radica en que no existe barreras de salidas, lo que indica que los directivos deberán conocer el medio local y nacional para tener éxito.

MATRIZ FODA

	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
	1) Cercanía a Proveedores. 2) Crecimiento del mercado. 3) Políticas estatales.	1) No hay barreras de entrada ni de salida. 2) Restricción al crédito. 3) Rivalidad entre competidores
<u>FORTALEZAS</u>	<u>Estrategia FO</u>	<u>Estrategia FA</u>
1) Capacidad directiva. 2) Disponer de infraestructura. 3) Recurso humano con experiencia. 4) Producto diferenciado.	Utilización de la metodología del análisis de puestos Formación y capacitación del recurso humano Motivación para el recurso humano	Diversificación y desarrollo de nuevos mercados. Planificación estratégica para rivalizar adecuadamente con los competidores en el mercado. Poner énfasis en las ventajas competitivas durante el mensaje publicitario.
<u>DEBILIDADES</u>	<u>Estrategia DO</u>	<u>Estrategia DA</u>
1) Capacidad financiera. 2) Obsolescencia de tecnología 3) Limitaciones en planificación estratégica	Establecimiento de la misión y visión Establecimiento de políticas organizacionales	Vehículos promocionales y publicitarios deben incentivar al mercado potencial. Promociones por pronto pago para obtener liquidez. Alcanzar la máxima productividad para competir en el mercado.

Fuente: Welsch, Glenn A y Cols, Presupuestos, Planificación y Control, editoriales Pearson Educación, sexta edición. México D. F., 2005. Pág. 202.

ANÁLISIS DE LAS 5 FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

Productos sustitutos. El servicio de asesoría, inspección y certificación no tiene productos sustitutos. Esta variable representa una **oportunidad** con un **impacto bajo**, para la organización.

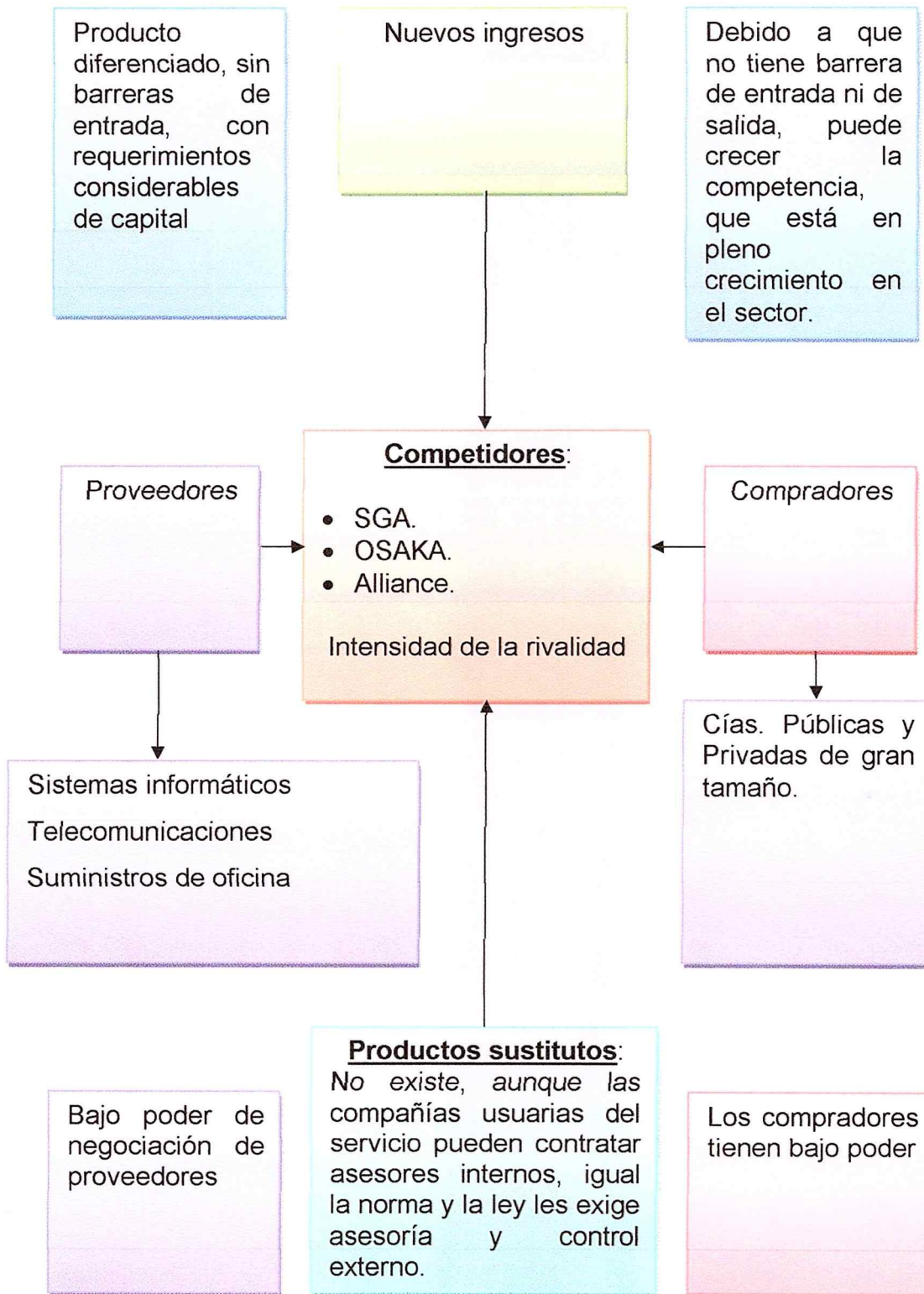
Poder de negociación de los proveedores. – Los proveedores de la compañía, no tienen fuerza para imponer precios y condiciones, porque la mayoría son nacionales. Por tanto esta situación es una **amenaza** para la empresa, con un **impacto bajo**.

Poder de los compradores. – Los compradores no tienen gran poder, aunque por la rivalidad de los competidores, pueden elegir a otros proveedores, pero no prescindir de ellas, por tanto esta variable representa una **amenaza** con un **impacto bajo**.

Integración hacia atrás. – Las empresas clientes pueden integrarse hacia atrás, pero sería muy difícil, porque contratar recurso humano en el área de asesoría de los sistemas de la calidad, es costoso y le da mayor responsabilidad a las empresas clientes, por tanto, esta variable representa una **oportunidad** con un **impacto medio**.

Integración hacia adelante. – Los proveedores de las compañías asesoras, no pueden formar compañías de esta naturaleza, dado que la mayoría de ellas son muy especializadas, por tanto, esta variable representa una **oportunidad** con un **impacto alto**.

ANÁLISIS DEL SECTOR DE SERVICIOS DE INSPECCIONES Y CERTIFICACIONES DE SISTEMAS DE CALIDAD DE COMPAÑÍAS.



Fuente: Welsch, Glenn A y Cols, Presupuestos, Planificación y Control, editoriales Pearson Educación, sexta edición. México D. F., 2005. Pág. 213.

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS

Se ha establecido la siguiente misión y visión de la empresa:

Misión. – Desarrollar diferentes servicios y emitir certificados de inspección que proporcionan una información veraz de lo que ha sido inspeccionado, preservado y/o fumigado, brindando garantía y confiabilidad a las empresas y/o entidades contratantes, así como a sus clientes y a la comunidad en general.

Visión. – Ampliar su mercado hacia otros países, con la finalidad de ser la empresa de mayor reconocimiento a nivel mundial.

Política del Servicio.

INSPECTSERV S.A. Tomando en cuenta su compromiso con la calidad y la productividad, como estrategias competitivas, ha definido su política de calidad:

Satisfacer a sus clientes mediante el suministro de servicios generales de inspección y fumigación de alta calidad, tomando como base fundamental, el control de los procesos y estándares, la capacitación de su personal y el mejoramiento continuo de su sistema de calidad.

ESTRATEGIAS PARA EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

Los constantes cambios que sufren actualmente los mercados mundiales generados por las experimentadas innovaciones tecnológicas; han obligado a los empresarios a crear de forma permanente estrategias con la finalidad de competir en los distintos mercados.

Para “INSPECTSERV S.A.” la creación de fortalezas de recursos y capacidades organizacionales, es tarea de todos sus miembros, sin embargo los directivos de esta, son consientes que una estrategia nueva traerá consigo determinado grado de oposición.

Para comunicar consecuentemente las nuevas estrategias y las razones que la fomentan, la gerencia deberá hacerlo con liderazgo, superando las dudas, creando consensos y entusiasmo en el personal que lidera.

MARCO PARA LA EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.

Para “INSPECTSERV S.A.”, la formulación de estrategias es tarea de todo el equipo de dirección y no solo del gerente de la organización; además cada jefe departamental tendrá bajo su administración supervisar que la estrategia se implante con éxito. Será responsabilidad del gerente poner en práctica las estrategias con la participación de todos sus colaboradores.

Los cambios que prevea esta organización comunicará oportunamente de manera clara a los miembros de la empresa, y la gerencia deberá despertar el interés de cambio en todo el personal de la compañía para lograr los objetivos.

Las tareas que “INSPECTSERV S.A.” deberá considerar durante la puesta en práctica del marco estratégico en el área de Recursos Humanos, son las siguientes:

1. Crear la organización con las competencias, capacidades y fortalezas de recursos para llevar a cabo la estrategia con éxito.
2. Elaborar presupuesto para asignar recursos suficientes a las actividades de las cadenas de valor que son cruciales para el éxito estratégico.
3. Establecer políticas y procedimientos que apoyen la estrategia de crecimiento en el área de Recursos Humanos y en las operaciones de la compañía.
4. Instituir las mejores prácticas y presionar para mejorar continuamente la manera en que se desempeñan las actividades de la cadena de valor.
5. Instalar sistemas de información, comunicación, comercio electrónico y operación que permitan al personal de la compañía desempeñar sus funciones estratégicas satisfactoriamente todos los días.

6. Vincular los premios e incentivos al logro de los objetivos de desempeño y la buena ejecución de la estrategia de crecimiento en el área de Recursos Humanos.
7. *Crear un ambiente de trabajo y cultura corporativa que apoyen la estrategia.*
8. Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando en cómo se ejecuta la estrategia.

Los especialistas de la organización encargados de formular estrategias deberán diagnosticarla, para luego desarrollar las estrategias y ejecutarlas de manera exitosa con eficiencia y eficacia; los mismos que deberán considerar aquellos componentes que les permita formar a “INSPECTSERV S.A.”, como una organización capaz de ejecutar bien sus tareas siendo estos los siguientes:

- **Dotar de personal a la organización:** Esta organización contará con personal capaz de ejecutar exitosamente las tareas integrando un equipo directivo consolidado; además dichos miembros deberán contar con experiencia, habilidades y estilo de liderazgo ajustados a la situación; también se deberá reclutar y conservar a empleados talentosos para esta organización con el propósito de labrar un futuro de éxitos.
- **Crear las competencias centrales y capacidades competitivas:** Las aplicación de carteras de competencias centrales es fundamental en el desarrollo de capacidades, ya que le permitirán a “INSPECTSERV S.A.”, poner de manifiesto su experiencia. Además se deberá actualizar y reestructurar la cartera a medida que las condiciones externas y las estrategias vayan cambiando
- **Adecuar la organización y el esfuerzo de trabajo:** Presenta una estructura organizacional distinta por lo tanto es necesario que “INSPECTSERV S.A.”, implemente su propio lineamiento; organizando sus funciones y procesos, las actividades de la cadena de valor y la toma de decisiones.

- **Perspectivas para organizar el esfuerzo de trabajo y crear capacidades:**
Las fortalezas y debilidades siempre serán tema de importancia en esta compañía especialmente cuando de estrategias se trata; a sabiendas que ninguna estructura organizacional es perfecta. Las competencias y capacidades se originan a través de establecer y fomentar relaciones de trabajo cooperativas entre personas y grupos desempeñando las actividades de modo más satisfactorio para los clientes, en efecto dando un manejo más eficaz tanto en los procesos de organización interna como de desarrollo externo.

