

06

Fecha de presentación: abril, 2020

Fecha de aceptación: junio, 2020

Fecha de publicación: julio, 2020

FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE LA CONSTRUCTORA EMANUEL EN EL CANTÓN LA MANÁ

DETERMINATION OF STRATEGIES FOR THE BUSINESS DEVELOPMENT OF CONSTRUCTORA EMANUEL IN CANTON LA MANÁ

Gonzalo Arturo Peñafiel Nivelá¹

E-mail: uq.gonzalopenafiel@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1438-7192>

Jorge Antonio Acurio Armas¹

E-mail: uq.jorgeacurio@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8590-1689>

Luis Rodolfo Manosalvas Gómez¹

E-mail: uq.luismanosalvas@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9307-5030>

Betty Elizabeth Burbano Castro¹

E-mail: nq.bettyebc52@uniandes.edu.ec

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0755-9363>

¹ Universidad Regional Autónoma de Los Andes. Ecuador.

Cita sugerida (APA, sexta edición)

Peñafiel Nivelá, G. A., Acurio Armas, J. A., Manosalvas Gómez, L. R., & Burbano Castro, B. E. (2020). Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel en el cantón La Maná. *Revista Universidad y Sociedad*, 12(4), 45-55.

RESUMEN

La presente investigación denominada "Formulación de estrategias para el desarrollo empresarial de la constructora Emanuel Cía. Ltda., se ejecutó en el cantón La Maná, para analizar la incidencia de un conjunto de matrices de planificación como fase previa para la formulación de estrategias e identificar acciones mediatas e inmediatas a operar, de esta manera aumentar el nivel de servicios a ofrecer en el siguiente lustro comercial. Se definió las estrategias, plan estratégico y desarrollo empresarial, se utilizó una metodología deductiva, con una muestra representativa de 11 personas referentes a gerentes y empleados, los principales resultados datan en la obtención de identificar el tipo de estrategia basado en el FODA, MEFE Y PEYEA, que permita mejorar el nivel de sus servicios.

Palabras clave: Estrategia, plan estratégico, empresa, desarrollo empresarial.

ABSTRACT

The present investigation called "Formulation of strategies for the business development of the construction company Emanuel Cia. Ltda. was carried out in the canton of La Maná, to analyze the incidence of a set of planning matrices as a preliminary phase for the formulation of strategies and identify actions mediate and immediate to operate, thus increasing the level of services to be offered in the next five-year period. The strategies, strategic plan and business development were defined, a deductive methodology was used, with a representative sample of 11 people referring to managers and employees, the main results date from obtaining the type of strategy based on SWOT, HEAD AND PEYEA, to improve the level of its services.

Keywords: Strategy, strategic plan, company, business development

INTRODUCCIÓN

Actualmente los procesos operativos de empresas responden a los objetivos macros o estratégicos que estas se proponen. Las constructoras al igual que todo tipo de empresa se ven en la necesidad de manejar eficientemente factores operativos, organizacionales para el logro de los objetivos empresariales.

Las estrategias de gestión organizacional son implementadas en todo tipo de negocios, desde los micro hasta grandes empresas, sin importar su naturaleza. Por lo tanto, se puede manifestar que las empresas constructoras requieren de la aplicación estos procesos de planificación que permita formular, implementar y evaluar estrategias para direccionarse en términos de eficiencia, producción y resultados óptimos.

La formulación responde a la fase previa que contiene tres elementos claves que deben asentarse con pertinencia, objetividad y claridad antes de considerarse como elementos sustanciales de la organización. Estos elementos son: el diagnóstico, la formulación como tal y la ejecución de estas. El ajuste de los factores críticos de éxito externos e internos (correlación entre fortalezas y oportunidades) es la clave para crear estrategias alternativas que permitirán posicionar a la organización en el mercado.

Luego de definir las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la agroempresa asociativa y de analizar las interrelaciones entre ellas, formular la estrategia implica tomar decisiones sobre las actividades de largo plazo para atender de manera eficaz las oportunidades y amenazas tomando como base las fortalezas y debilidades actuales. Incluye definir la misión y la visión, los objetivos estratégicos y las líneas de acción prioritarias de la organización (Wheelen, Hunger & Sánchez, 2007).

Los objetivos estratégicos de una agro empresa responden a la misión, a la visión y al FODA. Indican lo que se desea modificar o cambiar de lo actual para lograr algo en el mediano y/o largo plazo. Se enfocan en aspectos externos e internos de la organización. De acuerdo con Wheelen & Hunger (2012), la formulación de la estrategia puede ser excelente, pero esta puede fracasar si no es ejecutada correctamente; por tal motivo, su ejecución debe ser gestionada con la misma orientación estratégica por quienes conducen la agro empresa. Se debe pasar del pensamiento estratégico hacia la acción estratégica de una manera entendible. Lo anterior implica determinar el modelo de gestión agroempresarial y la estructura organizacional y legal de la agro empresa. Ambos aspectos podrían estar ya establecidos, pero hay que verificar si se

ajustan a cada uno de los componentes planteados en la estrategia.

