

ESCUELA POLITECNICA NACIONAL

ESCUELA DE CIENCIAS

**“MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA APLICADO A UNA
MICROEMPRESA ARTESANAL DEL SECTOR METALMECÁNICO
DEL ECUADOR, CASO EMPRESA METALMECÁNICA GÁLVEZ
“EMG HIERRO FORJADO”**

**PROYECTO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EN
ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

DARWIN MIGUEL GALVEZ MALDONADO

DIRECTOR: ING. ROBERTO MEJIA

DECLARACIÓN

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

A través de la presente declaración cedo mis derechos de propiedad intelectual correspondientes a este trabajo a la Escuela Politécnica Nacional, según lo estipulado en la ley de propiedad intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Darwin Miguel Gálvez Maldonado

CERTIFICACIÓN

Certifico que le presente trabajo fue desarrollado por el señor Darwin Miguel Gálvez Maldonado, bajo mi supervisión.

Ing. Roberto Mejía
Director del Proyecto

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo al amor de mi vida: mi esposa Janet, quien a sido mi compañera, guía y confidente; a mi hermosa hija Milena por ser mis ojos y mi razón de vivir, a mis amados padres por el gran esfuerzo que han hecho para hacer de mi un buen cristiano y honrado ciudadano, a Mauricio mi hermano del alma y a todos los jóvenes artesanos ecuatorianos que creen en el país y serán los microempresarios del mañana.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a la Escuela Politécnica Nacional y sus maestros, especialmente al Ing. Roberto Mejía por ser mi tutor, a los maestros calificadores de esta investigación Ing. Erwin Acosta y Dr. Gualberto Arcos, quienes con sus sabias y constructivas sugerencias me han ayudado a desarrollar un trabajo del que me siento muy orgullosos.

INDICE	PAGINA
CAPITULO I	
1.1 INTRODUCCION.....	1
1.1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN.....	1
1.1.2 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	1
1.1.3 CONOCIENDO EL PRODUCTO.....	2
1.1.4 CLIENTES Y PUNTOS DE VENTA.....	4
1.2 MARCO TEORICO	
1.2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	6
1.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL.....	8
<i>1.2.2.1 Evaluación del clima organizacional.....</i>	<i>10</i>
<i>1.2.2.2 Valores Organizacionales.....</i>	<i>12</i>
1.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	12
<i>1.2.3.1 Clasificación de la cultura organizacional.....</i>	<i>13</i>
<i>1.2.3.2 Importancia de conocer la cultura organizacional.....</i>	<i>14</i>
<i>1.2.3.3 Como cambiar la cultura organizacional.....</i>	<i>14</i>
1.2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	15
<i>1.2.4.1 Proceso de administración estratégica.....</i>	<i>16</i>
<i>1.2.4.2 Etapa 1: Análisis sectorial y de la empresa.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.4.2.1 El ambiente organizacional o entorno organizacional.....</i>	<i>17</i>
<i>1.2.4.2.2 Análisis FODA.....</i>	<i>21</i>
<i>1.2.4.2.3 Brainstorming.....</i>	<i>22</i>
<i>1.2.4.2.4 Matriz de Holmes.....</i>	<i>24</i>
<i>1.2.4.2.5 Diagrama de Pareto.....</i>	<i>25</i>
<i>1.2.4.3 Etapa 2: Establecer una dirección organizativa.....</i>	<i>26</i>
<i>1.2.4.3.1 El proceso de fijación de una dirección . . .</i>	<i>26</i>
<i>organizativa.....</i>	<i>26</i>
<i>1.2.4.4 Etapa 3: Formulación de la estrategia.....</i>	<i>29</i>
<i>1.2.4.4.1 Estrategias a nivel empresarial: modelo 5 Fuerzas Porter....</i>	<i>31</i>
<i>1.2.4.4.2 Estrategias a nivel funcional.....</i>	<i>42</i>
<i>1.2.4.4.3 Estrategias a nivel corporativo.....</i>	<i>44</i>

1.2.4.5 Etapa 4: Ejecución de la estrategia.....51

1.2.4.6 Etapa 5: Control estratégico.....53

CAPITULO II: ANALISIS SECTORIAL Y DE LA EMPRESA

2.1	DIAGNOSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL.....	59
2.2	COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	61
2.2.1	EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL	61
2.2.2	CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL	63
2.2.3	EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	64
2.3	ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN.....	65
2.3.1	ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO.....	65
2.3.1.1	Identificación oportunidades y amenazas.....	67
2.3.1.2	Identificación de oportunidades.....	67
2.3.1.2.1	Matriz de priorización de oportunidades.....	68
2.3.1.2.2	Determinación de factores críticos del éxito (FCE).....	69
2.3.1.3	Identificación de amenazas.....	69
2.3.1.3.1	Matriz de priorización de amenazas.....	71
2.3.1.3.2	Determinación de factores críticos del éxito (FCE).....	71
2.3.1.4	Matriz de evaluación de los factores críticos de éxito (EFE).....	72
2.3.2	ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO.....	73
2.3.2.1	Identificación fortalezas y debilidades.....	75
2.3.2.2	Identificación de fortalezas.....	75
2.3.2.2.1	Matriz de priorización de fortalezas.....	75
2.3.2.2.2	Determinación de factores críticos del éxito (FCE).....	76
2.3.2.3	Identificación de debilidades.....	76
2.3.2.3.1	Matriz de evaluación de debilidades.....	77
2.3.2.3.2	Determinación de factores críticos del éxito (FCE).....	77
2.3.2.4	Matriz de evaluación de los factores críticos de éxito (EFI).....	77

CAPITULO III: ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCION ORGANIZATIVA

3.1.	REFLEXIÓN SOBRE RESULTADOS DEL ANÁLISIS AMBIENTAL.....	79
3.2.	DESARROLLO DE UNA VISIÓN Y MISIÓN APROPIADA.....	79

3.2.1	FORMULACIÓN DE LA MISIÓN.....	79
3.2.2	FORMULACIÓN DE LA VISIÓN.....	79
3.2.3	POLÍTICA DE CALIDAD.....	80
3.2.4	VALORES.....	80
3.3.	ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS APROPIADOS PARA LA ORG....	81
3.3.1	OBJETIVOS DE CALIDAD.....	81
3.3.2	OBJETIVOS A LARGO PLAZO	82
3.3.3	RESUMEN OBJETIVOS DE CALIDAD.....	83

CAPITULO IV: FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

4.1.	ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.....	84
4.1.1	ESTRATEGIAS A NIVEL EMPRESARIAL: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER	84
4.1.1.1	<i>Modelo Porteriano.....</i>	84
4.1.1.1.1	<i>Rivalidad entre empresas competidoras.....</i>	85
4.1.1.1.2	<i>Participantes potenciales.....</i>	85
4.1.1.1.3	<i>Poder de negociación de los proveedores.....</i>	86
4.1.1.1.4	<i>Productos sustitutos.....</i>	86
4.1.1.1.5	<i>Poder de negociación de los compradores.....</i>	87
4.1.1.1.6	<i>Análisis 5 fuerzas de porter.....</i>	88
4.1.1.1.7	<i>Barreras de entrada.....</i>	88
4.1.1.1.8	<i>Barreras contra la salida.....</i>	89
4.1.1.1.9	<i>Análisis cuadro barreras y rentabilidad.....</i>	89
4.1.1.1.10	<i>Adopción de una estrategia genérica.....</i>	90
4.1.1.2	<i>La cadena de valor EMG Hierro Forjado.....</i>	90
4.1.1.2.1	<i>Macroproceso A: Logística interna.....</i>	91
4.1.1.2.2	<i>Macroproceso B: Operaciones.....</i>	93
4.1.1.2.3	<i>Macro proceso C: Logística externa.....</i>	98
4.1.1.2.4	<i>Macro proceso D: Mercadeo.....</i>	99
4.1.1.2.5	<i>Macro proceso E: Servicio.....</i>	108
4.1.2	ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL.....	102
4.1.2.1	<i>Estrategias operativas.....</i>	102
4.1.2.2	<i>Estrategias financieras.....</i>	103

4.1.2.3 Estrategias de comercialización.....	103
4.1.2.4 Estrategias de recursos humanos.....	103
4.1.2.5 Estrategias de tecnología.....	104
4.1.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	104
4.1.3.1 Matriz de perfil competitivo.....	104
4.1.3.2 Matriz FODA.....	105
4.1.3.3 Matriz estratégica y evaluación de las acciones (PEYEA).....	108
4.1.3.4 Matriz del Boston Consulting Group (BCG).....	109
4.1.3.5 Matriz de la gran estrategia.....	110
4.1.3.6 Metodología para la formulación de estrategias corporativas...110	
4.1.3.6.1 Diagrama de afinidad.....	110
4.1.3.6.2 Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE).....	111
4.1.3.6.3 Matriz de priorización de Holmes.....	113

CAPITULO V: EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	115
5.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.....	116
5.1.2 PLAN DE ACCION PARA EJECUCION DE ESTRATEGIAS.....	116

CAPITULO VI: CONTROL ESTRATÉGICO

6.1 PROCESO EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	117
6.1.1 ACTIVIDAD 1: REVISAR BASES FUND. ESTRATEGIA.....	117
6.1.2 ACTIVIDAD 2: MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.....	118
6.1.3 ACTIVIDAD 3: TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS.....	119
CONCLUSIONES	120
RECOMENDACIONES.....	121
GLOSARIO DE TERMINOS.....	122
BIBLIOGRAFÍA.....	124
ANEXOS.....	125

INDICE DE GRAFICOS Y CUADROS

GRAFICOS

Fig.N°	PAGINA
Fig.1 Organigrama Actual “EMG Hierro Forjado”.....	2
Fig.2 Modelos de Candelabros.....	3
Fig.3 Diploma de participación Feria Madera 2002.....	4
Fig.4 EMG en el Miss Universo 2004.....	5
Fig.5 Factores del Clima organizacional.....	8
Fig.6 Modelo general de administración estratégica.....	16
Fig.7 Factores del ambiente organizacional.....	17
Fig.8 Componentes del ambiente organizacional.....	18
Fig.9 Diagrama de Pareto.....	26
Fig.10 Gráfico de barreras.....	35
Fig.11 Cadena de Valor.....	42
Fig.12 Modelo de Control Estratégico.....	54
Fig.13 Cinco Fuerzas de Porter.....	84
Fig.14 Gráfico Barreras y rentabilidad.....	89
Fig.15 Cadena Valor EMG Hierro Forjado.....	91
Fig.16 Macroproceso A: Logística interna.....	91
Fig.17 Macroproceso B: Operaciones.....	95
Fig.18 Macroproceso C: Logística Externa.....	98
Fig.19 Macroproceso D: Marketing.....	100
Fig.20 Macroproceso E: Servicio.....	101
Fig.21 Fotografías de nuevos trabajos en Hierro.....	112-113
Fig.22 Organigrama a ser mejorado.....	115
Fig.23 Organigrama mejorado.....	116

CUADROS

CuadroNº	PAGINA
Cuadro 1 Eventos de participación.....	5
Cuadro 2 Clasificación de la cultura organizacional.....	13
Cuadro 3 Componentes del ambiente interno.....	20
Cuadro 4 Matriz de Priorización.....	24
Cuadro 5 Requisitos de estrategias genéricas.....	37
Cuadro 6 Riesgos de estrategias genéricas.....	40
Cuadro 7 Factores externos e internos de impacto.....	56
Cuadro 8 Análisis de resultados.....	61
Cuadro 9 Objetivos para mejorar Clima Organizacional en EMG.....	62
Cuadro 10 Clasificación de la Cultura Organizacional en EMG.....	63
Cuadro 11 Evaluación de la Cultura Organizacional en EMG.....	64
Cuadro 12 FCE Oportunidades.....	69
Cuadro 13 FCE Amenazas.....	71
Cuadro 14 Matriz EFE.....	72
Cuadro 15 FCE Fortalezas.....	76
Cuadro 16 FCE Debilidades.....	77
Cuadro 17 Matriz EFI.....	78
Cuadro 18 Matriz Rivalidad empresas competidoras.....	85
Cuadro 19 Matriz Participantes potenciales.....	85
Cuadro 20 Matriz Poder Negociación Proveedores	86
Cuadro 21 Matriz Productos Sustitutos	87
Cuadro 22 Matriz Negociación compradores.....	87
Cuadro 23 Análisis 5 fuerzas de Porter.....	88
Cuadro 24 Matriz Barreras de Entrada.....	88
Cuadro 25 Matriz Barreras de Salida.....	89
Cuadro 26 Macroproceso A: Logística Interna.....	92
Cuadro 27 Proceso A1: Almacenaje.....	92

CuadroN°	PAGINA
Cuadro 28 Proceso A2: Distribución de materiales.....	92
Cuadro 29 Macroproceso B: Operaciones.....	95
Cuadro 30 Proceso B1: Corte.....	95
Cuadro 31 Proceso B2: Conformado.....	96
Cuadro 32 Proceso B3: Soldadura.....	96
Cuadro 33 Proceso B4: Acabado Metálico.....	97
Cuadro 34 Proceso B5: Pintura.....	97
Cuadro 35 Macroproceso C: Logística Externa.....	98
Cuadro 36 Proceso C1: Empaque.....	98
Cuadro 37 Proceso C2:Almacenaje producto terminado.....	99
Cuadro 38 Proceso C3:Distribución de producto.....	99
Cuadro 39 Macroproceso D: Marketing.....	100
Cuadro 40 Proceso D1: Marketing.....	100
Cuadro 41 Proceso D2: Ventas.....	101
Cuadro 42 Macroproceso E: Servicio.....	102
Cuadro 43 Proceso E1: Instalación y reparación.....	102
Cuadro 44 Proceso E2: Postventa.....	102
Cuadro 45 Matriz MPC.....	105
Cuadro 46 Diagrama de afinidad de estrategias.....	111
Cuadro 47 Resultados Matriz MPCE.....	111

ANEXOS

ANEXO 1: Formato Encuesta Clima Organizacional.

ANEXO 2: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

ANEXO 3: Proceso evaluación de estrategias.

ANEXO 4: Encuesta de Clima Organizacional

ANEXO 5 : Determinación de Factores críticos del éxito (FCE) OPORTUNIDADES

ANEXO 6 : Determinación de Factores críticos del éxito (FCE) AMENAZAS

ANEXO 7 : Determinación de Factores críticos del éxito (FCE) FORTALEZAS

ANEXO 8 : Determinación de Factores críticos del éxito (FCE) DEBILIDADES

ANEXO 9: Matriz FODA

ANEXO 10: Matriz PEYEA

ANEXO 11: Matriz BCG

ANEXO 12: Matriz de la Gran Estrategia

ANEXO 13: Matriz MPCE

ANEXO 14: Matriz MAE 1

ANEXO 15: Matriz MAE 2

ANEXO 16: PLAN DE ACCION PARA EJECUCION DE ESTRATEGIAS

ANEXO 17: Matriz EFI Revisada

ANEXO 18: Matriz EFE Revisada

ANEXO 19: LISTA DE INDICADORES

ANEXO 20 INDICADOR: CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS

RESUMEN

El tema de tesis planteado tiene como finalidad, elaborar un modelo de planeación estratégica para la microempresa artesanal EMG Hierro forjado, con la finalidad de poder formular estrategias para el logro de objetivos mediante el ajuste mas apropiado de la organización con su ambiente.

“ Si no sabes a donde vas cualquier camino te conduce allí”

Proverbio del Corán

Este estudio dotará de herramientas y mitologías básicas para que el administrador de EMG Hierro Forjado gestione correctamente las oportunidades que ese le presentan y evite que las fluctuaciones del mercado, la falta de conocimientos administrativos y los adelantos tecnológicos se conviertan en amenazas provocando así su liquidación. La supervivencia de la organización dependerá en sí, de la capacidad que tenga la misma para convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

Entre los aspectos mas importantes a topar en este estudio están:

- ◆ **EL ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO O DEL MACRO AMBIENTE**, permitirá identificar cuales son la fuerzas externas o factores clave que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la organización en el corto y largo plazo.
- ◆ **EL ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**, permitirá conocer cual es el comportamiento estructural y las tendencias en las que se inscribe la empresa.
- ◆ **EL ANALISIS SITUACIONAL INTERNO**, permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, con el objeto de identificar aquellos factores o capacidades que le hacen diferentes de sus competidores, y que la competencia no puede igualar ni tampoco imitar, para lograr de esta manera

determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que utilizándolas correctamente darán una diferenciación.

- ◆ **LA FORMULACION DE LA VISION ESTRATEGICA**, indicará cuáles son las metas de la administración para la organización, esta proporcionará una vista panorámica del negocio en el que participamos, hacia dónde nos dirigimos y la clase de producto y/o servicio diferenciado que estamos tratando de crear.
- ◆ **LA FORMULACION DEL PLAN ESTRATEGICO (misión, visión, valores, objetivos, estrategias y estructura organizacional)**, proporciona la forma en que debe trabajar la organización para lograr el cumplimiento de los objetivos e implementar las estrategias establecidas.
- ◆ **LA CADENA DE VALOR DE LA ORGANIZACIÓN**, tendrá las actividades que le permite a la empresa obtener una ventaja competitiva, para desempeñar las actividades estratégicas a menor costo y mejor que las empresas competidoras.
- ◆ **LOS INDICADORES DE GESTION**, permitirán monitorear el resultado de la implementación de las estrategias para conseguir los objetivos deseados.

La planeación estratégica adaptada a esta microempresa permitirá mantener unido al equipo directivo para traducir la misión, visión y estrategia en resultados tangibles, reducir los conflictos, fomentar la participación y el compromiso a todos los niveles de la organización con los esfuerzos requeridos para hacer realidad el futuro que se desea.

RESUME

The outlined thesis topic has as purpose, to elaborate a model of strategic planning for the micro company handmade EMG wrought iron, with the purpose of being able to formulate strategies for the achievement of objectives by means of the adjustment but appropriate of the organization with its atmosphere.

" If you don't know to where you go any road he/she behaves there"

Proverb of the Koran

This study will endow of tools and basic mythologies so that the administrator of EMG wrought iron negotiates the opportunities correctly that that they present him and avoid that the fluctuations of the market, the lack of administrative knowledge and the technological advances become threats causing this way his liquidation. The survival of the organization will depend in yes, of the capacity that has the same one to transform its resources and processes into strengths and not in weaknesses and vulnerabilities.

Among the aspects but important to collide in this study they are:

- ◆ ***THE EXTERNAL SITUATIONAL ANALYSIS OR OF THE AMBIENT MACRO***, it will allow to identify which are the external forces or factors key that they influence direct or indirectly in the behavior of the organization in the short one and I release term.
- ◆ ***THE ANALYSIS OF THE FIVE PORTER FORCES***, will allow to know which is the structural behavior and the tendencies in those that he/she registers the company.
- ◆ ***THE INTERNAL SITUATIONAL ANALYSIS***, will allow to identify the strengths and weaknesses that he/she has the company, in order to identifying those factors or capacities that make him different from its competitors, and that the competition cannot equal neither neither to imitate,

to achieve this way to determine the competitive advantages that it possesses the organization and that using them correctly will give a difference.

- ◆ **THE FORMULATION OF THE STRATEGIC VISION**, will indicate which the goals of the administration are for the organization, this it will provide a panoramic view of the business in which participate, toward where we go and the class of product and/or differentiated service that we are trying to create.

- ◆ **THE FORMULATION OF THE STRATEGIC PLANNING, (mission, vision, values, objectives, strategies and organizational structure)**, it provides the form in that the organization should work to achieve the execution of the objectives and to implement the established strategies.

- ◆ **THE CHAIN OF VALUE OF THE ORGANIZATION**, will have the activities that it allows to the company to obtain a competitive advantage, to carry out the strategic activities at smaller cost and better than the companies competitors.

- ◆ **THE INDICATORS OF ADMINISTRATION**, will allow to verify the result of the implementation of the strategies to get the wanted objectives.

The strategic planning adapted to this micro company will allow to maintain together to the directive team to translate the mission, vision and strategy in tangible results, to reduce the conflicts, to foment the participation and the commitment at all the levels of the organization with the efforts required to make reality the future that he/she wants himself.

CAPITULO I

1.1 INTRODUCCION

1.1.1 DEFINICIÓN DE ORGANIZACIÓN

¹Conjunto de personas que interactúan entre sí dentro de un proceso productivo o de generación.

1.1.2 HISTORIA DE LA EMPRESA

En el año 1981 el Señor Miguel Gálvez Basantes, técnico mecánico de profesión, crea la Empresa Metalmecánica EMG, ubicada en el barrio Quito Norte, entre las calles Juan Manuel Gala N61-69 y Flavio Alfaro.

EMG arranca operaciones al mando de su dueño, quien desde un inicio adopta una cultura de calidad y servicio diferenciado a sus clientes en la fabricación e instalación de puertas, ventanas, cerramientos y pasamanos en hierro, así como en el ensamblaje de estructuras metálicas para galpones y viviendas.

Durante los siguientes años la empresa practica una gestión basada en la puntualidad, calidad y precios justos del producto terminado, lo que le permite por largo tiempo mantenerse en el mercado y fidelizar a sus clientes.

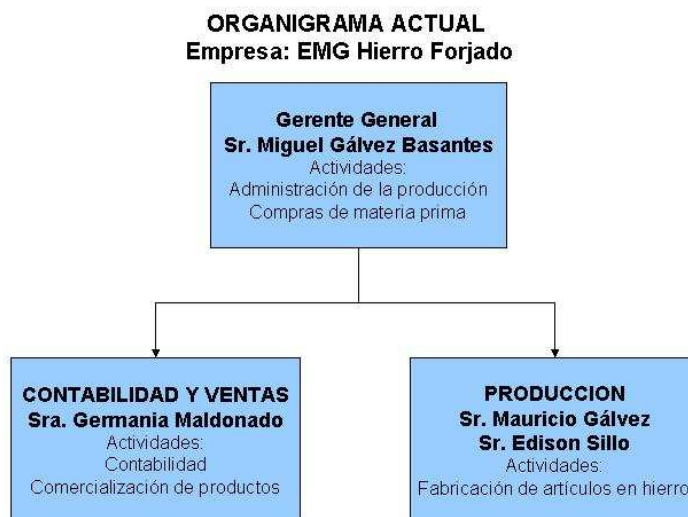
Ya para el periodo comprendido entre los años 1997 y 2003 la situación política y económica del país se torna difícil, aumenta la competencia de este tipo de negocios en el sector lo que afecta la rentabilidad de la empresa.

Pero en la empresa comienzan a tener un rol cada vez mas importante la familia del Sr. Miguel Gálvez. El cual con sus 2 hijos ya profesionales y su señora esposa comienzan a trabajar en equipo para buscar con gran imaginación y proactividad alternativas encaminadas a dar un nuevo enfoque a la empresa y salir de la crisis.

Es ahí donde se cambia el nombre comercial de la organización, de Empresa Metalmecánica EMG a Empresa Metalmecánica Gálvez (EMG Hierro Forjado), con la finalidad de ofrecer artículos decorativos en hierro forjado para el hogar y oficina, como son: candelabros y esculturas elaboradas con técnicas en hierro

forjado. Los trabajos de cerrajería en general igual se los ofrece según las demandas de los clientes.

Esta micro-empresa artesanal en la actualidad esta constituida por 4 personas. El organigrama de EMG Hierro Forjado, se describe a continuación:



Fuente: Autor.

1.1.3 CONOCIENDO EL PRODUCTO

En los últimos años el producto que más aceptación a tenido EMG Hierro Forjado han sido los candelabros o los portavelas en hierro forjado. Estos objetos han sido diseñados y manufacturados en una gran variedad de modelos, formas y tamaños. A continuación se muestran algunos de los objetos que la empresa produce:

¹ Apuntes, Diseño de Organizaciones, Ing. Mauro Rivadeneira, EPN



MIGUEL GALVEZ
 Germania Maldonado
 Taller : Juan Manuel Gala N61-69 y
 Flavio Alfaro (Quito Norte)
 Quito-Ecuador.
 Teléfono: 02-2598-200



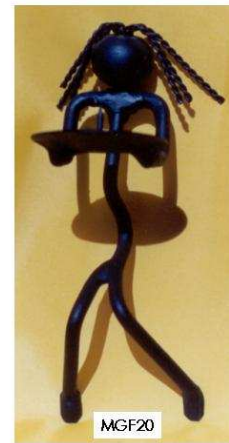
MIGUEL GALVEZ
 Germania Maldonado
 Taller : Juan Manuel Gala N61-69 y
 Flavio Alfaro (Quito Norte)
 Quito-Ecuador.
 Teléfono: 02-2598-200



Modelo: **MGT 01**
 Material: barra redonda 8 mm
 Peso: 795,4 gr
 Alto: 21,5 cm
 Ancho: 31 cm
 Profundidad: 11,8 cm



Modelo: **MGF17**
 Material: barra redonda 6mm
 Peso: 99,4 gr
 Alto: 18 cm
 Ancho: 10,5 cm
 Profundidad: 4,5 cm



Modelo: **MGF20**
 Material: barra redonda 6mm
 Peso: 99,4 gr
 Alto: 15 cm
 Ancho: 5,5 cm
 Profundidad: 7,5 cm



Modelo: **MGT 02**
 Material: barra redonda 6mm
 Peso: 170,5 gr
 Alto: 12,8 cm
 Ancho: 15 cm
 Profundidad: 5 cm

e-mail: fieritos1emg@hotmail.com

Producto Ecuatoriano
MIGUEL GALVEZ
 Germania Maldonado
 Taller : Juan Manuel Gala N61-69 y
 Flavio Alfaro (Quito Norte)
 Quito-Ecuador.
 Teléfono: 02-2598-200



e-mail: fieritos1emg@hotmail.com

Producto Ecuatoriano
MIGUEL GALVEZ
 Germania Maldonado
 Taller : Juan Manuel Gala N61-69 y
 Flavio Alfaro (Quito Norte)
 Quito-Ecuador.
 Teléfono: 02-2598-200



Modelo: **MGM12**
 Material: barra redonda 6mm
 Peso: 298,3 gr
 Alto: 19,2 cm
 Ancho: 16,5 cm
 Profundidad: 10,5 cm

Modelo: **MGE 02**
 Material: barra redonda 8mm
 Peso: 3250 gr
 Alto: 100 cm
 Ancho: 21 cm



Modelo: **MGP01**
 Material: barra redonda 8mm
 Peso: 1534 gr
 Alto: 75,5 cm
 Ancho: 35,5 cm
 Profundidad: 18 cm



Modelo: **MGE03**
 Material: barra cuadrada 8mm
 Peso: 3920,45 gr
 Alto: 100 cm
 Ancho: 21 cm

e-mail: fieritos1emg@hotmail.com

Producto Ecuatoriano

e-mail: fieritos1emg@hotmail.com

Producto Ecuatoriano

Fig. 2 Modelos de Candelabros
 Fuente: Autor.

1.1.4 CLIENTES Y PUNTOS DE VENTA

La comercialización del producto ha estado a cargo de la Sra. Germania Maldonado de Gálvez, y su actividad principal ha sido la de promocionar el producto a través de visitas a bazares de grandes hoteles, locales de centros comerciales, tiendas de artesanías y venta directa del producto en ferias artesanales de la sierra ecuatoriana.



Fig. 3 Diploma de participación FERIA Madera 2002

Fuente: CAPEPI

La gran calidad de las figuras y trabajos que fabrica EMG Hierro forjado, le ha llevado a colocar sus productos en vitrinas de prestigiosos lugares como:

- a. BAZARES de hoteles:
 - Hilton Colon
 - Hotel Quito
 - Hotel Akros
 - Hotel Marriot.
- b. TIENDAS DE ARTESANIAS y artículos decoración para el hogar:
 - NINACURO, Centro Comercial Quicentro.
 - VELA Y CANELA, Río Coca y 6 de Diciembre.
 - FLAMAS, Río Coca y Shyris.

Desde el año 2002, EMG Hierro Forjado ha participado en los siguientes eventos feriales:

Nombre FERIA	Lugar	Fecha	Años de participación
Carnaval de las Flores y las Frutas	Ambato, Recinto ferial PROA	16 al 22 de Febrero	2002/2003/2004
MADERA INTERNACIONAL	Quito, CEQ	27 de Abril al 3 de Marzo	2002/2003/2004
EXPO ECUADOR (Feria Miss Universo)	Quito, CEQ	26 de Mayo al 1 de Junio	2004
MADRE	Quito, CEQ	30 de Abril a 5 de Mayo	2002/2003
MUJER	Quito, CEQ	9 al 12 de Mayo	2002/2003
IV, V, VI SALON DE LA VIVIENDA	Quito, CEQ	30 de Abril a 5 de Mayo	2002/2003/2004
DECORAR	Ambato, Recinto ferial PROA	30 de Octubre al 7 de Noviembre	2002/2003
EXPO HOGAR	Quito, CEQ	19 al 28 de Noviembre	2002/2003
EXPO NAVIDAD	Quito, CEQ	10 al 24 de Diciembre	2002/2003

Cuadro 1 Eventos de participación

Fuente: Autor



Fig. 4 EMG en el Miss Universo 2004

Fuente: CAPEIPI

1.2 MARCO TEÓRICO

1.2.1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

²El comportamiento organizacional es un campo de estudio que investiga el impacto que tienen los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, con el propósito de mejorar la eficacia de la organización. Stephen P. Robbins (1998)

El comportamiento organizacional elabora esquemas que nos permiten mejorar las organizaciones adaptándolas a la gente que es diferente, ya que el aspecto humano es el actor determinante dentro de la posibilidad de alcanzar los objetivos de la organización.

