

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR
FACULTAD MULTIDISCIPLINARIA ORIENTAL
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS
SECCIÓN DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



**“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE OPTIMICE EL
DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA CONSTRUCTORA
MENDOZA S.A DE C.V DE EL DEPARTAMENTO DE LA UNION, AÑO
2016”**

PRESENTADO POR:

BAUTISTA FERMÁN, CINDY MELISSA
PINEDA HERRERA, DALIA ELIZABETH
RAMÍREZ TREJOS, ELDA MARÍA

PARA OPTAR AL GRADO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DOCENTE ASESOR:

LIC. ARNOLDO ORLANDO SORTO MARTÍNEZ

CIUDAD UNIVERSITARIA ORIENTAL, NOVIEMBRE 2016

SAN MIGUEL, EL SALVADOR, CENTRO AMERICA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR

AUTORIDADES

LIC. JOSE LUIS ARGUETA ARTILLON

RECTOR INTERINO

LIC. ROGER ARMANDO ARIAS

VICE-RECTOR ACADEMICO INTERINO

ING. CARLOS ARMANDO VILLALTA

VICE-RECTOR ADMINISTRATIVO INTERINO

DRA. ANA LETICIA ZAVALA DE AMAYA

SECRETARIA GENERAL INTERINA

LICDA. NORA BEATRIZ MÉLENDEZ

FISCAL INTERINA INTERINA

UNIVERSIDAD DE EL SALVADOR ORIENTAL

AUTORIDADES

ING. JOAQUIN ORLANDO MACHUCA GOMEZ

DECANO

LIC. CARLOS ALEXANDER DIAZ

VICEDECANO

LIC. JORGE ALBERTO ORTEZ HERNANDEZ

SECRETARIO

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, quiero agradecer **A DIOS**, quien ha forjado mi camino y me ha dirigido por el sendero correcto, por regalarme la sabiduría, fortaleza y discernimiento necesario en este proceso académico, y por permitirme culminar este logro tan importante en mi vida.

A MIS PADRES, quienes han sido mi mayor motivación a lo largo de mi vida, por su esfuerzo y apoyo en todos los proyectos que me propongo, por estar siempre para mí, por sus sacrificios y su amor incondicional.

A MIS HERMANOS, por apoyarme en todo momento, por darme sus palabras de aliento cuando más lo necesitaba y por ser siempre mis incondicionales.

A MI FAMILIA, por su confianza y cariño hacia mí, por brindarme sus consejos y apoyarme desde el inicio de este sueño.

A FRANCISCO MENDOZA Y ANA JULIA DE MENDOZA, por darme la oportunidad de demostrar mis conocimientos, por haber confiado en mi capacidad de desempeñar mi primera experiencia laboral, lo cual sin duda ha contribuido en mi desarrollo como profesional.

A MIS DOCENTES, por los conocimientos que me brindaron, por motivarme, aconsejarme, por su cariño y por darme lo mejor de ellos desinteresadamente.

Y finalmente, **A MI GRUPO DE TESIS**, por las experiencias compartidas, porque juntas logramos culminar este proceso que al principio creímos inalcanzable, por su cariño, comprensión, y por haber forjado el valor de la amistad a lo largo de la carrera.

CINDY MELISSA BAUTISTA FERMAN

AGRADECIMIENTOS

A MI DIOS, por permitirme la vida, por darme la fortaleza, por brindarme la sabiduría en mi aprendizaje para que fuera posible alcanzar este triunfo de formarme como una excelente profesional en Administración de Empresas, quién supo guiarme por el buen camino, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad ni desfallecer en el intento.

ESPECIALMENTE A MIS PADRES Francisco Pineda Hernández y Dora Elizabeth Herrera de Pineda por todo su apoyo incondicional, dedicación, consejos y por su gran ayuda que hicieron posible alcanzar este nuevo triunfo en mi vida. Por su cariño incomparable y amor que contribuyó a formarme como una persona útil a la sociedad mediante los valores y principios inculcados, siendo un ejemplo de superación y entrega.

A MI ESPOSO, Nerias Samir Acosta Moreno, por apoyarme en todo momento, por su cariño, confianza y motivación a perseguir mis sueños y volverlos realidad.

A MIS HERMANOS, por su apoyo incondicional y por ser unos ejemplos que me impulsan a vencer cualquier obstáculo para seguir superándome.

A LOS DOCENTES Y ASESOR por su apoyo y constancia en el aprendizaje, por su ayuda incondicional brindada en el desarrollo de la investigación.

A MIS COMPAÑERAS DE TESIS, Elda María Ramírez Trejos y Cindy Melissa Bautista Ferman, por compartir conmigo esta valiosa experiencia, por su gran apoyo y motivación para la culminación de esta investigación, por su persistente guía y constantes aportes en la finalización de nuestro trabajo de graduación.

DALIA ELIZABETH PINEDA DE ACOSTA

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradezco a **Dios**, por permitirme culminar esta etapa de mi preparación académica, concediéndome sabiduría, fortaleza, templanza y valentía para superar cada reto que se me presento en este caminar educativo.

A mi Madre **Ruth del Socorro Trejos Morales** (q.e.p.d), mi apoyo incondicional, el ser que me motivo día a día a luchar por seguir siempre hacia adelante, mi inspiración y ejemplo, de donde obtenía a través de sus consejos, amor y enseñanzas la principal fuente de ánimo y perseverancia para cada proyecto que me he propuesto en mi vida.

A mi Padre **Guadalupe Ramírez Garay**, quien con su ejemplo, amor y esfuerzo esta siempre a mi lado apoyándome, guiándome y alentándome a superarme y establecerme metas que me permitan crecer personal y profesionalmente.

A mi esposo **Rene Mauricio Rubio**, por su comprensión y apoyo incondicional haciendo suyo este reto académico que hoy estoy culminando con éxito.

A mis hijos **Rene Adilson y Keyla Belén Rubio Ramírez**, quienes son el motor que me impulsan a ser mejor cada día, por quienes he logrado llegar al cierre de mis estudios universitarios comprometida en ser ejemplo para ellos de ser madre y mujer profesional enfocada en el servicio a la sociedad en la cual nos desempeñamos.

A mi tía **Martha Trejos Morales**, por su apoyo, consejos, ánimo y cariño que en cada tropiezo que tuve me brindo haciéndome sentir podía seguir adelante.

A mis Hermanos **Alonso Daniel Ramírez Trejos y Ruth Valeria Trejos**, por el amor incondicional que me brindan día a día, porque a pesar de que personas importantes ya no están a mi lado ustedes me demuestran que no estoy sola y que no hay distancia entre nosotros, con su ejemplo de estudiantes y ahora profesionales me enseñaron que este paso académico no es fácil, pero con empeño y sacrificio se logra culminar con éxito una carrera universitaria.

A mis **docentes y compañeros de tesis**, por compartir sus conocimientos, experiencias y vivencias conmigo demostrándome que junto a la formación académica debemos crecer personal y moralmente, por confiar en mí y permitirme a lo largo de la carrera contar con su cariño, comprensión y amistad.

ELDA MARIA RAMIREZ TREJOS

INDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN	i
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	1
1.1 ANTECEDENTES	1
1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA.....	2
1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA	3
1.4 DELIMITACIONES.....	4
1.4.1 DELIMITACIÓN ESPACIAL	4
1.4.2 DELIMITACIÓN TEMPORAL	4
1.5 JUSTIFICACION	5
1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	6
1.6.1 OBJETIVO GENERAL	6
1.6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.7 OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS	8
2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION	14
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN	14
2.2 MÉTODO	14
2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	15
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	15
2.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACION.....	16
2.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	17
3. MARCO REFERENCIAL	19
3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS	19
3.2 MARCO LEGAL-INSTITUCIONAL	21
3.3 MARCO TEORICO.....	31
3.3.1 PROCESO DEL PLAN ESTRATÉGICO	35
3.3.2 DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA	39
3.3.3 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	40
3.3.4 DIAGNOSTICO EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN.....	41
3.3.5 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA	45

3.3.6	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	47
3.3.7	LA DIRECCION ESTRATÉGICA	48
3.3.8	ESTRATEGIAS	49
3.3.9	PLANIFICACION DE LOS RECURSOS	50
4.	ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS	53
4.1	TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE ENCUESTA DIRIGIDA A LOS EMPLEADOS.	53
4.2	ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA.....	81
4.3	TABULACION DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO	83
4.4	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	87
4.4.1	CONCLUSIONES	87
4.4.2	RECOMENDACIONES	90

PROPUESTA

PLAN ESTRATEGICO QUE OPTIMICE EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO EN LA EMPRESA CONSTRUCTORA MENDOZA SA DE CV.

1.	INTRODUCCIÓN	xcii
1.2	JUSTIFICACIÓN	1
1.3	RESUMEN EJECUTIVO	2
1.4	IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA	3
1.5	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	4
1.5.1	OBJETIVO GENERAL	4
1.5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	4
1.6	ÁREA DE APLICACIÓN	5
1.6.1	BENEFICIOS ESPERADOS	5
1.6.2	PLANEACION ESTRATEGICA A UTILIZAR	6
1.7	ANALISIS INTERNO.....	6
1.7.1	Área administrativa	6
1.7.2	Área de mercadotecnia	10
1.7.3	Área financiera	11

1.7.4	Área de Recursos Humanos	12
1.8	ANÁLISIS FODA	13
1.8.1	CUADRO N 3 ANALISIS FODA	14
1.8.2	FODA SISTEMICO	16
1.8.3	FODA TRADICIONAL	20
1.8.4	FODA CLAVE	22
1.8.5	FODA CAFEBE	24
1.9	RUMBO ESTRATEGICO.....	26
1.10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	27
1.10.1	CONCLUSIONES	27
1.10.2	RECOMENDACIONES	28
2.	PROPUESTA	30
2.1	FILOSOFÍA EMPRESARIAL	31
2.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FINANCIEROS	32
2.2.1	Objetivos Estratégicos	32
2.2.2	Objetivos Financieros	34
	VALORES	35
3.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	38
3.1	ESTRATEGIA DE NEGOCIO	38
3.2	Estrategias Funcionales y Operativas	38
3.3	ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	39
3.3.1	Estrategia Funcional	39
3.3.2	Estrategia Operativa	39
3.3.3	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA	40
3.3.4	PROPUESTA	40
3.3.5	DESCRIPCIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO	40
3.3.6	DISEÑO DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS	42
3.4	DEPARTAMENTO DE FINANZAS	44
3.4.1	Estrategia Funcional	44
3.4.2	Estrategias Operativa	44
3.4.3	PRESUPUESTO OPERATIVO PROPUESTO	45

3.4.4	PRESUPUESTO DE EFECTIVO	46
3.4.5	PRESUPUESTO DE VENTAS Y ADMINISTRACION	47
3.4.6	FORMATO DE CONTROL DE INGRESOS DIARIOS	49
3.4.7	FORMATO GASTOS DE CAJA Y CHEQUE DIARIOS	49
3.5	DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO	50
3.5.1	Estrategia Funcional	50
3.5.2	Estrategia Operativa	50
3.5.3	Estrategia Funcional	52
3.5.5	Estrategia Funcional	52
3.5.6	Estrategia Operativa	53
3.5.7	Estrategia Funcional	53
3.5.8	Estrategia Operativa	54
3.5.9	Estrategia Funcional	55
3.5.10	Estrategia Operativa	55
	CONSTRUCTORA MENDOZA, S. A DE C.V.	55
3.6	DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA	56
3.6.1	Estrategia Funcional	56
3.6.2	Estrategia Operativa	56
3.6.6	CREACION DE LOGO	59
3.6.7	HOJA BOLANTE	60
3.6.8	CREACION DE BANNER	61
3.6.9	REDES SOCIALES	62
3.7	PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO	64
3.8	EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO	64
3.9	BIBLIOGRAFIA	66
4.	ANEXOS	70
4.1	ANEXO 1: FOTOS DE PROYECTOS REALIZADOS	70
4.2	ANEXO 2: CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	73

INTRODUCCION

Toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa. Es decir, su tamaño, ya que esto implica que cantidad de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o niveles inferiores y las estrategias para que la planeación estratégica llegue a ser importante para la empresa, los directivos deben tener en claro cuál es su razón de ser, a donde quieren llegar y sobre qué bases se sustenta cada una de sus acciones; para conocer estas condiciones, se debe llevar a cabo un análisis del entorno.

Este trabajo investigativo consta de 5 capítulos, los cuales se detallan a continuación:

En el primer capítulo se describe la formulación del problema, en el cual se detalla la situación problemática que se genera debido a la constante incertidumbre que vive la empresa en cuanto a la competencia, todo esto por la falta de un plan estratégico; el planteamiento del problema, en el cual se describe el problema y se ofrece una posible solución; el enunciado del problema que fue la lo que se le buscaba dar respuesta durante toda la investigación; la justificación en la que se muestra lo relevante e importante de realizar un estudio como este; las delimitaciones que no pueden faltar en ningún estudio, los objetivos que es lo que se quiere lograr con el estudio y la operacionalización de objetivos.

El segundo capítulo detalla el marco de referencia, el cual consta del marco histórico que es donde se proyectan los antecedentes de la investigación. El marco normativo que muestra las leyes y normas que regulan la industria, y por último el marco teórico, donde se presentan los conceptos más relevantes que se han utilizado en toda la investigación.

El tercer capítulo abarca la metodología de la investigación, explicando el tipo de investigación, los métodos, la población y muestra, las técnicas e instrumentos

requeridos para obtener la información necesaria y el procedimiento de análisis e interpretación de los resultados de la investigación.

En el cuarto capítulo se aborda el análisis e interpretación de resultados.

En el quinto capítulo se presenta la propuesta de plan estratégico que se le ofrece a Constructora Mendoza S.A de C.V para la optimización de su desempeño administrativo, además siendo parte de esto están las fuentes bibliográficas que fueron de vital importancia para la investigación.

En último lugar se abordan los anexos, que contiene los respaldos de la investigación.

CAPITULO I
PROBLEMA
DE
INVESTIGACIÓN

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES

En cuanto a la Planeación estratégica se han hecho una serie de investigaciones, dentro de las cuales se mencionarán las principales:

- “Propuesta de un Modelo de Planeación Estratégica de Marketing que permita alcanzar la Competitividad del Mercado Municipal de Santa Rosa de Lima, La Unión”. El cual se elaboró con el fin de brindar herramientas metodológicas a las organizaciones que les permitan ser competitivas e innovadoras en cuanto al comportamiento cambiante que tiene el mercado.
- “Diseño de una guía para la implementación de la planeación estratégica y Balanced Scorecard, para incrementar la competitividad de la mediana empresa”, esta investigación se realizó con la finalidad de conocer de qué manera las medianas empresas monitorean su desempeño y en que se basan para tomar decisiones.
- “Propuesta de un plan estratégico en la Alcaldía Municipal de Jucuapa para alcanzar su efectividad administrativa “se desarrolló con el objetivo de que sirva como instrumento de acción en el cumplimiento de objetivos y metas propuestas a nivel institucional, siendo así más factible la toma de decisiones para los miembros del Concejo Municipal.

Dichos estudios muestran semejanzas con la investigación a realizarse por el grupo, pero las áreas a investigar son muy diferentes, por ende, es necesaria la realización de este estudio, puesto que la Industria Constructora está escalando en el mercado.

1.2 SITUACION PROBLEMÁTICA

La administración de una empresa es una de las áreas más afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno; esto conlleva a la necesidad de que toda empresa se vea obligada a diseñar planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según la amplitud y magnitud de la empresa.

Las empresas de El Salvador están sujetas a los nuevos retos y problemáticas a las que se deben enfrentar día con día para sobrevivir en la lucha continua de mantenerse en la mente de los clientes ya que la rivalidad en el mercado es constante y fuerte, debido a esto las empresas deben adoptar una mentalidad con apertura al cambio y prepararse con nuevas y mejores estrategias para superar estos obstáculos.

Actualmente la Empresa Constructora Mendoza S.A de C.V vive en una constante incertidumbre debido a la competencia y rivalidad entre estas mismas, es por eso que las organizaciones de hoy deben estar bien fundamentadas desde sus inicios y contar con una planeación estratégica bien definida.

Constructora Mendoza no cuenta con programas de incentivos, prestaciones sociales, ni existe algún tipo de recompensa que motive al empleado a mejorar su desempeño laboral en la empresa; a la vez está limitada en cuanto al área administrativa y organizacional, pues no posee los elementos necesarios para desarrollar un buen proceso administrativo, dado que no se cuenta con misión, visión, valores, objetivos, políticas, estrategias, reglas, entre otros.

Actualmente los problemas han incrementado debido a la poca preparación administrativa con la que cuenta la empresa Constructora Mendoza, es decir que no poseen conocimientos sobre organización, formación del personal, mercadotecnia y

desarrollo empresarial que les permita tomar decisiones más acertadas en cuanto a la dirección estratégica y las inversiones que estas realicen.

El plan estratégico se convertirá en una herramienta más que auxiliará a la empresa en la toma de decisiones en un entorno globalizado que es cambiante, y contribuirá para acoplar de manera sistemática las estrategias funcionales y decisiones operativas.

1.3 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿En qué medida la formulación de un Plan estratégico ayudaría a optimizar el desempeño administrativo a la empresa Constructora Mendoza SA de C.V. ¿En el Departamento de la Unión, año 2016?

1.4 DELIMITACIONES

1.4.1 Delimitación Espacial

Se realiza con aplicación práctica en la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V en el Departamento de La Unión.

1.4.2 Delimitación Temporal

El trabajo de investigación se realizó en el período comprendido entre marzo y noviembre del año 2016.

1.5 JUSTIFICACION

Un óptimo desempeño administrativo en una organización es un mecanismo fundamental para la planeación, ejecución y control de los procesos operativos y administrativos dentro de una institución o empresa ya que de esta forma se busca alcanzar las metas y objetivos que se propone lograr la organización y de esta forma ser más eficiente y eficaces en la administración de los recursos con los que cuenta la empresa.

La importancia de este estudio radica en que la empresa constructora Mendoza S.A de C.V debe formular estrategias que orienten el esfuerzo y desempeño de los miembros de la misma, por lo que se puede decir que es de gran importancia que las empresas que quieran sobrevivir en este mundo de los negocios tan cambiantes y exigentes cuenten con una herramienta administrativa que les permita saber quiénes son, donde está, donde quieren estar en un tiempo determinado y como lograrlo, es decir conocer su entorno externo e interno para elaborar planes de acción orientado a logro de los objetivos.

Esta investigación se considera un aporte a la empresa pues decide implementar un plan estratégico y estar a la vanguardia de los cambios que surgen en la actualidad, aquellas empresas que se fijan objetivos estratégicos y mantienen una buena planificación a largo plazo tienen una mayor posibilidad de lograr un desempeño óptimo en un mercado cambiante. Determinar dónde estará la empresa es los próximos años es una de las ventajas que ofrece la planeación estratégica, además de identificar los recursos que serán necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados.

La investigación servirá de apoyo a otros investigadores que realicen trabajos de la misma naturaleza, de igual manera será un aporte para la Universidad de El Salvador, ya que ésta investigación permitirá la integración de la teoría con la práctica,

al relacionar los conocimientos teóricos de la metodología adquiriendo con esto una concepción más amplia y clara de la realidad.

1.6 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

1.6.1 Objetivo General

- ✓ Formular un plan estratégico que optimice el desempeño de las actividades administrativas y operativas de la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V ubicada en el Departamento de La Unión.

1.6.2 Objetivos Específicos

- ✓ Realizar un diagnóstico del sector construcción en el departamento de La Unión para analizar la competitividad de la empresa constructora Mendoza S.A de C.V. v-
- ✓ Elaborar un análisis FODA para evaluar el desempeño administrativo de la empresa Mendoza
- ✓ Diseñar la filosofía empresarial que defina el direccionamiento estratégico de la empresa constructora Mendoza S.A de C.V
- ✓ Desarrollar herramientas estratégicas ayuden a la empresa una mejor planificación de los recursos.

OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

1.7 OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

CUADRO #1 OPERACIONALIZACION DE HIPOTESIS

OBJETIVOS GENERALES	HIPOTESIS GENERALES	VARIABLES	INDICADORES
<p>Formular un plan estratégico que optimice el desempeño de las actividades administrativas y operativas de la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V ubicada en el Departamento de La Unión.</p>	<p>La formulación de un plan estratégico contribuirá a optimizar el desempeño administrativo de la empresa Constructora Mendoza SA de CV en el departamento de la Unión año 2016.</p>	<p>VI: Planeación estratégica</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión ➤ Visión ➤ Objetivos ➤ Metas ➤ Políticas ➤ estrategias
		<p>VD: Optimización del desempeño administrativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Clima organizacional ➤ Desempeño laboral ➤ Relaciones laborales ➤ Efectividad administrativa ➤ Habilidades ➤ Eficiencia y eficacia

OBJETIVOS ESPECIFICOS	HIPOTESIS ESPECIFICAS	VARIABLES	INDICADORES
<p>Realizar un diagnóstico del sector construcción en el departamento de La Unión para analizar la competitividad de la empresa constructora Mendoza S.A de C.V</p>	<p>Al realizar un diagnóstico del sector construcción en el departamento de la Unión, nos permitirá analizar la competitividad de la empresa constructora Mendoza S.A de C.V</p>	<p>VI: Diagnostico en el sector construcción</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Números de empresas ➤ Carreras técnicas ➤ Tipo servicios ➤ Tipo de tecnología ➤ Políticas de apoyo al sector ➤ Organización del sector ➤ Tipo de clientes

		VD: competitividad de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Análisis situacional ➤ Cobertura de mercado ➤ Capacidad de la competencia ➤ Entorno competitivo ➤ Calidad e innovación de servicios.
Elaborar un análisis FODA para evaluar el desempeño administrativo de la empresa Mendoza.	La elaboración del análisis FODA nos facilitara evaluar el desempeño administrativo.	VI: Diagnostico organizacional	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Fortalezas ➤ Oportunidades ➤ Debilidades ➤ Amenazas
		VD: Problemas Administrativos de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Deficiencia Tecnológica e innovación ➤ Falta de financiamiento ➤ Competencia ➤ No posee suficiente

			maquinaria y equipo
Diseñar la filosofía empresarial que defina el direccionamiento estratégico de la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V	El diseño de la filosofía empresarial definirá el direccionamiento estratégico de la empresa constructora Mendoza S.A de C. V	VI: Filosofía empresarial	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Misión ➤ Visión ➤ Objetivos ➤ metas ➤ Valores ➤ políticas ➤ Estructura organizativa
		VD: Direccionamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Posicionamiento futuro deseado ➤ Imagen ➤ Prestigio

<p>Desarrollar herramientas estratégicas que predestine al rumbo competitivo de la empresa</p> <p>Constructora Mendoza S.A DE C.V</p>	<p>El desarrollo de herramientas estratégicas ayudara a ser más competitiva la empresa</p>	<p>VI: Estrategias</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Administrativas ➤ Recursos humanos ➤ Económicas ➤ Productivas ➤ Tecnología
		<p>VD: Planificación de los Recursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacidad estratégica ➤ Edificio ➤ Maquinaria ➤ Personal ➤ Nivel societario ➤ Nivel de negocio

CAPITULO II
METODOLOGIA
DE LA
INVESTIGACION

2. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION

2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

En nuestra investigación el tipo de investigación es descriptiva, ya que permite explicar a detalle cada uno de los procesos que se llevan a cabo en la empresa, utilizando diferentes técnicas y herramientas de información para el análisis, para así abarcar todos los requerimientos necesarios para el estudio. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Es de esta manera como se obtendrá la información deseada para la investigación.