CREACIÓN DE POLÍTICAS PARA LA CORRECTA ADMINISTRACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

La formulación de políticas para administrar adecuadamente “INSPECTSERV S.A.”, comprende como meta crear fortalezas para la empresa, permitiendo al gerente y personal en general cumplir con sus actividades profesionalmente. Las políticas administrativas tienen que ser claras y precisas, para que el personal no las considere como barreras al instante de cumplir con sus actividades.

Las políticas que se desarrollen para esta empresa deberán hacerse con sensatez, ya que ayudarán a canalizar las medidas, comportamientos, decisiones y prácticas en el funcionamiento de la empresa, esto no quiere decir que se tengan que llenar folletos voluminosos de políticas para ser exitosos, ya que demasiadas políticas pueden ser agobiantes y considerarse como una política equivocada.

Las políticas de la empresa deberán exigir que las cosas se hagan de cierta manera, pero que también den flexibilidad a los empleados para realizar las actividades de la manera que consideren mejor.

- **Política de Gestión Humana.** – Esta política permitirá efectuar un adecuado proceso de selección, desarrollo y retención del talento humano en “INSPECTSERV S.A.”. Para alcanzar la competitividad, promesas de valor y lograr el desarrollo compartido entre hombre-organización. Debe

concientizarse que a través de una adecuada administración del talento humano se establecerá un marco de relación entre los empleados y la empresa; tomando en cuenta que el conocimiento permite el crecimiento de estos negocios, así como también el mejoramiento de los procesos, incremento de la competitividad y la construcción de su viabilidad empresarial; otra de las razones en la efectividad de la gestión humana es el reconocimiento del trabajo que realizan todos y cada uno de los empleados de esta empresa.

- **Política de Control Interno.** – Mediante la implantación de políticas de control interno los directivos de “INSPECTSERV S.A.”, pondrán de manifiesto criterios y rangos limitativos durante la ejecución de determinadas actividades internas, sin olvidar que la existencia de flexibilidad durante el manejo interno de la empresa es sumamente necesaria.

Mediante esta política, la empresa asegurará la consecución de los objetivos propuestos; dentro del campo jurídico “INSPECTSERV S.A.”, acatará, respetará y aplicará el ordenamiento jurídico interno de la empresa, así como también sus normativas. Los responsables de este tipo de control asegurarán los objetivos mediante los procesos totalmente eficientes y eficaces, protegiendo los activos de la organización, obteniendo reportes financieros totalmente confiables y cumpliendo con las leyes aplicables y regulables. Sobre todo es menester indicar que durante todos estos procesos el gerente de “INSPECTSERV S.A.”, será el responsable de la implantación y ejecución de estas políticas en conjunto con el resto de los directivos de la empresa.

- **Política de Comunicación.** – La presente política comprende la construcción identificada de “INSPECTSERV S.A.”, mediante un proceso de identidad entre esta empresa y las demás de su entorno empresarial, de manera que le permita interactuar y dialogar con el entorno. El objetivo de esta política es comprometerse con el crecimiento coherente de los sistemas organizacionales de “INSPECTSERV S.A.”

La política de comunicación permitirá mantener nuestra identidad; aunque la creciente complejidad que rodea el sector empresarial debido a la globalización y la consecuente diversidad de las interacciones sociales, políticas, económicas y culturales dificulta la creación de un marco de actuación, sin embargo para "INSPECTSERV S.A.", estos factores externos no serán causales que impidan competir en su mercado.

- **Política de Información y del Conocimiento.** – Esta política desarrollará la valoración estratégica de los activos del conocimiento de "INSPECTSERV S.A."; donde la información y el conocimiento son protegidos, administrados y potencializados como activos intangibles; además esta política proporciona sinergias a la empresa y pretende conservar el contingente humano altamente calificado basado en las leyes y reglamentos de la legislación ecuatoriana que protege la propiedad intelectual.

La información deberá ser tratada por medio de criterios de valoración que son: disponibilidad, integridad, confidencialidad, transparencia y confiabilidad; lo que permitirá clasificar la información en pública o confidencial.

- **Política Social.** – Mediante esta política "INSPECTSERV S.A.", pretende encontrar los mecanismos apropiados para relacionarse con la sociedad en general demostrando respeto a las personas en todo momento, prestando un servicio de calidad y eficiencia.

La política social facilitará la creación de un marco de actuación, mediante el cual "INSPECTSERV S.A.", aportará con la sociedad ecuatoriana en los diversos campos que esta lo estime.

- **Política de Servicio.** – A través de esta política "INSPECTSERV S.A.", trasparenta la oferta del servicio de calidad que presta con el propósito de construir relaciones a largo plazo. Como estrategia de los directivos de ésta empresa será satisfacer a los clientes integralmente.

Todos los niveles administrativos y operativos de la presente organización son conscientes que la lealtad de los clientes es importante para continuar en los mercados actualmente competitivos y cambiantes; transmitiendo en los clientes confianza en el servicio que prestamos.

- **Política de Adquisición de Bienes y Servicios.** – El desarrollo de “INSPECTSERV S.A.”, hace necesario definir esta política con la finalidad de establecer un marco para la adquisición de bienes y servicios orientando a satisfacer las necesidades de la empresa de forma precisa; lo cual asegura un resultado técnico y económico para “INSPECTSERV S.A.”.

Adquirir bienes y servicios para esta empresa mediante esta política permitirá construir relaciones de largo plazo con los mejores proveedores nacionales e internacionales cuando ésta los requiera.

- **Política de Riesgos.** – Con esta política se definirá la gestión de los riesgos que generen vulnerabilidad en los recursos de la empresa, siendo una práctica inherente a la actividad que realiza “INSPECTSERV S.A.”, pretendiendo preservar los recursos de la organización, garantizando la ventaja competitiva y la continuidad del servicio que presta frente a los riesgos a los cuales se encuentra expuesta.

“INSPECTSERV S.A.”, adopta los siguientes criterios para la aplicación de esta política: responsabilidad, aprendizaje permanente y racionalidad económica para evaluar el costo en la efectividad de las medidas en el manejo que sean diseñadas y aplicadas, la actual cultura organizacional encamina a aplicar las políticas de riesgo en las empresas sean estas de bienes o de servicios.

TÉCNICAS PARA LA EMPRESA COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS.

Técnica de Reclutamiento Externo que aplicará “INSPECTSERV S.A.”.

En los procesos de selección que aplicará la organización durante los reclutamientos externos comunicará los tipo de cargos vacantes a través de avisos por periódicos, carteles en sitios visibles, consulta en los archivos candidatos, y bases de datos de candidatos. También es importante mencionar que durante el reclutamiento es obligatorio pedir a los aspirantes su curriculum vitae u hoja de vida, funcionando como un catálogo del candidato y con estos datos se conocerá el pasado laboral del aspirante. El reclutamiento en “INSPECTSERV S.A.”, siempre será importante porque permite agregar valor a la organización y a las personas. (**Ver ANEXO No. 2: Formato del Curriculum Vitae**).

De la misma manera llenarán el formulario de solicitud de personal todos los interesados en postularse para ocupar los cargos disponibles en la compañía, cuando esté disponible cualquiera de estos cargos. (**Ver ANEXO No. 3: Solicitud de Cargos**).

Técnicas para Seleccionar Personal de “INSPECTSERV S.A.”.

Las técnicas de selección nos permitirán recopilar información respecto a los candidatos de “INSPECTSERV S.A.”, por medio ellas rastreamos las características personales de los aspirantes, a través de muestras de su comportamiento, pero debemos estar consientes que la técnica que vamos aplicar nos dé rapidez y confiabilidad.

Entrevista de Selección. – La entrevista de selección en “INSPECTSERV S.A.”, es aplicada durante la selección inicial de los candidatos al momento del reclutamiento, tratando de conocer mejor a la otra parte, donde el entrevistado parece una caja negra que debe abrirse, aplicando determinados estímulos para verificar sus reacciones. (**Ver ANEXO No. 4: Formato de Entrevista de Selección**).

Pruebas de Conocimientos o Capacidades. – La empresa “INSPECTSERV S.A.”, aplicará las pruebas de conocimientos durante los procesos de selección con la finalidad de conocer el nivel de conocimientos general y específico de los aspirantes a integrarse en la organización. Las pruebas se realizarán de forma escrita conteniendo preguntas dicotómicas y de elección múltiple de nociones generales y específicas relacionadas con la vacante existente. Estas pruebas serán objetivas, generando facilidad y rapidez tanto al evaluado como al evaluador, contarán con varios ítems. **(Ver ANEXO No. 5: Test de Conocimientos).**

Pruebas Psicométricas. – Las pruebas psicométricas serán aplicadas en “INSPECTSERV S.A.”, durante la etapa de selección de personal y cuando la empresa considere necesario a quienes ya pertenecen a ésta. Constituyen una medida de desempeño aplicadas en condiciones estandarizadas; cuyos resultados son comparados con estándares en muestras representativas para obtener resultados en percentiles. Estos test permitirán identificar los parámetros medibles que se utilizarán en la selección de personal en “INSPECTSERV S.A.”, subdividiéndose en dos partes que son:

- Test de coeficiente intelectual, y
- Test de Aptitudes

En lo que constituye el primer parámetro que refiere al coeficiente intelectual deberá ser relacionado con las capacidades de resolución frente a un problema nuevo que deberá enfrentar el trabajador en un tiempo y espacio especial, en esta empresa de vigilancia y seguridad se pone como base de referencia un coeficiente de inteligencia normal y que hablando en términos cuantitativos equivale a 90, tomando en consideración que el parámetro de la normalidad se encuentra en el rango de 90 a 109 sin descartar la posibilidad de seleccionar y de admitir a personas con coeficientes intelectuales normales superiores, que transformado en términos cuantitativos significa de 110 a 119; pero descartando de manera directa a los coeficientes normales inferiores, que en cuyo caso su capacidad de resolución es muy limitada y que transformado en términos cuantitativos van de 70 a 89, por lo que las exigencias propias del cargo de guardia no les descarta de la posibilidad de

encontrar vivencias extremas que requieran una compleja y alta capacidad de resolver un conflicto nuevo.

En lo que corresponde al test de aptitudes, este nos permite medir las habilidades de las personas con relación a las actividades que realizan, a través de estas se determinan las preferencias hacia ciertas labores en las que la persona se desenvuelve mejor, siendo consideradas las aptitudes como la parte débil de una persona. **(Ver ANEXO No. 6: Test de inteligencia).**

Pruebas de Personalidad. – En la empresa “INSPECTSERV S.A.”, las pruebas de personalidad son aquellas que permitirán diferenciar una persona de otras, presentando características distintas; además son la mezcla de un todo organizado; los test de personalidad revelan ciertos aspectos de las características superficiales de las personas como las determinadas por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) y los determinados por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). **(Ver ANEXO No. 7: Test de Personalidad).**

Técnicas para Entrenamiento del Personal de “INSPECTSERV S.A.”.

En los distintos procesos de evaluación que aplicará la empresa a los programas de entrenamiento debe considerar la necesidad de evaluar los niveles de la organización en su mejoramiento de imagen, atención al cliente, aumento de eficacia y eficiencia; en el nivel de recursos humanos el aumento de conocimientos, cambios de actitud y calidad de vida; en el nivel de calidad se tomará en cuenta el aumento de productividad, mejoramiento de calidad y la adecuación de personas a los requisitos exigidos por los cargos; por último tomaremos en cuenta el nivel de entrenamiento que nos permitirá conocer si se obtuvieron los objetivos del entrenamiento y el retorno de las inversiones realizadas en el entrenamiento.

Técnicas propuestas para el Desarrollo de Personas.

