



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR
CARRERA INGENIERÍA INDUSTRIAL

Proyecto Técnico previo a la obtención del título de Ingeniería Industrial

Título: “Análisis y propuesta de mejora del Direccionamiento Estratégico de la empresa TAMECAM S.A.”

Title: “Analysis and proposal of improvement of the Strategic Direction of the company TAMECAM S.A”

Autor: López Unda Michael Mauricio

Tobar Luces Sebastián Fernando

Director: Ing. Luis Daniel Caamaño Gordillo, M.Sc.

Guayaquil, enero de 2021

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIA

Nosotros, López Unda Michael Mauricio y Tobar Luces Sebastián Fernando declaramos que somos los únicos autores de este trabajo de titulación “**Análisis y propuesta de mejora del Direccionamiento Estratégico de la empresa TAMECAM S.A**”. Los conceptos aquí desarrollados, análisis realizados y las conclusiones del presente trabajo, son de exclusiva responsabilidad de los autores.



López Unda Michael Mauricio


CI: 0926321274

Tobar Luces Sebastián Fernando

CI: 0954445847

DECLARACIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Quienes suscriben, en calidad de autoras del trabajo de titulación titulado “ANÁLISIS Y PROPUESTA DE MEJORA DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA TAMECAM S.A”, por medio de la presente, autorizamos a la UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA DEL ECUADOR a que haga uso parcial o total de esta obra con fines académicos o de investigación.



López Unda Michael Mauricio

Tobar Luces Sebastián Fernando

DECLARACIÓN DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Quien suscribe, en calidad de director del trabajo de titulación titulado “Análisis y propuesta de mejora del Direccionamiento Estratégico de la empresa TAMECAM S.A”, desarrollado por los estudiantes López Unda Michael Mauricio y Tobar Luces Sebastián Fernando, previo a la obtención del Título de Ingeniería Industrial, por medio de la presente, certifico que el documento cumple con los requisitos establecidos en el Instructivo para la Estructura y Desarrollo de Trabajos de Titulación para pregrado de la Universidad Politécnica Salesiana. En virtud de lo anterior, autorizo su presentación y aceptación como una obra autentica y de alto valor académico.

Dado en la ciudad de Guayaquil, a los 10 días del mes de enero del 2021.



Ing. Luis Daniel Caamaño Gordillo, M.Sc.

Docente director del Proyecto Técnico

DEDICATORIA

El proyecto técnico va dedicado a Dios, quien como guía estuvo presente bendiciéndonos y dándonos fuerzas para continuar con nuestras metas trazadas sin desfallecer.

A nuestros padres que, con su apoyo incondicional, amor y confianza permitieron que logremos culminar nuestra carrera profesional.

López Unda Michael Mauricio

Tobar Luces Sebastián Fernando

AGRADECIMIENTO

Agradecemos a Dios por bendecirnos la vida, por guiarnos a lo largo de nuestra existencia, ser el apoyo y fortaleza.

Gracias a nuestros padres, por ser los principales inspiradores de nuestros sueños, por confiar y creer en nuestras expectativas, por los consejos, valores y principios que nos han inculcado.

De igual forma, agradecemos a nuestro tutor de tesis, por habernos guiado, no solo en la elaboración de este trabajo de titulación, sino a lo largo de nuestra carrera universitaria y brindarnos el apoyo para desarrollarnos profesionalmente.

A la Universidad Politécnica Salesiana, por habernos brindado tantas oportunidades y conocimiento.

López Unda Michael Mauricio

Tobar Luces Sebastián Fernando

RESUMEN

El presente documento determinó la metodología de seguimiento y mejora del Direccionamiento Estratégico a implementar en la empresa TAMECAM S.A., cuya actividad económica se enfoca en la fabricación, reparación y reconstrucción de equipos metálicos y se encuentra ubicada en el sector de Mapasingue Oeste, Avenida 6ta # 209 y Calle 2da, ciudad de Guayaquil.

En la actualidad, a nivel del denominado Direccionamiento Estratégico, la empresa TAMECAM S.A., si bien es cierto dispone de un lineamiento asociado, no cuenta con un mecanismo que le permita efectuar un control, seguimiento y mejora de su contenido. En consecuencia, el diagnóstico de la organización permitió identificar una debilidad en su actividad que ha sido de interés gestionar por parte del establecimiento.

La propuesta a desarrollar se enfocó básicamente en establecer una herramienta de gestión aplicable al personal y que requiere la formación de grupos de trabajo competentes en el análisis de hallazgos y posterior elaboración de Planes de Acción en el corto y mediano plazo que impacten positivamente en el Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A.

Durante el desarrollo documental, se efectuó mediante visita a las instalaciones de TAMECAM S.A. una secuencia de actividades que permitieron sustentar el estado de la organización en base de una encuesta y cuya función es determinar el contenido que permita contrarrestar las acciones que fueron falencias en la empresa.

El reconocimiento del sitio ayudó a visualizar los recursos que son parte de la organización y con esto identificar la distribución operativa y administrativa del personal en cada uno de los procesos.

En este sentido, era de vital importancia establecer un Análisis FODA que se constituye en el pilar fundamental para incluso identificar estrategias e implementarlas en el corto y mediano plazo en busca de un efecto positivo y que convierta a la empresa en un ente proactivo frente a los participantes.

Finalmente, el conocimiento de la gestión que es aplicada en el desarrollo de los procesos buscó potencializar la competencia del personal y establecer un lineamiento que soporte la formación de grupos de trabajo encaminados a un control, análisis y mejora de datos con periodos establecidos y bajo la responsabilidad de los principales que manejan los procesos.

ABSTRACT

This document determined the methodology for monitoring and improving the Strategic Addressing to be implemented in the company TAMECAM S.A., whose economic activity focuses on the manufacture, repair and reconstruction of metal equipment and is located in the Mapasingue Oeste sector, 6th Avenue # 209 and Calle 2da, city of Guayaquil.

At present, at the level of the so-called Strategic Addressing, the company TAMECAM S.A., although it is true, has an associated guideline, it does not have a mechanism that allows it to control, monitor and improve its content. Consequently, the organization's diagnosis allowed identifying a weakness in its activity that has been of interest to be managed by the establishment.

The proposal to be developed basically focused on establishing a management tool applicable to personnel and that requires the formation of competent working groups in the analysis of findings and subsequent elaboration of Action Plans in the short and medium term that have a positive impact on the Direction Strategic of TAMECAM S.A.

During the documentary development, it was carried out by visiting the facilities of TAMECAM S.A., a sequence of activities that allowed to sustain the state of the organization based on a survey and whose function is to determine the content that can offset the actions that were flaws in the company.

The recognition of the site helped to visualize the resources that are part of the organization and with this identify the operational and administrative distribution of the personnel in each of the processes.

In this sense, it was of vital importance to establish a SWOT Analysis that constitutes the fundamental pillar to even identify strategies and implement them in the short and medium term in search of a positive effect and that turns the company into a proactive entity against the participants.

Finally, the knowledge of the management that is applied in the development of the processes sought to potentiate the competence of the personnel and establish a guideline that supports the formation of work groups aimed at a control, analysis and improvement of data with established periods and under the responsibility of the main ones that handle the processes.

ÍNDICE

| | |
|---|------|
| DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD Y AUTORIA | II |
| DECLARACIÓN DE CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR..... | III |
| DECLARACIÓN DE DIRECCIÓN DEL TRABAJO DE TITULACIÓN..... | III |
| DEDICATORIA | V |
| AGRADECIMIENTO | VI |
| RESUMEN..... | VII |
| ABSTRACT..... | VIII |
| INDICES DE FIGURAS | XI |
| INDICES DE TABLAS | XII |
| ABREVIATURAS..... | XIII |
| INTRODUCCIÓN | 14 |
| CAPÍTULO I: PROBLEMA..... | 17 |
| Antecedentes | 17 |
| La empresa | 18 |
| Situación actual de la empresa | 18 |
| Mapa de Procesos..... | 18 |
| 1.2. Importancia y alcance | 19 |
| 1.3. Delimitación espacial | 22 |
| 1.4. Delimitación temporal..... | 23 |
| 1.4.1. Análisis del entorno exógeno y endógeno | 23 |
| 1.4.2. Macro ambiente..... | 24 |
| 1.4.3. Microambiente | 24 |
| 1.5 Formulación del problema | 25 |
| 1.5.1. Preguntas directrices | 25 |
| 1.6. Objetivos | 25 |
| 1.6.1. Objetivo general | 25 |
| 1.6.2. Objetivos específicos | 25 |
| CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEORICOS | 25 |
| 2.1. Fundamentos de la Planeación Estratégica | 26 |
| 2.2. Proceso de la Planeación Estratégica | 26 |
| 2.2.1. Planificación Estratégica..... | 29 |
| 2.2.2. Direccionamiento Estratégico | 29 |
| 2.2.3. Plan Táctico..... | 29 |
| 2.2.4. Plan Operativo..... | 29 |
| 2.2.5. Análisis Financiero | 29 |
| 2.2.6. Planificación Financiera..... | 29 |
| 2.2.7. Direccionamiento Estratégico | 29 |
| CAPITULO III: METODOLOGIA | 33 |
| 3.1. Método Inductivo – Deductivo | 33 |
| 3.2. Método Analítico | 33 |
| 3.3. Método histórico | 33 |
| 3.4. Enfoque de la Investigación | 34 |

| | |
|---|----|
| 3.5. Investigación de Campo | 35 |
| 3.6. Desarrollo de Información | 36 |
| 3.6.1. Procedimiento de Recolección de Datos | 36 |
| 3.7. Procesamiento de datos | 36 |
| 3.7.1. Plan de procesamiento | 36 |
| 3.7.2. Análisis / Interpretación | 37 |
| CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS | 38 |
| Matriz FODA | 48 |
| 4.3. ESTRATEGIAS | 48 |
| 4.4. LINEAMIENTO PARA LA GESTION DE HALLAZGOS | 49 |
| 4.5. METODOLOGIA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO ... | 50 |
| 4.6. INDICADORES..... | 52 |
| 4.7. TABLERO DE CONTROL | 54 |
| 4.7. BENEFICIARIOS DEL MEJORAMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO | 55 |
| CONCLUSIONES | 56 |
| RECOMENDACIONES | 57 |
| BIBLIOGRAFIA | 58 |

INDICES DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1. Mapa de Procesos de TAMECAM S.A..... | 18 |
| Figura 2. Actividad productiva de TAMECAM S.A..... | 19 |
| Figura 3. Metalmecánicas instaladas en el Ecuador | 20 |
| Figura 4. Sector Manufacturero y su representación en el Ecuador | 21 |
| Figura 5. Producto Interno Bruto. PIB | 21 |
| Figura 6. Productos de TAMECAM S.A..... | 22 |
| Figura 7. Ubicación de la empresa..... | 23 |
| Figura 8. Estructura del Balance Score Card | 28 |

INDICES DE TABLAS

| | |
|--|----|
| Tabla 1. Contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A | 38 |
| Tabla 2. Contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A | 39 |
| Tabla 3. Efecto de la implementación del Direccionamiento Estratégico | 40 |
| Tabla 4. Grupos de trabajo que participan en la difusión y seguimiento del Direccionamiento Estratégico | 41 |
| Tabla 5. Mecanismos de difusión del Direccionamiento Estratégico | 42 |
| Tabla 6. Contenido del Direccionamiento del Direccionamiento Estratégico que satisface las necesidades | 43 |
| Tabla 7. Direccionamiento Estratégico sujeto de control y mejora | 44 |
| Tabla 8. Existencia de indicadores en TAMECAM S.A. | 45 |
| Tabla 9. Existencia de Metodología de Seguimiento en TAMECAM S.A. | 46 |
| Tabla 10. Participación del personal sobre el Direccionamiento Estratégico | 47 |
| Tabla 11. Matriz FODA | 48 |
| Tabla 12. Estrategias F-O..... | 48 |
| Tabla 13. Estrategias F-A..... | 49 |
| Tabla 14. Estrategias D-A | 49 |
| Tabla 16. Estrategias D-O | 49 |
| Tabla 16. Plan de acción | 51 |
| Tabla 17. Tablero de Control, Eficiencia del uso de Recursos | 54 |
| Tabla 18. Tablero de Control, Satisfacción del cliente | 54 |
| Tabla 19. Tablero de Control, Capacitación | 55 |
| Tabla 20. Tablero de Control, Ventas | 55 |

ILUSTRACIONES

| | |
|---|----|
| Ilustración 1. Gestión de hallazgos | 50 |
| Ilustración 2. Direccionamiento Estratégico | 50 |

ABREVIATURAS

ISO: International Organization for Standardization “Organización internacional de Normalización”

INTRODUCCIÓN

Existen aspectos de índole teóricos que utilizan las empresas para el crecimiento empresarial y en este sentido, el direccionamiento estratégico, dispone de un objetivo principal para establecer una aproximación al vínculo entre estos aspectos. Es importante disponer de criterios para efectuar una investigación que determine un marco teórico en función de llegar al objetivo propuesto.

Históricamente, se determina que existe relación directa entre las temáticas arriba mencionadas, y es en este sentido que el crecimiento empresarial y la consecuente orientación estratégica de los gerentes de las empresas apuntan al crecimiento de las organizaciones y es considerada un aspecto de inversión a nivel directivo.