2.2 MÉTODO

Método deductivo: Aquel método donde se va de lo general a lo específico.

En el presente trabajo de investigación no se realizará ningún tipo de muestreo ya que se efectuará un censo que consiste en “el recuento de empleados que conforman una población estadística, definida como un conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. Se utilizará el censo debido a que el instrumento se usará en toda la población objeto de estudio.

2.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

Población: Está constituida por 18 empleados distribuidos de la forma siguiente:

TABLA #1 CARGO DE LOS EMPLEADOS

CARGO	NUMERO
Ingeniero	1
Secretaria	1
Ordenanza	1
Mecánico	1
Soldador	1
Motoristas	8
Operarios	3
Auxiliares	2

Muestra: No se calculó porque se investigó el total de la investigación, es decir es un estudio Censal.

2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

Técnicas: Es el conjunto de instrumentos y métodos a través de los cuales se efectúa el método. Entre los tipos de técnicas que se utilizaran en esta investigación están:

La encuesta: Cuenta con una estructura lógica, rígida, que permanece inalterada a lo largo de todo el proceso investigativo. Las respuestas se escogen de modo especial y se determinan del mismo modo las posibles variantes de respuestas estándares, lo que facilita la evaluación de los resultados por métodos estadísticos.

La guía de entrevista: Dirigida a Jefes a fin de obtener información específica de la empresa.

El cuestionario: es un instrumento básico de la observación en la encuesta y la entrevista. En este se formula una serie de preguntas que permiten medir una o más variables.

Los instrumentos se diseñaron con preguntas cerradas, abiertas y de opinión múltiple, divididas en generales y específicas; las primeras con el propósito de conocer experiencias respecto a los cargos desempeñados, nivel educativo para determinar la capacidad para desempeñar los cargos y el sexo para conocer la participación del género.

La entrevista: Es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, para obtener la información de los problemas en estudio se entrevistará a 8 miembros de la empresa.

2.5 ETAPAS DE LA INVESTIGACION

Identificación del problema:

Para desarrollar esta etapa se optó por hacer un diagnóstico de la industria constructora en La Unión, de lo cual se pudo observar la realidad y plantearse una serie de ideas, problemas, preguntas que existen, siendo lo principal la Formulación de un plan estratégico que permita optimizar el desempeño administrativo de la “Constructora Mendoza S.A de C.V”, ya que no se había hecho estudio alguno sobre esto fijarlo como estudio a investigar.

Planificación:

Luego de haber identificado el objeto de estudio, se elaboró un cronograma de actividades que refleja el tiempo en que se desarrollará cada etapa de la investigación, se establecieron los instrumentos, técnicas, alcance y tipo de investigación a realizarse.

Ejecución:

Una vez concluida la etapa de planificación, le sucede su ejecución. Para esto es necesaria la búsqueda, recolección y organización de toda la información que pueda ser necesaria de las fuentes primarias y secundarias, asimismo después de recolectar toda esa información se prosigue a tabular los datos recopilados.

Propuesta:

Como etapa final, se realiza la propuesta final “Formulación de un plan estratégico que permita optimizar el desempeño administrativo de CONSTRUCTORA MENDOZA S.A DE C.V.”, en la cual se plantean métodos y técnicas orientadas al esfuerzo y desempeño del personal, a facilitar la toma de decisiones para el Gerente, incrementar los índices de rentabilidad y un buen posicionamiento en el mercado.

2.6 PROCEDIMIENTO DE ANÁLISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

El procesamiento de información implica el uso de técnicas estadísticas que facilitan el manejo de los datos obtenidos. Para el procesamiento de la información, se recopila la información obtenida de la aplicación del instrumento, que se presentará por medio de tablas de frecuencia objetivas, en tanto al encuestado se le presentan opciones, siendo difícil, que se niegue a responder. El instrumento está formado por preguntas que recogen de alguna manera las inquietudes y acciones que surgen del problema planteado.

CAPITULO III
MARCO DE REFERENCIAL

3. MARCO REFERENCIAL

3.1 ANTECEDENTES HISTORICOS

La planeación, como parte del proceso administrativo tuvo sus primeras contribuciones dentro de la evolución administrativa.

Así, se encuentra como los egipcios en el año 1300 a.c., le daban importancia a la administración por medio de sus papiros, y para la construcción de templos y pirámides; lo mismo hicieron los chinos, ya que en las parábolas de Confucio se encuentran sugerencias prácticas para una adecuada administración pública.¹

La planeación estratégica formal, fue introducida por primera vez en algunas empresas comerciales a mediados de 1950, período en que las empresas más importantes fueron principalmente las que desarrollaron sistemas de planeación Estratégica formal, denominándolos sistemas de planeación a largo plazo.

La evolución del mercado en el mundo y la tendencia a la globalización han hecho que las empresas que han trabajado en pos de mantener su competitividad busquen la manera de aplicar filosofías de administración que les ayuden a mantenerse y a superarse continuamente.

La esencia de la planeación estratégica radica en la identificación sistemática de los puntos, fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno; en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes en sus futuras acciones, así como una serie de amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno en el que se actúa.

¹/administracion/administracion-estrategica-teoria-y-casos-18va-edicion-thompson-peteraf-gamble-y-strickland.html

La empresa Constructora Mendoza S.A de C.V inició sus operaciones en el 2005, con la idea del negocio basada en que el Sr. Francisco de Asís Mendoza y su hijo Francisco Arístides Mendoza Villalta trabajaban de motoristas de transporte pesado, luego con el paso del tiempo empezaron a adquirir camiones y maquinaria para terracería y construcción, establecieron un pequeño local que funcionaba como plantel en el Barrio San Antonio, calle principal pasaje San Francisco, casa #8.

Fue hasta el año 2008 cuando el Sr. Francisco de Asís por problemas de salud dejó de trabajar y cedió a su hijo Francisco Arístides el cargo del negocio, y es así como en el 2009 el actual encargado formalizó la Empresa registrándola como Sociedad Anónima de Capital Variable, quedando él como Representante Legal y Administrador Único y su esposa la Sra. Ana Julia Rodríguez de Mendoza como secretaria.

La Empresa actualmente está ampliando su cartera de clientes y desarrollando proyectos que le generan índices de rentabilidad aceptables, siendo necesaria la adquisición de más maquinaria y equipo, es por ello que se pretende implementar la planeación estratégica, ya que se propiciarían las condiciones más favorables para la creación, transformación, modificación, reforzamiento, consolidación y adopción de una a varias ventajas competitivas.

3.2 MARCO LEGAL-INSTITUCIONAL

La presente investigación tiene relación con diferentes códigos y leyes que son aplicables al Salvador para las cuales las empresas constructoras se encuentran reguladas y de las cuales se detallan continuación.

CONSTITUCION DE LA REPUBLICA DE EL SALVADOR (D.I.38, D.O.234, tomo 281 del 16/12/1983)

La constitución de la república es la principal fuente jurídica del país. Esta ley permite establecer los fundamentos de convivencia nacional con base en el respeto a la dignidad de la persona humana en la construcción de una sociedad más justa.

Los aspectos laborales se recogen el capítulo II del título II denominado “derechos sociales”, sección segunda titulada “trabajo y prevención social”, Arts. 37 al 52.²

Arts. 37-39. El trabajo estará regulado por un código que tendrá por objeto principal armonizar las relaciones entre patrono y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones. Estará fundamentado en principios generales que tiendan al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores e incluirá especialmente, entre otros aspectos de regular el derecho al trabajo y a la no discriminación, el trabajo de los menores de edad y de las mujeres, el salario las jornadas de trabajo.³

² Segunda:_Trabajo_y_Seguridad_Social_(Constituci%C3%B3n_de_El_Salvador_-1983)#Art.C3.ADculo_37

³ (Constituci%C3%B3n_de_El_Salvador_-_1983)#Art.C3.ADculo_39 y 40

Vacaciones, el aguinaldo el despido y la formación del profesional. Así como las condiciones en las que se celebran los contratos y convecciones colectivos de trabajo.

Art. 40. Se establece un sistema de formación profesional para la capacitación y calificación de los recursos humanos. El contrato de aprendizaje será regulado por la ley con el objeto de asegurar al aprendiz la enseñanza de un oficio, tratamiento digno retribución equitativa y beneficios de previsión y seguridad social.

Art. 50 seguridad social constituye un servicio público de carácter obligatorio la ley regulará sus alcances extensión y forma. Dichos servicios serán prestado por una o varias instituciones, las que deberán guardar entre si las adecuada coordinación para asegurar una buena política de protección social, en forma especializada y optima optimización de los recursos.

Art. 52. Los derechos consagrados a favor de los trabajadores son irrenunciables

Código de comercio

Se relacionan con la empresa privada ya que se encarga de regular a los comerciantes, los actos de comercio y las cosas mercantiles, regulando la legalidad del comercio y administración de las empresas como está estipulado en el artículo uno de las disipaciones generales del título preliminar.

Detalle de las obligaciones de los comerciantes según el Artículo 411 del C. Com. Las obligaciones de los comerciantes se encuentran reguladas expresamente dentro del Libro II del Código de Comercio. A continuación, se presenta un extracto de las mismas que tienen relación con la actividad del Registro de Comercio y que están repartidas dentro de todo el Código de Comercio.

CODIGO DE COMERCIO

LIBRO SEGUNDO OBLIGACIONES PROFESIONALES DE LOS COMERCIANTES Y SANCIONES POR INCUMPLIMIENTO

Título I Matrículas de Comercio Capítulo I Disposiciones Generales.

Art. 411.- Son obligaciones del comerciante individual y social:

- I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.
- II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.
- III. Inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance de su empresa, debidamente certificado por Contador Público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.
- IV. Realizar su actividad dentro de los límites de la libre competencia establecidos en la Ley, los usos mercantiles y las buenas costumbres, absteniéndose de toda competencia desleal. (21) ⁴

I. Matricular su empresa mercantil y sus respectivos establecimientos.

Relación de Artículos sobre la obligación de Matricular la empresa mercantil y sus respectivos establecimientos:

Art. 413.- La matrícula de empresa mercantil constituirá el registro único de empresa, y deberá entenderse incorporada a ésta las matriculas de establecimientos.

(21)

⁴ /juridico/spanish/mesicic3_slv_comercio

Art. 414.- El comerciante, aunque ejerza distintas actividades mercantiles, podrá desarrollarlas bajo una sola empresa; pero si la empresa tuviere varios establecimientos, cada uno de ellos deberá tener su respectiva matrícula. (21)

Art. 415.- El comerciante individual deberá matricular su empresa mercantil mediante solicitud que presentará al Registro de Comercio, con la información y demás requisitos que señale el respectivo reglamento.

La empresa mercantil de todo comerciante social se matriculará, al quedar inscrita su escritura de constitución en el Registro de Comercio, para lo cual deberá presentar a dicho Registro la solicitud correspondiente de conformidad a lo señalado en el inciso anterior. (21)

Art. 417.- La transferencia de una empresa mercantil se efectuará de acuerdo a las formalidades exigidas en la Ley; junto con la inscripción de la respectiva escritura pública de traspaso se deberán hacer las modificaciones en el asiento de la matrícula de la empresa transferida.

La transferencia de un establecimiento deberá hacerse en escritura pública, que se inscribirá en el Registro de Comercio; además deberá incorporarse la matrícula de dicho establecimiento en la matrícula de empresa del adquirente, cancelándose la que corresponda al adquirente.

El Registrador mandará publicar un extracto del registro de la transferencia de la empresa y establecimiento o solo del establecimiento.

Art. 418.- La constancia que de la matrícula extienda el Registrado, será la única prueba: a) para establecer su calidad de comerciante; b) para comprobar la propiedad de la empresa y sus establecimientos.

Cualquier autoridad judicial o administrativa puede, de oficio o a petición de parte, solicitar al Registrador de Comercio que extienda constancia del asiento de las matrículas de empresa.

Art. 419.- Ninguna empresa mercantil ni sus establecimientos podrán funcionar sin tener su respectiva matrícula. Los establecimientos que funcionen sin cumplir con tales requisitos, serán cerrados por el Alcalde del lugar, previa resolución del Concejo Municipal. Antes del cierre del establecimiento, se concederá un plazo máximo de treinta días para que su titular obtenga su matrícula correspondiente. (21) ⁵

Art. 420.- Las matriculas deberán renovarse anualmente. La Solicitud de renovación servirá para actualizar la información que señale el reglamento respectivo, respecto de su titular, de la empresa y de su establecimiento o establecimientos.

La falta de renovación de la matricula dentro del plazo legal correspondiente, será sancionada por el Registro de Comercio de conformidad a su ley. (21)

II. Llevar la contabilidad y la correspondencia en la forma prescrita por este Código.

Art. 435.- El comerciante está obligado a llevar contabilidad debidamente organizada de acuerdo con alguno de los sistemas generalmente aceptados en materia de Contabilidad y aprobados por quienes ejercen la función pública de Auditoria.

Los comerciantes deberán conservar en buen orden la correspondencia y demás documentos probatorios.

El comerciante debe llevar los siguientes registros contables: Estados Financieros, diario y mayor, y los demás que sean necesario por exigencias contables o por Ley.

⁵ asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-comercio&rct=j&frm=1&q=&esrc=s&sa=U&ved=0ahUKEwjK4wNvSAhVkrVQKHXXDAswQFggoMAQ&usg=AFQjCNFsUgx73x9ZFM_hLxetbb5NZ6bUeg

Los comerciantes podrán llevar la contabilidad en hojas separadas y efectuar las anotaciones en el Diario en forma resumida y también podrán hacer uso de sistemas electrónicos o de cualquier otro medio técnico idóneo para registrar las operaciones contables. Todo lo anterior lo hará del conocimiento de la Oficina que ejerce la vigilancia del Estado.

Art. 436.- Los registros deben llevarse en castellano. Las cuentas se asentarán en Colones o en Dólares de los Estados Unidos de América. Toda contabilidad deberá llevarse en el país, aún la de las agencias, filiales, subsidiarias o sucursales de sociedades extranjeras. La contravención será sancionada por la oficina que ejerce la vigilancia del Estado de conformidad a su Ley. Toda autoridad que tenga conocimiento de la infracción, está obligada a dar aviso inmediato a la oficina antes mencionada.

437.- Los comerciantes con activo inferior a los cien mil colones llevarán la contabilidad por sí mismos o por personas de su nombramiento.

Si el comerciante no la llevare por sí mismo, se presumirá otorgado el nombramiento por quien la lleve, salvo prueba en contrario.

Sin embargo, los comerciantes cuyo activo en giro exceda de cien mil colones, están obligados a llevar su contabilidad por medio de contadores, bachilleres de comercio y administración o tenedores de libros, con títulos reconocidos por el Estado, o por medio de empresas legalmente autorizadas.

Art. 438.- Los registros obligatorios deben llevarse en libros empastados o en hojas separadas, todas las cuales estarán foliadas, y serán autorizadas por el Contador Público autorizado que hubiere nombrado el comerciante. Tratándose de comerciantes sociales, será el Auditor Externo quien autorizará los libros o

registros, debiendo el administrador designado en los estatutos, avalar dicha autorización.⁶

Las hojas de cada libro deberán ser numeradas y selladas por el Contador Público autorizado, debiendo poner en la primera de ellas una razón firmada y sellada, en la que se exprese el nombre del comerciante que las utilizará, el objeto a que se destinan, el número de hojas que se autorizan y el lugar y fecha de la entrega al interesado.

La Oficina que ejerce la vigilancia del Estado fiscalizará el cumplimiento de esta obligación, pudiendo sancionar las deficiencias que existieren contra el Auditor, el comerciante o sus administradores, según el caso todo de conformidad a la Ley.

Art. 439.- Los comerciantes deben asentar sus operaciones diariamente y llevar su contabilidad con claridad, en orden cronológico, sin blancos, interpolaciones, raspaduras, ni tachaduras, y sin presentar señales de alteración.

Se salvarán a continuación, inmediatamente de advertidos, los errores u omisiones en que se incurriere al escribir en los registros, explicando con claridad en qué consisten, y extendiendo el concepto tal como debiera haberse escrito.

Inmediatamente después de haberse descubierto el yerro o reconocida la omisión en que se incurrió, se hará el oportuno asiento de rectificación.

Art. 440.- Las disposiciones de los artículos 436, 438 y 439 son aplicables a todos los registros que por ley, deban llevar los comerciantes, aunque no sean de contabilidad.

⁶ asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-comercio

III. Inscribir anualmente en el Registro de Comercio el balance de su empresa, debidamente certificado por Contador Público autorizado en el país, así como los demás documentos relativos al giro de ésta, que estén sujetos a dicha formalidad; y cumplir con los demás requisitos de publicidad mercantil que la ley establece.

Art. 441.- El comerciante deberá establecer, al cierre de cada ejercicio fiscal, la situación económica de su empresa, la cual mostrará a través del balance general y el estado de pérdidas y ganancias.

El balance general y el estado de pérdidas y ganancias de empresas deberán estar certificados por Contador Público autorizado; el Balance se inscribirá en el Registro de Comercio para que surta efectos frente a terceros. Sin su inscripción, no hará fe.

Art. 442.- El registro de Estados Financieros contendrá:

I.- Los balances generales ordinarios.

II.- Los balances generales extraordinarios, ya sea que se practiquen por liquidación anticipada del negocio, suspensión de pagos o quiebra, por disposición de la ley o por voluntad del comerciante. III.- Resumen de los inventarios relativos a cada balance.

IV.- Resumen de las cuentas que se agrupen para formar los renglones del propio balance.

V.- El estado de pérdidas y ganancias relativo a cada balance.

VI.- El estado de la composición del patrimonio.

VII.- Cualquier otro estado que sea necesario para mostrar la situación económica y financiera del comerciante.

VIII.- La forma en que se haya verificado la distribución de las ganancias o la aplicación de las pérdidas netas.

. 443.- Todo balance general debe expresarse con veracidad y con la exactitud compatible con sus finalidades, la situación financiera del negocio en la fecha a que se refiera. Sus renglones se formarán tomando como base las cuentas abiertas, de acuerdo con los criterios de estimación emitidos por el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, y en su defecto por las Normas Internacionales de Contabilidad. Dicho balance comprenderá un resumen y estimación de todos los bienes de la empresa, así como de sus obligaciones. El balance se elaborará conforme los principios contables autorizados por el mencionado Consejo, y a la naturaleza del negocio de que se trate.

Art. 444.- Para la estimación de los diversos elementos del activo se observarán las reglas que dicte el Consejo de Vigilancia de la Profesión de Contaduría Pública y Auditoría, y en su defecto, por las Normas Internacionales de Contabilidad; en el caso que no hubiere concordancia entre las reglas anteriores, y dependiendo de la naturaleza del negocio de que se trate, así como de la existencia de Bolsas de Valores o Bolsas de Productos; se deberán observar las normas establecidas en las leyes especiales.

. 445.- Es lícito revaluar los bienes que figuran en el balance si tal resolución se justifica por las condiciones reales del mercado, a excepción de las materias primas, productos y mercancías, siempre que en el propio balance figure, con toda claridad, una reserva que haga constar la reevaluación. Las sociedades que constituyan esta reserva no podrán disponer de ella sino en el momento de la liquidación o al vender los bienes revaluados.

446.- En el Diario se asentará, como primera partida, el balance que muestre la situación económica y financiera del comerciante al principiar sus operaciones.

CODIGO DE TRABAJO (D.L15, D.0 142) tomo 236 del 31/07/1972

El código de trabajo es un instrumento legal que desarrolla los preceptos laborales de la constitución. Abre su articulado de la siguiente manera: Art 1.1 El primer código tiene como objetivo principal armonizar las relaciones entre patrones y trabajadores, estableciendo sus derechos y obligaciones y se funda en principios que tienden al mejoramiento de las condiciones de vida de los trabajadores, especialmente de los establecidos en la sección segunda, Capítulo II del título II de la Constitución. Sin embargo, el en el art. 2. El Vocablo genérico “trabajador” comprende los de empleados y obrero.

En el artículo 119 del título III se establece que las prestaciones sociales no están contempladas en el salario que se paga a los trabajadores y son todos aquellos beneficios que el trabajador recibe por parte del empleador o la organización en formas de servicios y atenciones de modo que ayude, a él, junto con su grupo familiar a vivir satisfecho, generalmente puede ser como un método empleado con el fin de retención del talento humano.

Las prestaciones sociales exigidas por la legislación laboral en El Salvador, sus previsiones o incluso los contratos colectivos de los sindicatos, son:

- a) Las vacaciones anuales remuneradas (Arts. 177-189)
- b) Aguinaldo (Arts. 196-202)
- c) Prestaciones por enfermedad (Arts. 307-308)
- d) Día de descanso semanal (Arts. 190-195)
- e) Prestaciones por maternidad (Arts. 309)

Espontaneas: llamadas también prestaciones adicionales a las de la ley son las que se otorgan por generosidad de la empresa por que no son exigidas por la ley ni por negociación colectiva.⁷

3.3 MARCO TEORICO

Clima organizacional: Conjunto de percepciones globales (constructor personal y psicológico) que el individuo tiene de la organización, reflejo de la interacción entre ambos; lo importante es cómo percibe un sujeto su entorno, sin tener en cuenta cómo lo percibe otro.⁸

Desempeño laboral: Es el resultado de cargos que se relacionan con los propósitos de la organización, tales como calidad, eficiencia y otros criterios de efectividad.⁹

Diagnostico organizacional: Consiste en conseguir la información pertinente sobre las operaciones actuales, analizarla y sacar conclusiones para un cambio y mejoramiento potenciales.

Eficiencia: Es la capacidad de lograr los objetivos, con la menor cantidad de recursos posibles. En una persona la eficiencia se refleja en la capacidad que tiene para reducir los recursos que se le han asignado, para realizar un trabajo, hacer un producto o prestar un servicio.¹⁰

⁷ asamblea.gob.sv/eparlamento/indice-legislativo/buscador-de-documentos-legislativos/codigo-de-trabajotomo236

⁸ Nicolás Seisdedos en su artículo “El clima laboral y su medida”, publicado en la Revista “Psicología del Trabajo y de las Organizaciones” Número 2, año 1996

⁹ http://www.ubiobio.cl/miweb/webfile/media/194/v/v19-2/theoria_19-2.pdf#page=21

¹⁰ Alexis Serrano. Administración de personas; Primera Edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 3.

Eficacia: Es la capacidad de saber determinar acertadamente los objetivos y, a la vez, lograrlos en el tiempo previamente establecido. La eficacia también se ve reflejada en la capacidad que tiene una persona para cumplir con la elaboración de un informe, una actividad, tarea o servicio en el tiempo que previamente se le ha establecido.¹¹

Estrategia: K. J. Halten: (1987) " Es el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos".¹²

Habilidades: es la capacidad y destreza para realizar algo, que se obtiene en forma innata, o se adquiere o perfecciona, en virtud del aprendizaje y la práctica.¹³

Metas: Las metas son como los procesos que se deben seguir y terminar para poder llegar al objetivo.¹⁴

Misión: Representa la razón de existencia de la empresa, es la finalidad o motivo que condujo a la creación de la organización, y al que debe servir.¹⁵

Objetivos: Son la unión de la misión y la visión de una forma específica, son las metas a las cuales la empresa debe de llegar.