Participación en Curso y Seminarios Externos. – Los miembros de esta organización participarán en cursos formales, sean estos seminarios que les permitirán adquirir nuevos conocimientos y desarrollar habilidades conceptuales y analíticas. Se utilizará la tecnología de la información para obtener el aprendizaje a distancia a través de las videoconferencias las cuales son emitidas desde países desarrollados lo que reduce los costos de entrenamiento en viajes, hospedajes etc.

Tutoría y Asesoría a los Empleados. – Los empleados de “INSPECTSERV S.A.”, que tienen grandes intenciones en ascender a otros niveles en la organización, recibe tutorías de grandes ejecutivos y expertos en determinadas áreas que les permitirán ser considerados para los procesos de rotación de cargos. Existen distintos tipos de tutorías y de tutores por lo que es necesario optar por la tutoría que mejor preparación y enseñanza le ofrezca al miembro(s) de la organización. La tutoría la puede recibir cualquier miembro de la organización.

En las asesorías a los empleados, el gerente de la empresa los asesorará ayudándolos para que desempeñen su cargo de manera eficiente. Las ayudas de asesoría se realizan cuando surge algún problema de desempeño en cualquiera de los niveles de la empresa de servicios de vigilancia y seguridad armada.

De igual manera el gerente deberá controlar asistencias, atrasos, bajos rendimientos, ausencias laborales de sus empleados por medio de las distintas formas de control con la finalidad de intervenir a tiempo y dar el rumbo correcto a la empresa.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO EN EL ÁREA DE MARKETING.

En los servicios de asesoría, el Marketing se ha vuelto necesario por:

- 1) **“La estandarización de la oferta**, que se percibe como indiferenciada desde la perspectiva de la demanda. La empresa que desee destacarse de su competencia, no lo logrará con el método tradicional de reducir precios o acordar con compañía estatales, porque el mayor valor que buscan los clientes no se encuentra allí sino en la calidad de la gestión integral del servicio.
- 2) **La necesidad de diferenciar el mensaje:** Como las necesidades de diferentes clientes son distintas, la empresa debe aprender a diferenciar su mensaje de acuerdo al cliente al que se desee llegar. Esto requiere mucha información con respecto a cada cliente, lo que permitirá realizar una oferta con mayor valor agregado. De otro modo la oferta será sólo "una más", y se competirá puramente por precio.
- 3) **La vuelta a las fuentes.** Muchas empresas vuelven a concentrarse en lo que saben hacer bien, y buscan explotar su especialización. Los clientes de los segmentos más altos desean comprar productos y servicios a especialistas, y las empresas que han enfocado su actividad son las que más vigorosamente están creciendo. Muchas empresas medianas se desprenden de negocios y actividades no estratégicas enfocándose en sus "core business", los negocios que conocen en profundidad y en los que pueden desarrollar verdaderas ventajas competitivas. En lugar de tratar de crecer por diversificación, tratan de crecer en términos de participación de mercado.
- 4) **Más valor por el dinero.** El valor se crea a partir de los beneficios que cada cliente considera relevantes... y no hay dos clientes iguales. Ese valor debe ser percibido por el cliente para que pueda convertirse en una ventaja competitiva. Más allá de la realidad física del servicio, se agrega valor a través de la respuesta y el asesoramiento, respaldados por una operación del negocio cada vez más profesional. Asesoramiento y respuesta son partes integrantes de la oferta de valor al cliente, que no sólo busca gastar menos: espera la mejor ecuación costo / beneficio.

- 5) **Velocidad de respuesta.** Los negocios de los clientes cambian todos los días, y con ellos cambian sus necesidades de seguridad. Los proveedores de seguridad deben mantenerse atentos a estos cambios, proponiendo al cliente soluciones a necesidades de seguridad que ni él mismo se había dado cuenta que tenía. De éste modo el proveedor de seguridad deja de ser un proveedor más, y se transforma en un socio que colabora con el desarrollo del negocio de su cliente. Para lograrlo eficazmente, la respuesta debe ser instantánea.
- 6) **Competencia global.** Si se basa únicamente en precio, las empresas locales terminarán los segmentos menos atractivos de cada mercado. En cambio si los empresarios de seguridad quieren ganar dinero en el futuro, deberán sustentar sus acciones competitivas en una gestión empresarial profesional, incluyendo modos profesionales de ofrecer sus servicios al mercado.

El primer concepto, **claridad estratégica**, es imprescindible. Para hacer negocios toda empresa de seguridad debería tener objetivos claros y comprendidos por todos los colaboradores.

El segundo concepto clave es **segmentación**. En el mercado de servicios de asesoría existen múltiples segmentos y nichos de clientes, cada uno de los cuales sus propias expectativas, necesidades y criterios de compra. No todos los grupos con necesidades insatisfechas representan segmentos interesantes para la empresa. La explotación rentable de cualquier segmento de negocios requiere una estrategia clara, una mínima base de recursos, una organización adecuada de la empresa y una cultura compatible con ese segmento.

ACTIVIDADES DEL PLAN DE MERCADO.

Son las siguientes:

1. Diagnóstico del mercado de la empresa.
2. Comportamiento de los consumidores.
3. Investigación del mercado.

4. Análisis de las 5 P del Mercado:

- a) Producto o Servicio.
- b) Análisis de Precios.
- c) Plaza o Canales de Distribución.
- d) Plan de Publicidad.
- e) Vehículos Promocionales.

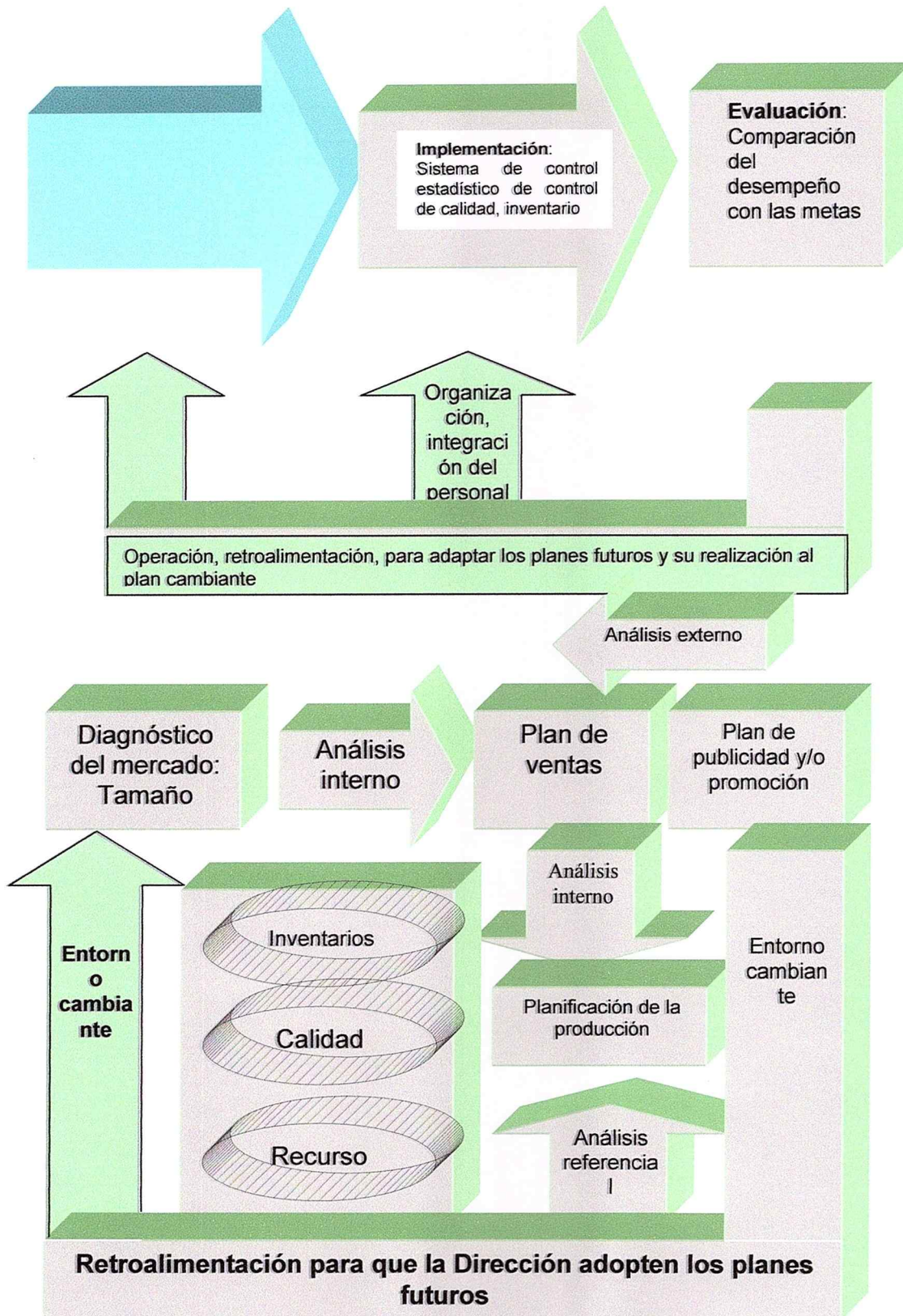
Diseño. – El diseño del plan de mercadotecnia debe contemplar las actividades de mercadotecnia y ventas. Para el efecto se debe exponer también el plan estratégico de la compañía.

En el siguiente gráfico se puede apreciar el diseño del plan de mercadotecnia:

Si se busca mejorar las ventas de la empresa comenzando con el rediseño del servicio, es fundamental tener en cuenta no sólo sus aspectos concretos y tangibles.

Los aspectos intangibles del producto - relacionados con deseos, expectativas, status y en general con su posicionamiento - son al menos tan importantes como su realidad concreta. **Vale la pena dedicar agregar "intangibles de valor", con lo que se consigue aumentar las defensas contra la competencia, mejorar nuestro posicionamiento, aumentar los índices de recompra...**

PLAN DE MERCADOTECNIA



Fuente: Fischer Laura y Espejo Jorge. Mercadotecnia; Editoriales Mc Graw Hill, Tercera Edición. México D. F., 2002. Pág. 190.

Ec. Pedro Iglesias M., Ing.Com. Janeth Cedeño R.,
Ing.Com. Estuardo Hernández G.

MERCADO DE LA EMPRESA.

Para establecer el mercado de la empresa, se deben formular los objetivos del Plan de Marketing, los cuales son los siguientes:

- Incrementar la participación del mercado, mediante estrategias de crecimiento del mercado, para captar el segmento del mercado escogido e ingresar a nuevos mercados.
- Establecer sus necesidades y sus deseos e influir su comportamiento para que deseen adquirir el servicio ya existente que brinda la empresa.

Potencial de Negocios. – Una vez elegidos los mercados y segmentos en los cuales se competirá, se debe estimar su potencial:

- ¿Cuántos y cuales son los potenciales clientes?
- ¿Cuales son sus pautas y criterios de compra?
- ¿Qué potencial económico tiene el segmento?
- ¿Qué diferenciación asegura qué volumen en cada segmento?, etcétera.

Si no se han podido contestar las preguntas anteriores no se puede estimar el volumen futuro de ventas, ni la clase de inversiones que vale la pena hacer para ganar una posición en ese segmento.

Posicionamiento. – También son estratégicas las decisiones que se relacionan con el **posicionamiento**. El posicionamiento es una batalla mental: se relaciona con lo que piensan los potenciales clientes. Se basa en cierta diferencia con respecto a los competidores, que debe ser estudiada con cuidado; si la diferencia es demasiado pequeña, los clientes nos verán como iguales a nuestra competencia. Si la diferencia es demasiado grande o demasiado cara, limitará el potencial de ventas.

Se debe trabajar bien el concepto de producto, y luego implementar políticas de operaciones, precios, administración y venta coherentes con el posicionamiento buscado. Mientras tanto se debe tener en cuenta que los competidores no duermen. Aún si una empresa encuentra una forma de diferenciación rentable, es probable que ésta ventaja sea rápidamente neutralizada por imitación.