El Direccionamiento Estratégico es un punto a considerar durante muchos años en un sentido de orientación que se asocia al cumplimiento de objetivos empresariales. Es necesario tener presente, que el proceso de planificación estratégica que es aceptado a nivel gerencial no era bien visto por los denominados mandos medios, en este ámbito más bien se lo consideraba como un trámite documental. Sin embargo, con el transcurso del tiempo, existe una relación directa de los resultados que son parte de planeación estratégica y que motivan a la participación activa de personal administrativo y operativo de las organizaciones. De esta manera, aparece el Direccionamiento Estratégico como un proceso continuo que sustenta los objetivos y metas trazados dentro de las empresas y que es independiente de su actividad económica.

Desde otro punto de vista, y teniendo presente un aspecto de vital importancia que es responsabilidad de la Alta Dirección, los gerentes se enfocan en establecer condiciones operativas para orientar las empresas de tal manera que apunten a un sostenido crecimiento. En este aspecto, el crecimiento empresarial constituye un proceso que se enfoca en la adaptación a los cambios exigidos por el medio externo y que requiere una dinámica de crecimiento.

Dentro del direccionamiento estratégico se requiere tener presente conceptos básicos sobre el denominado proceso; a partir de este punto, se plantea aspectos asociados al crecimiento empresarial en un ámbito de perspectivas; y, por último, se establece una relación existente en el ámbito empresarial entre el Direccionamiento Estratégico y el potencial crecimiento de la organización.

El Direccionamiento Estratégico constituye un enfoque de nivel gerencial que permite a los principales de la organización determinar un rumbo para el establecimiento y sustentar el desarrollo de las actividades necesarias para la organización en su conjunto trabajo de una manera mancomunada. Es decir, la dirección estratégica es consolida sus acciones y facilita a los gerentes herramientas de gestión con el fin que la empresa sea un ente proactivo y no únicamente reactivo ante la evolución del entorno.

Adicionalmente, un Direccionamiento Estratégico se considera un sistema dinámico en la medida en que se determina un nivel de observación tanto de las fuerzas internas de la

empresa como en los cambios en el medio externo. Es decir, se busca un propósito de adelantarse a potenciales cambios en las tendencias y de esta manera, la organización enfrenta con éxito a potenciales retos.

Por otra parte, se considera el Direccionamiento Estratégico como uno de los principales desafíos para los gerentes de las empresas que están acostumbrados a gestionar día a día los recursos bajo su estricto control, y que además se caracterizan por ocupar buena parte de su tiempo en una planeación de índole operativa.

Un aspecto relevante a tomar en cuenta, es que dentro de la dirección estratégica se requiere un análisis estratégico que tiene por fin la definición de la posición estratégica externa e interna de la empresa, es decir, en este contexto se determina la existencia amenazas y oportunidades que necesariamente deben ser gestionadas por la organización en el corto, mediano y largo plazo.

El Direccionamiento Estratégico por si solo constituye un pilar dentro de las actividades empresariales y se asocia a acciones que incluso se enfocan mediante un Círculo de Calidad y que no depende necesariamente de su actividad económica.

En el caso particular de TAMECAM S.A., la Gerencia General es plenamente consciente que la respuesta a los requerimientos de los clientes potencializa su posicionamiento en el mercado competitivo del país. En este sentido, es un aspecto de relevancia una efectiva retroalimentación con los clientes con el fin de obtener un impacto positivo a nivel productivo.

Un aspecto positivo de TAMECAM S.A. es disponer de una estructura de procesos, lo cual, facilita implementar controles sobre acciones de interés y que necesitan ser monitoreadas en plazos estimados por los principales del establecimiento para corregir de manera dinámica observaciones en su normal desarrollo empresarial.

En consecuencia, el Direccionamiento Estratégico se convierte en la base dentro de la gestión empresarial de TAMECAM S.A. en busca de un posicionamiento en el mercado interno y externo, y se cristaliza mediante la disposición e implementación de una metodología real y practica sobre los diversos procesos que son parte de la organización.

A nivel de estrategias, se determinan ámbitos de carácter nacional e internacional en función de lo que pretenda la empresa para sus potenciales ventas dentro o fuera de su medio de acción. En este punto, los directivos de las empresas no solamente deciden sobre la estrategia apropiada, sino también la identificación de ventajas competitivas en mercados nacionales e internacionales.

El trabajo está estructurado por 4 capítulos cuyo contenido se describe a continuación.

En el capítulo 1, se enfoca el contenido del problema que es la razón de ser del presente documento, siendo un enfoque que se asocia al Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A. se busca disponer de un diagnóstico del estado actual de la organización, el cual, se complementa con los objetivos de la investigación y con el impacto que se tiene a nivel interno y externo de la empresa.

El capítulo 2 establece los aportes que han sido atribuidos a diferentes autores sobre el contenido de un Direccionamiento Estratégico.

En este caso, se determina los diferentes cambios conceptuales que se han implementado en el ámbito empresarial conforme ha evolucionado la gestión de las organizaciones.

En el capítulo 3 se describe los métodos, procedimientos y técnicas que se utilizan para cumplir el objetivo general. En este sentido, existe una descripción del método empleado en el estudio para levantar y analizar la información. De manera complementaria, existe una relación entre el objetivo de investigación y el problema a resolver. Adicionalmente, se explica los instrumentos empleados en la generación de la información. En consecuencia, se establece la encuesta como instrumento de investigación y su aplicación. De modo complementario, se presentan datos concretos y su consecuente análisis.

CAPÍTULO I: PROBLEMA

Antecedentes

En el mercado del Ecuador, existen empresa con una actividad económica semejante, lo cual, induce a las organizaciones a potencializar la competitividad, este es el caso de TAMECAM S.A. que es una metalmecánica enfocada en acciones tales como: fabricación, reparación y reconstrucción de equipos, partes y piezas que son parte de la industria en general y adicionalmente, participa en la construcción y mantenimiento de obras civiles de diversa índole. En este sentido, la organización se apoya en un talento humano que dispone de conocimiento; existe a su disposición una tecnología moderna, infraestructura apropiada, aspectos que contribuyen a una efectiva utilización de los recursos y la consecuente rentabilidad de la empresa, lo cual genera un sólido bienestar para los socios y los trabajadores.

De manera general, las empresas identifican el desarrollo y posterior implementación de un Direccionamiento Estratégico como una herramienta apropiada en su gestión y que busca optimizar el uso de los recursos, potencializar su infraestructura y de esta manera, evitar un desempeño inadecuado, lo cual, genera ingresos significativos para la empresa (Alvear, 2014).

En lo que respecta a la investigación realizada, se identifica como punto de partida el diagnóstico de la empresa TAMECAM S.A., este aspecto es sustentado una vez que se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Análisis FODA). En base a este aspecto, se determina un enfoque del Direccionamiento Estratégico y que considere dentro de su contenido, la existencia de indicadores de cumplimiento. Este aspecto sustenta un potencial análisis de datos que permitan identificar la toma de decisiones para un mejoramiento organizacional y el consecuente crecimiento productivo en beneficio de los trabajadores.

La adopción de un Direccionamiento Estratégico para las empresas constituye una competencia técnica que brinda resultados válidos, ventajas competitivas, control y reducción de errores e implementación de nuevas herramientas de gestión en todos sus procesos (De Vega, 2014).

Actualmente, las empresas son función directa de las constantes innovaciones en los requisitos de los clientes y para ello, se exige un cambio radical en sus procesos con el objetivo de optimizar sus recursos en función de entregar al mercado un producto de calidad.

En este sentido, es de primordial importancia conocer una breve reseña del desarrollo de una rama empresarial que sea identificada como afín a TAMECAM S.A., es decir, se habla de las metalmecánicas en el Ecuador.

La empresa

Situación actual de la empresa

La industria metalmecánica constituye un principal componente manufacturero en el Ecuador. En este sentido, se cita la presencia del entorno siderúrgico, metalmecánico que produce materiales e insumos en diversas áreas (COMEX, 2017).

El sector manufacturero es parte del 10% del PIB, el cual, impulsa la presencia de 80 mil plazas laborales y por ende, se constituye en una industria relevante dentro del ámbito económico ecuatoriano y de importancia a nivel interno y externo (COMEX, 2017). Los índices de manufactura ascienden al 13%, dentro del Producto Interno Bruto del Ecuador. Sin embargo, entre el 2015 (índice negativo del -0.4%) y el 2016 (índice negativo del -2.5%) se caracterizó por una recesión, el cual, cambió el 2017 mediante un factor positivo del 2,1%. Es necesario recalcar que dentro de la Matriz Productiva del Ecuador, la manufactura es un soporte de política gubernamental (EKOS, 2018)

Por otro lado, la manufactura dispone de insumos externos y que soportan una balanza comercial de valores negativos que se ubican en los \$ -4.596 millones durante el 2017. Además, dispone de un elevado nivel en importaciones que se asocia a insumos de diversas organizaciones (EKOS, 2018).

En el criterio de la Federación Ecuatoriana de Industrias del Metal, FEDIMETAL, si identifica un porcentaje de elementos sustitutos que se ubican en el 80% de los bienes externos importados, además del 30% en derivados de metales y el 23% para metales comunes (EKOS, 2018).

Por otro lado, se identifica como socios relevantes para las metalmecánicas al sector constructivo, petrolero y a las telecomunicaciones. En este ámbito, es un proveedor de insumos para actividades como la agroindustria, artillerías, electrodomésticos, farmacia, maderera, minera, productos químicos, textiles y soporte del transporte (EKOS, 2018).

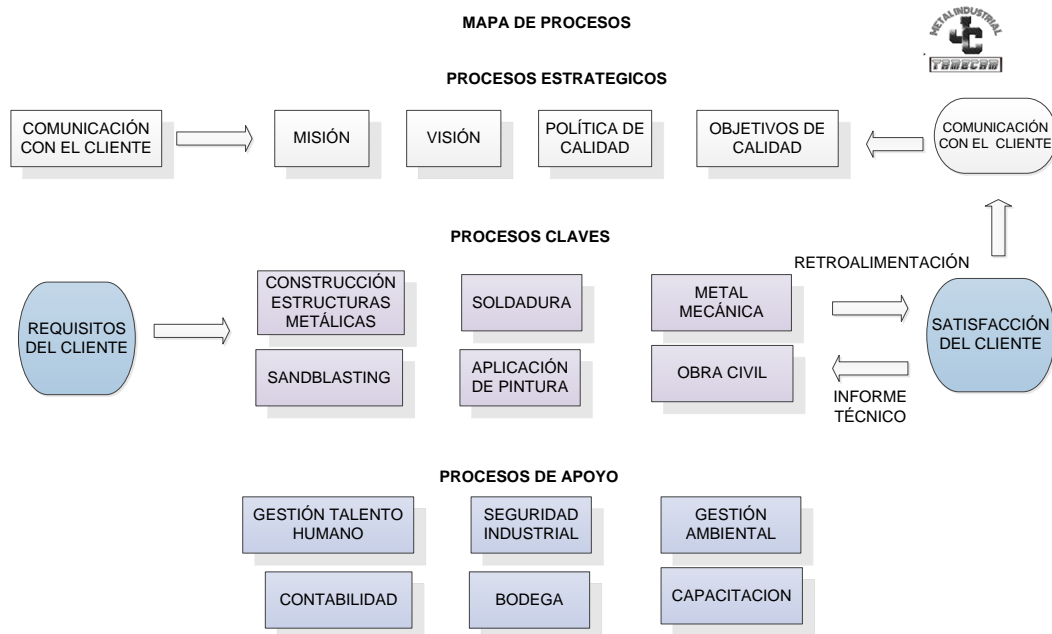
En consecuencia la actividad económica que es sujeta de influencia se asocia al siguiente ámbito de producción:

- Productos de hierro y acero.
- Laminados de metal, alambre, rejillas, entre otros.
- Producción de semiconductores.
- Productos destinados a la elaboración de estructuras metálicas y armazones.

Mapa de Procesos

La empresa TAMECAM S.A., dentro de su estructura dispone de un enfoque de procesos estratégicos, claves y de apoyo, la interacción de los mismos se visualiza en la Figura 1.

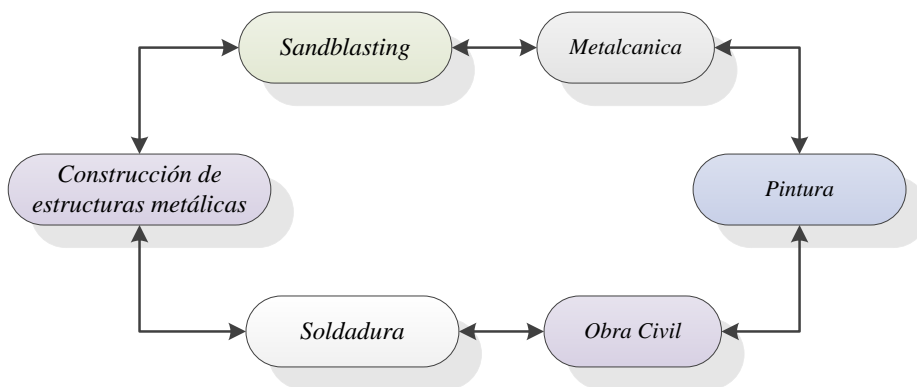
Figura 1. Mapa de Procesos de TAMECAM S.A.