En la empresa Construemmanuel es importante determinar estrategias pertinentes, es decir responder a sus esencias en sentido de pertenencia, y por ende a las de su territorio que, con el nivel de crecimiento poblacional aumentando, el estado demanda la ejecución de obras de construcción con la finalidad de desarrollar áreas para vivienda, educación, salud, entretenimiento, etc., cuyo objetivo principal es el de mejorar la calidad de vida de los habitantes. Por lo cual, el SERCOP, que es la institución encargada de adjudicar contratos al ver tanta competencia en cuanto a precios está comenzando a definir los mismos basándose en indicadores organizacionales, que de una u otra forma garanticen la calidad de la obra.

Por tal razón, la importancia de modelos de planificación estratégica en empresas constructoras, esto radica en su contribución al desarrollo empresarial en todo sentido, desde la fase de formulación que implica un análisis situacional (manejo de costos de construcción, capacitación del personal, maquinaria y tecnología) hasta la implementación de estrategias y evaluación del logro de objetivos tales como incremento en los niveles de rendimiento económico, eficiencia, productividad y competitividad.

Prieto (2014), indica que la planificación estratégica es uno de los instrumentos que tiene el líder de hoy en día para analizar la evolución de su gestión en una organización, facilitando la identificación, formulación y evaluación de alternativas estratégicas satisfactorias en el contexto de la actividad propia de cada compañía.

Cuenca (2018), manifiesta que la planificación estratégica debe partir de un análisis de la situación de la organización, y este análisis debe contemplar una radiografía de sus oportunidades, debilidades, amenazas. La investigación permite detectar el grado de conocimiento de la empresa y la satisfacción de sus colectivos.

El término dirección estratégica se utiliza en este texto como sinónimo del término planeación estratégica. Este último término se utiliza más a menudo en el mundo de los negocios, mientras que el primero se usa en el ambiente académico. En ocasiones, el término dirección estratégica se emplea para referirse a la formulación, implantación y evaluación de la estrategia, mientras que el término planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de la estrategia (David, 2013).

El propósito de la dirección estratégica es explotar y crear oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; la planeación a largo plazo, como contraste, intenta optimizar para el futuro las tendencias actuales (David, 2013).

La planeación estratégica constituye un orden gerencial cuyo sentido se ubica en el cumplimiento de objetivos a través de estrategias; es decir, la construcción de una estrategia para resolver los cuestionamientos ¿qué lograr? y ¿cómo hacerlo? (Casallas Junca, Mejía Umbarila & Páez Rativa, 2018).

Para Casallas Junca, et al. (2018), el bagaje conceptual de la planeación estratégica: Se enfocará a atender, dentro de una organización o empresa, la utilización racional de los recursos, reducción de incertidumbre para el futuro, preparación de la organización frente a posibles contingencias, adecuación de la empresa al ambiente que lo rodea y la elaboración de una tradición racional para la toma de decisiones (control y evaluación de esas decisiones).

Para David (2013), la administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere solo a la formulación de estrategias. El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.

El diagnóstico estratégico implica el análisis del impacto externo del ambiente combinado con el análisis de los recursos internos de la compañía, para el propósito de armonizarlos con las intenciones y la esperanza de los participantes con la organización y sus intereses. El principal objetivo del diagnóstico estratégico es el de identificar las influencias internas y externas capaces de llevar hacia el triunfo a la compañía; las influencias proceden de las siguientes direcciones: el ambiente externo de la compañía, con su macro y micro componentes, es el portador de un cierto grado de dinamismo, complejidad y turbulencia, características capaces de generar oportunidades y amenazas a la compañía (Jarquín & Palacios, 2016).

Entre más turbulento sea el ambiente, más riesgo tendrá la empresa, pero ese dinamismo pronunciado puede indicar al mismo tiempo la aparición de oportunidades interesantes. Entre más estable es el ambiente, menos serán

los riesgos, pero al mismo tiempo, habrá pocas y poco beneficiosas oportunidades (Jarquín & Palacios, 2016).

El análisis interno, tercer componente del proceso de planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y las debilidades de la organización. El análisis interno es un proceso de tres pasos.

Primero, los administradores deben entender el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y ganancias para ellas, y necesitan conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso (Hill & Jones, 2000).