Por esto cada vez es más importante mantener la capacidad de innovación, considerando que innovación es toda nueva diferenciación valiosa para los clientes. En la seguridad privada el margen para introducir innovaciones de productos y procesos es enorme... pero pocas empresas están emprendiendo este lucrativo camino.

A partir de allí y enfocados en segmentos que presenten atractivo económico, la empresa de seguridad estará en mejores condiciones de competir y crecer.

COMPORTAMIENTO DE LOS CONSUMIDORES.

Para determinar el comportamiento de los consumidores, es necesario realizar un análisis psicosocial de los mismos, enunciando variables demográficas, geográficas, sociales y psicológicas de los segmentos del mercado, para determinar sus necesidades y expectativas.

Para el efecto, se recomienda la realización de la investigación del mercado, la cual ayude a conocer el comportamiento de los consumidores, sus gustos y preferencias, y con ello tener la información necesaria para maximizar el nivel de satisfacción del cliente, además de servir a la comunidad, fiel a los postulados del Marketing, de la Gestión de la Calidad y de la Planeación Estratégica, que son áreas de la Administración de Empresas.

INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.

El diagnóstico del mercado incluye los siguientes aspectos:

1. Definición del mercado meta.
2. Determinación del tamaño del mercado (con base en la definición del mercado meta).
3. Análisis de la competencia.
4. Participación aspirada.
5. Conocimiento de las necesidades del cliente, a través de la investigación del mercado.

Definición del mercado meta. – El mercado meta lo representan las compañías que han tenido certificación o aquellas que proveen productos y servicios a este tipo de empresas, en la Región Litoral o Costa que es el mercado donde se desempeña INSPECTSERV S. A.

El estudio del mercado, relaciona la demanda y la oferta del servicio que brindan las compañías de asesoría y certificación en la Región Litoral o Costa. Para el efecto, se procederá a la segmentación del mercado, conociendo que el producto se orienta hacia un mercado pudiente, que tiene que proteger sus activos y recursos.

Segmentación del Mercado. – Para segmentar el mercado, se ha seleccionado la población de empresas grandes asentadas en la Región Litoral, que es donde se delimita la presente investigación. Para el efecto, se ha elaborado el siguiente cuadro:

SEGMENTO DEL MERCADO OBJETIVO.

Detalle	Población	%
Compañías Grandes	14.698	39%
Mediana Empresa	22.645	61%
Total	37.343	100,00%

Fuente: INEC. Año 2001.

Las compañías de asesoría y certificación, como INSPECTSERV S.A., tienen un mercado potencial de 37.343 clientes en la Región Litoral, de los cuales 39% corresponde a grandes empresas y 61% a empresas medianas.

Esto quiere decir, que INSPECTSERV S.A. se enfocará hacia dos frentes, que son las compañías grandes y medianas de la Región Litoral o Costa, teniendo como expectativa de mercado, ofrecer los servicios de capacitación en Sistemas de Gestión de la Calidad al mismo sector productivo, con el propósito de incrementar la participación en el mercado.

Participación del Mercado.

Para determinar la demanda actual, se ha efectuado lo siguiente:

- ✓ **Interpretación del modelo sugerido:** El cuadro indica que las grandes empresas representan el 20% del mercado meta, la pequeña y la mediana empresa el 30% y los establecimientos comerciales y el sector residencial el 50%, que se constituyen en los principales clientes potenciales a captar.
- ✓ **Determinación del tamaño del mercado.** – Para determinar el tamaño del mercado se toma como referencia los datos de la participación del mercado, obtenidos con base en la encuesta.

Las ventas de la compañía INSPECTSERV S.A. han alcanzado \$30.000,00 mensuales, es decir, \$360.000,00 que representa el 16% del mercado total. Para obtener el tamaño del mercado se efectúa el siguiente cálculo:

- Participación en el mercado: 16% Ventas anuales: \$360.000,00
- Participación total en el mercado: 100% Tamaño del mercado: \$

$$X = \frac{\text{Ventas anuales INSPECTSERV S.A.} \times 100\%}{\text{Participación en el mercado INSPECTSERV S. A.}}$$

$$X = \frac{\$360.000,00 \times 100\%}{16\%}$$

$$X = \$2.250.000,00$$

Nota: El tamaño del mercado en dólares, es de \$2.250.000,00 que generan 30 compañías de asesoría, inspección y certificación del mercado meta. El tamaño del mercado indica la cantidad de dólares anuales por ingresos de las compañías privadas, de las cuales, INSPECTSERV S.A. ocupa el 16% del mercado total, según la encuesta de opinión realizada a los clientes que requieren y contratan a este tipo de empresas.

Se plantea que la empresa pueda incrementar su producción y sus ingresos en un 5%, con las estrategias de Marketing que se plantean en la presente investigación, es decir, incrementar en la siguiente proporción sus ingresos:

- Ingresos propuestos = Ingresos actuales + 5% de incremento
- Ingresos propuestos = \$360.000,00 X (5% x \$360.000,00)
- **Ingresos propuestos = \$360.000,00 + \$18.000,00**
- **Ingresos propuestos = \$378.000,00**

Los ingresos propuestos son de \$378.000,00, lo que quiere decir, que la compañía INSPECTSERV S.A. incrementará su participación del mercado, en el siguiente porcentaje.

$$\text{Participación en el mercado} = \frac{\text{Ingresos propuestos}}{\text{Ingresos totales en el mercado}}$$

$$\text{Participación en el mercado} = \frac{\$378.000,00}{\$2.250.000,00}$$

Participación en el mercado de INSPECTSERV S.A. = 17%

La compañía INSPECTSERV S.A. se fijará las metas de aumentar sus ingresos en un 5% e incrementar su participación en el mercado a 17%, con la aplicación del planeamiento estratégico del mercado, que se aspira a lograr con la implementación de las herramientas de la mercadotecnia en las actividades de la empresa.

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO.

Marketing táctico: Análisis de las 5 P del mercado.

Los principales factores del mercado, son 5:

- Producto.
- Precio.
- Plaza o distribución.
- Promoción.
- Publicidad.

Para cada uno de estos factores del mercado, deben establecerse diversas estrategias, con el propósito de incrementar la participación del mercado y captar una mayor porción del mercado, siendo más competitivo entre los competidores.

Cabe destacar que el factor de plaza o distribución, no será considerado entre las estrategias de este análisis, porque el servicio de asesoría y certificación no se distribuye como un bien, sino que se oferta a las compañías que tienen o desean obtener la certificación.

A) ESTRATEGIA DE PRODUCTO.

Los modelos del Marketing, aplicados a los servicios de seguridad asesoría y certificación, muestran distintos aspectos del vínculo entre el Cliente y el Servicio. Enseñan que antes de que un potencial Cliente decida tomar el servicio o cuando decide abandonarlo pasan muchas cosas en su cabeza, generalmente en forma inconsciente. Conociendo estos factores, se pueden estructurar un servicio de mejor calidad, y presentarlo de modo adecuado para ser más competitivo.

Hay dos elementos claves. Uno, hacia dentro, es la productividad. Otro, hacia fuera, es la calidad.

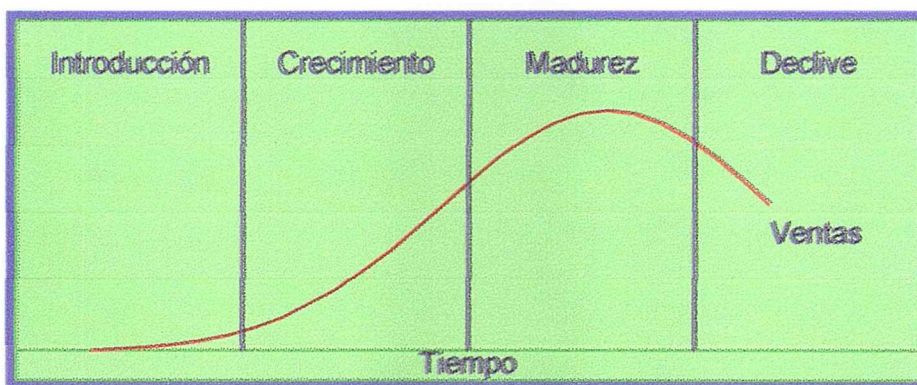
- **Productividad** es la cantidad de producto obtenida con una unidad de recursos (tiempo, esfuerzo, capital, información). Como es evidente mejorando nuestra productividad mejoramos nuestros ingresos.
- **Calidad** es un concepto subjetivo, importante porque la única calidad posible es la que está en la mente de nuestros Clientes y además de los criterios puramente utilitarios, la subjetividad del cliente está influida por múltiples aspectos relacionados con el valor intangible y con el posicionamiento.

La estrategia de INSPECTSERV S.A., se basa en la calidad del servicio, proporcionando al cliente, recurso humano capacitado, correctamente equipado, con tecnología de punta, innovadora a nivel nacional, además del cumplimiento de todos los requisitos legales.

Esta es la principal estrategia para captar a los clientes e ingresar con fuerza en el mercado.

En el siguiente esquema se presenta el cuadro de ciclo de vida del servicio de asesoría y certificación que ofrece la empresa INSPECTSERV S.A.

CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO



ETAPA	PRODUCTO
INTRODUCCION	Servicio de asesoría en gestión de la calidad a empresas privadas y públicas de gran tamaño
CRECIMIENTO	Servicio de asesoría en gestión de la calidad a empresas públicas y privadas de pequeño y mediano tamaño
MADUREZ	Servicio de asesoría en gestión de la calidad que se ofrece a los establecimientos comerciales
DECLIVE	Exhibición y venta de servicios ofrecidos en las etapas de introducción, crecimiento y madurez

Fuente: Fischer Laura y Espejo Jorge. Mercadotecnia; Editoriales Mc Graw Hill, Tercera Edición. México D. F., 2002. Pág. 260.

El cuadro se interpreta de la siguiente manera:

- Durante la etapa de introducción, el servicio de asesoría y certificación se ofreció a grandes empresas del sector público y privado, que fue el mercado al que se le dio la mayor importancia y al que se penetró con mayor fuerza.
- En la etapa de crecimiento se trató de diversificar el servicio, llevándolo hacia empresas medianas, se pretende continuar el crecimiento a través del ingreso este tipo de establecimientos.
- Durante la etapa de madurez, se continúa la estrategia de llegar a empresas medianas.
- En la etapa de la decadencia se deberá implementar otras actividades, como por ejemplo el servicio de capacitación en Sistemas de Gestión de Calidad, al sector empresarial.

Estrategia y posicionamiento con enfoque de Mercado.

La penetración del mercado trata de aumentar las ventas de servicios actuales en mercados actuales. El desarrollo del mercado busca abrir nuevos mercados para el servicio actual. El desarrollo de nuevos servicios crea mejores para mercados actuales, para diversificar mediante la adquisición de nuevos negocios, o para obtener la propiedad y control sobre diferentes niveles el servicio.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

	Productos actuales	Nuevos productos
Mercados actuales	Penetración del mercado: Mediante: <ul style="list-style-type: none"> • Campaña publicitaria. 	Desarrollo de servicios: <ul style="list-style-type: none"> • Asesoría y certificación en sistema de la calidad.
Mercados nuevos	Desarrollo de mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Compañías Grandes. • Compañías Medianas. 	Diversificación: <ul style="list-style-type: none"> • Servicios de capacitación en sistemas de calidad.

Fuente: Fischer Laura y Espejo Jorge. Mercadotecnia; Editoriales Mc Graw Hill, Tercera Edición. México D. F., 2002. Pág. 280.

B) ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE VENTAS.

El objetivo de la promoción de ventas es complementar y coordinar la publicidad con la venta directa; ésta es una faceta cada vez más importante dentro del marketing.

Durante la etapa de crecimiento, se impulsará las ventas del servicio, mediante una política de créditos por volumen del monto que tenga que cancelar el cliente, además de entregar cupones para becas en sus centros de capacitación para el recurso de las empresas que son clientes leales, que serán identificados durante la investigación del mercado.