Fuente: TAMECAM S.A.

En consecuencia, la razón de la actividad productiva de la empresa TAMECAM S.A. se centra en:

Figura 2. Actividad productiva de TAMECAM S.A.



Fuente: TAMECAM S.A.

1.2. Importancia y alcance

El presente trabajo apunta a describir el problema general que asume TAMECAM S.A. sobre su Direccionamiento Estratégico, el cual, presenta inconvenientes en su normal desarrollo y gestión y, por ende, carece de un medio para potencializar su control, seguimiento y mejora de lo propuesto a nivel empresarial.

Es importante contar con la información que estructura la Planificación y en este caso, el contenido del Direccionamiento Estratégico es de vital importancia.

En la actualidad, las exigencias del mercado son mayoritarias con respecto a la calidad de un producto y la efectiva participación en el mercado permite garantizar la satisfacción del cliente. Por lo cual, la implementación de un Direccionamiento Estratégico genera una ventaja competitiva en el medio.

En el Ecuador, la Planificación Estratégica es un aspecto que regularmente se desarrolla a nivel de documentación y que finalmente se constituyen en obstáculos para su implementación, control y mejora. Este particular caracteriza a las organizaciones en muchos países (Pérez, 2010).

Es importante considerar aspectos en la construcción de un Plan Estratégico, en este aspecto se encuentra el Enfoque de Procesos como una herramienta de gestión para las empresas que buscan control y mejora en sus actividades económicas. Se aclara que un Enfoque de Procesos es independiente de la razón de ser de una empresa.

Por otro lado, la inversión desarrollada en el Ecuador genera una capacidad instalada en el sector metalmeccánico del 51 %, la cual, es factible que potencialice la gestión de la nueva Matriz Productiva (SENPLADES, 2017).

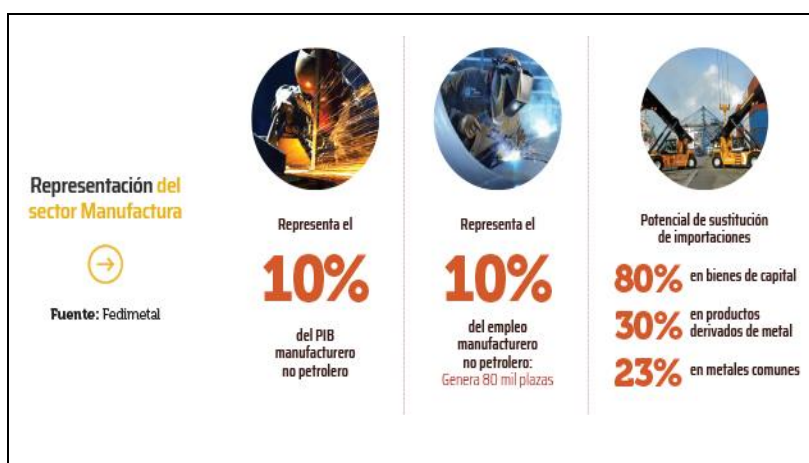
Figura 3. Metalmeccánicas instaladas en el Ecuador



Fuente: (EKOS, 2018)

La caída de los factores que son parte de la inversión pública y por ende, su recesión incide en el sector constructivo y se refleja en la demanda, en consecuencia, la evolución económica se ve afectada.

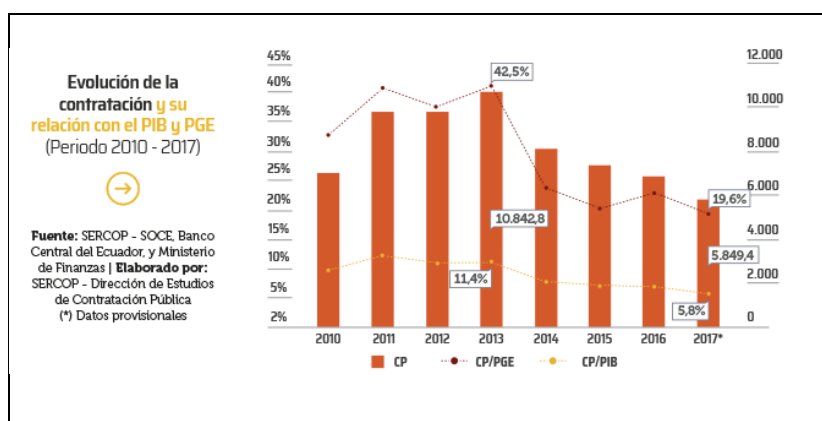
Figura 4. Sector Manufacturero y su representación en el Ecuador



Fuente: (EKOS, 2018)

Es necesario tomar en cuenta el aspecto de la reducción en la inversión y contratación pública debido a la inestabilidad de las finanzas gubernamentales. En este aspecto, el ámbito metalmeccánico afecta los índices económicos del Ecuador y se refleja en políticas de gobierno sobre la producción de bienes (EKOS, 2018).

Figura 5. Producto Interno Bruto. PIB



Fuente: (EKOS, 2018)

La generación de bienes y productos deben sustentar el cambio de la Matriz Productiva que se incorpore en el sector metalmeccánico como un eje fundamental en las importaciones. Este punto repercute en productos característicos de incidencia en los índices económicos del Ecuador (EKOS, 2018).

En un medio de priorización del gasto público, el sector asociado a la construcción requiere de alianzas que permitan explotar la capacidad de producción no utilizada (EKOS, 2018).

Mercados

A nivel del mercado, se considera que los productos se destinan al mercado nacional y se establece una proyección a largo plazo para potenciales exportaciones. La participación conjunta de la metalmecánica con otro tipo de industrias repercute en el mercado interno y extranjero.

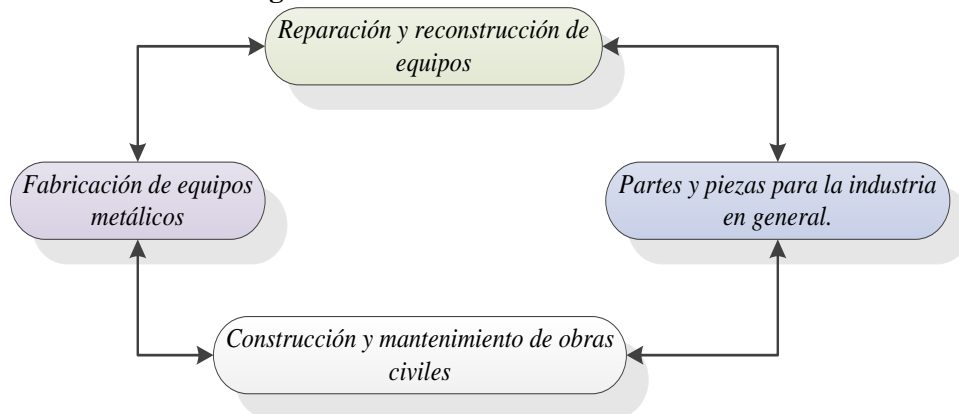
La metalmecánica es una industria que tiene impacto en sectores tales como:

- Agrícola.
- Construcción
- Alimenticia.
- Hidroeléctrica.
- Maderera
- Textil.

Productos

La actividad que dispone la empresa TAMECAM S.A. se asocia a la producción de:

Figura 6. Productos de TAMECAM S.A.

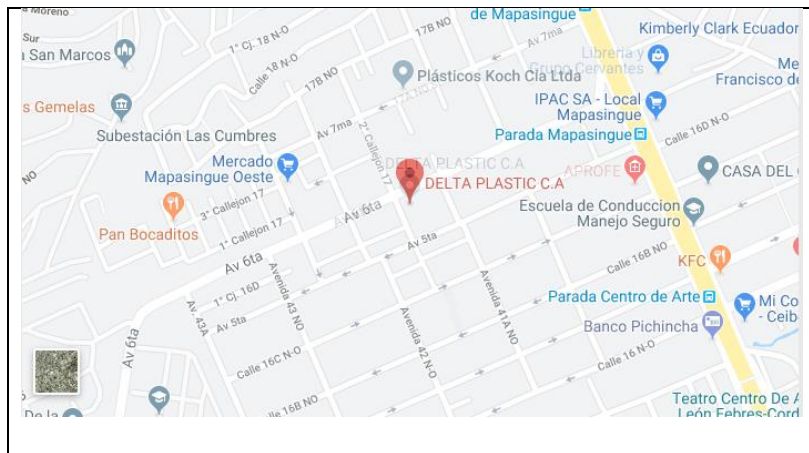


Fuente: TAMECAM S.A.

1.3. Delimitación espacial

El proyecto a realizar va destinado a la empresa que se ubica en la provincia del Guayas, Cantón Guayaquil, en el sector de Mapasingue Oeste.

Figura 7. Ubicación de la empresa



Fuente: Google Maps

1.4. Delimitación temporal

La delimitación temporal determina la gestión del Direccionamiento Estratégico durante el 2019

1.4.1. Análisis del entorno exógeno y endógeno

El medio que rodea una organización influye en el desarrollo de la empresa TAMECAM S.A., es decir, es necesario identificar las acciones de la organización a ser controladas y mejoradas de forma continua como respuesta a las partes interesadas.

De manera general, las empresas se asocian con el medio político, económico, social, tecnológico y legal, es decir, es importante que las gestiones TAMECAM S.A. se enfoquen sobre las amenazas y las oportunidades (Martínez, 2003).

a) Factor Político

El denominado cambio de la Matriz Productiva que pretende el Gobierno Nacional de la República del Ecuador dispone de diferentes aristas en su desarrollo, las cuales, tienen un impacto positivo en la economía de la Sociedad Ecuatoriana y la consecuente regularización y competitividad de sus empresas (SENPLADES, 2017).

En este sentido, las organizaciones requieren el establecimiento de controles en sus niveles productivos y operativos que le marquen un lineamiento en función directa de sus clientes. Bajo esta particular, independientemente de la actividad económica y de la complejidad de sus acciones, cada una de las empresas requiere mejoras en sus procesos y uno de ellos es la logística que agrupa el recibimiento, almacenamiento y distribución de lo requerido por los clientes (Hitt, 2017)

b) Factor Económico

El tema económico se compleja en cuanto a su análisis y desarrollo para las diversas actividades industriales que son parte del PIB de los países. En este aspecto, los índices que maneja el BCE determinan que el Ecuador no es sujeto de un ámbito marcadamente negativo, por ende, el tiempo actual es de carácter estable (SENPLADES, 2017).

Sin embargo, la economía en el Ecuador, se encuentra en período de recuperación mediante un crecimiento que se ubica en el 3.0%, dato correspondiente al 2017, este particular es función del aumento en las actividades productivas asociadas a los bienes y servicios que se generan en el Ecuador (Banco Central del Ecuador, 2017). En este sentido, se registra un impacto positivo en las organizaciones que son parte de las actividades económicas del país.

c) Factor Social

El medio se vincula al enfoque político-legal, en este sentido, las medidas legales inciden en el desarrollo de la población del Ecuador.

e) Factor Tecnológico

El medio tecnológico dispone de un constante desarrollo, por esta razón, las organizaciones enfrentan retos a medida de las tecnologías que les brindan innovaciones en el entorno de los requerimientos de los clientes y de la consecuente competitividad en el mercado (INEC, 2017).

La infraestructura permite a los participantes tener recursos eficaces para la innovación, de modo que el personal debe adaptarse al cambio en función de ofrecer una transformación tecnológica dentro de sus labores.

d) Factor Legal

La situación económica actual de crisis que vive el Ecuador ha generado que el Lic. Lenin Moreno, Presidente Constitucional de la República del Ecuador disponga acciones inmediatas orientadas a dinamizar la Ley de Plusvalía, impulsar el uso de dinero electrónico con la banca, además de priorizar la inversión pública en el sector de la educación, salud, vivienda, bienestar social y seguridad. (SENPLADES, 2017).

1.4.2. Macro ambiente

El análisis del macro entorno de operación de TAMECAM S.A requiere conocer los puntos que afectan la oferta y demanda externa. En este ámbito, se examina a la organización sobre el medio político, económico, social y tecnológico (Mariño, 2003).

1.4.3. Microambiente

La ubicación de TAMECAM S.A. determina la retroalimentación de sus partes interesadas que son los soportes de un diagnóstico que sustente un Análisis FODA en pro del desarrollo de estrategias óptimas para la organización.

1.5 Formulación del problema

La empresa TAMECAM S.A. dedicada a la fabricación, reparación y reconstrucción de equipos situada en la ciudad de Guayaquil, dentro de sus actividades operativas y administrativas no dispone de la correspondiente metodología que sustente un Direccionamiento Estratégico. Esta falencia se vuelve preponderante en la actualidad para la actividad económica de la organización pues, no se visualiza a corto plazo y mediano plazo el efecto de un lineamiento estratégico que involucre a los participantes.

De manera complementaria, no se dispone de una secuencia de pasos que sean de conocimiento y aplicación práctica en acciones que se traduzcan en las mejoras de los procesos de manera independiente a la implementación de las auditorías internas y/o externas y que permitan un crecimiento de la organización dentro del mercado.