Políticas: Las políticas son guías de acción, que se establecen con el propósito de orientar, tanto a jefes como al resto de personas, al momento de tomar una decisión, y que ayudan al logro de los objetivos propuestos en cada una de las áreas que conforman una organización.¹⁶

¹¹ *Ibíd.* Pág. 4

¹² www.gestiopolis.com/un-concepto-de-estrategia/

¹³ deconceptos.com/ciencias-naturales/habilidad

¹⁴ Idalberto Chiavenato. *Gestión del Talento Humanos*; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 28.

¹⁵ Idalberto Chiavenato. *Gestión del Talento Humanos*; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág. 28.

¹⁶ Alexis Serrano. *Administración de Personas*; Primera edición. El Salvador: Editorial Taller Grafico UCA, 2007. Pág. 58

Planeación estratégica: Es el proceso de diagnosticar el entorno externo e interno de una organización estableciendo una visión y una misión para adecuar objetivo global creando eligiendo y siguiendo estrategias generales a fin de asignar recursos para alcanzar las metas de la organización.¹⁷

Productividad: Es la razón entre salidas (bienes y servicios) y una o más entradas o insumos (recursos como mano de obra y capital), el trabajo del administrador es mejorar la razón entre salida e insumos, y mejorar la productividad significa mejorar la eficiencia.¹⁸

Visión: Imagen que la organización tiene de sí misma y de su futuro. Es el arte de verse proyectada en el tiempo y el espacio.¹⁹

Objetivos de la Planeación estratégica

- La sobrevivencia. Ante una situación de crisis en la que la empresa haya perdido mercado sus utilidades hayan disminuido hasta el punto de poner en riesgo sus existencias y ante la incapacidad para adaptarse cada vez más cambiante, la planeación estratégica puede ayudar a revertir los resultados, de forma que cabría considerarla como una terapia intensiva para la organización. No necesariamente impedirá que desaparezca, pero sin ella la empresa seguramente no sobreviviría.
- Permanencia en el negocio. Si la empresa buscara únicamente consolidar sus resultados, es muy probable que los garantice con la planeación estratégica.

¹⁷ Hellriegel, Jackson, Slocum. Administración, un enfoque basado en competencias Novena Edición 2002. Thomson Learning.

¹⁸ Render Heizer. Principios de Administración de Operaciones; Quinta Edición. Pág. 13.

¹⁹ Idalberto Chiavenato. Gestión del Talento Humanos; Colombia: Editorial Mc GRAW-HILL, 2002. Pág.

- Maximizar utilidades. Lo que realmente quieren la mayoría de las empresas es ganar más dinero lo que actúa como protección, y, además de ofrecer más utilidades, evita que los resultados se reviertan, siempre que los procesos hayan sido realizados en forma sistemática y creativa.
- Ser la compañía líder. Además, las empresas también quieren tomar las decisiones que insisten cambios en el sector, quieren ser la compañía que impongan los cambios, que controle su sector industrial.

Componentes de la planeación estratégica

- Un plan, es decir, un curso de acción determinado consistentemente o una guía para una situación específica.
- Una maniobra o complot para ganar la partida al competidor, que consiste en ser más inteligente. Por ejemplo Michael Porter se refiere a buscar las “señales de mercado”, ya que las estrategias de los movimiento publicitarios el uso de la “marca agresiva” y las “amenazas de demanda legal” son acciones preparadas para apropiarse de ante mano de la respuesta esperada y forzar las negociaciones con el competidor.
- Un patrón, esto es, un comportamiento determinado y una conducta definida la cual puede ser deliberada o emergente.
- Una posición, es decir, su ubicación en un “ambiente” o en un “segmentos” del mercado.
- Una perspectiva, que en un modo peculiar o particular de percibir al mundo desde una posición determinada.²⁰

Para Leonardo Goodstein la planeación estratégica debe responder a tres preguntas principales.

²⁰ACEVES Ramos, Victor Daniel, Direccion Estrategica, pag. 13

1. ¿Qué estamos haciendo? Sin una dirección clara que incluya la definición del objetivo, la visión, y la determinación de metas y objetivos específicos, la organización se encuentra en la deriva.
2. ¿Cuál es el ambiente que rodea la organización? se debe echar una mirada objetiva y honesta a la organización, su ambiente externo competidores amenazas y oportunidades. Para esto la organización debe conocer la distancia que existen entre sus metas, objetivos y su capacidad para alcanzarlas.
3. ¿Cómo llegamos ahí? ¿Cómo serán los modelos de negocios con los que las organizaciones llegan ahí? ¿Cómo deben utilizarse los recursos para financiarse el modelo? Las respuestas deben impactar en la organización.²¹

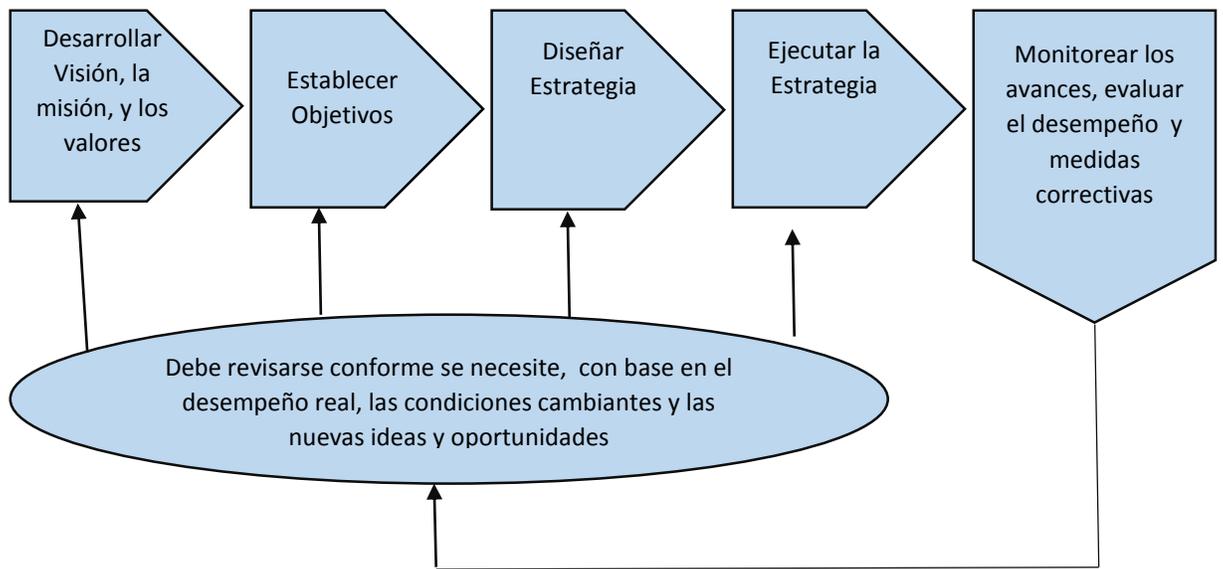
3.3.1 Proceso del plan estratégico

Es un proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurar que se pongan en prácticas las políticas y programas estratégicos.²²

MATRIZ 1. PROCESO DEL PLAN ESTRATEGICO

²¹ Leonard Goodstein, Planeacion Estrategica Aplicada.

²² William James Stanton, Fundamentos de Marketing



El proceso administrativo de formular y ejecutar una estrategia consta de cinco actividades integradas:

1. Elaborar una visión estratégica que enfoque a la empresa en el largo plazo, una declaración de misión que describa el propósito de la compañía, y un conjunto de valores fundamentales que sirvan de guía para lograr la visión y la misión.
2. Establecer objetivos que evalúen el desempeño y registren el avance de la empresa hacia la dirección de largo plazo deseada.
3. Formular una estrategia que conduzca a la empresa por el rumbo estratégico que planeo la administración y permita alcanzar los objetivos.
4. Ejecutar la estrategia elegida de forma eficiente y eficaz.
5. Monitoreo de los avances, evaluar el desempeño y poner en marcha las medidas correctivas en la visión, declaración de misión, objetivos, estrategias o enfoques o enfoque de la ejecución de la estrategia conforme

a la experiencia real, las condiciones cambiantes y las nuevas ideas y oportunidades.²³

Las tres primeras actividades del proceso estratégico administrativo conforman un plan estratégico. Un plan estratégico traza la ruta hacia donde se dirige la empresa, establece objetivos estratégicos y financieros y describe las acciones y enfoques competitivos necesarios para alcanzar los resultados deseados.

Al inicio el proceso de elaboración de la estrategia, los altos directivos deben determinar el camino que debe tomar la compañía. ¿Mejorarían las perspectivas de la empresa al cambiar su oferta de productos, los mercados donde participa, o los clientes que pretende atender? Comprometer a la compañía en una ruta en demerito de otras obliga a los administradores a analizar con todo cuidado si el curso estratégico actual de la compañía ofrece oportunidades atractivas de crecimiento y rentabilidad, o si se requieren cambios de una u otra clase en la estrategia y dirección de largo plazo.²⁴

Actividad 1. Elaboración de una visión estratégica, declaración de misión y conjunto de valores fundamentales.

En las compañías donde los valores declarados son más reales que cosméticos los administradores los conectan a la búsqueda de la visión estratégica y la misión en una de dos maneras. En las compañías de valores de larga tradición y bien integrados a la cultura corporativa, los directivos tienen cuidado de idear una visión, misión y estrategias que correspondan a los valores establecidos y reiteran que las normas conductuales basadas en los valores contribuyen al éxito de la empresa. Si la compañía cambia a otra misión o estrategia, los ejecutivos tienen el cuidado de explicar cómo y por qué los valores esenciales son relevantes.

²³Thompson Peteraf Gamble Strickland, Administracion Estrategica 19 edicion, pag 17

²⁴Thompson Peteraf Gamble Strickland, Administracion Estrategica 19 edicion, pag 18.

En las empresas nuevas o con valores no especificados, la alta administración tiene que considerar que valores, conductas y prácticas de negocio deben caracterizar a la compañía, y luego circular un borrador de la declaración de valores entre los administradores y empleados para su análisis y posible modificación.²⁵

Actividad 2. Establecimiento de objetivos.

El establecimiento de objetivos no debe limitarse a los que fija la alta administración para el desempeño de la empresa. Las metas deben separarse en objetivos de desempeño para cada negocio, línea de productos, departamentos funcionales y unidades laborales individuales. Los empleados en múltiples áreas funcionales y niveles operativos se conducirán mejor con objetivos ajustados, relacionados directamente con sus actividades departamentales, que con los objetivos amplios de nivel organizacional. Por tanto, establecer objetivos es un proceso descendente que llegue hasta los niveles más bajos de la organización. Esto significa que cada unidad organizacional debe encargarse del establecimiento de metas de desempeño que apoyen y no entren en conflicto o nieguen- el logro de los objetivos estratégicos y financieros generales.

Actividad 3. Formulación de una estrategia.

El desarrollo de una visión y misión estratégica, establecer objetivos y formular una estrategia son tareas básicas para determinar el rumbo; señalan hacia dónde va una compañía, su propósito, los resultados estratégicos y financieros que se plantea como meta, su modelo básico de negocio y los movimientos competitivos y enfoques de acciones internas con los que se obtendrán los resultados comerciales planeados. En conjunto, constituyen el plan estratégico para enfrentar las condiciones competitivas de la industria, superar a los rivales, cumplir con los objetivos y avanzar hacia la visión

²⁵Thompson Peteraf Gamble Strickland, Administración Estratégica 19 edición, pag 18.

estratégica. Por lo general, un plan estratégico incluye un compromiso para asignar los recursos al plan y especifica el periodo en que se alcanzaran las metas (por lo general de tres a cinco años).

Actividad 4. Ejecución de la estrategia

Una buena ejecución de la estrategia requiere el ejercicio diligente de la excelencia operativa, lo cual es un trabajo de todo el equipo de administración de empresa. El éxito de la buena ejecución de la estrategia depende de las habilidades y cooperación de los administradores operativos que pueden impulsar los cambios necesarios en sus unidades organizacionales y entregar buenos resultados de manera consistente. La forma en que se implementa la estrategia se considera exitosa si todo marcha con la suficiente tranquilidad para que la compañía lance o supere sus metas de desempeño estratégico y muestre un buen avance en el logro de la visión estratégica de la directiva.

Actividad 5. Evaluación del desempeño e inicio de ajustes correctivos.

El quinto componente del proceso administrativo de una estrategia -monitorear los avances externos nuevos, valorar el progreso de la empresa y hacer ajustes correctivos- es el punto de partida para decidir si se deben mantener o cambiar la visión y la misión, los objetivos o la estrategia, o los métodos de ejecución de la estrategia. En tanto la estrategia de la empresa supere las tres pruebas de una estrategia ganadora (buen ajuste, ventaja competitiva, desempeño sólido), los ejecutivos de la empresa bien pueden decidir mantener el mismo rumbo. Solo bastara ajustar el plan estratégico y mantener los esfuerzos para mejorar la ejecución de la estrategia. ²⁶

3.3.2 DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA

²⁶Thompson Peteraf Gamble Strickland, Administracion Estrategica 19 edicion, pag 18.

Es definida como el proceso mediante el cual la compañía asegura que el empleado trabaja alineado con las metas de la organización, así como las prácticas a través de las cuales el trabajo es definido y revisado, las capacidades son desarrolladas y las recompensas son distribuidas en las organizaciones.

Desempeño laboral

Según el Autor Chiavenato el desempeño laboral es la eficacia del personal que trabaja dentro de las organizaciones, la cual es necesaria para la organización, funcionando el individuo con una gran labor y satisfacción laboral, el desempeño laboral de las personas va a depender de su comportamiento y también de los resultados obtenidos.²⁷

Medición del desempeño laboral

Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores de desempeño. Estos indicadores deben ayudar a la gerencia para determinar cuan efectiva y eficiente es la labor de los empleados en el logro de los objetivos, y por ende, el cumplimiento de la misión organizacional. Asimismo, deben estar incorporados en un sistema integral de medición del desempeño que haga posible el seguimiento simultáneo y consistente en todos los niveles de la operación de la empresa, desde el logro de los objetivos estratégicos de la empresa al más alto nivel hasta el desempeño individual de cada ejecutivo y empleado.²⁸

3.3.3 DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

²⁷Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. MacGraw Hill. México. 2007. Pág. 247

²⁸Chiavenato Idalberto. Administración de Recursos Humanos. Octava Edición. MacGraw Hill. México. 2007. Pág. 247

Entre los factores a considerar como parte del entorno interno organizacional se encuentran los cambios en la estructura de la compañía, en su cultura, en su clima, en su productividad, y en sus fortalezas y debilidades distintivas.

Análisis FODA: Es una herramienta útil para asistir a los planificadores cuando reflexionan acerca de las estrategias corporativas. Quiere decir fortalezas, oportunidades, limitantes y amenazas. El análisis FODA puede aplicarse a varios aspectos diferentes de los negocios de una compañía, tales como su aptitud o su conocimiento. La simplicidad y solidez intuitiva del marco han ayudado a hacerla inmensamente popular tanto en las corporaciones como en los gobiernos.

3.3.4 DIAGNOSTICO EN EL SECTOR CONSTRUCCIÓN

➤ Números de empresas

En el área de construcción en el Departamento de la Unión, existe un aproximado de 9 empresas en el sector constructor. Entre estas se mencionan

- ✓ Corporación Conchagua
- ✓ Terravilla SA DE CV
- ✓ PYG
- ✓ Consultores y constructores de El Salvador

➤ Carreras técnicas

Dentro de la formación especializada en carreras afines al rubro Construcción existen diferentes carreras entre esas están.

- ✓ Ingeniería civil
- ✓ Arquitectura
- ✓ Técnico en ingeniería civil²⁹

²⁹ Información brindada por el propietario de la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V

➤ **Tipo servicios**

En las empresas de Construcción los servicios que se ofrecen son:

- ✓ Alquiler de Maquinaria, Equipo y camiones.
- ✓ Alquiler de camión cisterna (pipa)
- ✓ Conformación y Compactado de calles
- ✓ Acarreo de Materiales como balasto, grava, arena, tierra, mezcla asfáltica

➤ **Tipo de tecnología³⁰**

Maquinaria y equipo necesario para la terracería.

- ✓ Retroexcavadora
- ✓ Motoniveladora
- ✓ Rodo
- ✓ Pala
- ✓ Camiones
- ✓ Pipas

➤ **Políticas de apoyo al sector**

No existe apoyo en el área construcción.

➤ **Organización del sector**

Las empresas están organizadas como sociedades y algunos trabajan como personas naturales.

➤ **Tipo de clientes**

³⁰ https://es.wikipedia.org/wiki/Construcci%C3%B3n_fecha13junio2016

- ✓ Alcaldías
- ✓ Hospitales
- ✓ Hoteles
- ✓ Puertos
- ✓ Comunidades
- ✓ Empresas del mismo y de diferentes rubros.

Competitividad de la empresa³¹

➤ Análisis situacional

En la Unión el trabajo que realizan las empresas de terracería y construcción es muy importante ya que benefician a la población en la reparación mantenimiento o apertura de calles, Balastado o bacheo de caminos que van formándose en las distintas zonas del Departamento.

➤ Cobertura de mercado

Se cubre todo el mercado local y se abarca gran parte del nacional.

➤ Capacidad de la competencia

La competencia tiene capacidad para cubrir el mercado, en un promedio que oscila en un 80%, ya que no todas cuentan con camiones para acarrear materiales.

Entorno competitivo³²

³¹ <http://ri.ues.edu.sv/9246/>

³² Thompson Peteraf Gamble Strickland, Administración Estratégica 19 edición, pag 18.

Debilidades-Amenazas: Las amenazas que forman parte del entorno externo, se relacionan con las debilidades de la compañía, lo que permite medir la capacidad de respuesta que tiene la empresa ante posibles amenazas y debilidades, conociendo en qué medida afectarán éstas a la misma. Con el resultado de la matriz, se procede a crear una estrategia que minimice tanto la debilidad como la amenaza.

Debilidades: Oportunidades Las debilidades de la compañía que impiden desarrollarse adecuadamente en su sector, se cruzan con las oportunidades que existen en el mercado, lo que permite que las organizaciones puedan aprovecharlas e incluirlas como estrategias para maximizarlas y conjuntamente minimizar la debilidad.

Fortalezas-Oportunidades: Con la relación de estas variables se busca identificar cuáles son las fortalezas que la empresa puede potenciar para obtener mayor número de oportunidades que puedan ser aprovechadas por la compañía. Es decir, al final la empresa redactará una estrategia para maximizar tanto las fortalezas como las oportunidades.

Fortalezas-Amenazas La relación de estos elementos, permite identificar todas aquellas fortalezas que ayudaran para poder disminuir las amenazas latentes en el sector que se encuentra la empresa. Con los resultados de la relación, se creará una estrategia

Calidad e innovación de servicios³³

Siempre se está buscando formas de aportar valor útil al cliente, usuario y a la sociedad, incluso anticipándose a futuras necesidades; además, se están adquiriendo formas eficientes para generar más valor con menos recursos y esfuerzos.

³³ <https://es.wikipedia.org/wiki/Construcci%C3%B3n>

3.3.5 FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

Misión

Describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Además, se determina en que negocios participará y en cuáles no, a que mercado servirá, como se administrará y como crecerá la compañía.³⁴

Para formular la misión se requiere de una definición para de cual el negocio de la empresa (o cual planea que sea), expuesta en una declaración concisa del propósito por el que fue creada la empresa, cual es el vacío que intenta llenar en la sociedad y en la economía. Goodstein recomienda que antes de formular la misión se dé respuesta a cinco preguntas básicas:

1. ¿Qué funciones realiza la organización? ¿Qué es lo que en realidad hace? La organización debe de contestar en términos de las necesidades de clientes que trata de satisfacer.
2. ¿Para que lo hace? Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad que satisface con la adquisición del producto.
3. ¿Porque la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue el motivo de su creación? Estas preguntas relevan la verdadera razón de ser de la organización
4. ¿Cómo lo hace la organización? ¿de qué medios se vale para hacerlos? Esta respuesta apunta a la estrategia fundamental del negocio como utilizar un servicio personalizado, precio bajo, innovación, etc.
5. ¿Para quién hará la organización lo que hace? De esta forma se define a que segmento de mercado se dirige la organización.

³⁴ACEVES Ramos, Victor Daniel, Direccion Estrategica, pag 98

La declaración de la misión señala el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones, por lo tanto, la misión identifica a la empresa con sus clientes y su comunidad, de forma que lo haga la distinga de las demás.

Visión

La visión es el resultado de nuestros sueños en acción, nos dice a donde queremos llegar. En las empresas la visión es el sueño de la alta administración, la idea de la posición de que quiere alcanzar la empresa en los próximos diez o quince años. Se centren en los fines y no en los medios para la visión lo importante es el punto a dónde quiere llegar, no como quiere llegar ahí.³⁵

La visión debe ser idealista, positiva, completa y detallada. Debe tener un alcance de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución para conseguirlo. Además, debe transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización. Debe plantear un reto y justificar el esfuerzo. La visión de futuro proporciona una dirección hacia la cual la organización deberá moverse y la energía para realizar el movimiento.

Valores

Los valores son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia, grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden.³⁶

Los valores personales son una creencia fuerte en una forma de conducta personal que prefiere la sociedad. Los valores organizacionales condicionan el comportamiento del empres, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo con lo que se considera importante. Compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos demuestran cuales son los valores, aunque algunas veces se encuentren codificados dentro de las políticas.

³⁵BARKER, Joel ACEVES Ramos, Victor Daniel, Direccion Estrategica, pag 100

³⁶GOODSTEIN, Leonard, ACEVES Ramos, Victor Daniel, Direccion Estrategica, pag 103

3.3.6 Estructura Organizativa³⁷

Es la representación gráfica de la estructura organizativa de una institución o de una de sus áreas administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre si las unidades, departamentos y secciones que la conforman.

Importancia de la estructura organizativa.

- Es el instrumento idóneo para transmitir gráficamente la composición de una empresa.
- Proporciona una imagen formal de la empresa
- Constituye una fuente de consulta oficial.
- Facilita el conocimiento de una organización, así como sus relaciones de jerarquía.

Clasificación de la estructura organizativa

- Por su ámbito.

Generales: contiene la información que representa a toda la organización.

Específicos: muestran en forma particular la estructura de una gerencia y áreas de la organización.

- Por su contenido.

Integrales: es el que hace una representación, términos generales de los nombres de cada unidad administrativa, de la empresa.

³⁷ Thompson Peteraf Gamble Strickland, Administracion Estrategica 19 edicion.

Funcionales: es el que hace una presentación de las principales funciones que tiene asignadas cada unidad administrativa.

De puestos: es el que indica en cada unidad administrativa el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

- Por su presentación:

Verticales: presentan las unidades administrativas ramificadas de arriba hacia abajo partiendo del titular en la parte superior; desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada.

Horizontales: se despliegan de izquierda a derecha colocando a nivel superior en la parte izquierda y en esa misma secuencia se van ordenando los otros niveles jerárquicos.

Mixtos: son una combinación de verticales y horizontales.

Circular: están formados por un cuadro central, que corresponde a la autoridad máxima de la empresa, al cual se le trazan círculos que representan diferentes niveles de organización.