³El campo de estudio del comportamiento organizacional comprende tres enfoques de análisis:

- la persona,
- el grupo y
- la organización.

Los enfoques “micro” son: la persona y el grupo, tratan aspectos como la personalidad y las diferencias entre las personas, las actitudes de los empleados y las motivaciones de su comportamiento, la formación de grupos y la toma de decisiones de grupo.

El enfoque “macro” es: la organización, topa aspectos como estructura, diseño, cultura, clima y cambio de organización.

El impacto positivo y/o negativo que los tres enfoques (personas, grupos y organización) tienen sobre la empresa es directamente proporcional al éxito o fracaso de la misma. Además el comportamiento organizacional puede ser afectado por variables dependientes e independientes.

a) Las variables dependientes son:

- Productividad
- Ausentismo
- Rotación del personal en la empresa
- Satisfacción en el trabajo

² <http://www.rppnet.com.ar/comportamientoorganizacional.htm>

b) Las variables independientes son:

- Variables del nivel individual.- Son todas aquellas que posee una persona y que la han acompañado desde su nacimiento, como sus valores, actitudes, personalidad y sus propias habilidades que son posiblemente modificables por la empresa y que influirían en su comportamiento dentro de la empresa.
- Variables a nivel de grupo.- El comportamiento que tienen las personas al estar en contacto con otras.
- Variables a nivel de sistemas de organización.- Impacto que produce en la gente los procesos de trabajo, las políticas y las prácticas aplicadas en la organización.

En conclusión el estudio del Comportamiento Organizacional permite:

- Determinar la diversidad de la fuerza laboral, a través del conocimiento cultural del individuo lo que permitirá ajustar las políticas de la empresa.
- Mejorar la calidad y productividad del empleado, permitiendo desarrollar sistemas de aprendizajes adecuados con el objeto de lograr cambios positivos en la organización.
- Crear un clima de trabajo saludable, donde la ética y la moral vayan de la mano.
- Capacitar, para mejorar las habilidades interpersonales.

³ <http://www.ebsamericas.com/PDF/DemoComportamientoOrganizacional.pdf>

1.2.2 CLIMA ORGANIZACIONAL

⁴Son las percepciones que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en un medio laboral (Alexis Goncalves, 1997).



Fig. 5 Factores del Clima organizacional

⁵El clima organizacional, al ser una percepción individual de la empresa y su entorno, exige una adecuada gestión del clima organizacional para permitir a las personas desarrollar procesos creativos e innovadores, logrando así: una mayor identidad con la empresa, apertura al cambio, autonomía, trabajo en equipo y motivación para hacer su labor cada vez mejor, es pos de alcanzar las metas de la organización de la mejor forma posible. Un buen clima o un mal clima organizacional, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo. Entre las consecuencias positivas, podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc. Entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptación, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc. Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, en ultimas, el activo más valioso para la empresa, no solo por su presencia, sino por los aportes que puede ofrecerle a ella, de allí que actualmente las compañías hayan empezado a transformar sus formas de pensar y actuar frente a los individuos, por esto las organizaciones que veían al personal como un medio para alcanzar sus objetivos, hoy dan mayor énfasis a los aspectos personales y

⁴ <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

⁵ http://www.manizales.unal.edu.co/modules/unrev_creando/documentos/Clima.pdf

psicológicos de sus miembros, considerando que en ellos se encuentra cifrado el éxito de la organización y por ende la productividad y rentabilidad de la empresa.

De allí se concluye que el ambiente laboral es de vital importancia para que un individuo exponga sus propias ideas, aporte soluciones creativas a posibles problemas o simplemente desarrolle su trabajo de una manera innovadora y diferente.

“El interés de hacer su trabajo,
la satisfacción y el reto del mismo,
son el motor de cada uno de las personas para
despertar la creatividad y hacer más
apasionante su trabajo.

(Harvard Bussiness Review. 1998) “

Para que exista un buen clima debe crearse un ambiente en donde las personas que pertenecen a la organización se sientan cómodas, pues es allí es donde finalmente pasan la mayor parte de su tiempo y es el lugar donde cada persona busca su crecimiento y desarrollo tanto humano como profesional.

Tips para fomentar un buen ambiente laboral:

- Lugar de trabajo confortable, donde puedan encontrar todas las herramientas para desarrollar de una manera eficiente su labor, el lugar debe ser iluminado, limpio y ubicado de acuerdo a su fin específico.
- Buenas relaciones interpersonales, entre el empleado y sus compañeros de trabajo, trato cordial del superior a sus colaboradores, cómo los trata, los incentiva y los promueve.

Es responsabilidad de la organización propiciar los ambientes, las estrategias, las técnicas y las herramientas que permitan un óptimo desempeño de sus miembros pues así ellos contribuirán al desarrollo y crecimiento de la organización.

“La persona motivada está dispuesta a efectuar una pausa y buscar alternativas más allá de las obvias que se le ofrecen, la persona motivada se detiene a mirar cuestiones que otras dan por sentadas, la persona motivada disfruta del pensamiento creativo casi por el pensamiento mismo”

1.2.2.1 Evaluación del clima organizacional

Como toda organización tiene implícito un clima organizacional, bajo el cual se desarrollan las actividades diarias de trabajo, este es susceptible de ser medido mediante cuestionarios y entrevistas.

Litwin y Stringer plantean nueve puntos que ayudan a evaluar el clima existente dentro de una organización.

1. Estructura.- Esta escala representa la percepción que tienen los miembros de la organización acerca de la cantidad de reglas, procedimientos, trámites, normas, obstáculos y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desempeño de su labor. El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización pone el énfasis en la burocracia, versus el énfasis puesto en un ambiente de trabajo libre, informal y poco estructurado o jerarquizado.
2. Responsabilidad.- Es la percepción de parte de los miembros de la organización acerca de su autonomía en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo. Es la medida en que la supervisión que reciben es de tipo general y no estrecha, es decir, el sentimiento de ser su propio jefe y saber con certeza cual es su trabajo y cual es su función dentro de la organización.
3. Recompensa.- Corresponde a la percepción de los miembros sobre la recompensa recibida por el trabajo bien hecho. Es la medida en que la organización utiliza más el premio que el castigo, esta dimensión puede generar un clima apropiado en la organización, pero siempre y cuando no se castigue sino se incentive el empleado a hacer bien su trabajo y si no lo hace bien se le incentive a mejorar en el mediano plazo.
4. Desafío.- Corresponde a las metas que los miembros de una organización tienen respecto a determinadas metas o riesgos que pueden correr durante el

desempeño de su labor. En la medida que la organización promueve la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un clima competitivo, necesario en toda organización.

5. Relaciones.- Es la percepción por parte de los miembros de la empresa acerca de la existencia de un ambiente de trabajo grato y de buenas relaciones sociales tanto entre pares como entre jefes y subordinados, estas relaciones se generan dentro y fuera de la organización, entendiendo que existen dos clases de grupos dentro de toda organización. Los grupos formales, que forman parte de la estructura jerárquica de la organización y los grupos informales, que se generan a partir de la relación de amistad, que se puede dar entre los miembros de una organización.

6. Cooperación.- Es el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos y de otros empleados del grupo. Énfasis puesto en el apoyo mutuo, tanto en forma vertical, como horizontal.

7. Estándares.- Esta dimensión habla de cómo los miembros de una organización perciben los estándares que se han fijado para la productividad de la organización.

8. Conflicto.- El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen. En este punto muchas veces juega un papel muy determinante el rumor, de lo que puede o no estar sucediendo en un determinado momento dentro de la organización, la comunicación fluida entre las distintas escalas jerárquicas de la organización evita que se genere el conflicto.

9. Identidad.- El sentimiento de que uno pertenece a la compañía y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu. En general, la sensación de compartir los objetivos personales con los de la organización.

ANEXO 1: Formato Encuesta Clima Organizacional.

1.2.2.2^{6 7} Valores Organizacionales

“Los valores representan la base de evaluación que los miembros de una organización emplean para juzgar situaciones, actos, objetos y personas. Estos reflejan las metas reales, así como, las creencias y conceptos básicos de una organización y, como tales, forman la médula de la cultura organizacional. “(Denison, 1991).

1.2.3 CULTURA ORGANIZACIONAL

"La cultura organizacional es un modo de vida,
un sistema de creencias y valores,
una forma aceptada de interacción y
relaciones típicas de determinada organización."

Chiavenato (1989)

⁸La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que hacen de esta su forma de proceder y actuar en concordancia con los objetivos y metas.

Una norma, aplicada a los temas de gestión, es todo lo que está escrito y aprobado, que rige a la organización, y que debe ser respetada por todos los integrantes de ella. Una norma debe estar escrita detalladamente en los documentos de gestión empresarial: manual de organización y funciones, planes de capacitación, planes estratégicos, entre otros.

Un hábito, para efectos de gestión es lo que no está escrito, pero se acepta como norma en una organización.

Un valor, es una cualidad que tiene una persona que integra una organización. Ejemplo: sencillez, alegría, responsabilidad, honradez, puntualidad, etc. Los valores también pueden ser negativos.

“Al cultivarse una cultura en la organización
sustentada por sus valores, se persigue que

⁶ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyuZIAFAudOuMzyKq.php#superior>

⁸ http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas direccionadas a ser auto controladas.”
(Schein, 1985)

1.2.3.1⁹ Clasificación de la cultura organizacional

Una cultura organizacional puede ser: Débil o Fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

CARACTERÍSTICAS	CULTURA ORGANIZACIONAL DÉBIL	CULTURA ORGANIZACIONAL FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca libertad en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL CONFLICTO	La gerencia mantiene un nivel mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	La gerencia intencionalmente aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Cuadro 2 Clasificación de la cultura organizacional

En resumen:

- La cultura organizacional es débil cuando es fácil de ser cambiada o alterada (ya sea positivamente y negativamente).
- La cultura organizacional es fuerte, cuando es difícil de ser cambiada porque las normas, hábitos y valores están muy consolidados y resultan en un grave problema cuando estos no van de acuerdo a la misión de la organización.

¹⁰Si las organizaciones no tienen una cultura fuerte y sólo estuvieran compuestas por numerosas subculturas creadas por los grupos de empleados, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuiría mucho porque no

⁹ http://www.geocities.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

existiría una interpretación uniforme de la conducta considerada como aceptable o inaceptable.

1.2.3.2 Importancia de conocer la cultura organizacional

“.. Es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.”
Guerin (1992)

Es muy importante para:

- Detectar problemas dentro de la organización y luego poder ofrecer solución a estos problemas.
- Integrar al personal bajo los objetivos que persigue la organización.
- Poder formar equipos de trabajo dentro de la organización, que puedan interrelacionarse y hacer más fácil el trabajo.
- Buscar las necesidades del personal para satisfacerlas de la mejor manera posible, para que se sientan motivados en su centro laboral.

¹¹Es a través de la cultura organizacional que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización.

1.2.3.3 Como cambiar la cultura organizacional

¹²Existen infinidad de técnicas que sirven para modificar la cultura de la organización, pero podemos decir que se inicia con la satisfacción de las necesidades de los trabajadores, el diálogo con ellos y la reflexión conjunta sobre la misión de la organización, es decir aquello que debe hacer la empresa para satisfacer las necesidades de los clientes. En empresas en donde su cultura está bien arraigada con los trabajadores, va a existir más resistencia al cambio. Los directivos también deberían apoyarse en la psicología industrial para que el proceso de cambio no afecte a la productividad de la empresa. De acuerdo al Dr. Enrique Toro, para lograr personas comprometidas con la empresa, es necesario

¹⁰ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/comparticono.htm>

¹¹ <http://www.ilustrados.com/publicaciones/EpyuZIAFAudOuMzyKq.php#superior>

desarrollar el sentido de propiedad. Esto se logra mediante 4 aspectos: bienestar, seguridad, confianza y buen trato. También es importante que exista en la empresa un adecuado liderazgo, entendido como la capacidad para guiar e influenciar a un grupo para conseguir los objetivos, metas y resultados esperados.

¹³Puesto que las aspiraciones determinan la cultura, el DG debe estar constantemente sondeando, sintiendo y dirigiendo al personal de la organización, con el fin de ayudar a que se desarrollen enunciados comprensibles, coherentes y explícitos de las aspiraciones de la empresa. Estos enunciados incluirán declaraciones de la misión, de las metas, prioridades y objetivos de la compañía. Cuando estas aspiraciones se combinan en un conjunto fuerte y positivo de valores, reciben entonces el apoyo entusiasta de los miembros de la organización. Este respaldo se convierte en compromiso, el factor único más importante para la puesta en práctica efectiva del cambio estratégico.

Por lo tanto en la actualidad la función de recursos humanos cambió sus prioridades, interviniendo en la planificación estratégica del negocio, ya que las personas son los verdaderos sujetos de toda innovación, generadores de cambio y que agregan valor a la gestión y desarrollo de los negocios de la empresa moderna. Es decir “La Gestión por Competencias” se hace imprescindible para elegir personal idóneo que permite la identificación de las competencias según su cultura organizacional y planificación estratégica.

1.2.4 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, que define los objetivos a largo plazo, identifica las metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

En otras palabras la Estrategia fija 'La Dirección' hacia donde irá nuestra empresa, para la consecución o logro de nuestros objetivos, eliminando la

¹² <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=661>

¹³ <http://www.rppnet.com.ar/culturaorganizacional.htm>

¹⁴ <http://www.gestipolis.com/canales/gerencial/articulos/30/petfeo.htm>

improvisación, disminuyendo la incertidumbre y alineando los recursos para lograr mejores resultados, ahorro de dinero, tiempo y esfuerzo.

¹⁵ Pero para ser competitivos, e incluso sobrevivir económicamente, las organizaciones se ven desafiadas no sólo a desarrollar una "ventaja comparativa", sino también a manejar a sus organizaciones de manera de poder sostener esta ventaja.

La administración estratégica provee esta "ventaja" . Puesto que aprovecha todo el potencial de la organización, integrando decisiones relacionadas con las operaciones diarias al proceso estratégico.

En síntesis, un éxito duradero exige el que la organización tenga una comprensión clara de su misión y de sus objetivos, al igual que del mercado global en el que opera.

Beneficios de la Administración Estratégica:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Refuerza los principios adquiridos en la misión, visión y estrategia.
- Fomenta la planeación y la comunicación interdisciplinarias.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de planeación a corto plazo
- Obliga a los ejecutivos a ver la planeación desde la macro perspectiva, señalando los objetivos centrales a modo que pueden contribuir a lograrlos.

1.2.4.1 Proceso de administración estratégica

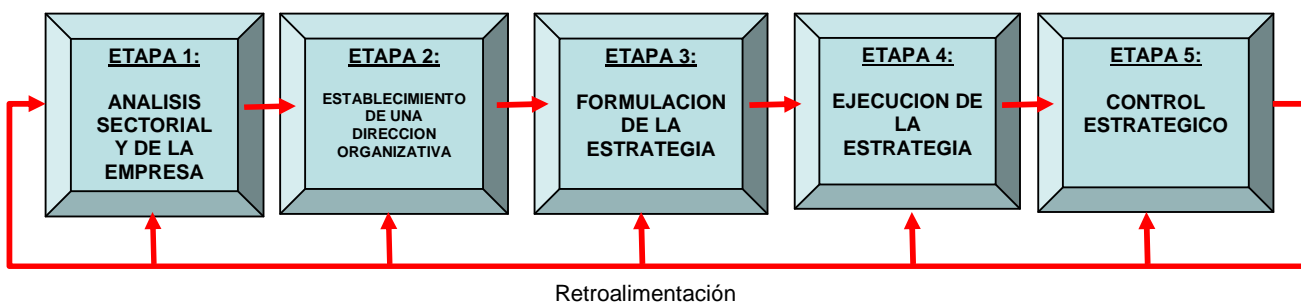


Fig.6 ¹⁶Modelo general de administración estratégica
Fuente: Samuel Certo, Dirección Estratégica

¹⁵ <http://www.apc.org/espanol/capacity/business/busplan/intpln2.htm>

¹⁶ Apuntes Gestión Estratégica, Ing. Roberto Mejía., IAPROC, EPN

1.2.4.2 Etapa 1: Análisis sectorial y de la empresa

Una organización es un sistema abierto que está sujeto a una amplia gama de insumos e influencias del exterior; por lo tanto, la organización depende para su supervivencia de la evaluación eficaz del entorno que la circunda y de la eficacia con que responda a esa lectura, interprete el ambiente y tome las decisiones correctas.

El objetivo principal al emprender un análisis ambiental es el de identificar los problemas importantes, presentes y futuros para la compañía, priorizarlos y desarrollar un plan para su resolución.

1.2.4.2.1 El ambiente organizacional o entorno organizacional

Abarca todos aquellos factores, dentro y fuera de la organización, que pueden influir en el proceso de la compañía hacia la creación de una ventaja competitiva sostenible y cumplimiento de sus objetivos.

Estos pueden ser:

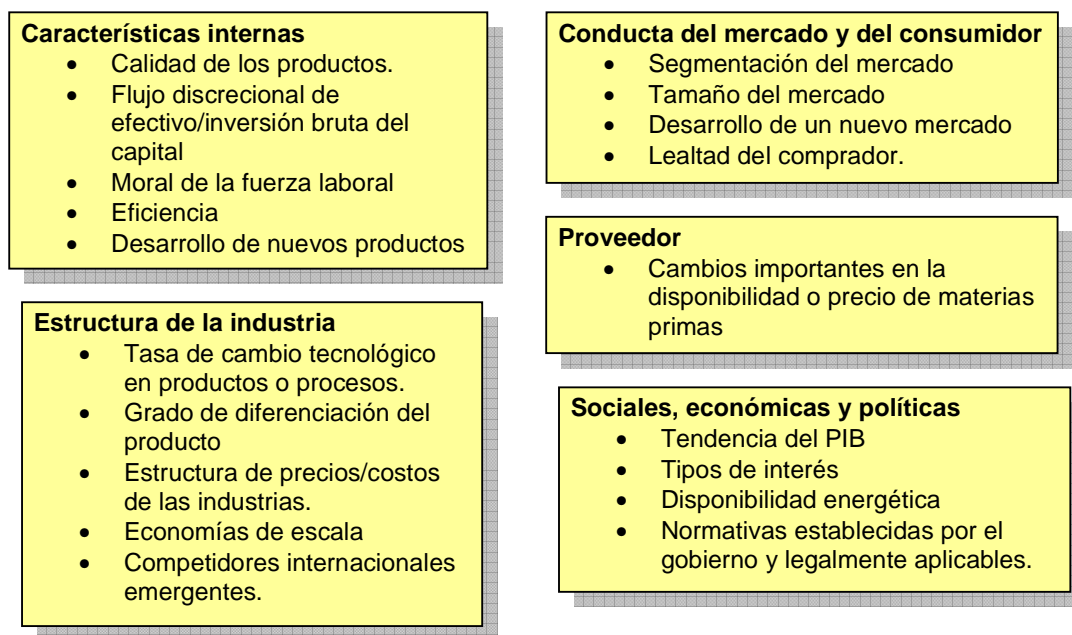


Fig.7 Factores del ambiente organizacional
Fuente: Samuel Certo, Dirección Estratégica

A los factores antes mencionados se los debe clasificar para poderlos evaluar. Por lo tanto surgen 3 ambientes que forma el gran ambiente organizacional.

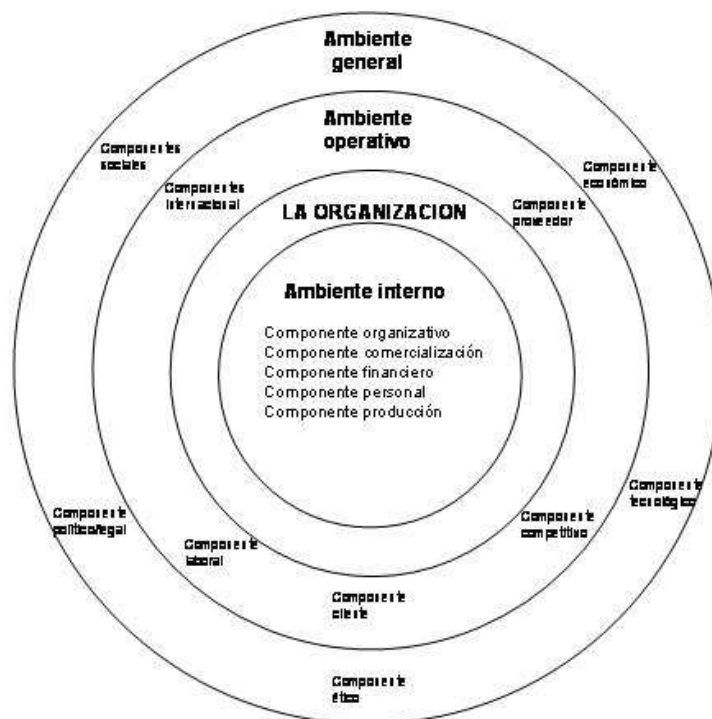


Fig.8 Componentes del ambiente organizacional

Fuente: Samuel Certo, Dirección Estratégica

a) AMBIENTE GENERAL

Es el nivel del ambiente externo de la organización cuyos componentes son de largo alcance y tienen consecuencias a largo plazo para los directivos, las empresas y sus estrategias. Los componentes que lo conforman son: económico, social, ético, político, legal y tecnológico.

- Componente económico.- Se refiere a distribución y el uso que se hace de los recursos en el conjunto de la sociedad. Son indicadores económicos: crecimiento del PIB, tasa de la inflación, el incremento de la productividad, los niveles de empleo, los tipos de interés, la deuda pública, etc.
- Componente social.- Este componente describe las características de la sociedad en la que opera la organización. Son indicadores sociales: tasa de alfabetización, nivel de educación, costumbres, valores, estilos de vida, edad población, distribución geográfica, movilidad, etc.
- Componente político.- Analiza las actitudes del gobierno respecto a las diversas industrias, a las presiones ejercidas por grupos de interés, al clima

regulador, a los programas de los partidos políticos y a los candidatos a cargos públicos.

- Componente legal.- Se refiere al cumplimiento de las leyes por parte de los miembros de la sociedad. Son indicadores legales: leyes cuidado del ambiente, leyes de salud, seguridad en el trabajo, ley de protección al consumidor, ley de tributación e impuestos.
- Componente tecnológico.- Trata sobre las nuevas maneras de manufacturar la producción de bienes y servicios: nuevos procedimientos, nuevos equipos.
- Componente ético.- Son elementos que forman parte de su cultura y definen en términos generales el tipo de conducta que los individuos y las organizaciones esperan unos de otros aunque la ley no prescriba nada al respecto.

b) AMBIENTE OPERATIVO

Conocido como el ambiente competitivo, que es el ambiente externo de la organización que consta de componentes que de ordinario tienen consecuencias más o menos concretas e inmediatas para la dirección de la empresa. Estos componentes son:

- Componente internacional.- Analiza todos los sucesos o aspectos importantes que ocurren en el mundo. Pueden ser: leyes, procedimientos políticos, culturas, Climas económicos de países donde la empresa mantienen relaciones.
- Componente laboral.- Este componente trata sobre la oferta de trabajo disponible para la realización de las operaciones. Sus factores pueden ser: niveles de habilidades, afiliación sindical, escalas salariales, promedio de edad de trabajadores, atractivo de trabajar en esa empresa.
- Componente cliente.- Refleja las características y las conductas de los que adquieren los bienes y servicios de la organización. El perfil del cliente ayuda a los directivos a generar ideas sobre la manera de aumentar la satisfacción del cliente.

- **Componente competidor.**- Este componente engloba al total de los rivales que una organización debe superar para lograr sus objetivos. Un factor clave para el desarrollo de una estrategia eficaz es el análisis de la competencia, es decir ponderar los puntos fuertes y débiles de los competidores actuales y potenciales de una empresa.
- **Componente proveedor.**- hace referencia a la participación de proveedores de recursos no laborales para la organización. Estos factores pueden ser: cantidad de vendedores que ofrecen recursos, calidad de materiales, fiabilidad de sus entregas, condiciones crediticias que ofrecen.

Todos estos componentes en grupo forman el territorio en el que opera la organización. La estructura de relaciones efectivas dentro de este ambiente determinara la rentabilidad potencial de la empresa, así como sus perspectivas de lograr una ventaja competitiva sostenible.

c) *AMBIENTE INTERNO*

Este ambiente comprende todas las fuerzas que actúan dentro de la organización con implicaciones específicas para la dirección del desempeño de la misma. Los componentes del ambiente interno son los únicos que se originan en la propia organización. Los componentes que lo conforman son:

Componentes organizativos	Componente personal
Red de comunicaciones	Relaciones laborales
Estructura organizativa	Procedimientos de reclutamiento
Historial de exitos	Programas de capacitacion
Jerarquia de objetivos	Sistema de valoracion del rendimiento
Poliricas, procedimientos, normas	Sistema de incentivos
Capacidad del equipo de direccion	Rotación de personal y ausentismo
Componente comercializacion	Componente produccion
Segmentacion del mercado	Disposición de las instalaciones d ela planta
Estrategia de producto	Investigación y desarrollo
Estrategia de precios	Uso de tecnologia
Estrategia de promocion	Adquisición de materias primas
Estrategia de distribucion	Control de existencias
Componente financiero	Uso de la subcontratación
Liquidez	
Rentabilidad	
Actividad	
Oportunidades de inversion	

Cuadro 3 Componentes del ambiente interno

Fuente: Samuel Certo, Dirección Estratégica

Analizando de forma sistemática sus actividades internas (producción, comercialización, etc.) la empresa puede apreciar la medida de que cada actividad puede añadir valor y contribuir significativamente en la formulación de una estrategia eficaz. Con la ayuda del análisis de la cadena de valor, propuesto por Michael Porter, se puede identificar competencias internas esenciales, que sumado una estructura organizacional coherente con una estrategia, constituyen los elementos críticos de la ventaja competitiva y de la rentabilidad a largo plazo.

1.2.4.2.2 Análisis FODA¹⁷

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas.

Los datos recogidos del análisis del ambiente general y ambiente operativo antes mencionados, proporcionan la materia prima para realizar el Análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).

De estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas.- Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades.- Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Debilidades.- Son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Pueden ser: recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

¹⁷ <http://www.monografias.com/trabajos10/foda/foda.shtml>

Amenazas.- Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

El Análisis FODA tiene como propósito fundamental:

- Identificar amenazas y oportunidades presentes y futuras.
- Efectuar una valoración crítica de las propias fortalezas y debilidades.

Para conformar la lista de enunciados que conforman el Análisis FODA, se realiza reuniones con los ejecutivos de una compañía para realizar grupos de trabajo que con nuevas ideas enriquezcan el estudio. Una de las técnicas utilizadas para buscar la apertura de la gente y la generación de ideas es el brainstorming.

1.2.4.2.3 ¹⁸Brainstorming

El brainstorming funciona focalizando un problema, y después dejando emerger - deliberadamente y sin un orden preestablecido – es decir dar tantas soluciones originales cuantas sean posibles.

El brainstorming de grupo desarrolla ideas más profunda y efectivamente que el brainstorming individual, porque las dificultades que pudiera encontrar una persona en el desarrollo de una idea, pudieran ser superadas fácilmente utilizando la creatividad y la experiencia de otro. Pero si es cierto que el brainstorming de grupo tiende a producir menos ideas (porque el tiempo se utiliza desarrollando las ideas en profundidad) y puede llevar a la represión de las personas creativas pero discretas por parte de las personas ruidosas y poco creativas.

¹⁹Fases de Aplicación de la Tormenta de ideas:

- a. Descubrir hechos al menos con un día de antelación, el director comunica por escrito a los miembros del grupo sobre los temas a tratar.
- b. El director explica los principios de la Tormenta de ideas e insiste en la importancia de tenerlos en cuenta.