1.5.1. Preguntas directrices

- ¿Cuál es la situación del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A.?
- ¿Cuáles son las actividades que se utilizan para el seguimiento de la gestión estratégica de TAMECAM S.A.?
- ¿Cómo incide las actividades de seguimiento en el mejoramiento de las estrategias de los procesos operativos y administrativos de TAMECAM S.A.?

1.6. Objetivos

1.6.1. Objetivo general

Determinar un modelo de seguimiento y mejora del Direccionamiento Estratégico para la empresa TAMECAM S.A.

1.6.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación del Direccionamiento Estratégico de la empresa TAMECAM S.A.
- Establecer los fundamentos del análisis y control sobre la mejora del Direccionamiento Estratégico para la empresa TAMECAM S.A.
- Establecer la propuesta estratégica de mejora para la empresa TAMECAM S.A.

CAPÍTULO II: FUNDAMENTOS TEORICOS

En función de los denominados Principios Administrativos que son parte de la estructura jerárquica existente en las empresas y del concepto de estrategia en el ámbito militar, aparece el contexto de la administración.

La presente investigación se enfoca en el Direccionamiento Estratégico organizacional y su relación directa con los Sistemas de Gestión de la Calidad, SGC; se pretende describir un nivel de evolución de los aspectos más representativos de las organizaciones,

delimitando un contexto y los aspectos fundamentales de las empresas, además de identificar los elementos que permiten fortalecer la gestión, controlar y mejorar la capacidad de los establecimientos.

Los Fundamentos Teóricos que se asocian al Direccionamiento de las Organizaciones sustentan su desarrollo y se asocian a la evolución de los Sistemas de Gestión de Calidad. En ese punto, se planteó un esquema organizacional de diseño y de la estrategia asociada al plan global de recursos para atender a las demandas (Burgwal, 2015)

2.1. Fundamentos de la Planeación Estratégica

Se debe considera que la Planeación Estratégica que establece una organización le permite establecer una visión a largo plazo y las consecuentes estrategias que sustentan el análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

2.2. Proceso de la Planeación Estratégica

En términos generales, la Planeación Estratégica se implanta en etapas, se describe la planificación misma, su implantación, y por último, se señala la evaluación del proceso (Burgwal, 2014)

- a. Identificación de la misión, sus objetivos y estrategias. Es responsabilidad del nivel directivo de un establecimiento disponer de los procesos asociados a productos y servicios, y de los consecuentes, beneficios para el mercado.
- b. Análisis del medio externo: Este aspecto se vincula a temas de política, sociedad, economía, leyes, tecnología, competencia, mercado, entre otros)
- c. Identificación de oportunidades y amenazas: El entorno puede llegar a representar “ventanas de oportunidad”, es decir, espacios dentro de los cuales la empresa puede asignar recursos rentablemente. Sin embargo, al mismo tiempo es preciso que los administradores tengan la mentalidad abierta para identificar las amenazas, pues tanto unas como otras deben verse oportunamente a fin de que la empresa esté en condiciones de tomar decisiones de modo oportuno.
- d. Análisis de los recursos empresariales: Son los recursos potenciales que el establecimiento posee, sean de carácter material o personal.
- e. Conocimiento de fortalezas y debilidades: Una fortaleza es una acción que el establecimiento desarrolla de manera óptima; es decir, una fortaleza es un recurso propio y diferente de su competencia. Además, las debilidades son rasgos empresariales de ineficiencia.
- f. Revalorización de la visión y objetivos: El análisis de fortalezas y debilidades vs oportunidades y amenazas se conoce como Análisis FODA. Este enfoque sustenta una evaluación real de la empresa.

- g. Estructuración de estrategias: Lo importante que una organización gestione sus fortalezas y sus oportunidades para lograr una ventaja competitiva en el mercado.
- h. Planeación de tácticas y desarrollo de las estrategias identificadas: Es importante contar con estrategias básicas en función de logros en los tiempos estimados y que son de interés para la organización.
- i. Evaluación de logros: La medición, comparación y evaluación de resultados genera parámetros conocidos como indicadores.

Se debe considerar que las investigaciones aplicadas sobre estrategias y estructura en las empresas disponen de lineamientos teóricos difundidos en el ámbito internacional y que originan aplicaciones y hallazgos en múltiples contextos.

Se considera la estrategia como un plan completo que especifica las elecciones del administrador en cada situación de análisis (Alvear, 2014)

En el contexto de la administración empresarial, la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral que se encuentra diseñado para conseguir que los objetivos de la empresa sean alcanzados (Alvarez P. , 2015)

La estructura constituye un medio para la organización en base a estrategias y así, se conoce el comportamiento de la organización frente al ambiente (Acedo, 2014).

Los ambientes son diferentes y obligan a que las empresas adopten continuamente nuevas estrategias y que exigen diferentes estructuras (Burgwal, 2015)

La empresa dispone de una estrategia incluso sin tener planes. Así mismo, se tendría una estrategia, incluso sin la presencia de objetivos formales. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos de la empresa (Goodstein, 2014).

La estrategia es el patrón de los objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales que permiten obtener dichas metas, establecidas (Pérez, 2015).

El proceso estratégico que lleva a cabo una organización es una secuencia coordinada de forma consciente que funciona sobre unas bases continuas (Burgwal, 2014).

La estrategia agrupa la determinación de objetivos y metas requeridos por una empresa en un plazo además de las acciones a implementar y la necesaria asignación de recursos. La estrategia se considera el plan que permite una integración de las políticas y metas con la coherencia de las acciones a implementar (De Domingo, 2013).

La estrategia es un patrón de objetivos, propósitos, políticas y planes que definan el tipo de negocio que aspira la organización (De Domingo, 2013).

La estrategia empresarial es la elección de los ámbitos de la empresa y en qué forma son incursionados (Folgar, 2015).

Es necesario tener presente que las estrategias basadas en planeación generan polémicas, en este sentido, Henry Mintzberg, manifiesta que la planeación supone erróneamente que la estrategia es el resultado de una planificación.

La planeación es el proceso que permite tomar decisiones por parte de los responsables de una empresa con el fin de evaluar el presente de la organización (Martinez, 2015).

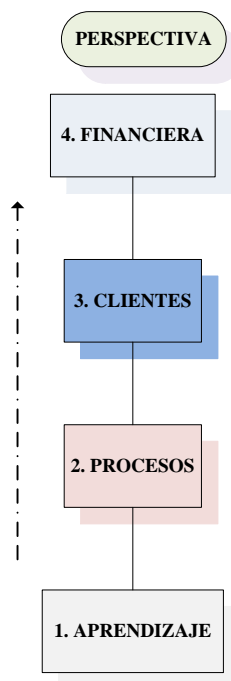
Dentro del Direccionamiento Estratégico, se establece un soporte en la Misión y la Visión (Alvear, 2014).

De manera complementaria, sobre el Direccionamiento Estratégico se establecen los denominados valores que los trabajadores deben seguir para cumplir la misión y metas empresariales. En este punto, los valores dan forma al accionar de la organización y se convierte en una ventaja competitiva (Burgwal, 2014).

El Cuadro de Mando Integral (CMI) es un camino que guía las decisiones de los directivos y se sustenta en (Humans, 2005):

- a) Aprendizaje y crecimiento: Identificación y aplicación de objetivos empresariales sobre el personal.
- b) Gestión de Procesos: Análisis sobre los procesos internos en función de requisitos del mercado.
- c) Satisfacción del usuario: Es natural la existencia de precios competitivos, retroalimentación con el medio, servicio post-venta, entre otros.
- d) Desempeño Financiero: Bajar los costos e incrementar las ventas.

Figura 8 Estructura del Balance Score Card



Elaborado por: Michael López y Sebastián Tobar

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta útil en la parte gerencial para procesar y analizar datos en función de una toma de decisiones. El CMI requiere un soporte informático que garantice, alimente y actualice los datos “online” (Ivan, 2013).

2.2.1. Planificación Estratégica

La Planificación Estratégica sustenta las etapas de diagnóstico, análisis, toma de decisiones que son parte de la organización. Es decir, se determina las siguientes etapas (Burgwal, 2015):

- Diagnóstico.
- Direccionamiento Estratégico.
- Plan Táctico.
- Plan Operativo.

2.2.2. Direccionamiento Estratégico

Facilita a los directivos las herramientas que enfrenten el entorno y las situaciones no comunes que requieren una respuesta (Alvarez P. , 2015)

2.2.3. Plan Táctico

Identifica medidas y planes en tiempos estimados y que deben ser sujetos de aplicación en los procesos administrativos y operativos (De Domingo, 2013)

2.2.4. Plan Operativo

Identifica los responsables que son parte de la empresa en la consecución de objetivos mediante el uso de lineamientos en el tiempo (Burgwal, 2015).

2.2.5. Análisis Financiero

El Análisis Financiero es un proceso de información que genera datos para conocer la realidad empresarial y su finalidad, es gestionar un futuro de interés para las partes interesadas de su ámbito empresarial (Álvarez, 2015).

2.2.6. Planificación Financiera

Es un análisis económico y financiero que determina un conjunto de métodos con los cuales, se logra diseñar proyectos de inversión y financiamiento para la empresa; logrando así, evaluar los resultados financieros obtenidos en el transcurso de la ejecución del proyecto (Comercio, 2016).

2.2.7. Direccionamiento Estratégico

Es útil sobre la planificación estratégica y financiera de una determinada empresa para aprovechar las oportunidades comerciales en el futuro cercano (Alvarez, 2013).

A continuación, se realiza un enfoque global de los aspectos que debe determinar la Visión, Misión de una empresa.

Visión

Es el primer paso dentro de la administración estratégica y responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser dentro del ámbito de acción de la empresa y asociado a un horizonte de tiempo? (Burgwal, 2015)

Misión

Básicamente este término, responde al conocimiento de la razón de ser de la organización, el servicio que se ofrece, los clientes que son parte de su actividad económica (Alvear, 2014)

Mercado

Es el grupo de usuarios de una población que necesita ser atendida por la empresa. Es decir, el mercado determina un ámbito de competencia y al llegar a un posicionamiento en el medio comercial se sustentan los clientes y posterior crecimiento (Oballe, 2016).

Competidores

Son organizaciones que disputan los mercados que actúan en una actividad económica semejante (Oballe, 2016)

Entorno

Determina el ámbito que no parte directa del control de la organización. El entorno genera oportunidades y amenazas externas que pueden ser de beneficio para la empresa y competidores (Goodstein, 2014)

Estrategias

Determinan acciones que se originan en decisiones gerenciales con los respectivos recursos para su cumplimiento. En este sentido, la adecuada toma de decisiones en la empresa después de la implementación y análisis del Plan Estratégico sustentará el crecimiento de la organización (Alvear, 2014)

Recursos

Son medios que necesita la empresa para el normal desarrollo de sus fines operativos /administrativos (De Domingo, 2013)

Políticas

Son las guías para viabilizar los objetivos empresariales. En este sentido, se incluyen lineamientos establecidos para el desarrollo de lo propuesto. Las políticas gestionan temas operacionales. Las políticas implementadas en la compañía son de esencial importancia para el cumplimiento de los objetivos de corto y largo plazo en función de un crecimiento empresarial (De Vega, 2010).

Resultados

Los resultados de la investigación son de vital importancia, ya que con estos se logrará mejorar los procesos en los que se encuentra alguna falencia (Bernal, 2013).

Proyecto

Es el grupo de acciones asociadas y coordinadas para llegar a objetivos específicos con uso eficiente del presupuesto asignado (Burgwal, 2015)

Plan

Es el conjunto ordenado de metas para el logro de una actividad. En base al plan se delimitará las acciones que se van hacer en un futuro, de acuerdo a las necesidades o deseos de los socios de la empresa (De Domingo, 2013)

Planificación

Es la conceptualización que efectúa la empresa mediante acciones a corto, mediano y largo plazo. Además, define puntos de desarrollo como son: los objetivos, estrategias, políticas, programas y procedimientos (Vallejo, 2015).

Planificación Estratégica

Determina la formulación, implantación y evaluación de decisiones que se orientan para la guía de la empresa y consecuente logro de objetivos (Hitt, 2017)

Matriz FODA

Tabla 1. Contenido de la Matriz FODA

| MATRIZ FODA | |
|--------------------|---------------|
| Internas | Externas |
| Fortalezas | Oportunidades |
| Debilidades | Amenazas |

Elaborado por: Michael López y Sebastián Tobar

Fortalezas

Se consideran características internas de una empresa que facilitan el logro de los objetivos de la organización. En base a las fortalezas identificadas en este estudio se logrará potencializar a la empresa (Procesos, 2008).

Debilidades

Son aspectos internos de una empresa que ocasionan problemas en el normal desarrollo de un objetivo. En el momento en que se identifique las debilidades de la empresa, se logrará no volver a caer o cometer los mismos errores (Procesos, 2008).

Oportunidades

Son los caminos que se generan en el entorno de una empresa. Toda empresa posee oportunidades que deben ser adecuadamente gestionadas (Procesos, 2008).

Amenazas

Son aspectos externos al normal desempeño de una empresa y que limitan su desarrollo. Identificando las amenazas, se logrará implementar planes de acción para contrarrestar este efecto negativo (Procesos, 2008).