Segundo, tienen que entender la importancia que tienen una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta. Tercero, deben tener capacidad para analizar las fuentes de la ventaja competitiva de su compañía para identificar qué impulsa la capacidad de obtener ganancias de su empresa y dónde podrían encontrarse las oportunidades para mejorar. En otras palabras, deben ser capaces de identificar la forma en que las fortalezas de la empresa impulsan su rentabilidad y cómo cualquier debilidad la reduce (Hill & Jones, 2000).

El propósito fundamental de este análisis es identificar las oportunidades y amenazas estratégicas que existen en el ambiente operativo de la organización que pueden influir en la forma en que se intente alcanzar la misión. En esta etapa se deben examinar tres ambientes interrelacionados: el ambiente de la industria en el que opera la compañía, el ambiente nacional o del país y el macro ambiente o el ambiente socioeconómico más amplio (Hill & Jones, 2000).

Analizar el ambiente industrial impone llevar a cabo una valoración de la estructura competitiva de la industria en la que opera la compañía, incluyendo su posición competitiva y sus principales rivales. También se debe analizar la naturaleza, etapa, dinámica e historia de la industria. Como muchos mercados de la actualidad se han globalizado, analizar el ambiente de la industria también significa evaluar el efecto de la globalización en la competencia que se desarrolla en el sector (Hill & Jones, 2000).

Un análisis así puede revelar que la compañía debe mudar ciertas instalaciones de producción a otro país, expandirse de manera dinámica en los nuevos mercados, como China, o cuidarse de la nueva competencia de países emergentes. Analizar el macro ambiente consiste en estudiar los factores macroeconómicos, sociales, gubernamentales, legales, internacionales y tecnológicos que

puedan influir en la compañía y su industria (Hill & Jones, 2000).

La Matriz FODA es la comparación de las Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Su propósito central es identificar las estrategias para aprovechar las oportunidades externas, contrarrestar las amenazas, acumular y proteger las fortalezas de la compañía y erradicar las debilidades. De una manera más general, el propósito de un análisis FODA es crear, reforzar o perfeccionar un modelo de negocio específico de la compañía que intensifique, adecue o combine mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera (Jarquín & Palacios, 2016).

Los administradores comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas posibles entre sí y después identifican el conjunto de estas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva. La matriz de las amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas (FODA) es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). El ajuste de los factores externos e internos es la parte más difícil de desarrollar en una matriz FODA y requiere un criterio acertado (además de que no existe uno mejor) (Jarquín & Palacios, 2016).

El análisis FODA es muy utilizada en casi todas las empresas porque les proporciona una mejor idea de cómo crear sus estrategias y así ser una organización exitosa porque este contribuye a que la empresa pueda poner en práctica sus mejores estrategias que puedan hacer que pueda crecer dentro del mercado, de igual manera ser más competitivas, ya que a través de esta se pueden mejorar aquellas debilidades que tiene la empresa, así como poder prepararse para hacerle frente aquellas amenazas que pueda tener, donde se tomaran muy en cuenta las fortalezas y oportunidades para hacer de estas una herramienta que ayuden a que la empresa pueda funcionar de la mejor manera y cumplir con metas y objetivos planteados (Jarquín & Palacios, 2016).

La formulación de la estrategia caracteriza la línea de productos, los servicios ofrecidos, los segmentos de mercado y los canales de distribución, entre otros. Para la formulación de la estrategia se hace necesario elaborar un diagnóstico, tanto del entorno interno de la organización como del externo. Para ello se deben valorar sus fortalezas y sus debilidades y mirar en el medio externo las oportunidades y amenazas, todo ello teniendo como referentes la misión y la visión corporativa (Gutiérrez, 1999).

La formulación de una estrategia tiene una intencionalidad: el éxito final. Al momento de plantearla deben tenerse en cuenta los siguientes factores:

- Objetivos claros y decisivos: ¿Se dirige todos los esfuerzos hacia metas generales, comprendidas con claridad, y que son decisivas y favorables?
- Conservar la iniciativa: ¿Preserva la estrategia la libertad y estimula el compromiso?
- Concentración: ¿Define con precisión aquello que facilita que la empresa sea más poderosa?
- Flexibilidad: ¿Fundamenta las reservas de recursos y las decisiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad?
- Liderazgo coordinado y comprometido: ¿Propicia un liderazgo responsable para cada una de sus metas principales?
- Sorpresa: ¿Podrá ser aplicable en cualquier momento?
- Seguridad: ¿Asegura la base de los recursos y demás aspectos operativos fundamentales? (Gutiérrez, 1999).