3.3.7 LA DIRECCION ESTRATÉGICA³⁸

¿Qué significa dirección estratégica? No basta con decir que es la dirección del proceso consistente en tomar decisiones estratégicas. Este concepto yerra al no tener en cuenta una serie de puntos importantes tanto para la dirección de una organización como para el área de estudio que tratamos. En primer lugar, debería señalarse que la naturaleza de la dirección estratégica difiere de otros aspectos de la dirección. A un directivo se le requiere más a menudo para lidiar con problemas de control operativo,

³⁸ <http://es.slideshare.net/jacoboespinozacorte/administracion-estrategica-18edi-thompson-49617994>

tales como la producción eficiente de viene, la dirección de un equipo de ventas. Todas estas tareas son muy importantes, pero están principalmente encaminadas a dirigir con eficiencia una parte limitada de la organización, dentro del contexto y la guía de una estrategia de cobertura.

La dirección estratégica no solo se refiere a la toma de decisiones en las cuestiones más importantes con que se enfrenta la organización, sino que también debe asegurarse de que la se pone en práctica. Se puede considerar constituida por tres elementos principales.

Esta el análisis estratégico, en el cual se trata de comprender la posición estratégica de la empresa, la elección estratégica que tiene que ver con la formulación de cursos de acción posibles, su evaluación y la elección entre ellos y, por último, la implantación estratégica que comprende la planificación de aquellas tareas relacionadas con la forma de efectuar la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos.³⁹

3.3.8 ESTRATEGIAS⁴⁰

La estrategia consiste en competir de manera distinta a la de los rivales: hacer lo que los demás no hacen, o mejor aún, ¡hacer lo que ellos no pueden hacer!

La estrategia un elemento distintivo a que atraiga a los clientes y proporcione una ventaja competitiva. Pero a menudo hay oportunidad de formular una estrategia que se ajuste a la situación específica de una empresa y que además se distingan de los rivales. De hecho el éxito competitivo requiere que los administradores de la empresa tomen decisiones sobre los puntos básicos de su estrategia que difieran sobre las de sus

³⁹Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLLES, Dirección Estratégica, pag. 13

⁴⁰Thompson Peteraf Gamble Strickland, Administración Estratégica 19 edición

competidores; no deben ser totalmente distintas, pero al menos en varios aspectos importantes.

La estrategia de una empresa brinda dirección y guía, no solo en cuanto a lo que debería hacerse si no también a lo que no debería hacerse. Desde el punto de vista estratégico, saber lo que no se debe hacer es tan importante como saber lo que se debe hacer. En el mejor de los casos, una acción estratégica incorrecta terminara siendo una distracción y un desperdicio de los recursos de la empresa; en el peor, en el peor, tendrá consecuencias no deseadas de largo plazo que amenazaran la supervivencia de la compañía.⁴¹

3.3.9 PLANIFICACION DE LOS RECURSOS

La planificación y el despliegue detallado de los recursos son, asimismo, ingredientes importantes del éxito en la implantación estratégica. Los recursos de la organización no se circunscriben a aquellos que “posee”. La capacidad estratégica está fuertemente influenciada por los recursos externos a la organización que constituyen una parte esencial de la cadena de actividades desde el diseño del producto o servicio pasando por producción y marketing hasta el uso del producto o servicio por los consumidores.⁴²

La planificación de recursos es un importante aspecto para la implementación estratégica y hay que hacerla a dos niveles en la mayoría de las organizaciones. Primero, hay amplias cuestiones de asignación de recursos entre las diferentes divisiones, departamentos de servicios, funciones o negocios. Nos hemos referido a esto como planificación de recursos a un nivel societario, cuando la atención se centra

⁴¹Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLES, Dirección Estratégica, pag. 108

⁴²Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLES, Dirección Estratégica, pag. 108

en decidir de qué manera debe asignarse los recursos a las diversas partes de la organización para apoyar el conjunto de estrategias de la misma.

Segundo, el éxito de una estrategia depende también de la consideración detallada de los recursos requeridos en el nivel operacional.⁴³ La planificación estratégica puede concebirse como un conjunto que integra las prácticas con el objeto de preparar a la organización para lograr sus metas. Estas prácticas deben formar un sistema capaz de atraer, desarrollar, motivar y entrenar la dotación necesaria para asegurar el efectivo funcionamiento de una organización. La planeación estratégica de puede ser definida como: El proceso de análisis de las necesidades de recursos humanos, conforme cambia el entorno interno y externo de la organización, y la aplicación de la estrategia proactiva para asegurar la disponibilidad de recursos humanos que demanda la organización.⁴⁴

⁴³ Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLLES, Dirección Estratégica, pag. 316

⁴⁴ [//www.monografias.com/trabajos81/planificacion-estrategica-recursos-humanos/planificacion-estrategica-recursos-humanos.shtml#ixzz4c5GkHspX](http://www.monografias.com/trabajos81/planificacion-estrategica-recursos-humanos/planificacion-estrategica-recursos-humanos.shtml#ixzz4c5GkHspX)

CAPITULO IV

ANALISIS E INTERPRETACION DE

RESULTADOS

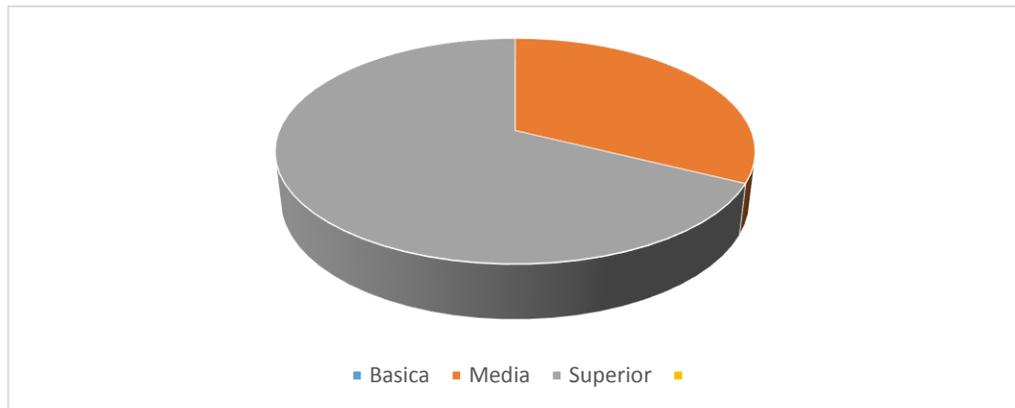
4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS.

4.1 Tabulación y análisis de encuesta dirigida a los empleados.

Objetivo: Conocer el nivel académico de los sujetos de estudio

Datos generales: Empleados.

Nivel Académico	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Básico	0	0%
Media	12	67%
Superior	6	33%
Total	18	100



Análisis: El 67% de los empleados encuestados de la empresa Constructora Mendoza SA de CV su nivel académico es media, el 33% educación superior y el 0% con educación básica.

Interpretación: Los empleados de la empresa constructora Mendoza S.A de C.V en su gran mayoría tienen estudios superiores lo cual les permite un mejor desempeño de las actividades laborales de la empresa.

Pregunta N° 1 ¿Cuenta la empresa con un plan estratégico actualizado?

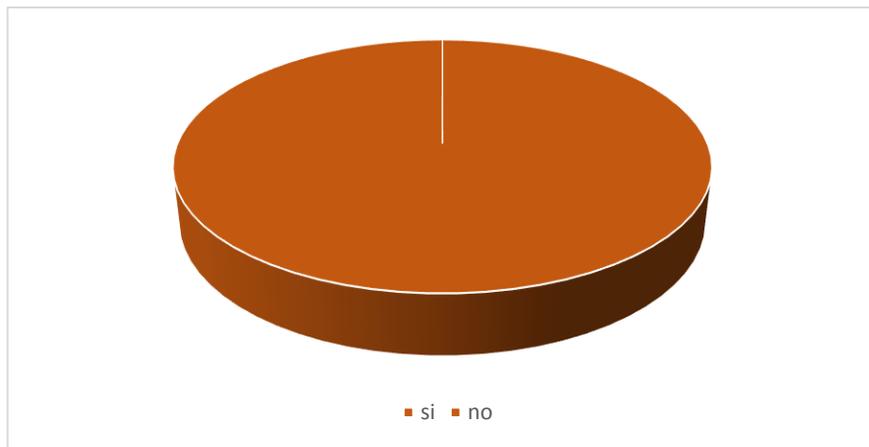
Objetivo: Examinar si la empresa cuenta con un plan estratégico actualizado como herramienta para mejorar el desempeño de la misma.

Tabla N° 1

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Fuente: Investigación de Campo

Grafica N° 1



Análisis: el 100% de los empleados encuestados de la empresa Constructora manifiestan que no cuentan con un plan estratégico actualizado.

Interpretación: Al juzgar por los resultados obtenidos, se puede afirmar que gran parte de la empresa constructora Mendoza SA de CV del departamento de la Unión no posee plan estratégico que ayude a enfrentar las condiciones del entorno y mejorar el desempeño de la empresa.

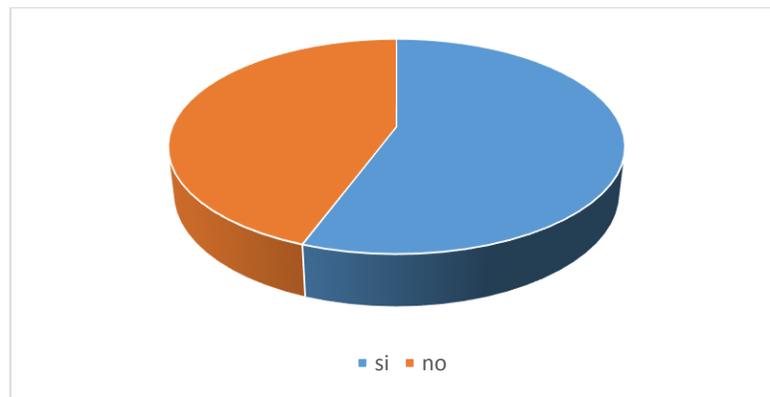
Pregunta N° 2 ¿Considera, que su empresa enfrenta problemas con respecto al mal desempeño administrativo?

Objetivo: Conocer si la empresa Mendoza enfrenta problemas con relación al mal desempeño administrativo.

Tabla Nª 2

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	15	84%
No	3	16%
Total	18	100%

Grafica N° 2



Análisis: el 84% de la totalidad de los colaboradores encuestados consideran que la empresa constructora Mendoza S.A de C.V si enfrentan problemas administrativos y un 16% expresan lo contrario.

Interpretación: Se deduce a que gran parte de la población encuestada coincide que la empresa presenta problemas con relación al mal desempeño administrativo, lo cual les impide lograr el nivel deseado de crecimiento en el mercado.

Pregunta N° 3 ¿Cree que la empresa posee capacidad para mejorar el desempeño administrativo?

Objetivo: Determinar si las empresas constructora Mendoza SA de CV tiene la facultad de enfrentar y mejorar el mal desempeño administrativo.

Tabla Nª 3

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	17	94%
No	1	6%
Total	18	100%

Grafica N° 3



Análisis: Al interrogar a la población objeto de estudio referente a la capacidad de la empresa para enfrentar el mal desempeño administrativo se obtuvo como resultado que el 94% opina que si tienen la capacidad y un 6 % opina que no.

Interpretación: Lo anterior refleja que la empresa constructora Mendoza SA de CV si posee los recursos necesarios para tener un óptimo desempeño administrativo.

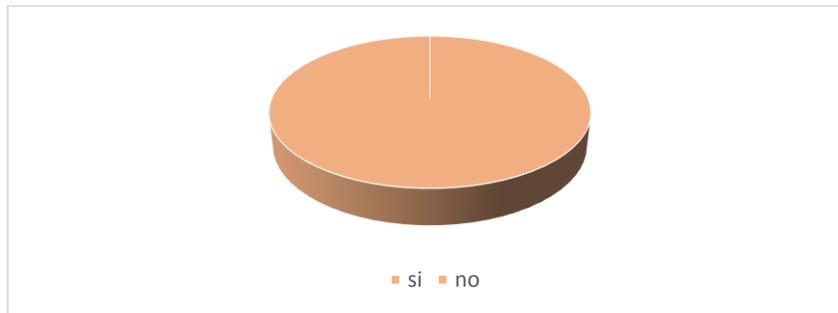
Pregunta N° 4 ¿Estima que la elaboración de un plan estratégico ayudara a mejorar el desempeño administrativo de la empresa?

Objetivo: Conocer el personal de la empresa estiman que la elaboración de un plan estratégico que ayudara al desempeño administrativo de la empresa.

Tabla N° 4

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	89%
No	0	11%
Total	18	100%

Tabla N° 4



Análisis: EL 100% de los encuestados afirman que sería idóneo elaborar un plan estratégico.

Interpretación: Con los resultados obtenidos se determina que la elaboración de un plan estratégico será de gran beneficio para la empresa en general, y más que todo en mejorar el desempeño administrativo.

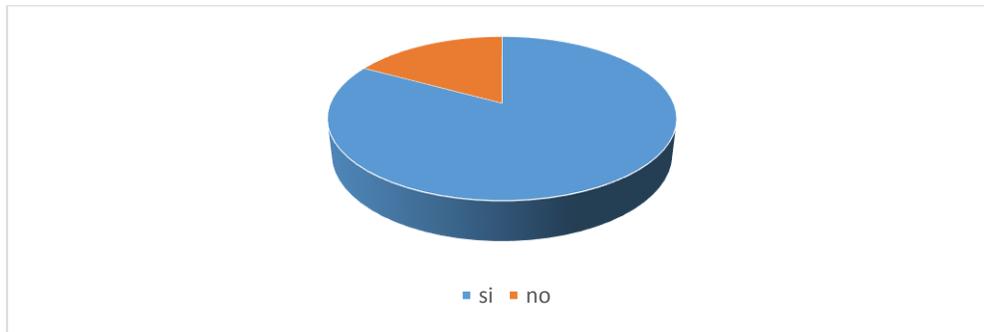
Pregunta N° 5 De acuerdo a su criterio ¿Es la empresa reconocida dentro del mercado?

Objetivo: Saber que tan reconocida es la empresa Constructora Mendoza SA de CV en el mercado.

Tabla N° 5

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	15	83%
No	3	17%
Total	18	100%

Grafica N° 5



Análisis: Los empleados de la empresa opinaron en un 83% que la empresa es reconocida dentro del mercado, sin embargo, el 17% respondieron de manera negativa.

Interpretación: Según la opinión de los que forman parte de la empresa, afirman que la empresa es conocida en el mercado, pero a la vez están conscientes que necesita ampliarse en el mercado.

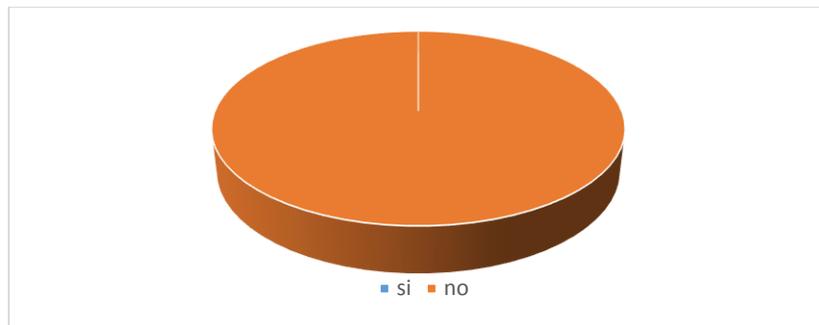
Pregunta N° 6 ¿Tiene la empresa identificado su segmento de mercado?

Objetivo: Determinar si las empresas constructoras identifican su segmento de mercado al cual están enfocadas actualmente.

Tabla N° 6

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Grafica N° 5



Análisis: Según los resultados el 100% del personal hacen saber que la empresa no tiene segmentado el mercado.

Interpretación: Al consultar sobre la identificación del segmento de mercado al recurso humano de la empresa, estos nos dan conocimiento de que no hay segmentación de mercado en la empresa.

Pregunta N° 7 ¿Existen más empresas bajo el mismo rubro en el mercado en el que participa la organización en la que labora?

Objetivo: Conocer si es la única empresa que se dedica al rubro construcción en el mercado del departamento de La Unión.

Tabla N° 7

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Grafica N° 7



Análisis: Según los resultados el 100% de las personas encuestadas dan a conocer que la empresa Constructora Mendoza SA de CV no es la única bajo ese rubro en el mercado de la unión.

Interpretación: Podemos ver que esta empresa se encuentra en un mercado competitivo pues no es la única empresa dedicada al área de construcción y terracería.

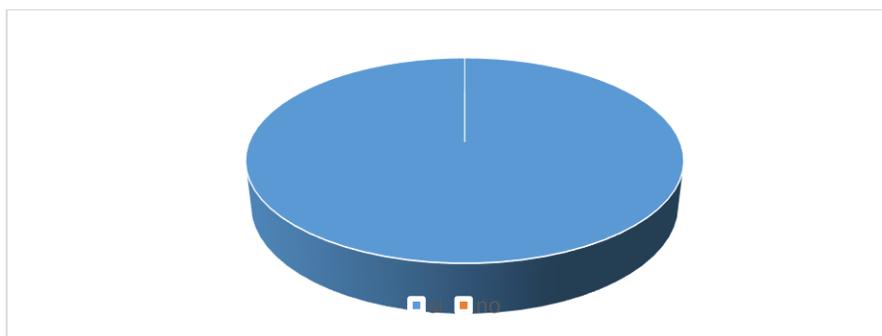
Pregunta N° 8 ¿Existe en la empresa el personal idóneo para el desempeño de las diferentes funciones?

Objetivo: identificar si la empresa cuenta con el personal idóneo para brindar un buen servicio.

Tabla N° 8

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Grafica N° 8



Análisis: Los resultados establecen que el 100% de los empleados de la empresa opinan que si existe el personal idóneo para el desempeño de las funciones.

Interpretación: con los resultados obtenidos se puede afirmar que la mayoría del personal que trabaja para la empresa es el indicado y capaz de desempeñar el trabajo; sin embargo, está claro que no están bien informados de las metas y propósitos que la empresa tiene.

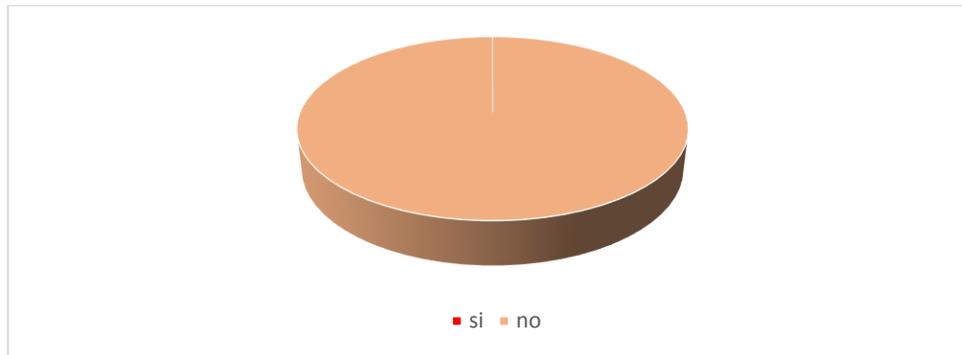
Pregunta N° 9 ¿Ha recibido algún tipo de capacitación por parte de la empresa?

Objetivo: conocer si los empleados reciben algún tipo de capacitación por parte de la empresa.

Tabla N° 9

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Grafica N° 9



Análisis: los encuestados respondieron de manera negativa en un 100%.

Interpretación: Según el Análisis obtenido podemos ver a los empleados no se les da ningún tipo de capacitación, por lo que se debe trabajar arduamente para establecer un programa de capacitación muy bien establecido y así obtener mejores resultados por parte del recurso humano y esto se vea reflejado en los resultados de la empresa.

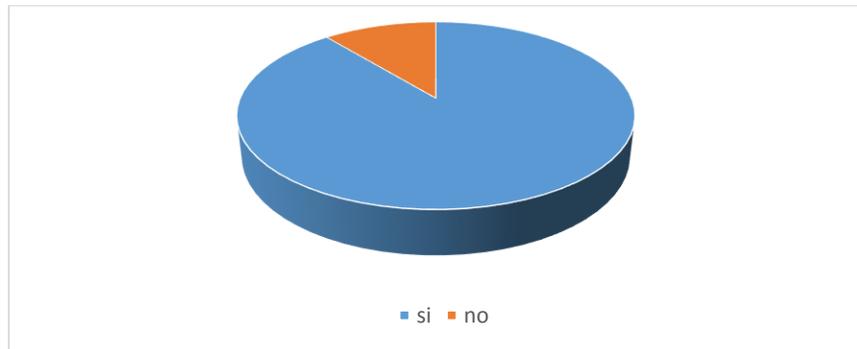
Pregunta N° 10 ¿considera usted que la empresa brinda una atención de calidad al cliente?

Objetivo: conocer el personal de la empresa constructora Mendoza SA de CV brinda un servicio de calidad.

Tabla N° 10

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	17	94%
No	1	6%
Total	18	100%

Grafica N° 10



Análisis: Según los resultados obtenidos el 94% de los empleados la empresa opina que los servicios que brinda la empresa cumplen con las expectativas de los clientes, mientras que el 6% restante opinan lo contrario.

Interpretación: Se puede observar que un alto porcentaje de los encuestados tratan de dar un buen servicio al cliente y tratar de dar una buena imagen a la empresa al momento de brindar el servicio.

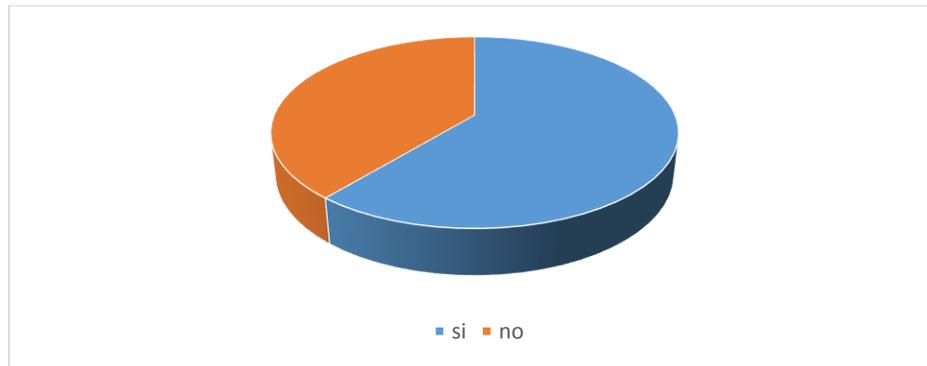
Pregunta N° 11 ¿Según su percepción la empresa tiene un buen posicionamiento de mercado?

Objetivo: establecer si la empresa posee una buena posición de mercado donde compite.

Tabla N° 11

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	11	61%
No	7	39%
Total	18	100%

Grafica N° 11



Análisis: De acuerdo a los datos colectados, un 61% de los encuestados indico que la empresa si posee un buen posicionamiento de mercado, mientras que 39% consideran lo contrario.

Interpretación: A partir de los resultados obtenidos se concluye que la empresa constructora Mendoza SA de CV tiene un buen posicionamiento dentro del mercado.