Planes de Acción

Son tareas a implementar en cada área para la consecución de objetivos. En base a un análisis con ayuda del método FODA, se podrá determinar e implementar Planes de Acción para que la empresa aproveche las oportunidades y fortalezas y gestione debidamente sus debilidades y amenazas que como organización posee (Serna, 2015).

CAPITULO III: METODOLOGIA

El marco metodológico es un aspecto valido en la explicación de los mecanismos a ser implementados dentro del análisis de la problemática de la presente investigación. De manera general, se buscar obtener un resultado de asociado a la problemática que dispone la organización.

La presente investigación determina los siguientes puntos dentro de su enfoque de análisis:

3.1. Método Inductivo – Deductivo

El método inductivo / deductivo son estrategias de razonamiento lógico que se aplican a partir de las respuestas que se obtienen como parte de la herramienta de investigación. Este método desarrolla conclusiones a partir del análisis y síntesis que son parte de la investigación. Complementariamente, se establece la dependencia entre los parámetros teóricos y la realidad de la empresa.

Dentro del trabajo a desarrollar en TAMECAM S.A. se cuenta con lineamientos propios ya establecidos por los directivos de la empresa. Adicionalmente, se persigue identificar aspectos propios de la gestión de la empresa y que serán parte de un Análisis FODA y consecuente, estructuración de Planes de Acción que permitan una adecuada gestión empresarial sobre los objetivos organizacionales.

3.2. Método Analítico

Este método permite la descomposición de los objetivos de estudio en donde se persigue por una parte conocer el diagnóstico de la empresa entorno a su Direccionamiento Estratégico. Este método ubica los puntos que son parte del Análisis FODA, permitiendo reconocer la problemática de cada uno de los procesos del área administrativa, es decir, se establece causas y los efectos que se han producido dentro del Direccionamiento Estratégico.

De manera complementaria, el análisis que se sustenta en la observación respalda la identificación de aspectos positivos y negativos dentro del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A.

3.3. Método histórico

El método histórico determina el conjunto de técnicas, métodos y procedimientos usados para manejar las fuentes primarias y otras evidencias relevantes para las sociedades humanas. En el caso presente, se utiliza para conocer la percepción de los trabajadores que son parte de la organización TAMECAM S.A. Este método establece las condiciones de TAMECAM S.A. en años pasados, y poder así, establecer la falencia que hayan tenido y que ocasione la problemática que se ha identificado.

3.4. Enfoque de la Investigación

En la investigación aplicada sobre el Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A. se establece un aspecto cualitativo y cuantitativo. Se debe tener presente que los responsables del presente documento, se apoyan en la implementación de una encuesta como herramienta de trabajo para conocer las opiniones de los trabajadores sobre el tema en investigación. En este aspecto, las encuestas son valoradas para conocer las tendencias en función de sus gráficas y las consecuentes conclusiones y recomendaciones a partir del Análisis de Datos.

Es relevante tener presente dentro de la investigación el desarrollo de un trabajo de campo, que se complementa con una observación directa de los aspectos que son parte de la gestión estratégica de TAMECAM S.A.

A continuación, se desarrolla un bloque de actividades necesarias antes, durante y después de implementación de la encuesta que constituye la principal herramienta de investigación:

a. Identificación del personal a ser encuestado: Se toma en cuenta que el número del personal de TAMECAM S.A. permite conocer la percepción total del personal operativo y administrativo sobre el Direccionamiento Estratégico, es decir, las 37 personas aportan con su criterio sobre las preguntas seleccionadas.

b. Desarrollo del contenido de las preguntas: Es necesario tomar en cuenta un ámbito global sobre el cuestionario a implementarse, por este particular en establecen preguntas de interés y que se respaldan en aspectos de capacitación, conocimiento, seguimiento, control y mejora de lo que contiene el Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A.

Constituye el documento a aplicar en la encuesta con el personal de TAMECAM S.A. En este sentido, se plantean las siguientes 10 preguntas:

1. ¿Conoce Ud. el contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A.?
2. ¿La empresa TAMECAM S.A. efectúa capacitaciones al personal sobre su aporte en el Direccionamiento Estratégico?
3. ¿Dentro de sus labores operativas y/o administrativas, Ud. conoce el efecto de la implementación del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A.?
4. ¿Existen grupos de trabajo que participan en la difusión y seguimiento del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A.?
5. ¿TAMECAM S.A. dispone de mecanismos de difusión del Direccionamiento Estratégico con sus clientes?
6. ¿En su opinión, el contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A., satisface las necesidades de sus clientes y trabajadores?

7. ¿El Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A. es sujeto de control y mejora periódico con la participación del personal?
8. ¿El contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A. dispone de indicadores?
9. ¿La empresa TAMECAM S.A. cuenta con una Metodología de Seguimiento sobre el Direccionamiento Estratégico?
10. ¿Los gerentes de TAMECAM S.A. propician la participación del personal en la implementación y mejora del Direccionamiento Estratégico?

c. Identificación de horas de implementación: La fluidez en la encuesta requiere una aplicación matutina antes del inicio de las actividades. En este sentido, la encuesta se implementa en los sitios de trabajo, los cuales, son visitados por los autores del proyecto y mediante una aclaración específica a los trabajadores se inicia el levantamiento de la información.

d. Se pretende que, de existir alguna duda por las personas participantes, esas interrogantes sean solventadas de manera dinámica durante el desarrollo de la encuesta.

e. Tabulación / Generación de Gráficos: Este medio facilita la visualización de los datos mediante la expresión gráfica de lo desarrollado dentro de la encuesta. Una vez documentada la información de interés, se procede a ingresar los datos recopilados mediante el uso de Excel. En este sentido, es válido la determinación de gráficos que son parte del propio software.

f. Análisis / interpretación: Una vez tabulados y graficados los datos es factible el correspondiente análisis e interpretación de la percepción que tienen los trabajadores sobre lo que TAMECAM S.A. efectúa en sus trabajos. En función de los valores obtenidos se implementa este particular.

3.5. Investigación de Campo

Dentro de la investigación de campo, se logra información del objeto de investigación en función del lugar y tiempo. En el caso presente, se logra un contacto con la realidad de la empresa. Este particular se efectúa mediante el aprovechamiento de una vista a las instalaciones de TAMECAM S.A., la cual, es coordinada con la parte administrativa y operativa con la finalidad de no interrumpir las labores cotidianas de los trabajadores.

Población

En el caso de TAMECAM S.A. se visualiza la necesidad de levantar la información en todo el grupo de trabajadores que son parte de la organización.

3.6. Desarrollo de Información

3.6.1. Procedimiento de Recolección de Datos

En la investigación, los instrumentos de información son de aplicación práctica. Sin embargo, es relevante el uso de observación y de ser necesario una entrevista (Gómez, 2010).

Los pasos que son parte del procedimiento de recolección de datos se soportan en los siguientes aspectos:

- a) **Motivo de la información:** Es el cumplimiento del objetivo de la investigación.
- b) **Ámbito de aplicación:** Son los elementos que sirven como fuente de recolección en TAMECAM S.A.
- c) **Aspecto:** Se orienta a almacenar información en función de un Direccionamiento Estratégico
- d) **Participantes externos:** La generación de información es responsabilidad exclusiva de los autores del proyecto de tesis.
- e) **Participantes internos:** Trabajadores de TAMECAM S.A.
- f) **Implementación:** Durante el segundo semestre del año 2019.
- g) **Lugar:** La aplicación es las instalaciones de la empresa TAMECAM S.A.
- h) **Herramienta de trabajo:** Encuesta

3.7. Procesamiento de datos

3.7.1. Plan de procesamiento

El procesamiento de información se efectuó en base a:

- a) Análisis de información
- b) Repetición de la encuesta (de ser necesaria) permite corregir datos en las respuestas no legibles.
- c) Tabulación que incluyó estudio estadístico de datos en la presentación de resultados. La presentación de datos requiere básicamente:
 - Tabulación
 - Representación Gráfica.

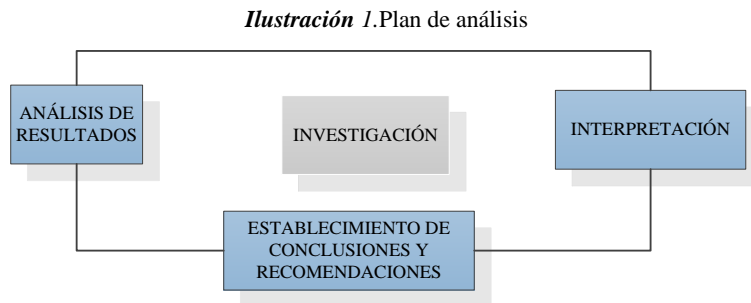
Adicionalmente, se utilizó el Microsoft Excel como herramienta en la tabulación y representación gráfica.

De manera complementaria, en el desarrollo de la investigación, se solicitó la autorización gerencial de TAMECAM S.A.

3.7.2. Análisis / Interpretación

La presente investigación dispuso de la siguiente planificación:

- a) Análisis de los resultados estadísticos
- b) Interpretación de los resultados.
- c) Establecimiento de conclusiones y recomendaciones.



Elaborado por: Michael López y Sebastián Tobar

CAPITULO IV: ANALISIS DE RESULTADOS

Una vez determinado e implementado el contenido de la encuesta, se procede a la tabulación y análisis de los datos obtenidos, con lo cual, se tiene:

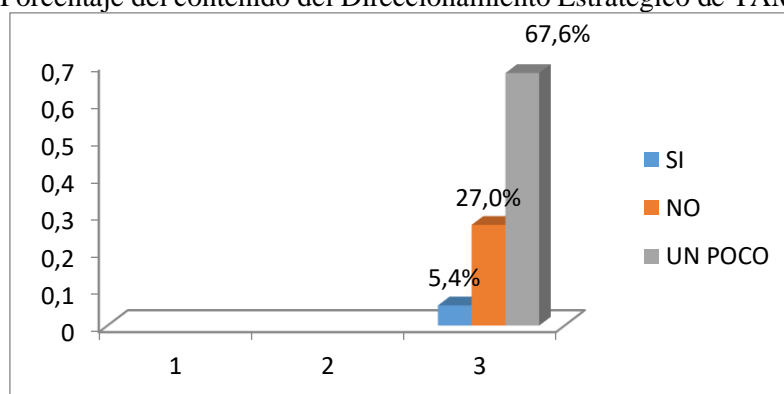
1. ¿Conoce Ud. el contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A.?

Tabla 2. Contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A

| Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|--------------|---------------------|---------------------|
| SI | 2 | 5,4% |
| NO | 10 | 27,0% |
| UN POCO | 25 | 67,6% |
| Total | 37 | 100,0% |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Gráfico 1. Porcentaje del contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Análisis e Interpretación: El 67,6 % de los encuestados determina “un poco” conocer el contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A. mientras el 27 % indica que “no” el mencionado particular y apenas un 5,4 % determina “sí” conocer el Direccionamiento Estratégico de la organización.

Es válido indicar que el contenido del Direccionamiento Estratégico no ha sido adecuadamente difundido para todos los participantes que son parte de la organización. Más bien exístela falta de un mecanismo que permita la efectiva difusión de los términos que son parte del Direccionamiento Estratégico por esta razón, existe diferentes niveles de conocimientos del personal sobre un contenido que debería ser uniforme para todos.

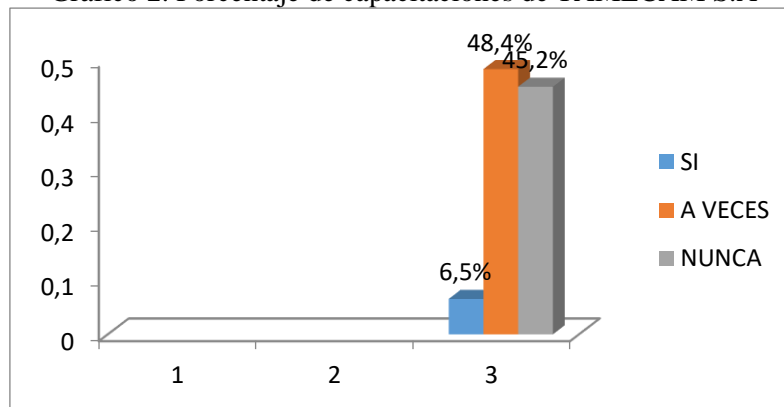
2. ¿La empresa TAMECAM S.A. efectúa capacitaciones al personal sobre su aporte en el Direccionamiento Estratégico?

Tabla 3. Contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A

| Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------|---------------------|---------------------|
| SI | 2 | 6,5% |
| A VECES | 15 | 48,4% |
| NUNCA | 14 | 45,2% |
| TOTAL | 31 | 100,0% |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Gráfico 2. Porcentaje de capacitaciones de TAMECAM S.A



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Análisis e Interpretación: El 48,4 % de los encuestados determina que “a veces” existe un proceso de capacitación que va ligado al Direccionamiento Estratégico mientras el 45,2 % determina que “nunca” existe el mencionado ámbito de capacitaciones y un reducido 6,5 % indica que “sí” se producen las mencionadas capacitaciones.

De manera general, las capacitaciones que efectúa la organización TAMECAM S.A. no son aplicadas con el mismo enfoque para todo el personal. Por esta razón, existe un mínimo porcentaje que admite conocer las capacitaciones vinculadas al Direccionamiento Estratégico. En este sentido, es de vital importancia contar con un seguimiento apropiado sobre el efecto de las capacitaciones que se efectúan sobre el personal.