¹⁸ <http://www.mapasconceptuales.info/KM-Brainstorming-esp.htm>

¹⁹ <http://www.gestipolis.com/canales/emprededora/articulos/46/brainstorming.htm>

- c. Precalentamiento: se comienza la sesión con una ambientación de unos 10 minutos, tratando un tema sencillo y no comprometido. Es una fase especialmente importante para los miembros sin experiencia.
- d. Planteamiento del problema: se determina el problema, delimitando, precisándolo y clarificándolo. A continuación se plantea el problema, recogiendo las experiencias que se poseen o consultando documentación. Cuando es complejo, conviene dividirlo en partes. Aquí es importante la utilización de análisis, desmenuzando el problema en pequeñas partes y conectando lo nuevo y lo desconocido.
- e. Producir ideas (es la fase de tormenta de ideas propiamente dicha): Se van aplicando alternativas. Se busca producir una gran cantidad de ideas, aplicando los principios que hemos visto (principios y supuesto teóricos)... Además, es útil cuando se ha trabajado mucho, alejarse del problema, pues es un buen momento para que se produzcan asociaciones. Muchas de las nuevas ideas serán ideas antiguas, mejoradas o combinadas con varias ya conocidas.
- f. Clausura de la reunión: al final de la reunión, el director da las gracias a los asistentes y les ruega que no abandonen el problema, ya que al día siguiente se le pedirá una lista de ideas que les puedan haber surgido.
- g. Se incorporan las ideas surgidas después de la reunión.
- h. Descubrir soluciones:
 - Se elabora una lista definitiva de ideas, para seleccionar las que parecen más interesantes.
 - La selección se realiza desechando las ideas que no tienen valor y se estudia si son válidas las que se consideran interesantes. Lo mejor es establecer una lista de criterios de conveniencia o no de cada idea.
 - Se seleccionan las ideas más útiles y si es necesario se ponderarán. Pueden realizarlo los mismos miembros del grupo o crear otros para esta tarea, clasificadas por

categorías (tarea que corresponde al director).
Presentación de las ideas seleccionadas: se presentan de forma atractiva, ayudado de soportes visuales.

Luego de la generación de una lista de ideas, se plantea la necesidad de ordenarlas en razón a su importancia, es allí donde nos valemos de una herramienta conocida como la matriz de Priorización o matriz de Holmes.

1.2.4.2.4 Matriz de Holmes

La matriz de priorización es un cuadro que ayuda a comparar o relacionar un grupo de enunciados entre sí, con el fin de ponderarlos de acuerdo a la importancia que los dueños de empresa o colaboradores consideren. Para explicar de mejor manera esta herramienta, se plantea un ejemplo a continuación el que contempla los siguientes pasos:

- Colocamos cada uno de los enunciados en la primera columna de la matriz, uno a continuación de otro.
- Colocamos cada uno de los enunciados en la primera fila de la matriz, uno a continuación de otro.
- La línea diagonal (color celeste ejemplo) que forman las intersecciones de los enunciados debe ser llenada con el número 1.
- Se relaciona el primer ítem de la columna con el segundo ítem de la fila, si el ítem de la columna es más importante o preponderante que el ítem de la fila, entonces se coloca un "1" en el ítem de la columna y un "0" en el ítem de la fila. Si tienen igual importancia, se coloca el valor de "0.5" a cada factor. Pero si el ítem de la fila tienen mayor importancia que la columna entonces se coloca un "1" en la fila y un "0" en la columna.

Fortalezas LUXURY		F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	Σ	p	Nº
F1	Productos de calidad	1	1	1	1	1	1	1	7.0	25%	1
F2	Servicio técnico eficiente	0	1	1	1	1	1	1	6.0	21%	3
F3	Tecnología de punta	0	0	1	1	1	1	1	5.0	18%	6
F4	Resplado a nivel mundial	0	0	0	1	1	1	1	4.0	14%	2
F5	Variedad de productos	0	0	0	0	1	0	0	1.0	4%	7
F6	Marca de prestigio.	0	0	0	0	1	1	0.5	2.5	9%	4
F7	Poseer certificación internacional.	0	0	0	0	1	0.5	1	2.5	9%	5
									28.0	100%	

Cuadro 4 Matriz de Priorización

Fuente: Autor

Resultado de las Fortalezas priorizadas de la empresa LUXURY:

1. Productos de calidad
2. Servicio técnico eficiente
3. Tecnología de punta
4. Respaldo a nivel mundial
5. Marca de prestigio.
6. Poseer certificación internacional.
7. Variedad de productos

En algunas ocasiones es necesario saber cuales de los enunciados ya priorizados son los que tienen mayor impacto en la organización. Para realizar este estudio ocupamos el diagrama de Pareto.

1.2.4.2.5 Diagrama de Pareto

Joseph Juran considerando el principio de Pareto en el control de la calidad, encontró que la mayor parte de los efectos eran el resultado de tan sólo unas pocas causas.

El diagrama de Pareto es un gráfico de barras especializado, en el cual las frecuencias de ciertos eventos aparecen ordenadas de mayor a menor, y pueden emplearse para mostrar la frecuencia relativa de hechos, como los productos defectuosos, las reparaciones, las reclamaciones, los fallos o los accidentes.

Puntos importantes:

- Mediante el Diagrama de Pareto se pueden detectar los problemas de mayor relevancia aplicando el principio que dice: “Que hay muchos problemas sin importancia frente a solo unos graves”, ya que por lo general el 80% de resultados totales se origina con el 20% de los elementos.
- La minoría vital aparece a la izquierda de la gráfica y la mayoría inútil a la derecha, cuando se combinan elementos de mayoría inútil se los denomina otros.
- La gráfica es muy útil al permitir identificar visualmente en una sola revisión tales minorías de características vitales a las que es importante

prestar atención y de esta manera utilizar los recursos necesarios para llevar a cabo una acción correctiva sin malgastar esfuerzos.

El método de Pareto, aplicado a nuestro ejemplo de la empresa LUXURY, encontramos que los aspectos mas importantes de las fortalezas planteadas para esta empresa son:

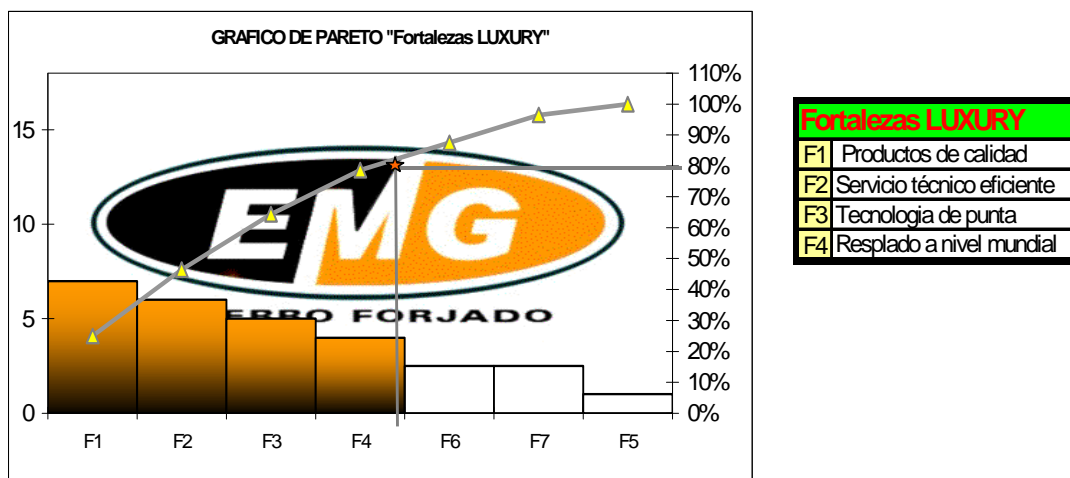


Fig.9 Diagrama de Pareto
Fuente: Autor

1.2.4.3 Etapa 2: Establecer una dirección organizativa

1.2.4.3.1 El proceso de fijación de una dirección organizativa

Consta de 3 pasos, las mismas que son:

Paso 1: Reflexionar sobre los resultados del análisis ambiental.- Consiste en recoger datos de todos los niveles del ambiente organizativo que son: ambiente general, ambiente operativo y ambiente interno. El análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización ayuda a fijar, reafirmar o modificar una dirección organizativa

Paso 2: Desarrollar una visión y una misión apropiadas.-

La visión incluye las aspiraciones, valores y filosofía de la empresa.

Componentes de la visión:

- Horizonte de tiempo.
- Posicionamiento en el mercado

- Negocio.
- Ámbito de acción.
- Valores.
- Principios organizacionales.

La misión de una organización es la finalidad que explica la existencia de una organización. Los componentes de la misión son:

- Negocio
- Mercado
- Valores
- Principios organizacionales
- Clientes
- Imagen pública
- Ventaja competitiva.

La misión da respuesta a la pregunta: "¿Cuál es nuestra razón de ser?" "¿Cuál es nuestro negocio?". Un enunciado claro de la misión describe los valores y las prioridades de una organización.

Paso 3: Establecer los objetivos apropiados para la organización.- Establecer objetivos coherentes con su visión y su misión.

Los objetivos son metas concretas del desempeño que la organización ha elegido y a través de los cuales espera cumplir su visión y misión. Esto proporcionará importantes directrices para las decisiones de los directivos y para iniciativas destinadas al incremento de la eficiencia de la empresa y a la evaluación de su rendimiento.

Unos objetivos claros aportan fundamentos sólidos para:

- La formulación de una estrategia,
- Para la ejecución de la misma,
- Para el planteamiento de la acción.

La base para generar objetivos realistas a ser logrados en el período planificado debe ser: la evaluación del entorno de negocios, los factores claves del éxito y los aspectos relacionados con el cliente, restricciones bajo las cuales opera la

organización y sus miembros, disponibilidad de tiempo de personal y estado financiero.

Peter Drucker, señala ocho áreas claves en las que deberían centrarse los objetivos organizativos a corto y largo plazo.

- Situación en el mercado.- Es la posición de una organización con respecto a sus competidores. Uno de los objetivos de la organización debería señalar la posición que quiere ocupar respecto a sus competidores.
- Innovación.- Es todo cambio que se realiza con el fin de mejorar los métodos de operación de la organización. Los objetivos organizativos deberían señalar las innovaciones que la compañía pretende llevar a cabo.
- Productividad.- Referente a la cantidad de bienes y servicios producidos por una organización respecto a los recursos utilizados en el proceso productivo. Los objetivos deberían fijar metas de producción.
- Niveles de recursos.- Las cantidades relativas de los diversos recursos de los que dispone una organización, como existencias, equipo y efectivo. Por lo tanto se debería generar objetivos en base a la cantidad de activos que desea mantener.
- Rentabilidad.- La capacidad de una organización para obtener ganancias en efectivo superiores a los gastos necesarios para generarlas. Los objetivos de la organización suelen indicar los niveles de rentabilidad a los que aspira.
- Rendimiento y desarrollo de los administradores.- La calidad de la administración y el ritmo de desarrollo personal de los administradores. Es un área crucial para el éxito de las empresas en el largo plazo.
- Rendimiento y actitud del trabajador.- La calidad del rendimiento del personal trabajador y el sentir de este personal respecto a su trabajo. Esta área también es crucial para el éxito de las empresas en el largo plazo.
- Responsabilidad social.- La obligación de la empresa de contribuir a mejorar el bienestar de la sociedad al mismo tiempo que busca alcanzar los objetivos propios de la organización.

Las metas amplían la declaración de misión. Aunque son más específicas, son todavía afirmaciones amplias de las aspiraciones de la organización hacia el

futuro. Por lo general, no tienen un tiempo definido; son duraderas y con frecuencia no pueden ser medidas en términos cuantitativos.

“Ser un líder visionario no consiste en lanzar arengas a las tropas. Ser un líder visionario consiste en resolver los problemas de cada día teniendo en mente la visión.”²⁰

Los directivos deben tener la capacidad de estar atentos a los vientos de cambio globales, esto con el fin de ajustar la visión organizacional al futuro, definir nuevos objetivos y estrategias para poder hacer realidad la nueva visión.

Peter Senge explica que las visiones que se comparten en la organización, crean un sentimiento de comunidad que impregna a la organización en su conjunto y hacen que sus diversas actividades sean coherentes.²¹

1.2.4.4 Etapa 3: Formulación de la estrategia

Formular una estrategia.- Es desarrollar un plan coherente para el logro de los objetivos planteados, mediante el ajuste apropiado de la organización al ambiente que lo rodea.

Estrategia.- Es la habilidad, destreza, pericia de dirigir los esfuerzos que realiza la organización para materializar sus sueños respecto al futuro. La formulación de estrategias se realiza en torno a tres niveles, los mismos que se detallan a continuación:

- En primer lugar, se desarrollan estrategias a nivel empresarial, mediante las cuáles las empresas buscan conseguir una ventaja competitiva sostenible en sus ramas industriales específicas. Para el análisis de la estructura de la industria tienen como base el Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter; mediante el cual identificamos estrategias alternativas a nivel de empresa o en su diferenciación o en su liderazgo de costos.
- En segundo lugar, se desarrollan estrategias a nivel funcional, por las que se rige la administración de las funciones organizativas internas (por

²⁰ William O'Brien, Hanover Insurance.

²¹ The Fifth Discipline, Peter Senge

ejemplo: finanzas, comercialización) con el fin de agregar valor a los bienes y servicios mediante la movilización de competencias esenciales así mismo se considera también de que manera las actividades internas respaldan y al mismo tiempo moldean las estrategias a nivel empresarial.

- En tercer lugar, se dirige la atención hacia las estrategias corporativas, que son las estrategias que procuran la sinergia para una organización mediante la conjunción habilidosa de una cartera de negocios o de unidades de negocios que puede ampliarse a través de un conjunto diversificado de industrias.

Para la formulación de estrategias apropiadas para la empresa, se tomará como referencia:

- a. "Marco general para la formulación de estrategias", planteado por Fred R. David, en su libro Conceptos de Administración Estratégica.
- b. "Formulación de estrategias", planteado por Samuel Certo, en su libro Dirección Estratégica.

En esta era de la nueva economía ninguna estrategia de negocios puede construirse sobre análisis o información fragmentaria o parcial. La estrategia no se concibe para escenarios estáticos donde los competidores no reaccionan o donde no existen las discontinuidades. La estrategia no es algo predecible, cuantificable o controlable. La estrategia tiene una lógica paradójica, es un fenómeno objetivo que nace del conflicto humano, las condiciones o las situaciones surgen involuntariamente de sus participantes, hoy día puede ser favorable, pero mañana puede ser un peligro.

Cuando el estratega defina la estrategia en forma democrática deberá considerar lo siguiente:

- búsqueda de nuevas ideas,
- configurar escenarios dinámicos,
- ser audaz,
- desterrar la mayor participación de mercado,
- crear oportunidades de negocios,

- ver a la empresa como parte de un panorama más amplio,
- tener conciencia de los cambios tecnológicos y ambientales,
- conocer las necesidades de recursos,
- negociar para que los socios y clientes no deserten,
- solventar el conflicto a su favor.

1.2.4.4.1 Estrategias a nivel empresarial: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

El Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter permite dar forma al ambiente de la industria, por lo tanto, cuando se evalúa de forma separada como colectiva al entorno, los estrategas están en la capacidad de posicionar sus negocios dentro de sus respectivas ramas industriales.

Ventajas del estudio:

- 1) El panorama de la organización se amplía dando una visión global.
- 2) Comprensión de interrelaciones.
- 3) Tomar en cuenta situaciones a corto, mediano y largo plazo que pudieran afectar a la empresa.
- 4) Evaluar y medir expectativas futuras que la organización pudiera tener a corto y mediano plazo.

La formulación de la estrategia a nivel empresarial se centra en una sola rama industrial y en alguna otra actividad industrial estrechamente relacionada con la misma y que puede afectarla.

La intensidad de la competencia en la industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se generan en un determinado sector industrial. Denominamos sector industrial al grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre sí. Cuando se conocen las causas de la presión competitiva se evidencian las fuerzas y debilidades de la compañía, se consolidan su posicionamiento en el sector industrial se aclaran los aspectos en que los cambios estratégicos producirán los mejores resultados y se descubren las áreas donde las tendencias de la industria tendrán mayor importancia como oportunidades o riesgos.

Las cinco fuerzas competitivas combinadas que rigen la intensidad de la competencia y la rentabilidad en una industria, son decisivas desde el punto de vista de la formulación de estrategias.

ANEXO 2: Modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter

Estas cinco fuerzas son:

- a. Nuevos participantes.- La amenaza del ingreso de nuevas empresas al mercado.
- b. Proveedores.- La capacidad de negociación de los proveedores;
- c. Compradores.- La capacidad de negociación de los compradores;
- d. Sustitutos.- La posibilidad de utilizar productos sustitutivos, y
- e. Competidores en la industria.- La rivalidad entre los competidores actuales.

a) AMENAZA DEL INGRESO DE NUEVOS PARTICIPANTES.- Las empresas que planean entrar en una actividad industrial determinada tienen el deseo de ganar una participación en el mercado y los beneficios correspondientes; sin embargo, su ingreso en la actividad industrial estará en función de la existencia o no de barreras de entrada.

Por regla general, cuando las barreras de entrada son altas se reduce la probabilidad de que otras empresas externas entren en el mercado.

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las actuales barreras de entrada y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas.

Las principales Fuentes de las barreras contra la entrada son:

- Economías de escala.
- Diferenciación de productos.
- Necesidad de capital.
- Costos cambiantes.
- Acceso a los canales de distribución
- Desventajas de costos independientes de las economías de escala (Ventajas más importantes: tecnología de productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicación favorable, subsidios gubernamentales, curva de aprendizaje o de experiencia y política gubernamental).

Algunas veces las barreras de entrada son superables. Una innovación de un producto de marca desarrollada por un nuevo competidor, o un nuevo

producto que llene un nicho descuidado en el mercado, puede saltar por encima de competidores ya establecidos, superando así las barreras interpuestas para su entrada en el mercado.

b) CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.- La capacidad de los proveedores para negociar será alta en una rama industrial cuando:

- Tienen poder para aumentar los precios y calidad de los bienes o servicios que ofrecen,
- Si los proveedores son pocos y están mejor concentrados que las industrias que sirven
- Si los productos de los mismos son esenciales,
- Si el cambio de proveedor tiene un alto costo.
- No existan productos sustitutos,
- Proveedores puedan hacer la actividad de la compañía (integración hacia adelante)
- La industria no es importante para el grupo de proveedores.
- Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes (costo cambiante, es el costo que paga el comprador por un producto cuando pasa de un proveedor a otro).

Los proveedores pueden ser empresas externas o la mano de obra que forma parte de una compañía. A este último factor se le evalúa con los mismos factores antes mencionados incluidos el grado de organización y expansión de oferta de sus servicios en base a su grado de especialización.

c) CAPACIDAD DE NEGOCIACIÓN DEL COMPRADOR.- Se llaman compradores tanto a los consumidores finales como los adquirientes clave a lo largo del proceso de distribución.

Un grupo de compradores será poderoso si se cumplen las siguientes condiciones:

- El grupo esta concentrado o compra grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor.

- Los productos que compra el grupo a la industria representan una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que realiza.
- Los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados.
- El grupo de compradores tiene pocos costos cambiantes.
- El grupo obtienen bajas utilidades.
- Los compradores representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás.
- El producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios.
- El grupo tienen toda la información.

d) AMENAZA DE SUSTITUTOS.- Los productos sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en el. Cuanto mas atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Los sustitutos no solo limitan las utilidades en tiempos normales, sino que además aminoran las que una industria puede cosechar en épocas de prosperidad.

Para descubrir productos sustitutos es necesario buscar otros productos que realicen misma función que el de la industria.

La posición frente a los productos sustitutos a veces requiere de la cohesión de los agentes de una industria para lanzar una campaña fuerte y sustentada.

Los sustitutos que merecen mayor atención son los que:

- Están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria.
- Los que generan industrias que obtienen altas utilidades (cuando se introduce productos que reducen el precio o mejora el desempeño).

e) INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES ACTUALES.-

La rivalidad se origina cuando uno o mas competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición.

Por lo tanto cuando existen una rivalidad entre competidores se produce una manipulación de factores con el fin de alcanzar una posición. Así:

- Competencia de precios,
- Guerras de publicidad
- Introducción de productos, y mejor servicio o garantías a los clientes.

Los factores estructurales que producen una rivalidad intensa son:

- Competidores numerosos o de igual fuerza.
- Lento crecimiento de la industria.
- Altos costos fijos o de financiamiento.
- Ausencia de diferenciación o costos cambiantes.
- Aumento de la capacidad en grandes incrementos.
- Competidores diversos.
- Importantes intereses estratégicos.

f) BARRERAS CONTRA LA SALIDA.- Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permiten a las compañías competir en la industria, aunque obtengan rendimientos bajos y hasta negativos sobre la inversión. Las principales fuentes de estas barreras son:

- Activos especializados
- Costos fijos de la salida
- Interrelaciones estratégicas
- Barreras emocionales.
- Restricciones gubernamentales y sociales.

g) BARRERAS CONTRA LA ENTRADA Y SALIDA.- Estas dos clases de barreras analizadas en conjunto ofrecen un aspecto importante para el estudio de la industria. Mediante el siguiente grafico podemos explicar que las barreras de entrada y salida pueden ser fuertes o débiles.

		<u>Barreras contra la entrada</u>	
		Débiles	Fuerdes
<u>Barreras contra la salida</u>	Débiles	Rendimientos bajos y estables	Rendimientos bajos y riesgosos
	Fuerdes	Rendimientos altos y estables	Rendimientos altos y riesgosos

Fig.10 Gráfico de barreras
Fuente: Michael Porter

Descripción:

- *Rendimientos bajos y estables.*- Este panorama no resulta interesante para ninguna empresa.
- *Rendimientos bajos y riesgosos.*- Tomando en cuenta las utilidades de la industria, este es el caso óptimo; puesto que se eliminará la posibilidad de ingreso de nuevas empresas y los competidores poco exitosos abandonarían la industria.
- *Rendimientos altos y estables.*- En este caso las utilidades son altas pero tenemos mayor riesgo. Aunque se evita ingreso de nuevas empresas, los competidores poco exitosos se quedarán y lucharán en la industria.
- *Rendimientos altos y riesgosos.*- Este es el peor escenario, porque se facilita el ingreso de nuevas empresas atraídas principalmente por las condiciones económicas favorables, y no se presentarían abandonos del sector cuando los resultados sean desalentadores. Esto produce que la capacidad de empresas participantes aumente en el sector industrial y la rentabilidad se estanque en un nivel bajo.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, se convierte en la base para el desarrollo de la estrategia empresarial, la misma que la llamamos estrategia competitiva genérica.

Las mejores condiciones para que una empresa consiga una alta rentabilidad son: elevadas barreras de entrada una débil competencia, productos sustitutos de gran fuerza y proveedores con reducido poder de negociación. Es muy difícil encontrar una actividad industrial que reúna todas estas características, sin embargo la clave para la formulación de una estrategia radica en centrarse en las oportunidades y en las amenazas particulares de esa actividad.

²²Porter, sugiere que las empresas pueden elegir entre 3 estrategias genéricas que son:

- liderazgo de costos,
- diferenciación y
- enfoque.

²² <http://www.eumed.net/cursecon/libreria/2004/alv/2c.htm>

Las habilidades y recursos necesarios, así como los requisitos organizativos indispensables para que estas estrategias se implanten a una organización se detallan a continuación:

Requisitos de las Estrategias genéricas de Porter		
Estrategia genérica	Habilidades y recursos generalmente requeridos	Requisitos organizativos comunes
Liderazgo total en costos	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso al capital. • Habilidades de ingeniería de procesamiento • Supervisión intensiva del trabajo • Productos diseñados para fabricarse con facilidad • Sistemas de distribución de bajo costo 	<ul style="list-style-type: none"> • Estricto control de costos • Informes de control frecuentes y detallados • Organización y responsabilidades estructuradas • Incentivos basados en alcanzar metas cuantitativas estrictas.
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Grandes habilidades de comercialización • Ingeniería de producto • Aptitud creativa • Alta capacidad en investigación básica • Reputación empresarial por su liderazgo tecnológico o por su calidad • Larga tradición en la industria o combinación única de habilidades obtenidas de otros negocios. • Fuerte cooperación de los canales 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrecha coordinación entre funciones en I+D, desarrollo de producto y comercialización • Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas • Incentivos para atraerse trabajo altamente especializado, científicos o personas creativas.
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas antes citadas dirigidas a un blanco estratégico en particular. 	<ul style="list-style-type: none"> • Combinación de las políticas arriba mencionadas dirigidas a la consecución de una meta estratégica específica.

Cuadro 5 Requisitos de estrategias genéricas

Fuente: Michael Porter

- a. **Estrategia de liderazgo en costos.**- El liderazgo de costo es en donde la empresa se propone ser el productor de menor costo en su sector industrial. La empresa tiene un amplio panorama y sirve a muchos segmentos del sector industrial, y aún puede operar en sectores industriales relacionados. La amplitud de la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo. Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia, acceso preferencial a materias primas.
- Una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión

minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

Algunos riesgos por seguir el liderazgo en costos es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general; que los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio.

- b. **Estrategia de diferenciación.**- La estrategia de diferenciación es la de crearle al producto o servicio algo que sea percibido en toda la industria como único.

Selecciona a uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades.

Es recompensada su exclusividad con un precio superior. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores.

La estrategia de diferenciación sólo se debe seguir tras un atento estudio de las necesidades y preferencias de los compradores, a efecto de determinar la viabilidad de incorporar una característica diferente o varias a un producto singular que incluya los atributos deseados.

Un riesgo que se corre por seguir una estrategia de diferenciación es que los clientes podrían no valorar lo suficiente al producto exclusivo como para justificar su precio elevado. Cuando esto sucede, una estrategia de liderazgo en costos supera con facilidad a una estrategia de diferenciación.

Otro riesgo de utilizar una estrategia de diferenciación es que los competidores podrían desarrollar formas de copiar las características de diferenciación con rapidez; de este modo, las empresas deben encontrar fuentes duraderas de exclusividad que las empresas rivales no puedan imitar con rapidez o a menor costo.

c. **Estrategia de enfoque.**- Esta estrategia es muy diferente de las otras porque descansa en la elección de un panorama de competencia estrecho dentro de un sector industrial. El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros. Al optimizar su estrategia para los segmentos objetivo, el enfocador busca lograr una ventaja competitiva general. Las estrategias de enfoque son más eficaces cuando los consumidores tienen preferencia o necesidades distintivas, y cuando las empresas rivales no intentan especializarse en el mismo segmento de mercado. Entre los riesgos de seguir una estrategia de enfoque están la posibilidad de que muchos competidores reconozcan la estrategia de enfoque exitosa y la imiten, o que las preferencias de los consumidores se desvíen hacia las características del producto que desea el mercado en general. Cada estrategia genérica es un enfoque fundamentalmente diferente para crear y mantener una ventaja competitiva, combinando el tipo de ventaja competitiva que busca una empresa y el panorama de su objetivo estratégico.

Si una empresa puede lograr el liderazgo de costo y la diferenciación simultáneamente, las recompensas son grandes porque los beneficios son aditivos, la diferenciación lleva a precios superiores a la vez que el liderazgo en costo implica costos más bajos. Una empresa siempre debe perseguir agresivamente todas las oportunidades de reducción de costos que no sacrifiquen la diferenciación (Porter 1987).

Cuando una empresa pone en práctica una estrategia genérica, la empresa trata de crearse una ventaja competitiva en una actividad industrial determinada. Pero, cada una de estas estrategias deja expuesta a la empresa a riesgos que amenazan su continuidad en el tiempo. Por ejemplo, una estrategia de enfoque o de nicho bien diseñada y ejecutada puede funcionar tan bien que se convierta en un nicho de mercado hasta que competidores importantes comiencen a hallarlo atractivo. Este es el caso de Pepsi en USA quien ha enfocado sus esfuerzos en la fabricación de bebidas refrescantes claras o incoloras, esto aprovechándose del

trabajo de empresas más pequeñas, como Clearly Canadian, para desarrollar este nicho de mercado.

²³Michael Porter, propone un modelo llamado cadena de valor, que permite clasificar las actividades que se llevan a cabo para diseñar, producir, comercializar, entregar y apoyar un producto o servicio; con el fin de identificar y perfeccionar las que revisten importancia estratégica para la búsqueda del éxito competitivo de la empresa ya sea mediante el liderazgo en costos o la diferenciación.

Las actividades que forman parte de la cadena de valor de una empresa deben ir en armonía con la estrategia genérica adoptada en base al análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Cada actividad que forma parte del modelo produce un valor agregado, los mismos que sumados proveen la ventaja competitiva que la empresa busca para ser diferente al resto de empresas.

El análisis de la cadena de valor es la revisión de la eficiencia y eficacia de cada una de las actividades de la compañía, no solamente para mejorar sus fortalezas y debilidades, sino también entender de una manera más profunda el valor agregado de cada actividad, en relación con la estrategia escogida llámese: estrategia de bajos costos, de diferenciación o de enfoque.

