



**UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS**

**TESIS PRESENTADA COMO REQUISITO PARA OPTAR
POR EL TÍTULO DE INGENIERO EN GESTIÓN
EMPRESARIAL CON MENCIÓN EN NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**TEMA: “DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO
GERENCIAL DESTINADO A MEJORAR EL
POSICIONAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA
EDISOMED S.A”**

AUTORES: SANDY MANCHENO GOYES

SUSANA MORENO VÁSQUEZ

VANESSA NARANJO REYES

TUTOR DE TESIS: ECO. EVELYN GARCÍA MOREIRA

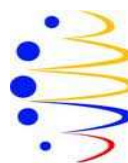
GUAYAQUIL, FEBRERO 2013



Presidencia
de la República
del Ecuador



Plan Nacional
de Ciencia, Tecnología,
Innovación y Saberes



SENESCYT

SECRETARÍA NACIONAL DE EDUCACIÓN SUPERIOR,
CIENCIA, TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

"Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A"

AUTOR/ ES:

Sandy Mancheno Goyes, Susana Moreno Vásquez, Vanessa Naranjo Reyes

REVISORES:

Econ. Evelyn García Moreira

INSTITUCIÓN:

Universidad de Guayaquil

FACULTAD:

Ciencias Administrativas

CARRERA:

Ingeniería en Gestión Empresarial

FECHA DE PUBLICACIÓN:

Febrero de 2013

Nº DE PÁGS.:

111

ÁREAS TEMÁTICAS:

Micro-empresarial gerencial

PALABRAS CLAVE:

ORGANIZACIÓN – PLANEACIÓN ESTRATÉGICA - POSICIONAMIENTO DE MERCADO – ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y FUNCIONAL

RESUMEN: La presente investigación es de forma científica con bases teóricas sólidas que permite comprender el rol de a las micro, pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Guayaquil. Como muestra y población fue tomada de los empleados de Edisomed S.A. y la Municipalidad de Guayaquil que por el momento es el único cliente de la institución, por tal motivo la micro empresa Edisomed S.A. no posee un capital de trabajo suficiente para poder invertir en nuevos potenciales clientes y así lograr expandir el negocio que actualmente se encuentra limitado. Este trabajo de tesis se realizó con el objetivo general de proponer un plan estratégico gerencial que permita mejorar el posicionamiento de EDISOMED S.A. dedicada al mantenimiento de maquinarias pesadas para aportar un valor económico y así alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo, actualmente está conformada por diez personas que desempeñan sus labores sin un patrón estratégico que le permita apresurar su desarrollo de una manera eficaz en el mercado, a su vez sin una gestión administrativa que facilite tomar las decisiones adecuadas para operar de una manera eficiente no ha podido alcanzar un mayor crecimiento en el mercado, dentro de los objetivos específicos se considera en establecer la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias e identificar factores claves que permiten conseguir ventajas competitivas, buscar la eficiencia en el manejo de recursos tales como el capital de trabajo e identificar clientes potenciales y optimizar el servicio que brinda la empresa con el fin de tener una estructura organizacional y funcional solida sustentable ante los cambios trascendentales del mercado; las encuestas serán direccionadas al talento humano, Presidente y Gerente General de la empresa, así también las entrevistas serán dirigidas para el Representante Legal y Presidente de la Compañía con la finalidad de buscar que la hipótesis se apruebe

Nº DE REGISTRO (en base de datos):

Nº DE CLASIFICACIÓN:

DIRECCIÓN URL (tesis en la web):

ADJUNTO PDF:

SI

☐

NO

☐

CONTACTO CON AUTOR/ES:

Teléfono: 0959440585-
0994008628- 0985244840

E-mail: vnreyes11@hotmail.com
sandy_tiger66@yahoo.es

CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:

Nombre:

Teléfono:

E-mail: --

ÍNDICE GENERAL

Carátula	I
Índice general.....	II
Certificado del tutor	III
Certificado de gramatóloga	IV
Renuncia a derecho de autoría	V
Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento	IX
Resumen	XXII
Abstract	XIII
Introducción.....	XIV
Antecedentes: El problema	XVII
Sumario analítico	XXVI
Índice de ilustraciones	XXXII
Índice de gráficos	XXXIII
Índice de tablas.....	XXXV

CERTIFICACIÓN DEL TUTOR

Habiendo sido nombrado, Econ. Evelyn García Moreira, como tutor de tesis de grado como requisito para optar por el título de Ingeniería en Gestión Empresarial presentado por los egresados:

Sandy Johanna Mancheno Goyes con C.I # 092650338-4

Susana Betsabeth Moreno Vásquez con C.I # 092338818-5

Vanessa Maricela Naranjo Reyes con C.I # 092296208-9

TEMA: “Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A”

CERTIFICO QUE: HE REVISADO Y APROBADO EN TODAS SUS PARTES, ENCONTRÁNDOSE APTO PARA LA SUSTENTACIÓN.



Econ. Evelyn García Moreira
TUTOR DE TESIS

CERTIFICACIÓN DE GRAMATÓLOGA

Quien suscribe el presente certificado, se permite informar que después de haber leído y revisado gramaticalmente el contenido de la tesis de grado de: Sandy Mancheno Goyes, Susana Moreno Vásquez y Vanessa Naranjo Reyes cuyo tema es:

“Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A”

Certifico que es un trabajo de acuerdo a las normas morfológicas, sintácticas y simétricas vigentes

Atentamente,



Catedrática de la Facultad de Filosofía

Nombres: Dolores María

Apellidos: Escobar Miranda

C.I.: 0900235318

SENESCYT: 1006-08-855391

RENUNCIA DE DERECHOS DE AUTOR

Por medio de la presente certifico que los contenidos desarrollados en esta tesis son de absoluta propiedad y responsabilidad de: Sandy Johanna Mancheno Goyes, Susana Betsabeth Moreno Vásquez, Vanessa Naranjo Reyes; cuyo tema de tesis es:

“Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A”.

Derechos que renunciamos a favor de la Universidad de Guayaquil, para que haga uso como a bien tenga.


Sandy Mancheno Goyes
092650338-4


Susana Moreno Vásquez
092338818-5


Vanessa Naranjo Reyes
092296208-8

DEDICATORIA

Dedico este proyecto de tesis a DIOS, por haberme permitido llegar hasta este punto con salud, infinita bondad y amor.

A mi padre, Guillermo Mancheno y de manera muy especial a mi madre Francisca Goyes que ha velado por mi bienestar y educación y quien me ha demostrado que vale la pena vivir y mejorar cada día a través de su ejemplo de responsabilidad y honestidad.

A mi hermana Justyne, mis tíos Rosa y Leo, familia en general y a una persona muy especial para mí, quien depositó su confianza sin dudar ni un solo momento en mi inteligencia y capacidad, Julio Saltos.

Es por todos ellos lo que soy ahora, los amo con toda mi vida.

Sandy Mancheno Goyes

C.I # 092650338-4

DEDICATORIA

Quiero dedicar esta tesis a mis padres Carmen y Luis, porque siempre me alentaron a culminar mis estudios, con sus consejos. A mi hermano Guillermo porque gracias a sus consejos hoy puedo ver alcanzada mi meta, y porque el orgullo que mi familia siente por mí me hizo llegar hasta el final. Gracias por fomentar ese deseo de alcanzar mis metas, espero no defraudarlos y siempre contar con su apoyo.

Susana Moreno Vásquez

C.I. # 092338818-5

DEDICATORIA

A Dios todo poderoso por todas sus bendiciones
brindadas.

A Félix Naranjo Illesca, mi padre, por haber sido un
valioso apoyo en mis estudios y ejemplo de lucha y
esfuerzo ante la vida.

A María Reyes Torres, mi madre, por ser un pilar
fundamental en mi vida, por sus consejos, confianza y
apoyo en todo momento.

A Blanca Torres, mi abuela y Tania Reyes, mi prima,
por su apoyo incondicional.

A tí ser especial por tu confianza y ser parte de esta
meta cumplida.

Vanessa Naranjo Reyes

C.I # 092296208-9

AGRADECIMIENTO

Los resultados de este proyecto, están dedicados a todas aquellas personas que, de alguna forma, son parte de su culminación.

En primer lugar a DIOS, por ser mi fuente de motivación en momentos de angustia durante mi evolución personal y profesional, que hoy veo culminada.

A los directivos y personal de Edisomed S.A, quienes con su ayuda desinteresada, nos brindaron información relevante para el desarrollo de la tesis.

Finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa universidad, nuestra tutora Econ. Evelyn García, profesores y a mis compañeras de tesis, Susana y Vanessa, por la armonía grupal que hemos logrado.

Sandy Mancheno Goyes

C.I # 092650338-4

AGRADECIMIENTO

Mi primer agradecimiento es para Dios por su infinita bondad, por haber estado conmigo en todo momento, por brindarme salud, fortaleza, y por haberme permitido culminar un escalón más de mis metas. A mis padres Luis y Carmen por haberme educado con mucho amor, entrega incondicional y por dedicar todo su tiempo y esfuerzo para que yo pueda ser una persona honesta en mí proceder, en especial agradecimiento a mi hermano Guillermo, quien con su ejemplo emprendedor y ganas de superación personal ha sabido otorgarme excelentes consejos. A mi amado esposo Germán quien con su valor y entrega se ha convertido en un pilar fundamental en mi vida. Agradezco a la Universidad de Guayaquil por abrirme sus puertas y darme la oportunidad de adquirir conocimientos que me serán útiles por el resto de mi vida. En especial a todo el equipo que conforma la empresa Edisomed S.A. quienes hicieron posible que pueda desarrollar esta tesis, facilitándome la información necesaria para continuar con mi propósito.

Susana Moreno Vásquez

C.I. # 0923388185

AGRADECIMIENTO

A Dios por ser mi guía y permitirme culminar con éxito mi carrera universitaria.

A mis padres por ser un pilar fundamental en mi vida.

A mis compañeras, por su esfuerzo y dedicación en la elaboración de nuestra tesis.

A la Universidad de Guayaquil, por permitirme ser parte de ella.

A la Eco. Evelyn García – Tutor, que ha sabido orientarnos en el desarrollo del presente trabajo de investigación.

A todos los que conforman la empresa Edisomed S.A., por su valiosa aportación en nuestro trabajo.

Vanessa Naranjo Reyes

C.I # 092296208-9

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
INGENIERÍA EN GESTIÓN EMPRESARIAL

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DESTINADO A
MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA
EDISOMED S.A.**

Autores: Mancheno Goyes Sandy
Moreno Vásquez Susana
Naranjo Reyes Vanessa
Tutor: Econ. Evelyn García Moreira

RESUMEN

La presente investigación es de forma científica con bases teóricas sólidas que permite comprender el rol de las pequeñas empresas de la ciudad de Guayaquil. Como muestra y población fue tomada de los empleados de Edisomed S.A. y el Centro Técnico Municipal de Guayaquil que por el momento es el único cliente de la institución, por tal motivo la micro empresa Edisomed S.A. no posee un capital de trabajo suficiente para poder invertir en nuevos potenciales clientes y así lograr expandir el negocio que actualmente se encuentra limitado. Este trabajo de tesis se realizó con el objetivo general de proponer un plan estratégico gerencial que permita mejorar el posicionamiento de EDISOMED S.A. dedicada al mantenimiento de maquinarias pesadas para aportar un valor económico y así alcanzar las metas a corto, mediano y largo plazo, actualmente está conformada por diez personas que desempeñan sus labores sin un patrón estratégico que le permita apresurar su desarrollo de una manera eficaz en el mercado, a su vez sin una gestión administrativa que facilite tomar las decisiones adecuadas para operar de una manera eficiente no ha podido alcanzar un mayor crecimiento en el mercado, dentro de los objetivos específicos se considera en establecer la visión, misión, objetivos, políticas y estrategias e identificar factores claves que permiten conseguir ventajas competitivas, buscar la eficiencia en el manejo de recursos tales como el capital de trabajo e identificar clientes potenciales y optimizar el servicio que brinda la empresa con el fin de tener una estructura organizacional y funcional sólida sustentable ante los cambios trascendentales del mercado; las encuestas serán direccionadas al talento humano, Presidente y Gerente General de la empresa, así también las entrevistas serán dirigidas para el Representante Legal y Presidente de la Compañía con la finalidad de buscar que la hipótesis se apruebe.



ABSTRACT

The following investigation is done in a scientific way, with theoretical structures and solid bases which allows understanding the role of the micro, small and medium-sized enterprises of Guayaquil. As a sample we have taken from employees of the micro-sized Enterprise named Edisomed S.A. which its only one client is the Centro Técnico Municipal of Guayaquil, and for this reason this micro-sized enterprise does not have enough resources to invest and find new clients and expand its limited business.

This thesis was done with a main goal, which is to suggest a management strategic plan that allows improving the position of Edisomed S.A., this company is dedicated to the maintenance of heavy machinery and this helps to provide and add economy values and reach goals in a short, medium and long term.

Currently, the company is formed by ten people that do their job without any strategy in order to hasten the development of the company in an effective way in the market.

In this moment, Edisomed S.A. does not have an efficient administration that ease to take good decisions in the right moment, and for this reason the company could not have developed in the market, but to find the solution for the problem, we consider establishing a vision, mission, objective, policies and strategies to identify the key factor that allows to find competitive advantages. Searching resources like identifying new clients to optimize the service that the company provides in order to have a solid organizational and functional structure supported by important changes of the market.

Surveys will be focused on human talent, as President, Manager of the company, so will be interviews in order to approve the hypothesis.

INTRODUCCIÓN

Toda empresa a nivel mundial para el logro de sus metas y objetivos económicos, financieros y administrativos planteados articula las estrategias gerenciales al posicionamiento del mercado, desde el momento de su concepción, en las operaciones cotidianas. Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza.

De acuerdo al autor Michael Poter las estrategias son un mecanismo que utiliza el mundo moderno actualmente para que las empresas cada vez encuentren un grado mayor de dificultad para alcanzar esa diferencia sobre las otras a través del tiempo, los centros que causan el origen de este problema que generan en las empresas esa necesidad para lograr diferenciarse en mercados súper competitivos como los que actualmente se encuentran en el mundo moderno tecnológico que vivimos está en el dilema entre eficacia operativa y estrategia las cuales según el autor son vitales para asegurar convenientes resultados.

Una empresa para poder mantenerse y nivelar de manera mejor sus resultados que la competencia sólo lo puede obtener si establece una diferencia que pueda mantener. Las organizaciones deben ofrecer un valor agregado mayor a sus clientes, estos pueden ser transmitidos en calidad de sus productos y servicios. La diferencia notoria surge tanto de la elección que la organización hace en base a las actividades necesarias para crear, producir, vender, prestar o entregar sus productos o servicios.

Según el Michael, las actividades y la manera de llevarlas a cabo conforman una unidad denominada la “unidad básica” como una ventaja competitiva. El cual define la competencia estratégica como el proceso de descubrimiento

de nuevas posiciones que atraen a clientes de empresas establecidas o que captan para el mercado a nuevos clientes.

Por lo cual puede definirse que un plan estratégico gerencial actualmente es de gran relevancia en el mercado porque al realizar este proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, los recursos que serán utilizados y las políticas generales que orientaran la adquisición y administración de tales recursos considerando a la empresa como una entidad total.

Su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, porque están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también se necesita evaluar la dirección en la que avanza para determinar si esta será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados? ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Una planeación estratégica normalmente tiene como característica principal la efectividad la cual es indispensable para el desarrollo de la empresa para poder establecer métodos que permitan utilizar de manera racional los recursos.

A su vez la estrategia gerencial reduce los niveles de incertidumbre que podrían presentarse en un futuro, esto no necesariamente los elimina por completo, pero prepara a la empresa para una posible contingencia, con las mayores garantías de éxito. El desarrollo de la misma permite mantener una mentalidad futurista teniendo una visión más clara del porvenir con afán de lograr y mejorar las cosas, de manera racional para poder tomar decisiones evitando el empirismo o corazonada. De esta manera se podrán aprovechar

al máximo las oportunidades reduciendo al mínimo los riesgos. Al tomar las decisiones que se basan en hechos más no en emociones promoviendo la eficiencia evitando la improvisación.

La tesis está distribuida en los siguientes capítulos:

Capítulo 1, planteamiento del problema: en este capítulo despejaremos la siguiente interrogante, ¿De qué manera influye el plan estratégico gerencial en el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A. Y se establecerá causas y consecuencias del problema a investigar.

Capítulo 2, marco teórico: los conceptos teóricos que se aplicarán estarán orientados al desarrollo de planes de negocios para el posicionamiento de las pequeñas empresa, para su elaboración se requiere aplicar conceptos que van desde el conocimiento de la industria hasta las implicaciones que estas puedan afectar a las estrategias a emplear.

Capítulo 3, diseño de investigación: los aspectos metodológicos y fundamentales del presente proyecto son el deductivo, análisis, síntesis, población y muestra.

Capítulo 4, análisis de datos, recomendaciones y conclusiones: Se mostrarán los resultados de los instrumentos estadísticos aplicados al gerente general así como al personal de la empresa, lo que permitirá determinar la situación actual del ambiente interno de la organización y llevaría a la comprobación de la hipótesis.

Capítulo 5, la propuesta: se basará en los resultados obtenidos se plantea el diseño de un plan estratégico gerencial, que contribuya de manera organizacional y funcional a la empresa Edisomed s.a. posicionando su lugar en el mercado, consolidándose y obteniendo mejores ganancias económicas que aporten a su desarrollo en un futuro no muy lejano.

ANTECEDENTES

EL PROBLEMA

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

UBICACIÓN DEL PROBLEMA EN UN CONTEXTO

Hoy en día un empresario no sólo debe comprender los mercados locales que le son familiares, es necesario identificar las necesidades, deseos y comportamientos de su negocio y del mercado en el cual se quiere incursionar. Sólo así se estará en capacidad de establecer estrategias de transición que, tomando en cuenta las fortalezas, las debilidades y las potencialidades prevalecientes, lograrán la inserción de aquellos en mercados cada vez más competitivos. La comprensión de dichas causas y consecuencias permitirá implementar, de manera apropiada y oportuna, los instrumentos de política y mecanismos idóneos que faciliten tal transición.

El problema surge desde los inicios de Edisomed S.A ya que al ser constituida legalmente la empresa no identifica claramente un eje gerencial y de planificación, basándose solo en una administración empírica hasta el día de hoy. Ocasionado, que la empresa no tome los correctivos necesarios en su gestión de administración y que a lo largo del tiempo las debilidades se hayan acumulado.

SITUACIÓN CONFLICTO

La falta de un plan estratégico está generando un problema grave en la microempresa que se ve limitada en su proyección. Sigue presentando falencias y demora en el desarrollo de la microempresa en los diferentes

procesos tanto gerenciales como operativos los cuales combinados con otros datos importantes son los que proporcionan la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente explotando sus fortalezas con la finalidad de aprovechar las oportunidades, minimizar los peligros latentes y lograr así un mejor posicionamiento en el mercado.

Uno de los mayores problemas que afronta EDISOMED S.A es por ejemplo, el no contar con un control en los procesos, tener un deficiente flujo de la información, en donde el cliente interno no se siente identificado con su trabajo ni en la empresa; sobre todo la inestabilidad que puede llegar a tener dentro del mercado y su posición frente a la competencia.

Sin duda, la falta de un plan estratégico gerencial, el personal y la estructura funcional ha provocado una centralización de los recursos administrativos y operativos de la microempresa EDISOMED S.A. que por ser relativamente pequeña las tareas no se encuentran separadas y ni repartidas las actividades del personal. Sin contar con la falta de preparación profesional de quienes administran la microempresa de manera directa como es el caso del propietario que tiene conocimientos sobre cómo manejar la parte técnica operativa y si bien en los primeros años de afianzamiento del negocio pudo mantenerlo y hacerlo prosperar, en la actualidad necesita de personal profesional que pueda hacer crecer los recursos sostenidamente.

Como consecuencia de las causas anotadas en los párrafos anteriores da como resultado: el deterioro del crecimiento económico de la microempresa en los últimos años, clima tensionado entre los pocos clientes internos quienes hacen todo el esfuerzo por obtener resultados eficientes y productivos, el propietario que se encuentra limitado al no poder exigir documentación contable fiel a la realidad y finalmente la inseguridad en la permanencia del negocio por las falencias en la gestión gerencial.

CAUSAS DEL PROBLEMA, CONSECUENCIAS

Tabla N° 1
Causas y consecuencias del problema

CAUSAS	CONSECUENCIAS
Falta de un plan estratégico gerencial.	Mala gestión y bajo rendimiento del interior de la empresa.
Desconocimiento de la misión, visión y Objetivos.	El talento humano no tiene dirección hacia dónde quiere ir la empresa.
Poco personal.	Trabajo se encuentra centralizado en una sola persona
Se trabaja por medio de Portal de Compras Públicas.	Se debe esperar que la oferta sea aceptada.
No posee capital de trabajo suficiente.	Pérdida de oportunidades laborales de ofertas en el portal de Compras Públicas.
Demora en pagos por parte de empresas contratantes.	Falta de liquidez para seguir operando.
No posee una estructura funcional para los empleados.	Sobrecarga de trabajo.
No hay correcta distribución de flujo de efectivo.	Al lograrse financiamiento se cubre gastos inmediatos.
No posee prestigio necesario para aplicar a préstamos bancarios.	Falta de credibilidad ni garantías a futuras inversiones.
No cumple los requisitos para apertura de créditos bancarios.	Acude a otras opciones de préstamos con tasas de interés altas.

Fuente: Datos de la investigación

Elaboración: Autores

DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Delimitación general del problema

Campo: Microempresarial

Área: Gerencial

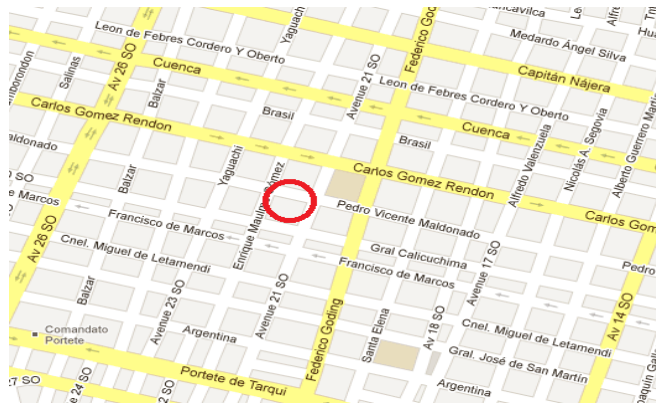
Aspecto: Plan estratégico gerencial.

Tema: “Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa EDISOMED S.A.”

Delimitación geográfica

El trabajo se desarrollara en la empresa EDISOMED S.A ubicada en la ciudad de Guayaquil, cantón Guayas, calle Maldonado 3121 entre la 11 y la 12.

Ilustración N° 1
Ubicación geográfica Edisomed S.A



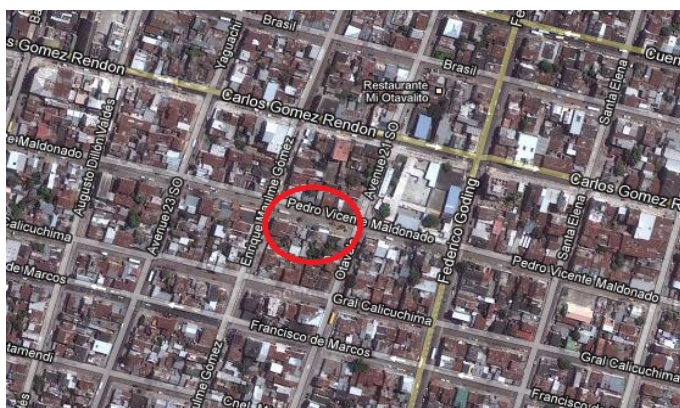
Fuente y elaboración: Google Maps

Delimitación temporal

El periodo lectivo que servirá de base para el desarrollo de la investigación a la pequeña empresa EDISOMED S.A es el 2012-2013.

Delimitación espacial

Ilustración N° 2 Ubicación espacial Edisomed S.A



Fuente y elaboración: Google Maps

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En base a lo expuesto anteriormente se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿De qué manera influye el plan estratégico gerencial en el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A.?

EVALUACIÓN DEL PROBLEMA

El problema a resolver posee las siguientes características:

Delimitado: será realizado porque su localización se encuentra en la ciudad de Guayaquil sector centro sur, en las propias instalaciones de la empresa Edisomed s.a. En el periodo de tiempo 2012 a 2013. Y cuyos involucrados incluye al personal de la empresa y el cliente principal.

Claro: porque se busca expresar los argumentos en los que se basa esta investigación de una manera científica y lógica. Además de proponer un plan estratégico que impulse tener objetivos claros y medibles al interior de la empresa

Evidente: el problema por el que atraviesa Edisomed s.a. es claramente evidente y puntual, su carencia de un plan estratégico es urgente ya que su estancamiento se origina por la falta de conocimientos técnicos empresariales de su representante.

Concreto: esta investigación es concreta porque busca introducir un plan estratégico aplicable de acuerdo a su realidad administrativa y financiera. Es evidente la necesidad de la misma para poder otorgarle un sentido más estable y que permita expandirse con los años.

Factible: es factible y necesario porque al aplicarlo la empresa podrá recuperarse de manera gradual y así podrá darse a conocer y competir a un mismo nivel con empresas de su tamaño de esta manera podrá aplicar a nuevas propuestas en donde se requiera de sus servicios que le representen mejores y consecuentes ingresos económicos para aumentar su capital de trabajo y liquidez.

Variables: son identificables ya que su variable independiente es la falta de un plan estratégico a seguir por parte de su gerente que actualmente la está administrando de una manera empírica y sin objetivos claros. Esta variable a incurrido de manera dependiente al posicionamiento del mercado generando el estancamiento de la misma y haciendo que sus pocos resultados sean solo necesarios para cubrir con la demanda diaria en el trabajado.

Relevante: es importante para la sociedad este tipo de negocio ya que genera grandes oportunidades de inversión si se la sabe estructurar y administrar de manera adecuada, actualmente y basándose en conceptos

científicos es de suma importancia llevar dentro de la empresa un plan a seguir y revisarlos de manera periódica si estos se están cumpliendo o no. Esto generaría que la empresa se encuentre lista para competir con las de su tipo. Mientras mejor administrada se encuentre y su nivel gerencial este lógicamente enfocado podrá ofertar a mejores precios ya que su capital de trabajo se lo permitirá.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico gerencial que permita un mejor posicionamiento de la empresa EDISOMED S.A. para aportar un valor económico y así alcanzar las metas financieras a corto, mediano y largo plazo.

Objetivos Específicos

1. Establecer la misión, visión, objetivos y estructura organizacional y funcional de la empresa.
2. Identificar los factores claves que permiten conseguir ventajas competitivas y buscar la eficiencia en el manejo de recursos tales como el capital de trabajo.
3. Identificar clientes potenciales y de qué manera se puede optimizar el servicio que brinda la empresa.

JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Esta investigación será dirigida a la pequeña empresa Edisomed S.A., la misma que en la actualidad no cuenta con ningún tipo de administración formal mucho menos de planeación estratégica, es administrada de forma empírica por sus propietarios por lo que la empresa no ha podido desarrollarse de manera efectiva.

Se considera que gestionar un negocio es algo mucho más complejo de lo que uno pueda imaginar y sin embargo los empresarios se lanzan confiadamente creyendo que con tener o brindar un producto y servicio de calidad basta con la idea que no hay casi nada que conocer, hoy en día eso no es así, existe una realidad fundamental que todo empresario debe entender que tener un buen producto o un buen servicio no basta para que un negocio tenga éxito; se debe llegar al nivel de calidad total tanto en sus productos o servicios y en la administración de sus recursos en general.

El problema real es que se pasan todo el tiempo de vida de la empresa sin seguir planes específicos de acción, sin intentar poner freno a la situación y que por tanto tienen entre manos algo complejo que requieren de aprendizaje.

Por lo que es de gran importancia y necesario establecer un diseño de plan estratégico gerencial con el fin de lograr el posicionamiento en el mercado produciendo resultados reales que permita a sus administradores orientar los esfuerzos y recursos hacia un mejor nivel competitivo en el mercado mediante innovaciones y definiendo donde irá la empresa para el logro de su misión, visión, objetivos y localizar los recursos para llevar a cabo dichas estrategias, eliminando la improvisación disminuyendo la incertidumbre y alinear los recursos reduciendo al mínimo de riesgos y aprovechar al máximo las oportunidades, manteniendo planes a futuro que cumpla con la misión y metas trazadas por la investigación las decisiones se basan en

hecho y no en emociones para lograr mejores resultados ahorro de dinero, tiempo y esfuerzo; disminuyendo las amenazas.

El presente trabajo es científico tiene bases teóricas sólidas y que permitirá el desarrollo de futuras tesis, ya que existen conocimientos auténticos susceptibles de ser comprobados logrando la solución de problemas permitiendo el contacto con la realidad.

Debido a que esta investigación cuenta con utilidad práctica que consiste en dar solución al problema investigado, es decir llevar a la empresa a una mejor ubicación en el mercado poniendo en ejecución las estrategias gerenciales que constituyan una herramienta que permita marcar el camino para lograr los objetivos.

Dentro de los beneficios de la investigación radica en que Edisomed S.A. será una organización posicionada, rentable y exitosa con un enfoque hacia el futuro, alcanzando la excelencia llegando a la efectividad de todos sus recursos.

Una vez obteniendo una estructura organizacional definida logrará un incremento de la productividad de los empleados, ya que permitirá la identificación, jerarquización y aprovechamiento de las oportunidades, clasificando las responsabilidades individuales, disciplina y formalizar la administración.

SUMARIO ANALÍTICO

Carátula	I
Índice general	II
Certificado del tutor	III
Certificado de gramatóloga	IV
Renuncia a derecho de autoría	V
Dedicatoria.....	VI
Agradecimiento	IX
Resumen	XII
Abstract	XIII
Introducción	XIV
Índice de ilustraciones.....	XXXII
Índices de gráficos	XXXIII
Índices de tablas	XXXV
<u>ANTECEDENTES: EL PROBLEMA</u>	
Planteamiento del problema.....	XVII
Ubicación del problema en un contexto	XVII
Situación conflicto	XVII
Causas y consecuencias del problema.....	XIX
Delimitación del problema	XX
Planteamiento del problema.....	XXI
Evaluación del problema	XXI
Objetivos de la investigación	XXIII

Justificación de la investigación.....	XXIV
--	------

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

Antecedentes del estudio	1
Fundamentación teórica.....	3
La organización.....	4
✓ Objetivos de la organización	5
✓ Importancia de la organización	8
✓ Principios generales de la organización	9
✓ Relaciones de reciprocidad de la organización	10
Planificación estratégica.....	11
✓ Objetivos de la planificación estratégica	12
✓ Diferencia entre planificación estratégica y gerencia estratégica	13
✓ Planeación de gerencia estratégica	14
✓ Etapas de la planificación de gerencia estratégica	15
Posicionamiento del mercado.....	17
Estructura organizacional	20
✓ Tipos de estructura organizacional	21
✓ Modelo de estructura organizacional	22
Estructura funcional	24
✓ Ventajas de la estructura funcional	24
Competitividad de las organizaciones.....	25
✓ Características de la competitividad.....	26
✓ Tipos de competitividad	26
✓ Meta de una organización	28
Fundamentación legal	29
✓ Sistema oficial de contratación pública del estado ecuatoriano portal de compras públicas.....	29
✓ Beneficios de las entidades contratantes	30
✓ Responsabilidad de la entidad contratante.....	31
✓ Responsabilidad de la INCOP	31

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño de la investigación	33
Modalidad de la investigación.....	33
Tipos de investigación	34
Población y muestra.....	35
Operalización de las variables	36
Instrumentos de recolección de datos	37
Procesamiento de la investigación	38
Recolección de la información.....	39

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE DATOS

Análisis de encuestas realizadas a clientes internos Edisomed S.A.

✓ Condición del informante	41
✓ Sexo del informante.....	42
✓ Edad del informante	43
✓ Preg. # 1 ¿Está satisfecho con el entorno laboral en la empresa?	44
✓ Preg. # 2 ¿En la actualidad la empresa cuenta con una Misión y Visión?.....	45
✓ Preg. # 3 Tiene claro la actividad que realiza la empresa?.....	46
✓ Preg. # 4 ¿Cree internamente que la empresa tiene definido un claro nivel jerárquico?	47
✓ Preg. # 5 ¿En su empresa se establecen los salarios de acuerdo a las actividades que realiza?	48
✓ Preg. # 6 ¿Considera usted que en la actualidad la empresa tenga un plan de acción gerencial?	49
✓ Preg. # 7 ¿Se cumplen normas y procedimientos por parte del personal establecidos mediante algún manual de funciones otorgados por la empresa.....	50
✓ Preg. # 8 ¿Es necesario conocer las debilidades y fortalezas de los competidores de su empresa?.....	51
✓ Preg. # 9 ¿Ha sentido que la empresa valora las ideas que generan los empleados?.....	52
✓ Preg. # 10 ¿Considera que la empresa en los últimos años ha pasado por algún tipo de problema gerencial, financiero u de otra índole?.....	53
✓ Preg. # 11 ¿Considera usted que en la actualidad la empresa debe tener un plan de acción gerencial?.....	54

✓ Preg. # 12 ¿Cree necesario la implementación de un plan estratégico gerencial en la empresa como medio de optimización de resultados?	55
✓ Preg. # 13 ¿Cree necesario que la empresa cuente con participación de personal externo como consultores en plan estratégicos gerenciales para evaluar el desempeño de la empresa?	56
✓ Preg. # 14 ¿Considera usted que un plan estratégico gerencial permitirá incrementar la competitividad de la empresa?	57
✓ Preg. # 15 ¿Considera usted que las estrategias gerenciales que desea implementar Edisomed S.A ayudara con el posicionamiento en el mercado?.....	58
✓ Preg. # 16 ¿Conoce usted lo que es un plan estratégico gerencial?.....	59
✓ Preg. # 17 ¿Considera que la empresa debe brindar talleres o seminarios de capacitación profesional acorde a las funciones de cada cargo?.....	60
✓ Preg. # 18 Es importante que las empresas tengan definido una estructura organizacional y de funciones, sabiendo esto, ¿Considera la implementación de estas estructuras en Edisomed S.A?	61
✓ Preg. # 19 ¿Considera usted que su puesto de trabajo cuenta con los recursos materiales necesarios para tener un mejor desarrollo laboral?	62
✓ Preg. # 20 ¿Le ha afectado a usted los problemas de nivel económico y administrativo que ha presentado la empresa en estos últimos periodos?.....	63
✓ Preg. # 21 ¿Cuáles considera que son las debilidades que están presentándose en la empresa actualmente? mencione algunos factores?	64
✓ Preg. # 22 ¿De las siguientes fortalezas internas y externas, ¿cuál cree usted que presenta Edisomed S.A.?	65
✓ Preg. # 23 Mencione que acciones debería utilizar la empresa para dar a conocer el plan estratégico gerencial a su personal en las distintas aéreas.....	67
✓ Preg. # 24 ¿Qué ideas estratégicas considera que deberá tener en cuenta la empresa Edisomed al realizar un plan estratégico gerencial?	68

Análisis de encuestas para cliente externo centro técnico de mantenimiento Municipal del Guayas

✓ Condición del informante	69
✓ Edad	70
✓ Preg. # 1 ¿Está satisfecho con la relación calidad-precio que ofrece el servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria pesada por la empresa Edisomed S.A. al centro técnico Municipal del Guayas?.....	71

✓ Preg. # 2 ¿Considera usted que el proceso de la oferta del servicio por la empresa Edisomed S.A. es ágil y oportuno?.....	72
✓ Preg. # 3 ¿Considera usted que los operarios técnicos de Edisomed S.A. brindan un servicio óptimo y eficiente?.....	73
✓ Preg. # 4 ¿Está de acuerdo que la infraestructura de la empresa Edisomed S.A. se encuentra en óptimas condiciones para brindar el servicio?	74
✓ Preg. # 5 ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por la empresa Edisomed S.A.?	75
✓ Preg. # 6 ¿En qué tiempo se realiza los pagos por la adquisición del servicio de la empresa Edisomed S.A.?	76
✓ Preg. # 7 ¿Ha tenido usted algún tipo de inconveniente con la empresa Edisomed S.A. o con el personal que ahí labora?	77
Análisis financiero	78
Prueba de hipótesis	81
<u>CAPÍTULO IV: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES</u>	
Conclusiones	82
Recomendaciones	84
Ficha técnica.....	87
Introducción	88
Justificación	89
Unidad # 1: Estructura organizacional y funcional	
Estructura organizacional	90
Misión	90
Visión.....	90
Objetivos corporativos.....	91
FODA de Edisomed S.A.....	91
Organigrama de Edisomed S.A	92
Estructura funcional de Edisomed S.A	
Manual de funciones	94
✓ Presidente.....	94
✓ Gerente.....	94

✓ Contadora	95
✓ Asistente contable / Secretaria	95
✓ Asistente de sistemas.....	95
✓ Operarios senior.....	96
✓ Operarios	96

Unidad # 2: Plan estratégico gerencial

Estrategia N° 1: Mejorar la imagen corporativa de la empresa.....	97
Estrategia N° 1.1: Confección de uniformes para el personal que conforma la empresa Edisomed S.A.	99
Estrategia N° 2: Estructura Organización y Funcional de la empresa Edisomed S.A.....	99
Estrategia N° 3: Comunicación interna	101
Estrategia N° 4: Descentralización d las decisiones.....	101
Estrategia N° 5: Estabilidad del personal	102
Estrategia N° 5.1: Capacitación al personal de la empresa	102
Estrategia N° 5.2: Calificar y evaluar a los trabajadores en su desempeño	103
Estrategia N° 6: Aumentar un mayor número de clientes	103
Estrategia N° 6.1: Diseño de página web.....	104
Estrategia N. 6.2: Promover alianzas estratégicas.....	105
Estrategia N. 7: Incrementar el grado de rentabilidad de la empresa Edisomed.	106
Estrategia N° 8: Mejorar la satisfacción del cliente.....	106
Estrategia N° 8.1: Remodelación de la infraestructura	107
Estrategia N. 9: Lograr ser más competitivos.....	108
Estrategia N. 9.1: Innovar y mejorar	108
Estrategia N. 9.2: Tecnología al servicio de la empresa.....	109
Estrategia N. 9.3: Servicio al cliente	110
Bibliografía	111

Anexos

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración # 1 Ubicación geográfica de Edisomed S.A	XXI
Ilustración # 2 Ubicación espacial de Edisomed S.A.....	XXII
Ilustración # 3 Las personas en la organización.....	7
Ilustración # 4 Relaciones de reciprocidad entre las personas y la organización	10
Ilustración # 5 Diferencia entre planeación estratégica y gerencia estratégica	13
Ilustración # 6 Proceso de planificación de gerencia estratégica.....	15
Ilustración # 7 Estructura de posicionamiento	19
Ilustración # 8 Estructura organizacional	22
Ilustración # 9 Características de la estructura organizacional	23
Ilustración # 10 Organigrama de Edisomed S.A.....	93
Ilustración # 11 Logotipo de Edisomed S.A	97
Ilustración # 12 Rótulo de Edisomed S.A.....	98
Ilustración # 13 Rótulos internos de Edisomed S.A.....	98
Ilustración # 14 Uniformes de Edisomed S.A.....	99
Ilustración # 15 Estrategias de estructura organizacional de Edisomed S.A.....	100
Ilustración # 16 Diseño de página WEB de Edisomed S.A.....	104
Ilustración # 17 Diseño de hojas volantes.....	105
Ilustración # 18 Infraestructura actual de Edisomed S.A	107
Ilustración # 19 Infraestructura propuesta de Edisomed S.A.....	107
Ilustración # 20 Aplicativo contable para Edisomed S.A.....	109

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico # 1 Condición del informante	41
Gráfico # 2 Sexo del Informante	42
Gráfico # 3 Edad del informante	43
Gráfico # 4 Entorno laboral.....	44
Gráfico # 5 Misión y Visión en Edisomed S.A	45
Gráfico # 6 Actividad de Edisomed S.A	46
Gráfico # 7 Nivel jerárquico en Edisomed S.A	47
Gráfico # 8 Satisfacción del salario	48
Gráfico # 9 Plan de acción gerencial	49
Gráfico # 10 Manual de funciones	50
Gráfico # 11 Debilidades y fortalezas de los competidores	51
Gráfico # 12 ¿La empresa valora las ideas?	52
Gráfico # 13 Problemas internos	53
Gráfico # 14 Plan de acción gerencial	54
Gráfico # 15 ¿Es necesario plan estratégico gerencial?.....	55
Gráfico # 16 Participación de personal externo.....	56
Gráfico # 17 Plan estratégico gerencial – competitividad	57
Gráfico # 18 Posicionamiento en el mercado	58
Gráfico # 19 ¿Conoce el plan estratégico?	59
Gráfico # 20 Brindar talleres o seminarios	60
Gráfico # 21 Implementación de estructura organizacional y funcional.....	61
Gráfico # 22 Puesto de trabajo acorde al desarrollo laboral	62
Gráfico # 23 Afecta los problemas económicos y administrativos de la empresa.....	63
Gráfico # 24 Debilidades	64
Gráfico # 25 Fortalezas internas.....	65
Gráfico # 26 Fortalezas externas.....	66

Gráfico # 27 Acciones para dar a conocer el plan estratégico gerencial.....	67
Gráfico # 28 Ideas estratégicos	68
Gráfico # 29 Cargo laboral	69
Gráfico # 30 Rango edades.....	70
Gráfico # 31 Satisfacción precio – calidad	71
Gráfico # 32 Proceso de la oferta	72
Gráfico # 33 Calidad de servicio	73
Gráfico # 34 Infraestructura.....	74
Gráfico # 35 Servicio brindado	75
Gráfico # 36 Tiempo de pagos	76
Gráfico # 37 Inconvenientes	77

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla # 1 Causas y consecuencias del problema	XX
Tabla # 2 Cuadro de involucrados en Edisomed S.A	35
Tabla # 3 Cuadro de involucrados del Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas	35
Tabla # 4 Operalización de la variable dependiente.....	36
Tabla # 5 Operalización de la variable independiente	36
Tabla # 6 Escalas de Likert utilizadas en las encuestas.....	38
Tabla # 7 Condición del informante	41
Tabla # 8 Sexo del Informante.....	42
Tabla # 9 Edad del informante.....	43
Tabla # 10 Entorno laboral	44
Tabla # 11 Misión y Visión en Edisomed S.A.....	45
Tabla # 12 Actividad de Edisomed S.A.....	46
Tabla # 13 Nivel jerárquico en Edisomed S.A	47
Tabla # 14 Satisfacción del salario	48
Tabla # 15 Plan de acción gerencial.....	49
Tabla # 16 Manual de funciones.....	50
Tabla # 17 Debilidades y fortalezas de los competidores.....	51
Tabla # 18 ¿La empresa valora las ideas?	52
Tabla # 19 Problemas internos.....	53
Tabla # 20 Plan de acción gerencial.....	54
Tabla # 21 ¿Es necesario plan estratégico gerencial?	55
Tabla # 22 Participación de personal externo	56
Tabla # 23 Plan estratégico gerencial – competitividad.....	57
Tabla # 24 Posicionamiento en el mercado	58
Tabla # 25 ¿Conoce el plan estratégico?.....	59
Tabla # 26 Brindar talleres o seminarios.....	60

Tabla # 27 Implementación de estructura organizacional y funcional	61
Tabla # 28 Puesto de trabajo acorde al desarrollo laboral.....	62
Tabla # 29 Afecta los problemas económicos y administrativos de la empresa	63
Tabla # 30 Debilidades.....	64
Tabla # 31 Fortalezas internas	65
Tabla # 32 Fortalezas externas	66
Tabla # 33 Acciones para dar a conocer el plan estratégico gerencial	67
Tabla # 34 Ideas estratégicos.....	68
Tabla # 35 Cargo laboral.....	69
Tabla # 36 Rango edades	70
Tabla # 37 Satisfacción precio – calidad.....	71
Tabla # 38 Proceso de la oferta.....	72
Tabla # 39 Calidad de servicio	73
Tabla # 40 Infraestructura	74
Tabla # 41 Servicio brindado.....	75
Tabla # 42 Tiempo de pagos.....	76
Tabla # 43 Inconvenientes	77
Tabla # 44 Matriz FODA de Edisomed S.A.	92
Tabla # 45 Costos de elaboración de uniforme	99
Tabla # 46 Costos de capacitación personal de Edisomed S.A.....	103
Tabla # 47 Costos de estrategias de remodelación de infraestructura.....	108

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO

ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En la actualidad no se han desarrollado este tipo de investigación a la empresa Edisomed S.A a nivel de Universidad ni de Facultad. Por lo tanto, este sería el primer trabajo que profundice en dicho cometido.

Del análisis realizado se puede concluir que no se encuentran investigaciones sobre el diseño de un Plan Estratégico Gerencial destinado a mejorar el posicionamiento en el mercado de la micro empresa Edisomed S.A

Entre las investigaciones que servirán como base para la presente tesis están:

- ❖ **Karina Tobar Arias, *Elaboración de un plan estratégico para la empresa RHENANIA S.A. ubicada en la ciudad de Quito, 2007, Escuela Politécnica Nacional***; trata sobre la vital importancia de hacer conocer la misión, visión y objetivos a los miembros de la organización, creando un compromiso a los colaboradores de la empresa y que éste logre los cambios positivos que se requiere y espera.
- ❖ **Miguel Zúñiga Prieto, *Plan de negocios para una empresa Consultora asesora contable y de sistemas de información, 2004, Universidad San Francisco de Quito***; orienta un planteamiento estratégico con el propósito de maximizar la rentabilidad de la

empresa aprovechando las oportunidades de su entorno con la finalidad de crear calidad en el servicio y que éste sea diferenciado para lograr una ventaja competitiva y así disminuir los riesgos

- ❖ **Mayra Arguello Sánchez, *Diseño del plan estratégico para la empresa de transporte de carga EXPRESSTAGEX S.A ubicada en el norte de Quito, 2011, Universidad Politécnica Salesiana sede Quito***; define la implementación de apropiadas estrategias y tácticas de negocios diferenciando los problemas y dificultades que puede correr la empresa, mejorando su infraestructura y fortaleciendo la imagen corporativa y sobre todo motivando a los empleados que conforman la empresa.
- ❖ **Diana Camacho y Guido Ávila, *Diseño de la planeación estratégica para la empresa MERPHY del cantón Urdaneta provincia de Los Ríos, 2011, Universidad Técnica de Babahoyo***; destaca la propuesta de estrategias encaminadas a incrementar los ingresos mediante un plan de mercadeo, y mejorar la calidad del servicio mediante la capacitación de los empleados y un plan de servicio al cliente determinando la inversión económica, la relación costo beneficio para la implementación del plan estratégico en MERPHY S.A
- ❖ **Katiuska González, *Plan estratégico gerencial para las micros, pequeñas y medianas empresas textiles del municipio Antonio José de Sucre del estado Barinas-Venezuela, 2009, Universidad Nacional Experimental de los Llanos occidentales “Ezequiel Zamora”***; destaca las amenazas que afrontan en el sector empresarial, especialmente la participación del estado con sus normativas legales, tributarias e inestabilidad política. Dentro de esta

investigación se presenta las experiencias que la planificación estratégica puede influir para contribuir con el desarrollo de cualquier organización.

- ❖ **Candy Vizuite Rosero, *Gestión de planificación estratégica para la empresa “COMBODATO” comercializadora de electrodomésticos*, 2007, Escuela Politécnica del Ejército;** señala la imprescindible realización de una Planificación Estratégica que servirá a la empresa como una herramienta de apoyo en la toma de decisiones y la ejecución eficiente y efectiva de las diferentes actividades que ayudará a “COMBODATO” a dar soluciones y reducir los riesgos respecto a las problemáticas identificadas en la misma empresa.
- ❖ **Raúl Fuertes Martínez, *Diseño de un plan de negocios para una micro empresa dedicada a la producción y comercialización de productos cárnicos*, 2007, Escuela Politécnica Nacional;** enfoca al plan de negocios como un manual de manejo y direccionamiento estratégico de las actividades que se efectúan en la empresa “carnes y parrillas del Valle” lo que permitirá el desempeño de la empresa en su mercado objetivo que le permitirá un proceso de mejora continua para que brinde productos ajustados a los requerimientos de los clientes.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

A continuación se presentan las bases teóricas y científicas que sustentan el diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento en el mercado de la pequeña empresa Edisomed S.A.

Por este motivo, el presente trabajo se relaciona con varias teorías que le dan forma y se relacionan con la tesis planteada.

LA ORGANIZACIÓN

La organización son entidades dinámicas comprendidas por la unión de dos o más personas que trabajan juntas y que cooperan dentro de límites reconocidos con el propósito de alcanzar un objetivo o metas comunes tendientes a producir bienes o servicios para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno y así poder satisfacer su propósito distintivo que es su misión.

Para poder realizar un estudio dentro de las organizaciones es necesario e importante definir el concepto de organización, por lo cual presentaremos ciertos conceptos definidos por varios autores:

Según Koontz y Weihrich (1999) define la organización como la:

Identificación, clasificación de actividades requeridas, conjuntos de actividades necesarias para alcanzar objetivos, asignación a un grupo de actividades a un administrador con poder de autoridad, delegación, coordinación y estructura organizacional. (pág. 88)

Se entiende que una organización está diseñada para alcanzar metas y objetivos a través de un grupo de personas que cumplen con funciones específicas con la supervisión de administrador. Las organizaciones desarrollan o crean estructuras que definen y limitan el comportamiento de los miembros que forman parte de ella.

Koontz, habla sobre la importancia de resaltar que en una organización es necesario la comunicación entre el personal y que actúen en forma

coordinada para asegurar que cumplan con su rol dentro de la estructura con la finalidad de poder cumplir con los objetivos trazados; ya que sin estos factores es imposible su existencia ya que el fin de una empresa es generar bienes o servicios. Tomando en cuenta que toda organización funciona a través de normas impuestas que todos los participantes deben conocer y es necesario que esas normas y los recursos de la empresa tales como el personal, técnicos, materiales y financieros estén orientados para el cumplimiento de los propósitos.

Según Henri Farol (1981), define a la organización como: **“Organizar un negocio es dotado con todo lo necesario para su funcionamiento: materias primas, herramientas, capital y personal” (pág. 19).**

Con la idea de este autor se analiza que la organización facilita el funcionamiento del negocio ya que con un diseño organizacional bien definido se aprovecha todo los recursos de la empresa para lograr el cumplimiento de los fines establecidos.

Después de estudiar estos significados podemos indicar que la organización es parte fundamental del estudio de la administración ya que proporciona procedimientos para el desarrollo de las actividades con un mínimo de esfuerzo, aumentando la productividad y así reducir los costos evitando la ineficiencia. Todas las organizaciones se ven afectadas por factores internos y externos que influyen directamente en su funcionamiento. En la actualidad, se necesita de organizaciones eficientes y eficaces para hacer frente a un mercado competitivo y globalizado.

Objetivos de la organización

Cuando se habla de la organización y de sus objetivos, se debe enfocar en factores que las empresas manejan como objetivos fijos en sus formas de administrar.

Para Margulies y Raia (1988):

Existen un conjunto de valores o principios relativos a la índole del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización el cual ejerce una influencia poderosa en el proceso de crear un organismo más funcional. (Pág. 15)

Es decir que el objetivo de la organización es un apoyo relevante para el proceso de diseñar un organismo más productivo que permita definir las funciones de los cargos, describirlos y determinar las relaciones entre ellos. Estableciendo autoridades encargadas y responsables de cada tarea y creando canales de comunicación y así lograr la eficiencia, efectividad y eficiencia.

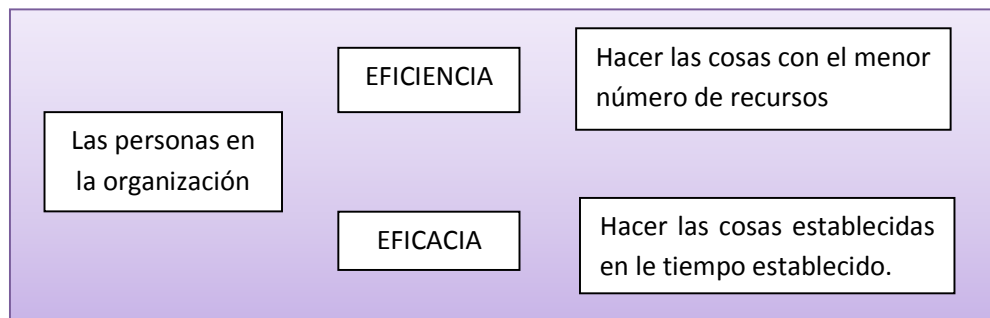
Los mismos autores destacan los siguientes principios de la organización y que son:

- **Brindar oportunidades** para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción y que cada miembro de la organización, así como la organización misma desarrolle más su potencial.
- **Procurar aumentar la eficiencia** del organismo en función de todas sus metas.
- **Procurar crear un ambiente** que sea posible encontrar trabajo estimulante.

Según los puntos anteriores, se trata a las personas como parte fundamental de las organizaciones dándole su lugar como elemento principal en el logro de las metas de la empresa.

Idalberto Chiavenato (2000) destaca que: **“Las personas dentro de las organizaciones deben crear, mantener y desarrollar conjuntos de habilidades y satisfacciones suficientes para lograr los objetivos y alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos disponibles”**. (pág. 167)

Ilustración N° 3
Las personas en la organización



Fuente: Mancheno, Moreno, Vásquez (2012); Diseño de plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento en el mercado de la micro empresa Edisomed S.A.