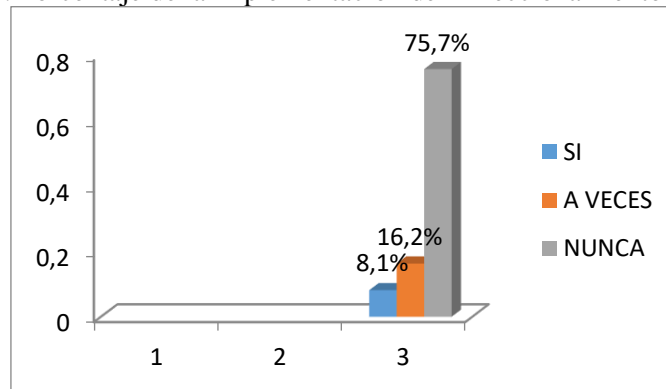
3. ¿Dentro de sus labores operativas y/o administrativas, Ud. conoce el efecto de la implementación del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A.?

Tabla 4. Efecto de la implementación del Direccionamiento Estratégico

| Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------|---------------------|---------------------|
| SI | 3 | 8,1% |
| A VECES | 6 | 16,2% |
| NUNCA | 28 | 75,7% |
| TOTAL | 37 | 100,0% |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Gráfico 3. Porcentaje de la implementación del Direccionamiento Estratégico



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Análisis e Interpretación: El 75,7 % de los encuestados determina que “nunca” conoce el efecto de disponer de un Direccionamiento Estratégico en TAMECAM S.A. mientras el 16,2 % indica que “a veces” ha conocido el impacto del Direccionamiento Estratégico y finalmente, el 8,1 % afirma “sí” conocer el efecto de trabajar bajo un lineamiento estratégico.

Es válido indicar que el personal de TAMECAM S.A. en su gran mayoría no identifica las ventajas de trabajar en una organización que disponga de un Direccionamiento Estratégico, en consecuencia, se muestra indiferente a trabajar en un ámbito planificado y que pretende resultados en el corto plazo.

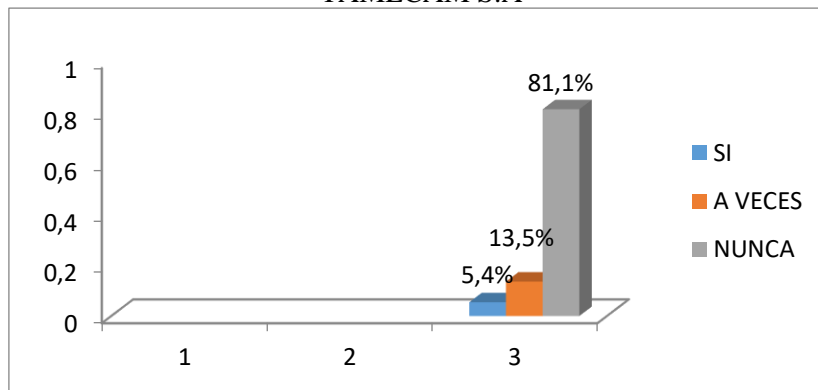
4. ¿Existen grupos de trabajo que participan en la difusión y seguimiento del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A.?

Tabla 5. Grupos de trabajo que participan en la difusión y seguimiento del Direccionamiento Estratégico

| Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------|---------------------|---------------------|
| SI | 2 | 5,4% |
| A VECES | 5 | 13,5% |
| NUNCA | 30 | 81,1% |
| TOTAL | 37 | 100,0% |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Gráfico 4. Porcentaje de difusión y seguimiento del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Análisis e Interpretación: El 81,1 % de los encuestados determina que “nunca” ha sido parte de grupos de trabajo orientados a Direccionamiento Estratégico mientras el 13,5 % indica que “a veces” ha sido parte de los mencionados grupos y apenas el 5,4 % afirma que “sí” ha sido considerado como integrante de esta actividad.

Es importante conocer que los grupos de trabajo son un mecanismo dinámico de trabajo para llevar adelante el Direccionamiento Estratégico de una organización que pretenda ser proactiva en sus pretensiones organizacionales, sin esta característica, la organización dispone de segmentos de interés en llevar adelante proyectos empresariales mientras la gran mayoría se muestra indiferente a esos objetivos.

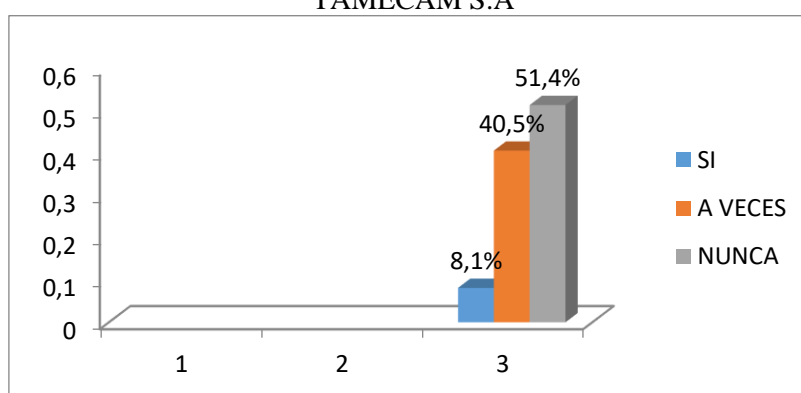
5. ¿TAMECAM S.A. dispone de mecanismos de difusión del Direccionamiento Estratégico con sus clientes?

Tabla 6. Mecanismos de difusión del Direccionamiento Estratégico

| Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------|---------------------|---------------------|
| SI | 3 | 8,1% |
| A VECES | 15 | 40,5% |
| NUNCA | 19 | 51,4% |
| TOTAL | 37 | 100,0% |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Gráfico 5. Porcentaje de mecanismos de difusión del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Análisis e Interpretación: El 51,4 % de los encuestados determina que “nunca” ha existido un mecanismo formal de difusión de temas estratégicos para con sus clientes mientras el 40,5 % indica que “a veces” se han contado con un trabajo de esas características y un reducido 8,19 % sostiene que TAMECAM S.A. “sí” trabaja con esa característica de difusión externa.

Es imprescindible tener en cuenta que las empresas no son un ámbito independiente de la percepción que tiene el cliente de su efectividad empresarial, por ende, es válido que TAMECAM S.A. ponga en conocimiento sostenido de los clientes su ámbito de acción sobre el Direccionamiento Estratégico.

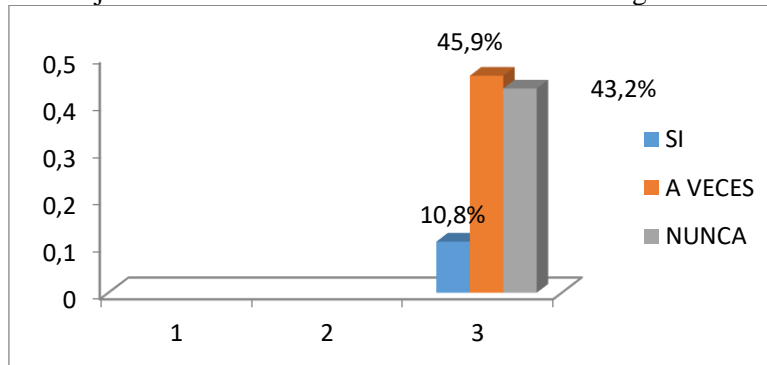
6. ¿En su opinión, el contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A., satisface las necesidades de sus clientes y trabajadores?

Tabla 7. Contenido del Direccionamiento del Direccionamiento Estratégico que satisface las necesidades

| Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------|---------------------|---------------------|
| SI | 4 | 10,8% |
| A VECES | 17 | 45,9% |
| NUNCA | 16 | 43,2% |
| TOTAL | 37 | 100,0% |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Gráfico 6. Porcentaje del contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Análisis e Interpretación: El 45,9 % de los encuestados determina que “a veces” el contenido del Direccionamiento Estratégico satisface las necesidades de sus partes interesadas mientras el 43,2 % indica que “nunca” ocurre ese particular y finalmente, el 10,8 % afirma que “sí” existe una satisfacción de los participantes.

El Direccionamiento Estratégico es un conocimiento que adecuadamente difundido e implementado debe provocar un grado de satisfacción en la percepción del cliente interno y externo, en este sentido, es necesario fortalecer la gestión empresarial de TAMECAM S.A. e integrar la actuación del personal y de sus clientes.

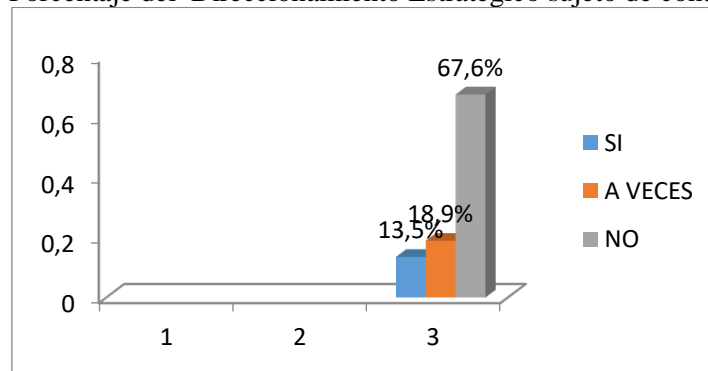
7. ¿El Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A. es sujeto de control y mejora periódico con la participación del personal?

Tabla 8. Direccionamiento Estratégico sujeto de control y mejora

| Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------|---------------------|---------------------|
| SI | 5 | 13,5% |
| A VECES | 7 | 18,9% |
| NO | 25 | 67,6% |
| TOTAL | 37 | 100,0% |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Gráfico 7. Porcentaje del Direccionamiento Estratégico sujeto de control y mejora



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Análisis e Interpretación: El 67,6 % de los encuestados determina que “no” existe un control y mejora sobre el Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A. mientras el 18,9 % indica que “a veces” se produce un control sobre las propuestas estratégicas y el 13,5 % sostiene que “sí” se produce el control apropiado y consecuente mejora en la organización.

Es importante tener presente que el Direccionamiento Estratégico debe disponer de un efectivo seguimiento en función de controlar y mejorar lo inicialmente propuesto. Este particular permite la toma de decisiones apropiada y que se respalde en un análisis real de datos.

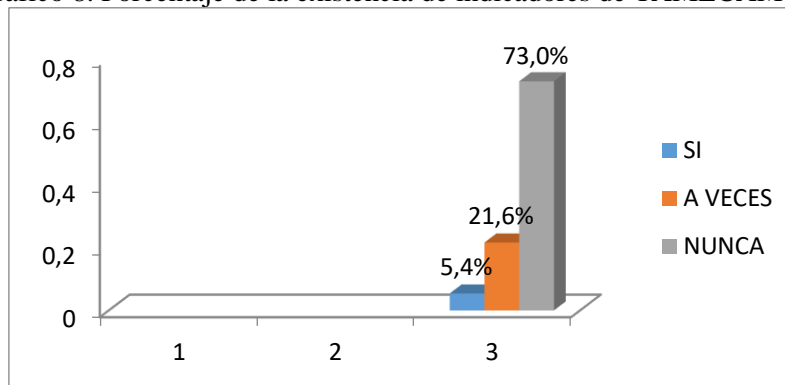
8. ¿El contenido del Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A. dispone de indicadores?

Tabla 9. Existencia de indicadores en TAMECAM S.A.

| Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------|---------------------|---------------------|
| SI | 2 | 5,4% |
| A VECES | 8 | 21,6% |
| NUNCA | 27 | 73,0% |
| TOTAL | 37 | 100,0% |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Gráfico 8. Porcentaje de la existencia de indicadores de TAMECAM S.A



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Análisis e Interpretación: El 73 % de los encuestados determina que “nunca” existen indicadores en TAMECAM S.A. mientras el 21,6 % “a veces” sostiene conocer de indicadores en la empresa y finalmente, un mínimo 5,4 % “sí” conoce de la existencia de tales indicadores.

La importancia de contar con indicadores ubicados sobre temas de interés para la organización se respalda en el control que permite esta herramienta de gestión, en consecuencia, se conoce la evolución del desempeño de lo que se trabaja a corto, mediano y largo plazo.

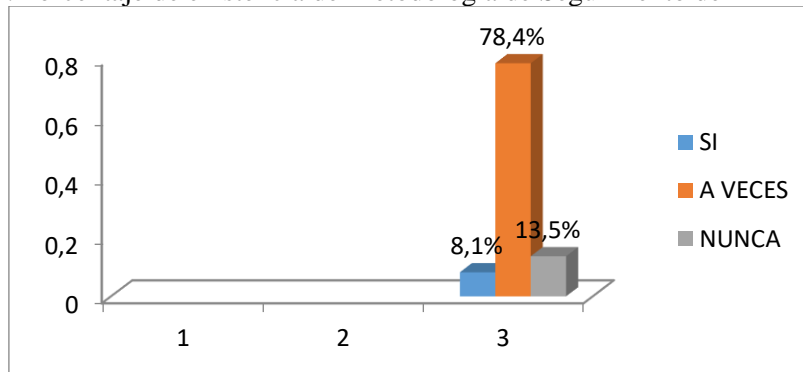
9. ¿La empresa TAMECAM S.A. cuenta con una Metodología de Seguimiento sobre el Direccionamiento Estratégico?