Conforme el servicio vaya creciendo en el mercado, se trabajarán con vehículos promocionales, para incrementar la venta del servicio en el mercado y evitar que se produzca su decadencia, de acuerdo a las estrategias del ciclo de vida del producto.

La estrategia para la aplicación de los vehículos promocionales son las siguientes:

- Entrega de 50 becas para el recurso humano de empresas clientes, para ser capacitados por INSPECTSERV S. A., en Sistemas de Gestión de la Calidad.
- Descuentos por pronto pago.

Se estima, que los costos de los vehículos promocionales será de \$500,00 por persona, es decir, que los vehículos promocionales costarán \$25.000,00 a la empresa. La promoción de introducción se realizará durante el lanzamiento del plan estratégico de mercadotecnia, es decir, durante los tres primeros meses que dure este lanzamiento.

C) ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD.

El principal objetivo de la publicidad consiste en dar a conocer el servicio y convencer al mercado meta para que lo adquieran, incluso antes de haberlo visto, porque es requerido. Por lo tanto la publicidad de la compañía INSPECTSERV S.A., a través de los medios de comunicación hablados y escritos, así como en letreros, pretende que el servicio de seguridad privada que ofrece, sea conocido en el mercado meta, influyendo con mensajes positivos y el eslogan a la venta del servicio en la provincia del Pichincha y en todos los lugares donde la compañía brinde el servicio. La estrategia publicitaria es la siguiente:

- Llevar a cabo una campaña publicitaria en los medios de prensa como son la radio y la televisión, durante la etapa de crecimiento del servicio.
- Utilizar vallas publicitarias y letreros para publicitar el servicio.
- Utilizar vehículos promocionales, si el caso amerita, como parte de la estrategia que coadyuve a la difusión de la empresa y del servicio que ofrece.
- Utilizar los medios televisivos, en programa como los noticieros, para difundir la labor de la compañía para mejorar los índices de certificación empresarial en Sistemas de Gestión de la Calidad, en nuestro país.

La campaña publicitaria tendrá como objetivo difundir las ventajas que tiene la empresa con relación a la competencia, por tener recurso humano calificado, tecnología de punta y por cumplir los aspectos legales del servicio, lo que le otorga mayor capacidad y eficiencia para el control de la delincuencia y para ahorrar pérdidas de recursos en las empresas del sector público y privado.

El plan de estrategia se presenta en el siguiente cuadro:

NÚMERO DE PAUTAS TELEVISIVAS DIARIAS EN EL PERIODO DE UN TRIMESTRE.

Días	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	V	Tota	Valor/pauta	Valor mes	
Fecha	1	4	7	#	#	2	5	8	L	M	M	J	V	S	D	L	M	M	J	9	6	3	#	#	#	#	#	#
Canal y programa																												
TC (El Noticiero)	1						1			1					1										7	\$530,50	\$3.713,50	
RTS	1					1			1						1										5	\$699,00	\$3.495,00	
Noticiero Ecuavisa													1											1	4	\$948,00	\$3.792,00	
																								Total	16	\$11.000,50		

El total del Presupuesto de la campaña publicitaria, será de **\$12.442.00**, a lo que se sumará el costo de los letreros y folletos publicitarios. Las pautas publicitarias, han sido definidas de acuerdo a un estudio previo, donde se ha determinado las principales medios de comunicación del país, que tienen altos niveles de audiencia y que pueden lanzar cuñas publicitarias de carteras al segmento del mercado escogido.

D) ESTRATEGIA DE PRECIOS DEL SERVICIO.

El precio será variable, con una estrategia de descuentos por pronto pago al sector privado, y con una política de créditos de hasta 60 días a los clientes leales, ya que los proveedores de INSPECTSERV S.A. ofrecen las garantías necesarias para que la prestación del servicio tenga sostenibilidad y liquidez, reduciendo los costos de la inversión y las necesidades de financiamiento.

Los dos determinantes principales del precio son los costos de producción y la competencia. Por este motivo, la estrategia de precios será la siguiente:

- 1) Incrementar el 30% al costo del producto, para la determinación del precio de venta, con base en la siguiente ecuación:
 - Precio de venta = Costo del producto x 30% del costo del producto.
 - $PV = CP \times 30\% CP$.
- 2) Utilizar el método de precio promedio, considerando los precios del servicio de asesoría y certificación en el mercado. Para el efecto se opera de la siguiente manera:

TÉCNICA DEL PRECIO PROMEDIO.

Descripción	Clase (i)	Frecuencia (X)	X.i
\$7.000,00 - \$8.000,00	\$7.500,00	93	697.500
\$8.001,00 - \$9.000,00	\$8.500,00	102	867.000
\$9.001.00 - \$10,000,00	\$9.500,00	65	617.500
Más de \$10,000,00	\$10.500,00	6	63.000
Total		266	2.245.000

Fuente: Encuestas.

$$\text{Precio promedio} = \frac{\sum X.i}{\text{Frecuencia (X)}}$$

$$\text{Precio promedio} = \frac{2.245.000}{266}$$

Precio promedio = \$8.440,00

El precio promedio del servicio de asesoría y certificación empresarial es de \$8.440,00, según el análisis efectuado, y, fluctúa entre \$8.000,00 a \$9.000,00. El precio que debe ofrecer INSPECTSERV S. A. a sus clientes, debe situarse entre estos dos valores, pero nunca sobrepasarlos, de esta manera el precio será competitivo, en el sector de mercado escogido.

3.6. BENEFICIARIOS

La presente propuesta beneficiará a:

- **Pequeñas Empresas:** Porque los métodos de planificación estratégica utilizados En la presente propuesta, servirán como un patrón para las demás empresas ubicadas en el área de servicios de este amplio sector productivo y no solo permanezcan en el mercado, sino que logren su desarrollo.
- **Trabajadores:** Que tendrán a disposición una guía práctica para la aplicación Los métodos de planificación estratégica para su propia desarrollo y el de la organización en que trabajan con el fin de mantener sus puestos de trabajo.
- **Comunidad:** Porque se mantienen las plazas de trabajo y se incrementa el nivel de satisfacción de los clientes.

3.7. IMPACTO SOCIAL

El presente proyecto trascenderá, no solo en la empresa INSPECTSERV S. A. sino en el sector de Pequeñas Empresas, en este caso del área de servicios, porque procurará el desarrollo de estas organizaciones, manteniendo e incrementando las plazas de trabajo para el recurso humano y el nivel de satisfacción de los clientes actuales y potenciales, en beneficio de la comunidad en general.

Los impactos cualitativos de la presente propuesta, serán los siguientes:

Cualitativos:

- a) Desarrollo organizacional.
- b) Mayor conocimiento del mercado.
- c) Incremento del nivel de satisfacción de los clientes.
- d) Mejoramiento del desempeño del personal.
- e) Mantenimiento y aumento de plazas de trabajo para el recurso humano.

Cuantitativos:

- f) Incremento del porcentaje de la participación del mercado.
- g) Incremento de la rentabilidad de las Pequeñas Empresas.
- h) Aumento de la eficiencia.

3.8. EVALUCIÓN

La evaluación del impacto será medible a través de los siguientes indicadores:

- a) No. de Pequeñas Empresas operando en la ciudad de Guayaquil.
- b) Porcentaje de participación en el mercado.
- c) Porcentaje de clientes satisfechos mediante retroalimentación.
- d) Balances financieros: Indicadores de rentabilidad, de liquidez y de solvencia.
- e) No. de trabajadores de las empresas.
- f) No. de trabajadores formados y capacitados en las Pequeñas Empresas.

4. EVALUACIÓN FINANCIERA

4.1. PLAN DE INVERSIÓN

La implementación de la propuesta debe considerar la inversión inicial y los costos de operación anuales.

4.1.1. Inversión inicial

La inversión inicial de la propuesta corresponde a la adquisición de activos cuya vida útil se ha estimado en 3 años que es la vida útil del recurso tecnológico y la publicidad de introducción.

INVERSIÓN INICIAL PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA.

Detalle	Costos
Recursos tecnológicos	\$1.200,00
Publicidad de introducción	\$12.442,00
Total	\$13.642,00

Fuente: Costos de estrategias del capítulo III.

La inversión inicial representa los activos o recursos físicos cuya vida útil es de 5 años, su monto asciende a la cantidad de **\$13.642,00**.

A continuación se hará referencia a los costos de operación de la propuesta en análisis.

4.1.2. Análisis de los costos de operación anual

El capital de operación de la propuesta corresponde al desembolso de costos anuales operativos (recursos humanos, materiales y gastos varios) cuyo listado se menciona a continuación.

COSTOS DE OPERACIÓN PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA.

Detalle	Costo total
Recurso humano (capacitación)	\$4.508,00
Publicidad anual	\$2.000,00
Investigación del mercado	\$2.500,00
Recursos materiales (S. Oficina)	\$500,00
Total	\$9.508,00

Fuente: Costos de estrategias del capítulo III.

Los costos de operación ascienden a la cantidad de **\$9.508,00** de acuerdo al cálculo efectuado.

La suma de la inversión inicial y del capital de operación, dan como resultado la inversión total.

4.1.3. Análisis de la inversión total

La inversión total requerida para la propuesta corresponde a la suma de la inversión fija más el capital de operación anual, cifras obtenidas en los cuadros inmediatos anteriores.

En el siguiente cuadro se describe las cuentas de la inversión total de manera general.

INVERSIÓN TOTAL.

Detalle	Costos	%
Inversión Inicial	\$13.642,00	58,93%
Capital de Operación	\$9.508,00	41,07%
Total	\$23.150,00	100,00%

Fuente: Inversión fija más capital de la inversión.

La inversión total de la propuesta asciende a la cantidad de **\$23.150,00** de acuerdo a los datos del cuadro efectuado.

4.2. FINANCIAMIENTO DE LA PROPUESTA

La propuesta será financiada vía crédito bancario, efectuado con una tasa de interés del 10% anual, pagadero a 3 años plazo a través de pagos trimestrales, por esta razón se ha obtenido la tasa de interés trimestral del 2,50%. El siguiente cuadro indica los datos del financiamiento, para lo cual se han tomado datos económicos actuales.

DATOS DEL CREDITO FINANCIADO.

Detalle	Valores
Inversión inicial	\$13.642,00
Préstamo solicitado (60% de Inversión inicial)	\$7.465,20
Interés anual:	10,00%
Interés trimestral: (10% anual / 4) i	2,50%
Número de pagos (m):	12

Fuente: Inversión fija.

Los datos del cuadro sirven para encontrar el pago y posteriormente el gasto por intereses que genera el préstamo.

$$\text{Dividendos} = \frac{P (i) (1 + i)^m}{(1+i)^m - 1}$$

Donde: P es el valor del crédito financiado; i es la tasa de interés anual; n es el número de periodos trimestrales en el cual se debe cancelar la obligación bancaria que es de 3 años, 12 trimestres. Para el efecto, se reemplazan los valores en la ecuación.

$$\text{Dividendos} = \frac{(\$7.465,20) \times (2,50\%) \times (1+2,50\%)^{12}}{(1+2,50\%)^{12} - 1}$$

Dividendos = \$727,76

La pequeña empresa abonará trimestralmente la cantidad de **\$727,76** a la institución acreedora.

El monto de los dividendos, se restará periódicamente con el valor del capital prestado y el interés generado trimestralmente.

AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO FINANCIADO.