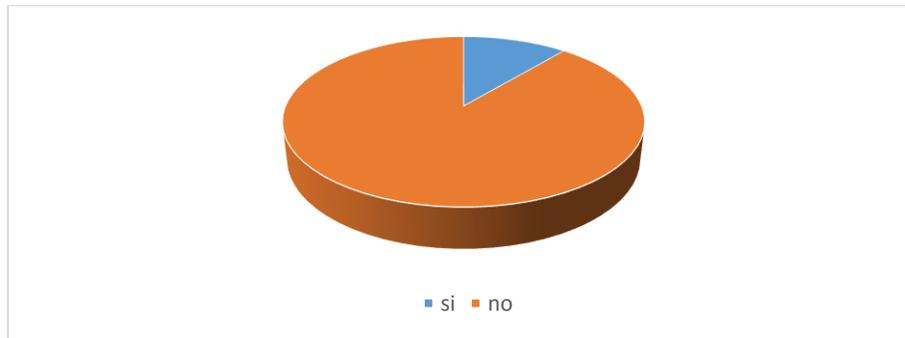
Pregunta N° 12 ¿Considera que la empresa está preparada para enfrentar las condiciones de mercado que se puedan presentar en un futuro?

Objetivo: Estar al tanto si la empresa constructora Mendoza SA de CV está preparada para enfrentar las condiciones cambiantes del mercado donde participa.

Tabla N° 12

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	2	11%
No	16	88%
Total	18	100%

Grafica N° 12



Análisis: El 11% de los empleados opinan que la empresa si se encuentra preparada para enfrentar las condiciones futuras de mercado y un 88% opina lo contrario.

Interpretación: Se percibe que la empresa no está preparada para los cambios y condiciones que pueda tener el mercado donde está participando y el mismo personal de la empresa está consciente de que es necesario proyectarse estratégicamente para corto y mediano plazo.

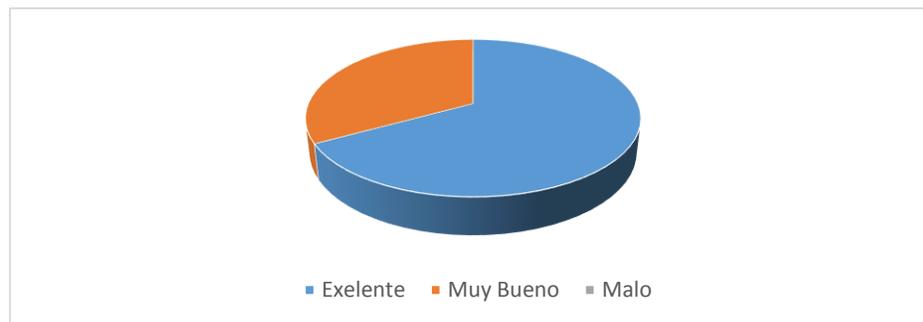
Pregunta N° 13 ¿Cómo evalúa el prestigio que posee la empresa en el mercado en el cual participa?

Objetivo: Identificar como es percibido el prestigio de la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V en el mercado

Tabla Nª 13

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Excelente	12	67%
Muy Bueno	6	33%
Malo	0	0%
Total	18	100%

Grafica N° 13



Análisis: Los datos reflejan que un 67% de los empleados consideran excelente el prestigio que ha ganado la empresa, mientras que un 33% hacen saber que tiene un prestigio Muy Bueno, y nadie de los encuestado considero malo el prestigio que tiene la empresa.

Interpretación: la empresa Constructora posee un buen prestigio en el mercado de la ciudad de La Unión, departamento de la Unión.

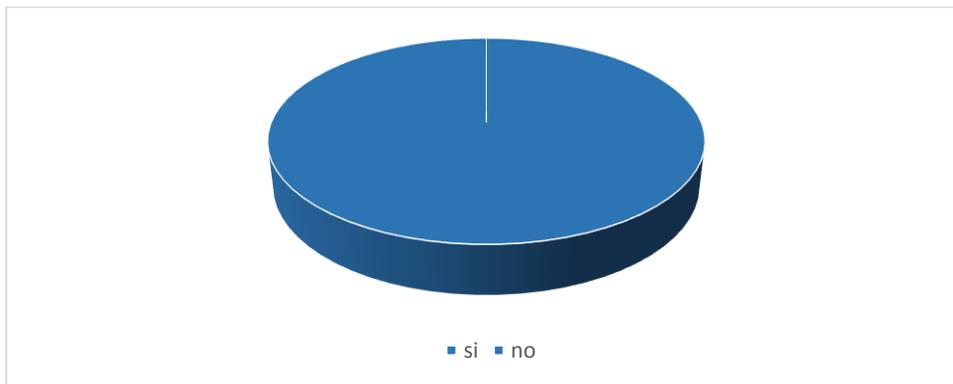
Pregunta N° 14 ¿Considera que la empresa cuenta con atributos especiales (calidad, precio, servicio) que a hace diferente en relación a la competencia?

Objetivo: Conocer si la empresa cuenta con atributos especiales.

Tabla N° 14

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Grafica N°14



Análisis: Los sujetos interrogados expresan en un 100% que la empresa cuenta con atributos que la hacen ser diferente.

Interpretación: La información proporcionada muestra que la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V de la ciudad de La Unión, ofrece calidad, precios accesibles, y buen servicio a sus clientes.

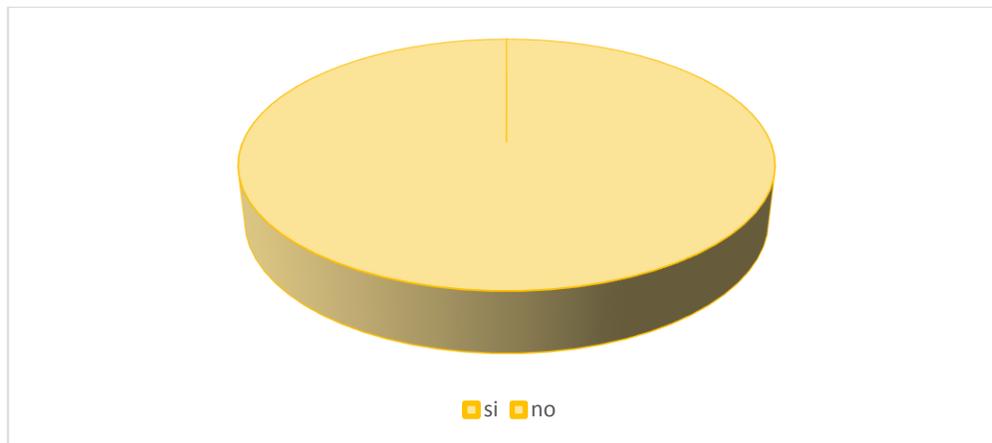
Pregunta N° 15 ¿La empresa proporciona precios competitivos a sus clientes?

Objetivo: Determinar si la empresa ofrece mejores precios que su competencia.

Tabla N° 15

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Grafica N° 15



Análisis: El 100% de los encuestados expresa que la empresa constructora Mendoza SA de CV brinda precios competitivos en el mercado.

Interpretación: La empresa constructora posee precios competitivos dentro del mercado en el que está participando la empresa constructora Mendoza.

Pregunta N° 16 ¿Cree que el diseño de un plan estratégico contribuirá a mejorar la competitividad de la empresa en la que usted labora?

Objetivo: Conocer si el diseño de un plan estratégico ayudara a mejorar el nivel competitivo en el mercado.

Tabla N° 16

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Grafica N° 16



Análisis: Al interrogar si el diseño de un plan estratégico contribuirá a mejorar la competitividad de la empresa se obtuvo que el 100% opina que sí.

Interpretación: Lo anterior confirma claramente que el diseño de un plan estratégico contribuirá a mejorar el desempeño administrativo de la empresa, ya que el plan estratégico es una herramienta clave para que a largo plazo la empresa logre un mejor desempeño competitivo y administrativo.

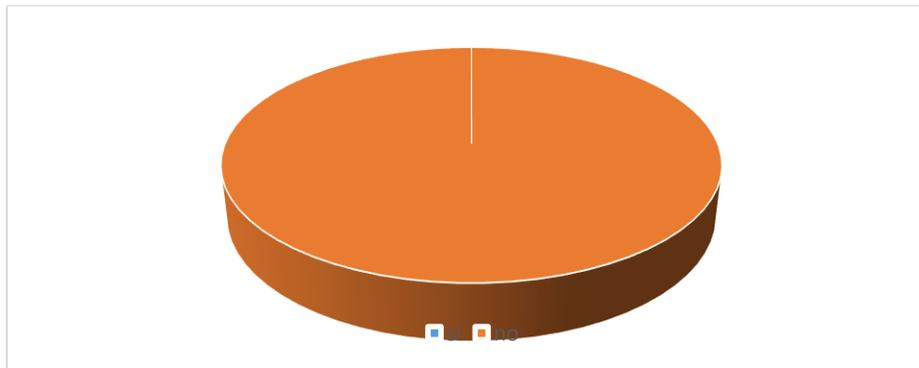
Pregunta N° 17 ¿Sabe si la empresa elabora un diagnostico organizacional?

Objetivo: saber si la empresa ha identificado fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas existentes.

Tabla N° 17

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Grafica N° 17



Análisis: De las personas encuestadas el 100% contesto que nunca han realizado un diagnostico organizacional a la empresa.

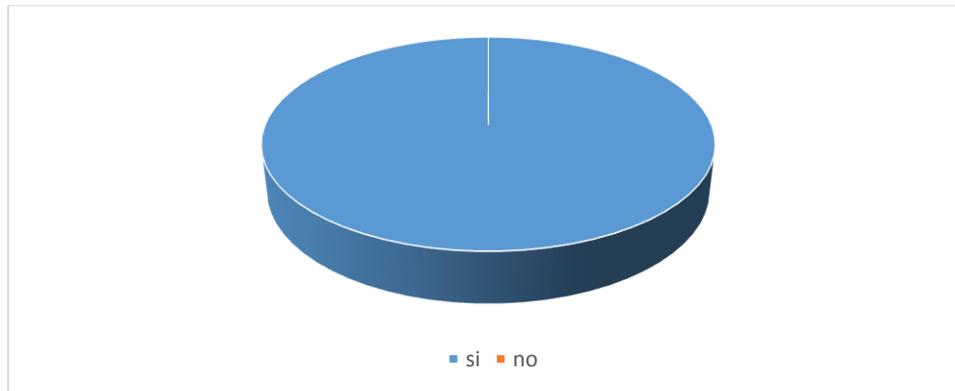
Interpretación: Según los resultados podemos ver que la empresa necesita una orientación para poder visualizarse estratégicamente a corto y mediano plazo y para eso es necesario realizar un diagnóstico.

Pregunta N° 18 ¿Considera que la realización de un monitoreo del entorno permitirá analizar la situación actual de la empresa?

Objetivo: Conocer la trascendencia del monitoreo del entorno para analizar la situación actual de la empresa.

Tabla N° 18

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%



Análisis: El 100% de los encuestados considera de gran importancia realizar un monitoreo del entorno donde se conocerá la situación en particular de la empresa.

Interpretación: La empresa constructora Mendoza debe elaborar un monitoreo del entorno que permita identificar sus condiciones positivas y negativas, internas y externas, para analizar la situación actual en el mercado.

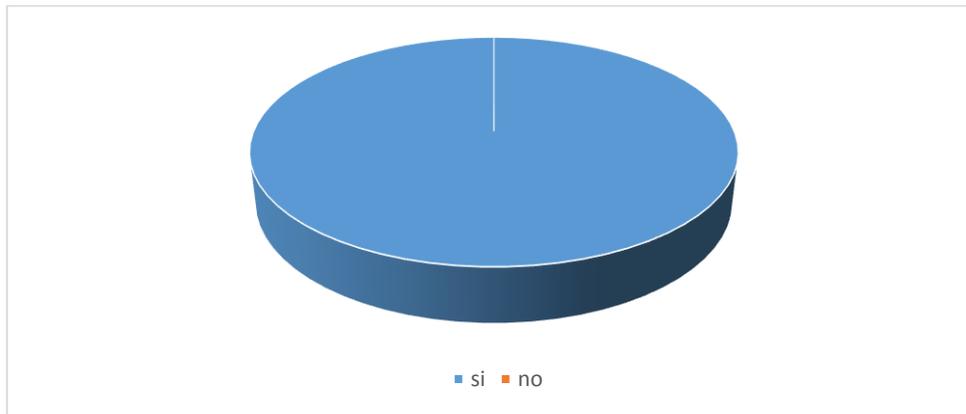
Pregunta N° 19 ¿Considera usted que la empresa está presentando problemas administrativos?

Objetivo: Conocer si la empresa Constructora Mendoza SA de CV está enfrentando problemas administrativos.

Tabla N° 19

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Grafica N° 19



Análisis: De la población encuestada el 100% afirman que la empresa Constructora Mendoza SA de CV está afrontando problemas administrativos.

Interpretación: como prioridad seria conocer que problemas administrativos que se están presentando en la empresa.

Pregunta N°20 ¿Conoce usted la Misión y Visión de la empresa para la cual labora?

Objetivo: identificar si el personal de la empresa tiene el conocimiento de la Misión y Visión de la empresa.

Tabla N°20

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Grafica N° 20



Análisis: De los empleados encuestados respondieron que el 100% no conocen la Misión y Visión de la empresa y desconocen esta información.

Interpretación: se concluye que todo el personal de la empresa que labora para Constructora Mendoza no conoce la misión y visión de la empresa, esto refleja que los empleados no conocen cual es la razón de ser de la empresa ni donde está dirigida a futuro.

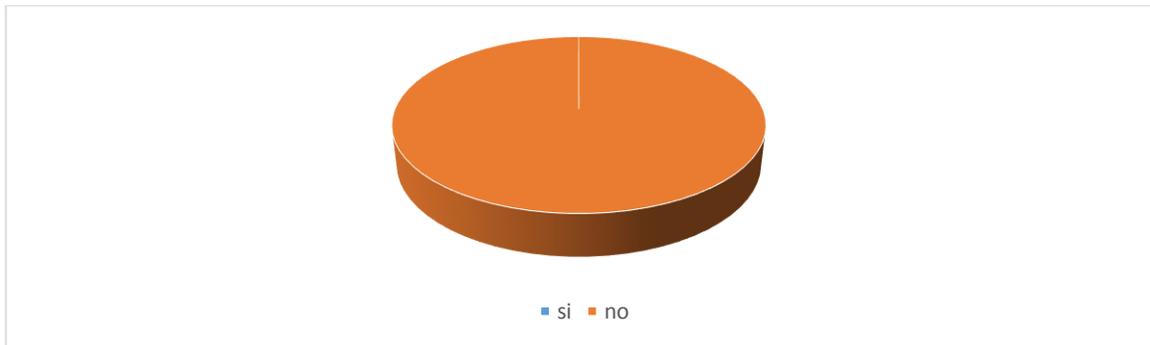
Pregunta N°21 ¿Está usted informado acerca de los objetivos de la empresa?

Objetivo: Comprobar si la empresa tiene objetivos bien definidos, y si el personal de la empresa conoce la existencia de los mismos.

Tabla N° 21

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Grafica N° 21



Análisis: De los encuestados el 100% respondieron que no conocen los objetivos de la empresa.

Interpretación: De acuerdo a lo que respondió el personal, se refleja que la empresa no posee objetivos bien definidos y a la vez se nota que la empresa no ha proporcionado información.

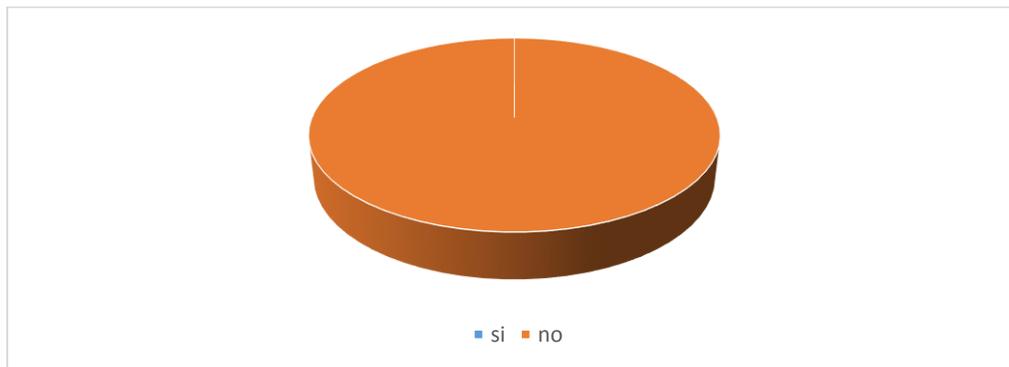
Pregunta N°22 ¿Conoce la estructura organizativa de la empresa?

Objetivo: determinar si la empresa cuenta con un organigrama institucional definido.

Tabla N° 22

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Grafica N° 22



Análisis: El 100% de los encuestados no conocen un organigrama de la empresa.

Interpretación: La empresa constructora no cuenta con una estructura organizativa definida que les ayude a desempeñar mejor sus cargos y respetar las dependencias de las diferentes líneas jerárquicas dentro de la organización.

Pregunta N°23 ¿Cuenta la empresa con política metas y valores empresariales?

Objetivo: Conocer si la empresa Constructora Mendoza SA de CV cuenta con políticas valores y metas empresariales bien estructurados

Tabla N° 23

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Grafica N° 23



Análisis: El 100% de los empleados encuestados han dicho que la empresa, no posee metas, políticas, y valores empresariales.

Interpretación: En la empresa es necesario elaborar políticas, valores y metas empresariales que ayuden a orientar al personal a desempeñar mejor sus funciones.

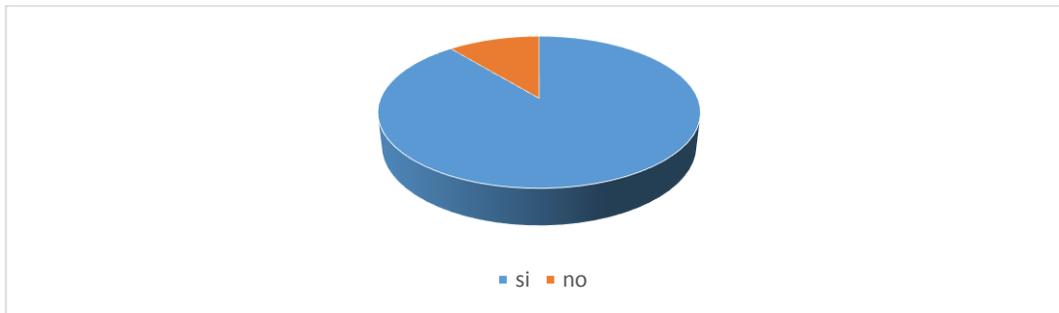
Pregunta N°24 ¿Considera que la formulación de la filosofía empresarial ayudara a definir el direccionamiento estratégico de la empresa?

Objetivo: determinar si la formulación de la filosofía empresarial ayudará a definir el direccionamiento estratégico de las empresas.

Tabla 24

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	16	89%
No	2	11%
Total	18	100%

Grafica N° 24



Análisis: De la totalidad de los encuestados el 89% considera que la formulación de la filosofía definirá el direccionamiento estratégico de la empresa, mientras que el 11% piensa lo contrario.

Interpretación: El diseño de la filosofía empresarial permitirá lograr un posicionamiento de mercado, un futuro deseado, mejorar la imagen y prestigio de la empresa.

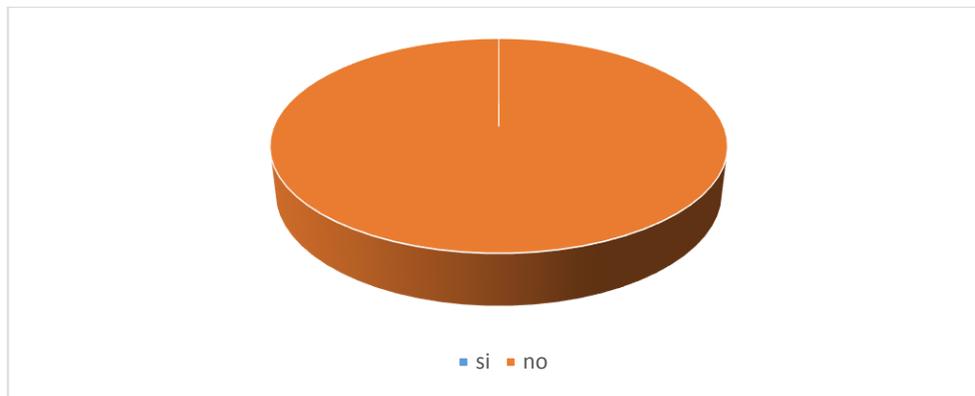
Pregunta N°25 ¿Sabe si las empresas elaboran un plan de acción?

Objetivo: Identificar si la empresa constructora Mendoza SA de CV planifican sus actividades empresariales.

Tabla 25

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	0	0%
No	18	100%
Total	18	100%

Grafica N° 25



Análisis: El 100% de los encuestados nos informan que la empresa no cuenta con un plan de acción para la empresa constructora Mendoza SA de CV.

Interpretación: La empresa aún no cuenta con un plan de acción que les ayude a desarrollar sus actividades empresariales en el mercado, además los colaboradores manifiestan en su totalidad que no participan en la elaboración de dicho plan.

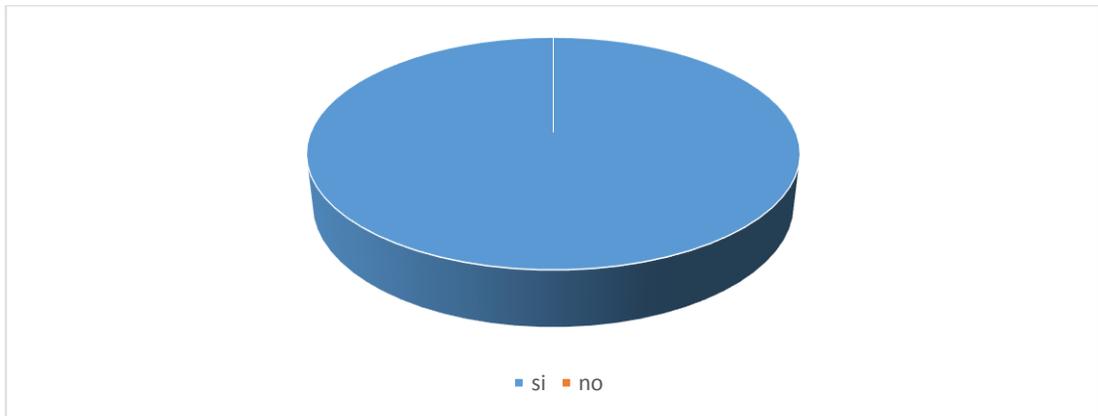
Pregunta N°26 ¿Considera necesario que la empresa elabore estrategias que beneficien o corto y largo plazo a la empresa?

Objetivo: conocer si es necesario crear estrategias que ayuden a mejorar el desempeño administrativo de la empresa Constructora Mendoza SA de CV.

Tabla N° 26

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Grafica N° 26



Análisis: El 100% de los encuestados confirman que es necesario realizar estrategias que beneficien a la empresa.

Interpretación: La mayoría de los empleados de la empresa creen conveniente que la empresa tenga estrategias que beneficien a corto y largo plazo a la organización.

Pregunta N°27 ¿Considera que la empresa tiene una buena planificación de los recursos (edificio, maquinaria, personal)?

Objetivo: Conocer si los recursos (edificio, maquinaria, personal) son bien planificados por la empresa Constructora Mendoza SA de CV.

Tabla N° 27

Alternativa	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	18	100%
No	0	0%
Total	18	100%

Grafica N° 27



Análisis: El 100% de los empleados encuestados afirman que las empresas Constructoras planifican bien los recursos.