Tabla 10. Existencia de Metodología de Seguimiento en TAMECAM S.A.

| Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------|---------------------|---------------------|
| SI | 3 | 8,1% |
| A VECES | 29 | 78,4% |
| NUNCA | 5 | 13,5% |
| TOTAL | 37 | 100,0% |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Gráfico 9. Porcentaje de existencia de Metodología de Seguimiento de TAMECAM S.A



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Análisis e Interpretación: El 78,4 % de los encuestados determina que “a veces” existe una metodología de seguimiento sobre el Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A. mientras el 13,5 % indica que “nunca” se trabaja con esta herramienta y finalmente, el 8,1 % afirma que “sí” existe en la empresa el mencionado particular.

El éxito de una empresa sobre las acciones propuestas es el seguimiento sobre lo que se planifica y de ser factible, una reprogramación de las acciones pendientes que permita manejar de la mejor manera los recursos disponibles en su gestión empresarial.

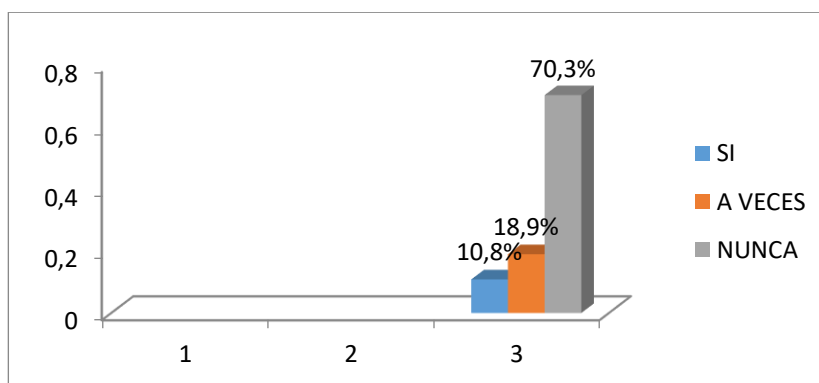
10. ¿Los gerentes de TAMECAM S.A. propician la participación del personal en la implementación y mejora del Direccionamiento Estratégico?

Tabla 11. Participación del personal sobre el Direccionamiento Estratégico

| Respuesta | Frecuencia Absoluta | Frecuencia Relativa |
|-----------|---------------------|---------------------|
| SI | 4 | 10,8% |
| A VECES | 7 | 18,9% |
| NUNCA | 26 | 70,3% |
| TOTAL | 37 | 100,0% |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Gráfico 10. Porcentaje de participación del personal en el Direccionamiento Estratégico de TAMECAM S.A



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Análisis e Interpretación: El 70,3 de los encuestados determina que “nunca” se propicia una participación del personal mientras el 18,9 % indica que “a veces” se produce esta acción y el restante 10,8 % sostiene que “sí” existe este tipo de gestión empresarial.

El nivel directivo no debe ser independiente de su personal operativo, por ello, es fundamental que se genere la acción correspondiente para integrar a los trabajadores dentro de los objetivos empresariales y que de esa manera, se genere un compromiso mutuo dentro de todos los procesos que son parte de la organización.

Matriz FODA

Tabla 12. Matriz FODA

| FORTALEZAS | OPORTUNIDADES |
|---|---|
| F1: Conciencia del personal | O1: Potencializar el Direccionamiento Estratégico |
| F2: Compromiso gerencial | O2: Posicionamiento en el mercado |
| F3: Conocimiento de las ventajas del Direccionamiento Estratégico | O3: Retroalimentación con las partes interesadas |
| F4: Existencia de recursos | O4: Generación de una empresa proactiva |

| DEBILIDADES | AMENAZAS |
|--|---|
| D1: Seguimiento reducido al Direccionamiento Estratégico | A1: Aumento de la competencia |
| D2: Plan de Capacitación sin planificación | A2: Cambio de leyes en los entes de control |
| D3: Trabajo en equipo sin gestión | A3: Requisitos en Procesos de contratación |
| D4: Deficiente comunicación interna y externa | A4: Oferta de mejoras externas para el personal |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

4.3. ESTRATEGIAS

A partir del Análisis FODA que se encuentra documentado, es necesario plantear las correspondientes estrategias a efectuarse en el corto plazo y que van a permitir responder a los hallazgos identificados durante el proceso de la presente investigación.

Es válido indicar que las estrategias disponen de un ámbito de acción asociado a las Fortalezas (F), Oportunidades (O), Debilidades (D) y Amenazas (A).

A continuación, se determinan las estrategias:

Tabla 13. Estrategias F-O

| |
|---|
| Establecer mecanismos de retroalimentación con las partes interesadas |
| Potencializar la competencia del personal operativo y administrativo |
| Generar una ventaja competitiva de la organización |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Tabla 14. Estrategias F-A

| |
|---|
| Potencializar el uso de recursos destinados al Direccionamiento |
| Establecimiento de vías de comunicación con el medio externo |
| Generación de fidelización con los clientes |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Tabla 15. Estrategias D-A

| |
|--|
| Participación activa en gremio de empresarios |
| Difusión de informativos con el lineamiento del Direccionamiento Estratégico |
| Estandarización de vías de retroalimentación |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Tabla 16. Estrategias D-O

| |
|--|
| Gestionar convenios en el gremio empresarial |
| Establecer Círculos de Calidad con el personal |
| Implementar una Matriz de Indicadores sobre el efecto del Direccionamiento Estratégico |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

4.4. LINEAMIENTO PARA LA GESTION DE HALLAZGOS

Dentro de los hallazgos identificados en la presente investigación, es viable la aplicación de herramientas que disponen de los siguientes campos de acción:

- **Capacitaciones del personal**
Es relevante disponer de un Plan de Capacitación asociado a potencializar la competencia del personal operativo y administrativo. Los temas que son de interés dentro de la capacitación deben ser correctamente identificados por los responsables del manejo del Talento Humano.
Es recomendable complementar el conocimiento del personal obtenido por su formación con acciones requeridas por el propio establecimiento
- **Participación del personal**
Las acciones asociadas al Direccionamiento Estratégico requieren de la participación de todos los integrantes de la organización pues, son conocedores de la existencia de inconvenientes en sus áreas de trabajo y los llamados a generar soluciones reales bajo la supervisión de los responsables de sus procesos.
- **Análisis de causa**
El mencionado análisis permite identificar la causa principal que debe ser sujeto de la gestión a desarrollar en un estimado de tiempo. Es importante tener en cuenta que sin un efectivo análisis de causa las posibles soluciones se convierten en acciones repetitivas sin efecto positivo.
- **Grupos de trabajo**

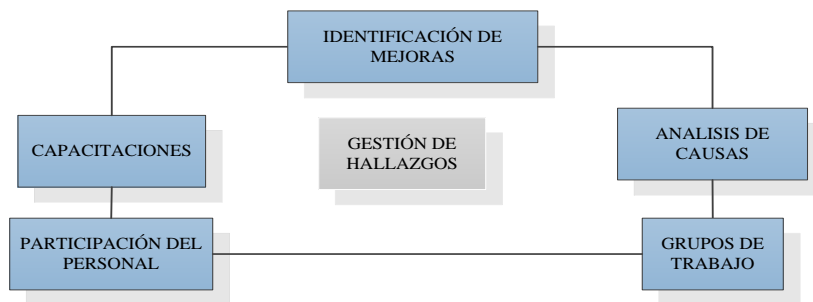
El establecimiento de grupos de personas que sean parte directa de temas de Direccionamiento Estratégico debe sustentarse en su experiencia y en sus aptitudes. Este enfoque sustenta una fortaleza en la gestión de implementación del Direccionamiento y es factible que se convierta en un parámetro para la evaluación del personal.

Lograr el empoderamiento del personal en la aplicación del Direccionamiento Estratégico de la organización genera una dinámica en las acciones a implementar dentro de los diversos procesos

- Mejoras en la implementación del Direccionamiento Estratégico

A nivel de la Planificación Estratégica, un punto relevante es el seguimiento a lo planificado y en consecuencia, la toma de decisiones sobre lo propuesto se torna de un carácter proactivo. Este aspecto es de suma importancia cuando se dispone de un análisis de datos que se apega a la realidad del comportamiento de la empresa.

Ilustración 2. Gestión de hallazgos



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

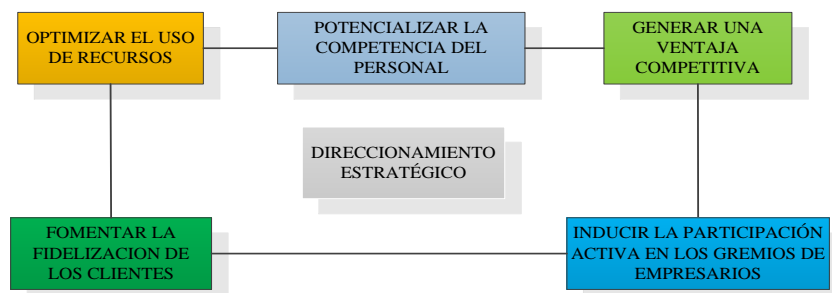
Es importante en TAMECAM la existencia de un Enfoque de Procesos a medida que los controles implementados sean de aplicación real sobre la estructura del Direccionamiento Estratégico. Este ámbito de acción es una base para la Mejora Continua.

4.5. METODOLOGIA PARA EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

De manera general, las empresas independientemente de su actividad económica buscan desarrollar los objetivos empresariales en función de obtener un nivel competitivo y el consecuente posicionamiento en el mercado.

Con este antecedente, el análisis y mejoramiento de procesos asociados al Direccionamiento Estratégico es una de las herramientas fundamentales para control y el consecuente análisis de datos que provocan la toma de decisiones con el suficiente argumento y no con un tinte exclusivamente empírico. En este sentido, el objetivo de las organizaciones que disponen de un enfoque de procesos es sustentar el Direccionamiento Estratégico que tenga un impacto positivo en los términos de costos, calidad, satisfacción del cliente y generación de valor agregado a su medio externo.

Ilustración 3. Direccionamiento Estratégico



Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

La presente propuesta radica en una efectiva aplicación del Círculo de Deming con una estructura que considere los hallazgos identificados dentro de la herramienta de investigación. Adicionalmente, se debe tener presente que la aplicación periódica de un Plan de Acción permite la implementación de la propuesta que al inicio tiene una duración estimada de 20 semanas.

Tabla 17. Plan de acción

| Estrategias | Acciones | Responsables | Inicio | Final | Seguimiento | | |
|--|---|---------------------------------|--------|-------|-------------|---|---|
| | | | | | v | o | x |
| Potencializar la competencia del personal operativo y administrativo | Revisión del Perfil de Cargos de los trabajadores | Talento Humano | S1 | S2 | | | |
| | Determinación del Plan de Capacitación | | S2 | S3 | | | |
| | Revisión de propuestas de Capacitación | | S3 | S3 | | | |
| | Implementación del Plan de Capacitación | | S4 | S8 | | | |
| | Establecimiento de Círculos de Calidad | | S8 | S8 | | | |
| | Evaluación del conocimiento adquirido en función de propuestas del personal | | S9 | S12 | | | |
| Generar una ventaja competitiva en la Gestión Administrativa | Revisión y/o actualización del contenido del Direccionamiento Estratégico | Gerencia General/ Producción | S8 | S10 | | | |
| | Determinación de Indicadores de Gestión. Tablero de Control. Metas y periodicidad | | S10 | S11 | | | |
| | Difusión del Direccionamiento Estratégico | | S12 | S16 | | | |
| | Análisis de Datos. Toma de decisiones | | S16 | S20 | | | |
| Potencializar el uso de recursos destinados al Direccionamiento | Análisis causa efecto del uso de los recursos | Financiero | S16 | S18 | | | |
| | Toma de decisiones en función del impacto de recursos | Gerencia General | S19 | S20 | | | |
| Generación de fidelización con los clientes | Identificación de los clientes por su volumen de compras | Comercialización | S10 | S12 | | | |
| | Servicio Post Venta de los productos entregados | | S13 | S20 | | | |
| | Establecimiento de promociones en función de volumen de compras | | S10 | S20 | | | |
| Participación activa en gremio de empresarios | Actualizar los datos de la empresa en el gremio | Comercialización | S4 | S6 | | | |
| | Fomentar convenios de comercialización | | S7 | S20 | | | |

Si: Semana estimada de implementación

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

4.6. INDICADORES

De manera general, los indicadores se identifican como una herramienta cuantitativa que tiene efecto sobre la implementación de los planes propuestos. En este sentido, es indispensable la determinación de indicadores que se conviertan en generadores de datos para su consecuente análisis y toma de decisiones en función de control y mejora de lo inicialmente propuesto. Es aconsejable tener en cuenta que los responsables del manejo de los indicadores es el personal que supervisa los procesos.

Bajo este lineamiento de trabajo, se identifica como base de indicadores los siguientes:

a) Capacitación

Es relevante tener en cuenta que la competencia del personal de las empresas facilita la perspectiva de mejorar continuamente los procesos. Es decir, el hecho de disponer de un sólido conocimiento de los trabajadores permite generar soluciones a los problemas de una manera proactiva y sin la necesidad de nacimiento de problemas.