Trimestre	M	Crédito	i	Dividendo	Deuda
Dic-09	0	\$7.465,20	2,50%		Σ Crédito,i,dividendos
Mar-10	1	\$7.465,20	\$186,63	-\$727,76	\$6.924,07
Jun-10	2	\$6.924,07	\$173,10	-\$727,76	\$6.369,41
Sep-10	3	\$6.369,41	\$159,24	-\$727,76	\$5.800,88
Dic-10	4	\$5.800,88	\$145,02	-\$727,76	\$5.218,15
Mar-11	5	\$5.218,15	\$130,45	-\$727,76	\$4.620,84
Jun-11	6	\$4.620,84	\$115,52	-\$727,76	\$4.008,60
Sep-11	7	\$4.008,60	\$100,21	-\$727,76	\$3.381,05
Dic-11	8	\$3.381,05	\$84,53	-\$727,76	\$2.737,82
Mar-12	9	\$2.737,82	\$68,45	-\$727,76	\$2.078,50
Jun-12	10	\$2.078,50	\$51,96	-\$727,76	\$1.402,70
Sep-12	11	\$1.402,70	\$35,07	-\$727,76	\$710,01
Dic-12	12	\$710,01	\$17,75	-\$727,76	\$0,00
	Total		\$1.267,93	-\$8.733,13	

Fuente: Datos del crédito financiado.

El crédito financiado genera un gasto por intereses de **\$1.267,93** que representa el costo financiero de la propuesta durante los 3 años de pagos.

4.3. FACTIBILIDAD Y SUSTENTABILIDAD

Para obtener la factibilidad de la propuesta, es necesario evaluar los criterios financieros TIR y VAN, previo a la determinación de los flujos de caja anuales. El balance económico para la obtención de los flujos de caja anuales ha sido elaborado a continuación.

BALANCE ECONÓMICO DE FLUJO DE CAJA.

Descripción	Periodos			
	2010	2011	2012	2013
Incremento de ingresos		\$ 18.000,00	\$ 18.900,00	\$ 19.845,00
Inversión Inicial	-\$13.642,00			
Costos de Operación				
Recursos humanos		\$4.508,00	\$4.508,00	\$4.508,00
Publicidad anual		\$2.000,00	\$2.000,00	\$2.000,00
Investigación del mercado		\$2.500,00	\$2.500,00	\$2.500,00
Recursos materiales		\$500,00	\$500,00	\$500,00
Gastos por intereses		\$663,99	\$430,72	\$173,23
Capital de Operación anual		\$10.171,99	\$9.938,72	\$9.681,23
Flujo de caja	-\$13.642,00	\$7.828,01	\$8.961,28	\$10.163,77
TIR	41,24%			
VAN	\$22.158,59			

Fuente: Cuadros de inversión fija y costos de operación.

Para obtener los flujos de caja anuales, se ha tomado como valor de ingresos al ahorro de la propuesta que ocasiona el incremento de los ingresos económicos determinados en el capítulo III, que ascendió a la cantidad de **\$18.000,00** esperando que se logre mantener el crecimiento del 5%. La propuesta genera una Tasa Interna de Retorno del 41,24% y un Valor Actual Neto de \$22.158,59 valores obtenidos a través del programa Excel, considerando los flujos de caja y la inversión fija.

Para obtener el periodo de recuperación de la inversión se utiliza la siguiente ecuación financiera.

$$P = \frac{F}{(1+i)^n}$$

La ecuación se describe de la siguiente manera:

- El valor de P es el Valor Actual Neto.
- Los valores de F son los flujos de caja anuales.
- El valor de i es la tasa de descuento del 10%.
- El valor de n es el número de periodos anuales considerados en la presente investigación.

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN.

Año	n	P	F	i	Ecuación	P	P acumulado
2009	0	\$13.642,00					Acumulados
2010	1		\$7.828,01	10%	$P = F/(1+i)^n$	\$7.116,37	\$7.116,37
2011	2		\$8.961,28	10%	$P = F/(1+i)^n$	\$7.406,02	\$14.522,39
2012	3		\$10.163,77	10%	$P = F/(1+i)^n$	\$7.636,19	\$22.158,59

Fuente: Flujo de caja.

El cuadro indica que en el segundo periodo anual de implementada la propuesta se recupera el valor de la inversión inicial de **\$13.642,00** como se ha planteado una vida útil de 3 años, existen 12 meses de beneficio de la propuesta.

En conclusión la Tasa Interna de Retorno del 41,24% mayor a la tasa de descuento del 10%, el Valor Actual Neto obtenido por la suma de \$22.158,59 superior a la inversión inicial de \$13.642,00 y el periodo de recuperación de la inversión de 24 meses, menor a 36 meses que es la vida útil de la propuesta, manifiestan la factibilidad de la inversión.

Otro de los indicadores económicos para hacer frente a la inversión es el coeficiente Beneficio / Costo cuya relación es la siguiente:

$$\text{Coeficiente Beneficio / Costo} = \frac{\text{Beneficio VAN}}{\text{Inversión inicial}}$$

$$\text{Coeficiente Beneficio / Costo} = \frac{\$22.158,59}{\$13.642,00}$$

Coeficiente Beneficio / Costo = 1,62

La propuesta genera un coeficiente beneficio / costo de 1,62, indicando que por cada dólar que invierte la empresa en la propuesta, se generarán \$1,62, es decir, \$0,62 adicionales de ganancia.

Se presentará en el siguiente cuadro el estado de pérdidas y ganancias para verificar el incremento de los márgenes de utilidad en este estado financiero.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (ACTUAL)

Cuenta	Valores	%
Ventas	\$360.000,00	
Costo de ventas	\$188.800,00	
Utilidad bruta	\$171.200,00	47,56%
Gastos administrativos	\$48.000,00	
Gastos de ventas	\$11.000,00	
Utilidad operativa	\$112.200,00	31,17%
Gastos financieros	\$5.000,00	
Utilidad neta	\$107.200,00	29,78%
Participación de trabajadores	\$16.080,00	
Utilidad antes de impuestos	\$91.120,00	25,31%
Impuesto a la renta	\$22.780,00	
Utilidad a distribuir	\$68.340,00	18,98%

Fuente: Administración de empresa INSPECTSERV S. A.

ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS (PROPUESTO)

Cuenta	Valores	%
Ventas	\$378.000,00	
Costo de ventas	\$193.308,00	
Utilidad bruta	\$184.692,00	48,86%
Gastos administrativos	\$48.500,00	
Gastos de ventas	\$15.500,00	
Utilidad operativa	\$120.692,00	31,93%
Gastos financieros	\$5.663,99	
Utilidad neta	\$115.028,01	30,43%
Participación de trabajadores	\$17.254,20	
Utilidad antes de impuestos	\$97.773,81	25,87%
Impuesto a la renta	\$24.443,45	
Utilidad a distribuir	\$73.330,36	19,40%

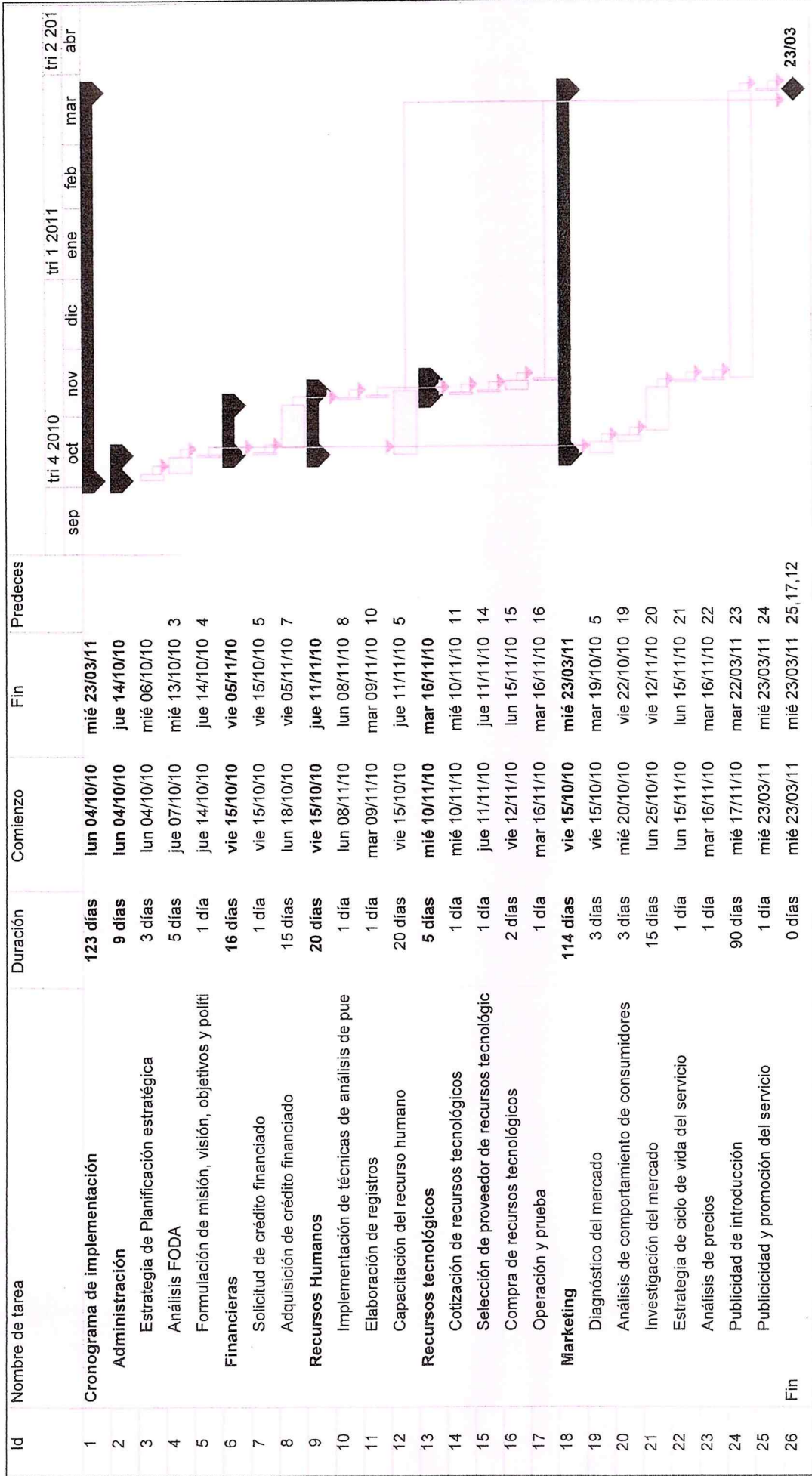
Fuente: Estado de pérdidas y ganancias actual y costos de la propuesta.

Con la propuesta de implementación de la planificación estratégica, no solo se incrementará la competitividad de la pequeña empresa, sino que aumentará la rentabilidad desde 29,78% hasta 30,43%.

En conclusión se ha confirmado a través de la evaluación de los indicadores financieros TIR, VAN, periodo de recuperación de la inversión y coeficiente beneficio / costo que la propuesta es factible y sustentable, además que incrementa los ingresos en 5% y la rentabilidad en 0,65%. por lo tanto es conveniente para los intereses de la empresa.

4.4. PLAN DE ACCIÓN

El plan de acción de la propuesta, se ha diseñado bajo el uso del programa Microsoft Project, para lo cual se ha utilizado la técnica del Diagrama de Gantt, método que trata de ordenar y clasificar las actividades de la propuesta en secuencia cronológica, disponiendo de los recursos de manera lógica y oportuna. En el siguiente esquema se presenta el cronograma de implementación de la propuesta.