Las estrategias son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo. Las estrategias de negocios incluyen la expansión geográfica, la diversificación, la adquisición, el desarrollo de productos, la penetración en el mercado, la reducción de costos, la enajenación, la liquidación y las empresas conjuntas. Las estrategias son acciones potenciales que requieren decisiones de parte de la gerencia y de recursos de la empresa (David, 2013).

Además, las estrategias afectan las finanzas a largo plazo de una empresa, por lo menos durante cinco años, orientándose así hacia el futuro. Las estrategias producen efectos en las funciones y divisiones de la empresa, y exigen que se tomen en cuenta tanto los factores externos como los factores internos que enfrenta la empresa (David, 2013).

DESARROLLO

Para establecer estrategias en una empresa, los gerentes deben tomar decisiones, estas arraigadas a procesos objetivos que se asientan en un curso de acción específico denominado planificación. En esta empresa además de no contar con estrategias de acción generales que determinen acciones operativas específicas se asocia a una inexistente aplicación técnica de procesos, es decir sus acciones se detallan a las actividades que por naturaleza se ejecutan y que soslayan las oportunidades que pueden tener como organización y de las debilidades que muestran en sus acciones diarias.

Para el proceso de formulación de estrategias es importante que se analicen un conjunto de matrices las cuales son concatenadas para establecer estrategias que definen el curso de acción específico que el sujeto tendrá que aplicar en su gestión como administrador.

Dentro de las principales matrices se ejecutó la matriz FODA es una herramienta que permitió analizar la situación de la empresa identificando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Luego de estudiar los factores internos y externos a la organización, se diseñan cursos de acción alternativos para aprovechar las oportunidades, capitalizar las fortalezas, minimizar las debilidades y tratar de evitar que las amenazas tengan un impacto significativo sobre la organización.

Tabla 1. Técnica de FODA.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
» Personal capacitado	» Bajo nivel de liderazgo
» Maquinarias modernas	» Sistema de publicidad
» Variedad y calidad de servicio	» Control de calidad
» Cumplimiento de obligaciones y pagos	» Manual de funciones
» Seguridad y confianza	» Planes de moras al medio ambiente
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
» Posibilidades de acceder a créditos financieros	» Competencias de otras empresas
» Expandirse a nivel nacional y regional	» Costos altos de algunos materiales
» Asociarse con otras empresas	» Situación económica del país
» Constantes capacitaciones	» Desastres naturales
» Captación de nuevos mercados	» Depreciación de maquinaria

Con la matriz FODA (Tabla 1) realizada se constituye el punto inicial de partida para la formulación de estrategias a través de las matrices MEFI (matriz de factores internos) y MEFE (matriz de factores externos).

Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFI)

Tabla 2. Matriz de Evaluación.

FACTOR INTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	P. PONDERADO
FORTALEZA			
Personal Capacitado	0,20	3	0,60
Maquinarias Modernas	0,10	3	0,30
Variedad y calidad de servicio	0,05	2	0,10
Cumplimiento de obligaciones y Pagos	0,10	4	0,40
Seguridad y Confianza	0,15	4	0,60
DEBILIDADES			
Bajo nivel de Liderazgo	0,08	3	0,24
Sistema de Publicidad	0,12	2	0,24
Control de calidad	0,10	1	0,10
Manual de funciones	0,05	2	0,10
Planes de moras al medio ambiente	0,05	1	0,05
	1		2,73

El resultado total del valor obtenido de la matriz MEFI (Tabla 2) equivale a 2,73 lo que según David (2013), está por arriba del promedio de aceptación que equivale a 2,5; sin embargo, en el análisis de supremacía entre Fortalezas y Debilidades nos damos cuenta de que en Fortalezas tiene un valor de 0,60 el cual es mayor al de Debilidades que es 0,40 lo que indica que el ambiente interno es favorable.

Matriz de Evaluación de Factor Interno (MEFE)

Tabla 3. Matriz de Evaluación MEFE.

FACTOR EXTERNO	PESO	CALIFICACIÓN	P. PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Posibilidades de acceder a créditos financieros	0,18	4	0,72

Expandirse a nivel nacional y regional	0,10	3	0,30
Asociarse con otras empresas	0,08	2	0,16
Constantes capacitaciones	0,12	3	0,36
Captación de nuevos mercados	0,12	3	0,36
DEBILIDADES			
Competencias de otras empresas	0,06	2	0,12
Costos altos de algunos materiales	0,08	2	0,16
Situación económica del país	0,10	2	0,20
Desastres naturales	0,06	1	0,06
Depreciación de maquinaria	0,10	3	0,30
1		2,74	

El resultado total del valor obtenido de la matriz MEFE (Tabla 3) equivale a 2,74 lo que según David (2013), está por arriba del promedio de aceptación que equivale a 2,5; sin embargo, en el análisis de supremacía entre Oportunidades y Amenazas observamos que las Oportunidades ha obtenido un valor de 0,60 el cual es mayor al de Amenazas que es 0,40 esto nos demuestra que el factor externo es favorable.