Bajo este lineamiento, se tiene el siguiente enfoque:

- Nombre: Conocimiento del personal
- Cálculo: $(\text{No. Capacitaciones implementadas} / \text{No. Capacitaciones programadas}) * 100$
- Unidad: %
- Meta: Mínimo el 90%
- Frecuencia de análisis: mensual
- Responsable del análisis: Talento Humano.

b) De Eficiencia de Recursos

El Indicador de Eficiencia se orienta hacia el manejo de los recursos que dispone la organización, por ende, es de aplicación sobre los procesos que son parte del sector administrativo y operativo. En este sentido, es válido tomar en cuenta que los recursos incluso se consideran como parte del Talento Humano mientras de manera financiera, se expresan como el manejo del flujo de efectivo que se maneja en la organización y que se debe reflejar en la implementación de las acciones requeridas en el Direccionamiento.

La descripción del indicador es la siguiente:

- Nombre: Manejo de recursos
- Cálculo: $(\text{No. Acciones implementadas} / \text{No. Acciones programadas}) * 100$
- Unidad: %
- Meta: Mínimo el 90%
- Frecuencia de análisis: bimensual

- Responsable del análisis: Proceso administrativo.

El uso efectivo de los recursos es un medio de aplicación en los procesos que requieren de su participación y que ofrecen resultados positivos a los procesos.

c) **Satisfacción del Cliente**

El indicador de Satisfacción del Cliente busca conocer la percepción de la cliente aplicada sobre las vías de comunicación que utiliza la empresa TAMECAM como parte de su retroalimentación con el medio externo. Es decir, el hecho de conocer los requerimientos del cliente le permite a la empresa aplicar de manera efectiva sus acciones sobre temas de interés de los clientes. La descripción del indicador es la siguiente:

- Nombre: Efectividad de información
- Cálculo: $(\text{No. Canales de Comunicación implementados} / \text{No. Canales de Comunicación identificados}) * 100$
- Unidad: %
- Meta: Mínimo el 90%
- Frecuencia de análisis: mensual
- Responsable del análisis: dueño del proceso administrativo.

A medida que se mejora el flujo de información entre la empresa y el mercado, se busca lograr una retroalimentación fluida con el medio, lo cual, debe reflejarse en acciones reales a implementar, como por ejemplo, potencializar la publicidad de sus productos.

d) **Ventas**

El efecto de la implementación de un efectivo Direccionamiento Estratégico busca ser positivo y por ende, el mercado externo que consume los productos debe generar ingresos continuos a la empresa.

Bajo este lineamiento, se tiene el siguiente enfoque:

- Nombre: Utilidad de Contratos
- Cálculo: $(\text{Utilidad} / \text{Ventas}) * 100$
- Unidad: %
- Meta: Mínimo el 75%
- Frecuencia de análisis: Aplicado en cada contrato ejecutado
- Responsable del análisis: Comercialización


El indicador asociado a las Ventas busca conocer el nivel de ganancias que produce cada uno de los contratos que son parte de la gestión de comercialización del establecimiento TAMECAM.

Con el enfoque que se menciona a aplicar sobre los indicadores, la empresa dispone de una frecuencia de análisis de datos, la meta correspondiente que debe cumplirse en el periodo y en consecuencia, el responsable del proceso es parte activa para generar acciones que mejoren los valores. En este sentido, es de importancia establecer un Análisis de Datos que sustente las acciones a implementar. Dicho de otra manera, las acciones a implementar tienen una raíz de sustento y no se convierten en una elección casual.

4.7. TABLERO DE CONTROL


El Tablero de Control se destina al seguimiento de lo establecido dentro de la Metodología de Seguimiento al Direccionamiento Estratégico y su efecto consecuente a la actividad comercial de TAMECAM. En este sentido, es válido ubicar Indicadores que se encuentren distribuidos sobre toda la actividad económica del establecimiento

Tabla 18. Tablero de Control, Eficiencia del uso de Recursos

| TAMECAM | | | | |  | | | |
|---------------------------|--------------------|--|-----------|---------------|---|---|---|----------|
| Período: | | | | | | | | |
| Ambito de acción | Indicador | Formula de Cálculo | Resultado | Meta | Seguimiento | | | Análisis |
| | | | | | v | o | x | |
| De Eficiencia de Recursos | Manejo de Recursos | No. Acciones implementadas / No. Acciones programadas) * 100 | | 90% | | | | |
| Elaborado por: | | | | Revisado por: | | | | |


Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Tabla 19. Tablero de Control, Satisfacción del cliente

| TAMECAM | | | | |  | | | |
|--------------------------|----------------------------|---|-----------|---------------|---|---|---|----------|
| Período: | | | | | | | | |
| Ambito de acción | Indicador | Formula de Cálculo | Resultado | Meta | Seguimiento | | | Análisis |
| | | | | | v | o | x | |
| Satisfacción del cliente | Efectividad de información | (No. Canales de Comunicación implementados / No. Canales de Comunicación identificados) * 100 | | 90% | | | | |
| Elaborado por: | | | | Revisado por: | | | | |


Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Tabla 20. Tablero de Control, Capacitación

| TAMECAM | | | | | |  | | |
|------------------|---------------------------|---|-----------|------|---------------|---|---|----------|
| Período: | | | | | | | | |
| Ambito de acción | Indicador | Formula de Cálculo | Resultado | Meta | Seguimiento | | | Análisis |
| | | | | | v | o | x | |
| Capacitación | Conocimiento del personal | (No. Capacitaciones implementadas / No. Capacitaciones programadas) * 100 | | 90% | | | | |
| Elaborado por: | | | | | Revisado por: | | | |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

Tabla 21. Tablero de Control, Ventas

| TAMECAM | | | | | |  | | |
|------------------|-----------------------|----------------------------|-----------|------|---------------|---|---|----------|
| Período: | | | | | | | | |
| Ambito de acción | Indicador | Formula de Cálculo | Resultado | Meta | Seguimiento | | | Análisis |
| | | | | | v | o | x | |
| Ventas | Utilidad de Contratos | (Utilidad / Ventas) * 100 | | 90% | | | | |
| Elaborado por: | | | | | Revisado por: | | | |

Elaborado por: Michael López & Sebastián Tobar

4.7. BENEFICIARIOS DEL MEJORAMIENTO DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Como parte de los beneficiarios de la propuesta, se identifican los siguientes:

- **Cientes:** Los clientes potenciales de TAMECAM determinan una percepción de confianza sobre la calidad de los productos adquiridos y que es función directa de sus requerimientos. Por otro lado, es natural el criterio que los requisitos que establecen los clientes es parte de la relación comercial entre las partes interesadas.
- **Trabajadores:** El personal operativo y administrativo de TAMECAM obtiene una mejora de su ambiente laboral, pues se torna en un pilar fundamental dentro de la gestión empresarial, este punto, es independiente de la formación y cargo de la persona dentro de sus funciones.
- **TAMECAM:** La empresa potencializa amplía su relación comercial con sus clientes externos, a la vez, que de manera complementaria se obtiene el compromiso del para el desarrollo de los objetivos organizacionales y que han sido definidos dentro del Direccionamiento Estratégico. Dicho de otra manera, la empresa se convierte en un grupo de trabajo dinámico y que busca fines comunes.

CONCLUSIONES

La empresa TAMECAM cuenta con un lineamiento en un Enfoque de Procesos por ser parte de un Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001, sin embargo, este particular no ha sido debidamente utilizado en sus labores operativas y administrativas como una herramienta de soporte para la determinación, desarrollo y seguimiento de un Direccionamiento Estratégico.

La implementación del proyecto de mejora requiere de la participación dinámica de los trabajadores, pues son ellos los encargados de ser parte de la identificación y propuesta de mejoras desde el ámbito de su competencia, en este sentido, se persigue transformar a la empresa en un ente proactivo y eliminar su carácter reactivo.

La participación del personal dentro de las aspiraciones empresariales convierte en fortalezas las debilidades de la organización. Sin embargo, este particular requiere del compromiso y apertura del nivel directivo del establecimiento. Por otra parte, la aspiración de la Gerencia de TAMECAM para establecer el posicionamiento en el mercado, se debe reflejar en lineamientos de direccionamiento que sean sujetos de control, análisis y mejora.

Dentro del direccionamiento estratégico, es de vital importancia el desarrollo de la competencia del personal de TAMECAM. En este sentido, es perceptible la apertura que presenta el personal para constituirse en pilares fundamentales en los cambios internos del establecimiento.

La empresa TAMECAM dispone de un direccionamiento estratégico que determina una misión, visión y política integral, lo cual, es un pilar en la gestión empresarial en pro de responder a las exigencias del mercado competitivo.

RECOMENDACIONES

Las acciones que han sido documentadas dentro del Plan de Acción del presente trabajo, deben ser analizadas y validadas previa a su implementación en la empresa TAMECAM, este particular parte de las funciones de los responsables de la gestión administrativa.

Con la finalidad de contar con una herramienta de evaluación del personal, es válido disponer de criterios de evaluación asociados el desarrollo de acciones que son parte del direccionamiento estratégico y que requieren la participación del personal.

Es recomendable disponer de una asignación de recursos de carácter anual dentro de la planificación operativa de la organización, por ende, es importante la identificación de este particular dentro del presupuesto de cada periodo.

BIBLIOGRAFÍA

- Acedo, S. J. (2014). *Control avanzado de Procesos*. Madrid.
- Alvarez. (2013). *Pensamiento y Gestión*. Bogota: Alba.
- Álvarez, A. G. (2015). *editorial club universitario*. Obtenido de editorial club universitario: www.editorial-club-universitario.es
- Alvarez, P. (2015). *Procesos*. Bogota: Aguilar.
- Alvear, C. (2014). *Calidad Total II , Aseguramiento y mejora continua*. Bogota: Alba.
- Banco Central del Ecuador. (30 de Diciembre de 2017). *Estado de resultados*. Recuperado el 06 de 04 de 2018, de Resultado de gestión administrativa: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1080-ecuador-crecimiento-30-en-2017-y-confirma-el-dinamismo-de-su-economia>
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación*. Bogotá: Prentice Hall.
- Burgwal, G. (2014). *PLANIFICACION ESTRATEGICA Y OPERATIVA*. Quito: ECUADOR SNV.
- Burgwal, G. (2015). *Planificacion Estrategica*. Quito: ECUADOR SNV.
- Comercio, O. M. (2016). *Organizacion Mundial de Comercio*. Obtenido de Organizacion Mundial de Comercio: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/safeg_s/safeg_s.htm
- COMEX. (2017). *COMEX*. Obtenido de www.comercioexterior.gob.ec
- De Domingo, J. (2013). *Calidad y Mejora Continua*. Mexico: Alpha.
- De Vega, A. (2010). *Administracion por calidad*. Madrid: Alpha.
- De Vega, A. (2014). *Administracion por calidad*. Madrid: Alpha.
- EKOS. (2018). www.ekosnegocios.com/empresas. Obtenido de www.ekosnegocios.com/empresas
- Folgar. (2015). *Sistemas Consolidados de Gestion*. Buenos Aires: Macchi S.A.
- Gómez, M. M. (2010). *Introducción a la Metodología de la Investigación Científica*. Argentina: Brujas.
- Goodstein, D. (2014). *Planeación Estratégica*. Bogota: Solano.
- Hitt, M. (2017). *Administración Estratégica. Competitividad y Globalización*. Mexico: Alpha.
- Humans, F. p. (junio de 2005). *factorhuma.org*. Recuperado el domingo de junio de 2017, de factorhuma.org: <https://factorhuma.org>
- INEC. (2017). *INEC*.
- Ivan, V. (SEPTIMBRE de 2013). *CUADRO DE MANDO*. Recuperado el domingo de junio de 2017, de SlideShare: <https://es.slideshare.net/IVANVILLAMIZAR/cuadro-de-mando-26551756>
- Mariño, N. H. (2003). *Gerencia de Procesos*. Bogota Colombia.

- Martínez. (2015). *Fundamentos de Administración Financiera*. México: Mac Graw Hill.
- Martínez, M. d. (2003). *La Gestión Empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid, Madrid, España: Díaz de Santos S.A. Recuperado el 16 de Mayo de 2017, de https://books.google.com.ec/books?id=JEGXggAcH-UC&printsec=copyright&hl=es&source=gbs_pub_info_r#v=onepage&q&f=false
- Oballe, R. R. (2016). *CALAMEO*. Obtenido de CALAMEO: <http://es.calameo.com>
- Pérez, J. A. (2010). *Gestión por Procesos*. Mexico: Ariel.
- Pérez, J. A. (2015). *Gestión por Procesos*. Mexico: Akal.
- Procesos. (2008). *Serna*. Bogota: Akal.
- SENPLADES. (2017). *Plan Nacional de Desarrollo, Toda una vida*. Quito: Ec.
- Serna. (2015). *Planificación*. Bogota: Alpha.
- Vallejo. (2015). *Administración*. Madrid: Alpha.
- Villamizar. (SEPTIMBRE de 2013). Cuadro de Mando. Madrid. Recuperado el domingo de junio de 2017, de SlideShare: <https://es.slideshare.net/IVANVILLAMIZAR/cuadro-de-mando-26551756>