Riesgos por adopción de las estrategias genéricas		
Liderazgo en costos	Diferenciación	Enfoque
El liderazgo en costos no se sostiene, porque: - los competidores imitan. - la tecnología cambia - se erosionan otros	La diferenciación no se sostiene, porque: - los competidores imitan. - los fundamentos para la diferenciación se hacen menos importantes para los compradores.	Se imita la estrategia de enfoque. El segmento elegido por objetivo se hace estructuralmente poco atractivo, porque: - se erosiona la estructura. - desaparece la demanda
Se pierde la proximidad en la diferenciación	Se pierde la proximidad en costos	Los competidores con enfoques más amplios aplastan al segmento, porque: - se estrechan las diferencias del segmento respecto a otros segmentos. - aumentan las ventajas de una línea más amplia.
Los que se centran en costos consiguen costos incluso más bajos en segmentos	Los que se centran en la diferenciación consiguen una diferenciación incluso mayor en segmentos.	Nuevas estrategias de enfoque subsegmentan a la industria.

Cuadro 6 Riesgos de estrategias genéricas

Fuente: Michael Porter

²³ M. Porter, Cáp. 4, Formulación de la estrategia, Pág. 99

La cadena genérica de valor de las organizaciones, esta dividida en actividades primarias y actividades de apoyo.

Las actividades primarias, son las actividades principales e indispensables que toda organización de bienes o servicios dispone.

Las actividades primarias constan de:

- Logística interna, actividades referentes a la llegada y almacenamiento de las materias primas o insumos para los proceso de producción de la empresa.
- Operaciones, actividades de transformación en productos finales.
- Logística externa, manipulación, almacenamiento y distribución de productos terminados que se expiden.
- Comercialización y ventas (Mercadeo), identificar, alcanzar y motivar a grupos de compradores.
- Servicio, prestar apoyo al cliente y al producto.

Las actividades de apoyo, prestan un respaldo general y especializado a las actividades primarias. Estas son funciones empresariales. Estas son:

- Apoyo logístico del servicio, son todos los procesos o tecnologías de que dispone una empresa para adquirir desde materiales de oficina a materias primas críticas, servicios de publicidad y empleados.
- Desarrollo tecnológico, influye en el diseño de nuevos productos, selección de nuevos materiales, mejoramiento y optimización de procesos como producción, logística, comercialización y servicios.
- Gestión del talento humano, soporte para selección, capacitación y apoyo al trabajador.
- Infraestructura de la empresa, proporciona a las actividades primarias coordinación interna (mediación, flujos de información y planeación estratégica) y administración de relaciones externas de vital importancia. Esta formado por dirección general, contabilidad, finanzas, sistemas de información, relaciones con la administración pública y asuntos legales.

La cadena de valor tiene una importancia muy grande para la formulación, implantación y éxito de la estrategia, pues requiere de los talentos, energías y

más aun del compromiso del personal para maximizar su trabajo y contribuir de una forma optima a la estrategia global de la empresa.



Fig.11 Cadena de Valor

Fuente: Michael Porter

1.2.4.4.2 Estrategias a nivel funcional

Son estrategias modeladas de una forma coherente que respaldan plenamente a la estrategia genérica adoptada por la compañía. Estas dan los lineamientos esenciales para que las varias funciones o actividades internas desarrolladas a nivel funcional aumenten el valor agregado de los bienes y servicios que ofrece una empresa.

Como ejemplo a continuación se detallan algunas funciones y sus estrategias a nivel funcional:

- a. **Estrategias de tecnología, de investigación y desarrollo (I+D).**- La I+D debe comunicarse de mejor manera con las demás actividades empresariales con las que interactúa para diseñar productos a costos bajos y altamente rentables y mejorar la eficiencia de los métodos de producción. Solamente así I+D producirá un aumento en su valor agregado y restará capacidad de respuesta a la competencia para desarrollo de imitaciones de productos.
- b. **Estrategias operativas.**- Estas estrategias tienen como finalidad:
 - Control de costos.
 - Mejorar la eficiencia de las operaciones en la planta productiva.

- Algunas de las estrategias a nivel funcional aplicadas son:
 - Control estadísticos de procesos
 - Métodos justo a tiempo
 - Mejoramiento continuo
- c. **Estrategias financieras.**- El departamento de finanzas tiene la responsabilidad de:
- Previsión y plan financiero
 - Evaluación de propuestas de inversión
 - Control de financiación de las inversiones
 - Control de recursos financieros.
 - Contribuyen al desarrollo de una estrategia al:
 - Proyectar el beneficio de estrategias utilizadas.
 - Análisis de valor actual
 - Evaluación financiera del negocio.

El análisis financiero tiene suma importancia para la formulación de una estrategia, en una empresa. Pues da respuesta a preguntas como:

- ¿Cual será el costo de una nueva iniciativa estratégica?
 - ¿Qué riesgos financieros presenta una nueva estrategia frente a los riesgos de una estrategia ya aprobada?
 - ¿Cuál es el método de menor costo para financiar una nueva iniciativa?
- d. **Estrategias de comercialización.**- Mediante este proceso se determina los mercados apropiados para ofrecer los productos acompañados de un eficiente programa de marketing. Un programa de marketing incluye elementos estratégicos como:
- Precio,
 - Producto,
 - Promoción, y
 - Canales de distribución

Una estrategia de comercialización a más de ofrecer un producto al mercado de forma técnica, retroalimenta a los directivos de la empresa el impacto que esta teniendo ésta y su forma de redireccionarla o revisarla.

- e. **Estrategias de Recursos Humanos.**- La función de recursos humanos consiste en: atraer, evaluar, motivar y retener a los empleados que la empresa necesita para operar con eficacia. Las estrategias de recursos humanos, se basan en el análisis tanto interno como externo de todos los factores que engloban el aparato laboral. Por lo tanto, estas estrategias involucran el análisis y la propuesta de cambios en la estructura y en el clima de la organización.

1.2.4.4.3 Estrategias a nivel corporativo

A estas estrategias se las conoce como estrategias de múltiples negocios, pues están hechas para lograr una sinergia sostenible con la participación de toda su cartera de productos o negocios en pos de alinear a la estrategia global de la compañía.

Estas estrategias son:

a. Integración hacia adelante

- Cuando los distribuidores presentes de la organización son demasiado caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de distribución de la empresa.
- Cuando la existencia de distribuidores buenos es tan limitada que ofrece una ventaja competitiva a las empresas que se integran hacia adelante.
- Cuando la organización compite en una industria que esta creciendo y que se espera que siga creciendo mucho; se trata de un factor porque la integración hacia adelante disminuye la capacidad de la organización para diversificarse si su industria básica falla.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital necesarios para administrar el negocio nuevo para la distribución de sus propios productos.
- Cuando las .ventajas de una producción estable son muchas; se trata de una consideración porque la organización puede mejorar los pronósticos de la demanda de sus productos por medio de la integración hacia adelante.

- Cuando los distribuidores o los detallistas presentes tienen elevados márgenes de utilidad; esta situación sugiere que una compañía podría distribuir en forma rentable sus propios productos y ponerles precios más competitivos si se integra hacia adelante.

b. Integración hacia atrás

- Cuando los proveedores presentes de la organización son muy caros, poco confiables o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa en cuanto a partes, componentes, ensamblajes o materias primas.
- Cuando no hay muchos proveedores y si hay muchos competidores.
- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo a gran velocidad; se trata de un factor porque las estrategias de tipo integrador (hacia adelante, hacia atrás y horizontales) disminuyen la capacidad de la organización para diversificarse en una industria a la baja.
- Cuando la organización tiene los recursos humanos y de capital que necesita para administrar el negocio nuevo de suministrar sus propias materias primas.
- Cuando las ventajas de los precios estables tienen gran importancia: se trata de un factor porque la organización puede estabilizar el costo de sus materias primas y el precio consecuente de su producto por medio de la integración hacia atrás.
- Cuando los proveedores presentes tienen elevados márgenes de utilidad, lo que sugiere que el negocio de suministrar productos o servicios en una industria dada es una empresa que vale la pena.
- Cuando la organización necesita adquirir a gran velocidad un recurso que necesita.

c. Integración horizontal

- Cuando la organización puede adquirir características monopólicas en una zona o región sin verse afectada por leyes del gobierno por "tender notoriamente" a reducir la competencia.

- Cuando la organización compite en una industria que está creciendo
- Cuando las economías de escala producen importantes ventajas competitivas.
- Cuando la organización tiene el capital y el talento humano que necesita para administrar debidamente la organización expandida.
- Cuando los competidores están fallando debido a la falta de experiencia administrativa o porque necesitan determinados recursos que su organización si tiene; nótese que la integración horizontal no sería acertada si los competidores estuvieran fallando debido a que las ventas de la industria entera están disminuyendo.

d. Penetración en el mercado

- Cuando los mercados presentes no están saturados con su producto o servicio concretos.
- Cuando se podría aumentar notablemente la tasa de uso de los clientes presentes.
- Cuando las partes del mercado correspondientes a los competidores principales han ido disminuyendo al mismo tiempo que el total de ventas de la industria ha ido aumentando.
- Cuando la correlación de las ventas en dólares y el gasto para comercialización en dólares ha sido históricamente alta.
- Cuando aumentar las economías de escala ofrece ventajas competitivas importantes.

e. Desarrollo del mercado

- Cuando existen nuevos canales de distribución que resultan confiables, baratos y de buena calidad.
- Cuando la organización tiene mucho éxito en lo que hace.
- Cuando existen mercados nuevos que no han sido tocados o no están saturados.
- Cuando la organización cuenta con los recursos humanos y de capital que necesita para administrar las operaciones expandidas.

- Cuando la organización tiene capacidad excesiva de producción.
- Cuando la industria básica de la organización esta adquiriendo alcance global a gran velocidad.

f. Desarrollo del producto

- Cuando la organización cuenta con productos exitosos que están en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto; en este caso la idea es convencer a los clientes satisfechos de que prueben productos nuevos (mejorados) con base en la experiencia positiva que han tenido con los productos o servicios presentes de la organización.
- Cuando la organización compite en una industria que se caracteriza por la velocidad de los avances tecnológicos.
- Cuando los principales competidores ofrecen productos de mejor calidad a precios comparables.
- Cuando la organización compite en una industria de gran crecimiento.
- Cuando la organización tiene capacidad muy sólida para la investigación y el desarrollo.

g. Diversificación concéntrica

- Cuando la organización compite en una industria que crece lentamente o nada.
- Cuando añadir productos nuevos, pero relacionados, eleva notablemente las ventas de los productos presentes.
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, se puedan ofrecer a precios muy competitivos,
- Cuando los productos nuevos, pero relacionados, tengan niveles estacionales de ventas que equilibran las altas y bajas existentes de la organización.
- Cuando los productos de la organización están en la etapa de declinación del ciclo de vida del producto.
- Cuando la organización tenga un equipo gerencial sólido.

h. Diversificación en conglomerado

- Cuando la industria básica de la organización esta registrando cada vez menos ventas y utilidades anuales.
- Cuando la organización cuenta con el capital y el talento gerencial que necesita para competir con éxito en una industria nueva.
- Cuando la organización tiene la oportunidad de comprar un negocio no relacionado que parece una oportunidad atractiva para invertir.
- Cuando existe sinergia financiera entre la empresa adquiriente y la adquirida; nótese que una diferencia fundamental entre la diversificación concéntrica y la diversificación en conglomerado es que la primera se debe fundamentar en algún punto común en cuanto a mercados, productos o tecnología, mientras que la segunda más bien se debe fundamentaren consideraciones respecto a las utilidades.
- Cuando los mercados existentes para los productos, presentes de la organización están saturados.
- Cuando se pueda acusar de actos monopólicos a la organización que por tradición se ha concentrado en una sola industria.

i. Diversificación horizontal

- Cuando los ingresos derivados de los productos o servicios presentes de la organización subieran significativamente gracias al aumento de productos nuevos, no relacionados.
- Cuando la organización compite en una industria muy competitiva y/o sin crecimiento, como lo señalan los bajos márgenes de utilidad y rendimientos de la industria.
- Cuando los canales de distribución presentes de la organización se pueden aprovechar para comercializar productos nuevos a los clientes presentes.
- Cuando los productos nuevos tienen patrones contra cíclicos de ventas en comparación con los productos presentes de la organización.

j. Empresa en riesgo compartido

- Cuando la organización de dominio privado constituye una empresa mancomunada con la organización de dominio público; el dominio privado ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, pocos propietarios; el dominio público ofrece ciertas ventajas, por ejemplo, el acceso a emisiones de acciones como fuente de capital. En ocasiones, las ventajas singulares del dominio público o del dominio privado se pueden combinar, en forma sinérgica, en una empresa de riesgo compartido.
- Cuando la organización doméstica constituye una empresa mancomunada con una compañía extranjera; la empresa en participación puede ofrecer a la compañía doméstica la posibilidad de conseguir gerentes locales en el país extranjero, reduciendo con ello riesgos como expropiación y hostigamiento por parte de los funcionarios del país anfitrión.
- Cuando las competencias distintivas de dos o más empresas se complementan especialmente bien.
- Cuando algún proyecto tiene potencial para ser muy rentable, pero requiere una cantidad enorme de recursos y riesgos; el oleoducto de Alaska sería un ejemplo.
- Cuando dos o más empresas pequeñas tienen problemas para competir con una empresa grande.
- Cuando se presenta la necesidad de introducir una tecnología nueva

k. Encogimiento

- Cuando, con el paso del tiempo, la organización tiene una competencia claramente distintiva, pero no ha podido alcanzar sus objetivos y metas en forma consistente.
- Cuando la organización es uno de los competidores más débiles de una industria determinada.
- Cuando la organización se ve afectada por ineficiencia, poca rentabilidad, ánimo decaído de los empleados y presión de los accionistas para mejorar los resultados.

- Cuando, con el tiempo, la organización no ha podido capitalizar las oportunidades externas, minimizar las amenazas externas, aprovechar las fuerzas internas y superar las debilidades internas; es decir, cuando los gerentes de las estrategias de la organización han fracasado (y, con toda probabilidad, reemplazados por personas más competentes).
- Cuando la organización ha crecido tanto y a tanta velocidad que necesita una reorganización interna importante.

l. Desinversión.

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento, pero no ha podido lograr las mejoras que necesita.
- Cuando una división, para ser competitiva, necesita más recursos de los que puede proporcionarle la compañía.
- Cuando una división es la responsable de los malos resultados de la organización entera.
- Cuando una división no se adapta al resto de la organización; esta situación se puede dar a causa de mercados, clientes, gerentes, empleados, valores o necesidades radicalmente diferentes.
- Cuando se requiere una gran cantidad de dinero, en poco tiempo, y éste no se puede obtener en otras fuentes razonables.

m. Liquidación

- Cuando la organización ha seguido la estrategia de encogimiento y la estrategia de desinversión y ninguna de las dos ha tenido éxito.
- Cuando la única alternativa de la organización es la quiebra; la liquidación representa una manera ordenada y planificada para obtener la mayor cantidad de dinero posible por los activos de la organización. Una compañía puede declarar primero la quiebra legal y después liquidar diversas divisiones para reunir el capital que necesita.
- Cuando los accionistas de una empresa pueden minimizar sus pérdidas vendiendo los activos de la organización.

1.2.4.5 Etapa 4: Ejecución de la estrategia

El éxito de una organización depende de la eficacia con que logre implantar su estrategia.

Las habilidades gerenciales requeridas para formular una estrategia difieren significativamente de las necesarias para ponerla en práctica. La formulación demanda las mejores habilidades analíticas y técnicas que un ejecutivo o un equipo de ejecutivos puedan reunir, en tanto que la ejecución gira en torno a las habilidades administrativas y de liderazgo de una persona o de un equipo.

La ejecución estratégica es el conjunto de actividades necesarias para la realización de las estrategias lógicamente desarrolladas que emanan de las etapas previas del proceso de planificación estratégica. Sin una ejecución eficaz la estrategia de la organización no reportará los beneficios que se esperaban al realizar el análisis ambiental.

La solución está en fijar una dirección para la organización y formulación de programas, presupuestos y procedimientos.

Para poner en marcha este proceso de ejecución hay que considerar tres cuestiones clave:

- Quiénes serán las personas responsables de llevar a cabo el plan.
- Qué tienen que hacer
- Cómo tienen que hacerlo

A menos que la alta dirección sepa contestar a las tres citadas preguntas básicas de forma satisfactoria, es difícil que la formulación estratégica, por muy magistral que sea, se pueda llevar a cabo felizmente. Hay una serie de situaciones o circunstancias, extraídas de la práctica diaria, que pueden representar impedimentos graves para la feliz ejecución de la estrategia:

- Cuando los factores externos resulten incontrolables.
- Cuando la preparación y entrenamiento de los mandos intermedios sea inadecuada.
- Cuando las capacidades del personal involucrado sean insuficientes.
- Cuando el liderazgo de la alta dirección y de los jefes departamentales sea inadecuada.
- Cuando la definición de las tareas clave sea confusa.

- Cuando el tiempo requerido para la ejecución haya sido inicialmente mal calculado.
- Cuando no se hayan previsto problemas importantes.
- Cuando la ejecución, distraiga la atención de los responsables.
- Cuando exista un inadecuado control de las actividades por no disponer de un sistema de información apropiado.

Con los pasos mencionados a continuación aseguraremos la Implementación (puesta en marcha) y Control estratégico (forma de llevar a cabo).

- *Planificación*: (elaborar planes, informes, documentos, etc. para lograr los objetivos). Esta fase consiste en la concreción de las estrategias seleccionadas en planes*, programas* y presupuestos* de actuación.
- *Organización*: se plantea el diseño de una estructura organizativa adecuada que facilite la realización de estos planes (considerando el diseño de puestos de trabajo, la departamentalización, los sistemas de coordinación y comunicación...). Además se ha de motivar y dirigir a las personas para que ejecuten las líneas de acción marcadas desde la estrategia.
- *Control estratégico*: (CAPITULO 5) por último es necesario realizar un control, tanto durante la puesta en marcha y desarrollo de la estrategia, como de los resultados obtenidos en la aplicación de ésta. Esta actuación permitirá variar, si fuese necesario, tanto los objetivos como la orientación estratégica elegida, así como modificar su puesta en práctica sobre la marcha.

*Planes: definición concreta de las actuaciones y medios que se fijan para alcanzar los objetivos deseados

*Programas: concreción temporal de las acciones y procedimientos reflejados en los planes

*Presupuestos: expresión numérica y monetaria de los planes y programas, tanto en coste y tiempo como en resultados esperados

1.2.4.6 Etapa 5: Control estratégico

Una decisión estratégica equivocada puede provocar graves daños y puede ser muy difícil de revertir, por no decir que es imposible.

Por lo tanto la evaluación de las estrategias implementadas es vital para el bienestar de una organización. La evaluación de estrategias incluye tres actividades básicas:

- Estudiar las bases fundamentales de la estrategia de una empresa.
- Comparar los resultados esperados y los resultados reales,
- Tomar medidas correctivas para asegurarse de que el desempeño se ciñe a los planes.

Es importante saber que para la evaluación de las estrategias deben considerar el corto y el largo plazo, pues con frecuencia, las estrategias no afectan los resultados de las operaciones a corto plazo. La evaluación de estrategias es importante porque las organizaciones están dentro de entornos dinámicos, donde los factores internos y externos clave suelen cambiar mucho y a gran velocidad. ¡El éxito de hoy no garantiza el éxito del mañana!

La evaluación de las estrategias se está dificultando cada vez más con el paso del tiempo por diversas razones, por ejemplo:

- La economía nacional y mundial son menos estables,
- Los ciclos del desarrollo de productos son más lentos,
- El progreso tecnológico era más rápido,
- Los cambios se presentaban con más frecuencia,
- Hay más competidores,
- Las compañías extranjeras son fuertes,
- Hay pocas industrias reguladas,
- Drástico aumento de la complejidad del entorno,
- Mayor dificultad para pronosticar el futuro con exactitud,
- Mayor cantidad de variables,
- Veloz ritmo de caducidad incluso de los planes,
- Aumento de circunstancias nacionales y mundiales que afectan a las organizaciones,

- La reducción de los plazos para planificar con cierto grado de certidumbre.

Básicamente el control estratégico tiene como finalidad ayudar a los altos ejecutivos a alcanzar los objetivos organizativos propuestos mediante el seguimiento y la evaluación del proceso de administración estratégica para asegurar su adecuado funcionamiento.

El proceso de control estratégico en la organización comprende de tres actividades básicas:

1. Medir el rendimiento de la organización,
2. Comparar el rendimiento con los objetivos y estándares,
3. Adoptar las medidas correctivas que se estimen necesarias.

Incluso las estrategias mejor formuladas y bien implementadas se quedan obsoletas cuando cambia el entorno interno y externo de la empresa. Por consiguiente, es esencial que los estrategas revisen, evalúen y controlen en forma sistemática las actividades de la administración estratégica, para asegurarse de que están funcionando y para hacer cambios oportunos.

En la siguiente figura se presenta un modelo general de la relación existente entre estos tres pasos generales del proceso de control.

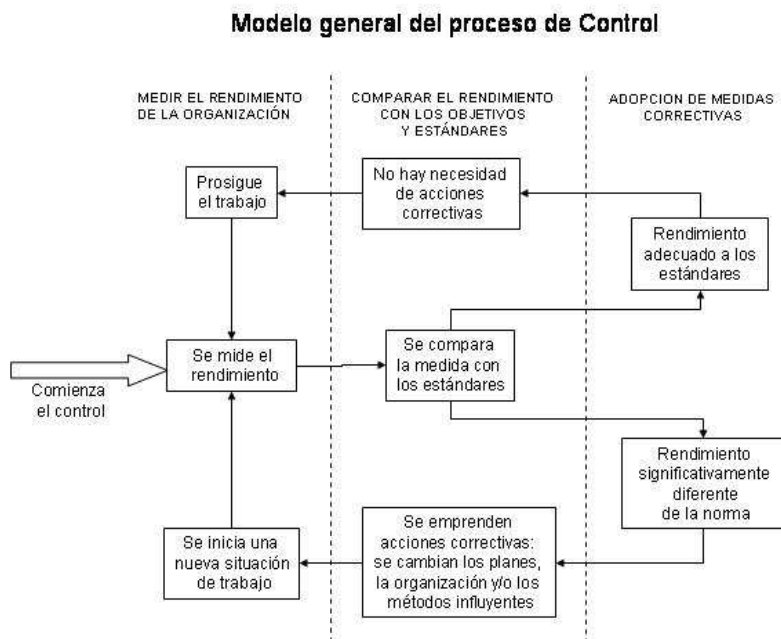


Fig.12 Modelo de Control Estratégico

Fuente: Fred David

En el ANEXO 3: Proceso evaluación de estrategias, se detalla el flujograma que se usa como metodología para un proceso de evaluación de estrategias.

a. ACTIVIDAD 1: REVISAR LAS BASES FUNDAMENTALES DE LA ESTRATEGIA

Esta actividad establece que la estrategia de una organización se puede analizar usando una matriz EFE y una matriz EFI revisadas. La matriz EFI revisada se debe concentrar en los cambios que han registrado las fuerzas y debilidades de la administración de la organización, su marketing, las finanzas/contabilidad, la producción/operaciones, I + D y los sistemas de información computarizada.

La matriz EFE revisada debe indicar la eficacia que han tenido las estrategias de la empresa que responden a oportunidades y amenaza clave.

Este análisis también debe abordar interrogantes como:

- ¿Cómo han reaccionado los competidores ante nuestras estrategias?
- ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
- ¿Cómo han cambiado las fuerzas y debilidades de los principales competidores?
- ¿Por qué está la competencia haciendo ciertos cambios estratégicos?
- ¿Por qué tienen más éxito las estrategias de unos competidores que las de otros?
- ¿Cuan satisfechos se muestran nuestros competidores con sus actuales posiciones en el mercado y su rentabilidad?
- ¿Cuánto más podemos presionar a los principales competidores antes de que emprendan la revancha?
- ¿Cómo podemos cooperar con más eficacia con nuestros competidores?

Muchos factores internos y externos pueden impedir que las empresas alcancen los objetivos anuales y a largo plazo. Así son:

En el exterior	En el interior
<ul style="list-style-type: none"> - Las acciones de los competidores - Los cambios de la demanda - Los cambios de tecnología - Los cambios económicos - Los movimientos demográficos, y - Las acciones del gobierno pueden impedir que se alcancen los objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elección de estrategias ineficaces. - Actividades deficientes para poner en marcha estrategias. - Objetivos demasiado optimistas.

Cuadro 7 Factores externos e internos de impacto

Fuente: Fred David

Por lo tanto se concluye que las oportunidades y amenazas externas y las fuerzas y debilidades internas son las encargadas de sentar las bases de las estrategias presentes, y deben tener especial atención.

Preguntas clave para hacerlas cuando se evalúan las estrategias:

- ¿Nuestras fuerzas internas siguen siendo fuerzas?
- ¿Hemos aumentado nuestras fuerzas internas? En tal caso, ¿Cuáles son?
- ¿Nuestras debilidades internas siguen siendo debilidades?
- ¿Tenemos otras debilidades internas? En tal caso ¿Cuáles son?
- ¿Nuestras oportunidades externas siguen siendo oportunidades?
- ¿Existen ahora otras oportunidades externas? En tal caso, Cuales son?
- ¿Nuestras amenazas externas siguen siendo amenazas?
- ¿Existen ahora otras amenazas externas? En tal caso, ¿cuales son?

b. ACTIVIDAD 2: MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Otra actividad importante para evaluar las estrategias consiste en medir el desempeño organizacional. Esta actividad incluye el comparar los resultados esperados con los resultados reales, el investigar las desviaciones de los planes, el evaluar el desempeño individual y analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos. Normalmente, para este proceso se usan los objetivos anuales y a largo plazo. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser mensurables y fáciles de verificar.

La evaluación de las estrategias se basa en criterios cuantitativos y cualitativos.

Los criterios que se elijan para evaluar las estrategias dependen del tamaño de la organización en particular, de su industria, estrategias y filosofía administrativa.

Criterios Cuantitativos.- Los criterios que se usan para evaluar las estrategias son las razones financieras y sirven para hacer tres análisis críticos:

- a. Comparar el desempeño de la empresa en diferentes períodos.
- b. Comparar el desempeño de la empresa con los de los competidores.
- c. Comparar el desempeño de la empresa con los promedios de la industria.

Razones financieras:

- Rendimiento sobre la inversión
- Rendimiento del capital contable
- Margen de la utilidad
- Participación del mercado
- Deuda a capital
- Utilidad por acción
- Crecimiento de las ventas.
- Aumento de los activos.

Criterios cualitativos.- Estos criterios son:

- Factores humanos,
- Porcentajes elevados de ausentismo,
- Rotación de personal
- Porcentajes bajos de calidad
- Cantidad de la producción
- Escasa satisfacción de los empleados que producen bajos desempeños.
- Factores de marketing, finanzas, contabilidad, I +D.

c. ACTIVIDAD 3: TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS

Esta actividad trata sobre la necesidad inmediata de tomar medidas correctivas para volver a colocar a la empresa en una posición competitiva en el futuro. Entre algunos ejemplos de cambios que se podrían necesitar estarían:

- Alterar la estructura de la organización,
- Reemplazar a una o varias personas clave,
- Vender una división
- Revisar la misión del negocio.

- Establecer o revisar objetivos,
- Elaborar nuevas políticas,
- Emitir acciones para reunir capital,
- Aumentar vendedores,
- Asignar los recursos de otra manera,
- Elaborar nuevos incentivos para los resultados.

Tomar medidas correctivas no siempre significa que se abandonen las estrategias existentes o ni siquiera que se deban formular estrategias nuevas.

Ninguna organización puede sobrevivir como si fuera una isla, ninguna organización puede evitar los cambios. Es preciso tomar medidas correctivas a efecto de mantener a la organización en el camino para alcanzar los objetivos definidos. Alvin Toffler, en sus libros *El shock del futuro* y *la tercera ola*, argumenta que el entorno de los negocios se está volviendo tan dinámico y complejo que amenaza a las personas y las organizaciones con un shock de futuro, el cual se presenta cuando la naturaleza, el tipo y la velocidad del cambio son superiores a la habilidad y la capacidad de adaptación de las personas o las organizaciones.

Las medidas correctivas despiertan la ansiedad de empleados y gerentes. Las investigaciones sugieren que la participación en las actividades para evaluar las estrategias es una de las maneras más convenientes de superar la resistencia de las personas al cambio. Según Erez y Kanfer, las personas aceptan mejor los cambios cuando tienen de ellos una comprensión reflexiva, cuando experimentan la sensación de que controlan el trabajo y cuando están convencidos de que se tomarán las medidas necesarias para operar los cambios.