Elaboración: Los autores

En este gráfico se hace relevancia acerca de los objetivos internos y genéricos para todas las organizaciones ya que con la eficiencia se requiere conseguir el uso óptimo de los recursos materiales, económicos, tiempo, personal para alcanzar los objetivos en el tiempo programado o requerido.

Con la eficacia se entiende que es la capacidad de la empresa para cumplir rápidamente en las situaciones que se presenten en determinado momento y así cumplir y satisfacer a los clientes.

Para Litterer, citado por Reyes (1995) la lógica de organizar es facilitar la obtención de una serie de objetivos y metas mediante un proceso gerencial permanente, las estrategias se pueden modificar ya que en el entorno organizacional puede cambiar la eficacia y eficiencia de las actividades porque no están siempre al nivel que los gerentes. Sea que constituyen una organización nueva, que juegan con una organización existente o que

cambian radicalmente el patrón de las relaciones de una organización, los gerentes dan cuatro pasos básicos cuando empiezan a tomar decisiones para organizar.

1. **Dividir la carga de trabajo** entera en tareas que pueden ser ejecutadas, en forma lógica y cómoda, por personas y grupos.
2. **Combinar las tareas en forma lógica y eficiente.** La agrupación de empleados y tareas se suele conocer como la departamentalización.
3. **Especificar quien depende de quién** en la organización por lo que la vinculación de los departamentos produce una jerarquía en la organización.
4. **Establecer mecanismos** mediante la coordinación para integrar las actividades de los departamentos en un todo congruente y para vigilar la eficacia de dicha integración.

Importancia de la Organización

Para Fayol la importancia de la organización radica en **“la construcción de una estructura, tanto material como humana, del emprendimiento a llevar a cabo”**.

Sin duda alguna la organización jamás termina ya que la empresa y sus recursos están en cambios constantes ya sean estos en expansión, contracción, nuevos productos etc., dado esto necesariamente habrá cambios en la organización. Es por ello que es muy importante antes de hablar de administración realizar un plan de organización que nos enseñe como iniciamos y hacia dónde vamos.

Para las pequeñas y medianas empresas, la organización también es importante, porque al mejorarla obtienen un mayor nivel de competitividad,

ya que se coordinan mejor sus elementos existentes como: maquinaria, mano de obra, mercado, etc.

Principios Generales de la Organización

Los principios son declaraciones, enunciados o preceptos que guían al dirigente en el acto de construir una organización. A continuación se detallan algunos principios de la organización dados por Koontz, Harold (1994):

- ❖ **Principio del objetivo:** De acuerdo con este principio, la organización debe establecer los fines permanentes hacia los cuales se encamina la organización.
- ❖ **Principios de los canales de supervisión bien definida:** Toda unidad debe ser supervisada por otra de jerarquía mayor, que deben estar conectados por canales de comunicación.
- ❖ **Principio de la selección y adiestramiento del personal:** Se enuncia diciendo que el personal debe ser seleccionado debidamente y en forma previa, luego debe ser adiestrado, recibiendo entrenamiento.
- ❖ **Principio de simplicidad:** Dentro de cualquier organismo sólo deben establecerse las funciones que sean indispensables para los fines del organismo.
- ❖ **Principio de centralización – descentralización:** Se enuncia diciendo que hay centralización cuando la adopción de decisiones y la responsabilidad están centradas en la dirección superior de la institución y que hay descentralización cuando, por delegación de autoridad, la adopción de decisiones y la responsabilidad se distribuyen en instancias de dirección intermedias.

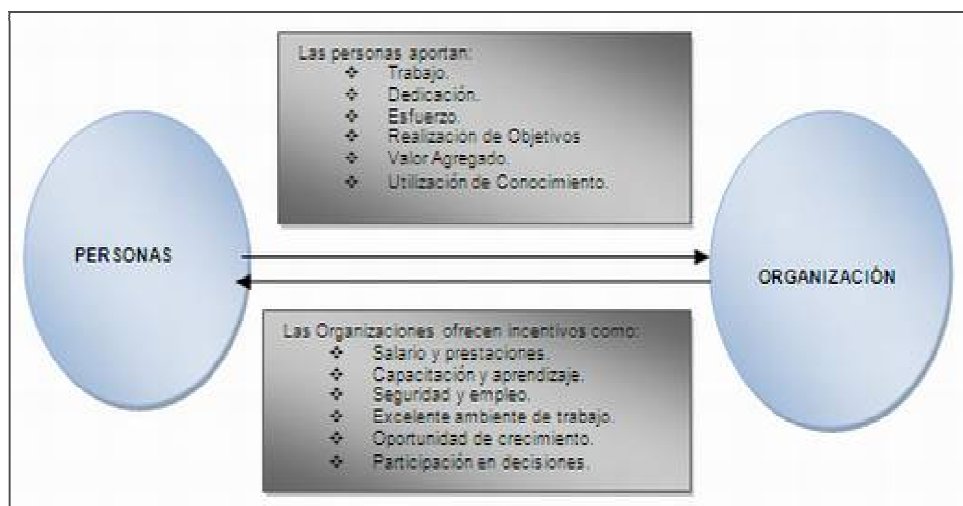
Relaciones de reciprocidad en las Organizaciones.

Existen grupos de interés en la organización que son las personas, tales como: directores, gerentes, empleados, etc. y conjuntamente con la organización existe fuerte relación de reciprocidad, es decir, la organización espera que los grupos de interés hagan aportaciones y les otorga incentivos, recompensas para que aporten más.

Chiavenato (2008) establece que: **"Cada una de las partes toma decisiones sobre continuar con sus inversiones...Este proceso es importante para comprender los intercambios que ocurren dentro y fuera de la organización"** (pág. 28)

Estas relaciones de intercambio se visualizan en la siguiente figura impartida por Idalberto Chiavenato:

Ilustración N° 4
Relaciones de Reciprocidad entre las personas y la Organización



Elaboración: Idalberto Chiavenato

Fuente: Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2008

Para concluir se establece que un sistema de organización es vital para cualquier empresa ya que ayudará de manera directa en el mejoramiento y

en la innovación de los procesos que se planifiquen y se lleven a cabo, tomando como bases las funciones en las cuales se fijó a la organización.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Los cambios constantes del mercado en el mundo actual competitivo y globalizado ha hecho que las organizaciones se mantengan en pro de mejoras y en busca de aplicar filosofías de administración que les ayude a mantenerse o ubicarse en un alto nivel de competitividad.

Existen diversas definiciones de planeación estratégica que se complementan entre sí, a continuación las más mencionadas reúnen los conceptos en los cuales se basa el presente trabajo

En un artículo citado por la Superintendencia de Compañías (Marzo, 2006) destaca **“La planeación estratégica es la dirección que guiará a la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales”**.

La esencia de la planificación es determinar los puntos fuertes, débiles y las limitaciones, en especial se debe evaluar las fuerzas de los competidores y las oportunidades y amenazas de la empresa en relación al entorno en el que se actúa.

En otras palabras, la planificación estratégica es el sistema en medida que agrupa una serie de actividades con la finalidad de la generación de estrategias alternativas hacia el logro de la organización, y además sirve como guía para la orientación de la gestión hacia el logro de los propósitos requeridos.

David Fred (1997) define a la **“Planeación estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones**

**interfuncionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos”.
(pág. 102)**

Bajo estos preceptos el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se presentan, tanto de las situaciones externas como internas, la cual debe contar con la estructura adecuada para poder conseguir dicha estrategia ya sea de crecimiento a otros mercados, diversificación de productos, entrada en nuevas líneas de negocio, etc.

Objetivos de la Planificación Estratégica

Para Manuel Rodríguez (2006) en su libro de “Introducción a la planificación estratégica”, establece que el objetivo general es lograr una acertada planificación donde se debe considerar una activa participación de todos los actores de la organización, aprovechar la fortalezas de todo el equipo y un sentido de colaboración organizacional.

Existen objetivos que introduce la planificación estratégica al funcionamiento de la organización y generan así un nuevo comportamiento basado en la capacidad de cambio y adaptación permanente de los planes que se lleva a cabo. De esta manera, Hax y Majluf señalan que:

1. El proceso de planificación ayuda a unificar las directrices de la organización.
2. La segmentación de la institución mejora notoriamente (diversos focos de atención estratégicos);
3. El proceso de planificación introduce una disciplina en el pensamiento de largo plazo de la organización y;

4. El proceso de planificación es un recurso educacional y una oportunidad para llevar a cabo interacciones personales múltiples y negociaciones a todo nivel.

El poder contar con una herramienta capaz de orientar el curso de las acciones organizacionales tendientes al logro de sus objetivos, constituye el principal objetivo que persigue la planificación.

Diferencia entre Planeación estratégica y Gerencia Estratégica

Autores como Hax y Majluf (1996), hacen énfasis en la importancia que tiene el contar con el apoyo de las diversas partes que se verán involucradas en el proceso de generación e implementación del plan; razón por la cual la planificación estratégica gerencial recalca la importancia de la participación en todo momento como método de involucramiento y de generación de identificación, compromisos y voluntades que en su conjunto permitirán el éxito de la iniciativa; en el siguiente cuadro podemos diferenciar la planeación estratégica y la gerencia estratégica.

Ilustración N° 5
Diferencia entre planeación estratégica y gerencia estratégica

Planificación Estratégica	Gerencia Estratégica
• Exploración exhaustiva en el análisis del ambiente	• Mucha creatividad e innovación en la revisión del ambiente.
• Pensar en el futuro	• Crear el futuro
• Anticiparse a los cambios. Evolución de opciones estratégicas	• Responder rápidamente, con opciones flexibles.
• Integración de planes estratégicos de negocios, de forma tal que el desempeño total sea mayor que la suma de sus partes	• El plan estratégico es la expresión del pensar empresarial de los distintos niveles de la jerarquía organizacional

Fuente y Elaboración: Álvarez José, Acción Estratégica. Mc Graw Hill, (2000)

La planificación estratégica es una forma de conducción al cambio, basado en un análisis participativo de la situación de sus posibles evoluciones y en la definición de una estrategia de inversión de los recursos disponibles en los puntos críticos.

Para el autor Kami (1987), la gerencia estratégica ubica el eje central de su concepción en la flexibilidad y en la acción. Basa su forma de hacer en el supuesto de que lo único permanente es el cambio y por lo tanto, no vale la pena hacer definiciones de lo que es, sino más bien corresponde hacer suposiciones a cerca de lo que va hacer.

Planeación de Gerencia Estratégica

F. David (1994), en su libro Gerencia Estratégica la define la estrategia como:

Una estrategia gerencial tiene que llevar a cabo planteamientos que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica le esencia de Gerencia Empresarial (pág. 121)

La planeación gerencial estratégica es un proceso donde la organización planifica con claridad lo que desea lograr y utiliza estrategias para disminuir o anular la incertidumbre, a través de la incorporación de mucha creatividad e innovación, respondiendo rápidamente, con opciones flexibles a los problemas que impactan la empresa, todo con el fin de tener éxito crear el futuro y agregar valor. La gerencia estratégica tiene dos pilares fundamentales: la planificación estratégica (lo previsible) y la respuesta estratégica (lo inesperado).

Etapas de la planificación de gerencia estratégica

Según el enfoque dado por David Fred (2003), propone el siguiente proceso de planificación estratégica gerencial:

1. La definición de la visión es la respuesta a la pregunta ¿Qué queremos hacer?
Formulación de la misión, responde a la pregunta ¿Cuál es el negocio? ¿Cómo lograremos la visión?
2. Análisis de la situación actual, con el entorno interno y externo, para lo cual se debe emplear el FODA
3. Análisis y formulación de las metas y objetivos estratégicos.
4. Implementación de estrategias, elaborar planes de acción y ejecutarlos.
5. Control y evaluación.

Ilustración N° 6
Proceso de planificación de gerencia estratégica



Fuente y Elaboración: Concepto de administración estratégica, Edit. Pearson/Pentrice Hall, David Fred R, 2003.

La planificación gerencial estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero permitirá

trazar metas y objetivos. Permite la construcción de intereses de todos los involucrados en el proceso de cambio donde se debe comprometer todos los miembros de una organización.

Una publicación en CEPDA por Víctor Barzán (2000), entrega una base al describir la planificación gerencial estratégica a partir de las siguientes características:

- ❖ Proceso de definir una situación final a largo plazo y decidir sobre cómo alcanzarla.
- ❖ Es un enfoque de sistemas para guiar una organización durante un tiempo a través de su medio ambiente, para lograr los propósitos deseados.
- ❖ Conjuga la noción de futuro con la efectividad.
- ❖ Es planeamiento de una situación final con la mayor seguridad de alcanzarla.
- ❖ Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias, y así lograr objetivos y propósitos básicos de la organización.

Teniendo presente lo anterior, es posible entender los alcances que tiene y puede tener la planificación gerencial estratégica. Sin embargo, para una mayor claridad sobre su significado es posible entenderla simplemente como cualquier planificación que, a través de sus pasos, permita garantizar la consecución de los objetivos definidos dentro de una organización.

POSICIONAMIENTO DE MERCADO

En esta revisión se ha podido identificar dos puntos de vistas que alimentan el presente trabajo tales como en la forma científica de David Cotte y el enfoque al mercado apoyado en la teoría de Peter Belohlavek. En todo caso la propuesta es tomar algunas ideas fundamentales de estos autores tratando de integrarlas como ejes estructurales de aprendizaje constructivas, por lo cual se analizan ciertas características que definen una serie de postulados que sirven de base en el desarrollo del nuevo modelo que proponemos.

Bajo la perspectiva de Cotte, el posicionamiento de mercado constituye el mensaje que se desea comunicar sobre su práctica profesional es decir la imagen que caracteriza la organización que desea dejar en la mente de los consumidores y competidores. En otras palabras, el posicionamiento de mercado es la percepción mental que tiene un cliente o consumidor hacia una marca, servicio o producto en relación a la competencia.

Para este autor es importante que la imagen de la organización no sea descuidada ya que esa es la imagen que proyecta al consumidor, una organización puede ser diferenciada de las demás a través de algunas características tales como:

- ❖ Destacar las habilidades técnicas que tenga la organización así como la habilidad en la planificación de impuestos, ingeniería estructural, leyes sobre el sector empresarial, etc.
- ❖ El segmento de Mercado al que sirve la organización ya sea está a pequeñas o medianas empresas, personas con altos ingresos, etc.; en este caso Edisomed S.A. sirve a su único cliente que es una empresa

pública, con proyección a extenderse y enfocarse al mercado de medianas y grandes empresas ya sean estas públicas o privadas.

- ❖ El grupo empresarial al que sirve la organización, en este caso a compañías que se dediquen al uso de maquinarias pesadas, tales como; tractores, excavadoras, retroexcavadoras, cargador, etc. Así como también tener en cuenta el lugar que ocupa la empresa en comparación al competidor más fuerte.
- ❖ Luego de analizar estos aspectos para tener en cuenta que lugar la organización ocupa en el mercado y la forma en que los consumidores lo perciben, podremos decidir si tiene o no posicionamiento y que falta para llegar a estar entre los números uno del mercado, y si durante el estudio se evidencia que el posicionamiento percibido de la organización no es el que se desea, podemos cambiarlo mediante las habilidades que tenga la organización.

La innovadora en el puesto número dos, es la que busca satisfacer al cliente creando nuevos productos obteniendo una gran capacidad para competir. Este siempre busca la debilidad del dominante para poder ocuparlo

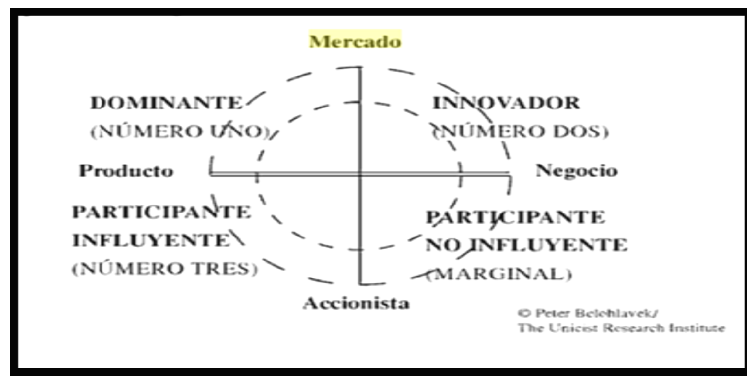
El número tres es el participante influyente, en la gráfica estructural está orientado al accionista por ende se organiza en forma jerárquica, es muy rápido en las acciones financieras y se rigen mediante el cumplimiento de sus objetivos, es el que busca un lugar en el mercado desarrollándose con una alta rentabilidad, adaptándose a los cambios que presente el innovador y el dominante.

Por último el marginal es el participante no influyente en el mercado se alimenta de aquellas partes del mercado que los de más han considerado

irrelevante. Esta forma de ver los roles de las personas y las instituciones permiten evitar costos inútiles.

A continuación presentamos la ilustración 1. Acerca de la estructura de Posicionamiento

**Ilustración N° 7.
Estructura de Posicionamiento**



Fuente y elaboración: Peter Belohlavek

En este gráfico se busca clasificar las éticas del posicionamiento para quienes elaboren estrategias tengan en cuenta cuales son las condiciones de partida para las mismas. La lógica que describe el posicionamiento de las empresa dice que, la empresa dominante es la que ocupa el primer lugar en el mercado, ésta sería el modelo con el cual se comparan los demás competidores, por lo tanto tiene un alto nivel de confiabilidad de producto o servicio y de competitividad esto hace que la marca tenga un buen reconocimiento por sus clientes.

En conclusión estos dos autores hacen referencia de posicionamiento al “lugar” que ocupa la marca, producto o servicio en la mente del consumidor, tomando en cuenta que para llegar a esto se basa en los actos que se realiza en la organización y a la vez serán percibidos por los clientes y competidores internos o externos, ya que ellos decidirán que opción tomar y es ahí la

importancia de poseer una posición preferente en la mente del comprador, ya que de ello dependerá en gran medida la venta de la marca y los ingresos de la empresa. Toda empresa debe tener en cuenta el posicionamiento, ya que es uno de los puntos que determina su permanencia a largo plazo.

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Es la coordinación de una serie de partes o elementos dispuestos en un cierto orden y con determinadas relaciones entre ellos. La estructura de la organización es la suma total de los modos en que ésta se divide su trabajo en distintas tareas y los mecanismos a través de los cuales consigue la coordinación entre ellas. Se trata de un modelo relativamente estable de la organización que no puede identificarse totalmente con ella.

Según Vharles Lusthaus y Marie Helene Adrien (2002) definen la estructura organizacional como:

La capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos. (Pág. 78)

Se entiende que la estructura organizacional es el medio en el cual una organización logra conseguir sus objetivos por lo que ayuda a dar un orden a la empresa coordinando junto con el talento humano las tareas a realizarse, la estandarización y la influencia jerárquica la cual ayuda a la supervisión y control, la especialización, la formalización, la complejidad, la centralización y la departamentalización con la finalidad de trabajar en forma óptima.

Para Mintzberg y Quinn (1995), la estructura organizacional incluye cuestiones de coordinación y establece:

“La coordinación es el proceso de vincular actividades especializadas de individuos o grupos de modo que estos puedan trabajar y lo hagan hacia fines comunes”

En este contexto la definición se entiende que la estructura organizacional ayuda al personal a trabajar acorde mediante la coordinación, sistemas y herramientas que ayudan a comprender y comunicar sus actividades.

La estructura organizacional es la clave para obtener una mayor productividad en la empresa, por el cual las tareas son divididas, coordinadas y controladas con la finalidad de cumplir con los objetivos; ya que trabajar en equipo para un mismo fin es sin duda alguna una ventaja competitiva.

Tipos de Estructuras Organizacionales

Para Kast y Rosenzweig (2001) los tipos de estructuras organizacionales son:

- **Diferenciación horizontal o departamental.-** Tiene que ver con la agrupación de las actividades y tareas afines que realiza el talento humano de la organización en las diferentes áreas, mediante los diferentes niveles jerárquicos.
- **Diferenciación vertical o jerárquica.-** La intención es conocer la profundidad de la estructura jerárquica de la organización, la proliferación de niveles de supervisión, número de posiciones que hay entre ejecutivo que ocupa el puesto alto y los empleados que trabajan en las áreas productivas o de servicio.
- **Dispersión espacial.-** Es la medida que la organización ocupa espacios diferentes para el desarrollo de su actividad. La dispersión

espacial es común en todo tipo de organizaciones y se profundiza a medida que las organizaciones crecen.

En definitiva una organización es mucho más compleja con forme tengan mayor cantidad de sub-unidades, a medida que aumenta el tamaño, crece el nivel en las jerarquía. Tanto la diferenciación horizontal como vertical crean problemas de comunicaciones, coordinación y control a las organizaciones; es decir a mayor diferenciación, mayor es el nivel de dificultad.

Modelo de la Estructura Organizacional

El objetivo de una estructura Organizacional es determinar las guías, parámetros y el procedimiento necesario para un grupo con el fin de alcanzar el propósito principal. Es decir organizar prioridades en forma jerárquica, con la finalidad de apreciar la importancia que en una empresa se establezca una estructura organizacional, como se muestra a continuación:

Ilustración N° 8
Estructura Organizacional



Fuente: Marie Helene Adrien (2002)

Mediante esta ilustración se puede apreciar que la estructura organizacional esta con formada por un orden jerárquico encabezado por la autoridad principal y responsable de la organización y dividida por departamentos o áreas a través de los cuales consiguen la coordinación entre ellas con la finalidad de que las tareas sean divididas y controladas para el logro de los objetivos.

Ilustración No. 9 Características de la Estructura Organizacional



Fuente y elaboración: Kast y Rosenzweig (2001)

En este gráfico se aprecia el ciclo que conlleva a las características de una estructura organizacional, debe ser creada y diseñada a la medida de la organización a tratarse, en función de sus características específicas. Por tal motivo, en el diseño de la estructura organizacional debe pronosticarse el desarrollo futuro, sin que implique sobredimensionar sus secciones, sino un crecimiento agradable y sólido.

En una estructura organizacional debe tenerse en cuenta las personas y las que potencialmente la integrarían, por lo que no es recomendable

esquematizar primero el organigrama y luego pensar en quien ocupara el puesto del mismo. El agrupamiento de las actividades y personas en departamentos hace posible ampliar las organizaciones.

ESTRUCTURA FUNCIONAL

Stephen Robbins 2005 menciona que la estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Es el enfoque funcional hacia la departamentalización aplicado a toda la organización.

Es decir la organización funcional es que cada trabajador pasa a responder ante varios supervisores o jefe, cada cual especializado en determinadas áreas, tomando en cuenta que ninguna autoridad tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa. Todo esto ayuda a mantener una mejor comunicación, control y rapidez en la solución de los inconvenientes que se presentaren.

Ventajas de la Estructura Funcional

Stephen señala algunas ventajas de la organización funcional que son:

Permite que cada cargo se concentre en sus funciones específicas, es decir cada área se dedica al cumplimiento de las tareas encomendadas, a su vez estas son controladas y supervisadas por su jefe o supervisor inmediato.

La especialización en todos los niveles, esta ventaja es de gran importancia ya que es necesario que el supervisor del área o departamento sea especializado o experto en el cargo a desempeñarse.

Desarrolla una comunicación directa sin intercambios, o sea ayuda a una comunicación mucha más rápida y clara facilitando la fluidez del trabajo y la solución de problemas.

Se ha llegado a la conclusión que para Edisomed S.A. este tipo de estructura es importante ya que asocia a personas que tienen un cargo similar dentro de la organización o que realizan sus funciones semejantes, aprovechando los recursos especializados y habilidades del mismo modo. Facilita la supervisión ya que cada gerente sólo debe ser perito en un área limitada de conocimientos y habilidades especializadas para su desarrollo en los puntos donde más se necesitan.

COMPETITIVIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de las empresas en un país para diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado nacional o internacional en medio de una constante competencia con empresas de otros países que se encuentran en un mismo nivel utilizando más eficientemente sus recursos durante un periodo de tiempo determinado. Para alcanzar un cierto nivel de posición competitiva se requiere, incluir el progreso técnico, que no es otra cosa que la capacidad de adaptar y desarrollar técnicas de producción tanto de bienes como servicios antes inexistentes en una economía o para su mejoramiento.

Según Carlos Jaramillo (2003) la competitividad es la **“capacidad para competir y salir victorioso”** se refiere a que luego de la lucha la victoria es la recompensa, por otro lado es la capacidad de las empresas tanto grandes como pequeñas de diseñar, desarrollar, producir y colocar sus productos en el mercado tanto nacional como internacional en medio de la competencia

con otras empresas utilizando más eficientemente sus recursos durante un cierto periodo de tiempo.

Características de Competitividad

Para Ediciones Díaz de Santos (1997), la competitividad radica dos características claves:

1. Racionalidad económica, para que los recursos de la empresa se realicen mediante criterios económicos para alcanzar mayor productividad
2. La capacidad de dirección y organización que eleve los niveles de eficiencia en los aspectos relacionados con la y gestión de los recursos.

Estas características indican que ser competitivos implica crear permanentemente barreras a los competidores.

Tipos de Competitividad

Para el autor Luis Garay existe dos tipos de competitividad, una artificial relacionada con la depreciación de la demanda interna y el aumento de la capacidad ociosa, esto se relaciona con la explotación de recursos naturales y usar mano de obra barata, aplicación de políticas favorables a las exportaciones, manipulaciones de la tasa de cambio, etc.

La más acertada y efectiva es la competencia incorporando innovaciones tecnológicas y así mejorar la organización empresarial y los encadenamientos productivos. Sin duda alguna esta competitividad real es la más productiva y perdurable porque se trata de mejorar los patrones de productividad para la organización.

La competitividad no es más que el resultado de la interacción pero con un mayor protagonismo del papel institucional, que se visualiza en cuatro niveles económicos y sociales: macro, meta y meso.

❖ **El nivel macro de la competitividad**

Se refiere a la estabilidad del contexto macroeconómico, porque su inestabilidad perjudica de manera significativa la operatividad, transparencia y eficiencia entre mercados de factores, bienes y capitales que son claves para la eficiencia de recursos en la economía. Para lograr el éxito de una estabilización se necesita de la voluntad del gobierno de imponer reformas, en las cuales se incite a crear un consenso nacional sobre su importancia y en lograr el apoyo internacional.

❖ **El nivel meta de la competitividad**

Para optimizar la eficacia y resultados en los niveles micro, macro y meso es importante y esencial la eficacia con la que se maneje la organización jurídica, política y económica, dentro del esquema social de organización e integración para la interacción estratégica, porque la competitividad sistémica sin la formación de estructuras a nivel de la sociedad no puede originar resultados.