Interpretación: Podemos observar que la administración de la empresa, tienen una buena planificación de los recursos (edificio, maquinaria y personal)

4.2 ENTREVISTA DIRIGIDA AL PROPIETARIO DE LA EMPRESA

1. ¿Qué importancia considera usted que tiene la planeación estratégica en el manejo de los factores operativos en su empresa?
2. ¿Cree usted que la aplicación de un modelo de planeación estratégica puede contribuir a lograr un mayor control de los factores operacionales de la empresa?
3. ¿Considera usted que dentro de la empresa se lleva a cabo la planeación estratégica?
4. ¿Cuentan con estrategias para alcanzar los objetivos y metas planteados?
5. ¿Cuál es el segmento de mercado al que se dirige la empresa?
6. ¿Conoce usted cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa?
7. ¿Conoce usted cuales son las amenazas y oportunidades dentro de la empresa?
8. ¿Cómo propietario de la empresa, tiene una visión y misión claramente definidas?
9. ¿Considera que cuenta con los recursos adecuados para alcanzar las metas propuestas?
10. ¿En qué porcentaje cree usted que los objetivos establecidos se cumplen?

11. ¿Posee la empresa reglamento interno?
12. ¿Realiza la empresa reclutamiento y selección de personal?
13. ¿Ofrecen algún tipo de incentivos laborales?
14. ¿Qué medios utilizan para dar a conocer la empresa en el mercado?
15. ¿Cuentan con capital propio de trabajo o de que tipo?

4.3 TABULACION DE ENTREVISTA AL PROPIETARIO

En el siguiente cuadro están reflejadas las respuestas del propietario de la empresa Constructora Mendoza SA de CV al instrumento de investigación que es la entrevista.

No	OBJETIVOS	PREGUNTA	ALTERNATIVA		
			SI	NO	RESPUESTA ABIERTA
1	Diseñar un plan estratégico que optimice el desempeño administrativo en la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V. En el Departamento de La Unión.	¿Qué importancia considera usted que tiene la planeación estratégica en el manejo de los factores operativos en su empresa?			<ul style="list-style-type: none"> Es de gran importancia ya que nos permite contribuir al desarrollo de las actividades operativas, pues se tendría mayor control y organización dentro de la empresa.
		¿Cree usted que la aplicación de un modelo de planeación estratégica puede contribuir a lograr un mayor control de los factores operacionales de la empresa?			<ul style="list-style-type: none"> Claro que sí, considero que sería de vital importancia para el desempeño de la empresa.

		¿Considera usted que dentro de la empresa se lleva a cabo la planeación estratégica?		X	
2	Desarrollar un conjunto de estrategias enfocadas a la administración de la empresa para implementar el plan estratégico que contribuirá a su mejor desempeño.	¿Cuentan con estrategias para alcanzar los objetivos y metas planteados?			<ul style="list-style-type: none"> De hecho, las estrategias son fundamentales para toda empresa con el objetivo de hacer a la empresa más competitiva. Pero en esta empresa las estrategias se dicen empíricamente.
		¿Considera que cuenta con los recursos adecuados para alcanzar las metas propuestas?	X		
3	Establecer Misión y Visión para dar a conocer el porqué de la existencia de la empresa y sus objetivos.	¿Posee la empresa Misión y Visión?		X	
		¿Cómo propietario de la empresa, ¿tiene una visión y misión claramente definidas?	X		<ul style="list-style-type: none"> Claro que sí, yo quiero que la Empresa ofrezca servicios de calidad y que logremos una buena posición en el mercado.
		¿En la empresa se trabaja en base a Objetivos y Metas Organizacionales?	X		

		¿Cómo los da a conocer?			<ul style="list-style-type: none"> • Se dan a conocer verbalmente
		¿En la empresa se practican Valores?			<ul style="list-style-type: none"> • Se practica la responsabilidad, trabajo en equipo, integridad,
4	Elaborar un análisis FODA (Fortaleza, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) para determinar la situación actual que enfrenta la empresa.	¿Cómo es el Ambiente Laboral en la empresa?			<ul style="list-style-type: none"> • Muy agradable
		¿Posee la empresa algún tipo de estructura organizativa?		X	
		¿Conoce usted cuales son las fortalezas y debilidades de la empresa?	X		<ul style="list-style-type: none"> • Pues hay varias de las que yo soy consciente
		¿Conoce usted cuales son las amenazas y oportunidades dentro de la empresa?	X		
		¿En qué porcentaje cree usted que los objetivos establecidos se cumplen?			<ul style="list-style-type: none"> • No hay objetivos plenamente establecidos, pero si tenemos idea de lo que queremos y se cumple en un 80%

		¿Posee la empresa reglamento interno?			<ul style="list-style-type: none"> No, pero al personal yo le hablo sobre lo que no debe hacerse
5	Conocer si en la empresa existe algún tipo reclutamiento y selección de personal	¿Realiza la empresa reclutamiento y selección de personal?		X	
		¿Ofrecen algún tipo de incentivos laborales?	X		
6	Determinar si existe algún tipo de promociones para brindar un mejor servicio a los clientes.	¿Qué medios utilizan para dar a conocer la empresa en el mercado?			<ul style="list-style-type: none"> No existen ningún tipo de medio publicitario en la empresa.
7	Darnos cuenta como trabaja la empresa en cuanto a su financiamiento.	¿Cuentan con capital propio de trabajo o de que tipo?			<ul style="list-style-type: none"> De hecho, todo es financiamiento

Fuente: equipo de tesis

4.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.4.1 CONCLUSIONES

- De la variable Independiente y dependiente del objetivo general: El diseño de un plan de un plan estratégico contribuirá a mejorar el desempeño administrativo y operativo de la empresa Constructora Mendoza SA de CV del departamento de La Unión. Se afirma que la empresa en estudio no cuenta con un plan estratégico que sirva como herramienta clave para proyectarse a largo plazo, pues es de vital importancia la elaboración de dicho plan para mejorar su situación en la industria de empresas dedicadas a la construcción y terracería, además no es la única empresa dedicada a este rubro en el mercado del departamento de La Unión, pues cuenta con otras empresas con las cuales compite. Cabe mencionar que es una empresa reconocida y con atributos que la diferencian, los cuales estarán inmersos en dicho plan estratégico.
- De la variable independiente y dependiente del objetivo específico: Realizar un diagnóstico del sector construcción en el departamento de La Unión para analizar la competitividad de la empresa constructora Mendoza S.A de C.V. Se demuestra que: la entidad en estudio no ha indagado sobre los aspectos sociales, estructura de la industria, entorno competitivo e interno; lo cual se comprueba con la afirmación de la gerencia de dicha organización que es de suma importancia que la empresa identifique sus condiciones positivas y negativas, tanto internas como externas para analizar su situación actual en el mercado en comparación a su competencia directa; ya que analizar todos estos aspectos ayudará a un mejor posicionamiento y prestigio de la empresa y prepararla para enfrentar las situaciones cambiantes de un mercado.

- De las variables del objetivo específico: Elaborar un análisis FODA para evaluar el desempeño administrativo de la empresa Mendoza. Se comprobó que la organización no cuenta con ninguna herramienta estratégica que ayude a conseguir una imagen clara y concisa del camino que tiene la empresa; además mediante la entrevista del gerente se obtuvo la información de que a la empresa nunca se le ha realizado un análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, lo cual es una metodología de estudio y herramienta estratégica que ayuda a conocer la situación de la empresa y a la vez nos permite tomar mejores decisiones y ser más competitivos en el mercado; un análisis FODA también permitirá evaluar el potencial que tiene la empresa. En la interrogante numero 17 los empleados también coinciden con el gerente en nunca haber realizado ningún tipo de diagnóstico FODA a la empresa, y están de acuerdo en que la realización de dicho diagnóstico nos ayudará a saber que está ocurriendo en el entorno de la organización y si la empresa tiene los recursos necesarios para actuar en las oportunidades y desafíos que ofrece el entorno.
- De las variables del objetivo específico: Diseñar la filosofía empresarial que defina el direccionamiento estratégico de la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V. determinó que la organización no cuenta con principios filosóficos que definan su futuro deseado, lo cual se comprueba en la interrogante 24, expresando que es de gran importancia para orientar el desempeño de la entidad en el mercado y que su contribución es valiosa para hacer frente a las condiciones del entorno, ya que la filosofía organizacional es el conjunto de elementos que nos van a permitir la identificación de valores, creencias y prácticas que deben acatarse dentro de la empresa.

- De la variable independiente y dependiente del objetivo específico: Desarrollar herramientas estratégicas que ayuden a la empresa para una mejor planificación de los recursos. Visualizando el plan estratégico como un elemento de vital importancia para que la empresa en estudio pueda implementar las actividades planificadas, lo cual queda demostrado en la pregunta 16 y que por tanto contribuirá en gran medida a que dicha organización planifique mejor sus recursos, logre alcanzar sus objetivos y aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno. Sin una herramienta estratégica la empresa no tiene rumbo, necesitamos visualizarnos a largo plazo.

4.4.2 RECOMENDACIONES.

- Es conveniente elaborar un plan estratégico para ser utilizado por el propietario o gerente, el cual tendrá como prioridad ayudar a las distintas áreas a alinearse con los objetivos de la empresa a la vez este plan ayudará tanto al propietario como al empleado a plasmar una dirección a futuro con la cual ambos estarán comprometidos; dicho plan implica el desarrollo de estrategias funcionales y operativas que ayuden a mejorar el funcionamiento y operatividad de la empresa
- Es importante conocer el mercado y las empresas que a la vez trabajan en el rubro de construcción y terracería, pues son aspectos sociales importantes que ayudan a conocer la estructura de la industria y entorno competitivo que tiene la empresa en su medio, además conocer a fondo el sector construcción dará a la empresa Constructora Mendoza SA de CV ventaja con respecto al posicionamiento en el mercado.
- Para la realización de un plan estratégico se utilizara un análisis FODA dado que es una poderosa herramienta que sirve de base para las actividades que debemos analizar con el propósito de desempeñarnos de la mejor manera en la solución de problemas detectados en la empresa, es importante al respecto el estudio de diagnóstico a través del análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, ya que permite realizar una aproximación a la coyuntura de la empresa, misma que influye positiva o negativamente en la realidad organizacional, y en la forma en que refleja su posición competitiva en el mercado. Se aprecia entonces que el análisis de los factores que impactan las

realidades de las Empresas, que determinan la posición competitiva de la misma, es imprescindible se evalúe a través de este análisis.

- Es recomendable para la empresa diseñe e implemente una filosofía empresarial que le permita orientar el comportamiento de la empresa y le permita identificarse con lo que es y lo que quiere lograr que, a su vez, permita desarrollar un núcleo de trabajo organizacional que identifica a todas las partes integrantes de la organización.

- El desarrollo de herramientas estratégicas es de mucha importancia pues empresa necesita este desarrollo para, alcanzar el éxito ya que ninguna empresa puede estar compitiendo sin misión, sin objetivos, sin metas y sin las estrategias necesarias para poder lograr esos objetivos, por lo que es de suma importancia de que dicha decisión sea minuciosamente analizada

**1. FORMULACION DE UN
PLAN ESTRATEGICO
QUE OPTIMICE EL
DESEMPEÑO
ADMINISTRATIVO EN
LA EMPRESA
CONSTRUCTORA
MENDOZA SA DE C.V**

1. INTRODUCCIÓN

En años anteriores algunas empresas afrontaron una serie de problemas, que podrían resolverse por medio de técnicas administrativas, es así que comenzaron a preocuparse por desarrollar nuevas técnicas administrativas permitiendo adaptar a sus empresas.

La tarea de la Administración es organizar el cambio, se trata sobre todo de un problema humano que tiene un contenido técnico y que se proyecta hacia el futuro. Precisamente porque las oportunidades y los problemas inherentes al cambio penetran en el futuro, las empresas han tenido cada vez más la necesidad de formular un planeamiento empresarial formal.

Es así, que a finales de los cincuenta las empresas desarrollaron un nuevo enfoque: PLANEACION ESTRATEGICA, que surge como resultado de la experimentación, el error y el intercambio de experiencias.

Desde entonces, la Planeación Estratégica se ha perfeccionado, al grado que en la actualidad todas las empresas cuentan con este sistema.

Con la Planeación Estratégica las empresas se convierten en un verdadero canal de comunicación muy útil en todos sus niveles; capacitan a los directivos porque los obliga a responder constantes preguntas sobre su empresa y el medio, brinda seguridad y motivación en todo el personal para asegurar el logro de los objetivos.

Resulta necesario entonces, que la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V establezca un proceso de Planeación Estratégica, que no sea rígido, sino que por el contrario sea flexible a las diferentes condiciones del negocio; así se pueden determinar las siguientes partes de la propuesta

El diseño del plan estratégico que comprende la justificación de la propuesta, objetivos, áreas de aplicación y beneficios esperados. El establecimiento de estrategias donde se muestra la filosofía empresarial, misión, visión, objetivos estratégicos y financieros, valores y las políticas propuestas a la empresa. El desarrollo de estrategias donde se presentan los programas funcionales y operativos para el área administrativa, Servicios, finanzas y recursos humanos. Al final se presenta el seguimiento y evaluación del plan estratégico propuesto.

1.2 JUSTIFICACIÓN

La importancia radica básicamente en que el propietario de la empresa Constructora Mendoza S.A DE C.V de la ciudad de La Unión inicie una nueva forma de ofrecer sus servicios en base a un plan descrito y definido sobre sus nuevas formas de competir en el mercado, utilizando estrategias funcionales y operativas para que pueda crecer, atraer y satisfacer a los clientes, desenvolviéndose mejor en un mercado tan cambiante y dinámico.

Al aplicar un plan estratégico la empresa logrará permanecer y posicionarse en el mercado local a través del desarrollo de un plan que combina variables administrativas, financieras, mercadológicas, productivas y de recursos humanos, de uso eficaz para confrontar a los competidores actuales del mercado.

De esta manera cobra importancia el plan estratégico como herramienta para mejorar la competitividad, ya que es la culminación de un proceso de compartición de información y conocimiento entre los responsables de la empresa, que aumenta el sentimiento de pertenencia a un proyecto común al que todos han aportado su parte y cuyo éxito es el de todos.

Esta fuerza es tan importante que se puede convertir en un elemento vital para superar a la competencia, ya que permite una mayor orientación y organización en la comercialización de los servicios , logrando una mejor y mayor cobertura en la atención a los consumidores, en la calidad de los servicios y en la aplicación de promociones para el desarrollo y expansión de la empresa Incrementando así su competitividad en el mercado, siendo, por tanto, la planeación estratégica una herramienta para la supervivencia de la empresa.

1.3 RESUMEN EJECUTIVO

El proyecto de tesis denominado “Formulación de un plan estratégico que optimice el desempeño administrativo de la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V en el Departamento de La Unión Año 2016”, consiste en la creación de lineamientos estratégicos con el fin de mejorar el desempeño administrativo de dicha empresa.

Para el desarrollo del proyecto de tesis se contó con los conocimientos y la experiencia del docente asesor Lic. Arnoldo Orlando Sorto en el área de Administración empresarial, junto con el grupo de tesis de la carrera de administración de empresas de la Universidad de El Salvador. El proyecto incluye la aplicación de los conocimientos teóricos y prácticos que fueron adquiridos en el transcurso de la carrera.

Para conocer el problema en estudio de manera específica y veraz, se utilizó el instrumento del cuestionario para recolectar la información que a su vez permitió conocer la situación actual de la empresa, lo cual facilitó la realización de un diagnóstico que derivó en la propuesta de una solución objetiva y congruente al problema en estudio.

Los problemas de mayor relevancia identificados son: mala aplicación de los recursos administrativos como organización, planeación, control, falta de recurso humano y de manuales administrativos. Por lo tanto, la aplicación del plan estratégico permitirá corregir el problema diagnosticado que actualmente posee Constructora Mendoza S.A de C.V a través de implementación y ejecución de los planes de acción, los cuales a su vez deberán ser supervisados para corregir cualquier desviación que estos puedan presentar, además se debe implementar la evaluación y seguimiento del plan para que sus resultados sean efectivos.

1.4 IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA

La implementación de una planeación estratégica, para optimizar el desempeño Administrativo de la empresa Constructora Mendoza S.A de C.V en La Unión. Ofrecerá a la empresa importantes ventajas, permitirá proporcionar y orientar el potencial que se requiere para el logro de metas y objetivos establecidos. Toda la plataforma Administrativa sin excepción alguna posee fuentes muy importantes que permite poner en marcha las ideas, orientadas al beneficio de la empresa.

Este programa está orientado hacia el futuro de la empresa y la organización de esta. La planeación estratégica es un instrumento novedoso que permite el éxito de las organizaciones, estas no deben limitarse a hacer cambios únicamente como empresa, sino que también deben tomar en cuenta todo lo interno de la empresa como factor primordial.

La presente investigación aportará información importante en el ámbito laboral de la empresa, con la finalidad de lograr un mejor control en relación al desempeño del ambiente administrativo, mediante la creación de estrategias que incidan en el mejoramiento del desempeño administrativo de la empresa, las cuales repercuten en la eficiencia, eficacia y nivel de productividad de la empresa.

En conclusión, al realizar esta propuesta se busca que las estrategias que aquí se planteen vayan en función de propiciar un mejor desempeño en el trabajo y no solo eso, sino, que permitan incrementar el grado de satisfacción del personal que ahí labora como también del consumidor que requiere una excelente atención, esto le beneficiara a la institución debido a que mejorara su eficiencia y competitividad.

1.5 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

1.5.1 OBJETIVO GENERAL

Realizar un plan estratégico que permita mejorar el desempeño administrativo y una mejor planificación de los recursos de la empresa Constructora Mendoza SA de CV.

1.5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la filosofía empresarial que permita concretar la razón de ser de la empresa Constructora Mendoza SA de CV y representar el compromiso de la organización ante la sociedad.
- Crear una Estructura organizacional que refleje los niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa y que a la vez sirva como medio de informe a la posición actual de los empleados dentro de la misma.
- Elaborar estrategias funcionales y operativas a la empresa Constructora Mendoza SA de CV que ayuden a fortalecer las áreas: administrativas, de recurso humano, finanzas y mercadotecnia.
- Elaborar un plan de acción como base para implementar las estrategias de cada área de la empresa Constructora Mendoza SA de CV.

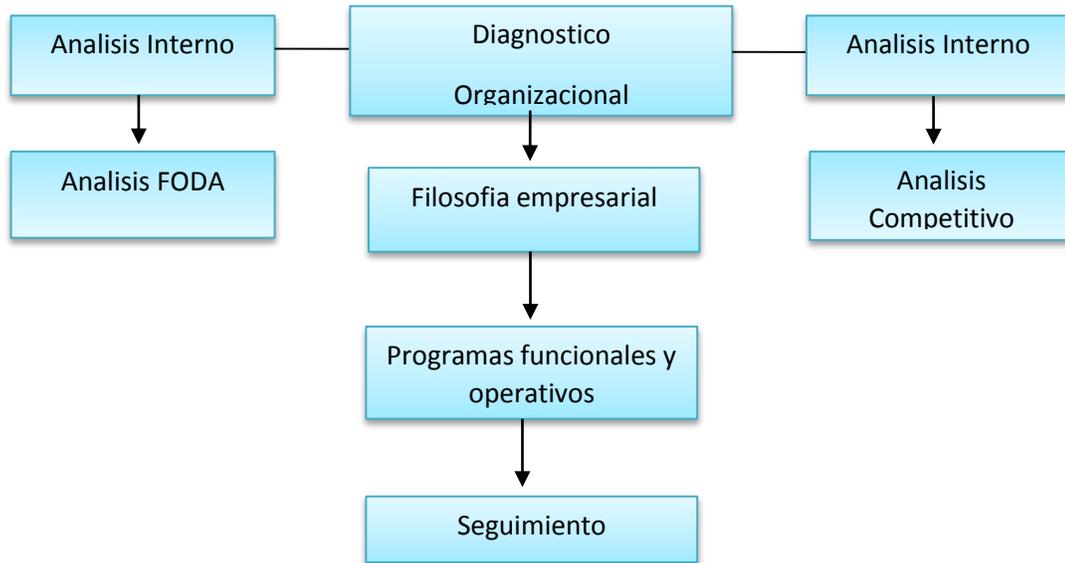
1.6 ÁREA DE APLICACIÓN

La propuesta Plan estratégico para mejorar el desempeño administrativo de la empresa Constructora Mendoza SA de CV; se aplica a las áreas administrativas, de recurso humano, finanzas y mercadotecnia de dicha empresa; pues está diseñado por estrategias que orientan el rumbo a seguir para mejorar el desempeño eficiente y eficaz del negocio y puede ser usada o aplicada para todos aquellos que deseen tener conocimiento sobre la planeación estratégica aplicada a este tipo de organizaciones.

1.6.1 BENEFICIOS ESPERADOS

- Los servicios serán comercializados en base a un plan descrito y definido con nuevas formas de competir en el mercado.
- Integración de las áreas de administración, finanza, recursos humanos y mercadotecnia.
- Aumento en la participación de mercados
- Fortalecimiento de la posición competitiva dentro del mercado

1.6.2 PLANEACION ESTRATEGICA A UTILIZAR ⁴⁵



1.7 ANALISIS INTERNO

1.7.1 Área administrativa

A) Planeación:

Misión y visión: la empresa no cuenta formalmente con visión y misión por escrito, pero si la poseen de manera empírica y es del conocimiento del propietario y de los trabajadores.⁴⁶

⁴⁵ administracion-estrategica-18edi-thompson-49617994

⁴⁶ 2009/07/00288-proceso-administrativo-chiavenato-trabajo-ani-i.html

- Valores: La empresa no cuenta con valores plenamente definidos, pero son transmitidos por el propietario de manera informal, y así son de conocimiento de forma y aceptación por todos los compañeros.
- Objetivos Organizacionales: no están formalmente definidos en la empresa y son planeados informalmente basándose en la experiencia del propietario mismo y las circunstancias que se presentan.
- Políticas: No las posee en forma escrita ni de conocimiento informal, y se rigen según la experiencia y conocimiento del propietario.
- Metas: No existen metas definidas en forma escrita, solo en forma empírica. El propietario espera que su empresa pueda crecer en el corto plazo.
- Estrategia: Se hace de forma empírica puesto que no hay estrategias establecidas.

B) Organización

- Estructura Organizacional: La Organización no cuenta específicamente con división de operaciones, no cuenta con un organigrama establecido sino más bien las decisiones de la empresa las toma únicamente el propietario.
- Reglas: no existen normas ni lineamientos precisos que rijan una situación en particular dentro de la empresa.
- Departamentalización: Existe división del trabajo, pero de una forma informal la gerencia es la que asigna las tareas que les corresponde a cada empleado.
- Jerarquización: Se encuentra un jefe y es el mismo propietario, no existe un encargado por área de trabajo, todas las demás personas son colaboradores y no poseen tipo de autoridad.
- Unidad de mando: La gerencia es la unidad de mando de toda la empresa.
- Autoridad: Existe una autoridad vertical que parte y fluye desde el propietario hacia el personal.

- Tramo de control: El número de trabajadores le permite al propietario comunicarse y dirigirse de manera directa con el personal.
- Centralización: Todas las actividades que se realizan en la empresa están centralizadas en la gerencia.
- Manuales Administrativos: no existen documentos que sirvan como medios de comunicación y coordinación para guiar la realización de las actividades.
- Cultura Organizacional y clima Organizacional: Existe un excelente ambiente laboral ya que los empleados se relacionan entre sí, tratan siempre de ser unidos en lo que sea posible y ayudarse unos a otros para facilitarse el trabajo y evitarse problemas, y de esta forma alcanzar una ventaja para la empresa.