Las acciones correctivas deben colocar a la organización en una mejor posición para capitalizar las fuerzas internas, para aprovechar las oportunidades clave externas, para evitar, reducir o mitigar las amenazas externas y para superar las debilidades internas. Las medidas correctivas deben tener un horizonte de tiempo correcto y un grado de riesgo conveniente. Deben tener consistencia interna y responsabilidad social. Sin embargo, lo más importante es que las medidas correctivas fortalezcan la posición competitiva de la organización en su industria básica.

CAPITULO II: ANALISIS SECTORIAL Y DE LA EMPRESA

2.1. DIAGNOSTICO Y SITUACIÓN ACTUAL

EMG Hierro Forjado en la actualidad elabora artículos decorativos para el hogar como: candelabros, porta espejos, consolas, pedestales, puertas en hierro forjado y cerrajería en general.

Estos artículos por ser decorativos (bienes suntuarios) y al no tener un plan de mercadeo vuelve difícil su comercialización, esto se agrava aún más por un mercado lleno de artículos decorativos importados de todo tipo y material a bajo precio como: plástico, madera, hierro, etc.

Los productos que fabrica EMG Hierro Forjado están siendo comercializados en las ferias de exposición realizadas en las ciudades de Quito y Ambato, es decir sus plazas de venta son muy limitadas.

Entre los principales problemas que se han encontrado en la organización son:

- a) La falta de una política de precios adecuada que fije precios justos tanto para que la empresa maximice sus resultados y el cliente compre.

²⁴*La política de precios es un concepto complejo ya que hay que alinear tanto la propuesta de valor al cliente, los costes del producto/servicio y la estrategia de la compañía.*

- b) Una falta de organización en la producción.

²⁵La organización de la producción nos permitirá:

- Satisfacer las necesidades y la demanda de los clientes (darles lo que quieren, cuándo quieren y cómo quieren).
- Producir con el menor coste posible.
- Aumentar el grado de calidad en nuestros productos.

- c) En lo concerniente a estados financieros, contables y flujo de caja, no se tiene una cultura de ahorro, por lo que todo lo que se gana se invierte en los gastos de casa, taller y varios. No se lleva una adecuada contabilidad que determine los ingresos y gastos.

La contabilidad tiene dos objetivos básicos:

²⁴ por: Eduardo Navarro (enavarro@improven.com),_www.improven.com

²⁵ Centros Europeos de Empresa e Innovación de Castilla y León, ceiva@ceical.cict.jcyl.es

- Conocer lo que tenemos, lo que nos deben y lo que debemos. (Balance de situación).
- Controlar el resultado de nuestra gestión. ¿Ganamos o perdemos? (Cuenta de resultados).

d) Falta de una planificación estratégica

Citando a Michael Porter “The company without a strategy is willing to try anything” (la empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa). Eso es precisamente lo que se ha de evitar. Si se tiene claro cual es el camino que se ha elegido, la empresa tiene claro qué es importante y qué no para alcanzar sus objetivos.

e) La empresa no esta enfocada bajo procesos.

Si tomamos la premisa de que las organizaciones son tan eficaces y eficientes como lo son sus procesos; mejorando los procesos evitaríamos algunos males habituales como: bajo rendimiento de los procesos, poco enfoque al cliente, barreras departamentales, subprocesos inútiles debido a la falta de visión global del proceso, excesivas inspecciones, reprocesos, etc.

²⁶ Los objetivos generales que persigue un diagnóstico y optimización de los procesos son:

- Mayores beneficios económicos debido a la reducción de costos asociados al proceso como al incremento de rendimiento de los procesos.
- Mayor satisfacción del cliente debido a la reducción del plazo de servicio y mejora de la calidad del producto/servicio.
- Mayor satisfacción del personal debido a una mejor definición de procesos y tareas
- Mayor conocimiento y control de los procesos
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.
- Mayor flexibilidad frente a las necesidades de los clientes.

²⁶ Eduardo Navarro, enavarro@improven.com

2.2. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Como el comportamiento organizacional es el resultado de la cultura y clima organizacional de una compañía, en EMG Hierro Forjado se ha realizado estudios cualitativos y cuantitativos para analizarlos, con el fin de disponer de elementos de juicio y determinar que tan efectivas y eficientes son las conductas de trabajo y comportamiento del personal que se ve reflejado en la productividad de la compañía.

2.2.1 EVALUACIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL^{L27}

Ver ANEXO 4: Encuesta de Clima Organizacional

Realizada a los 4 miembros de la compañía.

Análisis de resultados:

Temas de revisión:	Observaciones
1. Retroalimentación	Reforzar este tema y mantener informados a los empleados de estrategias a aplicar y situación de empresa.
2. Percepción de las normas socioculturales cambiantes o de las normas internas vigentes.	El personal está identificado con la empresa, en lo referente a sus políticas y procedimientos
3. Incremento en la interacción vs la comunicación.	Existe mucha camaradería entre los miembros, pero el gerente debe siempre direccionar este factor a los valores corporativos.
4. Confrontación.	El gerente tiene la habilidad para solucionar problemas. Pero se sugiere se apoye en temas de inducción y difusión de valores y normas que delinearán el comportamiento del personal.
5. Educación	Este es el tema donde la organización debería centrar sus esfuerzos. Con el fin de mejorar la satisfacción del personal en el trabajo y su incitativa en aprender cosas nuevas y aplicarlas en el día a día.
6. Participación.	Se debe fomentar focus group y trabajos en equipo, para la resolución de problemas o el diseño de novedosos productos para el mercado.
7. Energía y optimismo crecientes.	La gente se siente a gusto trabajando en la empresa.

Cuadro 8 Análisis de resultados

Fuente: Autor

Para mejorar el clima organizacional dentro de la organización se plantean los siguientes objetivos, con el fin de direccionar todas las estrategias para su consecución.

²⁷<http://www.fovissste.gob.mx/work/resources/LocalContent/832/2/GUIA%20DE%20BUENAS%20PRACTICAS%202005.pdf>

Objetivo	Descripción
Vinculación	Lograr que cada grupo que actúa mecánicamente (un grupo que "no está vinculado" con la tarea que realiza), se comprometa.
Obstaculización	Lograr que el sentimiento que tienen los miembros de que están agobiados con deberes de rutina y otros requisitos que se consideran inútiles, se vuelvan útiles. Facilitando su trabajo.
Espíritu	Es una dimensión de espíritu de trabajo. Los miembros sienten que sus necesidades sociales se están atendiendo y al mismo tiempo están gozando del sentimiento de la tarea cumplida.
Intimidad	Que los trabajadores gocen de relaciones sociales amistosas. Esta es una dimensión de satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea.
Acercamiento	Se refiere a un comportamiento administrativo caracterizado como informal. Describe una reducción de la distancia "emocional" entre el jefe y sus colaboradores.
Énfasis en la productividad	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por supervisión estrecha. La administración es medianamente directiva, sensible a la retroalimentación.
Empuje	Se refiere al comportamiento administrativo caracterizado por esfuerzos para "hacer mover a la Organización", y para motivar con el ejemplo. El comportamiento se orienta a la tarea y les merece a los miembros una opinión favorable.
Consideración	Este comportamiento se caracteriza por la inclinación a tratar a los miembros como seres humanos y hacer algo para ellos en términos humanos.
Estructura	Las opiniones de los trabajadores acerca de las limitaciones que hay en el grupo, se refieren a cuántas reglas, reglamentos y procedimientos hay; ¿se insiste en el papeleo y el conducto regular, o hay una atmósfera abierta e informal?
Responsabilidad	El sentimiento de ser cada uno su propio jefe; no tener que estar consultando todas sus decisiones; cuando se tiene un trabajo que hacer. Saber que es su trabajo.
Recompensa	El sentimiento de que a uno se le recompensa por hacer bien su trabajo; énfasis en el reconocimiento positivo más que en sanciones. Se percibe equidad en las políticas de paga y promoción.
Cordialidad	El sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo; el énfasis en lo que quiere cada uno, la permanencia de grupos sociales amistosos e informales.
Apoyo	La ayuda percibida de los jefes y otros empleados del grupo; énfasis en el apoyo mutuo, desde arriba y desde abajo.
Normas	La importancia percibida de metas implícitas y explícitas, y normas de desempeño; el énfasis en hacer un buen trabajo; el estímulo que representan las metas personales y de grupo.
Conflicto	El sentimiento de que los jefes y los colaboradores quieren oír diferentes opiniones; el énfasis en que los problemas salgan a la luz y no permanezcan escondidos o se disimulen.
Identidad	El sentimiento de que uno pertenece a la organización y es un miembro valioso de un equipo de trabajo; la importancia que se atribuye a ese espíritu.
Adecuación de la planeación	El grado en que los planes se ven como adecuados para lograr los objetivos del trabajo.
Tolerancia a los errores	El grado en que los errores se tratan en una forma de apoyo y de Aprendizaje, más que en una forma amenazante, punitiva o inclinada a culpar.

Cuadro 9 Objetivos para mejorar Clima Organizacional en EMG

Fuente: Autor

2.2.2 CLASIFICACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En el Marco teórico se planteo la metodología que el Dr. Amilcar Ríos Reyes define para la determinación del grado de la cultura organizacional de una empresa. Esta metodología se adopta para la cuantificación de la cultura organizacional de “EMG Hierro Forjado”.

En la siguiente matriz se coloca 1 en el casillero que corresponde a una cultura organizacional débil o fuerte, de acuerdo a la característica estudiada.

CARACTERISTICAS	DÉBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	0	1
ESTRUCTURA	0	1
APOYO	1	0
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	1	0
TOLERANCIA AL CONFLICTO	1	0
TOLERANCIA AL RIESGO	0	1
TOTAL	3	3
Ponderación	50%	50%

Cuadro 10 Clasificación de la Cultura Organizacional en EMG

Fuente: Autor

Del análisis realizado, la cultura organizacional está en un punto intermedio, pero la debe hacer fuerte mediante mecanismos internos y propuestas coherentes para la creación y sostenimiento de una cultura organizacional adecuada.

Para tener una cultura organizacional fuerte que permita ser cambiada o reajustada cuando se necesite, debemos diseñar normas, hábitos y valores muy consolidados y enfocados a la misión de la organización.

Los puntos débiles de la organización y los que se debe reforzar para tener una cultura organizacional fuerte son:

- APOYO, la gerencia debe mostrar un gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
- RECOMPENSA Y DESEMPEÑO, las compensaciones y ascensos que se otorguen al personal deben estar basados de acuerdo a su nivel de productividad.
- TOLERANCIA AL CONFLICTO, la gerencia debe intencionalmente aumentar la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.

2.2.3 ²⁸EVALUACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

En la siguiente matriz se coloca 1 como puntaje para una característica que se perciba en la organización y 0 en la que no.

Tema:	Puntaje:	Observaciones:
La identidad de sus miembros	0	Se debe establecer una dirección organizativa de la compañía que abarque la declaración de la misión, visión, objetivos y valores de la empresa con el fin de que establezca los patrones de conducta para los empleados. Este aspecto será desarrollado a fondo en la Etapa 2 del Proceso de Administración Estratégica, capítulo 2 de esta tesis.
Énfasis en el grupo	0	Falta más énfasis en la organización de actividades en grupo.
El enfoque hacia las personas:	1	
La integración de unidades	0	Los planes de acción de las áreas deben estar bajo una planificación de producción o de actividades previamente coordinadas o establecidas mediante reuniones con áreas de ventas, producción y abastecimientos.
El control:	0	Falta mejorar el control del personal tanto de su desempeño como de su conducta dentro de la empresa. Pues, "sólo lo que es medido puede ser controlado". Por lo tanto el gerente de EMG Hierro Forjado, debe establecer rendimientos de las actividades que mayor impacto tienen en la generación de su valor agregado, su forma de medirlas, su difusión a los empleados, así como políticas de premios y castigos.
Tolerancia al riesgo:	1	
Los criterios para recompensar:	0	Establecer premios o mecanismos para valorar el esfuerzo y la entrega de los empleados de la compañía.
El perfil hacia los fines o los medios:	1	Debe ir de la mano el fin alcanzado con los medios utilizados. Un estudio de impacto de producto nuevo o costo beneficio ayudaría mucho para cuando se arranque con un proyecto.
El enfoque hacia un sistema abierto:	1	Sus directivos deben estar pendientes de los cambios del entorno y establecer mecanismos mas adecuados para que la empresa funcione como un sistema abierto, se dan pautas como: <ul style="list-style-type: none"> a. Censar constantemente el ambiente de trabajo, visiones individuales del personal, comentarios respecto a las decisiones corporativas, etc., estudiar estos factores desarrollar una visión compartida y formulas que coadyuven a mejorar la cultura organizacional. b. Capacitar en aspectos de liderazgo y administración al líder de la compañía, pues en base al entorno y situación de la compañía s debe tomar acciones que busquen tener como fin un impacto positivo de la acción tomada.

Cuadro 11 Evaluación de la Cultura Organizacional en EMG

Fuente: Autor

²⁸ <http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/69/comparticono.htm>

2.3. ENTORNO DE LA ORGANIZACION

El análisis del entorno de la organización, tienen como finalidad conocer cuales son las condiciones en las que se desenvuelve una empresa y como la afectan positiva o negativamente.

También mediante este estudio se define si la compañía tiene o no capacidad para reaccionar ofensivamente o defensivamente mediante la aplicación de estrategias que permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir a lo mínimo posible las amenazas provenientes del sector.

2.3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO O DEL MACRO AMBIENTE

Este análisis nos permite identificar cuales son las fuerzas externas o factores claves que influyen directa o indirectamente en el comportamiento de la compañía. Las fuerzas externas que conforman el entorno son:

a. Fuerzas económicas

- Economía dolarizada
- Tazas de interés
- Niveles de ingresos de la población,
- Impuestos

b. Fuerzas sociales, culturas y demográficas.

Fuerzas sociales:

- Política gubernamental en el área social
- Sistema de seguridad social en crisis
- Calidad de los servicios públicos.
- Ecuador destino turístico.
- Migración

Fuerzas culturales:

- Cambio en las costumbres de la clase media alta.
- Mayor acceso a medios de comunicación e información.
- Niveles de educación y formación de población.

Factores demográficos:

- Tasa de natalidad
- Composición de la población ecuatoriana, clasificada por: raza, sexo, edad.
- Población económicamente activa
- Distribución geográfica de la población.

c. Fuerzas políticas, gubernamentales y legales.

Fuerzas políticas:

- Inestabilidad política.
- Política económica.
- Política fiscal.

Fuerzas gubernamentales:

- Entidades que conforman el sector público
- Entidades políticas autónomas.
- Acuerdos internacionales (ALCA)
- Presupuestos gubernamentales.
- Corrupción.

Fuerzas legales o legislativas:

- Deformación de leyes
- Inexistencia de marco legal para incentivos, protección y formación de MYPIMES.

d. Fuerzas tecnológicas

- Acceso a tecnología de punta aplicada para mejorar la productividad y eficiencia.
- Comercio electrónico
- Construcción de más centros comerciales, aumento de sociedad de consumo.

e. Fuerzas de la competencia.

- Pocas empresas competidoras.
- No se ofrecen nuevos productos y servicios en el mercado.
- Ingreso de artesanías y artículos decorativos sustitutos.

2.3.1.1 Identificación de oportunidades y amenazas

Identificadas las fuerzas externas del entorno, identifico cuales de ellas se constituyen en las principales oportunidades y amenazas, que se hallan en el entorno e influyen en el comportamiento de la organización.

Herramientas Usadas para estudio:

- Brainstorming (lluvia de ideas).
- Matriz de priorización (diagrama matricial) para priorizar o jerarquizar la información obtenida para identificar cuales de las circunstancias identificadas son las mas importantes y que influyen en forma considerable en el desenvolvimiento de la organización.

2.3.1.2 Identificación de Oportunidades

A continuación se indica las oportunidades escogidas y las razones que llevaron a su elección.

O1) Economía dolarizada

- No existen devaluaciones monetarias.

O2) Cambio en los hábitos de compra y de vida de la clase media alta.

- Stress conlleva a tener una vida más apacible, busca un ambiente agradable y armónico.
- Mayor inseguridad, aumento de robos a domicilios, exige mayor seguridad en puertas y ventanas de viviendas.

O3) Mayor acceso a medios de comunicación o información

- Información oportuna y adecuada.
- Genera diversos tipos de opinión y curiosidad en la gente.
- El Marketing va tomando un rol muy importante para la comercialización.
- El Internet es una herramienta muy valiosa para los negocios.

O4) Niveles de educación de la población (NE).

- Generalmente, a mayor NE mayores ingresos y por ende mayor poder de compra.

O5) Comercio electrónico en auge.

- Mayor opción de llegar a clientes nacionales y entrar a mercados internacionales.

-

- O6) Pocas empresas competidoras en la rama del hierro forjado.
- Pocas empresas dedicadas a la fabricación de artículos de decoración en hierro forjado.
- O7) No se ofrecen nuevos productos y servicios
- El mercado no está saturado busca innovaciones y objetos que sean de calidad a buen precio y diferenciados.
 - El hierro es un excelente artículo para la decoración en el hogar.
- O8) Aumento de población económicamente activa
- El producto al ser de tipo decorativo es un bien suntuario que está enfocado a un estrato social medio alto.
 - Se tienen otra línea de productos que son los de “seguridades de hierro”, como puertas, ventanas, rejas y cerramientos, que tienen mayor aceptación en la gente por ser un producto que ofrece decoración y seguridad; pero en este segmento hay mucha competencia.
- O9). Distribución geográfica de la población.
- Ofrece una mejor visión para apuntalar todos los esfuerzos, definir nichos de mercado y reforzar la gestión de ventas y marketing.
- O10) Ecuador, destino turístico.
- Con una política que tenga como estrategia la colocación de Ecuador como un destino turístico, ingresarán más divisas al Ecuador y se reactivara el sector artesanal.
- O11) Ingreso de divisas por emigrantes
- Mejora ingresos de determinados sectores y familias que pueden invertir en mejorar la calidad de vida.
- O12) Reactivación de la construcción
- Mayor opción para promocionar el producto.
 - Aumento de centros comerciales y conjuntos.

2.3.1.2.1 Matriz de Priorización de OPORTUNIDADES

Con los factores de éxito identificados como oportunidades procedemos a través de una matriz de priorización a establecer cuales tienen mayor peso con la finalidad de identificar los factores críticos del éxito. Ver ANEXO 5

2.3.1.2.2 Determinación de Factores críticos del éxito (FCE)

Realizada la matriz de priorización de las OPORTUNIDADES, se realiza el análisis y selección de los resultados de mayor impacto para la organización.

Para este paso se utiliza la metodología del Diagrama de Pareto (Ver ANEXO 5), con lo que se determina los aspectos mas relevantes en cuanto a Oportunidades se refiere. A continuación se hace un resumen de las Oportunidades seleccionadas a tomarse en cuenta para estudios posteriores.

OPORTUNIDADES		Σ	p	Nº	P. Ac
O7	No se ofrecen nuevos productos y servicios en el mercado.	10.5	13%	1	13%
O6	Pocas empresas competidoras	10.0	13%	2	26%
O10	Ecuador, destino turisirtico.	9.5	12%	3	38%
O5	Comercio electronico en auge.	8.5	11%	4	49%
O8	Aumento de población económicamente activa	8.0	10%	5	59%
O2	Cambio en los habitos de compra y de vida de la clase media alta.	6.5	8%	6	67%
O12	Reactivacion de la construccion.	6.5	8%	7	75%

Cuadro 12 FCE Oportunidades
Fuente: Autor

2.3.1.3 Identificación de Amenazas

A continuación se indica las amenazas escogidas y las razones que llevaron a su elección.

A1) Inestabilidad política y gubernamental del país

- Partidos y grupos políticos de poder
- Demasiados intereses políticos.
- Cambio frecuente de gobierno.
- Falta de conciencia política social.

A2) Importación de artesanías y artículos decorativos sustitutos.

- No hay protección a microempresarios artesanales ecuatorianos.
- No hay adecuado control en aduanas para detener contrabando.
- Precios de artículos importados son bajos.
- Especulación.
- Gran número de artículos son de mala calidad.

A3) Ambiente socio económico ecuatoriano desfavorable

- Alto costo de la vida.
- Elevado costo de servicios básicos al consumidor.
- Capital disponible destinado únicamente a bienes de primera necesidad.
- Reducción de ingresos de la población.

A4) Competidores con acceso a tecnología de punta

- Mejora en productividad y eficiencia.
- Mejor utilización de recursos
- Mejor servicio a clientes.
- Producción en serie.

A5) Corrupción.

- Desvío de recursos.
- Falta de ética
- Tramites lentos y largos.

A6) Acuerdos internacionales (ALCA)

- Entrada de competidores extranjeros.
- Nuevos productos y servicios a precios y costos bajos.

A7) Inexistencia de marco legal para incentivos a las MYPIMES artesanales.

- No hay políticas de desarrollo y reactivación para el sector microempresarial.
- Falta de créditos blandos.
- No existen entidades del gobierno que verdaderamente capaciten y ayuden a comercializar productos en el mercado interno y externo.
- Falta de realización de ferias artesanales en el Ecuador para artesanos, no intermediarios.
- Falta de espacios para exposición de artículos artesanales ecuatorianos.

A8) Deficientes, políticas de micro créditos

- Tazas de interés elevadas
- Dificultad para acceder a créditos para creación de micro negocio.
- Falta de créditos blandos.

A9) Impuestos y política de tributación equivocadas.

- No existen facilidades para microempresas adquieran materia prima.

- La tributación para artesanías encarecen el producto y disminuye el margen de utilidad, lo que obliga a la informalidad del negocio.

A10) Deficiente política gubernamental en el área social

- Seguridad social en crisis.
- Falta de nuevas fuentes de empleo
- Poca inversión en salud y educación.

A11) Mal hábito de compra de los ecuatorianos.

- Poco hábito de consumo de productos para la decoración del hogar.
- Estilo de vida común no acostumbrados a decoración de interiores.
- Idea de que producto extranjero es mejor al hecho en Ecuador.

A12) Tendencia a la alza del costo de materias primas, principalmente hierro.

- Sector Microempresarial metalmecánico desprotegido.

2.3.1.3.1 Matriz de Priorización de AMENAZAS

Con los factores de éxito identificados como amenazas aplico una matriz de priorización para establecer los factores críticos del éxito. Ver ANEXO 6

2.3.1.3.2 Determinación de Factores críticos del éxito (FCE)

Realizada la matriz de priorización de las AMENAZAS, se realiza el análisis y selección de los resultados de mayor impacto para la organización.

Para este paso se utiliza la metodología del Diagrama de Pareto (Ver ANEXO 6), con lo que se determina los aspectos más relevantes en cuanto a Amenazas se refiere. A continuación se hace un resumen de las Amenazas seleccionadas a tomarse en cuenta para estudios posteriores.

AMENAZAS		Σ	p	Nº	P. Ac
A2	Importación de artesanías y artículos decorativos sustitutos.	10	13%	1	13%
A7	Inexistencia de marco legal para incentivos a las MYPIMES artesanales	9.5	12%	2	25%
A11	Mal hábito de compra de los ecuatorianos.	9	12%	3	37%
A8	Deficientes políticas de microcréditos	8.5	11%	4	47%
A3	Ambiente socio económico desfavorable, alto costo de la vida.	8	10%	5	58%
A4	Competidores con acceso a tecnología de punta aplicadas para mejorar la productividad y eficiencia.	6.5	8%	6	66%
A10	Deficiente política gubernamental en el área social	5	6%	7	72%
A12	Tendencia a la alza del costo de materias primas e insumos	4.5	6%	8	78%

Cuadro 13 FCE Amenazas

Fuente: Autor

2.3.1.4 Matriz de evaluación de los factores críticos de éxito (EFE)

Con los resultados de los cuadros de los factores críticos del Éxito, tanto para las OPORTUNIDADES como para las AMENAZAS aplicamos esta matriz EFE para determinar los factores determinantes del éxito.

MATRIZ DE EVALUACION FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (EFE)

OPORTUNIDADES		Peso %	Calificacion	Calificacion Ponderada
No se ofrecen nuevos productos y servicios en el mercado.	4	0,04	3	0,12
Pocas empresas competidoras	5	0,05	2	0,1
Ecuador, destino turístico.	8	0,08	1	0,08
Comercio electrónico en auge.	8	0,08	3	0,24
Aumento de población económicamente activa	9	0,09	2	0,18
Cambio en los hábitos de compra y de vida de la clase media alta.	10	0,1	3	0,3
Reactivación de la construcción.	5	0,05	2	0,1
AMENAZAS				
Importación de artesanías y artículos decorativos sustitutos.	9	0,09	4	0,36
Inexistencia de marco legal para incentivos a las MYPIMES artesanales	6	0,06	2	0,12
Mal Hábito de compra de los ecuatorianos.	8	0,08	4	0,32
Deficientes políticas de microcréditos	8	0,08	2	0,16
Ambiente socio económico desfavorable, alto costo de la vida.	5	0,05	2	0,1
Competidores con acceso a tecnología de punta aplicadas para mejorar la productividad y eficiencia.	5	0,05	2	0,1
Deficiente política gubernamental en el área social	5	0,05	2	0,1
Tendencia a la alza del costo de materias primas e insumos	5	0,05	3	0,15
	100	1		2,53

Cuadro 14 Matriz EFE

Fuente: Autor

Análisis cuadro MATRIZ EFE.- Si bien es cierto la media para este análisis es de 2.5, el valor obtenido de 2.53 indica lo siguiente:

- Las oportunidades del mercado no son bien aprovechadas por la empresa EMG Hierro Forjado.
- Se sugiere plantear una planificación estratégica adecuada y coherente que englobe los varios agentes externos en el que se desenvuelve la organización.

2.3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO

Para elaborar un efectivo análisis de la situación interna de la organización y por ende definir sus fortalezas y debilidades se analizará a todas y cada una de las áreas funcionales de la organización, que interrelacionan con el objeto de identificar aquellas virtudes y capacidades que le hacen diferente de sus competidores, y que la competencia no puede igualar ni tampoco imitar, logrando de esta manera determinar las ventajas competitivas que posee la organización y que es necesario aprovechar de la mejor manera.

Dentro de las áreas funcionales internas que se analizarán están:

Áreas funcionales:

a. Administración

Este análisis se lo hace tomando en cuenta que las funciones básicas de esta área son: planificación, organización, ejecución, integración de la compañía y control del personal.

Observaciones:

- No hay una planificación estratégica en base a planes y objetivos.
- No se tienen definidas las funciones, atribuciones y obligaciones de cada miembro de la organización.
- No hay una fluida comunicación entre áreas.
- Se trabaja en función de tareas y no de objetivos
- No hay gestión de Recursos Humanos.
- Apertura para los cambios.
- Falta de liderazgo gerencial
- Miembros de EMG muy emprendedores y con mucha iniciativa.

b. Mercadeo

No existe un adecuado análisis del mercado al que están dirigidos los productos o servicios de la organización, así como un plan de marketing y mercadeo adecuado para básicamente definir:

- Producto
- Precio
- Plaza
- Promoción

c. Economía y finanzas

Para este análisis económico financiero, se calculara indicadores económicos y funciones que nos faciliten la comprensión de aspectos como: liquides, ventas, rendimientos, etc.; que nos ayudaran a establecer con mayor certeza la realidad financiera de la compañía:

- No se dispone de suficiente capital de trabajo.
- Falta de recursos económicos para invertir en compra de insumos, innovación tecnológica en maquinas y herramientas.
- Inadecuada recuperación de cartera.
- No se lleva una adecuada contabilidad.
- No existe plan de reinversión en la empresa.
- Mala administración de fondos
- Falta una política de ahorro.
- Nivel de endeudamiento de la empresa nulo.
- Patrimonio familiar solvente para realizar futuros préstamos.
- EMG no es el único ingreso para los dueños.

d. Operaciones

- Condiciones de trabajo inadecuadas (espacio, ergonomía, cultura de orden y limpieza)
- Se dispone de herramientas y maquinas adecuadas para el trabajo.
- Mala administración de procesos productivos.
- Falta de programas de mejoramiento y optimización de procesos productivos.
- Falta de optimización de materiales y recursos
- Falta de control de desempeño del personal.
- No se tiene información de inventarios como material en proceso y producto terminado.
- No se registran procesos de producción.
- Inadecuadada política de control de calidad.
- Elevado nivel de reprocesos.
- No se planifica producción.
- Falta de innovación en modelos de artículos

- Falta de fabricación de artículos en hierro que a mas de que decoren brinden un uso.
- Excelentes relaciones ínter departamentales.
- Gran habilidad y creatividad de sus empleados.
- Basta experiencia en el mercado.