❖ **El nivel meso de la competitividad**

La formación del nivel meso es ante todo un problema de organización y gestión; se trata de establecer una estructura institucionalmente eficiente y de promover la capacidad de interrelación e interacción entre agentes privados o públicos de una empresa, así como asociaciones, institutos tecnológicos, y demás entidades públicas en el interior de un conglomerado social.

Meta en una organización

La meta de una organización es generar y ganar dinero, esa es la razón de ser de toda organización con ánimo de lucro, éstas sean pequeñas, medianas o grandes y si la meta es ganar dinero, entonces cualquier acción dirigida a generar el mismo es aceptada y productiva. No es suficiente con trabajar mucho sino que se lo debe realizar de manera inteligente, es importante enfocarse en todo aquello que aproxime la empresa a la meta.

Para lograr las metas se establece la misión de una organización resume la razón de ser de la misma, sus metas y valores, el motivo por la cual fue creada. En la declaración de la misión de la organización se determinan las funciones básicas que la organización desempeñará en el entorno determinado para conseguir tal misión.

Dentro de la misión se describen los productos y servicios que se van a ofertar y como se enfocara la satisfacción del cliente. La misma es una mirada positiva hacia la parte interna de la organización.

También se constituye la visión de una organización es la proyección de la empresa hacia el futuro, define hacia dónde se dirige la empresa en un largo plazo. La importancia de tener una visión dentro de una organización, es que ésta permita enfocar y promover esfuerzos de todo su equipo de trabajo hacia una misma dirección y sirva de fuente de inspiración del negocio.

A partir de la visión es posible lograr que se establezcan objetivos, diseñen estrategias, tomen decisiones y se ejecuten tareas de maneras lógicas y directas logrando así, coherencia y orden.

FUNDAMENTACIÓN LEGAL

La empresa EDISOMED S.A se dedica a la prestación de servicios de mantenimiento para maquinarias pesadas al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas.

Para poder acceder y operar por medio del Portal de Compras Públicas debe registrarse a la Ley Orgánica de Contratación Pública que se detalla a continuación:

Sistema oficial de contratación pública del estado ecuatoriano Portal de compras públicas

En Ecuador la contratación de bienes, servicios y obras con entidades del estado se la realiza a través del sistema nacional de contratación pública con la cual se da apertura a que cualquier persona que reúna los requisitos básicos pueda contratar con el estado directamente. Una definición concreta del sistema de contratación pública la encontramos en el sitio web oficial del sistema:

“El sistema nacional de contratación pública es el entorno que reúne a todas las "partes interesadas" de la contratación pública del país, es decir a los contratantes o compradores, a los oferentes o contratistas, al organismo de control, a los organismos de planificación, de presupuesto, y de control, los que son articulados a través de los principios, normativa, procedimientos y demás relaciones” (Portal de Compras Públicas).

A través del portal web de la institución pública, los proveedores interesados pueden acceder a los diferentes procesos de contratación y realizar todo el procedimiento subiendo la información necesaria para cada proceso.

Estos procesos de contratación a partir de la ley orgánica del sistema nacional de Contratación Pública dan prioridad a los pequeños empresarios sobre los medianos, y a estos sobre los grandes empresarios, dando así igualdad de oportunidades entre los diferentes proveedores para que puedan contratar con el Estado.

Los proveedores que quisieran participar en una contratación pública, deberán habilitarse como proveedores del Estado, para lo cual deberán obtener su RUP (Registro Único de Proveedores).

El número de los proveedores entre pequeñas, medianas y grandes empresas que se habilitan mes a mes para participar en procesos de contratación pública se muestra en la tabla siguiente, la cual fue tomada de cifras estadísticas del portal de compras públicas.

Beneficios de las entidades contratantes

Actualmente, a través del sistema nacional de Contratación Pública las empresas sean micro, pequeñas, medianas o grandes pueden acceder a la contratación de bienes, servicios, obras y consultoría, independientemente del monto a contratar, sin requerir previamente de una autorización de ningún órgano o Institución Estatal, como ocurría en veces anteriores con los informes previos de Procuraduría y de Contraloría, de esta manera se puede contar con una contratación ágil y acorde a las necesidades estatales. Previo a la creación de cada contratación las entidades interesadas deberán elaborar un Presupuesto Referencial, que garantice el cumplimiento de sus obligaciones.

Responsabilidad de la entidad contratante

En todo momento, la Entidad será responsable de la veracidad, coherencia, vigencia y transparencia de la información sobre los procesos creados además de los documentos adjuntos en los módulos del portal, en los cuales la entidad participe y deberá entregar el respaldo físico de la información anexada, en el caso de ser requerido.

Esto no quiere decir que la Entidad adquiere algún derecho de propiedad intelectual por el simple uso de los servicios y contenidos del portal y en ningún momento este uso será considerado como una autorización o peor aún como licencia para utilizar los servicios y contenidos con fines distintos a los procesos de contratación.

Por lo tanto, no tendrá derecho a comercializar de ninguna manera los servicios y contenidos, limitar o impedir a cualquier otro proveedor el uso del portal, colocar o utilizar los servicios y contenidos del portal en sitios o páginas propias o de terceros sin autorización previa y por escrito del INCOP.

Responsabilidad del instituto nacional de compras públicas (INCOP)

El INCOP se encuentra en facultad de negar el derecho, de restringir o condicionar al Proveedor el acceso al portal, ya sea de manera total o parcial, a su entera discreción, tiene además el derecho a modificar los servicios y contenidos del portal, en cualquier momento y sin necesidad de previo aviso.

El INCOP no se hace responsable por errores, omisiones o caídas temporales del Sistema provocados por cualquier causa, propios o de terceros, o por cualquier inexactitud en la información distribuida a través del mismo.

Tampoco es responsable de los resultados de procedimientos que se lleven a cabo a través del Portal o de las obligaciones originadas por la suscripción de contratos con Entidades. Cabe recalcar que el INCOP no es responsable del Estado, y que la decisión de adjudicar o contratar a un candidato habilitado en el RUP es únicamente responsabilidad de la entidad contratante.

Para más explicación ver la ley orgánica del sistema nacional de contratación pública en los anexos.

CAPÍTULO II

METODOLOGÍA

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se llevará a cabo bajo la modalidad del método científico detallando todos los procedimientos necesarios para obtener información que se requiere y entender el problema o situación conflicto mediante la investigación de mercado.

Modalidad de la Investigación

Esta investigación se encuentra dentro de la **modalidad de campo** porque se realiza dentro de la empresa EDISOMED, y con la participación de sus integrantes y empleados del Municipio de Guayaquil.

Es **modalidad documental** porque tiene bases bibliográficas sobre los métodos de planificación estratégica y posicionamiento de mercado.

Es **modalidad de información secundaria**, que para el autor Taylor James son datos ya publicados que han sido recolectados para propósitos diferentes a las necesidades específicas de la investigación de desarrollo.

Los datos provenientes de estas fuentes consiste básicamente en información de:

- Edisomed S.A: datos históricos que posee la empresa tales como actividad del negocio, competidores, cartera de cliente, proveedores y otros que constituye una fuente valiosa de información

- Página del portal de Compras Públicas: reglamentos, normativas y proceso de selección para acceder a este portal.
- Artículos relacionados, libros, internet, investigaciones previas, otros.

Por otra parte, también se llevó a cabo un **modalidad de datos primarios** que para el autor Malhotra Naresh ofrecen datos originados por los investigados con el fin específico de atender el problema.

Con este antecedente se utilizó entrevistas y encuestas como herramientas principales de recopilación de datos. Estos cuestionarios fueron diseñados para obtener datos sobre la situación actual de la empresa, calidad del servicio al cliente e información real que sirvan de sustento para la presente investigación.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se va a aplicar es el estudio **descriptivo y explicativo** porque se deben analizar y describir objetos o las características del funcionamiento real de la empresa y del sector dónde se desenvuelve que indicarán los fenómenos o problemas de la investigación, por qué analizarán las causas y efectos por las que se presenta el proyecto y se buscarán las debidas soluciones.

Para la modalidad investigación descriptiva de campo el investigador debe ser capaz de definir que va a medir y como va a lograr la precisión en esa medición.

Lo que en la opinión de Sallitz citado por Hernández explica que la investigación de campo se refiere al análisis sistemático de problemas en la realidad con el propósito bien sea describirlos, interpretarlos entender su naturaleza y explicar sus causas, efectos para predecir sus ocurrencias.

POBLACIÓN Y MUESTRA

La población o universo estará comprendido por 10 personas que laboran en la empresa Edisomed S.A y 5 que pertenecen al Centro Técnico de mantenimiento Municipal del Guayas. Debido al número manejable del universo no es necesario seleccionar una muestra; por lo tanto, todo el universo será al cual se le aplicarán los instrumentos de recolección de información.

Los integrantes que participarán son:

Tabla N° 2
Cuadro de involucrados en Edisomed S.A

NOMBRES	CARGO
Diana Moreno Povea	Presidente
Manuel Moreno Vásquez	Gerente General
Ing. Mónica García	Contadora
Elizabeth Flores Vélez	Asistente Administrativo
José Muzo Espinoza	Asistente de sistemas
Luis Coronel Vásquez	Operario Senior
Klever Coronel Avilés	Operario 1
Jairo Espinoza	Operario 2 y seguridad
Sebastián Mujica	Operario 3
Alfredo Pillasagua	Operario 4

Fuente: Empresa Edisomed S.A

Elaboración: Los autores

Tabla N° 3
Cuadro de involucrados Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas

NOMBRES	CARGO
Eco. Oscar Cantos	Director Administrativo
Ing. Gabriel Gallegos	Jefe de mantenimiento y reparación
Rafael Morante	Asistente Administrativo 1
David Figueroa	Asistente Administrativo 2
Brenda Martínez	Asistente Administrativo 3

Fuente: Municipio de Guayaquil

Elaboración: Los autores

OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES

En los cuadros adjuntos se detallan la variable dependiente e independiente.

Tabla N° 4
Operalización de la variable dependiente

Concepto	Dimensiones	Categorías	Indicadores	Índices
VARIABLE DEPENDIENTE Posicionamiento en el Mercado Forma en la que está definido un producto o servicio por los consumidores con relación a ciertos atributos importantes	Dar al producto o servicio un significado concreto a comparación de la competencia	Clientes Competencia directa e indirecta Productos o servicios Proveedores	Perfil sociodemográfico de los clientes Valoración de los atributos del producto Frecuencia de venta del servicio	¿Se ha estructurado los parámetros estratégicos para el posicionamiento en el mercado?

Fuente: Antropología unicista de mercado, 2005, Peter Belohlavek

Elaboración: Los autores

Tabla N° 5
Operalización de la variable independiente

Concepto	Dimensiones	Categorías	Indicadores	Índices
VARIABLE INDEPENDIENTE Plan Estratégico Gerencial Es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.	Procedimientos de diagnósticos mediante el uso de puntuales herramientas para el establecimiento del plan estratégico	Marketing Mix Estrategias Plan de acción	Políticas de precio, promoción y mercado Implementación de estrategias Análisis FODA	¿Se tiene en consideración la implementación del plan estratégico gerencial?

Fuente: Antropología unicista de mercado, 2005, Peter Belohlavek

Elaboración: Los autores

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para el desarrollo investigativo de la presente tesis se utilizará los instrumentos de recolección de datos como lo son las encuestas y entrevistas.

Se aplica dos tipos de encuesta cuyas preguntas tienen opción de respuestas y que están orientadas a identificar la situación actual de las distintas áreas funcionales de la empresa Edisomed S.A

Las encuestas y entrevistas son aplicadas de manera personal al presidente y gerente de la empresa. Las entrevistas al contador, los asistentes, operarios; así como al personal que labora en el área del departamento técnico de mantenimiento del Municipio de Guayaquil.

Adicional a la encuesta y entrevista, se hace observación directa para establecer el desempeño de las actividades en la empresa Edisomed S.A. Esta observación se hace de manera personal en las instalaciones de la empresa. Para esto se acude una vez a la semana a la empresa durante dos horas con la finalidad de buscar y complementar la información obtenida de las encuestas.

Para identificar si un determinado aspecto y respuesta en las encuestas es fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad se acude al método utilizado por Rensis Likert a través de una escala identificando el grado del factor que según para el mismo autor esta escala consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones o juicios ante los cuales se pide la reacción de los sujetos.

A continuación se detalla las escalas a utilizarse en las encuestas realizadas a los empleados de Edisomed S.A y al personal del Centro técnico de mantenimiento del Municipio del Guayas:

Tabla N° 6
Escalas de Likert empleadas en las encuestas

Siempre	Totalmente de acuerdo	Verdadero
Casi siempre	De acuerdo	Falso
Algunas veces	Neutral	Completamente verdadero
Muy pocas veces	Total desacuerdo	Completamente falso
Nunca	En desacuerdo	

Elaboración: Autores de la tesis

PROCESAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

Cuando se haya obtenido la información de las encuestas se analiza tomando en consideración:

- Revisión analítica de la información, es decir eliminar y depurar la información defectuosa, contradictoria, incompleta o no necesaria.
- Tabulación o cuadros según variables de la hipótesis, se maneja de información con un correcto estudio estadístico de datos para la presentación de los resultados finales.
- Representaciones mediante gráficos estadísticos.

Para el análisis e interpretación de resultados considera:

- Análisis de los resultados estadísticos, destacando tendencias o relaciones fundamentales de acuerdo con los objetivos planteados e hipótesis.
- Interpretación de los resultados con el apoyo de teorías conceptuales e investigaciones de otros autores.
- Comprobación de la hipótesis.

- Establecimiento de conclusiones y recomendaciones

RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para la recolección de datos se utilizó el método comunicativo en el que se emplea la formulación de preguntas a los entrevistados y se utiliza:

- Identificación de las muestra que van a ser investigados.

Para la recolección de información, se aplicó una encuesta del 100% del total de la población, la empresa Edisomed S.A y el personal que integra en centro técnico de mantenimiento del Municipio de Guayaquil y que incluyó preguntas estructuradas para conocer aspectos tales como:

- Condición del informante (cargo, sexo y edad)
- Características de la actividad de la empresa
- Características de la estructura interna de la empresa
- Características de los competidores
- Calidad del servicio

Entre otros instrumentos se utilizó grabadoras, cámara fotográfica, y movilización para acceder al lugar donde se encuentran la empresa y los canchones de los centro técnicos de mantenimiento Municipal de Guayaquil.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE DATOS

En el presente capítulo se realizará el análisis de la situación interna y externa de la empresa Edisomed S.A quien presta sus servicios de mantenimiento de maquinarias pesadas al Municipio de Guayaquil.

Este análisis permitirá conocer cuáles son las fortalezas y necesidades que tienen la empresa, desde la perspectiva del alto mando (presidente y gerente) así como de sus colaboradores, también conocer cuál es la aceptación que tiene la empresa por parte del Municipio.

La presentación y análisis de los resultados obtenidos en cada uno de los ítems de la encuesta realizadas al personal internos y externo de la Empresa Edisomed S.A se harán mediante gráficos estadísticos, tablas de frecuencias y se realizará la interpretación a cada uno de los datos arrojados en dicha encuesta.

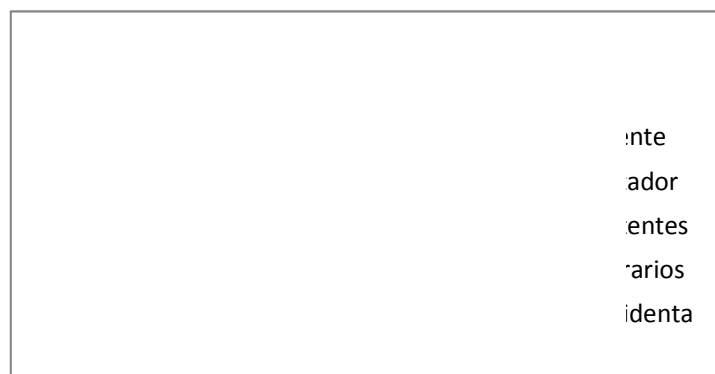
Con el análisis estadístico y financiero se hará el planteamiento de las recomendaciones para fomentar el crecimiento y equilibrio económico de la pequeña empresa Edisomed S.A.

ANÁLISIS DE ENCUESTAS REALIZADAS A CLIENTES INTERNOS EMPRESA EDISOMED S.A

INFORMACIÓN GENERAL

Condición del Informante

Gráfico N° 1



FUENTE: Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de la tesis

Tabla N° 7
Condición del informante

CARGO OCUPACIONAL	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Presidente	1	10%
Gerente	1	10%
Contador	1	10%
Asistente	2	20%
Operarios	5	50%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de la tesis

ANÁLISIS

La empresa Edisomed S.A está conformada por 10 empleados; los cuáles, el 50% de participación corresponde a los operarios y en un 10% corresponde al presidente, gerente y contador respectivamente.

Sexo del Informante

Gráfico N° 2



FUENTE: Empresa Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 8
Sexo del Informante

SEXO	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Hombres	7	70%
Mujeres	3	30%
TOTAL	10	100%

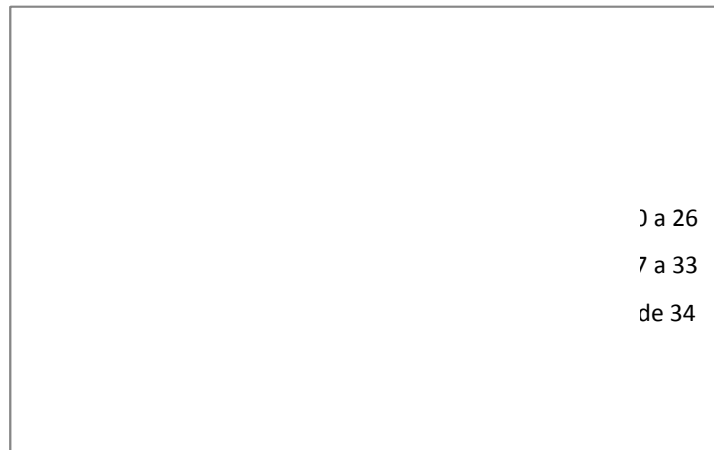
FUENTE: Empresa Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

Edisomed S.A. por ser una empresa que se dedica exclusivamente al mantenimiento de maquinarias pesadas predomina la presencia del género masculino con un 70% de participación. Mientras que el género femenino tiene un 30% de participación que labora en la parte administrativa y contable.

Edad del informante

Gráfico N° 3



FUENTE: Empleados Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 9
Edad del informante

EDAD	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 20 años a 26	3	30%
De 27 años a 33	3	30%
Más de 34 años	4	40%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empleados Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

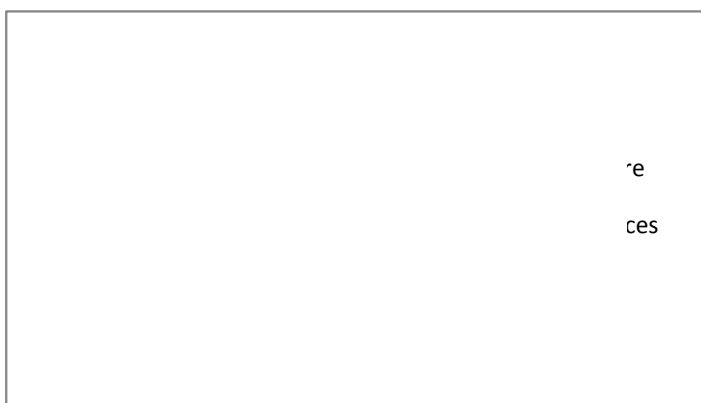
ANÁLISIS

Las entrevistas se realizó a personal de la empresa Edisomed S.A. tanto de la parte operativa como administrativa, presentándose una participación del 40% que tenían más de 34 años y el 30% corresponde entre 20 a 33 años de edad.

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿Está satisfecho con el entorno laboral en la empresa?

Gráfico N° 4



FUENTE: Empresa Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 10
Entorno laboral

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	9	90%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

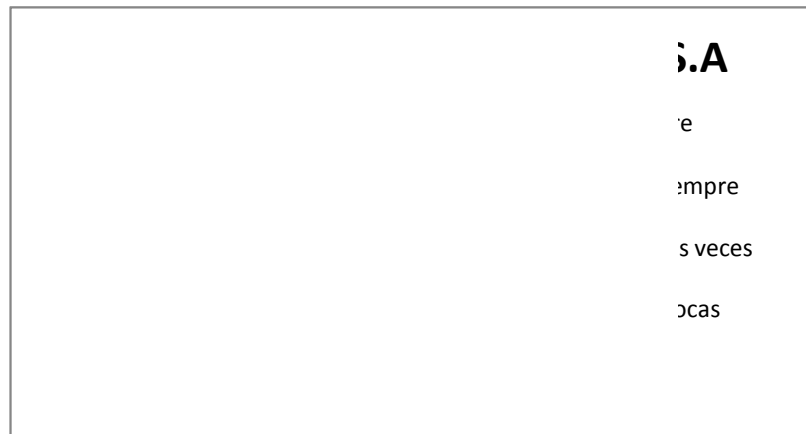
FUENTE: Empleados Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

Se puede apreciar que del total de los encuestados el 90% siempre está satisfecho con el entorno laboral de la empresa y solamente un 10% casi siempre lo está.

2. ¿En la actualidad la empresa cuenta con una misión y visión?

Gráfico N° 5



FUENTE: Empleados de Edisomed S.A

ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 11
Misión y Visión en Edisomed S.A

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0	0%
Casi siempre	1	10%
Algunas veces	6	60%
Muy pocas veces	2	20%
Nunca	1	10%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empleados Edisomed S.A

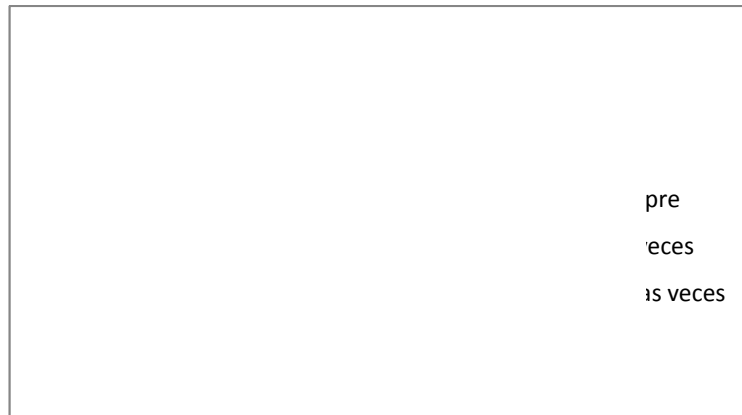
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

Después de realizar el análisis a la pregunta número 2 se puede determinar que con el 60% de los encuestados manifiesta que algunas veces la empresa Edisomed S.A cuenta con una misión y visión; con el 20% indican que muy pocas veces la tiene. Existiendo igual representación con el 10% estableciendo que casi siempre o nunca ha tenido la empresa misión y visión.

3. ¿Tiene claro la actividad que realiza la empresa?

Gráfico N° 6



FUENTE: Empleados de Edisomed S.A

ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 12
Actividad de Edisomed S.A

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	10	100%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empleados Edisomed S.A

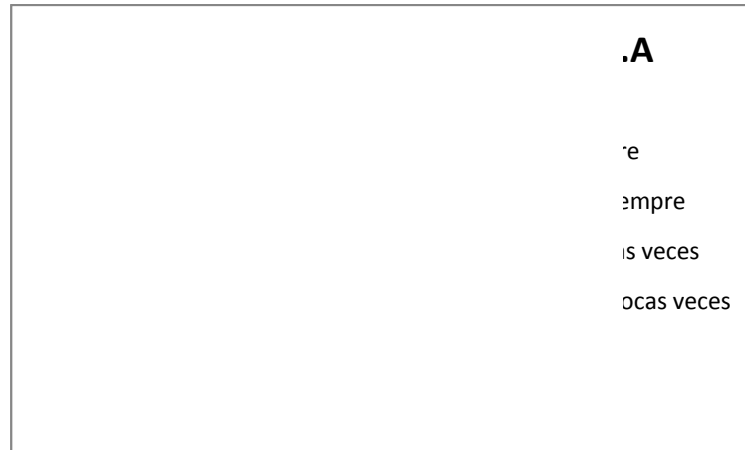
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

De acuerdo a las encuestas realizadas se determina que el 100% de los resultados siempre conocen y tiene claro la actividad que realiza la empresa.

4. ¿Cree internamente que la empresa tiene definido un claro nivel jerárquico?

Gráfico N° 7



FUENTE: Empleados de Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 13
Nivel jerárquico en Edisomed S.A

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	4	40%
Casi siempre	4	40%
Algunas veces	1	10%
Muy pocas veces	1	10%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

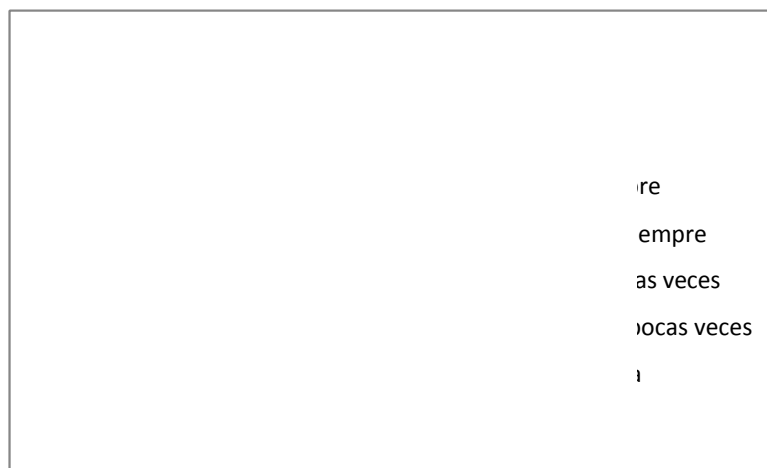
FUENTE: Empleados Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

En esta pregunta se puede notar que con un 40% de igualdad en resultados los empleados de Edisomed S.A creen que siempre y casi siempre la empresa cuenta con un nivel jerárquico definido; mientras que, con un 10% piensan que algunas veces o muy pocas veces la tiene.

5. ¿En su empresa se establecen los salarios de acuerdo a las actividades que realiza?

Gráfico N° 8



FUENTE: Empleados de Edisomed S.A

ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 14
Satisfacción del salario

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	7	70%
Casi siempre	3	30%
Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empleados Edisomed S.A

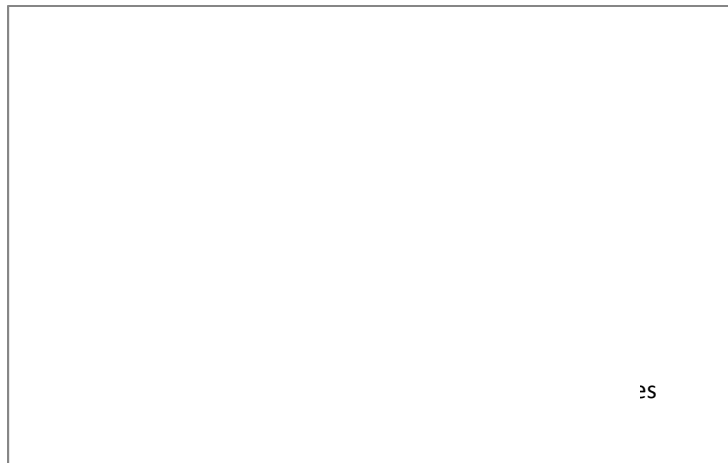
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

De acuerdo al gráfico N° 8 se puede evidenciar que el 70% de los resultados de la encuesta indican que siempre están de acuerdo con los pagos de los salarios de acuerdo a las funciones que realizan; mientras que, un 30% establece que casi siempre lo está.