C) **Integración**⁴⁷

- Reclutamiento: Esta se realiza cuando existe la necesidad de nuevos empleados, se realiza a través de reclutamiento interno y como principal fuente es el contacto personal, es decir el gerente debe conocer las referencias del candidato para poder o se aceptado.
- Selección: El modo de selección del personal es basándose en referencias laborales anteriores o según habilidades y destrezas que pueda tener el candidato y que puedan servir y aportar dentro de la empresa.⁴⁸
- Contratación: Hay de tipo permanente y temporal.
- Inducción: no se realiza en la empresa.
- Evaluación del desempeño: no se realiza ningún tipo de evaluación.

D) **Dirección**

⁴⁷ <http://jugare.blogcindario.com/2009/07/00288-proceso-administrativo-chiavenato-trabajo-ani-i.html>

⁴⁸ <http://jugare.blogcindario.com/2009/07/00288-proceso-administrativo-chiavenato-trabajo-ani-i.html>

- Tipo de Liderazgo: El propietario considera el tipo de liderazgo democrático y visionario ya que permite a los empleados tomar algunas decisiones encaminadas al mejoramiento de los procesos o planes a ejecutar y de administración, como también tiene una visión a futuro a poder ingresar a nuevos mercados hasta expandirse.
- Toma de decisiones: La toma de decisiones es meramente función del propietario, pero cuando es necesario los empleados tienen la libertad de poder aportar sus criterios y alternativas ante una determinada situación.
- Motivación: Existe una motivación basada en la teoría de reforzamiento, en la cual la empresa ha creado las condiciones de trabajo necesarias para que el empleado se sienta bien y pueda ser eficiente en lo que hace.
- Supervisión: El gerente es el que realiza la supervisión de las actividades que desarrolla el personal.
- Comunicación: La comunicación existente entre los empleados y el propietario es una comunicación directa puesto es el quien dirige y coordina.
- Manuales de funciones: No se tiene este instrumento que ayude a la empresa para el desarrollo de las estrategias, ya que determina y delimita los campos de actuación de cada área de trabajo, así como de cada puesto de trabajo.

E) **Control**⁴⁹

En constructora Mendoza el control lo ejerce el propietario, el vigila y controla cada proceso que se realiza para asegurarse que se estén cumpliendo con los estándares de calidad requeridos.

⁴⁹ <http://jugare.blogcindario.com/2009/07/00288-proceso-administrativo-chiavenato-trabajo-ani-i.html>

En cuanto al control la secretaria y el gerente realizan una supervisión constante a los empleados en los siguientes aspectos:

- Controles de asistencia y retrasos mediante registros de hora de entrada y salida.
- Registros de faltas justificadas por motivos médicos, y las no justificadas.
- Registros de pago de cada trabajador.

1.7.2 Área de mercadotecnia

Cobertura: actualmente se cubre el mercado nacional, ya que se están desarrollando proyectos en La Unión, Conchagua, Ahuachapán y Sonsonate.

Investigación de mercado: No se ha desarrollado ningún tipo de investigación de mercado. Dentro de la capacidad se ha tomado en cuenta las cuatro variables de la mercadotecnia mejor conocida como las cuatro “P”: Producto, precio, plaza y promoción.

- **Producto:** dentro de esta se encuentra la característica de los servicios que se brindan en la empresa, como son: Realización, pavimentación, balastado asfaltado de calles, acarreo de materiales y agua, y todo tipo de trabajos de terracería. entre otros de los servicios que se ofrecen está el alquiler de la maquinaria y equipo a otras empresas.
- **Precio:** El precio va según el tiempo que se utilizaran las maquinas, la cantidad de material que se acarreará y la distancia. Es importante considerar que la empresa trata siempre de ofrecer sus servicios a los clientes con el mejor precio posible del mercado, para tratar de hacer la diferencia entre sus competidores.
- **Plaza:** Dentro de esta variable se encuentran los canales de distribución y en el caso de la constructora Mendoza el canal de distribución es el más corto, es

decir, Productor- distribuidor- consumidor final, ya que la empresa compra a sus proveedores los materiales, y luego ellos los trasladan al lugar donde se está realizando el proyecto.

- Promoción: en relación con esta variable la empresa refleja una carencia de publicidad, ya que no cuenta con estrategias de mercadeo, lo único que poseen esta área es un logotipo y eslogan que los pueda identificar y a la vez diferenciar de la competencia. Esto en cierta medida es una desventaja para la empresa ya que la promoción es una variable muy importante porque ayuda a que la empresa pueda ser reconocida por clientes potenciales.

1.7.3 Área financiera⁵⁰

Se refiere a las posibilidades que tiene la empresa para realizar pagos e inversiones a corto, mediano y largo plazo para su desarrollo y crecimiento, además de tener liquidez y margen de utilidad de operación. En los años de existencia de la empresa Mendoza S.A de C.V ha tenido sus tiempos de estabilidad y crisis económica, situaciones normarles en la operación de un negocio, la empresa se ha dedicado a la prestación de servicios de maquinaria, acarreo de materiales y todo tipo de trabajo de terracería.

Actualmente la constructora Mendoza, después de tener un cambio significativo en cuanto a sus operaciones, ha podido mejorar las ventas, generándole dicha acción mejoras en cuanto a la situación financiera de la empresa, porque recupera mucho más rápido lo invertido en la producción. Pero el capital de trabajo que se posee no es suficiente, puesto que la demanda de trabajo es amplia.

- Presupuestos: Se realizan de manera empírica.

⁵⁰ <http://es.slideshare.net/hackas/administracion-de-recursos-humanos-chiavenato-8va>

- **Liquidez:** La empresa se mantiene solvente ante sus proveedores, en lo único que se mantiene insolvente es en el pago del IVA.
- **Contabilidad:** La oficina contable Portillo y Asociados es la encargada de llevar la contabilidad de la empresa.
- **Razones financieras:** no se utilizan.

1.7.4 Área de Recursos Humanos⁵¹

- **Horario de trabajo:** Normalmente es de 7:30 am a 4:00 pm, pero cuando el trabajo lo exige se sale más tarde.
- **Cantidad de personal:** actualmente se cuenta con 18 empleados.
- **Prestaciones:** por el momento no se ofrecen.

- Tecnología

Por el momento no se considera necesaria.

- Estrategia actual

No hay estrategia definida, pero empíricamente se aplica la de costos bajos.

Análisis competitivo de precios y costos

Los cambios económicos suscitados a nivel mundial, como la globalización y el acelerado avance de la tecnología, exigen a las empresas competir cada vez más con otras, por lo que éstas han tenido que buscar nuevas estrategias para lograr ser competitivas. Siendo la gestión estratégica de costos la que les ayuda con una visión amplia acerca de cómo organizar la información para que la empresa mantenga la competitividad, logrando la mejora continua de productos y servicios de alta calidad que satisfagan a los clientes y a los consumidores al menor precio.

⁵¹ <http://es.slideshare.net/hackas/administracion-de-recursos-humanos-chiavenato-8va>

1.8 ANÁLISIS FODA

A continuación, se resaltan las fortalezas y debilidades diferenciales internas comparadas de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades amenazas claves del entorno, de la combinación de fortalezas con oportunidades surgen las potencialidades las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización.

Las limitantes, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas Son Advertencias que deben entender, asimismo los riesgos que son las combinaciones de fortalezas y los desafíos combinación de debilidades y oportunidades no exigirán una cuidadosa planeación a la hora de marcar el rumbo que nuestro negocio deberá asumir hacia un futuro deseable.

1.8.1 CUADRO N 3 ANALISIS FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen muy buenas relaciones entre el personal y el patrón. • La unidad de mando se enfoca en el propietario. • Supervisión constante <p><u>Operaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra eficiente. • Estándares de calidad. • Posee maquinaria propia. • Desarrollo de procesos. <p><u>Mercadeo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocidos en el mercado. • Proyección de una buena imagen. • Cobertura del mercado nacional. • Calidad en los servicios. <p><u>Recursos humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia y comprometido con la empresa. • Buenas relaciones interpersonales entre el grupo. • Personal fijo. <p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Márgenes de utilidad aceptables. • Rápida recuperación de lo invertido. 	<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene misión y visión establecida. • Los valores no están plasmados. • No hay objetivos establecidos. • No posee políticas. • Metas y estrategias empíricas. • No posee manuales. <p><u>Operaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos insuficientes. • Departamentalización informal. • Fechas tope. <p><u>Mercadeo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad. • Ubicación geográfica. <p><u>Recursos humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se ofrecen prestaciones laborales. • No se firma contrato de trabajo. • No se ofrecen incentivos. <p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se está solvente con los impuestos. • Retraso en los pagos. • Pequeño volumen de fondos propios.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p><u>Mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración y crecimiento en el mercado local. • Crecimiento de la demanda. • Ampliación de la cadena de servicios. <p><u>Competencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser sociedad se puede trabajar con otras empresas del mismo rubro. • Salida de competidores. <p><u>Proveedores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con los proveedores. • Facilitación de materiales al crédito. <p><u>Económico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la economía • Remesas familiares • Al ser sociedad disminuyen los impuestos. <p><u>Político</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con alcaldías. <p><u>Sociales</u></p>	<p><u>Mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva. • Servicio sin diversificación. <p><u>Competencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores. <p><u>Proveedores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Variaciones en los precios de los materiales. • Aumento de horas mínimas en maquinaria alquilada. • Alianzas con la competencia. <p><u>Económico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuestos. • Pago de altas tasas de intereses a usureros. • No posee el capital necesario para ser una empresa solvente. • Incumplimiento en los pagos de los clientes. <p><u>Político</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retraso en desembolso del FODES. • Endeudamiento del GOES. • La situación política es inestable. • Cambio de gobiernos municipales.

<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a comunidades. • Desarrollo de nuevas carreteras. <p><u>Ambientales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras medioambientales. 	<p><u>Sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad • Delincuencia <p><u>Ambientales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones por fenómenos naturales y climáticos. • Falta de permisos de Ministerio de Medio ambiente para extraer materiales.
---	---

1.8.2 FODA SISTEMICO

El siguiente cuadro expresa el FODA SISTEMICO para la empresa Constructora Mendoza SA de CV.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen muy buenas relaciones entre el personal y el patrón. • La unidad de mando se enfoca en el propietario. • Supervisión constante. <p><u>Operaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mano de obra eficiente. • Estándares de calidad. • Posee maquinaria propia. • Desarrollo de procesos. <p><u>Mercadeo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reconocidos en el mercado. • Proyección de una buena imagen. 	<p><u>Mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Penetración y crecimiento en el mercado local. • Crecimiento de la demanda. • Ampliación de la cadena de servicios. <p><u>Competencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Al ser sociedad se puede trabajar con otras empresas del mismo rubro. • Salida de competidores. <p><u>Proveedores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianzas con los proveedores. • Facilitación de materiales al crédito. 	<p><u>Administración</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene misión y visión establecida. • Los valores no están plasmados. • No hay objetivos establecidos. • No posee políticas. • Metas y estrategias empíricas. • No posee manuales. <p><u>Operaciones</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Recursos insuficientes. • Departamentalización informal. • Fechas tope. <p><u>Mercadeo</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de publicidad. 	<p><u>Mercado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Competencia agresiva. • Servicio sin diversificación. <p><u>Competencia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrada de nuevos competidores. <p><u>Proveedores</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Variaciones en los precios de los materiales. • Aumento de horas mínimas en maquinaria alquilada. • Alianzas con la competencia.

<ul style="list-style-type: none"> • Cobertura del mercado nacional. • Calidad en los servicios. <p><u>Recursos humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal con experiencia y comprometido con la empresa. • Buenas relaciones interpersonales entre el grupo. • Personal fijo. <p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Márgenes de utilidad aceptables. • Rápida recuperación de lo invertido. • Bajo nivel de endeudamiento. 	<p><u>Económico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la economía • Remesas familiares • Al ser sociedad disminuyen los impuestos. <p><u>Político</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Alianza con alcaldías. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación geográfica. <p><u>Recursos humanos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se ofrecen prestaciones laborales. • No se firma contrato de trabajo. • No se ofrecen incentivos. <p><u>Finanzas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • No se está solvente con los impuestos. 	<p><u>Económico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Impuestos. • Pago de altas tasas de intereses a usuarios. • No posee el capital necesario para ser una empresa solvente. • Incumplimiento en los pagos de los clientes. <p><u>Político</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Retraso en desembolso del FODES. • Endeudamiento del GOES. • La situación política es inestable. • Cambio de gobiernos municipales. <p><u>Sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Inseguridad • Delincuencia <p><u>Ambientales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Interrupciones por fenómenos naturales y climáticos.
--	--	---	--

	<p><u>Sociales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Apoyo a comunidades. • Desarrollo de nuevas carreteras. <p><u>Ambientales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras medioambientales 	<ul style="list-style-type: none"> • Retraso en los pagos. • Pequeño volumen de fondos propios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de permisos de Ministerio de Medio ambiente para extraer materiales.
--	--	---	--

1.8.3 FODA TRADICIONAL

CUADRO #5 FODA TRADICIONAL

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Existen muy buenas relaciones entre el personal y el patrón. ▪ La unidad de mando se enfoca en el propietario. ▪ Supervisión constante. ▪ Mano de obra eficiente. ▪ Estándares de calidad. ▪ Posee maquinaria propia. ▪ Desarrollo de procesos. ▪ Reconocidos en el mercado. ▪ Proyección de una buena imagen. ▪ Cobertura del mercado nacional. ▪ Calidad en los servicios. ▪ Personal con experiencia y comprometido con la empresa. ▪ Buenas relaciones interpersonales entre el grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No tiene misión y visión establecida. ▪ Los valores no están plasmados. ▪ No hay objetivos establecidos. ▪ No posee políticas. ▪ Metas y estrategias empíricas. ▪ No posee manuales. ▪ Recursos insuficientes. ▪ Departmentalización informal. ▪ Fechas tope. ▪ Falta de publicidad. ▪ Ubicación geográfica. ▪ No se ofrecen prestaciones laborales. ▪ No se firma contrato de trabajo. ▪ No se ofrecen incentivos.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Personal fijo. ▪ Márgenes de utilidad aceptables. ▪ Rápida recuperación de lo invertido. ▪ Bajo nivel de endeudamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No se está solvente con los impuestos. ▪ Retraso en los pagos. ▪ Pequeño volumen de fondos propios.
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Penetración y crecimiento en el mercado local. ▪ Crecimiento de la demanda. ▪ Ampliación de la cadena de servicios. ▪ Al ser sociedad se puede trabajar con otras empresas del mismo rubro. ▪ Salida de competidores. ▪ Alianzas con los proveedores. ▪ Facilitación de materiales al crédito. ▪ Mejora de la economía ▪ Remesas familiares. ▪ Al ser sociedad disminuyen los impuestos. ▪ Alianza con alcaldías. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Competencia agresiva. ▪ Servicio sin diversificación. ▪ Entrada de nuevos competidores. ▪ Variaciones en los precios de los materiales. ▪ Aumento de horas mínimas en maquinaria alquilada. ▪ Alianzas con la competencia. ▪ Impuestos. ▪ Pago de altas tasas de intereses a usureros. ▪ No posee el capital necesario para ser una empresa solvente. ▪ Incumplimiento en los pagos de los clientes. ▪ Retraso en desembolso del FODES.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyo a comunidades. ▪ Responsabilidad social. ▪ Desarrollo de nuevas carreteras. ▪ Mejoras medioambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Endeudamiento del GOES. ▪ La situación política es inestable. ▪ Cambio de gobiernos municipales. ▪ Inseguridad ▪ Delincuencia ▪ Interrupciones por fenómenos naturales y climáticos. ▪ Falta de permisos de Ministerio de Medio ambiente para extraer materiales.
--	---

1.8.4 FODA CLAVE

CUADRO #6 FODA CLAVE

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1) Mano de obra eficiente. F2) Estándares de calidad. F3) Posee maquinaria propia. F4) Reconocidos en el mercado. F5) Cobertura del mercado nacional. F6) Calidad en los servicios. F7) Personal con experiencia y comprometido con la empresa.	O1) Penetración y crecimiento en el mercado local. O2) Crecimiento de la demanda. O3) Ampliación de la cadena de servicios. O4) Alianzas con los proveedores. O5) Al ser sociedad disminuyen los impuestos.

F8) Personal fijo.	O6) Facilitación de materiales al crédito.
F9) Márgenes de utilidad aceptables.	O7) Alianza con alcaldías.
F10) Bajo nivel de endeudamiento.	O8) Desarrollo de nuevas carreteras.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1) No tiene misión y visión establecida.	A1) Competencia agresiva.
D2) No hay objetivos establecidos.	A2) Entrada de nuevos competidores.
D3) No posee políticas.	A3) Variaciones en los precios de los materiales.
D4) Metas y estrategias empíricas.	A4) No posee el capital necesario para ser una empresa solvente.
D5) No posee manuales.	A5) Incumplimiento en los pagos de los clientes.
D6) Recursos insuficientes.	A6) Retraso en desembolso del FODES.
D7) Falta de publicidad.	A7) Endeudamiento del GOES.
D8) Ubicación geográfica.	
D9) No se ofrecen prestaciones laborales.	
D10) No se ofrecen incentivos.	
D11) No se está solvente con los impuestos.	

1.8.5 FODA CAFEBE

CUADRO N 7

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	Mano de obra eficiente. (F1) Estándares de calidad. (F2) (F1-F2)	Cobertura del mercado nacional. (F5) Crecimiento de la demanda (O2) (F5-O2)	Mano de obra eficiente. (F1). No se ofrecen incentivos (D10). (F1-D10)	Bajo nivel de endeudamiento (F10). No posee el capital necesario para ser una empresa solvente (A4). (F10-A4)
OPORTUNIDADES	Alianzas con los proveedores (O4) Márgenes de utilidad aceptables. (F9). (O4-F9)	Alianzas con alcaldías. (O7). Desarrollo de nuevas carreteras. (O14) (O7-014)	Al ser sociedad disminuyen los impuestos. (O6). No se está solvente con los impuestos. (D11) (O6-D11)	Ampliación de la cadena de servicios. (O3) Competencia agresiva. (A1) (O3-A1)
DEBILIDADES	Falta de publicidad (D7). Reconocidos en el mercado (F4). (D7-F4)	Recursos insuficientes (D6). Crecimiento de la demanda (O2). (D6-O2)	No hay objetivos establecidos. (D2) Metas y estrategias empíricas. (D4) (D2-D4)	No posee políticas (D3) Incumplimiento en los pagos de los clientes (A5) (D3-A5)

AMENAZAS	Retraso en desembolso del FODES. (A6) Bajo nivel de endeudamiento (F10). (A6-F10)	Variaciones en los precios de los materiales. (A3) Facilitación de materiales al crédito. (O6) (A3-O6)	Entrada de nuevos competidores. (A2) Falta de publicidad (D7) (A2-D7)	Incumplimiento en los pagos de los clientes. (A5) Retraso en desembolso del FODES (A6) (A5-A6)
-----------------	---	--	---	--

1.9 RUMBO ESTRATEGICO

Luego de analizar la situación de “Constructora Mendoza S.A de C.V” procederemos a definir su rumbo estratégico.

Actualmente las áreas a las que se necesita darles mayor seguimiento son: Administración, R.R.H.H, mercadotecnia, finanzas y establecer estrategias, pues son partes sumamente importantes para el buen desarrollo de la empresa, ya que ayudarían a mejorar la productividad, así como el desempeño administrativo.

Se necesita hacer énfasis en esas áreas puesto que están ligadas a la construcción de acciones conjuntas de distintas áreas de una empresa para lograr un objetivo en común, coordinando las distintas tareas y estableciendo los variados sectores de trabajo que permiten arribar a una mayor productividad y un mejor aprovechamiento de los recursos con los que se cuenta, además imparte efectividad a los esfuerzos humanos. Ayuda a obtener mejor personal, equipo, materiales, dinero y relaciones humanas. Se mantiene al frente de las condiciones cambiantes y proporciona previsión y creatividad.

1.10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

1.10.1 CONCLUSIONES

- Constructora Mendoza S.A de C.V no posee un plan estratégico que le ayude a optimizar el desempeño y desarrollo de los recursos, lo cual se confirma con la entrevista realizada al propietario.
- La empresa no realiza diagnósticos en las áreas internas y externas, que le permitan conocer la situación que enfrenta la empresa y los riesgos que podría enfrentar en un futuro.
- No se tiene misión, visión, valores, ni objetivos establecidos, que les permitan saber adónde se quiere llegar o el rumbo que se quiere seguir.
- No posee manuales, no se ofrecen incentivos ni prestaciones laborales, lo cual es muy importante que una empresa tenga, pues son herramientas que guían al personal en cuanto a las actividades que le corresponden y lo motivan a ser más eficiente y productivo.
- Según el análisis realizado se concluye que Constructora Mendoza necesita un plan de marketing que le prevea sobre cuál será el comportamiento comercial en la empresa durante un período de tiempo.

1.10.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a las conclusiones realizadas procederemos a proponer una serie de recomendaciones:

- Es recomendable diseñar un plan estratégico que permita optimizar el desempeño administrativo.
- Para elaborar el plan estratégico lo mejor es que primero se realice un diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa, para luego fortalecer las áreas administrativas, mercadeo, finanzas y R.R.H.H que ayuden a contribuir, crear y mantener ventajas comparativas sostenibles a lo largo del tiempo.
- Se recomienda el establecimiento de misión, visión, valores y objetivos organizacionales, para que guíen u orienten las decisiones, acciones y conductas de todos los miembros de la empresa.
- Se sugiere se elaboren manuales de descripción de puestos, se ofrezcan prestaciones e incentivos laborales, que garanticen la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayudaría a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva.
- Se aconseja se prepare un plan de marketing que ofrezca posibles nuevos servicios, estrategias de mercadeo, publicidad, crearle logo, marca y diferentes herramientas que le permitan darse a conocer en el mercado.

PROPUESTA PARA LA EMPRESA CONSTRUCTORA MENDOZA SA DE SV



CONSTRUCTORA MENDOZA S.A DE C.V

DIRECCION: Barrio San Antonio, pasaje San Francisco, La Unión

TELÉFONO: 2604-0643

EMAIL: mendezavillalta@hotmail.com

REPRESENTANTE LEGAL: Francisco Arístides Mendoza Villalta

ESTRUTURA LEGAL: Persona Jurídico

2. PROPUESTA

Luego de realizar el análisis pertinente y el diagnóstico de la empresa, el paso siguiente es la elaboración de la propuesta el cual es la elaboración del Plan Estratégico que optimice el desempeño administrativo de la empresa Constructora Mendoza S.A DE C.V en el Departamento de la Unión.

Para la realización de este plan se evaluó el atractivo de la empresa en su entorno y ventaja competitiva a través de las matrices pertinentes. Los resultados que arrojaron dichas evaluaciones se utilizaron como indicadores para establecer la posición actual de la empresa y poder definir con mayor exactitud las estrategias a implementar en la empresa de esta manera se presenta la propuesta como el eje principal para la empresa.

2.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL



MISIÓN

Construir obras con altos estándares de calidad y excelencia en el servicio, para el beneficio y satisfacción de nuestros clientes.