2.3.2.1 Identificación de fortalezas y debilidades

Identificadas las fuerzas externas del entorno, identifico cuales de ellas se constituyen en las principales fortalezas y debilidades, que se hallan en el entorno e influyen en el comportamiento de la organización.

Herramientas Usadas para estudio:

- Brainstorming.
- Matriz de priorización (diagrama matricial) para priorizar o jerarquizar la información obtenida para identificar cuales de las circunstancias identificadas son las mas importantes y que influyen en forma considerable en el desenvolvimiento de la organización.

2.3.2.2 Identificación de Fortalezas

F1) Disponibilidad de Infraestructura, movilización, equipos y herramientas.

F2) Practican el trabajo en equipo, la responsabilidad y la honestidad en el trabajo.

F3) Mucha creatividad y basta experiencia en la rama metalmecánica

F4) Disponibilidad de varios modelos e información para elaboración nuevos productos.

F5) Excelente reputación.

F6) Trabajo a pedido de cliente.

F7) Patrimonio familiar solvente.

2.3.2.2.1 Matriz de Priorización de FORTALEZAS

Con los factores de éxito identificados como fortalezas procedemos a través de una matriz de priorización a establecer cuales tienen mayor peso con la finalidad de identificar los factores críticos del éxito.

Ver ANEXO 7.

2.3.2.2.2 Determinación de Factores críticos del éxito (FCE)

Realizada la matriz de priorización de las FORTALEZAS, se realiza el análisis y selección de los resultados de mayor impacto para la organización.

Para este paso se utiliza la metodología del Diagrama de Pareto (Ver ANEXO 7), con lo que se determina los aspectos mas relevantes en cuanto a Fortalezas se refiere. A continuación se hace un resumen de las Fortalezas seleccionadas a tomarse en cuenta para estudios posteriores.

FORTALEZAS		Σ	p	Nº	P. Ac
F2	Practican el trabajo en equipo, la responsabilidad y la honestidad en el trabajo.	8.5	13%	1	13%
F7	Patrimonio familiar solvente	8.5	13%	2	26%
F3	Mucha creatividad y basta experiencia en la rama metalmecánica	8.5	13%	3	39%
F1	Disponibilidad de Infraestructura, movilización, Equipos y herramientas propios y básicos para trabajo.	8.5	13%	4	52%
F4	Disponibilidad de gran cantidad de modelos e información para elaboración nuevos productos.	6	9%	5	61%

Cuadro 15 FCE Fortalezas

Fuente: Autor

2.3.2.3 Identificación de debilidades

A continuación se indica las debilidades escogidas.

D1) No hay una planificación estratégica en base a planes y objetivos.

D2) No se tiene información de inventarios.

D3) No hay gestión de Recursos Humanos

D4) Falta de liderazgo gerencial

D5) No tienen un posicionamiento en el mercado.

D6) No se dispone de estrategias de promoción y comercialización.

D7) Los precios de los productos y servicios son colocados sin estudio previo de costos.

D8) No se dispone de suficiente capital de trabajo.

D9) Inadecuada recuperación de cartera.

D10) No se lleva una contabilidad adecuada.

D11) No existe plan de re-inversión en la empresa de ganancias obtenidas.

D12) Condiciones de trabajo inadecuadas: espacio, ergonomía.

D13) Mala administración de procesos.

D14) Inadecuadada política de control de calidad.

D15) No se planifica producción.

2.3.2.3.1 Matriz de Evaluación de DEBILIDADES

Con los factores de éxito identificados como oportunidades procedemos a través de una matriz de priorización a establecer cuáles tienen mayor peso con la finalidad de identificar los factores críticos del éxito. Ver ANEXO 8

2.3.2.3.2 Determinación de Factores críticos del éxito (FCE)

Realizada la matriz de priorización de las DEBILIDADES, se realiza el análisis y selección de los resultados de mayor impacto para la organización.

Para este paso se utiliza la metodología del Diagrama de Pareto (Ver ANEXO 8), con lo que se determina los aspectos más relevantes en cuanto a Debilidades se refiere. A continuación se hace un resumen de las Debilidades seleccionadas a tomarse en cuenta para estudios posteriores.

DEBILIDADES		Σ	p	Nº	P. Ac
D4	Falta de liderazgo gerencial	14.5	12%	1	12%
D1	No hay una planificación estratégica en base a planes y objetivos.	11	9%	2	21%
D7	Los precios de los productos y servicios son colocados sin estudio previo de costos.	11	9%	3	30%
D10	No se lleva una contabilidad adecuada.	10.5	9%	4	39%
D6	No se dispone de estrategias de promoción y comercialización,	10	8%	5	48%
D8	No se dispone de suficiente capital de trabajo	10	8%	6	56%
D13	Mala administración de procesos	9.5	8%	7	64%
D5	No tienen un posicionamiento en el mercado.	8.5	7%	8	71%
D15	No se planifica producción.	8.5	7%	9	78%

Cuadro 16 FCE Debilidades

Fuente: Autor

2.3.2.4 Matriz de evaluación de los factores críticos de éxito (EFI)

De los resultados de los cuadros de los factores críticos del Éxito, tanto para las FORTALEZAS como para las DEBILIDADES aplicamos esta matriz EFI para determinar los factores determinantes del éxito.

MATRIZ DE EVALUACION FACTORES CRITICOS DE ÉXITO (EFI)

FORTALEZAS		Peso %	Calificacion	Calificacion Ponderada
Practican el trabajo en equipo, la responsabilidad y la honestidad en el trabajo.	14	0,14	4	0,56
Patrimonio familiar solvente	7	0,07	3	0,21
Mucha creatividad y basta experiencia en la rama metalmeccánica	8	0,08	4	0,32
Disponibilidad de Infraestructura, movilizacion, Equipos y herramientas propios y basicos para trabajo.	5	0,05	3	0,15
Disponibilidad de gran cantidad de modelos e informacion para elaboracion nuevos productos.	7	0,07	3	0,21
DEBILIDADES				
Falta de liderazgo gerencial	7	0,07	1	0,07
No hay una planificaci3n estrat3gica en base a planes y objetivos.	10	0,1	1	0,1
Los precios de los productos y servicios son colocados sin estudio previo de costos.	7	0,07	1	0,07
No se lleva una conmtabilidad adecuada.	6	0,06	1	0,06
No se dispone de estrategias de promocion y comercializaci3on.	12	0,12	1	0,12
No se dispone de suficiente capital de trabajo	4	0,04	2	0,08
Mala administraci3n de procesos	5	0,05	2	0,1
No tienen un posicionamiento en el mercado.	3	0,03	2	0,06
No se planifica producci3n.	5	0,05	1	0,05
	100	1		2,16

Cuadro 17 Matriz EFI

Fuente: Autor

Análisis cuadro MATRIZ EFI

Evaluando la matriz EFI encontramos que las fortalezas tienen una ponderaci3n de 1,45 mientras que las debilidades 0,71. La suma de estos valores da un total de 2,16 puntos. Esto nos indica que la compa1a debe tener m3s atenci3n para reforzar sus puntos d3biles producidos por una mala gesti3n, puede ser debida a un mal liderazgo, falta de t3cnicas de administraci3n efectiva y planificaci3n de acciones. Adem3s nos indica que se deben aprovechar de mejor manera las fortalezas que tiene la compa1a pues es parte interna de la compa1a que debe ser mejor aprovechada para el beneficio de toda la organizaci3n.

CAPÍTULO III:

ESTABLECIMIENTO DE UNA DIRECCION ORGANIZATIVA

3.1 REFLEXIÓN SOBRE RESULTADOS DEL ANÁLISIS

Del estudio de la etapa 1: análisis sectorial y de la empresa, podemos concluir:

- Las oportunidades del mercado no son bien aprovechadas por la empresa EMG Hierro Forjado, básicamente porque no se dispone de una planificación estratégica adecuada y coherente.
- Las debilidades internas que presenta la compañía podrían ser contrarrestadas aplicando un liderazgo efectivo que ayude a mejorar la gestión de la compañía.
- Las fortalezas deben ser mejor aprovechadas pues es el recurso mas valioso con el que cuenta la empresa para lograr adaptarse de mejor manera a los requerimientos de los clientes y el medio cambiante externo.

3.2 DESARROLLO DE UNA VISION Y MISION APROPIADAS

3.2.1 FORMULACION DE LA MISION

- Es la expresión en la que la empresa EMG Hierro Forjado, expresará su razón de ser, explicará cual es su negocio, su identidad y su direccionamiento estratégico para el que fue creada.

MISION

La misión de EMG Hierro Forjado es la de fabricar artículos hierro con un toque de distinción y exclusividad para residencias, con una gran calidad y compromiso de sus empleados.

3.2.2 FORMULACION DE LA VISION

Se entiende como visión a un enunciado escrito en tiempo futuro y que expresa la posición deseada a alcanzar por una organización en el largo plazo.

VISION

En el año 2008 se mantendrá el liderazgo en innovación y calidad de nuestros productos, adaptándonos en forma rápida a las exigencias del cliente.

EMG Hierro Forjado, duplicará en producción y ventas, manteniendo .siempre la eficiencia financiera

Uno de los más grandes desafíos que tendrá que afrontar la gerencia consiste en traducir la visión en acciones y actividades de apoyo. Es importante identificar y delinear la forma como se va a realizar este paso de la teoría a la práctica o de la visión a la acción que implica un equilibrio entre la mejora del ambiente actual y futuro.

3.2.3 POLITICA DE CALIDAD

EMG Hierro Forjado está comprometido a proveer los artículos en hierro de la mejor calidad para la decoración y seguridad de los clientes.

Lideramos el mercado en innovación, calidad y consistencia mediante:

- Métodos avanzados de producción
- Talento humano motivado
- Cadena de producción integrada
- Mejoramiento continuo

Nuestro pensamiento visionario nos empuja al desarrollo de nuevos modelos que frecuentemente marcan la tendencia de la industria.

3.2.4 VALORES

Los valores que hemos planteado para la compañía son:

- Ética
- Eficiencia
- Organización que aprende
- Trabajo en equipo
- Igualdad
- Sentido de Pertenencia.

3.3 ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS APROPIADOS PARA LA ORGANIZACIÓN

3.3.1 OBJETIVOS DE CALIDAD

Objetivos son compromisos administrativos y operativos que la empresa se plantea cumplir con el fin de alcanzar resultados o beneficios en el tiempo. Son coherentes con la misión y visión.

Para el 2008:

Objetivos: perspectiva financiera

- a. Lograr un mayor nivel de ventas, entablado mayores relaciones comerciales, llegando con el producto mas cerca del cliente OBJETIVO; para así mejorar la rentabilidad de la organización.

Objetivos: perspectiva clientes

- a. Desarrollo del Plan Estratégico de Marketing que tome en cuenta:
 - Mayor satisfacción del cliente
 - Mejorar calidad de servicio
 - Alcanzar liderazgo en costos
 - Mejor posicionamiento de la imagen
 - Posicionamiento adecuado de los productos y servicios.

Objetivos: perspectiva procesos internos

- a. Desarrollar una Planificación Estratégica que contemple:
 - Desarrollar e implementar un sistema estratégico de información que apoye y fortalezca las actividades primarias de la cadena de valor que son los que más valor a la producción y servicios presta.
 - Optimizar procesos internos, para bajar tiempos de respuesta, mejorar la atención de los clientes y elevar la producción en la empresa.
 - Desarrollar nuevas líneas de producción y servicios.
 - Reducir gastos administrativos no operacionales.
 - Empowerment, delegar poder, para producir, auto confianza en el desempeño de su trabajo.

- Mejorar el clima organizacional, a través de una cultura de aprendizaje continuo que apoye la misión, visión y los objetivos estratégicos.

3.3.2 OBJETIVOS A LARGO PLAZO

A estos se los llama las METAS que la organización quiere alcanzar en un horizonte de tiempo más o menos largo. Estos deben ser:

- Cuantificables
- Mensurables.
- Realistas,
- Comprensibles,
- Jerarquizados,
- Alcanzables,
- Congruentes,
- Ligados a un límite de tiempo.

Objetivos de mercado

- Obtener una mayor participación de mercado interno, en un 40%.
- Lograr el posicionamiento de los productos y servicios de la organización, a través de un adecuado y coherente Plan de Marketing.

Objetivos de productividad

- Mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos a través de identificar y ejecutar los procesos óptimos.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios, para bajar el tiempo de ejecución de actividades y la cantidad de errores existentes.
- Bajar los gastos administrativos no operacionales en un 80%

Objetivos tecnológicos y sistemas de información

- Diseñar, desarrollar e instalar un mecanismo de información que permita procesar, almacenar y distribuir información para la toma de decisiones y mejorar el control de la organización.
- Elaborar una pagina Web.

Objetivos empowerment

- Desarrollar actividades de Empowerment, a través de la capacitación, entrenamiento y delegación de recursos humanos.
- Manejar adecuadamente los factores que interactúan en un clima laboral, como son: trabajo en equipo, resistencia al cambio, falta de compromiso, no asumir responsabilidades, malas relaciones interpersonales, etc.

3.3.3 RESUMEN DE OBJETIVOS DE CALIDAD

El desarrollo de objetivos por área nos lleva a definir los objetivos generales de calidad de la compañía:

1. Cumplir el presupuesto de producción.
2. Entrega oportuna de productos de calidad
3. Cumplir con los requisitos del producto
4. Mejorar los grados de calidad
5. Bajar los desechos
6. Bajar los reclamos de los clientes
7. Capacitación permanente
8. Mejorar el nivel de ventas.
9. Aumentar la estabilidad del personal
10. Fomentar la auto detección de no conformidades
11. Identificar oportunidades de mejora
12. Producir modelos novedosos y productivos.

CAPÍTULO IV:

FORMULACION DE LA ESTRATEGIA

4.1 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS.

4.1.1 ESTRATEGIAS A NIVEL EMPRESARIAL: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER

4.1.1.1 Modelo Porteriano

La intensidad de la competencia en la industria depende de las cinco fuerzas competitivas que se generan en un determinado sector industrial. Denominamos sector industrial al grupo de empresas fabricantes de productos semejantes entre si.

El análisis estructural es fundamental para formular una estrategia competitiva, además para diagnosticar la competencia en cualquier país o mercado internacional.

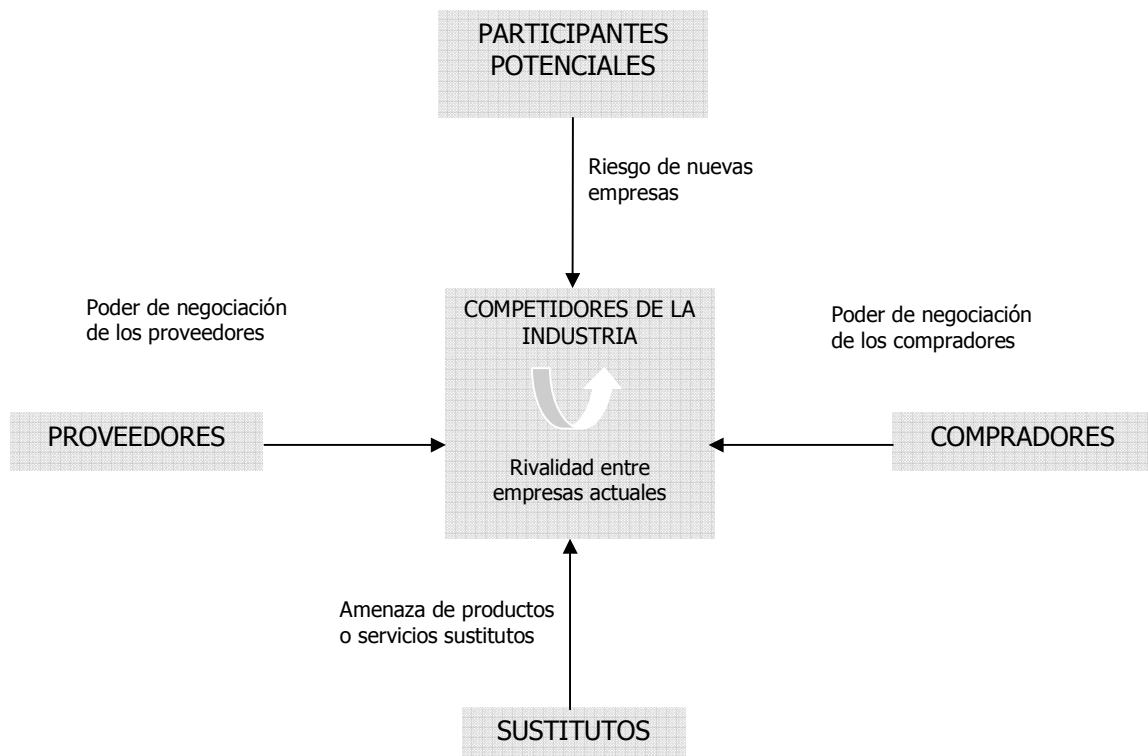


Fig.13 Cinco Fuerzas de Porter

Fuente: Michael Porter

Formular una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente. La meta de la estrategia competitiva consiste en encontrar una posición en el sector industrial donde pueda defenderse mejor en contra de esas fuerzas o influir en ellas para sacarles provecho.

4.1.1.1.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad se debe a que uno o más competidores se sienten presionados o ven la oportunidad de mejorar su posición. La intensidad de la rivalidad proviene de varios factores estructurales, a saber:

RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS		CARACTERISTICAS						
		Indiferente	Medio bajo	Promedio	Medio Alto	Alto		
FM		1	2	3	4	5		
1	Competidores muy numerosos		1					
2	Crecimiento de la industria			1				
3	Costos fijos o de almacenamiento	1						
4	Diferenciación o costos cambiantes			1				
5	Capacidad en grandes incrementos				1			
6	Competidores diversos			1				
7	Intereses estratégicos			1				
7	Suma	1	1	4	1	0	V. Max.:	35
		1	2	12	4	0		
	Peso relativo	0.03	0.06	0.34	0.11	0	Total	0.54
Cuantificación de la rivalidad:							54%	
En escala de 5:							2.714	
Efecto fuerza:							PROMEDIO	

Cuadro 18 Matriz Rivalidad empresas competidoras

Fuente: Autor

4.1.1.1.2 Participantes potenciales

PARTICIPANTES POTENCIALES		CARACTERISTICAS						
		Indiferente	Medio bajo	Promedio	Medio Alto	Alto		
FM		1	2	3	4	5		
1	Nivel de economía de escala				1			
2	Operaciones compartidas			1				
3	Acceso privilegiado a materias primas				1			
4	Procesos productivos especiales		1					
4	Suma	0	1	1	2	0	V. Max.:	20
		0	2	3	8	0		
	Peso relativo	0	0.1	0.15	0.4	0	Total	0.65
Cuantificación de la rivalidad:							65%	
En escala de 5:							3.25	
Efecto fuerza:							PROMEDIO	

Cuadro 19 Matriz Participantes potenciales

Fuente: Autor

4.1.1.1.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes o servicios que ofrecen.

Poder de Negociación de los PROVEEDORES		CARACTERÍSTICAS						
		Indiferente	Medio bajo	Promedio	Medio Alto	Alto		
FM		1	2	3	4	5		
1	Grado de concentración de Proveedores vs Industrias			1				
2	Presencia de insumos sustitutos		1					
3	Importancia de la industria para el proveedor			1				
4	Importancia del insumo del proveedor para el negocio del comprador					1		
5	Impacto de insumos en el costo o diferenciación.				1			
6	Costo relativo a las compras totales en el sector industrial			1				
7	Importancia del volumen de compra			1				
8	Amenaza de integración vertical	1						
8	Suma	1	1	4	1	1	V. Max.:	40
		1	2	12	4	5		
	Peso relativo	0.025	0.05	0.3	0.1	0.125	Total	0.60

Cuantificación de la rivalidad:	60%
En escala de 5:	3
Efecto fuerza:	PROMEDIO

Cuadro 20 Matriz Poder Negociación Proveedores

Fuente: Autor

4.1.1.1.4 Productos sustitutos

Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él. Cuanto más atractiva sea la opción de precios que ofrecen los sustitutos, mayor será el margen de utilidad.

Los productos sustitutos que merecen especial atención son:

1. Los que están sujetos a tendencias que mejoran su relación de precio-desempeño con el producto de la industria, y
2. Los que generan industrias que obtienen altas utilidades.

PRODUCTOS SUSTITUTOS		CARACTERISTICAS						
		Indiferente	Medio bajo	Promedio	Medio Alto	Alto		
	FM	1	2	3	4	5		
1	Diferenciación de insumos			1				
2	Precio del producto				1			
3	Presencia de insumos sustitutos					1		
4	Percepción del cliente por tipo de producto entregado.					1		
5	Desempeño del producto				1			
5	Suma	0	0	1	2	2	V. Max.:	25
		0	0	3	8	10		
	Peso relativo	0	0	0.1	0.32	0.4	Total	0.84

antificación de la rivalidad:	84%
En escala de 5:	4.2
Efecto fuerza:	MEDIO ALTO

Cuadro 21 Matriz Productos Sustitutos

Fuente: Autor

4.1.1.1.5 Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. La fuerza de negociación de los compradores está en función de su nivel de compra.

Poder de Negociación de los COMPRADORES		CARACTERISTICAS						
		Indiferente	Medio bajo	Promedio	Medio Alto	Alto		
	FM	1	2	3	4	5		
1	Obligan a reducir precios					1		
2	Negocian mejor calidad o mejor servicio				1			
3	Enfrentan los rivales					1		
4	Número de clientes		1					
5	Dificultad de que el cliente realice nuestra actividad	1						
6	Rentabilidad del cliente			1				
7	Percepción del cliente de nuestro servicio			1				
8	Número de competidores		1					
9	Integración hacia atrás	1						
10	Cantidad de compra del producto por clientes			1				
11	Producto imprescindible para el hogar de los clientes		1					
12	Percepción de que los productos son estándares o indiferentes.			1				
13	Variabilidad de costos	1						
13	Suma	3	3	4	1	2	V. Max.:	65
		3	6	12	4	10		
	Peso relativo	0	0,1	0,2	0,062	0,2	Total	0,54

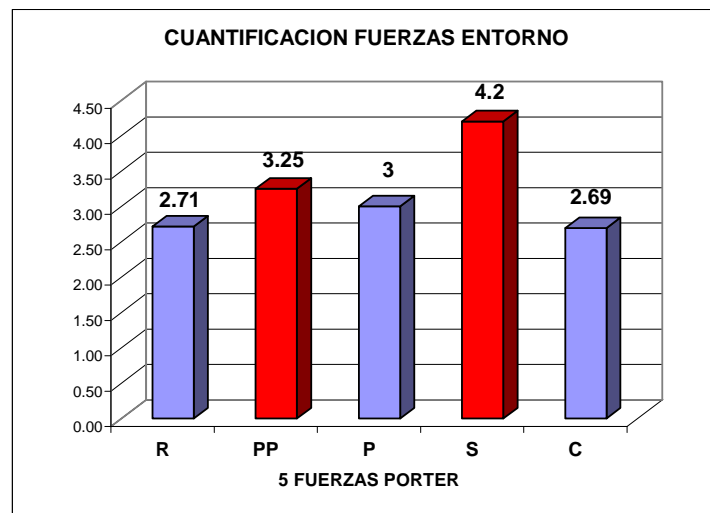
antificación de la rivalidad:	54%
En escala de 5:	2,69
Efecto fuerza:	PROMEDIO

Cuadro 22 Matriz Negociación compradores

Fuente: Autor

4.1.1.1.6 Análisis 5 fuerzas de porter

Item	Clave	Valor
Rivalidad entre empresas competido	R	2.71
Participamntes potenciales	PP	3.25
Poder negociacion proveedores	P	3
Productos Sustitutos	S	4.2
Compradores	C	2.69



Cuadro 23 Análisis 5 fuerzas de Porter

Fuente: Autor

4.1.1.1.7 Barreras de entrada

El riesgo de que ingresen más participantes en una industria dependerá de las barreras actuales y también de la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. Las principales fuentes de las barreras de entrada son:

BARRERAS DE ENTRADA	CARACTERISTICAS					V. Max.:	Total
	Indiferente	Medio bajo	Promedio	Medio Alto	Alto		
FM	1	2	3	4	5		
1 Economía de escala				1			
2 Diferenciación de productos			1				
3 Necesidades de capital			1				
4 Costos cambiantes		1					
5 Acceso a los canales de distribución					1		
6 Subsidios gubernamentales para el sector			1				
7 Curva de aprendizaje necesaria				1			
8 Política gubernamental	1						
8 Suma	1	1	3	2	1	40	
	1	2	9	8	5		
Peso relativo	0,03	0,1	0,2	0,2	0,125		0,63
Cuantificación de la rivalidad:						63%	
En escala de 5:						3,125	
Efecto fuerza:						PROMEDIO	

Cuadro 24 Matriz Barreras de Entrada

Fuente: Autor

4.1.1.1.8 Barreras contra la salida

Son factores de carácter económico, estratégico y emocional que les permite a las compañías competir aunque su rentabilidad sea baja. Las principales fuentes son:

BARRERAS DE SALIDA		CARACTERISTICAS						
		Indiferente	Medio bajo	Promedio	Medio Alto	Alto		
FM		1	2	3	4	5		
1	Activos especiales	1						
2	Costo de abandonar la actividad		1					
3	Interrelacion con otras líneas de negocio			1				
4	Barreras emocionales			1				
5	Costo de imagen social Impedimentos legales	1						
5	Suma	2	1	2	0	0	V. Max.:	25
		2	2	6	0	0		
	Peso relativo	0.08	0.1	0.2	0	0	Total	0.40

Cuantificación de la rivalidad:	40%
En escala de 5:	2.00
Efecto fuerza:	MEDIO BAJO

Cuadro 25 Matriz Barreras de Salida

Fuente: Autor

4.1.1.1.9 Análisis cuadro barreras y rentabilidad

Item	Valor
Barreras de entrada	3.13
Barreras de salida	2.00

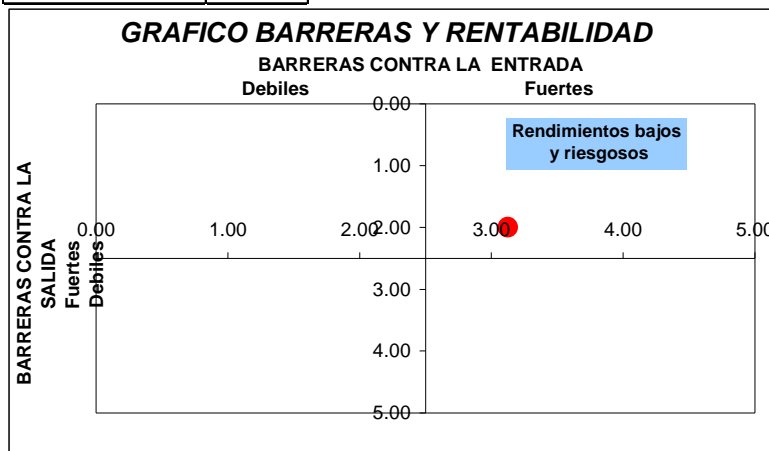


Fig.14 Gráfico Barreras y rentabilidad

Fuente: Autor

De la cuantificación de las barreras contra la entrada y salida

Barrera de entrada FUERTE, Barrera de salida DEBIL, lo que da como resultado un análisis de la industria donde se desarrolla nuestra organización con rendimientos bajos y riesgosos.

Lo que según Michael Porter en su libro “Estrategia Competitiva”, Pág. 38; dice: que si tomamos en cuenta las utilidades de una industria el caso óptimo es aquel en que las barreras contra la entrada son fuertes y las barreras contra la salida son débiles.

Esto se debe a que disminuirá el ingreso de nuevos competidores, porque no es un mercado atractivo y los competidores exitosos con el tiempo tenderán a abandonar la industria para dedicarse a otra línea de trabajo.

4.1.1.1.10 Adopción de una estrategia genérica

Del análisis de los datos obtenidos del estudio del sector por medio del modelo de Porter, y de las reuniones mantenidas con los miembros de la organización, concluyo que la estrategia genérica a aplicar es la de **DIFERENCIACIÓN**.

Por medio de la cual se busca producir productos y servicios que se consideren únicos en la industria y estén dirigidos a consumidores para los cuales el precio no es el factor principal de decisión.

Luego del análisis de las 5FP se define una estrategia, la misma que consistirá en construir una defensa en contra de las fuerzas competitivas, o en localizar dentro de la industria las posiciones donde las fuerzas sean más débiles. El hecho de conocer las capacidades y las causas de las fuerzas competitivas pondrá de relieve aquellas áreas en que la compañía deberá afrontar la competencia y aquellas donde deberá evitarla.