Proyecto: Cronograma de implem
Fecha: mar 08/06/10

Tarea		Hito		Tareas externas	
División		Resumen		Hito externo	
Progreso		Resumen del proyecto		Fecha límite	

CONCLUSIONES

De acuerdo al estudio realizado se han obtenido las siguientes conclusiones:

- 1) La mayoría de Pequeñas Empresas en la ciudad de Guayaquil, tienen una administración en la que predominan los lazos familiares.
- 2) La desorganización, falta de definición de funciones, desconocimiento del mercado, conflictos internos, son ocasionados por la falta de implementación de un Plan Estratégico de Negocios en las Pequeñas Empresas de tipo familiar, lo que las ha conducido a mantener bajos índices de competitividad y a que peligre su permanencia en el mercado.
- 3) Se ha podido conocer que las Pequeñas Empresas no han definido la misión, visión, análisis de puestos, ni utilizan la investigación del mercado para determinar el nivel de satisfacción de sus clientes, ni programas de formación y capacitación para fortalecer los conocimientos del recurso humano, además no se evalúan internamente ni a sus competidores, porque no aplican la matriz FODA.
- 4) Se plantea como propuesta para las Pequeñas Empresas, la implementación de un Plan Estratégico en las áreas de Recursos Humanos y Marketing, determinando herramientas como análisis de puestos, matriz FODA, programas de formación y capacitación a sus trabajadores, investigación del mercado y estrategias competitivas de crecimiento que permitan incrementar la competitividad de las pequeñas empresas y garantice su permanencia en el negocio.
- 5) En definitiva la propuesta de Planeación Estratégica en las áreas de Recursos Humanos y Marketing para las Pequeñas Empresas de tipo familiar, beneficiarán a sus trabajadores que mantendrán su puesto de trabajo, a sus propios negocios que serán más competitivos y a la sociedad, dado que este tipo de negocios representan un bastión muy importante para el desarrollo del país.

RECOMENDACIONES

De acuerdo al estudio realizado se proporcionan las siguientes recomendaciones:

- 1) Se debe contar con un programa de inducción gerencial para formar ejecutivos en la alta dirección.
- 2) Se debe fomentar una cultura fundada en valores corporativos, que permita que el negocio funcione adecuadamente, de manera organizada y coordinada, conforme al crecimiento esperado y planificado por la alta dirección.
- 3) Establecimiento del análisis FODA como herramienta gerencial que permita identificar oportunidades en el mercado y que identifique las potenciales debilidades y amenazas que puedan afectar a la organización para hacerle frente e impedir que las Pequeñas Empresas se contraigan en su crecimiento.
- 4) Definición de la misión y visión organizacional, establecimiento del análisis de puestos y de programas de formación y capacitación del recurso humano e implementación de estrategias de crecimiento del mercado, basadas en la investigación de las necesidades de los clientes.
- 5) La Planeación Estratégica debe ser una política que permita dotar de estrategias competitivas a las Pequeñas Empresas, con la expectativa de mejorar las posibilidades de crecimiento económico de la sociedad ecuatoriana.

BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H., Declerck R., & Hayes R. (1988). *El Planteamiento Estratégico*: México: Trillas.

Cope, R. (1991). *El Plan Estratégico: Haga que la Gente Participe*. Caracas: Legis.

Corredor, J. (1997). *La Planificación Estratégica*. Valencia: Hermanos Vadell

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. México: Mc Graw Hill.

Gómez, O. (2005). *Planificación Estratégica en Contribuciones a la Economía*. Obtenida el 01 de septiembre de 2009, de <http://www.eumed.net/ce/>

Guizar, R. (1999). *Desarrollo Organizacional*. México: MC Graw Hill.

Hill, C., & Jones, G. (1996). *Administración Estratégica*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Hoffer, C. (1986). *Planeación Estratégica: Conceptos Analíticos*. Bogotá: Norma.

Palma Le Blanc, A. (1993). *Dirección de Organizaciones*. Providencia: Dolmen.

Quigley, J. (1996). *Visión: Cómo la desarrollan los Líderes, la Comparten y la Sustentan*. Bogotá: Mc Graw-Hill.

Robbins, S., & Coulter, M. (2000). *Administración*. México: Pearson Educación

Serna, H. (1996). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: RAM Editores.

Thompson, A., & Strickland, A. (1994). *Dirección y Administración Estratégicas: Conceptos, casos y lecturas*. Buenos Aires: Addison Wesley Iberoamericana.

<http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion->

Espinoza, H. (n.d.). *Planificación Estratégica*. Planificación: herramienta útil para la visualización del futuro. Septiembre de 2009, de estrategica.shtml.

Ansoff, I. (n.d.). Biography. Obtenida el 1 de septiembre de 2009, de http://en.wikipedia.org/wiki/Igor_Ansoff

David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.

Fayol, H. (n.d.). Biography. Obtenida el 2 de septiembre de 2009, de <http://en.wikipedia.org/wiki/FAYOL>

Mintzberg, H. (n.d.) Biography. Obtenida el 3 de septiembre de 2009, de http://en.wikipedia.org/wiki/Henry_Mintzberg

Morgenstern, O. (n.d.). Biography Obtenida el 3 de septiembre de 2009, de <http://cepa.newschool.edu/het/profiles/morgenst.htm>

Taylor, F. (n.d.). Biography. Obtenida el 3 de septiembre de 2009, de http://en.wikipedia.org/wiki/Frederick_Winslow_Taylor

Vega, R. (n.d.). La relación dialógica entre la planificación estratégica y el aprendizaje organizacional. Obtenida el 4 de septiembre de 2009, de http://eprints.rclis.org/archive/00009262/01/http_bvs.sld.cu_revistas_aci_vol14_6_06_aci09606.htm.pdf

VonNeumann, J. (n.d.). Biography. Obtenida el 4 de septiembre de 2009, de http://www-groups.dcs.st-and.ac.uk/~history/Mathematicians/Von_Neumann.html

Drucker, P. (n.d.). Biography. Obtenida el 4 de septiembre de 2009, de <http://www.cgu.edu/include/DruckerBio.pdf>

Mintzberg, H., Brian Q., & Voyer, John. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. México: Editorial Prentice may

Paredes A. (1997). *Manual de Planificación Estratégica*. Panamá: Seminario Taller sobre Planificación Estratégica. Contraloría General de la República.

ANEXOS

ANEXO No. 1

ENCUESTA DIRIGIDA A LOS REPRESENTANTES DE LAS PEQUEÑAS EMPRESAS

▪ OBJETIVOS

Investigar acerca de la aplicación de los métodos de la Planificación Estratégica en las Pequeñas Empresas del cantón Guayaquil.

▪ INSTRUCTIVO

- a) Lea cada pregunta y sírvase responder con el número de su elección en el casillero correspondiente.
- b) La encuesta es anónima, por lo tanto no se sugiere su identificación.

1) ¿En qué medida las Pequeñas Empresas deben definir su misión y visión?

a) Muy importante
b) Importante
c) Indiferente
d) Poco importante
e) Nada importante

2) ¿Ha definido su empresa la misión y visión?

a) Si
b) No
c) No sabe

3) ¿En qué medida estima que la formación del recurso humano debe realizarse?

a) Siempre
b) Con frecuencia
c) A veces
d) Rara vez
e) Nunca

4) ¿En qué medida capacita al recurso humano, como método para mejorar los conocimientos de su recurso humano?

a) Siempre
b) Con frecuencia
c) A veces
d) Rara vez
e) Nunca

5) ¿En qué medida incentiva al recurso humano para mejorar su desempeño, en el logro de objetivos a largo plazo?

a) Siempre
b) Con frecuencia
c) A veces
d) Rara vez
e) Nunca

6) ¿Con qué frecuencia utiliza los métodos de la planificación anual en sus actividades empresariales?

a) Siempre
b) Con frecuencia
c) A veces
d) Rara vez
e) Nunca

7) ¿Con qué frecuencia revisa la alta Dirección la planificación anual de sus actividades empresariales, mediante el monitoreo y seguimiento de las mismas?

a) Siempre
b) Con frecuencia
c) A veces
d) Rara vez
e) Nunca

8) ¿En qué medida cree usted que se utiliza el análisis FODA, como método de planificación estratégica de sus actividades empresariales?

a) Siempre
b) Con frecuencia
c) A veces
d) Rara vez
e) Nunca

9) ¿En qué medida conoce la empresa el mercado y a sus clientes?

a) Mucho
b) Poco
c) Nada

10) ¿Con qué frecuencia la organización realiza la investigación del mercado?

a) Siempre
b) Con frecuencia
c) A veces
d) Rara vez
e) Nunca

11) ¿Con qué frecuencia la organización analiza a sus competidores?

a) Siempre
b) Con frecuencia
c) A veces
d) Rara vez
e) Nunca

12) ¿En qué medida se ha incrementado la rentabilidad en los estados financieros de la empresa, en los últimos cinco años?

a) Mucho
b) Poco
c) Nada

13)¿En qué medida ha mejorado la tecnología de la empresa en los últimos tres años?

- | |
|----------|
| a) Mucho |
| b) Poco |
| c) Nada |

14)¿Con qué frecuencia utiliza la empresa métodos del análisis de puestos para la selección del recurso humano?

- | |
|-------------------|
| a) Siempre |
| b) Con frecuencia |
| c) A veces |
| d) Rara vez |
| e) Nunca |

15)¿Con qué frecuencia utiliza el método de entrenamiento al recurso humano previo a su contratación?

- | |
|-------------------|
| a) Siempre |
| b) Con frecuencia |
| c) A veces |
| d) Rara vez |
| e) Nunca |

16)¿En qué medida cancela el rubro correspondiente a la participación de utilidades de los trabajadores?


- | |
|-------------------|
| a) Siempre |
| b) Con frecuencia |
| c) A veces |
| d) Rara vez |
| e) Nunca |

17)¿En qué medida podrá una empresa mantenerse en el negocio, si mantiene la misma actitud que ha mantenido hasta ahora?

- | |
|--------------------------|
| a) Se mantendrá muy bien |
| b) Se mantendrá estable |
| c) Se mantendrá a medias |
| d) No permanecerá |
| e) No responde |

CURRÍCULUM VITAE

DATOS PERSONALES:

Primer Nombre	_____	Segundo Nombre	_____	
Primer Apellido	_____	Segundo Apellido	_____	
Documento de Identidad	C.I. <input type="text"/> otra <input type="text"/>	No.	_____	
Edad:	_____ Años	Fecha de nacimiento:	D: _ M: _ A: _	
Dirección residencia:	_____	Teléfono	_____	
Dirección sitio de trabajo:	_____	Teléfono	_____	
País	_____	Ciudad	_____	Celular: <input type="text"/>
Estado civil	_____	Nivel educativo	_____	

Formación Académica

Experiencia Laboral

Experiencia Laboral

Experiencia Laboral

Idiomas:

Otros:

ANEXO No. 3

SOLICITUD DE CARGO

Yo.....
Expreso mi deseo voluntario de postular para el cargo
de.....,para lo cual decido
participar durante el presente proceso de reclutamiento.

NOMBRES:

APELLIDOS.....

C. C. No.TELEFONO:.....

ESTUDIOS:.....

TITULO.....

DIRECCION DOMICILIO PARTICULAR.....

TELEFONO CELULAR.....

MAIL.....

FECHA Y LUGAR DE NACIMIENTO.....

FIRMA.....

FECHA.....