Problemática y necesidades en la empresa Construemnael basados en resultados de encuestas

El total de la población a investigar es de 11 personas, lo cual está conformada por 10 empleados y un único gerente.

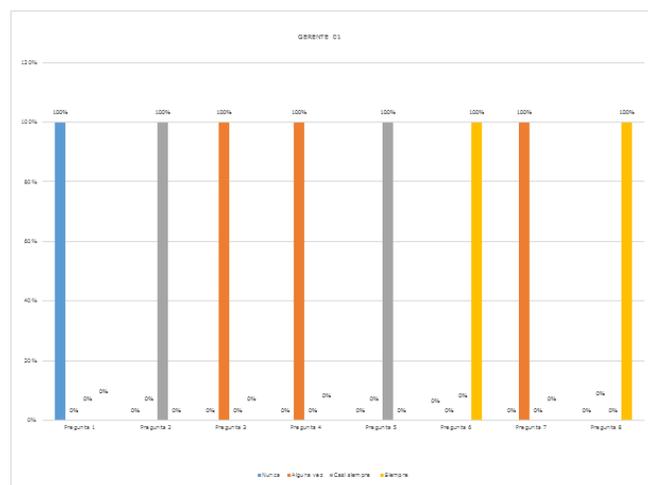


Figura 1. Encuesta a Gerente.

PREGUNTA 1: ¿Considera usted que la empresa se alinea a la misión y visión establecida?

R1: En la entrevista realizada al gerente indica en un 100% que nunca (N) se alinean a la misión y visión establecida en la organización.

A1: Al obtener datos exactos mediante la entrevista se determina lo importante que es lograr que el Equipo Humano se alinee con la misión y visión de la organización para el logro de los resultados.

PREGUNTA 2: ¿Ha establecido la empresa un plan de acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?

R2: Mediante esta entrevista, el gerente aclara en un 100% que casi siempre (CS), emplea planes de acción que ayudan a transformar las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

A2: Para mejorar los resultados es necesario que un plan de acción sea utilizado como una herramienta para guiar al personal, que logren ver cuáles son las actividades que sufren dificultades y como aprovecharlas para convertirlas en oportunidades.

PREGUNTA 3: ¿Ha aplicado la empresa un plan estratégico que le permita alcanzar los objetivos planteados?

R3: De acuerdo con el gráfico de resultados el gerente establece en un 100% que algunas veces (AV), la empresa ha aplicado un plan estratégico que le permite alcanzar objetivos planteados.

A3: Una empresa que emplee estrategias es capaz de alcanzar metas a corto o largo plazo, ya que se toman mejores decisiones en beneficio de esta incrementando la eficiencia operacional.

PREGUNTA 4: ¿Considera usted que las actividades desarrolladas por la empresa se alinean a los objetivos empresariales?

R4: El entrevistado pone en conocimiento que en un 100% algunas veces (AV) las actividades desarrolladas en la empresa se alinean a los objetivos planteados.

A4: De acuerdo con las actividades y objetivos planteados en la empresa, es preciso alinear las habilidades del empleado con el plan del negocio en todo momento, así se logrará alcanzar los objetivos empresariales.

PREGUNTA 5: ¿Aplica la empresa estrategias para el desarrollo operacional y administrativo?

R5: En la entrevista realizada al gerente indica en un 100% casi siempre (CS) aplica estrategias para el desarrollo operacional y administrativo.

A5: Conforme a los resultados obtenidos el Desarrollo Operacional dentro de la entidad debe ser un enfoque especial y adecuado, ya que será la herramienta correcta para darle un buen funcionamiento a la empresa, dando lugar a colocarse entre empresas competitivas actual y del futuro.

PREGUNTA 6: ¿Los procesos que se gestionan dentro de la empresa están documentados?

R6: El entrevistado indica en un 100% que los procesos que se gestionan dentro de la empresa están siempre (S) documentados.

A6: Es esencial que en una empresa lleve por escrito los procesos a realizarse, evitando así futuros inconvenientes, este ayudará a identificar el estado de un proceso con el fin de saber cómo mejorarlo.

PREGUNTA 7: ¿Realiza la empresa evaluaciones periódicas del desempeño y cumplimiento de funciones a los empleados?

R7: Según la entrevista realizada al gerente indica en un 100% que algunas veces (AV) se realizan evaluaciones que miden el desempeño y cumplimiento de funciones a los empleados.