Por lo tanto deberá diseñar un mapa de procesos y de manera consecuente un organigrama funcional, para que todos los esfuerzos de la empresa estén encaminados bajo el enfoque de esta estrategia.

4.1.1.2 La cadena de valor EMG Hierro Forjado

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su estrategia y de su enfoque para implementar la estrategia.

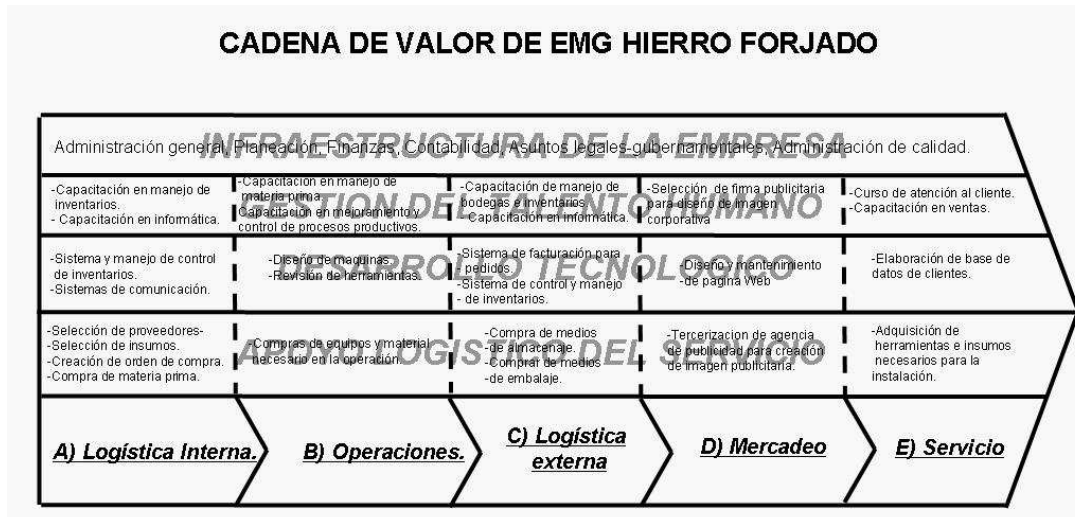


Fig.15 Cadena Valor EMG Hierro Forjado

Fuente: Autor

4.1.1.2.1 Macroproceso A: Logística interna

FINALIDAD: Almacenar, proveer y distribuir los materiales e insumos necesarios para las áreas de administración y producción de la compañía.

PROCESO:

- PROCESO A1: ALMACENAJE
- PROCESO A2: DISTRIBUCION DE MATERIALES

SUB-PROCESO:

- PROCESO A1.1: RECEPCION
- PROCESO A1.2: PERCHEO
- PROCESO A2.1: DISTRIBUCION

MACROPROCESO A: LOGISTICA INTERNA

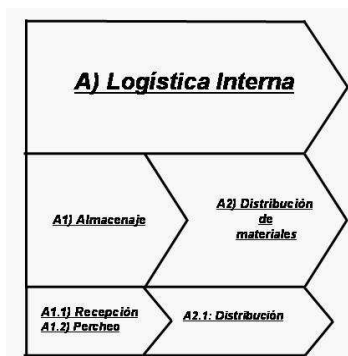


Fig.16 Macroproceso A Logística interna

Fuente: Autor

MACROPROCESO A: LOGISTICA INTERNA

FINALIDAD	PRODUCTOS	CLIENTES
Almacenar, proveer y distribuir los materiales e insumos necesarios para las áreas de administración y producción de la compañía.	PROCESO A1: ALMACENAJE	Administración Producción
	PROCESO A2: DISTRIBUCION DE MATERIALES	

Cuadro 26 Macroproceso A: Logística Interna

Fuente: Autor

• PROCESO A1: ALMACENAJE

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	SUBPRODUCTOS	CLIENTES	
Proveedores de Insumos de oficina	Insumos de oficina	<p>PROCESO A1: ALMACENAJE</p> <p>Tiene que ver con la recepción y almacenamiento de la materia prima, insumos y herramientas necesarias para el correcto desempeño de la administración y producción.</p>	A1.1: RECEPCIÓN, de la materia prima, insumos y herramientas compradas o prestadas a producción.	Administración Producción	
Proveedores de materia prima	Materia prima			A1.2: PERCHEO, ubicación de de la materia prima, insumos y herramientas en sitios adecuados para la correcta administración de la bodega.	Administración Producción
Proveedores de maquinas y herramientas.	Maquinas y herramientas				
Gestión del Talento Humano	Personal				
Tecnologías de la Información.	Computadoras, software para control y manejo de bodegas.				
Dpto. de Mantenimiento	Adecuación de instalaciones, diseño y elaboración de medios de transporte y almacenaje de mercadería.				

Cuadro 27 Proceso A1: Almacenaje

Fuente: Autor

• PROCESO A2: DISTRIBUCION DE MATERIALES

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	SUBPROCESO	CLIENTES
Proceso A1: Almacenaje.	Insumos de oficina	<p>PROCESO A2: DISTRIBUCION DE MATERIALES:</p> <p>Establece la gestión adecuada para la distribución de los insumos, la materia y las herramientas hacia la administración y la producción.</p>	A2.1: DISTRIBUCIÓN	Administración Producción
Gestión del Talento Humano	Personal			
Tecnologías de la Información.	Computadoras, software para control y manejo de bodegas.			
Dpto. de Mantenimiento	Adecuación de instalaciones, diseño y elaboración de medios de transporte.			

Cuadro 28 Proceso A2: Distribución de materiales

Fuente: Autor

4.1.1.2.2 Macro proceso B: Operaciones

FINALIDAD: Fabricar productos en hierro de alta calidad, que a más de brindar decoración al ambiente presten seguridad y protección, satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos.

PROCESOS:

- PROCESO B1: CORTE
- PROCESO B2: CONFORMADO
- PROCESO B3: SOLDADURA
- PROCESO B4: ACABADO METALICO
- PROCESO B5: PINTURA

SUB-PROCESOS:

- Producto B1.1: TRAZADO
- Producto B1.2: CORTE
- Producto B1.3: ACABADO ESPECIAL
- Producto B2.1: MOLDEADO
- Producto B2.2: FORJADO
- Producto B3.1: SUELDA ELECTRICA
- Producto B3.2: ESTAÑADO
- Producto B3.3: PEGADO
- Producto B4.1: ESMERILADO
- Producto B4.2: SELLADO
- Producto B5.1: LIJADO
- Producto B5.2: PREPARACIÓN DE SUPERFICIE
- Producto B5.3: PINTURA

PROCESO DE PRODUCCIÓN: **Básicamente las actividades que realiza EMG para la confección de estas figuritas son:**

- a) DISEÑO.- Se esboza en un papel un modelo, se determina el material a necesitar y se discute el modelo, tamaño y color con los miembros de la organización. El siguiente paso será la confección de un prototipo.
- b) CORTE.- Previamente definido las medidas y materiales necesarios para la confección de un modelo de candelabro: prototipo o fabricación en serie; se

procede al corte del material, con la ayuda de cizallas, esmeriles, sierras manuales e instrumentos de medida como flexo metros.

- c) CONFORMADO.- Por medio de la ayuda de la fragua y moldes previamente elaborados, se procede manualmente a dar la forma al hierro. Este es la actividad más delicada e importante puesto que se necesita de mucha paciencia y precisión para dar las formas al hierro.
- d) SOLDADURA.- Con la ayuda de una soldadora de arco eléctrico se procede a unir las piezas del modelo. Por lo general 2 personas trabajan en esta actividad.
- e) ESMERILADO.- Se procede con la ayuda de un esmeril de banco y amoladora, a esmerilar todo punto de suelda, con el fin de alisar la superficie y dejar esta unión de piezas imperceptible.
- f) LIMPIEZA Y MASILLADO.- Luego de soldada la pieza se procede a la limpieza del material de residuos, oxido, grasas y esquirlas atrapadas. Esto se hace con lija de agua, cepillo de acero y limas.
- g) Se procede a aplicar masilla automotriz en todas las uniones de piezas, es decir donde esta un punto de suelda previamente esmerilado. Luego de que se seca esta masilla se procede a la limada de estos sitios con ayuda de una variedad de limas de diferentes dimensiones, formas y tamaños.
- h) PINTURA.- El color preferente de los trabajos de EMG, es el negro en presentaciones mate y brillante. Se pinta también artículos de color plata y oro; todo depende del modelo de candelabro pieza y preferencias del cliente.
- i) Este trabajo se lo hace con la ayuda de un compresor y soplete; la pintura es negra anticorrosiva.

El proceso de producción básicamente es manual, y la habilidad de Miguel, Mauricio y Edison es lo más sobresaliente.

La microempresa dispone de maquinas y herramientas como: taladros de pedestal, taladros manuales, soldadoras de arco eléctrico, amoladoras, cizallas y demás herramientas manuales.

MACROPROCESO B: OPERACIONES

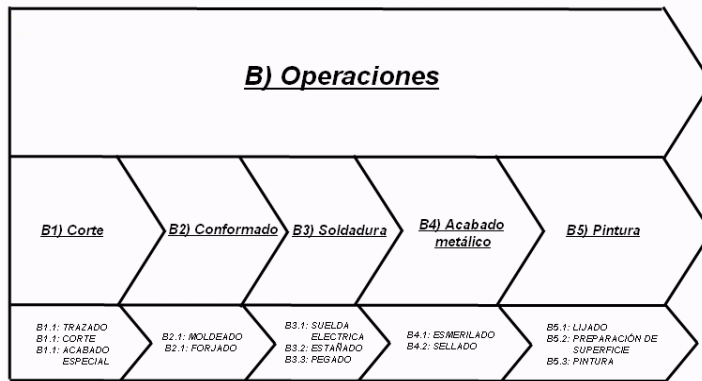


Fig.17 Macroproceso B Operaciones

Fuente: Autor

MACROPROCESO B: OPERACIONES

FINALIDAD	PRODUCTOS	CLIENTES
Fabricar productos en hierro de alta calidad, que a más de brindar decoración al ambiente presten seguridad y protección, satisfagan los requerimientos de los clientes internos y externos.	PROCESO B1: CORTE	Logística Externa Clientes externos Clientes internos Administración
	PROCESO B2: CONFORMADO	
	PROCESO B3: SOLDADURA	
	PROCESO B4: ACABADO METALICO	
	PROCESO B5: PINTURA	

Cuadro 29 Macroproceso B: Operaciones

Fuente: Autor

• PROCESO B1: CORTE

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	SUBPROCESO	CLIENTES
Proveedores de materia prima	Materia prima	<p>PROCESO B1: CORTE:</p> <p>Consiste en realizar cortes a perfiles de hierro y laminas de tol de acuerdo a parámetros establecidos, entregando un producto a la medida y libre de filos o puntas cortantes.</p>	B1.1: TRAZADO: es la graficación o señalización de las figuras, formas con las dimensiones establecidas en el plano.	Conformado Soldadura Acabado metálico
Proveedores de maquinas y herramientas.	Maquinas y herramientas		B1.2: CORTE: La operación de corte se la realiza a perfiles de hierro y planchas de tol de acuerdo a medidas de diseño.	
Gestión del Talento Humano	Personal		B1.3: ACABADO ESPECIAL: Con ayuda de máquinas esmeriladoras se eliminan imperfecciones y filos cortantes del metal para mejorar el acabado de las piezas.	
Dpto. de Mantenimiento	Mantenimiento preventivo y correctivo de herramientas y maquinas de corte			

Cuadro 30 Proceso B1: Corte

- PROCESO B2: CONFORMADO

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	SUBPROCESO	CLIENTES
PROCESO B1:CORTE	Materia prima	PROCESO B2: CONFORMADO: A las piezas hierro (perfiles, varillas, tol, etc.) cortadas se las da forma con la ayuda de moldes o con forja y herramientas adecuadas para la operación.	B2.1: MOLDEADO: Es la operación mediante la cual se usan moldes elaborados artesanalmente y martillos para dar la forma de la figura deseada a conseguir.	Soldadura Acabado metálico
Proveedores de maquinas y herramientas.	Maquinas y herramientas			
Gestión del Talento Humano	Personal Capacitación			
Dpto. de Mantenimiento	Mantenimiento preventivo y correctivo de herramientas y maquinas		B2.2: FORJADO: Este el proceso en que se le somete a una alta temperatura al hierro mediante fragua y carbón, para así al rojo vivo el material con el martillo y yunque dar la forma deseada al material.	

Cuadro 31 Proceso B2: Conformado

Fuente: Autor

- PROCESO B3: SOLDADURA

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	SUBPROCESO	CLIENTES
PROCESO B2: CONFORMADO	Materia prima	PROCESO B3: SOLDADURA Consiste en realizar cortes a perfiles de hierro y laminas de tol de acuerdo a parámetros establecidos, entregando un producto a la medida y libre de fillos o puntas cortantes.	B3.1: SUELDA ELECTRICA: Se procede a unir las piezas cortadas con soldadura de arco eléctrico.	Acabado metálico
Proveedores de maquinas y herramientas.	Maquinas y herramientas			
Gestión del Talento Humano	Personal Capacitación			
Dpto. de Mantenimiento	Mantenimiento preventivo y correctivo de herramientas y maquinas		B3.2: ESTAÑADO: Se procede a unir las piezas con estaño.	
			B3.3: PEGADO: Se procede a unir piezas con sellante.	

Cuadro 32 Proceso B3: Soldadura

Fuente: Autor

- PROCESO B4: ACABADO METALICO

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	SUBPROCESO	CLIENTES
PROCESO B3:SOLDADURA	Materia prima	PROCESO B4: ACABADO METALICO A las piezas soldadas se las procede a esmerilar y a sellar para dar un acabado mas fino al producto.	B4.1: ESMERILADO: con la ayuda de moladoras, esmeriles y limas se procede a esmerilar uniones soldadas, eliminar rebabas, puntos de suelda e imperfecciones producidas por la el manipuleo de la pieza.	Soldadura Acabado metálico
Proveedores de maquinas y herramientas.	Maquinas y herramientas			
Gestión del Talento Humano	Personal Capacitación			
Dpto. de Mantenimiento	Mantenimiento preventivo y correctivo de herramientas y maquinas		B4.2: SELLADO: colocación de masilla en las zonas donde se realizo el proceso de esmerilado.	

Cuadro 33 Proceso B4: Acabado Metálico

Fuente: Autor

- PROCESO B5: PINTURA

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	SUBPROCESO	CLIENTES
PROCESO B4:ACABADO METALICO	Materia prima	PROCESO B5: PINTURA En este proceso se aplica una capa de pintura para proteger a la pieza contra la oxidación y dar un excelente acabado estético.	B5.1: LIJADO Se lija la pieza con limas y lijas las partes donde se masilló en el proceso anterior y toda la pieza para eliminar rastros de oxido y grasa en la pieza.	Logística externa
Proveedores de maquinas y herramientas.	Maquinas y herramientas			
Gestión del Talento Humano	Personal			
Dpto. de Mantenimiento	Mantenimiento preventivo y correctivo de herramientas y maquinas de corte		B5.2: PREPARACIÓN DE SUPERFICIE Preparación de superficie, limpieza e inspección de pieza.	
			B5.3: PINTURA: capa de pintura base y otra de acabado para dar un excelente acabado.	

Cuadro 34 Proceso B5: Pintura

Fuente: Autor

4.1.1.2.3 Macro proceso C: Logística externa

FINALIDAD: Empacar, almacenar y distribuir los artículos fabricados por el proceso de operaciones, para ponerlos a disposición del área de Mercadeo.

PROCESO:

- PROCESO C1: EMPAQUE
- PROCESO C2: ALMACENAJE PRODUCTO TERMINADO
- PROCESO C3: DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO

MACROPROCESO C: LOGISTICA EXTERNA

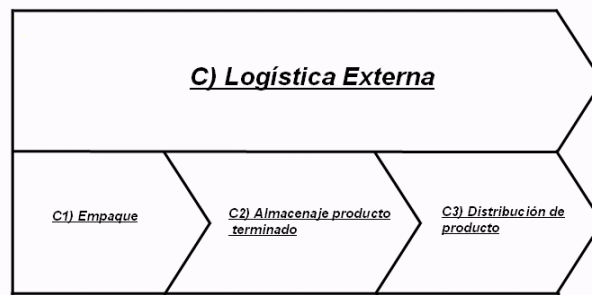


Fig.18 Macroproceso C: Logística Externa

Fuente: Autor

MACROPROCESO C: LOGISTICA EXTERNA

FINALIDAD	PRODUCTOS	CLIENTES
Empacar, almacenar y distribuir los artículos fabricados por el proceso de operaciones, para ponerlos a disposición del área de Mercadeo.	PROCESO C1: EMPAQUE	Administración Mercadeo Cliente externo
	PROCESO C2: ALMACENAJE PRODUCTO TERMINADO	
	PROCESO C3: DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO	

Cuadro 35 Macroproceso C: Logística Externa

Fuente: Autor

- PROCESO C1: EMPAQUE

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	CLIENTES
MACROPROCESO B: OPERACIONES	Materia prima	PROCESO C1: EMPAQUE: Empaque y embalaje de producto terminado	PROCESO C2: ALMACENAJE PRODUCTO TERMINADO
Proveedores de material de empaque.	Insumos y material para empaque.		
Gestión del Talento Humano	Personal		
Dpto. de Mantenimiento	Adecuación de instalaciones, diseño y elaboración de medios de empaque.		

Cuadro 36 Proceso C1: Empaque

Fuente: Autor

- **PROCESO C2: ALMACENAJE PRODUCTO TERMINADO**

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	CLIENTES
PROCESO C1: EMPAQUE	Materia prima	PROCESO C2: ALMACENAJE PRODUCTO TERMINADO Almacenaje o percheo de producto terminado.	PROCESO C3: DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO
Gestión del Talento Humano	Personal		
Dpto. de Mantenimiento	Adecuación de instalaciones, diseño y elaboración de medios de almacenaje.		

Cuadro 37 Proceso C2:Almacenaje producto terminado

Fuente: Autor

- **PROCESO C3: DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO**

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	CLIENTES
PROCESO C2: ALMACENAJE PRODUCTO TERMINADO	Materia prima	PROCESO C3: DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTO Distribución al cliente final de producto terminado.	MACROPROCESO D: MERCADERO
Gestión del Talento Humano	Personal		
Dpto. de Mantenimiento	Adecuación de instalaciones, diseño y elaboración de medios transporte y vehículos de despacho.		

Cuadro 38 Proceso C3:Distribucion de producto

Fuente: Autor

4.1.1.2.4 Macro proceso D: Mercadeo

FINALIDAD: Desarrollar campañas y estrategias de marketing, publicidad y desarrollo de producto para un nicho de mercado adecuado y avido de nuevos diseños.

PROCESO:

- PROCESO D1: MARKETING
- PROCESO D2: VENTAS

SUB-PROCESO:

- PROCESO D1.1: PUBLICIDAD
- PROCESO D1.2: INNOVACION Y DESARROLLO
- PROCESO D2.1: E-BUSINESS
- PROCESO D2.2: COMERCIALIZACION

MACROPROCESO D: MARKETING

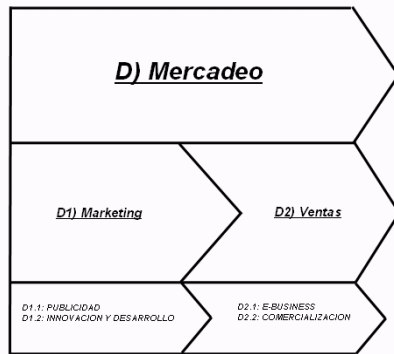


Fig.19 Macroproceso D: Marketing

Fuente: Autor

MACROPROCESO D: MARKETING

FINALIDAD	PROCESOS	CLIENTES
Desarrollar campañas y estrategias de marketing, publicidad y desarrollo de producto para un nicho de mercado adecuado y avido de nuevos diseños.	PROCESO D1: PUBLICIDAD	Administración Cliente final
	PROCESO D2: INNOVACION Y DESARROLLO	

Cuadro 39 Macroproceso D: Marketing

Fuente: Autor

• PROCESO D1: MARKETING

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	SUBPRODUCTOS	CLIENTES
Proveedores de Insumos de oficina	Insumos de oficina	PROCESO D1: MARKETING Este es el proceso que presenta la imagen de la compañía a los clientes, y apalanca los productos de EMG a más clientes en el mundo. Además crea clientes potenciales y descubre nuevos productos para nuevos mercados.	PROCESO D1.1: PUBLICIDAD Se encarga de crear una imagen de marca que representa al producto. Además se preocupa de todo el material publicitario, como propagandas, ensamble, adecuación y decoración de stands para ferias	Administración Producción
Proveedores de materia prima	Material publicitario		PROCESO D1.2: INNOVACION Y DESARROLLO Su función básica es la de definir que es lo que el cliente quiere, que productos ofrece la competencia (Benchmarking) y sugerir modelos de artículos a Operaciones para que realice prototipos y este en constante innovación.	
Gestión del Talento Humano	Personal			
Tecnologías de la Información.	Computadoras, software para control y manejo de stock de producto.			

Cuadro 40 Proceso D1: Marketing

Fuente: Autor

• PROCESO D2: VENTAS

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	SUBPROCESO	CLIENTES
Proceso D1: Marketing	Insumos de oficina	PROCESO D2: VENTAS Tienen la misión de comercializar los productos fabricados a precios adecuados para los clientes, para hacer de este un negocio rentable. La elaboración de promociones, facilidades de pago también son responsables de la fuerza de ventas.	PROCESO D2.1: E-BUSINESS se encarga básicamente de mantener la página web de la empresa, constantemente buscar nuevos mercados y fomentar la compra del producto al exterior.	Administración
Gestión del Talento Humano	Personal		PROCESO D2.2: COMERCIALIZACION Este es el proceso que se encarga de elaborar las políticas y normas para la comercialización de los productos a los clientes.	
Tecnologías de la Información.	Computadoras, software para control y manejo de bodegas.			

Cuadro 41 Proceso D2: Ventas

Fuente: Autor

4.1.1.2.5 Macroproceso E: Servicio

FINALIDAD: Proveer del servicio de instalación y reparación de los artículos fabricados como pueden ser pasamanos, puertas, estanterías, etc. Además tener una atención constante del cliente para fidelizar su actitud de compra frente a la adquisición de productos de hierro.

PROCESO:

- PROCESO E1: INSTALACION Y REPARACIÓN
- PROCESO E2: POSTVENTA

MACROPROCESO E: SERVICIO

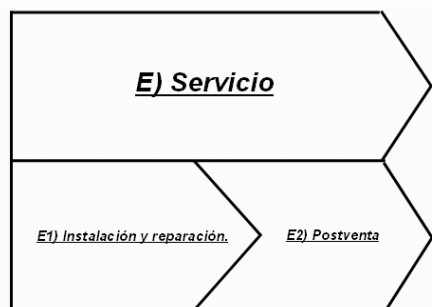


Fig.20 Macroproceso E: Servicio

Fuente: Autor

MACROPROCESO E: SERVICIO

FINALIDAD	PRODUCTOS	CLIENTES
Proveer del servicio de instalación y reparación de los artículos fabricados como pueden ser pasamanos, puertas, estanterías, etc. Además tener una atención constante del cliente para fidelizar su actitud de compra frente a la adquisición de productos de hierro.	PROCESO E1: INSTALACION Y REPARACION	Administración Cliente externo
	PROCESO E2: POSTVENTA	

Cuadro 42 Macroproceso E: Servicio

Fuente: Autor

PROCESO E1: INSTALACION Y REPARACIÓN

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	CLIENTES
Proveedores de maquinas y herramientas.	Maquinas y herramientas	PROCESO E1: INSTALACION Y REPARACION, Servicio de instalación y reparación de productos comercializados al cliente. Este servicio se lo hace generalmente en el domicilio del cliente.	Administración Producción
Gestión del Talento Humano	Personal		

Cuadro 43 Proceso E1: Instalación y reparación

Fuente: Autor

- **PROCESO E2: POSTVENTA**

PROVEEDORES	INSUMOS	PROCESO	CLIENTES
Gestión del Talento Humano	Personal	PROCESO E2: POSTVENTA Se encarga de tener un contacto continuo con el, cliente, para permanentemente ofrecerle promociones, artículos y novedades producidas por ola compañía.	Administración
Tecnologías de la Información.	Computadoras, base de datos		

Cuadro 44 Proceso E2: Postventa

Fuente: Autor

4.1.2 ESTRATEGIAS A NIVEL FUNCIONAL

4.1.2.1 Estrategias operativas

- Planificar la producción de acuerdo a requerimientos de mercadotecnia y de clientes externos.
- Establecer parámetros de calidad.
- Controlar y optimizar materiales e insumos de fabricación.
- Diseñar indicadores de productividad, producción y rendimiento de mano de obra.
- Documentar todos los procesos para fabricación de los productos.

4.1.2.2 *Estrategias financieras*

- Llevar una adecuada contabilidad y registro en libros de todas las operaciones financieras que se hace en la compañía.
- Establecer indicadores de gestión para operaciones financieras, básicamente para monitorear rentabilidad de empresa.
- Administrar de la mejor manera posible los recursos de la compañía.
- Fomentar el ahorro y la inversión de las ganancias en la propia compañía.
- Establecer una contabilidad de costos, preferentemente para definir el costo de fabricación y por consiguiente el precio de venta.

4.1.2.3 *Estrategias de comercialización*

- Elaborar un plan estratégico de Marketing, para definir nichos de mercado específicos, estrategias de publicidad, centros de distribución, clientes potenciales, etc.
- Con aportes de las demás áreas de la compañía definir PVP al público tomando en cuenta precios del sector, mercado objetivo y precios de productos sustitutos.
- Tener al Benchmarking y a los estudios de mercado (encuestas), aplicado a ambiente local e internacional, como herramientas para lograr tener ventaja competitiva real y sostenible.
- Desarrollo de alianzas comerciales con artesanos y promociones serán objetivos.
- Investigar la posibilidad de asociarse a algún gremio de artesanos interno o externo que promueva la promoción de productos artesanales, para optar por apertura de mercados.
- Dar impulso al diseño de una pagina web, para promocionar productos a nivel mundial y fomentar el e-commerce.

4.1.2.4 *Estrategias de Recursos Humanos*

- Establecer programas de capacitación de acuerdo a requerimientos de empleados.

- Formalizar contratos con empleados, para ofrecer estabilidad y empatía con la organización.
- Elaborar programa de celebraciones internas para empleados por fechas

4.1.2.5 Estrategias de tecnología

- Fomentar la elaboración de la página Web de la compañía.
- Planificar la fabricación de una maquina para la elaboración de platos metálicos para portavelas así como moldes especiales para el moldeado del hierro.
- Desarrollar programas computacionales para la planificación de producción, contabilidad y control de gestión en general.

4.1.3 ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

4.1.3.1 Matriz de perfil competitivo

Esta matriz nos permite cuantificar el nivel de competencia de la empresa EMG Hierro Forjado vs. las empresas del sector que ofrecen productos similares a los nuestros a los clientes. Los parámetros que se evalúan son:

- Precio,
- Servicio,
- Calidad de producto,
- Diseño e Innovación
- Postventa, y canales de distribución

De los resultados encontrados en la matriz MPC podemos decir que la empresa EMG Hierro Forjado, tiene un bajo perfil competitivo, debido principalmente a:

- El precio de sus artículos es más alto que la competencia, se sugiere definir un procedimiento técnico para fijar precios a los productos en base a mercado, productos sustitutos, costos de producción, etc. La estrategia a aplicar es establecer una: **Contabilidad de costos.**
- La competencia posee muchos canales de distribución o venta lo que permite llegar a más clientes y hacer un servicio mas personalizado. EMG Hierro Forjado en cambio centra su comercialización solamente a un solo punto de venta y de manera intermitente en ferias y exposiciones.

MATRIZ MPC

Aquí se analiza con la competencia PRODUCTOS DECORATIVOS EN HIERRO

MPC			EMG		FERRISARIATO		Mercado Artesanal de la MARISCAL		Locales Artesanales Ciudad MITAD DEL MUNDO		Locales CHINOS	
			C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
Nº	Factor critico	Peso	C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
1	PRECIO	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	2	0.2	3	0.3
2	SERVICIO	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3	3	0.3	1	0.1
3	CALIDAD DE PRODUCTO	0.25	3	0.75	2	0.5	2	0.5	2	0.5	2	0.5
4	DISEÑO E INNOVACION	0.25	2	0.5	1	0.25	2	0.5	2	0.5	2	0.5
5	POSTVENTA	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
6	CANALES DE DISTRIBUCION	0.15	1	0.15	4	0.6	3	0.45	3	0.45	4	0.6
		1		1.95		2.1		2.2		2.1		2.15

Cuadro 45 Matriz MPC
Fuente: Autor

Estrategias posibles a aplicar:

- **Integración hacia delante**, disponer de un local permanente para la oferta de los productos que se fabrican en la empresa ayudará para mejorar la venta de los mismos. Pero la adopción de esta estrategia dependerá de los resultados que salgan de estudios previos de mercadeo y costo-beneficio que proyecten niveles de ventas y rentabilidad de una inversión de esta naturaleza y con todos los gastos que conlleva poner un local.
- **Alianzas estratégicas**, con artesanos o distribuidores, definiendo políticas de comercio podremos establecer márgenes de utilidad a las partes.