6. ¿Considera usted que en la actualidad la empresa tenga un plan de acción gerencial?

Gráfico N° 9



FUENTE: Empleados de Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 15
Plan de acción gerencial

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0	0%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	3	30%
Muy pocas veces	3	30%
Nunca	4	40%
TOTAL	10	100%

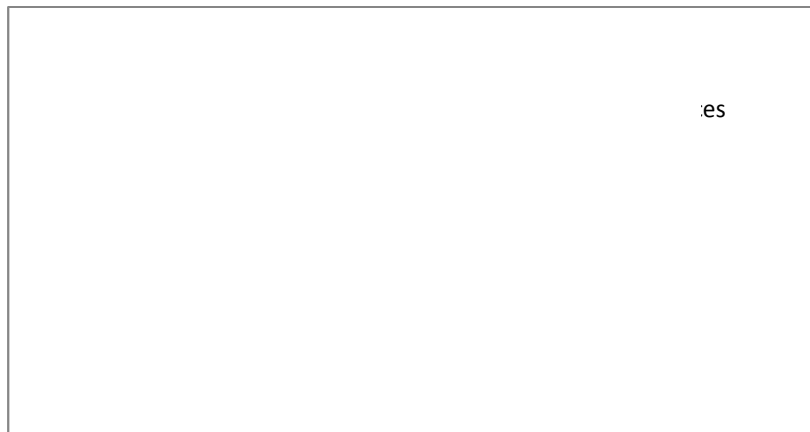
FUENTE: Empleados Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

Con la pregunta número 6 se puede determinar que un 40% de los encuestados indican que nunca ha tenido la empresa un plan de acción gerencial, y el 30% algunas veces o muy pocas veces ha ejecutado dicho plan.

7. ¿Se cumplen normas y procedimientos por parte del personal establecidos mediante algún manual de funciones otorgados por la empresa?

Gráfico N° 10



FUENTE: Empleados de Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 16
Manual de funciones

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	1	10%
Casi siempre	0	0%
Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	3	30%
Nunca	6	60%
TOTAL	10	100%

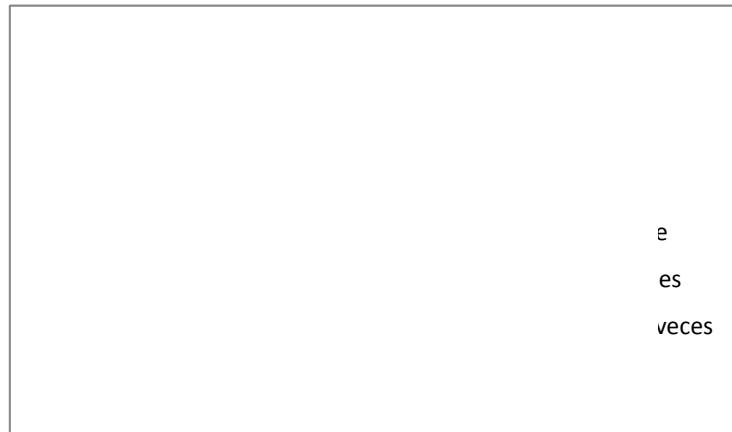
FUENTE: Empleados Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

Es claro que todos los empleados encuestados desconocen la existencia de un manual de funciones; con el 60% de los resultados se establece que nunca se cumple y el 30% determina que muy pocas veces se ejecuta manuales de funciones.

8. ¿Es necesario conocer las debilidades y fortalezas de los competidores de su empresa?

Gráfico N°11



FUENTE: Empleados de Edisomed S.A

ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 17
Debilidades y fortalezas competidores

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	6	60%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	2	20%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empleados Edisomed S.A

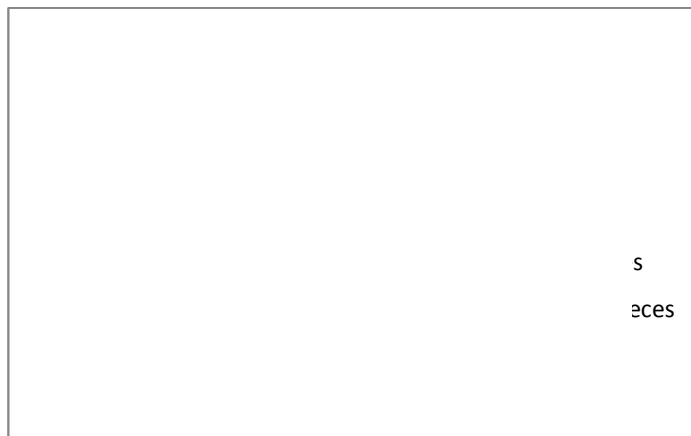
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

De acuerdo a esta pregunta realizada, se obtiene como resultado que un 60% de los encuestados consideran que siempre es necesario conocer a los competidores; y un 20% determinan que casi siempre y algunas veces es necesario.

9. ¿Ha sentido que la empresa valora las ideas que generan los empleados?

Gráfico N° 12



FUENTE: Empleados de Edisomed S.A

ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 18
¿La empresa valora las ideas?

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	5	50%
Casi siempre	4	40%
Algunas veces	1	10%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empleados Edisomed S.A

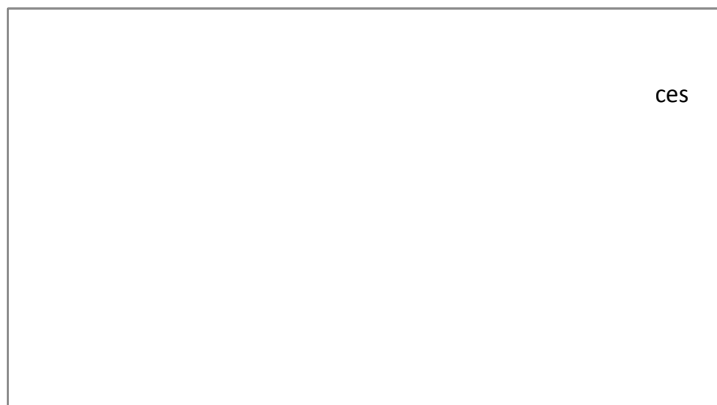
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

Con el 50% de los resultados determinaron los encuestados que la empresa siempre valora las ideas y aportaciones que generan los empleados, mientras que un 40% indican que casi siempre lo hacen.

10. ¿Considera que la empresa en los últimos años ha pasado por algún tipo de problema gerencial, financiero u de otra índole?

Gráfico N°13



FUENTE: Empleados de Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 19
Problemas internos

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	1	10%
Casi siempre	2	20%
Algunas veces	4	40%
Muy pocas veces	3	30%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empleados Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

De acuerdo al gráfico N° 13 se puede evidenciar que existe una igualdad de resultados en las encuestas con el 40% afirman que algunas veces la empresa se ha visto afectada por problemas internos; con el 30% muy pocas veces y con el 20% casi siempre.

11. ¿Considera usted que en la actualidad la empresa debe tener un plan de acción gerencial?

Gráfico N° 14



FUENTE: Empleados de Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

Tabla N° 20
Plan de acción gerencial en Edisomed S.A

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	5	50%
Casi siempre	2	50%
Algunas veces	0	0%
Muy pocas veces	0	0%
Nunca	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empleados Edisomed S.A
ELABORACIÓN: Autores de la tesis

ANÁLISIS

Después de realizar el análisis a la pregunta N° 11 se evidencia que el 50% de los encuestados establecen que siempre es importante tener un plan de acción gerencial; de igual manera el otro 50% establece que casi siempre debe tenerlo.

12. ¿Cree necesario la implementación de un plan estratégico gerencial en la empresa como medio de optimización de resultados?

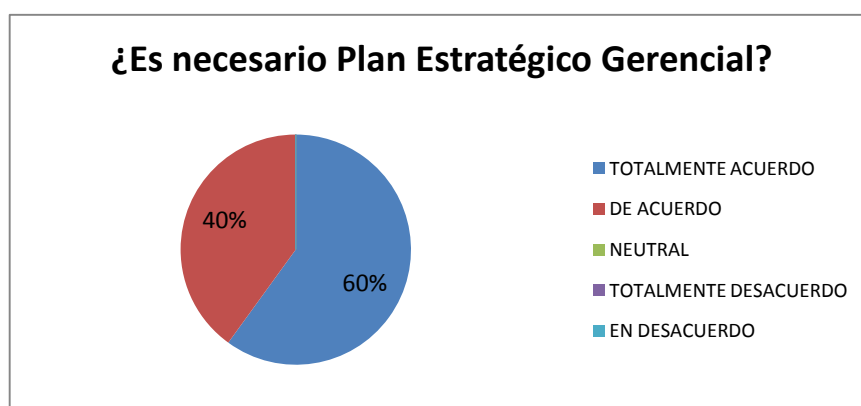


Gráfico N° 15

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores

Tabla N° 21

¿Es necesario Plan Estratégico Gerencial?

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente acuerdo	6	60%
De acuerdo	4	40%
Neutral	0	0%
Total	10	100%

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

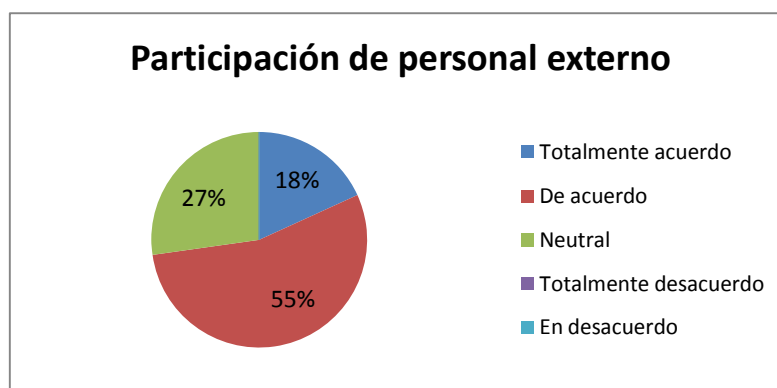
ELABORACION: Autores

ANÁLISIS

El 60 % de los empleados están totalmente de acuerdo con implementación de un plan estratégico gerencial en la empresa, y el 40 % restante respondió que solo está de acuerdo con esta medida. Lo que indica que existe la factibilidad de implementar el plan estratégico en la empresa teniendo la colaboración del personal.

13. ¿Cree necesario que la empresa cuente con participación de personal externo como consultores en plan estratégicos gerenciales para evaluar el desempeño de la empresa?

Gráfico N° 16



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 22

Participación de personal externo

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente acuerdo	2	18%
De acuerdo	6	55%
Neutral	3	27%
Total	11	100%

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

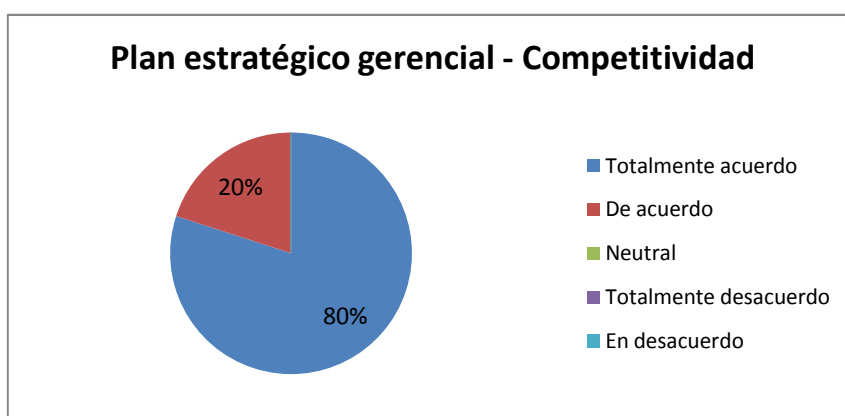
ELABORACION: Autores

ANÁLISIS

Al considerar la participación de personal externo como consultores para evaluar el desempeño de la empresa el 73% está de acuerdo y totalmente acuerdo mientras que el 27% no tiene ningún comentario.

14. ¿Considera usted que un plan estratégico gerencial permitirá incrementar la competitividad de la empresa?

Gráfico N° 17



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 23
Plan estratégico gerencial - competitividad

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente acuerdo	8	80%
De acuerdo	2	20%
Neutral	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

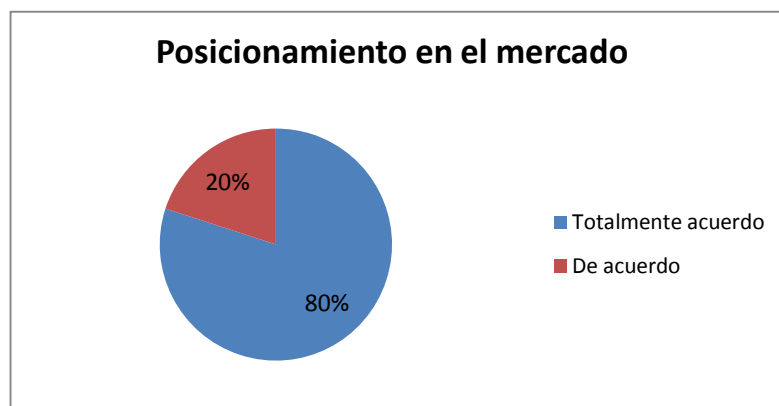
ELABORACION: Autores de tesis

ANÁLISIS

Del total de empleados el 80% consideran que implementando un plan estratégico gerencial permitirá incrementar la competitividad de la empresa, lo que aumentaría su desarrollo en el mercado fortaleciendo su organización.

15. **¿Considera usted que las estrategias gerenciales que desea implementar Edisomed ayudara con el posicionamiento en el mercado?**

Gráfico N° 18



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 24

Posicionamiento en el mercado

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente acuerdo	8	80%
De acuerdo	2	20%
Neutral	0	0%
Totalmente desacuerdo	0	0
En desacuerdo	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

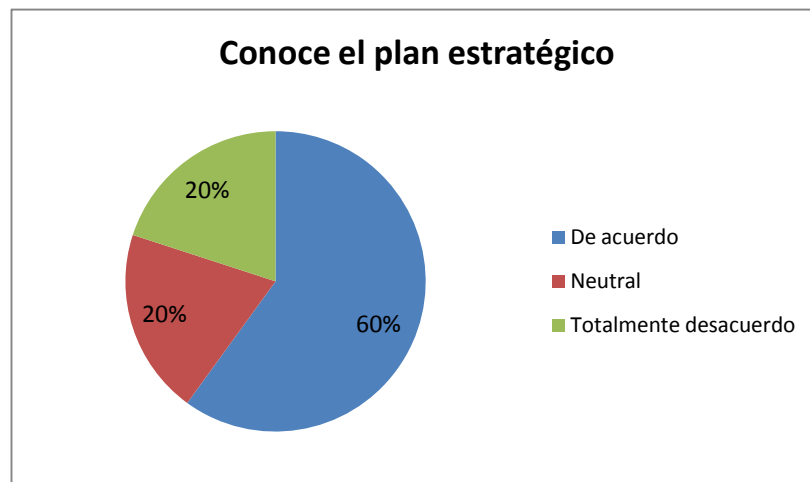
ELABORACION: Autores de tesis

ANÁLISIS

El 80% de encuestados admiten que si es necesario la implementación de estrategias gerenciales ya que ayudará a posicionarse en el mercado a través de esto puede mejor los procesos internos y externos de la empresa.

16. ¿Conoce usted lo que es un plan estratégico gerencial?

Gráfico N° 19



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 25
Conoce el plan estratégico

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente acuerdo	0	0%
De acuerdo	6	60%
Neutral	2	20%
Totalmente desacuerdo	2	20%
En desacuerdo	0	0
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de tesis

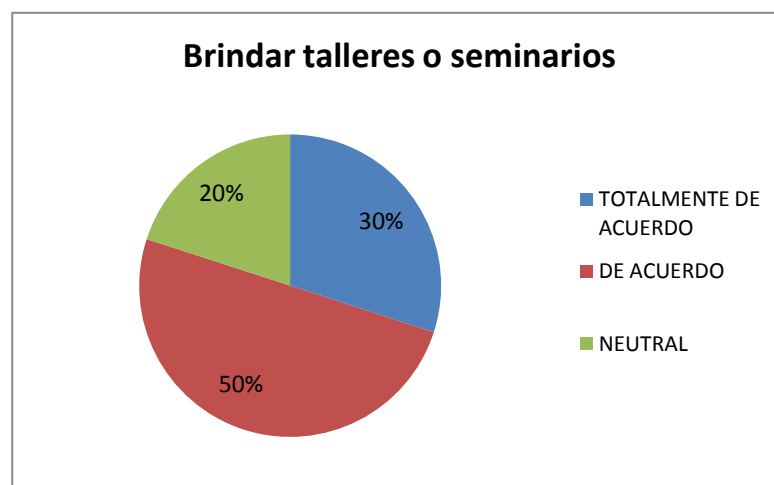
ANÁLISIS

El 60% de los encuestados si conocen lo que es un plan estratégico gerencial, mientras que el 20% no opina al respecto y 20% restante no sabe lo que es.

17. ¿Considera que la empresa debe brindar talleres o seminarios de capacitación profesional acorde a las funciones de cada cargo?

Grafico

N° 20



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.
ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 26
Brindar talleres o seminarios

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Totalmente acuerdo	3	30%
De acuerdo	5	50%
Neutral	2	20%
TOTAL	10	100%

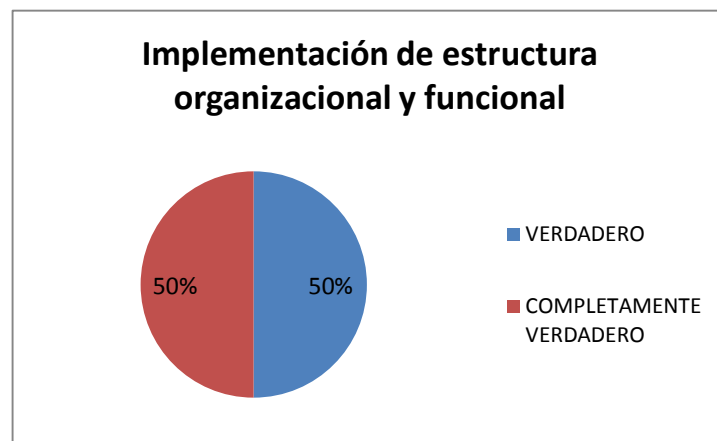
FUENTE: Empresa Edisomed S.A.
ELABORACION: Autores de tesis

ANÁLISIS

Un 80% de los encuestados están totalmente acuerdo y de acuerdo con la implementación de talleres o seminarios con la finalidad de aumentar y fortalecer sus conocimientos para el buen desempeño de su trabajo, mientras que un 20% de personas se encuentran en posición neutral de esta medida.

18. Es importante que las empresas tengan definido una estructura organizacional y de funciones, sabiendo esto, ¿Considera la implementación de estas estructuras en Edisomed S.A?

Gráfico N° 21



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.
ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 27

Implementación de estructura organizacional y funcional

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Verdadero	5	50%
Completamente verdadero	5	50%
TOTAL	10	100%

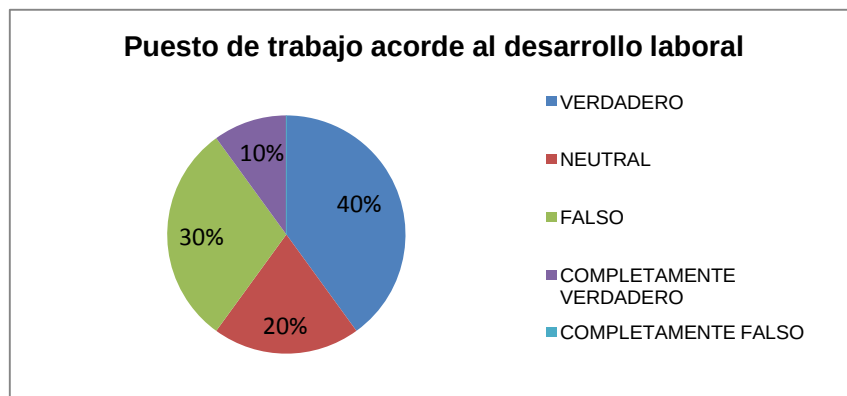
FUENTE: Empresa Edisomed S.A.
ELABORACION: Autores de tesis

ANÁLISIS

El 100% de las personas encuestadas consideran verdadero y completamente verdadero la importancia de que Edisomed tenga definido una estructura organizacional y de funciones, así poder mejorar el desempeño y coordinación en las tareas para el cumplimiento de los objetivos.

19. ¿Considera usted que su puesto de trabajo cuenta con los recursos materiales necesarios para tener un mejor desarrollo laboral?

Grafico N° 22



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores

Tabla N° 28

Puesto de trabajo acorde al desarrollo laboral

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Verdadero	4	40%
Neutral	2	20%
Falso	3	30%
Completamente verdadero	1	10%
Completamente falso	0	0%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

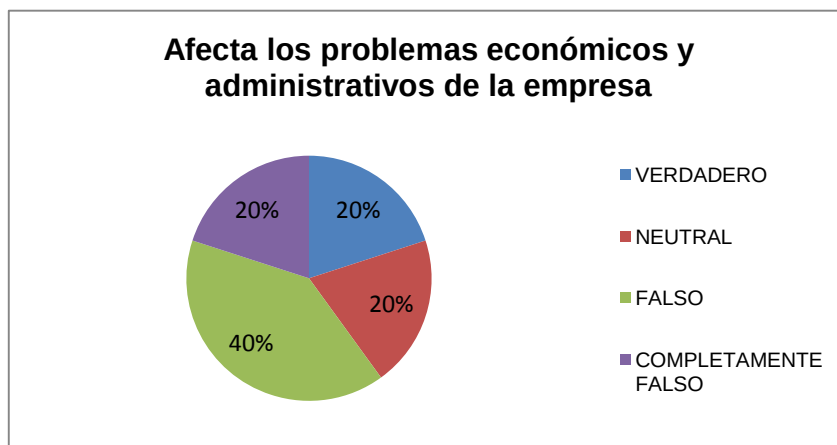
ELABORACION: Autores

ANÁLISIS

Un 40% considera verdadero que su puesto de trabajo cuenta con los recursos materiales necesarios para el buen desarrollo laborar, un 20% se encuentra en una posición neutral mientras que un 30% considera falso que su puesto cuenta con recursos necesarios para su desempeño laborar, por lo que existe inconformidad que deberá ser solucionado para obtener un mejor rendimiento en sus actividades.

20. ¿Le ha afectado a usted los problemas de nivel económico y administrativo que ha presentado la empresa en estos últimos periodos?

Gráfico N° 23



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 29

Afecta los problemas económicos y administrativos a la empresa

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Verdadero	2	20%
Neutral	2	20%
Falso	4	40%
Completamente falso	2	20%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.
ELABORACION: Autores de tesis

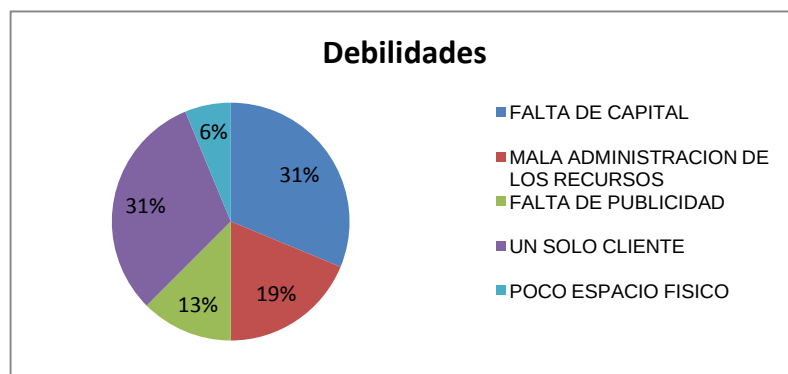
ANÁLISIS

A un 20% de los encuestados consideran verdadero que han afectado los problemas de nivel económico y administrativo que ha presentado la empresa en estos últimos periodos, el 20% se encuentra en una posición neutral, mientras que un 60% dicen que es falso y completamente falso

PREGUNTAS COMPLEMENTARIAS

21. ¿Cuáles considera que son las debilidades que están presentándose en la empresa actualmente? mencione algunos factores?

Gráfico N° 24



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.
ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 30
Debilidades

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Falta de capital	5	31%
Mala administración de los recursos	3	19%
Falta de publicidad	2	13%
Un Solo Cliente	5	31%
Poco espacio físico	1	6%

TOTAL	17	100%
-------	----	------

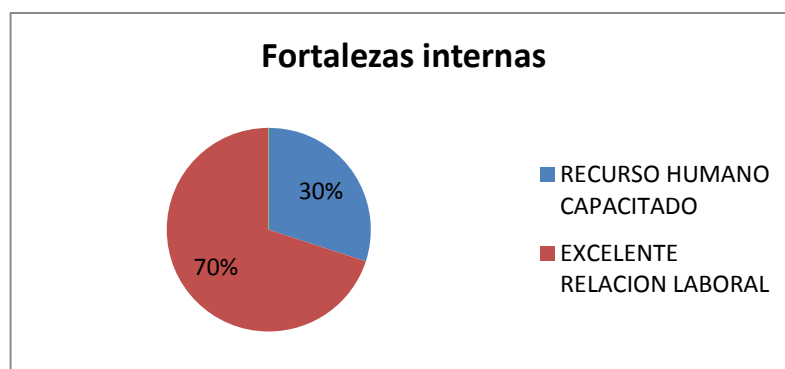
FUENTE: Empresa Edisomed S.A.
ELABORACION: Autores de tesis

ANÁLISIS

El 62% de los encuestados consideran que las debilidades que la empresa presenta actualmente son la falta de clientes y de capital, el 19% es la mala administración de los recursos, un 13% falta de publicidad y un 6 % poco espacio físico.

22. ¿De las siguientes fortalezas internas y externas, ¿cuál cree usted que presenta Edisomed S.A.?