A7: Esta técnica debería realizarse periódicamente a todos los trabajadores, sin embargo, en los resultados obtenidos no utilizan esta herramienta para medir la actuación y desempeño del empleado dentro de la organización.

PREGUNTA 8: ¿Desarrolla la empresa estrategias defensivas para prevenir pérdidas financieras antes de una intervención operativa?

R8: En la entrevista realizada al gerente indica en un 100% que la empresa siempre (S) desarrolla estrategias defensivas para evitar pérdidas financieras en una intervención operativa.

A8: Mediante el siguiente resultado Identificar amenazas financieras a tiempo diseñando estrategias, le ha permitido a la empresa estar preparada a cambios imprevistos por esta razón ha sido importante que la empresa utilice herramientas que le otorgue reaccionar a tiempo sin dañar su imagen.

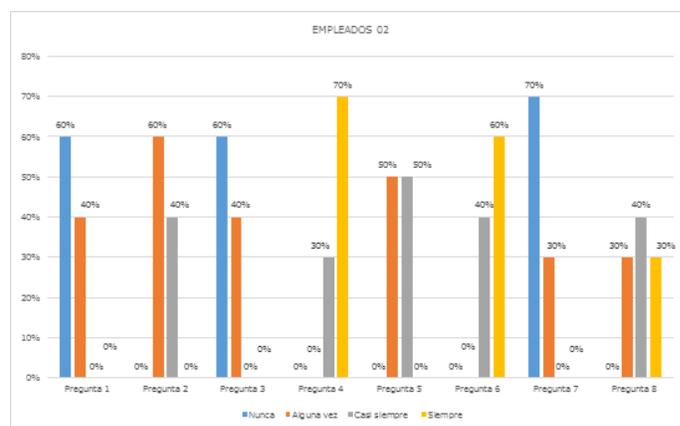


Figura 2. Encuesta a empleados.

PREGUNTA 1: ¿Considera usted que la empresa se alinea a la misión y visión establecida?

R1: Según la encuesta demuestra que la empresa nunca ha trabajado de acorde a su misión y visión; mientras que el 40% responde en escala alguna vez.

A1: Esto indica que una población mayor a la mitad de los trabajadores está desinformados debido al conocimiento de la misión y visión, por lo que no se les ha hecho posible ejecutar sus labores de acorde a ellas. Esta falta de conocimiento se refleja en un 60% versus una minoría establecida en un 40% en escala de alguna vez.

PREGUNTA 2: ¿Ha establecido la empresa un plan de acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades?

R2: El 60% de los encuestados manifiestan en escala de alguna vez; mientras que el 40% responden en escala de casi siempre, acerca de la realización de planes de acción para convertir las debilidades y amenazas en fortalezas y oportunidades.

A2: Esto quiere decir que la empresa cuenta con planes de acción que le permiten convertir sus aspectos negativos en positivos; haciendo que la misma pueda responder de manera favorable al momento de presentarse algún inconveniente.

PREGUNTA 3: ¿Ha participado en planes estratégicos para alcanzar los objetivos planteados por la empresa?

R3: Se muestra que el 60% de encuestados nunca se han involucrado en planes estratégico para el cumplimiento de objetivos; mientras que el 40% respondieron en escala de alguna vez.

A3: De acuerdo con los resultados existe un déficit de inducir a los empleados, según el 60% del personal laborable no ha participado en un sistema de capacitación para

la empresa que le permita dar ideas para aplicarlas en las organizaciones, mientras que el restante de su población tiene conocimientos básicos para poder desenvolverse de una manera eficaz dentro de la misma.

PREGUNTA 4: ¿Considera usted que las actividades desarrolladas por la empresa se alinean a los objetivos empresariales?

R4: El resultado de la pregunta 4 nos indica que el 30% de encuestados respondieron en escala de casi siempre, mientras que el 70% en escala siempre.

A4: Esto indica que, si existe una organización por la parte operativa, debido a que la mayor parte de empleados señala que las actividades desarrolladas están alineadas a los objetivos empresariales.

PREGUNTA 5: ¿Aplica la empresa estrategias para el desarrollo operacional del empleado y administrativo?

R5: Esto indica que las personas encuestadas tienen una parcialidad en sus respuestas demostrando un 50% en casi siempre y con un 50% alguna vez.

A5: Los resultados obtenidos sobre la aplicación de estrategias en el desarrollo operacional nos dan a entender que los empleados si tienen conocimientos sobre lo realizado dentro de la empresa y un 50% está en lo incierto donde el gerente deberá hacer un mayor énfasis en esa población.