ANEXO No. 4

Fecha D M A Hora Lugar: _____

I. DATOS DEL ENTREVISTADO:

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____

ENTREVISTA DE SELECCION

Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____

Documento de Identidad C.I. otra No. _____

Edad: Años. Género: M F Fecha de nacimiento: D M A

Lugar de nacimiento País _____ Provincia _____

Profesión _____ Oficio _____

Estado civil _____ Nivel educativo _____

Dirección residencia: _____ Teléfono _____

Dirección sitio de trabajo: _____ Teléfono _____

País _____ Ciudad _____ Celular:

CARACTERISTICAS FISICAS DEL CANDIDATO

Estatura:		Contextura:		Tez:		Cabello:		Ojos:	
Nariz:		Boca:		Tatuajes:		Cicatrices:		Enfermedades:	
Medicinas:		Otros:							

PREGUNTAS

1. ¿Ha trabajado en una empresa de ASESORIA GESTIÓN DE CALIDAD? SI NO
2. ¿Ha sido despedido de alguna otra empresa? SI NO
3. ¿Ha escuchado hablar de esta empresa en su lugar de residencia? SI NO
4. ¿Es puntual en su trabajo? SI NO
5. ¿Ha tenido problemas en sus antiguos trabajos con sus compañeros? SI NO
6. ¿Cree usted contar con el perfil del cargo (s) disponibles en nuestra empresa? SI NO
7. ¿Ha sido acusado de robo, hurto, etc., en sus antiguos trabajos o en su lugar de residencia? SI NO

8. ¿Sufre usted alguna enfermedad crónica? SI NO

9. ¿Cumple con su trabajo y es exigente con su empleador? SI NO

Firmas:

Firma entrevistado		Firma Entrevistador
Nombre:		Nombre:
Cédula de Ciudadanía		Cargo
	Pulgar derecho del entrevistado	Entidad

ANEXO No. 5

Fecha D M A Hora Lugar: _____

I. DATOS DEL EVALUADO:

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____

TEST DE CONOCIMIENTOS

Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____

Documento de Identidad C.I. otra _____ No. _____

EL PRESENTE TEST DE CONOCIMIENTOS TENDRÁ COMO OBJETIVO MEDIR EL GRADO DE CONOCIMIENTOS DE LOS EVALUADOS, MEDIANTE UN SISTEMA DE PRUEBAS DICOTÓMICAS Y DE ELECCIÓN MÚLTIPLE

Parte Objetiva de Conocimientos Generales

Subraye la respuesta correcta la respuesta correcta

1. La actual crisis mundial ha afectado la economía mundial y la nuestra específicamente.
 - a) Si
 - b) Tal vez
 - c) No

2. El actual Presidente de la República de Ecuador es:
 - a) Arquitecto
 - b) Doctor
 - c) Economista
 - d) Abogado

3. El actual alcalde del cantón Quito se llama:

- a) **Antonio Duran Ricaurte**
- b) **Paco Moncayo**
- c) **Freddy Mayorga Colorado**
- d) **Augusto Barrera Guarderas**

4. Nuestro primer Presidente de Ecuador se llamó:

- a) **Simón Bolívar**
- b) **Vicente Rocafuerte**
- c) **Juan José Flores**
- d) **Lucio Gutiérrez**

Encierre con un círculo el literal correcto.

5. El actual Ministro de Gobierno de Ecuador es:

- a) **Gustavo Larrea**
- b) **Fernando Bustamante**
- c) **Gustavo Jalk**
- d) **Ricardo Patiño**

6. La UNASUR quiere decir:

- a) **UNIDAD DE PUEBLOS SURAMERICANOS**
- b) **UNIÓN DE NACIONES SURAMERICANAS**
- c) **UNIDAD Y LUCHA CONTRA EL NARCOTRAFICO**
- d) **UNIÓN Y LUCHA CONTRA LA NARCOPOLITICA**

7. Ecuador actualmente tiene;

- a) 21 provincias
- b) 24 provincias
- c) 23 provincias
- d) 20 provincias

8. Las características de un Sistema de Gestión de la Calidad son los siguientes:

- a) _____
- b) _____
- c) _____
- d) _____

9. Los límites de Ecuador son:

- a) Al norte con Venezuela, al Oeste con Colombia, Sur y Este con Perú.
- b) Al oeste con Perú, al norte con Brasil, al sur y este con Bolivia
- c) Al norte con Colombia, al sur y este con Perú y al oeste con el Océano Pacífico.
- d) Al sur y este con Colombia, al oeste con el océano Pacífico, y al norte con Perú.

Ponga verdadero o falso a las siguientes preguntas

10. La actual Constitución de Ecuador permite que las empresas tengan sistemas de la calidad definidos..... ()

11. Ecuador es un país donde todas las empresa tienen un Sistema de Gestión de la Calidad establecido y certificado.....()

12. El Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN) se encarga de controlar los sistemas de la calidad..... ()

13. El idioma oficial de Ecuador es el español..... y su moneda el dólar americano
()
14. Los Prefectos, Asambleístas, Alcaldes y Concejales son elegidos para gobernar
cada cuatro años.....()
15. La organización internacional de la estandarización (ISO) es la encargada de
manejar los sistemas de calidad en el mundo..... ()

Prueba Objetiva de Conocimientos Específicos

Marque con una "X" la respuesta correcta a las siguientes preguntas.

16. Cree usted que la Asesoría en Gestión de la calidad es:

- a) Un gasto ()
- b) Un ahorro ()
- c) Una inversión ()
- d) Todas las anteriores ()

**17. Las compañías de Asesoría en Gestión de la calidad permiten a los propietarios
de empresas, locales y negocios trabajar con:**

- a) Calidad ()
- b) Confianza ()
- c) Otras ()
- d) Ninguna de las anteriores ()

ANEXO No. 6

HOJA DE RESPUESTAS

Fecha D M A Hora Lugar: _____

I. DATOS DEL EVALUADO:

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____

TEST DE INTELIGENCIA

Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____

Documento de Identidad C.I. otra _____ No. _____

MARQUE CON CIRCULO LA RESPUESTA CORRECTA

1	A	B	C	D	16	A	B	C	D
2	A	B	C	D	17	A	B	C	D
3	A	B	C	D	18	A	B	C	D
4	A	B	C	D	19	A	B	C	D
5	A	B	C	D	20	A	B	C	D
6	A	B	C	D					
7	A	B	C	D					
8	A	B	C	D					
9	A	B	C	D					
10	A	B	C	D					
11	A	B	C	D					
12	A	B	C	D					
13	A	B	C	D					
14	A	B	C	D					
15	A	B	C	D					

INTRUCCIONES PARA EL TEST DE INTELIGENCIA

La presente prueba está compuesta por diversas preguntas a las que usted debe responder. Las contestaciones las anotará en la hoja de respuestas. Para ello debe fijarse en la letra que está delante de la respuesta elegida por usted.

1. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúscula?

HONDO: A. Oscuro B. Profundo C. Alto D. Puro

2. ¿Qué cifra continua la serie?

2 6 12 24 48.... A. 56 B. 24 C. 96 D. 60

3. ¿Qué par de palabras completa mejor la frase, poniendo la 1ª y la 2ª al final?

..es a **NOCHE** como **DESAYUNO** es a
A. CENA-RINCON
B. CORTES-MAÑANA
C. PUERTA- VENTANA
D. CENA- MAÑANA

4. ¿Qué palabra es más general o comprende a las otras cuatro?

A. Antracita B. Hulla C. Lignito D. Cisco

5. ¿Qué palabra completa mejor la frase siguiente?

LIBRO es a **BIBLIOTECA** como **DIARIO** es a.....
A. Pinacoteca B. Revista C. Contabilidad D. Hemeroteca

6. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúscula?

ZAHERIR: A. Esquivar B. Huir C. Abandonar D. Molestar

7. ¿Qué cifra continua la serie?

4, 8, 6, 12, 10, 20, 18..... A. 16 B. 34 C. 36 D. 72

8. ¿Qué palabra tiene dos vocales iguales?

A. Cateto B. Tristeza C. Fastidio D. Chisquero

9. ¿Qué palabra continúa la serie si la primera y la última siempre las mismas?

RARO REMO RITO ROTO

A. Rosa B. Rulo C. Rusa D. Rejo

10. ¿En qué grupo de letras hay una que no está en los otros grupos?

A. RGLHM B. HGMRL C. GHMRI D. GMHLR

11. ¿Qué palabra significa lo mismo que la escrita en mayúsculas?

OBVIAR: A. Encontrar B. Evitar C. Disponer D. Impugnar

12. ¿Qué palabra completa mejor la frase?

Baquelita es a AISLANTE como COBRE es a

A. Conductor B. Bronce C. Selector D. Estaño

13. ¿Qué cifra continua la serie?

19 16 20 15 21 14 22 13 A. 23 B. 10 C. 9 D. 13

14. ¿Qué palabra significa lo contrario que la escrita en mayúscula?

MELANCÓLICO: A. Triste B. Feliz C. Acomplejado D. Decaído

15. ¿Qué palabra es más general o comprende a las otras tres?

A. Vehículo B. Motocicleta C. Automóvil D. Ambulancia

16. ¿Qué palabra completa mejor la frase siguiente?

COCHE es a volante como **BARCO** es a.....

A. Proa B. Timón C. Brújula D. Ancla

17. ¿Qué cifra continua la serie?

7 14 9 18 13 26..... A. 19 B. 14 C. 40 D. 21

18. ¿En qué grupo hay una letra que no está en los otros grupos?

A. SNOXC B. SONXC C. NCXOZ D. OCSNX

19. ¿Qué palabra completa mejor la frase?

LETRA es a **SÍLABA** como **PALABRA** es a.....

A. Letra B. Frase C. Lectura D. Cifra

20. ¿Qué palabra continua la serie si la primera y la última son siempre las mismas?

PANA PERA PILA PODA.....

A. Puma B. Poca C. Pica D. Puño

ANEXO No. 7

HOJA DE RESPUESTAS

Fecha D M A Hora Lugar: _____

I. DATOS DEL EVALUADO:

TEST DE PERSONALIDAD

Primer Nombre _____ Segundo Nombre _____

Primer Apellido _____ Segundo Apellido _____

Documento de Identidad C.I. otra _____ No. _____

MARQUE CON CIRCULO LA RESPUESTA CORRECTA

1	SI	NO	16	SI	NO
2	SI	NO	17	SI	NO
3	SI	NO	18	SI	NO
4	SI	NO	19	SI	NO
5	SI	NO	20	SI	NO
6	SI	NO	21	SI	NO
7	SI	NO	22	SI	NO
8	SI	NO	23	SI	NO
9	SI	NO	24	SI	NO
10	SI	NO	25	SI	NO
11	SI	NO	26	SI	NO
12	SI	NO	27	SI	NO
13	SI	NO	28	SI	NO
14	SI	NO	29	SI	NO
15	SI	NO	30	SI	NO

CUADERNILLO DE PREGUNTAS

1. ¿Desea usted a menudo animación y bullicio?
2. ¿Necesita con frecuencia amigos que le comprendan y alienten?
3. De ordinario ¿es usted una persona despreocupada?
4. ¿Encuentra muy duro tener que aceptar una negativa?

5. Antes de llevar una acción ¿Se para usted a reflexionar?
6. ¿Su estado de ánimo sufre altibajos algunas veces?
7. ¿Se siente siempre desdichado sin ningún motivo para ello?
8. ¿Generalmente dice y hace las cosas con rapidez y sin pararse a pensarlo?
9. ¿Se siente usted súbitamente tímido cuando desea hablar con un desconocido?
10. Ante un reto o provocación ¿haría cualquier cosa solo para demostrar osadía?
11. ¿Se preocupa a menudo por cosas que no debería haber hecho o dicho?
12. ¿Son todas sus costumbres buenas y deseables?
13. ¿Hace usted con frecuencia las cosas de repente?
14. ¿Se siente usted fácilmente herido en sus sentimientos o amor propio?
15. En general ¿prefiere usted la lectura a la conversación con la gente?
16. ¿Se encuentra algunas veces rebosante de energía y otras veces francamente agotado?
17. ¿Le gusta mucho salir de casa?
18. Ante todas las personas que conoce. ¿Hay algunas que no le gustan en absoluto?
19. ¿Le ocurre a menudo el “soñar despierto”?
20. ¿Prefiere tener pocos amigos pero muy escogidos?
21. ¿Se siente a menudo preocupado por sentimientos de culpa?
22. Cuando alguien le grita. ¿Responde usted también gritando?
23. ¿Diría usted que sus nervios acostumbran a estar en tensión?
24. ¿Ha llegado alguna vez tarde al trabajo o alguna cita?
25. ¿Puede usted normalmente despreocuparse de sus problemas y disfrutar mucho de una fiesta?
26. Después de haber hecho algo importante. ¿Piensa usted a menudo que podría haberlo realizado mejor?
27. ¿Piensan los demás que usted es una persona muy activa y animada?
28. ¿Acuden ideas a su cabeza que le impiden conciliar el sueño?
29. La mayoría de veces. ¿Está callado cuando se halla con otras personas?
30. ¿Habla algunas veces de cosas que desconoce?