Gráfico N° 25



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.
ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 31
Fortalezas internas

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Recursos humano capacitado	3	30%
Excelente relación laboral	7	70%
Herramientas de trabajo Adecuadas	0	0%
TOTAL	10	100%

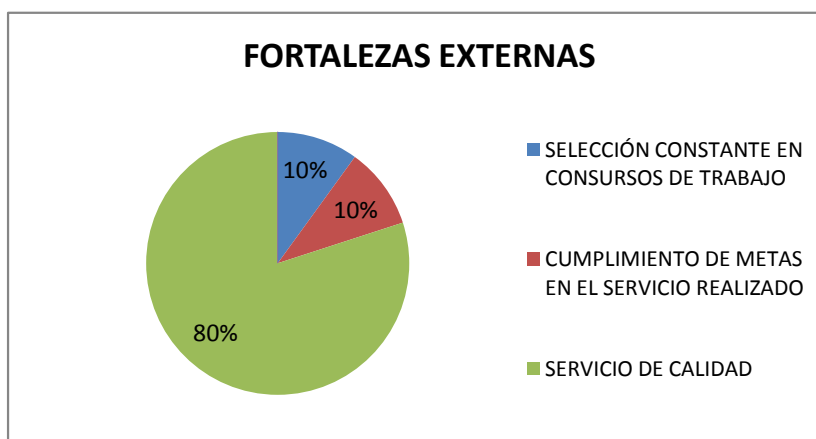
FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de tesis

ANÁLISIS

El 70% de encuestas coincidió que una de las fortalezas internas que presenta Edisomed es que existe una excelente relación laboral, mientras que el 30% indica que es el recurso humano capacitado y nadie concuerda que entre las fortalezas está las herramientas de trabajo adecuadas.

Gráfico N° 26



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 32
Fortalezas externas

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
-------	---------------------	---------------------

Selección constante en concursos de trabajo	1	10%
Cumplimiento de metas en servicio realizado	1	10%
Servicio de calidad	8	80%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

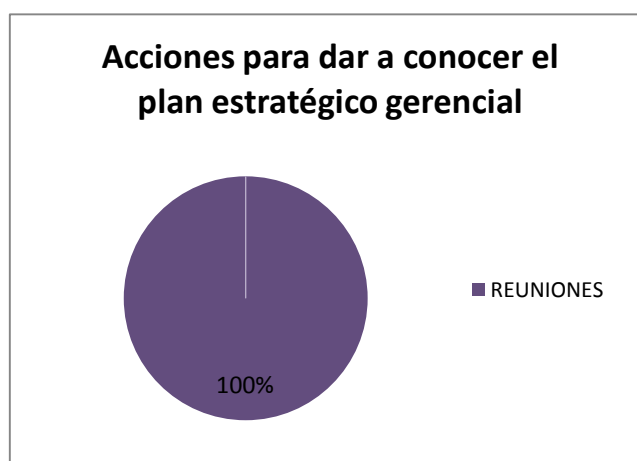
ELABORACION: Autores de tesis

ANÁLISIS

Un 80% de encuestados establecieron que dentro de las fortalezas externas de la empresa es el servicio de calidad que brinda, y un 20% en selección constante en concursos de trabajo en y cumplimiento de metas en servicio en el realizado.

- 23. Mencione que acciones debería utilizar la empresa para dar a conocer el plan estratégico gerencial a su personal en las distintas aéreas.**

Gráfico N° 27



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores de tesis

Tabla N° 33
Acciones para dar a conocer el plan estratégico gerencial

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Reuniones	10	100%
TOTAL	10	100%

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

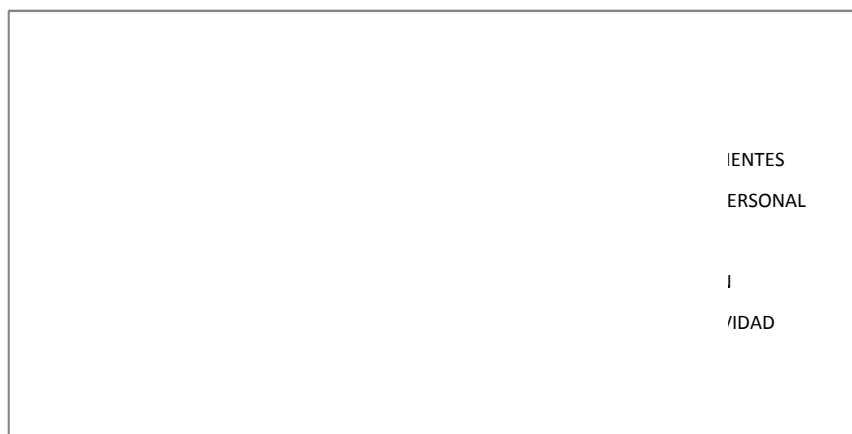
ELABORACION: Autores de tesis

ANÁLISIS

El 100% de los encuestados opinan que la empresa para dar a conocer el plan estratégico gerencial al personal de la empresa debe ser por medio de reuniones.

- 24. ¿Qué ideas estratégicas considera que deberá tener en cuenta la empresa Edisomed S.A. al realizar un plan estratégico gerencial?**

Gráfico N° 28



FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores

Tabla N° 34
Ideas estratégicas

Datos	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Buscar nuevos clientes	2	16%
Capacitación de personal	2	15%
Fijación de metas	2	15%
Ideas de inversión	3	23%
Mayor competitividad	3	23%
Realizar FODA	1	8%
TOTAL	13	100%

FUENTE: Empresa Edisomed S.A.

ELABORACION: Autores

ANÁLISIS

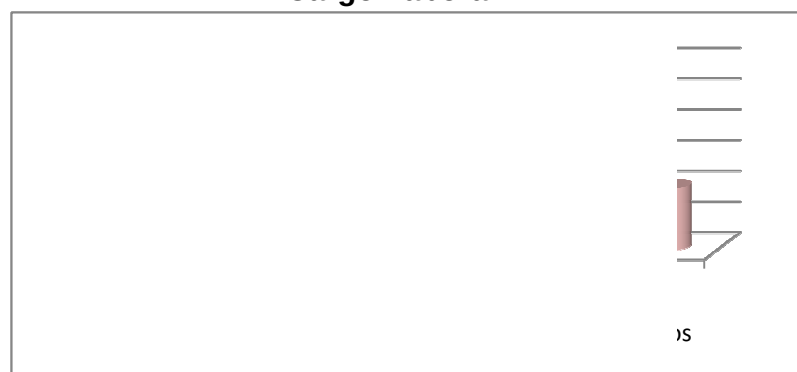
Dentro de las ideas estratégicas que los encuestados que deberá tener en cuenta la empresa al realizar el plan estratégico gerencial un 23% es ideas de inversión y mayor competitividad, el 16% buscar nuevos clientes, 15% capacitación de personal y fijación de metas y el 8% restante realización de FODA.

RESULTADOS Y ANÁLISIS DE ENCUESTAS PARA CLIENTE EXTERNO CENTRO TÉCNICO DE MANTENIMIENTO MUNICIPAL DEL GUAYAS

INFORMACIÓN GENERAL

Condición del Informante

Gráfico N° 29
Cargo Laboral



Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

Tabla N° 35
Cargo laboral

DATOS	HOMBRE	MUJER	FRECUENCIA RELATIVA
Director Administrativo	1	0	20%
Jefe de Mantenimiento	1	0	20%
Asistentes Administrativos	2	1	60%

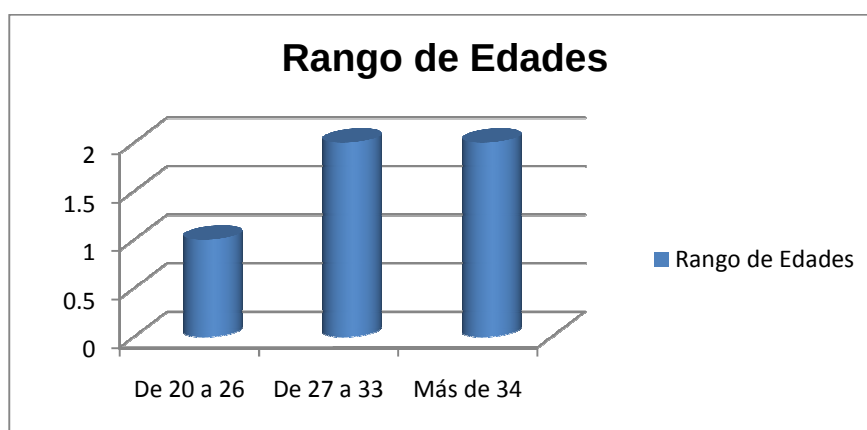
Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

ANÁLISIS

La muestra que se tomó pertenece al total del universo de la encuesta, el cliente principal maneja la adquisición de servicios mediante un departamento de recepción de ofertas en donde los cargos están distribuidos en un 20% de participación del director administrativo el otro 20% jefe Administrativo y el 60% restante lo ocupan los asistentes administrativos.

EDAD

Gráfico N° 30



Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

Tabla N° 36
Rango de Edades

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
De 20 a 26	1	20%
De 27 a 33	2	40%
Más de 34	2	40%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas

Elaboración: Autores

ANÁLISIS

Los resultados en las encuestas arrojan diferente tipo de rango de edades de las personas que ahí trabajan tenemos un 20% que oscila entre 20 y 26 años y un 40% que se iguala entre los rangos de 27 a 33 y pasado los 34 años

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

- 1. ¿Está satisfecho con la relación calidad-precio que ofrece el servicio de mantenimiento y reparación de maquinaria pesada por la empresa Edisomed S.A. al centro técnico municipal del guayas?**

Gráfico N° 31



Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

Tabla N° 37
Satisfacción Precio-Calidad

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	3	60%
Casi siempre	2	40%
Algunas veces	0	-
Nunca	0	-
TOTAL	5	100%

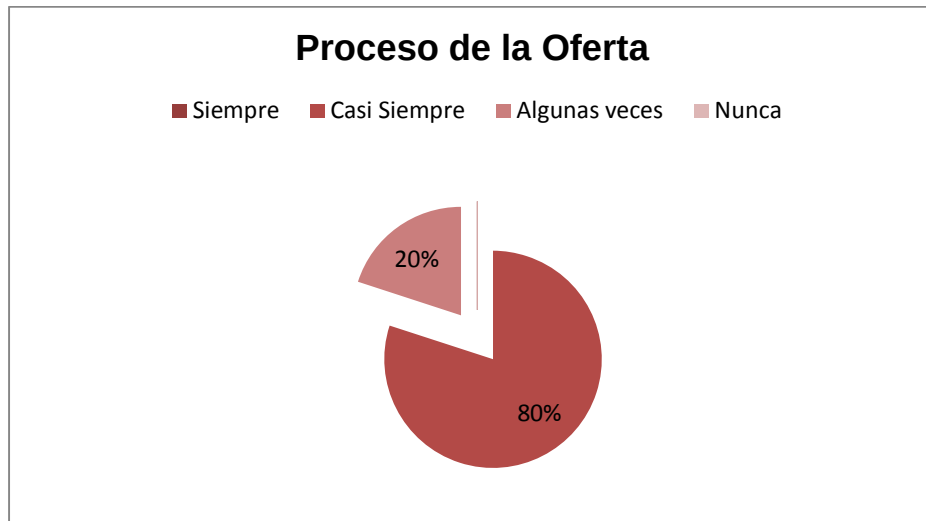
Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

ANÁLISIS

En cuanto a calidad-precio se obtuvo un 60% de satisfacción en la ubicación calidad-precio que ofrece Edisomed, mientras que el otro 40% casi siempre encuentra el servicio de manera que cumplan con sus expectativas en cuanto a precio-calidad.

2. **¿Considera usted que el proceso de la oferta del servicio por la empresa Edisomed S.A. es ágil y oportuno?**

Gráfico N° 32



Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

Tabla N° 38
Proceso de la Oferta

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	0	-
Casi siempre	4	80%
Algunas veces	1	20%
Nunca	0	-
TOTAL	5	100%

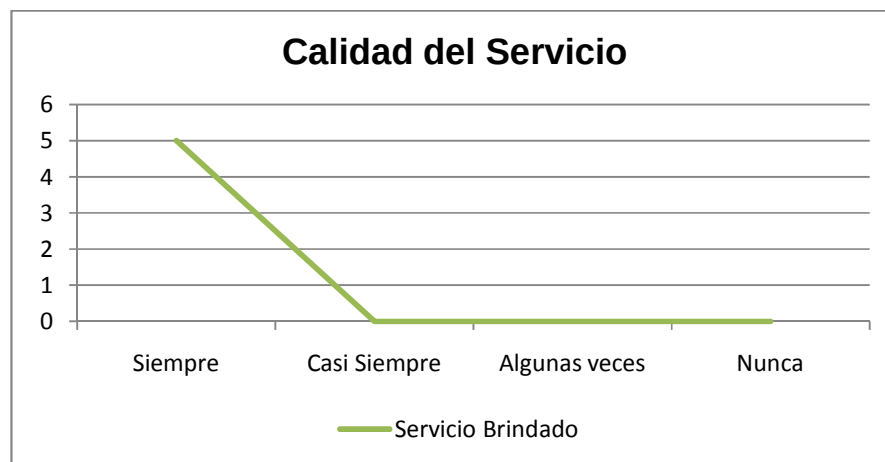
Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

ANÁLISIS

Un 80% casi siempre está consciente de que el servicio se maneja de manera oportuna y rápida, mientras que el 20% restante algunas veces está de acuerdo con el proceso actual de manejar las ofertas entre cliente y proveedor.

- 3. ¿Considera usted que los operarios técnicos de Edisomed S.A. brindan un servicio óptimo y eficiente?**

Gráfico N° 33



Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

Tabla N° 39
Calidad del Servicio

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	5	100%
Casi siempre	0	-
Algunas veces	0	-
Nunca	0	-
TOTAL	5	100%

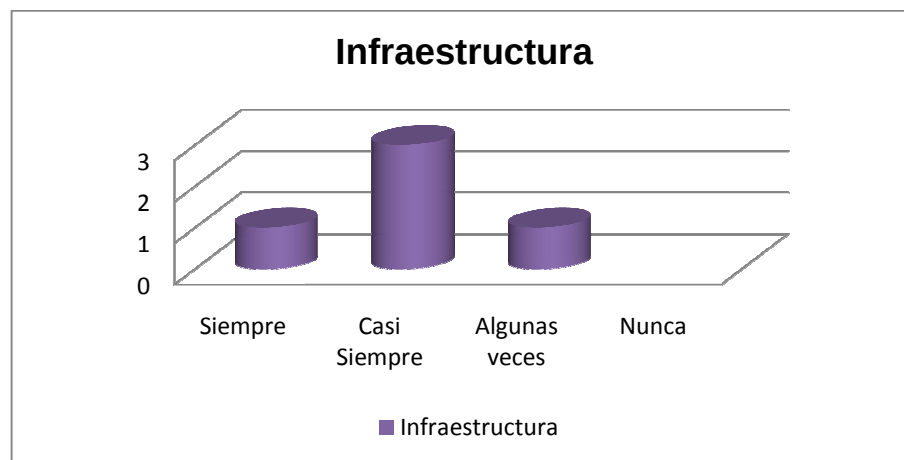
Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

ANÁLISIS

En esta pregunta los resultados reflejan sin lugar a duda que el servicio que brindan los empleados técnicos de la empresa cubren las expectativas de su cliente respecto al servicio óptimo y eficiente que Edisomed brinda al cliente principal.

4. **¿Está de acuerdo que la infraestructura de la empresa Edisomed S.A. se encuentra en óptimas condiciones para brindar el servicio?**

Gráfico N° 34



Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

Tabla N° 40
Infraestructura

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Siempre	1	20%
Casi siempre	3	60%
Algunas veces	1	20%
Nunca	0	-
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

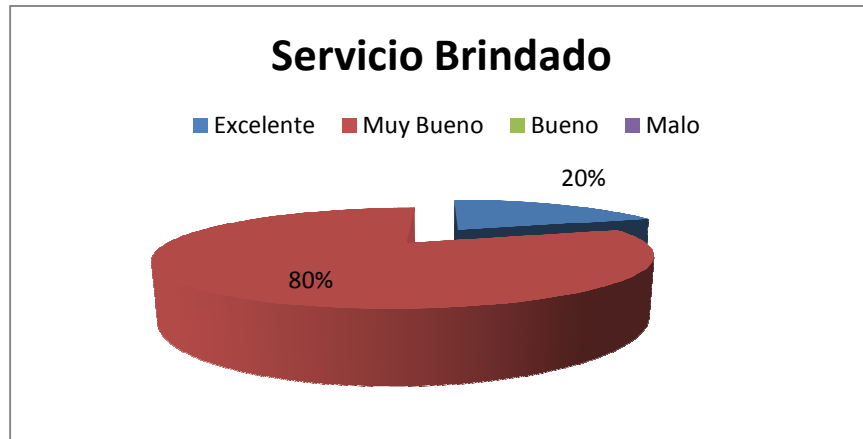
ANÁLISIS

Se puede observar que las respuestas tienden en mayor porción con el 60% de inclinación hacia el casi siempre que denota el interés que observa el cliente al momento de enviar sus maquinarias al establecimiento de Edisomed S.A.

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

5. ¿Cómo calificaría usted el servicio brindado por la empresa Edisomed S.A.?

Gráfico N° 35



Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

Tabla N° 41
Servicio Brindado

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Excelente	1	20%
Muy Bueno	4	80%
Bueno	0	-
Malo	0	-
TOTAL	5	100%

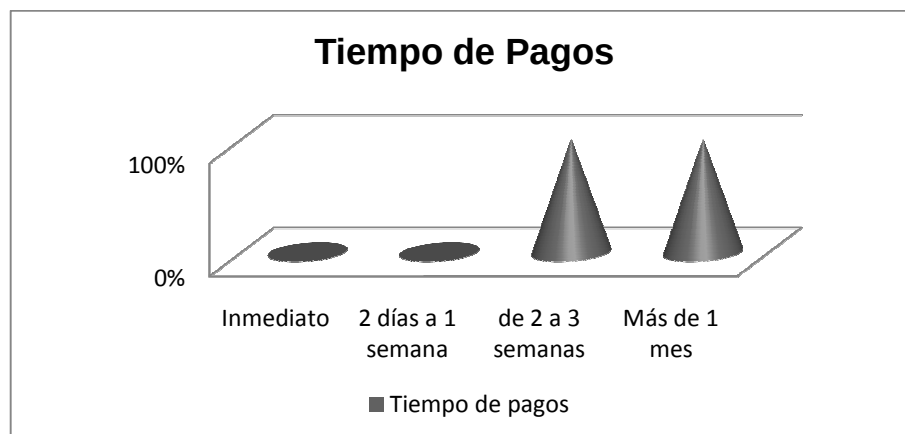
Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

ANÁLISIS

En esta pregunta que se hizo al cliente, un el 80% coincidió que Edisomed S.A. brinda un buen servicio en donde su denominador común es la eficiencia con pocos recursos, a excepción de un 20% que está de acuerdo con el servicio pero desearían que ampliara su infraestructura

6. ¿En qué tiempo se realiza los pagos por la adquisición del servicio de la empresa Edisomed S.A.?

Gráfico N° 36



Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

Tabla N° 42
Tiempo de Pagos

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
Inmediato	0	-
2 días a 1 semana	0	-
De 2 a 3 semanas	1	20%
Más de 1 mes	4	80%
TOTAL	5	100%

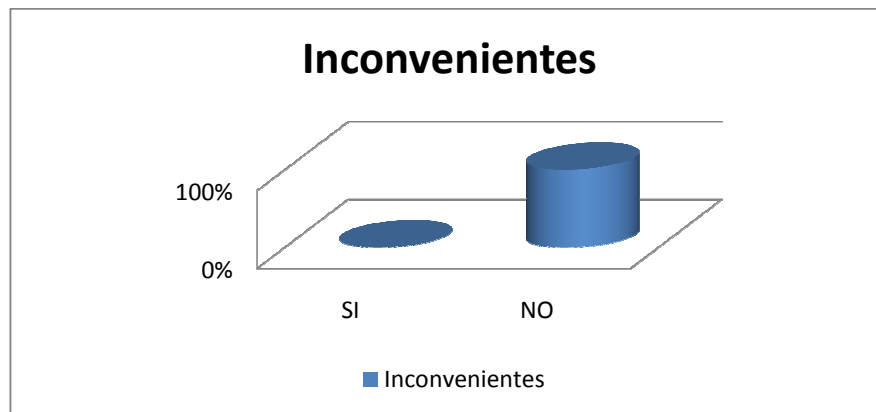
Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

ANÁLISIS

El periodo de pagos por los servicios prestados al cliente denota un 80% como alto índice de demora en la cancelación de los mismos, el cual puede resultar de manera negativa para la solvencia de la empresa Edisomed S.A. apenas un 20% respondió que se pagaba entre 2 a 3 semanas.

- 7. ¿Ha tenido usted algún tipo de inconveniente con la empresa Edisomed S.A. o con el personal que ahí labora?**

Gráfico N° 37



Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
Elaboración: Autores

Tabla N° 43
Inconvenientes

DATOS	FRECUENCIA ABSOLUTA	FRECUENCIA RELATIVA
SI	0	-
NO	5	100%
TOTAL	5	100%

Fuente: Encuesta al Centro Técnico de Mantenimiento Municipal del Guayas
 Elaboración: Autores

ANÁLISIS

La respuesta para esta pregunta fue de un 100% favorable, ya que los encuestados coincidieron que no habían tenido inconvenientes de ninguna clase con el personal que trabaja en Edisomed S.A.

ANÁLISIS FINANCIERO

EDISOMED S.A.					
BALANCE GENERAL					
AL 30 DE NOVIEMBRE					
				Indices en Porcentajes	
	2010	2011	2012	2011-2010	2012-2011
ACTIVO CORRIENTE	\$ 31.510,27	\$ 3.284,33	\$ 52.612,14	-90%	1502%
CUENTAS POR COBRAR	\$ 4.500,00	\$ 7.364,51	\$ 25.000,00	64%	239%
INVENTARIO MATERIA PRIMA	\$ 21.000,00	\$ 17.000,00	\$ 13.000,00	-19%	-24%
IMPUESTOS ANTICIPADOS	\$ 2.690,27	\$ 2.849,78	\$ 4.299,14	6%	51%
ACTIVOS FIJOS	\$ 76.700,00	\$ 61.837,08	\$ 79.760,50	-19%	29%
(-) DEPRECIACIONES	\$ 4.730,00	\$ 5.812,92	\$ 7.654,89	23%	32%
TOTAL DE ACTIVO	\$ 103.480,27	\$ 93.121,41	\$ 124.724,75	-10%	34%
PASIVO					
PASIVO CORRIENTE	\$ 4.800,60	\$ 2.716,50	\$ 8.700,56	-43%	220%
PROVIS. SOC.POR PAGAR	\$ 3.165,33	\$ 3.439,04	\$ 3.907,22	9%	14%
OBLIGACIONES SRI	\$ 777,82	\$ 916,67	\$ 1.831,67	18%	100%
TOTAL DE PASIVO	\$ 8.743,75	\$ 7.072,21	\$ 14.439,45	-19%	104%
CAPITAL	\$ 94.736,52	\$ 68.450,00	\$ 69.330,00	-28%	1%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0.00	\$ 17.599,20	\$ 40.955,30	-	133%
TOTAL DE PATRIMONIO	\$ 94.736,52	\$ 86.450,00	\$ 110.285,30	-9%	28%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 103.480,27	\$ 93.121,41	\$ 124.724,75	-10%	34%
Elaborado por:	Aprobador por:				
Ing. Reina Becerra O.	Sr. Guillermo Moreno				
Reg: 4808	GERENTE GENERAL				

Análisis Financiero

Tomando como muestra los balances emitidos durante el período 2010-2012. Se puede observar que los resultados tomados en porcentaje de los activos corrientes en el período 2010-2011 fueron en negativo (-90%), debido a la inversión realizada por la compra de materia prima y abastecimiento de material para trabajar. Mientras que en el período 2011-2012 se puede observar su notable crecimiento al 1502%.

Los activos fijos durante el período 2010-2011 tuvieron un porcentaje negativo del (-19%) debido a que la empresa aún estaba adecuando su infraestructura para poder operar, el mismo que en el siguiente período 2011-2012 cambio al 29%. En cuanto a las depreciaciones en el último período se tuvo un incremento al 32%, los activos fijos del período 2011-2012 tuvieron un notable crecimiento al 34% con relación al porcentaje negativo (-10%) del año anterior.

Los pasivos corrientes han ido aumentando, en el último período 2011-2012 llegaron al 220% esto se debe a las cuentas por pagar que tienen pendientes con sus proveedores de materiales para ejercer su trabajo. En sus provisiones por pagar obtuvieron de igual manera en el período 2011-2012 un aumento significativo del 14%. Las obligaciones con el SRI, han ido aumentando hasta llegar al 100% esto se debe a que cada vez se compra y se invierte en nuevas obras que se facturan para cobrar, por lo tanto generan más impuestos por pagar.

El total del pasivo en el periodo 2011-2012 obtuvo un 104% de incremento en comparación con el período anterior que fue en negativo (-19%).

El capital de la empresa en el período 2010-2011 decreció en un (-28%) debido a la fuerte inversión que aún estaban realizando en infraestructura, para el período 2011-2012 hubo una diferencia en aumento solo del 1%.

Como es normal en las empresas que tienen poco tiempo laborando en el mercado los primeros años no muestran un resultado del ejercicio tan positivo y en algunos casos se declaran en (0.00) ya que todo lo que ingresa en este año es reinvertido por la empresa, sin embargo en el período 2011-2012 fue un año donde la utilidad para Edisomed S.A. llegó al 133%. Finalmente el patrimonio se ha ido acrecentando en el último período 2011-2012 debido a las adquisiciones de bienes y materiales para las funciones del negocio.

PRUEBA DE HIPÓTESIS

HIPÓTESIS: Con el desarrollo de un plan estratégico gerencial en la empresa Edisomed S.A se logrará mejorar su posición en el mercado.

En las encuestas realizadas al personal de la empresa se pudo determinar que el 60% consideran **totalmente de acuerdo** la implementación de un plan estratégico gerencial como medio de obtención de resultados y recursos; mientras que el 40% de los resultados se encuentran **de acuerdo**.

El análisis estadístico demostró que el 80% están **totalmente de acuerdo** en que el plan gerencial permitirá incrementar la competitividad de la empresa, mientras que en un 20% consideran **de acuerdo** esta implementación.

Con respecto al planteamiento de estrategias gerenciales que Edisomed S.A desea implementar para ayudar al posicionamiento en el mercado, las encuestas dieron como resultado que el 80% está **totalmente de acuerdo** y el 20% **de acuerdo**.

Mientras para los clientes internos de la empresa con un 60% de aceptación, consideraron estar de acuerdo en conocer lo que es un plan estratégico gerencial.