PREGUNTA 6: ¿El trabajo desarrollado por usted se evidencia en documentos?

R6: De acuerdo con el resultado de las encuestas el 40% de los empleados ha demostrado que casi siempre se evidencian en documentos los trabajos desarrollados, donde la otra parte de la población que es del 60% nos

dio a conocer que en esta empresa siempre se aplica este proceso.

A6: Esto indica que una población mayor a la mitad de los trabajadores tiene conocimientos sobre este proceso, seguida del 40% el cual está en una escala de casi siempre; demostrando un porcentaje de aceptación.

PREGUNTA 7: ¿Realiza la empresa evaluaciones periódicas del desempeño y cumplimiento de funciones a los empleados?

R7: El 70% de la población encuestada demostró que nunca se han evaluado, mientras que el 30% señaló que casi siempre se les realiza evaluaciones de desempeño y cumplimiento.

A7: Estos resultados tienen un mayor énfasis en el 30% con un intervalo de casi siempre, debido a que el gerente evalúa a sus operarios dándoles el conocimiento suficiente para que estos transmitan la información a sus oficiales, es por este motivo que tenemos una minoría de aceptación.

PREGUNTA 8: ¿Participa usted en el desarrollo de estrategias para el ingreso a nuevos mercados?

R8: El resultado obtenido es de un 30% donde siempre la población ha participado en el desarrollo de estrategias mientras que el restante de población consta con 40% casi siempre y 30% alguna vez.

A8: De la población tenemos un mínimo que demuestra que siempre ha participado en el desarrollo de estrategias, son parte del departamento administrativo donde aplican sus conocimientos y experiencias para ingresar a nuevos mercados; el resto contribuye en algunas ocasiones que se ha considerado necesario.

Matriz MAFE

Tabla 4 Matriz MAFE.

	Fortalezas	Debilidades
MATRIZ MAFE	F1. Personal capacitado F2. Maquinarias modernas F3. Variedad y calidad de servicio F4. Cumplimiento de obligaciones y pagos F5. Seguridad y confianza	D1. Bajo nivel de liderazgo D2. Sistema de publicidad D3. Control de calidad D4. Manual de funciones D5. Planes de moras al medio ambiente
Oportunidad	Estrategias FO	Estrategias DO
O1. Posibilidades de acceder a créditos financieros O2. Expandirse a nivel nacional y regional O3. Asociarse con otras empresas O4. Constantes capacitaciones O5. Captación de nuevos mercados.	1. Establecer convenios de cooperación mutua con empresas nacionales líderes para el intercambio de experiencias. (F1, F2, O2, O3, O5) 2. Aplicar proyectos de inversión con financiamiento de empresas públicas y privadas. (F4, F5, O1, O2, O3)	1. Diseñar un plan de mercadeo y venta de servicio a otras empresas. (D1, O3, O2) 2. Elaborar un modelo de funciones que permita un mejor control de los servicios ofrecidos. (D4, O3)

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
A1. Competencias de otras empresas A2. Costos altos de algunos materiales A3. Situación económica del país A4. Desastres naturales A5. Depreciación de maquinaria	1. Restaurar los procesos de la empresa a fin de sistematizar la eficiencia y ahorrar fondos a la organización. (A3, F2, F1)	1. Presentar informes para conocer los controles de calidad que ofrece la empresa una vez que ha otorgado servicios. (D3, A4)

Matriz PEYEA

Tabla 5. Matriz PEYEA.

FUERZA FINANCIERA		ESTABILIDAD AMBIENTAL	
Solvencia	3	Cambios tecnológicos	-4
Liquidez	4	Tasa de inflación	-3
Capital	3	Variabilidad de la demanda	-2
Factibilidad del mercado	4	Presión competitiva	-4
Flujo de cajas	3	Estabilidad política	-4
Riesgos	2	Escala de precios	-3
TOTAL:	3,17	TOTAL:	-3,33
FUERZA INDUSTRIAL		VENTAJA COMPETITIVA	
Conocimiento tecnológico	6	Participación en el mercado	-2
Productividad	4	Calidad del producto	-2
Demanda	4	Lealtad del cliente	-1
Potencial de crecimiento	4	Control de proveedores	-3
Factibilidad de ingreso al mercado	5	Ciclo de vida del producto	-3
Regulación del sector	2	Capacidad competitiva	-2
TOTAL:	4,17	TOTAL:	-2,17