4.1.3.2 Matriz FODA

- Esta matriz relaciona entre si las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía, para determinar estrategias optimas que se ajusten y se adapten a la compañía. Ver ANEXO 9: Matriz FODA

a) ANALISIS ESTRATEGIAS CAMPO: FORTALEZAS Vs. OPORTUNIDADES

Tipo de Estrategia	Clase
E. de Integración	Integración hacia delante
E. Intensivas	Desarrollo de mercado
E. Intensivas	Proliferación de productos

- El punto de partida es el desarrollo de un PLAN DE COMERCIALIZACIÓN Y MERCADEO, que tenga como directrices las estrategias mencionadas para así aprovechar; la imagen actual que tiene el país como un destino turístico para el mundo, la poca competencia que existe en la elaboración de candelabros hechos a mano en hierro en el país y el desarrollo del comercio electrónico. Estos factores generan un ambiente propicio para la innovación y comercialización de productos de esta índole.

- Básicamente las estrategias escogidas son:
 - Estrategias de Integración, Integración hacia delante, puesto que al ver un aumento de la población económicamente activa y al existir poca oferta de estos productos con diseños innovadores, es necesario cambiar la forma de comercializar los productos como se ha venido haciendo hasta el momento; es decir se debe definir exactamente cual es el nicho de mercado para nuestro producto, el tipo de cliente al que se va a servir, sus gustos y sitios que frecuenta. Esto conlleva a que se piense en que debemos tomar el rol de distribuidores, es decir planificar la apertura de un punto de venta propio o hacer alianzas estratégicas con distribuidores en sitios específicos.

 - Estrategias Intensivas, Desarrollo de mercado. Mediante estas, se plantea introducir los productos y servicios actuales en nuevos segmentos de mercado puesto que en la actualidad no se ofrecen nuevos productos y servicios en el mercado en el tema de decoración en artículos rústicos como el hierro y sus diferentes presentaciones.

 - Estrategias Intensivas, Proliferación de productos, con lo cual se debe tratar de generar nuevos productos para nuevos segmentos de mercado, para

aprovechar el hecho de que hay un “Cambio en los hábitos de compra y de vida de la clase media alta”. y presentar nuevos productos para llegar a más clientes potenciales por el despunte del “Comercio electrónico” que existe en la actualidad.

b) ANALISIS ESTRATEGIAS CAMPO: DEBILIDADES Vs. OPORTUNIDADES

Tipo de Estrategia
Objetivos a Largo Plazo (Estrategias funcionales)

- En este punto se trata de establecer un paliativo para minimizar las debilidades internas de las personas y departamentos que hacen la organización, pues se percibe una carencia de objetivos a mediano y largo plazo, así como el desconocimiento de las obligaciones, deberes y atribuciones del personal.
- En capítulos anteriores se hablo sobre los Objetivos a largo plazo básicamente que engloban la problemática interinstitucional. Con ello se lograra mejorar la eficiencia en departamentos como:
 - Administración
 - Mercadeo
 - Economía y finanzas
 - Operaciones

c) ANALISIS ESTRATEGIAS CAMPO: FORTALEZAS Vs. AMENAZAS

Tipo de Estrategia	Clase
E. Intensivas	Desarrollo del producto
E. Diversificación	Diversificación concéntrica
E. de Diversificación	Diversificación horizontal

- Básicamente las estrategias escogidas son:
 - Estrategias Intensivas, Desarrollo del producto. Con esta estrategia se desea modificar o mejorar los productos o servicios actuales, para contrarrestar el impacto que producen “la importación de artesanías y artículos decorativos sustitutos.”, para esto es necesario fortalecer la investigación y desarrollo.

- Estrategias Diversificación, Diversificación concéntrica. Para este caso vamos a adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales.
- Estrategias Diversificación, Diversificación horizontal, en las que adicionaremos productos o servicios nuevos que no están relacionados, pero que están enfocados al mismo grupo de clientes.

d) ANALISIS ESTRATEGIAS CAMPO: DEBILIDADES Vs. AMENAZAS

Tipo de Estrategia	Clase
E. Defensivas	Riesgo compartido
E. Defensivas	El encogimiento

■ Básicamente las estrategias escogidas son:

- Estrategias Defensivas, Riesgo compartido (join venture). Con los cuales vamos a plantear y establecer alianzas estratégicas con grupos de artesanos, comerciantes para la exposición y venta de los productos de nuestra organización.
- Estrategias Defensivas, El encogimiento. Que consiste en investigar, reducir o eliminar los procesos internos de la compañía que producen bajas utilidades y no agregan valor al producto para así mejorar el rendimiento y la efectividad de toda la compañía.

4.1.3.3 Matriz Estratégica y Evaluación de las Acciones (PEYEA)

A esta matriz se la conoce como Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción. Permite determinar el tipo de estrategia más recomendable para la organización.

Ver ANEXO 10: Matriz PEYEA

CONCLUSIONES MATRIZ PEYEA

ESTRATEGIA AGRESIVA

De acuerdo al análisis obtenido nos ubicamos en el primer cuadrante, lo que significa que podemos desarrollar nuevos servicios aplicando las siguientes estrategias:

- Penetración del Mercado, para lo cual tenemos que elaborar un plan de marketing agresivo que incentive a la compra de un producto hecho por la mano de los artesanos ecuatorianos.
- Desarrollo del producto, en el cual vamos a modificar el producto según las necesidades del cliente, es decir proporcionar un producto que decore y de una utilidad.
- Diversificación concéntrica y desarrollo de producto, en donde vamos a elaborar productos nuevos pero relacionados con el mismo grupo de clientes. Ej. Paragüero, ropero, botellero, dispensadores, espejos, etc.
- Integración hacia delante, para lo cual vamos a distribuir -personalmente nuestros productos poniendo exhibidores propios en centros comerciales.
- Liderazgo en costos, y diferenciación haciendo productos dedicados para personas de un estatus alto como también productos para personas de estatus medio.

4.1.3.4 *Matriz del Boston Consulting Group (BCG)*

Mediante la Matriz BCG se analiza el movimiento y aceptación que cada producto fabricado tiene en el cliente.

Ver ANEXO 11: Matriz BCG

CONCLUSIONES MATRIZ BCG

- Producto estrella.....Figuras humanas
- Producto vaca lechera....Candelabro de piso
- Producto perro.....candelabros de pared y pequeños.
- Producto interrogantes..... Candelabros medianos, grandes y soportes en general.
- Para los productos interrogantes vamos a realizar una penetración de mercado, mediante la aplicación de promociones comerciales asociados con el producto estrella (promociones).
- Para los productos perros aplicaremos la estrategia de desarrollo de producto, mediante la innovación de diseños.

- Para el producto vaca lechera vamos a realizar una penetración en el mercado y una modificación en el producto, en base a campañas publicitarias y promociones comerciales, mejorando el diseño de los mismos en base a tamaños más pequeños, lo que a su vez reduce el costo.

4.1.3.5 *Matriz de la Gran Estrategia.*

Ver ANEXO 12: Matriz de la Gran Estrategia

4.1.3.6 *Metodología para la formulación de Estrategias Corporativas*

La metodología usada para la formulación de las estrategias corporativas para la empresa EMG Hierro Forjado esta basada en los siguientes estudios teóricos:

- Marco general para la formulación de estrategias²⁹.
- Formulación de estrategias.³⁰

Para este paso se utilizan las siguientes herramientas:

- a. Diagrama de afinidad
- b. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)
- c. Matriz de Priorización de Holmes.

4.1.3.6.1 *Diagrama de afinidad*

En el eje horizontal de esta matriz, se colocan las herramientas de análisis que fueron utilizadas y de las que se obtuvieron resultados similares en cuento a las estrategias alternativas viables. Estas fueron:

- Matriz FODA (estrategias FO)
- Matriz PEYEA
- Matriz BCG
- Matriz de la Gran Estrategia.

En el eje vertical de esta matriz, se colocan los diferentes tipos de estrategias que son comunes y que son el resultado de la aplicación de las herramientas antes mencionadas.

²⁹ FRED R, David, Conceptos de Administración Estratégica, Pág. 197

³⁰ CERTO, Samuel. Dirección Estratégica, capítulo 4

Herramienta Tipo estrategia	Matriz FODA (Campo FO)	Matriz PEYEA	Matriz BCG	Matriz Gran Estrategia
E. de Integración	Integración hacia delante			
E. Intensivas	Desarrollo de mercado			
	Proliferación de productos	Penetración en el Mercado		
E. de Diversificación		Diversificación concéntrica		Diversificación concéntrica
				Diversificación horizontal
				Diversificación conglomerado

Cuadro 46 Diagrama de afinidad de estrategias
Fuente: Autor

Las estrategias más relevantes, comunes y que han sido seleccionadas junto con los directivos por su rápida aplicación y con uso de recursos moderados son:

- ✓ Integración hacia delante
- ✓ Desarrollo de mercado
- ✓ Penetración en el Mercado
- ✓ Diversificación concéntrica

4.1.3.6.2 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

Aquí se evalúa a las estrategias alternativas encontradas en el Diagrama de afinidad, en base de los factores críticos de éxito internos y externos.

Ver ANEXO 13: Matriz MPCE

Resultados obtenidos:

Orden	Tipo de Estrategia	Estrategia	Cantidad
1º	E. de Diversificación	Diversificación concéntrica	5.04
2º	E. Intensivas	Desarrollo de mercado	4.14
3º	E. de Integración	Integración hacia delante	3.96
4º	E. Intensivas	Penetración en el Mercado	3.67

Cuadro 47 Resultados Matriz MPCE
Fuente: Autor

1º Diversificación concéntrica

Consiste en adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales.

Comentario:

Para aplicar esta estrategia, que a modo de ver de relacionarla con el estudio FODA, podemos concluir que es una estrategia que nos permitirá ofrecer al cliente nuevos productos. Pero no solo que decoren el hogar sino que presten una utilidad al cliente, es decir, que pasen de ser artículos suntuarios a artículos decorativos de uso.

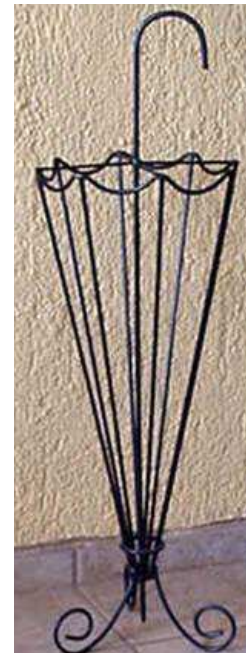
Se puede fabricar nuevos productos tales como los productos que se indican a continuación, pero lo más importante es que sin un plan de marketing adecuado, difícil será establecer cuál es el mercado objetivo al que deberemos centrar los esfuerzos, los precios y la comercialización de esta nueva línea de hierro artístico.



Soporte para BOTELLAS



Soporte para CD's



Soporte para PARAGUAS



Accesorios para BAÑO



LAMPARAS

Fig.21 Fotografías de nuevos trabajos en Hierro

Fuente: Autor

2º Desarrollo del mercado

Consiste en introducir los productos y servicios actuales en nuevos segmentos de mercado.

Esta estrategia es básica puesto que mediante la matriz BCG que se estableció anteriormente, los productos vacas lecheras deberán seguir manteniéndose, así como los estrellas, pero si estos no están correctamente enfocados hacia un mercado avido de artículos novedosos como el actual, esta línea de soportes, veleros y candelabros cada vez irá perdiendo espacio en el gusto de la gente.

4.1.3.6.3 Matriz de Priorización de Holmes.

Para esta matriz ocupamos las estrategias obtenidas de:

- ✓ Matrices FODA (campos DO)
- ✓ Matrices FODA (campos FA)

- ✓ Matrices FODA (campos DA)
- ✓ Modelo de 5 Fuerzas de Porter (Estrategias genéricas).
- ✓ Estrategias a Nivel empresarial.
- ✓ Estrategias a Nivel funcional.

Para tal efecto se separaran en dos etapas el análisis, con el fin de relacionar estrategias consistentes, así:

a) MATRIZ PRIORIZACION DE HOLMES DE ACCIONES ESTRATEGICAS Y GENERICAS PARA EMG HIERRO FORJADO (MAE1)

Ver ANEXO 14: Matriz MAE 1

Conclusión: del análisis de esta matriz que relaciona el campo FODA y el Modelo PORTERIANO, podemos decir que las estrategias más importantes que se adaptan a la situación actual de la empresa son:

- Estrategias de diferenciación.
- Diversificación horizontal
- El encogimiento
- Diversificación concéntrica

MATRIZ PRIORIZACION DE HOLMES DE ACCIONES ESTRATEGICAS PARA EMG HIERRO FORJADO (MAE2)

Ver ANEXO 15: Matriz MAE 2

Conclusión: del análisis de esta matriz que relaciona los niveles EMPRESARIALES y FUNCIONALES, podemos decir que las estrategias más importantes y que se adaptan a la situación de la empresa y el entorno actual en el que se desenvuelve la misma son:

- Plan Estratégico de la compañía
- Administración de procesos de la compañía
- Plan Estratégico de Marketing
- Registro de Contabilidad
- Administración de la producción.

CAPÍTULO V:

EJECUCION DE LA ESTRATEGIA

5.1 DISEÑO DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

La empresa debe diseñar o adaptar su estructura organizacional a los cambios que la estrategia le exige. Este flujo grama debe tomar en cuenta el pensamiento estratégico y la cadena de valor expuesta anteriormente.

La estructura organizacional actual de EMG Hierro forjado es:



Fig.22 Organigrama a ser mejorado

Fuente: Autor

Cabe señalar que para desarrollar o proponer una estructura organizacional u organigrama de una empresa, es necesario tener en cuenta los siguientes preceptos fundamentales:

- ✓ Ser coherente con las estrategias planteadas, o sugeridas de acuerdo al estudio elaborado previamente.
- ✓ Representar la forma como una organización hace sus actividades.
- ✓ Ser consecuente con la misión y visión de la compañía.
- ✓ Esta debe ser diseñada de tal manera que permita la fácil implementación de las estrategias formuladas que permitirán el desarrollo y crecimiento estratégico que la organización desea alcanzar.
- ✓ Promover la generación de una adecuada cultura organizacional, para conseguir un nivel adecuado de motivación del personal que se traduce

en realizar y ejecutar acciones o actuaciones que apoyen la estrategia general de la organización

5.1.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL PROPUESTA.

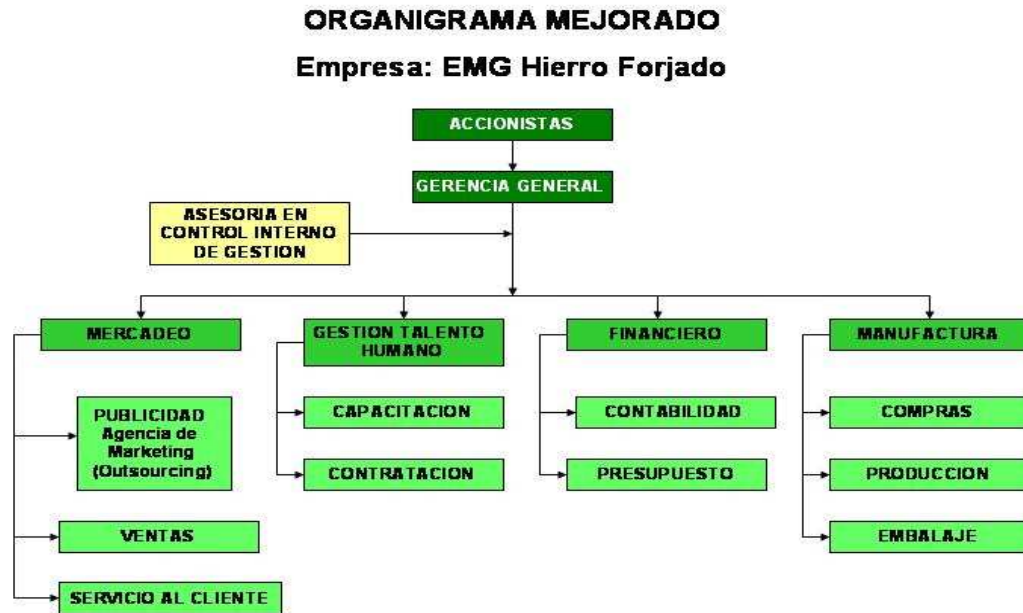


Fig.23 Organigrama mejorado

Fuente: Autor

Comentarios:

a) La empresa lo seguirán conformando las 4 personas iniciadoras del proceso de cambio, con la diferencia:

- Adoptaran nuevos roles y responsabilidades,
- Se buscará inyectar capital fresco a través de búsqueda de accionistas o prestamos bancarios,
- Se contratara servicios de Asesoría externa para control de gestión.
- Se contratara servicios de Marketing, a través de agencias de publicidad.

b) Descripción de actividades:

- Sr. Miguel Gálvez, Gerente general y Gestión talento humano.
- Sra. Germania Maldonado, coordinadora de las Áreas de Mercadeo y Financiero.
- Sr. Mauricio Gálvez, coordinador de Manufactura
- Sr. Edison Sillo, Operario manufactura.

5.1.2 PLAN DE ACCION PARA EJECUCION DE ESTRATEGIAS

Ver ANEXO 16: Plan de acción para ejecución de estrategias

CAPITULO VI:

CONTROL ESTRATEGICO

El control estratégico es un tipo especial de control organizativo que consiste en el seguimiento y evaluación del proceso de planificación estratégica con el fin de mejorarlo y de asegurar su funcionamiento.

6.1 PROCESO EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

Ver ANEXO 3: Proceso de Evaluación de Estrategias

6.1.1 ACTIVIDAD 1: REVISAR LAS BASES FUNDAMENTALES DE LA ESTRATEGIA

Esta actividad establece que la estrategia de una organización se puede analizar usando una matriz EFE y una matriz EFI revisadas.

La matriz EFI revisada (Ver ANEXO 17), se debe concentrar en los cambios que han registrado las fuerzas y debilidades de la administración de la organización, su marketing, las finanzas/contabilidad, la producción/operaciones, I + D y los sistemas de información computarizada.

La matriz EFE revisada (Ver ANEXO 18), debe indicar la eficacia que han tenido las estrategias de la empresa que responden a oportunidades y amenazas clave.

Este análisis también debe abordar interrogantes como:

- ¿Cómo han reaccionado los competidores ante nuestras estrategias?
- ¿Cómo han cambiado las estrategias de los competidores?
- ¿Cómo han cambiado las fuerzas y debilidades de los principales competidores?
- ¿Por qué esta la competencia haciendo ciertos cambios estratégicos?
- ¿Por qué tienen más éxito las estrategias de unos competidores que las de otros?
- ¿Cuán satisfechos se muestran nuestros competidores con sus actuales posiciones en el mercado y su rentabilidad?
- ¿Cuánto más podemos presionar a los principales competidores antes de que emprendan la revancha?

- ¿Cómo podemos cooperar con más eficacia con nuestros competidores?

6.1.2 ACTIVIDAD 2: MEDIR EL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

Esta actividad consiste en comparar los resultados esperados con los resultados reales, el investigar las desviaciones de los planes, el evaluar el desempeño individual y analizar el avance logrado para alcanzar los objetivos establecidos. Los criterios para evaluar las estrategias deben ser mensurables y fáciles de verificar.

Para medir el desempeño organizacional se plantea utilizar indicadores, los mismos que son relaciones matemáticas financieras y no financieras que permitan hacer un seguimiento a temas de interés, con el fin de permitir a la organización avanzar hacia el proceso de identificación, medición, monitoreo y control del comportamiento de la organización en su conjunto.

Para la empresa EMG Hierro Forjado, se desarrolló una lista de indicadores en base a los objetivos que la empresa quiere alcanzar, cuantificados fácilmente en base a una fórmula matemática, frecuencia de aplicación, persona responsable de su ejecución, proceso al que se evalúa y meta a alcanzar.

Ver ANEXO 19 : "LISTA DE INDICADORES"

Para dar un valor agregado adicional a esta herramienta se sugiere profundizar este estudio desagregando más a fondo los indicadores. Como ejemplo se presenta el DESGLOCE DEL INDICADOR DE CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS, que presentado de esta forma se convierte en una valiosísima herramienta para la gestión de la empresa.

Este desglose toma como referencia las características generales del indicador, establece un rango con valores umbrales y un sistema de alerta mediante gráfico o estilo semáforo en hoja de calculo que le permita a la gerencia poder anticipar resultados favorables y/o desfavorables, así como sus consecuencias. Esta información permitirá poder ir "un paso más adelante" en relación a los acontecimientos y poder planificar en consecuencia.

Ver ANEXO 20: INDICADOR CUMPLIMIENTO DE ENTREGAS

6.1.3 ACTIVIDAD 3: TOMAR ACCIONES CORRECTIVAS.- Esta actividad trata de la necesidad inmediata de tomar medidas correctivas para volver a colocar a la empresa en una posición competitiva en el futuro. Entre algunos ejemplos de cambios que se podrían necesitar estarían:

- Alterar la estructura de la organización,
- Reemplazar a una o varias personas clave,
- Vender una división
- Revisar la misión del negocio.
- Establecer o revisar objetivos,
- Elaborar nuevas políticas,
- Emitir acciones para reunir capital,
- Aumentar vendedores,
- Asignar los recursos de otra manera,
- Elaborar nuevos incentivos para los resultados.

Tomar medidas correctivas no siempre significa que se abandonen las estrategias existentes o ni siquiera que se deban formular estrategias nuevas.

En el ANEXO 20 se indica las Observaciones, Acciones de Mejora y responsables de llevarlas a cabo.

En base a la información descrita por los indicadores es posible identificar con bastante claridad los niveles de vulnerabilidad (actuales y potenciales) de la organización y de esa manera poder orientar el proceso de toma de decisiones a los múltiples niveles e instancias operativas y gerenciales, tales como: que tipos de aliados se requieren, que segmentos de mercado atacar ó de cuales salir, implicaciones de un redimensionamiento de las operaciones, elementos críticos de costos, hacia donde orientar las negociaciones con los principales clientes y acreedores, que áreas fortalecer internamente ó vía subcontratación y las consecuencias de estrategias ofensivas y defensivas.

El Gerente de la empresa debe estar constantemente monitoreando que se cumplan las acciones de mejora, y que los indicadores permanentemente sean el reflejo real del desempeño de los procesos de la empresa.

CONCLUSIONES

- EMG para convertirse en organización inteligente, necesita capacitación y un aprendizaje constante. La capacidad de aprendizaje se la obtiene mediante las cinco disciplinas, que Peter Senge las establece en su libro la Quinta Disciplina.
- Este es el primer paso para construir una nueva organización enmarcada en conocimientos estratégicos y pensamiento sistémico que contribuya al engrandecimiento de la empresa y productividad del país.
- Con el pensamiento sistémico comprenderemos que nuestros actos crean los problemas que experimentamos. Por lo tanto toda decisión que se tome a nivel gerencial tendrá sus efectos posteriores a toda la organización.
- El estudio de las 5FP permitió encontrar la estrategia adecuada y diseñar una cadena de valor con actividades enfocadas a esta estrategia, lográndose así promover la ventaja competitiva de la organización.
- El estudio presentado es la parte estratégica de la gestión de una organización, esta provee el direccionamiento adecuado para el diseño de una estructura eficiente, eficaz y competitiva.

RECOMENDACIONES

- La definición de las estrategias a seguir, deberán ser compartidas a todo el personal que hace EMG, para fijarse una meta a conseguir con nuestra misión.
- Estudiar constantemente el sector industrial, 5FP, para plantear mejoras al sistema que contribuya a prepararnos a las amenazas de mi ambiente externo con estrategias coherentes al momento.
- Al presente estudio se deben sumar otras herramientas como gestión de marketing, gestión por procesos, desarrollo de estructuras, análisis de proyectos, herramientas de costeo, control financiero, etc.
- El siguiente paso para esta empresa, será la gestión operativa de la organización, que consistirá en diseñar procesos coherentes con la gestión estratégica para llegar a tener actividades que generen un valor agregado a nuestro cliente y por lo tanto den una ventaja competitiva a la compañía.
- Si se dispone de estados financieros al día, entonces se puede proceder a definir y calcular el conjunto de indicadores (financieros y no financieros) relevantes para su organización durante los últimos doce meses. Luego, se determina los valores promedios con el objeto de definir un comportamiento por área que pueda servir de patrón para contrastar sus desempeños recientes y futuros. Si puede conseguir referencias de la competencia mucho mejor.

GLOSARIO DE TERMINOS

A continuación se detalla los términos más usados en esta investigación:

Análisis del Valor Agregado.- El análisis del valor agregado es una herramienta que sirve para medir la eficiencia de los procesos.

Amenaza.- Situación desfavorable frente a la que la empresa debe prepararse, eliminándola en caso de ser posible, o al menos tratarlo de minimizar su impacto negativo.

Análisis FODA.- Herramienta de análisis de la situacional actual de una organización, proceso o equipo de trabajo, con miras a obtener un diagnóstico que servirá como base para introducir cambios que mejoren esta situación y que lleven al objeto de análisis a un nivel deseado. Las características que se analizan son aspectos Internos tales como: Fortalezas y Debilidades; y Externas que constituyen: Oportunidades y Amenazas.

Diagramas de flujo.- Representan gráficamente las actividades que conforman un proceso.

Eficiencia.- Utilización de recursos al menor costo en términos de tiempo, energía y dinero.

Estrategia.- Es la manera en que la organización se esfuerza por distinguirse, en forma positiva de sus competidores, empleando puntos relativamente fuertes para lograr mejor satisfacción de las necesidades del cliente. Método seguido para conseguir un determinado fin.

Factor Clave para el éxito.- factores que permiten a la organización tener oportunidad de existencia o supervivencia.

Indicador.- Representación cuantificada de una información.

Misión.- Propósito básico de la empresa. Es la concepción implícita del por qué de una organización y debe ser un compromiso compartido por todos los miembros de ésta.

Oportunidad.- Posibilidad que tienen la organización de alcanzar una posición que le permita obtener mejores resultados que sus competidores, es decir alcanzar una posición competitiva.

Organización.- Cualquier grupo, empresa, corporación, división, departamento, planta, oficina de ventas, etc.

Planificación estratégica.- Es el proceso de determinación de las metas de la organización y de las estrategias adecuadas para alcanzarlas.

Proceso de la organización.- Consiste en un grupo de tareas lógicamente relacionadas que emplean los recursos de la organización, para dar resultados definidos, en apoyo de los objetivos de la organización.

Proceso.- Actividad o conjunto de actividades que emplean insumos, agregan valor y entregan un producto a un cliente.

Producto.- Resultado de un proceso.

Productividad.- Productividad puede definirse como la relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos para la cantidad de recursos utilizados.

Valor Agregado.- Es la cuantificación del modo en que un proceso transforma un producto o servicio, con el fin de satisfacer una necesidad.

Ventaja competitiva Sostenible.- Característica de los productos y servicios que ofrece “EMG Hierro Forjado”, que es muy difícil que la competencia ya sea interna o externa pueda copiar o imitar.

BIBLIOGRAFÍA

HARRINGTON, James, "Mejoramiento de los procesos de las empresas", Primera edición, McGraw-Hill, Bogotá , 1993

PORTER, Michael, "Estrategia Competitiva, Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia", Vigésima Reimpresión, Compañía Editorial Contineneteal S.A., México 1995.

FRED R., David, "Conceptos de Administración Estratégica", Quinta edición, Prentice Hall Hispanoamericana, Mexico, 1999.

CERTO, Samuel C, "Direccionamiento Estratégico", Tercera Edición, McGraw-Hill, Madrid, 1994

PORTER, Michael, "Ventaja Competitiva", Décimo Tercera Reimpresión, Compañía Editorial Continental S.A., México 1996.

<http://www.monografias.com>

<http://www.estrategiaempresarial.com>

<http://www.cima.utfsm.cl>

<http://www.prisma.com>

<http://www.apc.org>

<http://dictionary.cambridge.org>

<http://www.productividadyeficiencia..htm>

<http://www.improven.com>

<http://www.soyentrepreneur.com>

<http://www.science.oas.org>

<http://www.liderazgoymercadeo.com>

<http://www.tablerodecomando.com/>

Revistas GESTION