Para obtener una correcta implementación del plan gerencial es indispensable definir estructuras organizacionales y funcionales, y que en las encuestas determinaron un 50% como **verdadero** este precepto y otro 50% lo establecen como **completamente verdadero**

En base a lo anteriormente mencionado se puede aceptar la hipótesis nula, siendo ésta el diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A

CAPÍTULO IV

RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

Conclusiones

- El 90% de los empleados del negocio siempre están satisfechos con el entorno laboral que se maneja dentro de la empresa, el 100% de empleados tienen claro la actividad que Edisomed S.A. realiza en el mercado, mientras que el 70% siempre se encuentran conforme con su salario estos indicadores reflejan que la institución mantiene un buen nivel de aceptación para los empleados en el desenvolvimiento de sus actividades diarias.
- De los empleados un 60% están totalmente de acuerdo con la implementación de un plan estratégico gerencial como medio de optimización de resultados además, los empleados un 80% están totalmente de acuerdo que la implementación de un plan estratégico permitirá la competitividad de la empresa. El 80% está totalmente de acuerdo que al implementarse estrategias gerenciales dentro de Edisomed S.A. ayudará a mejorar el posicionamiento de la misma.
- Un 60% de los colaboradores del negocio opinan que algunas veces tienen claro los objetivos así como la misión y visión de Edisomed S.A. De igual manera un 60% conoce los procedimientos, estatutos y normas que representan a la misma. Esto indica que existe cierto nivel

de desconocimiento por parte de los empleados hacia los fundamentos en la cual se basa la empresa.

- En cuanto a los niveles jerárquicos un 40% casi siempre tiene conocimiento sobre esta estructura funcional, y hacia dónde se dirige la empresa, en lo que se refiere a conocer si actualmente existe un plan de acción gerencial en la empresa la respuesta por parte de los empleados fue un 40% de siempre conocerlo. Lo que demuestra que los empleados no tienen claro los niveles de mando a seguir ni qué estrategias o planes la empresa lleva a cabo para expandir el negocio.
- En lo que se refiere al cliente externo el centro técnico de mantenimiento municipal del Guayas la mayoría de sus respuestas alcanzó el 80% de siempre estar satisfecho con la calidad de la mano de obra y el servicio recibido. Esto representa muy bien a la empresa porque refleja una buena imagen hacia el cliente.
- Refiriéndose a los pagos que se realizan desde el centro técnico municipal hacia la empresa el 80% del departamento de recepción de ofertas en el centro técnico de mantenimiento municipal reconoce que se demora más de 1 mes en efectuar el trámite de desembolso de dinero por las facturas emitidas por concepto de los servicios que Edisomed S.A. les presta, por tal motivo la empresa no puede generar la suficiente liquidez o recursos económicos para ampliar sus servicios y asumir mayor cantidad de trabajo, puesto que la demora significativa en los pagos por las facturas emitidas no le permite seguir invirtiendo con ese dinero en más obras hacia el cliente.
- Siendo Edisomed S.A. una microempresa creada a mediados del año 2009, ha logrado forjar una buena imagen ante su único cliente, el

cual le ha permitido mantenerse hasta el día de hoy, y ha podido enfrentar de manera responsable y cumplir eficientemente su servicio con los pocos recursos que posee.

Recomendaciones

- Aplicar un plan estratégico gerencial basado en las necesidades y carencias por las que la empresa está atravesando aplicando procedimientos y normas en torno al giro del negocio.
- Evaluar constantemente las actividades antes y después de la aplicación del plan gerencial para conocer de manera ordenada y eficiente si los cambios han brindado una mejora en la institución.
- Organizar de manera funcional y lógica los niveles de cada integrante dentro de la empresa, especificando su puesto y función de manera directa y lógica para así convertir a sus talentos humanos en herramientas eficaces que aporten al posicionamiento y al desarrollo económico deseado.
- Establecer la misión, visión y objetivos de la institución con la finalidad de que se conozca hacia dónde quiere llegar la empresa.
- Establecer la cultura organizacional de recibir comunicación clara y directa de los acontecimientos en general o cambios que surjan en el negocio.

- Mantener un espíritu de eficiencia a través del uso de los recursos existentes en la misma, que logren posicionar a la institución con un servicio reconocido.
- Incentivar y motivar a los empleados realizando cursos de capacitación técnica sobre mantenimiento de maquinarias industriales para los operarios en donde ellos puedan adquirir nuevos conocimientos y destrezas para mantenerse actualizados de acuerdo al giro del negocio.
- Implementar cursos o charlas motivadoras en la cual puedan participar todo el personal de la empresa tanto del área administrativa como técnica. Los cursos deberían de tratarse acerca de prestar un excelente servicio al cliente, y de integración personal, para que los empleados puedan realizar cada día su trabajo con motivación y sientan que son parte esencial de la misma.
- Mantener reuniones cada 3 meses con todos los involucrados en la empresa garantizando que el empleado se sienta parte del cambio y progreso del negocio, esto le permite al talento humano expresar sus acuerdos, desacuerdos e ideas, las mismas que pueden ser innovadoras y que aporten con mejoras a la empresa.
- Expandir la cartera de clientes con el propósito de mantener la solvencia económica que le permita seguir operando e invirtiendo al momento de presentar su oferta y poder obtenerla ante la competencia, de esta manera dejará de depender financieramente de un solo cliente.

- Establecer una cultura de ahorro en los empleados, tanto en recursos en general así como en los gastos por servicios básicos, implementos administrativos o de operación técnica, mediante un previo análisis hecho por la empresa el cual sirva para verificar cuales se tornan excesivos.
- Implementar el reciclaje en el área administrativa y de ser posible en algunos casos en el área técnica de esta manera se podrá concientizar a los empleados a cuidar y no malgastar los recursos que forman parte de su vida laboral.

FICHA TÉCNICA

TÍTULO DE LA PROPUESTA:

Diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamientos de la pequeña empresa Edisomed S.A

ÁMBITO DE ACCION:

Gestión Empresarial

PARTICIPANTES:

Empleados de la empresa Edisomed S.A

DISEÑO Y ELABORACIÓN:

Esta propuesta fue diseñada y elaborada por los autores de la presente tesis: Mancheno Sandy, Moreno Susana, Naranjo Vanessa.

BENEFICIARIOS:

Clientes internos y externos de la pequeña empresa Edisomed S.A

ETAPAS DE DESARROLLO DE LA PROPUESTA:

- Introducción
- Justificación
- Unidad # 1: Estructura organizacional y funcional de la empresa
- Unidad # 2: Plan gerencial

INTRODUCCIÓN

Esta sección de la tesis consiste en el análisis de las etapas para llevar a cabo una propuesta basada en la planificación estratégica gerencial en la empresa Edisomed S.A., es importante mencionar que en la actualidad la empresa no cuenta con un plan de este tipo definido que permita a su líder dirigir sus esfuerzos hacia el cumplimiento de metas y permitiendo alcanzar ventajas que ofrece la planificación estratégica, además de identificar los recursos con los que cuenta la empresa que serán necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados y permitirle a la organización prepararse para los posibles problemas que pudieran presentarse.

La presente propuesta sobre el diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la pequeña empresa Edisomed S.A. se compone de la siguiente manera:

- Justificación
- Unidad # 1 se detalla la estructura organizacional y funcional de la empresa abarcando temas como la misión, visión, objetivos y el FODA.
- Unidad # 2 se detalla el plan gerencial a usarse para el desarrollo de la presente tesis definiendo los objetivos de la propuesta y estrategias esenciales para el continuo desarrollo de la gestión empresarial de Edisomed S.A.

JUSTIFICACIÓN

Con la presente propuesta se pretende implementar conceptos de gestión empresarial modernos que contribuyan a aumentar el desarrollo de la empresa Edisomed S.A, aportando al posicionamiento y competencia de la empresa, ya que hoy en día la falta de dirección es el talón de Aquiles en cualquier negocio.

Es preciso indicar que para la realización de la presente propuesta se desarrollaron distintos métodos, procedimientos, técnicas y análisis que permitieron descubrir, sistematizar, proponer nuevas ideas y conocimientos.

Es de vital importancia el desarrollo del plan estratégico gerencial que se propondrá a Edisomed S.A, se buscará aumentar la competitividad mediante una aportación de una visión fresca, identificando problemas y oportunidades.

Por lo tanto, esta propuesta plantea una mejora para la gestión de la pequeña empresa Edisomed S.A y será vista como una opción alentadora y crucial para la economía de la misma, fomentará el espíritu emprendedor y transformará la ideología empírica en la gestión interna del administrador.

UNIDAD N° 1

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE EDISOMED S.A

Para cualquier empresa es fundamental contar con una estructura organizacional y funcional adecuada para afrontar necesidades que se presentan en el diario vivir de un negocio. Se procederá a establecer los objetivos, misión, visión y FODA de la empresa Edisomed S.A.

Edisomed S.A debe formularse propósitos que la distinga de los otros negocios en cuanto a sus operaciones, servicios y al talento humano que soporta el logro de estos propósitos, la misión deberá formularse claramente y difundirse a todos los colaboradores de la empresa.

Definir la visión es una tarea gerencial de mucha importancia, pues es parte fundamental del proceso estratégico de una empresa.

MISIÓN

Entregar un servicio de mantenimiento y reparación de maquinarias pesadas a grandes empresas, con un alto estándar de calidad y seguridad como sello personal, desarrollando relaciones de largo plazo, amparados siempre en la honestidad y transparencia en nuestros procesos, con el personal capacitado y comprometido con la empresa.

VISIÓN

“Consolidarse como empresa dentro del rubro establecido, destacándose por su eficiente respuesta y cumplimiento durante la prestación del servicio, buscando un crecimiento permanente de su negocio y de sus recursos

humanos y técnicos, de tal manera que se vuelva la más rentable y competitiva, orientada a captar clientes a nivel nacional"

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Edisomed S.A busca como objetivo cumplir lo que se encuentra en la misión y lo que aspira ser en la visión, para ello se establecen tres objetivos claves para desarrollar dichos procesos.

- ❖ **Objetivo de orientación hacia el cliente.**

Identificar el nivel de satisfacción de los clientes respecto a la calidad en la prestación de los servicios, buscando garantizar esta calidad mediante procesos de certificación ISO 9000.

- ❖ **Objetivo de desarrollo humano**

Lograr un buen nivel de desarrollo humano en el equipo de trabajo para obtener una ventaja competitiva por la calidad de los conocimientos y que mejore su calidad de vida en la sociedad.

- ❖ **Objetivo de carácter social:**

Cuidar del entorno que rodea a la empresa y así evitar impactos ambientales negativos que puedan generar las actividades del negocio.

FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA)

Como punto de partida para establecer un plan estratégico gerencial se determina las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a modo de análisis interno y externo con el siguiente resultado:

Tabla N° 44

Matriz FODA de la empresa EDISOMED S.A

FORTALEZAS ✓ Personal capacitado con experiencia comprobada. ✓ Cuenta con equipo y maquinarias apropiada en excelente estado. ✓ Posee precios competitivos. ✓ Durante el poco tiempo que lleva operando ha logrado posesionarse en el mercado. ✓ Establece garantías en cada servicio que ofrece .	DEBILIDADES ✗ Falta de estructura funcional formalmente establecida. ✗ Falta de procesos estratégicos. ✗ Planificación basada en decisiones empíricas sin utilizar herramientas gerenciales. ✗ No existe un adecuado sistema de reclutamiento y selección del personal. ✗ No tiene una infraestructura física acorde a la gestión que realiza. ✗ Falta de recursos económicos o inversión. ✗ No tiene definido estrategias de marketing y publicidad.
OPORTUNIDADES ✓ Por ser un servicio de mantenimiento de maquinarias pesadas no existe la necesidad de adquirir productos sustitutos. ✓ Existe mayor control y regulación por parte del Municipio sobre empresas ilegales otorgando estabilidad en el mercado. ✓ Buscar nuevos clientes en el portal de compras públicas de pago inmediato.	AMENAZAS ✗ Incertidumbre en las políticas fiscales y legales por parte del portal de compras públicas (cambio en leyes o normativas) ✗ Inseguridad (delincuencia) que vive el país. ✗ Demora en los pagos por parte del cliente principal. ✗ Por falta de liquidez se acude a préstamos constantes con altos intereses.

Fuente: Análisis interno y externo empresa EDISOMED S.A

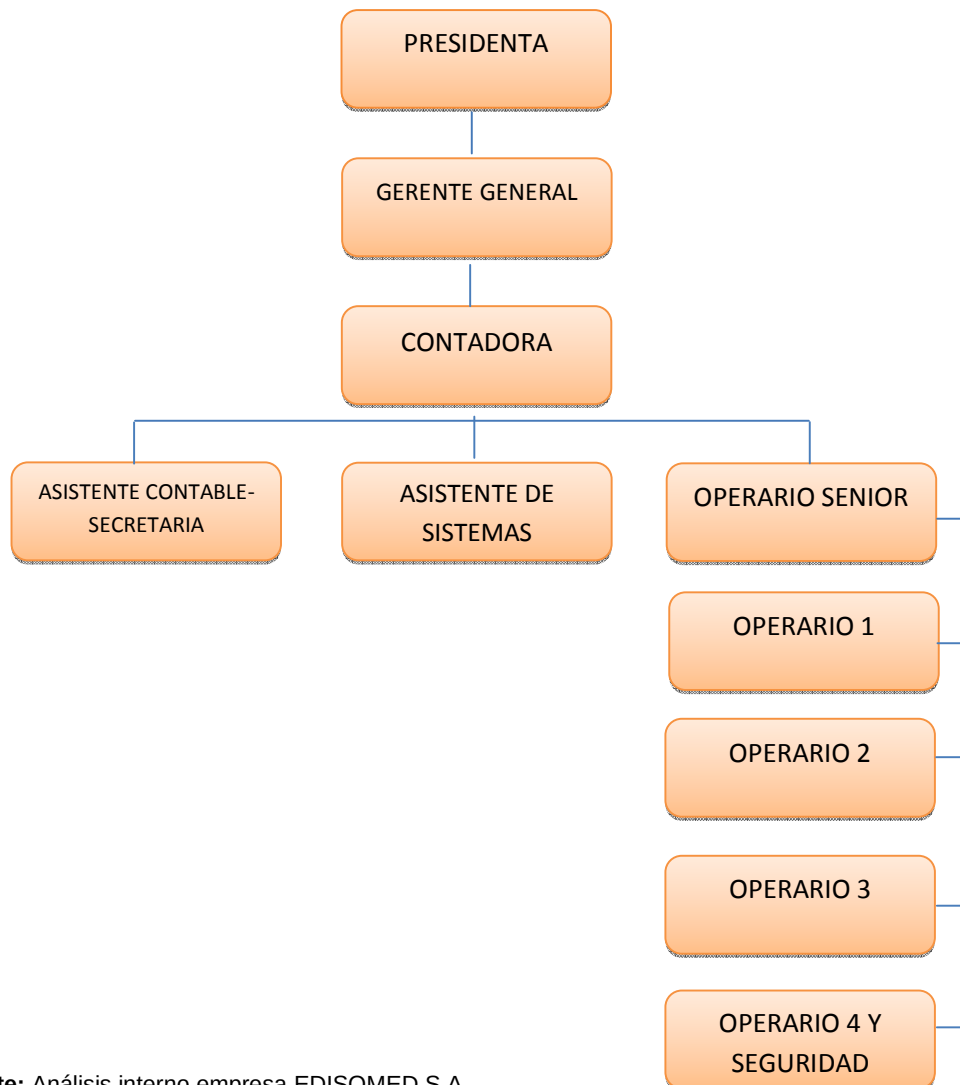
Elaboración: Autores de la tesis

ORGANIGRAMA DE EDISOMED SA.

En la actualidad Edisomed S.A no tiene establecido gráficamente un organigrama, aunque si tienen definido un claro nivel jerárquico según el análisis que se realizó con las encuestas.

La propuesta presenta una estructura organizacional representada en un organigrama con todos los puestos que cuenta la empresa.

ILUSTRACIÓN N° 10
Organigrama de Edisomed S.A



Fuente: Análisis interno empresa EDISOMED S.A
Elaboración: Autores de la tesis

ESTRUCTURA FUNCIONAL DE EDISOMED S.A

MANUAL DE FUNCIONES

Como resultado de la encuesta realizada en la pregunta N° 7, en el cual se puede evidenciar la falta de un manual de descripciones de puestos y funciones, se establece dicho manual que se realiza con la finalidad de exponer y orientar las actividades y conductas de los integrantes de la empresa, fijando criterios de desempeño, cursos de acción que deberán seguirse para obtener los objetivos y metas trazados.

Presidente

- Representar a la empresa en el ámbito empresarial.
- Rendir y presentar informes a los socios y accionistas de la empresa.
- Aprobar y rechazar políticas y procedimientos a ejecutarse.
- Mantener y fomentar una comunicación constante.

Gerente

- Representar a la empresa en todo evento público o privado sea cual fuere el ámbito con la finalidad de cuidar la buena imagen del negocio.
- Realizar o negociar compras de materia primas con los proveedores.
- Ampliar cartera de clientes.
- Dirigir a los subalternos a través de los mando medios, controlando el desempeño de todas las áreas.
- Realización de informes periódicos financieros y de gestión administrativa a presentar al presidente de la empresa.
- Contratación de personal administrativo u operarios.
- Plantear y comunicar los objetivos, buscando el progreso de la institución.
- Controlar la implementación de estrategias que busquen competitividad y posicionamiento en el mercado.
- Resolver problemas que se presenten interna y externamente y que la organización se vea afectada.

- Asignar y distribuir recursos a fin de alcanzar las metas propuestas.

Contadora

- Vigilar que se mantenga al día el registro de todas las operaciones de la empresa.
- Autorización de gastos, pago de servicios básicos y necesidades de la empresa.
- Vigilar y autorizar pagos de nómina, afiliaciones al IESS e impuestos.

Asistente contable / Secretaria

- Llevar archivo de documentación y expedientes.
- Atender y realizar llamadas telefónicas que le sean asignadas.
- Emitir y entregar cheque a los proveedores.
- Asistir a la contadora facilitando la documentación necesaria para elaboración de reportes contables.
- Realizar y controlar inventario de suministros de oficina.
- Responsable de caja chica.

Asistente de sistemas

- Reparar y dar mantenimiento a los equipos de cómputo e impresoras.
- Realizar respaldo tecnológico de la información de la empresa.
- Solucionar y actualizar el sistema que se utilice en la empresa.
- Emitir reportes solicitados por gerencia.
- Desarrollo y modificación de programas.

Operario Senior

- Programar y planificar el trabajo del día.

- Tener buenas relaciones humanas con el personal que está a su cargo.
- Reportar los materiales necesarios para cada servicio tales como herramientas o implementos.
- Inspeccionar en el campo la ejecución de actividades de mantenimiento.
- Dar visto bueno al inicio y al final de las actividades que ejecute cada operario.
- Notificar novedades a la gerencia.

Operarios

- Realizar trabajos de mantenimiento a las maquinarias.
- Seguir normas de seguridad, a fin de evitar accidentes de trabajo.
- Responsabilizarse de los implementos o herramientas que se le asignen para cada trabajo.
- Instala y opera maquinarias garantizando que se cumplan las especificaciones de cada pedido de mantenimiento.

UNIDAD N° 2

PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL

Gestionar la empresa de mantenimiento de maquinarias pesadas “Edisomed S.A.” mediante el diseño de un Plan Estratégico Gerencial, para rediseñar la estructura organizacional y funcional de la empresa logrando un óptimo desarrollo de sus actividades con el cumplimiento de sus objetivos, políticas y metas planteadas a corto, mediano y largo plazo, de esta manera incrementar la participación en el mercado.

Estrategia N° 1: Mejorar la imagen corporativa de la empresa

El propósito es mejorar la imagen de la empresa tanto interna como externa con el fin de ser más competitivos, para esto se diseñó un logotipo y slogan se logrará que el usuario identifique la empresa.

Logotipo

Ilustración N°11
Logotipo Edisomed S.A



Elaboración: Autores

Slogan

“Calidad al servicio de nuestros clientes”

Rótulo

Edisomed S.A contará con un rotulo grande y llamativo ubicado en la fachada de la empresa con lo cual se podrá colocar una presentación agradable al público.

Ilustración N° 12
Rótulo de Edisomed S.A



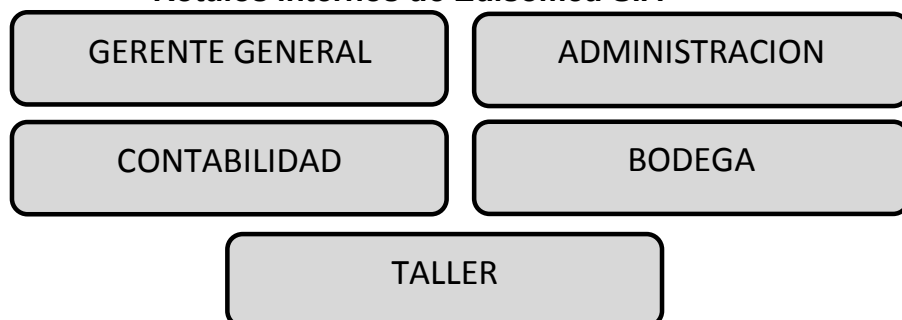
Elaboración: Autores

Interno:

Rótulos con el nombre de las diferentes área, esto indicará donde se encuentra cada departamento.

A continuación se presentan las señalizaciones que se plantean para cada área o departamento.

Ilustración N° 13
Rótulos internos de Edisomed S.A



Elaboración: Autores

Estrategia N° 1.1: Confección de uniformes para el personal que conforma la empresa Edisomed S.A.

Se elaborará camisetitas para los operarios y técnicos para uso diario.

MODELO:

Ilustración N° 14
Uniforme de Edisomed S.A



Elaboración: Autores

TIEMPO: PERMANENTE
RESPONSABLE: GERENTE
COSTO: \$150.00

Tabla N° 45
Costos elaboración de uniformes

CANT.	DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	APLICACIÓN	V/TOTAL ANUAL
25	CAMISSETAS ESTAMPADAS	\$6.00	\$150.00	1 VEZ AL AÑO	\$150.00
	TOTAL		\$150.00		\$150.00

Elaboración: Autores

Estrategia N° 2: Estructura Organización y Funcional de la empresa Edisomed S.A.

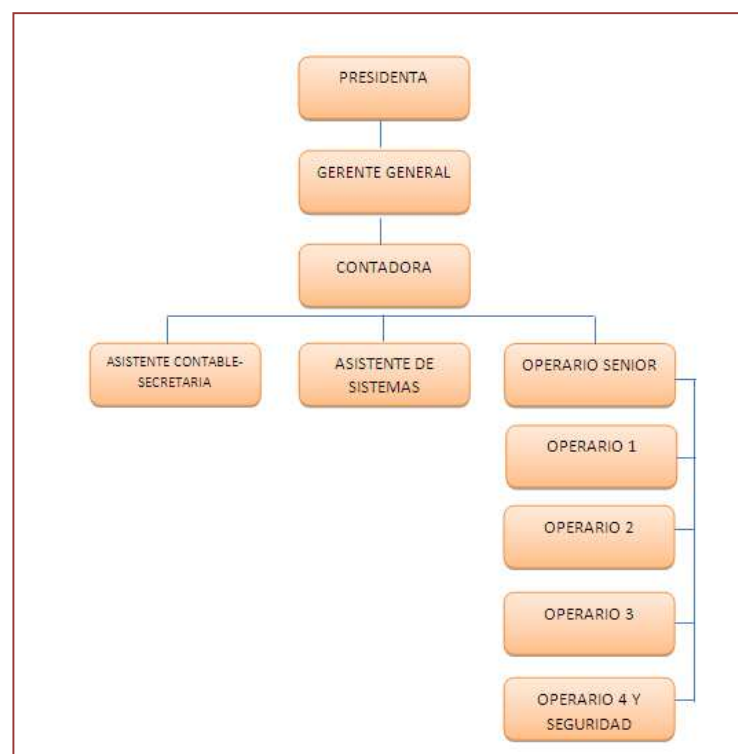
Con la finalidad de facilitar el control de todas las actividades del negocio se elaborará y presentará un organigrama con todos los puestos que cuenta la

empresa y su orden cronológico de acuerdo al nivel jerárquico, esto también ayudará a los empleados a comunicarse entre sí facilitando el aprendizaje.

Estructura Organizacional

Ilustración N° 15

Estrategia de estructura organizacional Edisomed S.A



Elaboración: Autores

El organigrama estructural propuesto se puede notar las líneas de división y bajo los parámetros de cada área.

Estructura Funcional

Se procederá a realizar un adecuado manual de funciones consistente en dividir las actividades y establecer la especialización de manera que cada

empleado desde el gerente hasta el operario ejecute las funciones concernientes a cada puesto y asegurando la interrelación.

Para más detalle ver págs. 102-104 (Manual de funciones)

Estrategia N° 3: Comunicación interna

Se pretende crear y mantener la mayor rapidez posible en las comunicaciones con los empleados entre los diferentes niveles, mediante reuniones o charlas a través de la cual poder conocer y analizar sus requerimientos, dudas y expectativas para poder garantizar no solo el cumplimiento y responsabilidad de sus actividades, sino también para crear un ambiente de trabajo participativo brindando respuesta inmediata al empleado.

LUGAR: OFICINA DE GERENCIA

TIEMPO: BIMENSUAL

RESPONSABLE: GERENTE



Estrategia N° 4: Descentralización d las decisiones

El Gerente de Edisomed gran parte de la carga en la toma de decisiones obligando a delegar funciones a los encargados especializados, es decir de los operarios se escogerá al que mejor se desempeña en sus funciones y se

lo delegará como senior operario o supervisor y cada operario pasará a responder ante su jefe inmediato y éste a su vez supervisará al personal a cargo en los asuntos de su competencia; permitiendo aumentar la eficiencia y actitud de los funcionarios, dando paso a la mejora en la calidad de los procesos ejecutados.

Al implementar la descentralización también será motivación para los empleados ya que al tener este incentivo realizarán sus cargos cada vez con mayor responsabilidad porque toman decisiones con miras a lograr un ascenso.

TIEMPO: PERMANENTE

RESPONSABLE: GERENTE Y SUPERVISORES

Estrategia N° 5: Estabilidad del personal

La estabilidad del personal operativo será garantía para quienes laboran varios años, como para el personal nuevo que ingresa y para los clientes. Para el logro de esta estrategia se plantea:

Estrategia N° 5.1: Capacitación al personal de la empresa

Se pagará a compañías que presten servicios de capacitación o a personas expertas en temas de calidad y atención en el servicio al cliente, ventas y negociación, con la finalidad de instruir al personal en estos conocimientos en la empresa.



Para los operarios recibirán capacitaciones previas al inicio de sus actividades en la empresa y se contará con la colaboración por parte del supervisor o gerente ya que son personas expertas en las actividades del negocio de la compañía.

Tabla N° 46
Costo de capacitación al personal de Edisomed S.A

CANT.	DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	APLICACIÓN	V/TOTAL ANUAL
	Capitaciones: Servicio al Cliente, Ventas y Negociación	\$120.0	\$80.00	1 VEZ AL AÑO	120.00
	TOTAL	\$120.0	\$80.00		\$120.00

Elaboración: Autores

Estrategia N° 5.2: Calificar y evaluar a los trabajadores en su desempeño

El trabajador tendrá la posibilidad de ascender en la escala jerárquica de la empresa para lo cual será evaluado por medio de reuniones entre jefes calificando al personal por desempeño y antigüedad, sin duda alguna esta estrategia es beneficio de ambas partes ya que también será motivación para el empleado el poder tener la oportunidad de ascender.