FORMULA:

$$X = VC + FI$$

$$Y = FF + EA$$

$$X = -2,17 + 4,17 \quad Y = 3,17 - 3,33$$

$$X = 2 \quad Y = -0,16$$

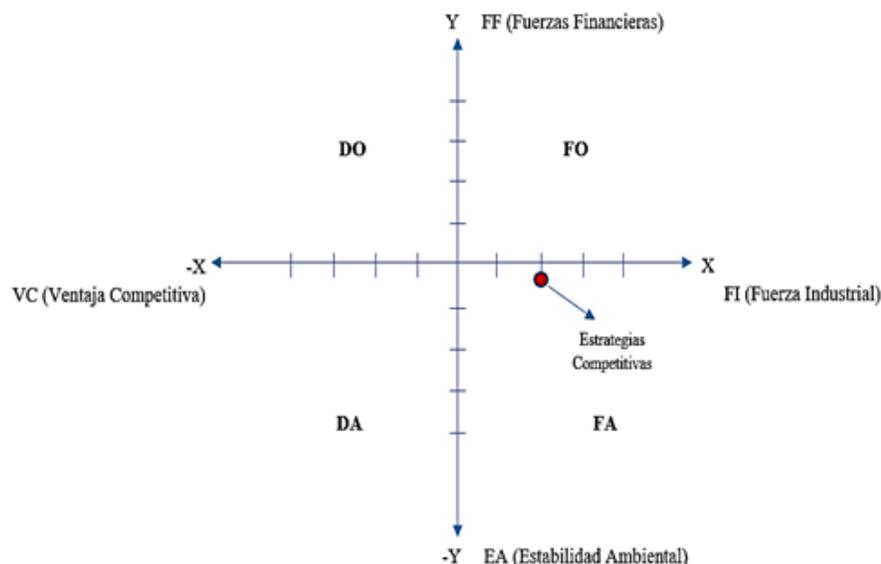


Figura 3. Matriz PEYEA.

La matriz de factor externo (Tablas 4 y 5, Figura 3) indica que la empresa está en un nivel promedio el cual puede representar amenazas que puede crecer considerablemente por ello es considerable que la empresa implemente estrategias competitivas (Tabla 6).

Tabla 6. Ejemplo de una estrategia competitiva.

Objetivo Operativo	Acciones y actividades	Meta Numérica	Indicador de gestión	Formula del Indicador	Tiempo (meta en meses)	Programación y ejecución trimestral en Porcentaje (%) de la meta								Responsables del objetivo	Monto	Verificación	Avance
						I	Eje I	II	Eje II	III	Eje III	IV	Eje IV				
Reestructurar los procesos de la empresa a fin de sistematizar la eficiencia	Manual de procesos operativos	15	Manuales operativos	Nº de manuales elaborados ----- Nº de manuales totales x 100	6	50	0	50	0	0	0	0	0	Departamento operativo	200	Manuales	100
Establecer convenios de cooperación con proveedores para obtener productos de calidad con precios accesibles.	Documentos de cotizaciones con proveedores	20	Cotizaciones de proveedores	Nº de convenios realizados ----- Nº de convenios totales x100	2	0	0	25	0	25	0	50	0	Departamento financiero	100	Documentos de acuerdos	100

CONCLUSIONES

Mediante la herramienta FODA, con el Análisis interno y el análisis externo y sus debidas matrices MEFE, MEFI y el PEYEA se logró determinar un plan estratégico con acciones innovadoras y creativas que permitirán la Compañía Construemmanuel Cía. Ltda. distinguirse en el mercado.

El diseño de un plan estratégico permitirá el desarrollo empresarial de la empresa Construemmanuel Cía. Ltda. en el cantón La Maná y lograr captación de nuevos mercados y clientes tomando decisiones oportunas y necesarias para evitar cualquier eventualidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Casallas Junca, J. W., Mejía Umbarila, C. A. & Páez Rativa, N. M. (2018). Diseño de una metodología de los procesos de inicio y planeación de la guía PMBOK aplicada a la Empresa AMR construcciones S.A.S. (Tesis de Especialización en Gerencia de Obras). Universidad Católica de Colombia.
- Cuenca, J. (2018). Cómo hacer un plan estratégico de comunicación Vol. III. La investigación estratégica preliminar. Editorial UOC.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación.
- Empresas). Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
- Gutiérrez, J. (1999). Formulación de estrategias en una organización deportiva. Educación Física y Deporte, 20(2), 61-67.
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2000). Administración estratégica. Mc Graw Hill.
- Jarquín, A., & Palacios, J. (2015). *Diagnóstico estratégico de las medianas y pequeñas empresas del departamento de Matagalpa*. (Seminario de Graduación para optar al título de Administración de
- Prieto, J. (2014). Gestión estratégica organizacional. ECOE Ediciones.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). Concepts in strategic management and business policy: Toward global sustainability. Pearson.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007). Administración estratégica y política de negocios (Vol. 10). Pearson Educación.