TIEMPO: ANUALMENTE
RESPONSABLE: GERENTE

Estrategia N° 6: Aumentar un mayor número de clientes

Para lograr expandir la empresa, Edisomed se enfocará a conseguir nuevos clientes a nivel nacional tanto a empresas públicas como privadas y esto se llevará a cabo destinando a un encargado que realice entre otras actividades

esta función coordinando visitas para dar a conocer los servicios que Edisomed ofrece.

TIEMPO: SEMANAL

RESPONSABLE: ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Estrategia N° 6.1: Diseño de página web

Diseñar una página web de la empresa con toda la información acerca de los servicios que ofrece, ofertas y promociones de la compañía es una manera de llegar a muchas personas e instituciones.

Ilustración N° 16

Diseño de página WEB de Edisomed S.A



Elaboración: Autores

TIEMPO: PERMANENTE

RESPONSABLE: ASISTENTE DE SISTEMAS

Estrategia N° 6.2: Promover alianzas estratégicas

Se promoverá alianzas estratégicas con otras empresas más fuertes y posicionadas en el mercado local por lo que estas pueden otorgarle un impulso a Edisomed, para conseguir esta meta se realizará convenios con proveedores de repuestos de maquinarias pesadas para que los mismos informen a sus clientes cuando acuden a proveerse de material, ya sea por medio de hojas volantes.

Ilustración N° 17

Diseño de hojas volantes



Elaboración: Los Autores

Estrategia N. 7: Incrementar el grado de rentabilidad de la empresa Edisomed.

Se aplicará todas las estrategias tanto internas como externas de esta forma se logrará ampliar el alcance del servicio en el mercado no solo enfocándose en determinados clientes o áreas sino a todo el mercado en general y de esta forma se incrementarán los clientes los mismo que obtendrán una plena satisfacción del servicio prestado para garantizar la rentabilidad para la empresa.

Se logrará que la relación de los clientes y la empresa vaya más allá que una relación económica Edisomed brindará apoyo a sus clientes consiguiendo lealtad y fidelidad, no dejando atrás a los proveedores si no también incorporarlos al modelo del negocio porque pueden darle a la empresa una ventaja por lo que sus innovaciones, eficiencia y su calidad son las nuestras, por tal razón se logrará mejorar la relación con ellos.

RESPONSABLE: GERENTE

Estrategia N° 8: Mejorar la satisfacción del cliente

Esta estrategia se llevará a cabo mediante encuestas donde se podrá conocer el perfil de cada cliente y sus expectativas que tiene hacia la empresa y el servicio brindado, tomando en cuenta sus comentarios para llegar a plena satisfacción de los consumidores brindándoles un servicio de calidad.

TIEMPO: PERMANENTE

RESPONSABLE: ASISTENTE ADMINISTRATIVA

Estrategia N° 8.1: Remodelación de la infraestructura

Al tomar en cuenta la perspectiva del cliente mediante las encuestas se decidió realizar remodelación de la empresa que consiste en ampliar el espacio destinado al taller realizando una oficina en la planta alta de la empresa.

Ilustración N° 18
Infraestructura actual de Edisomed S.A



Elaboración: Los Autores

Se puede ver en la fotografía expuesta que la oficina se encuentra frente al taller por lo que la propuesta consiste en aprovechar el espacio físico para que exista una mejor estructura para comodidad de los empleados y clientes por lo tanto se procederá a ubicar la oficina en planta alta.

Ilustración N° 19
Infraestructura propuesta de Edisomed S.A



Elaboración: Los Autores

Tabla N° 47
Costo de estrategia remodelación de infraestructura

CANT.	DETALLE	V/U	V/T MENSUAL	APLICACIÓN	V/TOTAL ANUAL
	Material de albañilería incluido mano de obra	\$2.000,00	\$2.000,00	1 VEZ AL AÑO	2.000,00
	TOTAL	\$2.000,00	\$2.000,00		\$2.000,00

Elaboración: Los Autores

Estrategia N. 9: Lograr ser más competitivos

Para que Edisomed logre ser más competitivo se estudiará a fondo el producto y servicio e identificando las necesidades del consumidor ofreciendo los mejores precios y servicio del mercado, característica por el cual se distinguirá de las demás.



Estrategia N. 9.1: Innovar y mejorar

Se analizará todo el proceso productivo, la comercialización, el trato con los proveedores, la atención al cliente, para esto se llevará a cabo llamadas telefónicas al cliente después de cada servicio que preste la empresa

conociendo el grado de satisfacción del servicio brindado y se tomará en cuenta los pensamientos e ideas creativas de los empleados; estas ideas serán expuestas en las reuniones que se efectuarán bimensual tal como se especificó en la estrategia #3.

Estrategia N. 9.2: Tecnología al servicio de la empresa

Lograr familiarizar la empresa con la innovación y desarrollos tecnológicos más importantes, tales como:

1. Sistema Contable “Mónica”, donde se podrá realizar, proformas, ingreso de facturas, notas de crédito, liquidación de compras, etc, esto ayudará a la realización de las actividades de una manera más eficaz y exacta.

Ilustración N° 20
Aplicativo contable para Edisomed S.A



Elaboración: Los Autores

2. Establecer un sistema de alarmas contra robo, el mismo que ayudará a brindarle seguridad a las instalaciones de Edisomed.
3. Intentar gestionar electrónicamente en la medida de lo posible, todos los trámites, una medida que hará posible reducir coste en papel archivo y envío.

Estrategia N. 9.3: Servicio al cliente

Dentro de las ventajas de Edisomed está en el buen servicio que brinda por lo tanto hay que saberlo mantener y seguir fortaleciéndolo en aspectos tales como:

1. Disminuyendo los tiempos de entrega de las maquinarias en reparación.
2. Establecer precios justos y competitivos ya sea en repuestos y acorde al trabajo que se realiza.
3. Brindar servicio de calidad, para esto el personal será altamente capacitado tal como se lo expuso en la estrategia# 5.1

BIBLIOGRAFÍA

- ✓ Biblioteca Virtual
Biblioteca Luis Ángel Arango
Colombia: estructura industrial e internacionalización 1967-1996, Luis Jorge Garay S.
- ✓ Estructura industrial e internacionalización 1967-1996
Edición original: Biblioteca Virtual del Banco de la República, 2004
Autor: Garay Luis Jorge, Edición virtual del libro de Luis Jorge Garay
- ✓ Chiavenato Idalberto, Comportamiento Organizacional, 2008
- ✓ NEWSLETTER DE OPCION Consultores Montevideo Uruguay
Área de Consultoría Organizacional
http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_estrategia_por_ter.pdf
- ✓ Sistema Oficial de Compra Publicas Procesos, normativas, sistema. 2008-2013 Instituto Nacional de Contratación Pública
<https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/compras/>
- ✓ WIKIPEDIA
La enciclopedia libre, Licencia Creative Commons atribución modificada por última vez el 26 de enero del 2013.
<http://es.wikipedia.org/wiki/Competitividad>
- ✓ Enciclopedia virtual
http://www.eumed.net/librosgratis/2012a/1169/flujos_de_informacion.html
- ✓ Propuesta de bases para el diseño de un sistema de gestión estratégica de información para la dirección de energía renovable del minbas, Anaely Saunders Vázquez, Escrito por blpgirl en junio 11, 2010 en [Negocios](#), [Reseñas](#)
<http://loquelediga.com/la-meta-de-toda-empresa/>

ANEXOS

EDISOMED S.A.



SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y REPARACION DE MAQUINARIA

QUESTIONARIO DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA SRTA. DIANA MORENO PONEA PRESIDENTA DE LA

EMPRESA EDISOMED S.A.

Guayaquil, 01 de Noviembre del 2012.

El objetivo de esta entrevista es conocer la perspectiva de la Presidenta de la empresa sobre la idea de creación de un plan estratégico gerencial y su viabilidad para la organización. Para ello se realizará la siguiente encuesta:

CERTIFICADO DE AUTORIZACION

1.- En la actualidad, ¿De qué manera influyen las educaciones en su empresa?

Por medio de la presente y en calidad de Gerente General de la empresa EDISOMED S.A. Yo Manuel Moreno Vásquez con C.I. 0907054886. Otorgo una autorización temporal a 3 personas que en calidad de egresadas de la Facultad de Administración de la Universidad de Guayaquil, realizan su tesis cuyo tema se basa en mi negocio. Esta autorización es otorgada por el lapso de 3 meses desde el 01 de Noviembre del 2012 al 31 de Enero del 2013, tiempo en el cual podrán tener acceso para realizar visitas a las instalaciones de la empresa, formular encuestas, entrevistas y acceder únicamente a información que sea útil para el desarrollo de su tesis.

Las personas autorizadas son las siguientes:

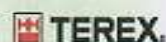
- ✓ Sandy Mancheno Goyes C.I. 0926503384
- ✓ Susana Moreno Vásquez C.I. 0923388185
- ✓ Vanessa Naranjo Reyes C.I. 0922962089

Atentamente,

Sr. Guillermo Moreno V.

GERENTE GENERAL

EDISOMED S.A.



CUESTIONARIO DE ENTREVISTAS

ENTREVISTA SRTA. DIANA MORENO POVEA PRESIDENTA DE LA MICROEMPRESA EDISOMED S.A.

El objetivo de esta entrevista es conocer la perspectiva de la presidenta de la empresa ante la falta de ejecución de un plan estratégico gerencial que viabilice los factores de impacto en la toma de decisiones y si esto afecta el desarrollo de la organización. Para ello hacemos la siguiente entrevista:

- 1.- En la actualidad, ¿De qué manera influye las afectaciones ya sea económicas, gerenciales o funcionales para el desarrollo de EDISOMED S.A.?**
- 2.- ¿Qué opinión tiene usted sobre las actividades gerenciales como medio de posicionamiento de la empresa en el mercado actual?**
- 3.- ¿Cree usted que los empleados de su empresa tienen claro los objetivos y metas del negocio?**
- 4.- ¿Posee la empresa algún tipo de plan estratégico gerencial enfocado al desarrollo de sus actividades?**
- 5.- ¿La empresa cuenta con una estructura funcional y organizacional?**
- 6.- ¿Considera usted necesario el diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la empresa que usted representa?**

7.- ¿Qué factores cree usted que aportaría este plan estratégico gerencial a la empresa?

**ENTREVISTA SR. MANUEL MORENO VÁSQUEZ GERENTE GENERAL
DE LA MICROEMPRESA EDISOMED S.A.**

El objetivo de esta entrevista es conocer la perspectiva del gerente de la empresa ante la falta de ejecución de un plan estratégico gerencial que viabilice los factores de impacto en la toma de decisiones y si esto afecta el desarrollo de la organización. Para ello hacemos la siguiente entrevista:

1.- En la actualidad, ¿De qué manera influye las afectaciones ya sea económicas, gerenciales o funcionales para el desarrollo de EDISOMED S.A.?

2.- ¿Qué opinión tiene usted sobre las actividades gerenciales como medio de posicionamiento de la empresa en el mercado actual?

3.- ¿Cree usted que los empleados de su empresa tienen claro los objetivos y metas del negocio?

4.- ¿Posee la empresa algún tipo de plan estratégico gerencial enfocado al desarrollo de sus actividades?

5.- ¿La empresa cuenta con una estructura funcional y organizacional?

6.- ¿Considera usted necesario el diseño de un plan estratégico gerencial destinado a mejorar el posicionamiento de la empresa que usted representa?

7.- ¿Qué factores cree usted que aportaría este plan estratégico gerencial a la empresa?

UNIVERSIDAD DE GUAYAQUIL

"DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO GERENCIAL DESTINADO A MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA PEQUEÑA EMPRESA EDISOMED S.A."

OBJETIVO.- La presente encuesta tiene por objetivo identificar la estructura funcional y organizacional de la microempresa EDISOMED S.A. y el planteamiento de la elaboración de un plan estratégico gerencial que servirá de guía para la futura toma de decisiones.

INFORMACIÓN GENERAL

Instrucción.- Para llenar este instrumento sírvase escribir en el cuadrado de la derecha el número que corresponde a la alternativa de su opción.

CONDICIÓN DEL INFORMANTE

1) Gerente

2) Administrador

3) Asistente

4) Operario

5) Otros _____

SEXO

1) Hombre

2) Mujer

EDAD

1) De 20 a 26

2) De 27 a 33

3) Más de 34

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

Instrucción: Favor poner una X, en el casillero de su respuesta.

Nº	DETALLE	SIEMPRE	CASI SIEMPRE	ALGUNAS VECES	MUY POCAS VECES	NUNCA
----	---------	---------	--------------	---------------	-----------------	-------

1	¿Está satisfecho con el entorno laboral en la empresa?					
2	¿En la actualidad la empresa cuenta con una Misión y Visión?					
3	¿Tiene claro la actividad que realiza la empresa?					
4	¿Cree internamente que la empresa tiene definido un claro nivel jerárquico?					
5	¿En su empresa se establecen los salarios de acuerdo a las actividades que realice?					
6	¿Considera usted que en la actualidad la empresa tenga un plan de acción gerencial?					
7	¿Se cumple normas y procedimientos por parte del personal establecidos mediante algún manual de funciones otorgado por la empresa?					
8	¿Es necesario conocer las debilidades y fortalezas de los competidores de su empresa?					
9	¿Ha sentido que la empresa valora las ideas que generan los empleados?					
10	¿Considera que la empresa en los últimos años ha pasado por algún tipo de problema gerencial, financiero u de otra índole?					
11	¿Considera usted que en la actualidad la empresa debe tener un plan de acción gerencial?					
		TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	NEUTRAL	TOTALMENTE DESACUERDO	EN DESACUERDO
12	¿Cree necesario la implementación de un plan estratégico gerencial en la empresa como medio de optimización de resultados?					

13	¿Cree necesario que la empresa cuente con participación de personal externo como consultores en plan estratégicos gerenciales para evaluar el desempeño de la empresa?					
14	¿Considera usted que un plan estratégico gerencial permitirá incrementar la competitividad de la empresa?					
15	¿Considera usted que las estrategias gerenciales que desea implementar EDISOMED ayudará con el posicionamiento en el mercado?					
16	¿Debe usted conocer lo que es un plan estratégico gerencial?					
17	¿Considera que la empresa debe brindar talleres o seminarios de capacitación profesional acorde a las funciones de cada cargo?					
		VERDADERO	NEUTRAL	FALSO	COMPLETAMENTE VERDADERO	COMPLETAMENTE FALSO
18	¿Es importante que las empresas tengan definido una estructura organizacional y de funciones, sabiendo esto, considera la implementación de estas estructuras en Edisomed S.A.?					
19	¿Considera usted que su puesto de trabajo cuenta con los recursos materiales necesarios para tener un mejor desarrollo laboral?					
20	¿Le ha afectado a usted los problemas de nivel económico y administrativo que ha presentado la empresa en estos últimos periodos?					

INFORMACIÓN COMPLEMENTARIA

¿Cuáles considera que son las debilidades que están presentándose en la empresa
1.- actualmente? Mencione algunos factores

De las siguientes fortalezas internas y externas, ¿Cuál cree usted que presenta

2.- **Edisomed S. A?**

Fortalezas internas

Recurso humano capacitado
Excelente relación laboral
Herramientas de trabajo adecuadas
Otras (Mencione)

Fortalezas externas

Selección constante en concursos de trabajo
Cumplimiento de metas en el servicio realizado
Servicio de calidad
Otras (Mencione)

3.- **¿En qué tiempo considera prudente la elaboración y ejecución de este Plan Estratégico Gerencial?**

1 mes
2 meses a 3 meses
4 meses a 6 mese

4.- **¿Qué ideas estratégicas considera que deberá tener en cuenta la empresa Edisomed S.A. al realizar un Plan Estratégico Gerencial?**

5. **Mencione que acciones debería utilizar la empresa para dar a conocer el plan estratégico gerencial a su personal en las distintas áreas**

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Título II

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Capítulo I

DEL SISTEMA Y SUS ÓRGANOS

“Art. 7.- Sistema nacional de contratación pública SNCP.- El Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP) es el conjunto de principios, normas, procedimientos, mecanismos y relaciones organizadas orientadas al planeamiento, programación, presupuestos, control, administración y ejecución de las contrataciones realizadas por las Entidades Contratantes. Forman parte del SNCP las entidades sujetas al ámbito de esta Ley.”

“Art. 9.- Objetivos del sistema.- Son objetivos prioritarios del Estado, en materia de contratación pública, los siguientes:

1. Garantizar la calidad del gasto público y su ejecución en concordancia con el Plan Nacional de Desarrollo;
2. Garantizar la ejecución plena de los contratos y la aplicación efectiva de las normas contractuales;
3. Garantizar la transparencia y evitar la discrecionalidad en la contratación pública;
4. Convertir la contratación pública en un elemento dinamizador de la producción nacional;
5. Promover la participación de artesanos, profesionales, micro, pequeñas y medianas empresas con ofertas competitivas, en el marco de esta Ley;

6. Agilizar, simplificar y adecuar los procesos de adquisición a las distintas necesidades de las políticas públicas y a su ejecución oportuna;
7. Impulsar la participación social a través de procesos de veeduría ciudadana que se desarrollen a nivel nacional, de conformidad con el Reglamento;
8. Mantener una sujeción efectiva y permanente de la contratación pública con los sistemas de planificación y presupuestos del Gobierno central y de los organismos seccionales;
9. Modernizar los procesos de contratación pública para que sean una herramienta de eficiencia en la gestión económica de los recursos del Estado;
10. Garantizar la permanencia y efectividad de los sistemas de control de gestión y transparencia del gasto público; y,
11. Incentivar y garantizar la participación de proveedores confiables y competitivos en el SNCP.”

Capítulo III
DE LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA
Sección I
DEL REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

“Art. 16.- Registro único de proveedores.- Créase el Registro Único de Proveedores (RUP), como un sistema público de información y habilitación de las personas naturales y jurídicas, nacionales y extranjeras, con capacidad para contratar según esta Ley, cuya administración corresponde al Instituto Nacional de Contratación Pública.

El RUP es la base de datos de los proveedores de obras, bienes y servicios, incluidos los de consultoría, habilitados para participar en los procesos de contratación. Será dinámico, incluirá las categorizaciones dispuestas por el

Instituto Nacional de Contratación Pública y se mantendrá actualizado automática y permanentemente por medios de interoperación con las bases de datos de las instituciones públicas y privadas que cuenten con la información requerida, quienes deberán proporcionarla de manera obligatoria y gratuita y en tiempo real.

Art. 18.- Obligatoriedad de inscripción.- Para participar individualmente en asociación en las contrataciones reguladas por esta Ley se requiere constar en el RUP como proveedor habilitado. Por excepción, los oferentes que intervengan en procesos de menor cuantía podrán no estar inscritos en el RUP; pero, deberán inscribirse en el RUP previa a la suscripción de sus respectivos contratos.

El Reglamento a esta Ley establecerá las normas relativas al funcionamiento del RUP.”

Sección II

DEL SISTEMA INFORMÁTICO COMPRAS PÚBLICAS

“Art. 21.- PORTAL de COMPRAS PÚBLICAS.- El Sistema Oficial de Contratación Pública del Ecuador COMPRAS PÚBLICAS será de uso obligatorio para las entidades sometidas a esta Ley y será administrado por el Instituto Nacional de Contratación Pública.

El portal de COMPRAS PÚBLICAS contendrá, entre otras, el RUP, Catálogo electrónico, el listado de las instituciones y contratistas del SNCP, informes de las Entidades Contratantes, estadísticas, contratistas incumplidos, la información sobre el estado de las contrataciones públicas y será el único medio empleado para realizar todo procedimiento electrónico relacionado con un proceso de contratación pública, de acuerdo a las disposiciones de la presente Ley, su Reglamento y las regulaciones del INCOP.

El portal deberá además integrar mecanismos para la capacitación en línea de los actores del SNCP”

Título III
DE LOS PROCEDIMIENTOS
Capítulo I
NORMAS COMUNES A TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE
CONTRATACIÓN PÚBLICA
Sección I
SOBRE LA CONTRATACIÓN PARA LA EJECUCIÓN DE OBRAS,
ADQUISICIÓN DE BIENES Y PRESTACIÓN DE SERVICIOS

“Art. 22.- Plan anual de contratación.- Las Entidades Contratantes, para cumplir con los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo, sus objetivos y necesidades institucionales, formularán el Plan Anual de Contratación con el presupuesto correspondiente, de conformidad a la planificación plurianual de la Institución, asociados al Plan Nacional de Desarrollo y a los presupuestos del Estado.

El Plan será publicado obligatoriamente en la página Web de la Entidad Contratante dentro de los quince (15) días del mes de enero de cada año e inter operará con el portal COMPRASPÚBLICAS. De existir reformas al Plan Anual de Contratación, éstas serán publicadas siguiendo los mismos mecanismos previstos en este inciso.

El contenido del Plan de contratación y los sustentos del mismo se regularán en el Reglamento de la presente Ley.

Art. 25.- Participación nacional.- Los Pliegos contendrán criterios de valoración que incentiven y promuevan la participación local y nacional, mediante un margen de preferencia para los proveedores de obras, bienes y

servicios, incluidos la consultoría, de origen local y nacional, de acuerdo a los parámetros determinados por el Ministerio de Industrias y Competitividad.

Art. 27.- Modelos obligatorios.- Serán obligatorios los modelos y formatos de documentos pre contractuales, y la documentación mínima requerida para la realización de un procedimiento precontractual y contractual, que serán elaborados y oficializados por el Instituto Nacional de Contratación Pública, para lo cual podrá contar con la asesoría de la Procuraduría General del Estado y de la Contraloría General del Estado.

El Portal COMPRAS PÚBLICAS deberá contar con seguridades informáticas que garanticen su correcto funcionamiento, con las pistas de auditoría correspondientes.

Art. 32.- Adjudicación.- La máxima autoridad de la Institución de acuerdo al proceso a seguir en base al tipo de contratación, adjudicará el contrato, al oferente cuya propuesta represente el mejor costo, de acuerdo a lo definido en los números 17, 18 y 19 del artículo 6 de esta Ley; y, a los parámetros objetivos de evaluación previstos en cada procedimiento.”

**REGLAMENTO GENERAL DE LA LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA
NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA**

Título II

SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Capítulo II

DE LAS HERRAMIENTAS DEL SISTEMA

Sección I

DEL REGISTRO ÚNICO DE PROVEEDORES

“Art. 8.- Procedimiento para el Registro.- El proveedor que desee registrarse en el RUP observará el procedimiento que para el efecto dicte el INCOP.”

Sección III

DEL PORTAL www.compraspublicas.gov.ec

“Art. 13.- Información relevante.- Para efectos de publicidad de los procedimientos de contratación en el Portal www.compraspublicas.gov.ec se entenderá como información relevante la siguiente:

1. Convocatoria;
2. Pliegos;
3. Proveedores invitados;
4. Preguntas y respuestas de los procedimientos de contratación;
5. Ofertas presentadas por los oferentes, con excepción de la información calificada como confidencial por la entidad contratante conforme a los pliegos;
6. Resolución de adjudicación;
7. Contrato suscrito, con excepción de la información calificada como confidencial por la entidad contratante conforme a los pliegos;
8. Contratos complementarios, de haberse suscrito;
9. Órdenes de cambio, de haberse emitido;
10. Cronograma de ejecución de actividades contractuales;
11. Cronograma de pagos; y,
12. Actas de entrega recepción, o actos administrativos relacionados con la terminación del contrato.
13. En general, cualquier otro documento de las fases preparatoria, pre contractual, contractual, de ejecución o de evaluación que defina el INCOP

mediante resolución para la publicidad del ciclo transaccional de la contratación pública.

Art. 14.- Medios electrónicos.- El INCOP emitirá sus certificaciones preferentemente por medios electrónicos y siempre que dicha información no esté disponible en el Portal www.compraspublicas.gov.ec.”

Título III
DE LOS PROCEDIMIENTOS
Capítulo I
NORMAS COMUNES A TODOS LOS PROCEDIMIENTOS DE
CONTRATACIÓN PÚBLICA
Sección I
DISPOSICIONES GENERALES

“Art. 16.- Micro, pequeñas y medianas empresas.- Para incentivar la mayor participación de proveedores de los sectores de micro, pequeñas y medianas empresas -MIPYIMES-, se entenderán por tales, aquellas que cumplan los parámetros establecidos de conformidad con el artículo 53 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones.

Al momento de inscribir y habilitar a un proveedor en el RUP, el registro deberá expresar la categoría a la que pertenece el proveedor.

El INCOP establecerá criterios de preferencia a favor de las MIPYIMES, a través de alguno de los siguientes mecanismos:

1. Márgenes de preferencia sobre las ofertas de otros proveedores;
2. Criterios para contratación preferente establecidos en el artículo 52 de la Ley;

3. Siempre que, luego de las evaluaciones de ofertas, exista la posibilidad de adjudicar a una MIPYME y a otro proveedor que no tenga esta calidad, se preferirá a aquella;

4. Posibilidad de que las MIPYMES mejoren su propuesta para que puedan igualar o superar la oferta de otros proveedores, luego de la evaluación de ofertas.

5. Inclusión, en el catálogo electrónico, de bienes o servicios provenientes de MIPYMES, artesanos o actores de la economía popular y solidaria para que sean adquiridos preferentemente por las entidades contratantes. El procedimiento de selección a emplearse por parte del INCOP para esta catalogación será la feria inclusiva.

Las preferencias para las micro, pequeñas y medianas empresas se aplicarán en función de que su oferta se catalogue como de origen nacional, por el componente nacional que empleen, de tal manera que no se otorgarán estos beneficios a meros intermediarios.

Los beneficiarios a favor de las MIPYMES se harán extensivos a actores de la economía popular y solidaria, de conformidad con la ley.

Nota: El artículo 16 del presente reglamento fue sustituido por el artículo 2 del Decreto Ejecutivo No. 841, de 2 de agosto de 2011, publicado en el Registro Oficial No. 512, de 15 de agosto de 2011.

Art. 20.- Pliegos.- La entidad contratante elaborará los pliegos para cada contratación, para lo cual deberá observar los modelos elaborados por el INCOP que sean aplicables. Los Pliegos serán aprobados por la máxima autoridad de la entidad contratante o su delegado.

Los Pliegos establecerán las condiciones que permitan alcanzar la combinación más ventajosa entre todos los beneficios de la obra a ejecutar, el bien por adquirir o el servicio por contratar y todos sus costos asociados, presentes y futuros.

En la determinación de las condiciones de los Pliegos, la Entidad contratante deberá propender a la eficacia, eficiencia, calidad de la obra, bienes y servicios que se pretende contratar y ahorro en sus contrataciones.”