VISIÓN

Ser una empresa líder a nivel Nacional en el área de terracería y construcción, comprometida con la mejora continua.

2.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y FINANCIEROS

2.2.1 Objetivos Estratégico

- Lograr la modernización de los sistemas y redes de la empresa, para crecer en cuanto a liderazgo en calidad, cobertura y mercado nacional. Integrando en todas las áreas administrativas, Mercadotecnia, recursos humanos y finanzas.
- Posibilitar el acceso a los servicios de la empresa promoviendo el desarrollo equitativo de nuestra sociedad en general, Incrementando nuestro nivel de competitividad en un 30% el próximo año y un 70% en cinco años.
- Ser una empresa de mayor preferencia en el mercado Nacional en un 40% en el año 2018, aumentando nuestro nivel competitivo al ofrecer productos de calidad, precios accesibles y buen servicio a los consumidores.
- Aumentar nuestro número de clientes en un 30% en cuatro años, sin disminuir los índices de calidad en el servicio a clientes actuales.
- Aumentar la participación de mercado a nivel local en un 30% en dos años.

- Mejorar continuamente los servicios en un 60% en tres años, logrando reducir los costos de operación para ofrecer precios accesibles a los consumidores.

- Aumentar en un 45% en dos años el control y supervisión en todo lo administrativo de la empresa.

- Promover en un 80% en cinco años el desarrollo personal y profesional de los empleados, su motivación y adhesión hacia los fines de la empresa.

- Evaluar en un 99% el desempeño general de la empresa en los siguientes cinco años para lograr la eficiencia y eficacia que conlleve a la satisfacción total del cliente y a la adquisición de más servicios para la obtención de los resultados esperados.

2.2.2 Objetivos Financieros

- Lograr un 40% de crecimiento en ventas durante los siguientes dos años.
- Continuar trabajando durante dos años con un 50% de capital en préstamo y un 50% en financiamiento
- Mejorar en un 80% en cinco años la eficiencia y productividad en los servicios que brinda la empresa Constructora Mendoza mediante nuevas inversiones.
- Solicitar financiamiento a instituciones crediticias en este año 2016, para la ejecución de los planes a largo plazo para la realización de nuevos proyectos que se estarán efectuando ya los próximos meses.
- Mantener en un 40% una situación económica y financiera favorable para la empresa, durante cinco años, mediante un control formal de la administración de los recursos.

- Solicitar financiamiento a instituciones crediticias en este año 2016, para la ejecución de los planes a largo plazo para la realización de nuevos proyectos que se estarán efectuando ya los próximos meses.
- Mantener en un 40% una situación económica y financiera favorable para la empresa, durante cinco años, mediante un control formal de la administración de los recursos.

VALORES

Los valores son un tipo de código de conducta deseable que marca las formas de interacción y comportamiento de las personas dentro de un sistema. Así los valores nos muestran las “creencias” y convicciones morales y éticas que una colectividad asume como buenas, justas y deseables.

ÉTICA E INTEGRIDAD

Nuestros colaboradores reflejan altos valores morales en todas sus acciones, lo cual brinda seguridad y confianza al cliente.

LEALTAD

La lealtad se da hacia el cliente, hacia el trabajo, hacia la empresa y hacia la familia. Hablamos con la verdad y damos siempre lo mejor.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La opinión y referencias que nuestros clientes dan de nosotros son nuestra mayor fuente de proyectos; nos debemos a ellos.

DISCIPLINA

El orden y la disciplina permiten llevar proyectos más ordenados, lo cual nos facilitará el trabajo y mejorará los resultados.

CALIDAD

Nuestra empresa se diferencia de otras constructoras en una manera sensible por su calidad; eso nos hace especiales.

TRABAJO EN EQUIPO

Apoyándonos podemos aprender unos de otros y trasladar este conocimiento al trabajo, para beneficio de los clientes y la empresa.

INNOVACIÓN

Este es un mundo cambiante, no hay nada estático, y estamos en la obligación de mantenernos al filo de los cambios.

ENTUSIASMO

Es el valor más importante; mientras éste exista, cualquier cosa, por más difícil que parezca, es posible.

SEGURIDAD

Porque pensamos y queremos a nuestra gente, la seguridad es un valor intrínseco en cada una de nuestras operaciones.

DEDICACIÓN

Darle el tiempo necesario a una actividad.

RESPONSABILIDAD

Obligación moral que se tiene a consecuencia de haber o haberse cometido una falta, o contraer un compromiso.

INTEGRIDAD

Tener congruencia entre nuestras creencias y acciones.

ALTRUISMO

Es el cuidado desinteresado del bien ajeno, aun a costa del propio y fundado en una moral puramente natural.

3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

3.1 ESTRATEGIA DE NEGOCIO

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN AMPLIA

Usamos esta estrategia porque está basada en ofrecer atributos únicos del producto o servicio que resulten tentadores para una amplia variedad de clientes que crean que vale la pena pagar por él; además es una estrategia atractiva cuando las necesidades y preferencias de los compradores son muy diversas para ser satisfechas con un producto estandarizado.

3.2 Estrategias Funcionales y Operativas

Las estrategias de áreas funcionales se refieren a las acciones o procedimientos para manejar funciones particulares dentro de un negocio; la función principal de las estrategias funcionales es desentrañar los detalles de la estrategia de negocio de una compañía. Las estrategias operativas se refieren a las iniciativas y a los procedimientos relativamente estrechos para manejar las unidades operativas claves y unidades operativas específicas con importancia estratégica añadiendo detalles y conclusiones.

3.3 ESTRATEGIAS DEL DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

3.3.1 Estrategia Funcional

Desarrollar un plan estratégico que ayude a que las diferentes áreas de la empresa: Administrativas, mercadotecnia, recurso humano, y finanzas a tener una mejor perspectiva comercial de la empresa y a que estén mutuamente integrados.

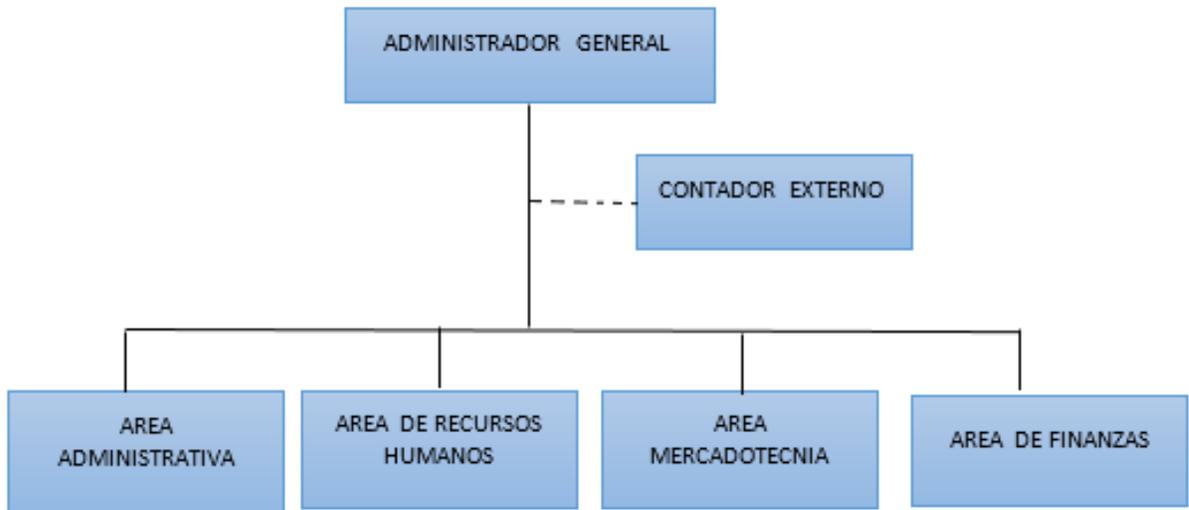
Esta es una estrategia que dará firmeza y solidificación a la empresa en general pues trabajara en base a un plan descrito y definido permitiendo orientar a la empresa a una nueva forma de solidificarse y crecer en el mercado; a la vez esta estrategia ayudara a crear la estructura organizacional, diseño de un manual de funciones que ayudara a tener un mejor perfil de puestos, un manual de bienvenida para una mejor inducción del personal, manual de procedimientos y de políticas.

3.3.2 Estrategia Operativa

Las acciones que se desarrollaran y respaldaran a la estrategia funcional son:

1. Diseño de la Estructura Organizativa de la empresa Constructora Mendoza SA de CV.
2. Creación de un manual de bienvenida, descripción de puestos políticas y procedimientos.

3.3.3 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



3.3.4 PROPUESTA

En el presente organigrama existen tres niveles de autoridad:

- Nivel estratégico: que está conformado por el administrador general
- Nivel Medio: lo integran las distintas áreas financieras, ventas mercadeo y recurso humano.
- Nivel Operativo: Compuesto por el personal de las áreas.

3.3.5 DESCRIPCIÓN DE ÁREAS DE TRABAJO

Administrador General

Este puesto lo representa el propietario de la empresa pues la representante tercera además es el encargado de cumplir la función de un engranaje central dentro de la empresa y a la vez crea un vínculo entre los trabajadores y los objetivos de la empresa

y su trabajo además de dirigir, planificar, supervisar y administrar es el de esforzarse por el cumplimiento de las metas de toda la organización.

Área Administrativa

El encargado de esta área implementa los procedimientos administrativos de la empresa, fundamentalmente se ocupa de gestionar todos los recursos que están implicados en su estructura y por ende en su funcionamiento para crear un buen equilibrio entre ambas. Esta área se encarga de la organización y el orden de papeles, documentos que resultan ser muy importantes para el buen funcionamiento de la empresa, es decir, que estos estén en orden, esta área resulta ser tan importante como manejar de manera correcta las finanzas de la empresa.

Área de Recurso Humano

El encargado de esta área es efectuar una planificación de personal, es decir, determinar cuál es la necesidad de mano de obra que va a tener la empresa en una época determinada, que tipo de perfiles van a ser los necesarios, que tipos de contratos van a realizarse y cuál va a ser su coste.

Área de mercadotecnia

Es el área encargada que se ocupara de las estrategias de mercado, como son publicidad, promoción, y ventas, para difundir de manera rápida el producto o servicio y acrecentar las ventas, estimulando en los clientes el deseo y la necesidad de adquirirlos.

Área Financiera

Es la que se encarga de las actividades tendientes a lograr los objetivos de custodiar e invertir los valores y recursos de una empresa, a mantener los sistemas de información adecuados para el control de activos y operaciones de la empresa y a proteger el capital invertido.

3.3.6 DISEÑO DE UN MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

- Introducción
- Propósito del manual
- Alcance del manual
- Responsabilidad administrativa
- Definición de los componentes del manual
- Estructura organizacional
- Puesto por área de trabajo



CONSTRUCTORA MENDOZA SA DE CV

CONSTRUCTORA MENDOZA S.A DE C.V

PGINA:

DE:

NOMBRE DE LA UNIDAD

MANUAL DE DESCRIPCION DE PUESTOS

TITULO DEL PUESTO:			
UNIDAD:			
CARGO DEL JEFE INMEDIATO:			
NUMERO DE PERSONAS QUE OCUPAN EL PUESTO:			
DESCRIPCION GENERICA:			
FUNCIONES DIARIAS:			
FUNCIONES EVENTUALES:			
REQUISITOS DEL PUESTO:			
EDUCACION:			
EXPERIENCIA:			
OTROS:			
VIGENCIA:	REFORMAS	REVISADO	APROBADO

3.4 DEPARTAMENTO DE FINANZAS

3.4.1 Estrategia Funcional

Crear el área financiera con el personal idóneo para una adecuada administración de los recursos financieros.

El propósito de esta estrategia funcional es que el personal del área administrativa no sea la misma encargada de velar por los recursos financieros, lo ideal es que haya un equipo encargado meramente del área contable, esto ayudara a una mejor toma de decisiones y mejor registro financiero.

Control eficiente de los recursos financieros

Una vez teniendo el área financiera los recursos financieros de la empresa tendrán un mejor control esta estrategia funcional colaborara al buen manejo de las finanzas y la contabilidad para la toma de decisiones

3.4.2 Estrategias Operativa

Medidas de Administración de los Recursos

- Diseñar una serie de presupuestos de operación que contribuyan a una mejor planificación de las actividades con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos y planes del negocio.
- Elaborar presupuestos que permitan tener una idea de las entradas y salidas en efectivo en un período futuro.

- Realizar análisis mensuales de lo presupuestado con lo real para la toma de decisiones.
- Realizar análisis y una planificación correcta de los flujos de fondos, para afrontar las actividades productivas o el pago de obligaciones.

Identificar oportunamente y en las mejores condiciones de costo, recursos financieros, con el propósito de que se ejecuten las tareas, se eleve la eficiencia en las operaciones y se satisfagan los intereses de quienes reciben los servicios

3.4.3 PRESUPUESTO OPERATIVO PROPUESTO

3.4.4 PRESUPUESTO DE EFECTIVO

DETALLES	MES	MES	MES	MES	MES	MES
	1	2	3	4	5	6
INGRESOS						
Cuentas por cobrar						
(+) Préstamos						
(=) TOTAL INGRESOS						
EGRESOS						
Cuentas por pagar						
(+) Gastos administrativos						
(+) Gastos de ventas						
(+) Pago de impuestos						
(=) TOTAL EGRESOS						
FLUJO DE CAJA ECONÓMICO						
(-) Amortización						
(-) Intereses						
(=) FLUJO DE CAJA FINANCIERO						

3.4.5 PRESUPUESTO DE VENTAS Y ADMINISTRACION

DETALLES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6
Ventas						
(-) Costos de ventas						
(=) UTILIDAD BRUTA						
(-) Gastos administrativos						
(-) Gastos de ventas						
(-) Depreciación						
(=) UTILIDAD OPERATIVA						
(-) Intereses						
(=) UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS						
(-) IMPUESTOS						
(=) UTILIDAD NETA						

**PRESUPUESTO DE GASTOS DE VENTA Y ADMINISTRACIÓN
DEL MES DE _____**

CIFRAS EXPRESADAS EN DOLARES DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA

DETALLE	COSTOS ESTIMADOS
Sueldos y salarios	\$
Ingeniero	\$
Secretaria	\$
Ordenanza	\$
Otros	\$
Publicidad	\$
Papelería y útiles	\$
Energía eléctrica	\$
Teléfono	\$
Combustible	\$
Reparaciones y mantenimiento de maquinaria y equipo	\$
TOTAL	\$

3.5 DEPARTAMENTO DE RECURSO HUMANO

3.5.1 Estrategia Funcional

Creación de un equipo de protección de personal

3.5.2 Estrategia Operativa

Con la creación de un equipo de protección personal, conllevará a una mejor seguridad y prevención de accidentes. Se espera que cada empleado siga las reglas de la compañía y realice su trabajo en forma segura.



- Cascos: Se requiere a todos los empleados usar el casco de seguridad en cualquier sitio de trabajo, en todo momento.

- Protección para los ojos: Se requiere a todos los empleados usar anteojos (lentes) de seguridad con protección lateral en el lugar de trabajo en todo momento.

- Protección contra caídas: Se requiere a todos los empleados expuestos a caídas a más de seis (6) pies estar entrenados en protección contra caídas y deben usar el equipo de protección personal contra caídas adecuado.

- Protección de las manos: Se requiere usar guantes a todos los empleados involucrados en operaciones que exponen las manos a cortes, substancias químicas, quemaduras, etc.

- Botas de Goma: Se requiere el uso de botas de goma en buen estado a todos los empleados que expongan sus pies/piernas a peligros tales como quemaduras con concreto (mezcla de cal) mientras se trabaja con concreto aún no curado.

- Otros: Ciertos trabajos específicos pueden requerir otro tipo de equipo de protección personal. En estos casos se espera que el empleado use tal equipo de protección personal. Es la responsabilidad del Superintendente verificar que el equipo en uso es apropiado y que está en buen estado.

3.5.3 Estrategia Funcional

Otorgamiento del equipo de construcción necesario

3.5.4 Estrategia Operativa

Se requiere de cada empleado la colaboración total al otorgamiento del equipo necesario. Cuidado de equipo, con este conocimiento, ayudara a la empresa a que se tenga un mejor desempeño al manejo del equipo de trabajo. Dando a conocer los diferentes manejos de cada una de las herramientas, asimismo a los diferentes manejos de estos, Permitiendo de esta manera mejoras a los empleados a través de capacitaciones.



3.5.5 Estrategia Funcional

Asignación de responsabilidades

3.5.6 Estrategia Operativa

Se asegura que todos los empleados estén informados sobre la dedicación de la gerencia a la seguridad y al cumplimiento de todas las responsabilidades asignadas, que nuestras reglas de seguridad sean observadas en todo momento. Aunque estas reglas deben ser consideradas como muy importantes, es imposible publicar una regla que cubra cada circunstancia. Puede darse el caso de que una regla que debería cubrir una condición peligrosa específica haya sido omitida. Aun así el hecho no constituye una excusa para dejar de lado el sentido común en la realización del trabajo en forma segura.

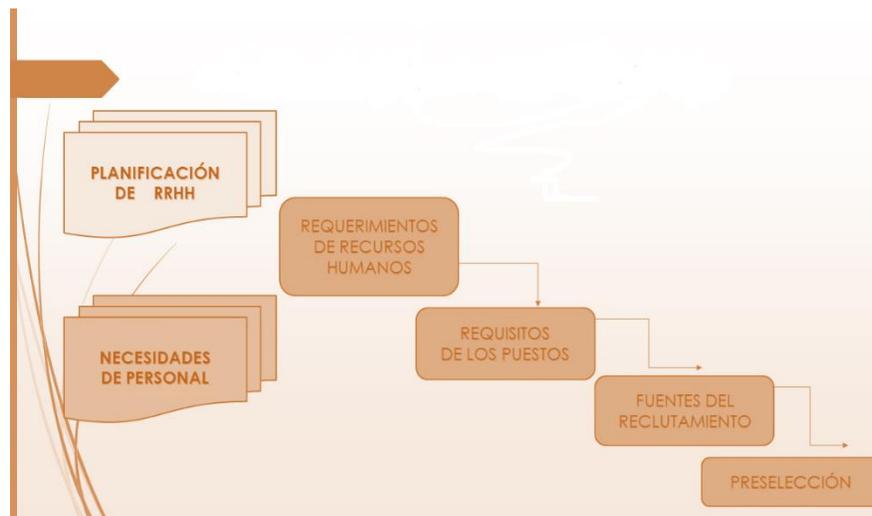


3.5.7 Estrategia Funcional

Métodos de reclutamiento: incorporación de nuevos empleados

3.5.8 Estrategia Operativa

Preparar al personal a las nuevas exigencias de trabajo, a los nuevos modelos organizativos, basados en una nueva cultura de trabajo caracterizada por: el espíritu solidario y de cooperación en el trabajo, el mejor desempeño y esfuerzos colectivos, la participación en la toma de decisiones, la integración de funciones asignadas la responsabilidad colectiva y el compromiso con los objetivos de la organización, entre otros aspectos estos que solo se puede verificar si se cumplen según lo establecido. Estos tipos de reclutamientos agilizan los procesos de contratación ya que se tiene una base para contratarlos.



3.5.9 Estrategia Funcional

Realización de formato de Asistencia y Puntualidad en el Trabajo.

3.5.10 Estrategia Operativa

Esta estrategia permitirá el cumplimiento con la jornada de trabajo el trabajador debe asistir en forma puntual, definiéndose la puntualidad como la concurrencia al puesto de trabajo antes o en la hora de entrada que se tiene establecida en una organización, se pretende obtener un mayor control de las entradas y salidas de manera que exista un respaldo y constancia de la asistencia firmada por el personal.

		<p>Barrio San Antonio, Pasaje. San Francisco, Casa 8-A, La Unión, El Salvador, C.A. Tel: 2604-0643 2605-1889 Constructora Mendoza S.A DE C.V</p>				
<h1>CME, S. A. DE C. V.</h1>						
Empresa:		Nombre jefe inmediato:				
Empleado:						
Fecha	Hora de entrada	Hora de Salida	Descripción Actividades asignadas	Total horas	Firma	
Total						

3.6 DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA

3.6.1 Estrategia Funcional

Implementar un sistema de investigación de mercado que permita a la empresa identificar necesidades de los consumidores, las cuales puedan ser satisfechas mediante la diversificación de servicios, utilizando como base para este proceso la experiencia de su personal.

Desarrollo de mercado y posicionamiento de nuevos mercados y clientes

3.6.2 Estrategia Operativa

Servicio:

- La marca se diferenciará por los atributos del servicio como las funciones, calidad, confiabilidad e innovación.
- Agregarle mejoras continuas, innovación, funciones, utilidades, usos.
- Desarrollar nuevos diseños como la presentación, slogan de la empresa
- Tener políticas bien definidas sobre el servicio al cliente.
- Asegurarnos de que todas las personas en contacto directo con el cliente tengan el perfil de servicio necesario.
- Crear un programa de Fidelización de Clientes.
- Capacitar al personal sobre la atención al cliente de manera constante.
- Orientar los procesos del negocio a las necesidades el cliente, no a las nuestras.
- Ofrecerle servicios adicionales que incrementen su experiencia de marca con la empresa.

3.6.3 Precio:

- Precio accesible a los ingresos económicos del mercado meta.
- Mantener el precio por servicio a los clientes por épocas al 10% de descuento por el servicio contratado.

3.6.4 Plaza:

- Distribución directa.
- Distribución indirecta.
- Ubicar nuestros servicios en toda la zona Oriental y Nacional.
- Crear una página web o tienda virtual para los servicios.
- Posicionamiento en el mercado para dar el mejor servicio que es de la manera en la que los consumidores definen el servicio a partir de sus atributos importantes, es decir, el lugar que ocupa el servicio en la mente de los clientes en relación de los productos de la competencia

3.6.5 Promoción:

- Participar en ferias de emprendedurismo y negocios para dar a conocer los nuevos servicios.
- Anunciar los servicios que brinda la empresa a través de hojas volantes y redes sociales.
- Colocar carteles o afiches publicitarios en la fachada del local de nuestra empresa.
- Alquilar espacios publicitarios en letreros o paneles ubicados en la vía pública.
- Colocar láminas publicitarias en los exteriores de los vehículos de nuestra empresa.
- Ir a las alcaldías para obtener más contratos de realizaciones de calles entre otros.

Con esta estrategia mercadológica se pretende que la empresa logre posicionar sus servicios en el amplio mercado en el que se desenvuelve, para ello debe de influir en las mentes de los clientes reales y potenciales, esto se lograra a través de la Innovación en la presentación de los servicios brindados, promociones para un mejor posicionamiento. Por medio de la creación de un eslogan publicitario, creación de un logo, utilización de publicidad para sus servicios, mantener sus precios bajos y mejorar los canales de distribución.

3.6.6 CREACION DEL LOGO



CONSTRUCTORA MENDOZA S.A DE C.V

3.6.7 HOJA VOLANTE



TE OFRECE:

CONSTRUCCION

TERRACERIA

ARQUILER DE MAQUINARIA

CONSTRUCTORA MENDOZA S.A DE C.V

*Barrio San Antonio, Pasaje. San Francisco, Casa 8-A, La
Unión, El Salvador, C.A.
Tel: 2604-0643 2605-1889*

"OBRAS CON ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD"

3.6.8 CREACION DE BANNER



CONSTRUCTORA MENDOZA S.A DE C.V

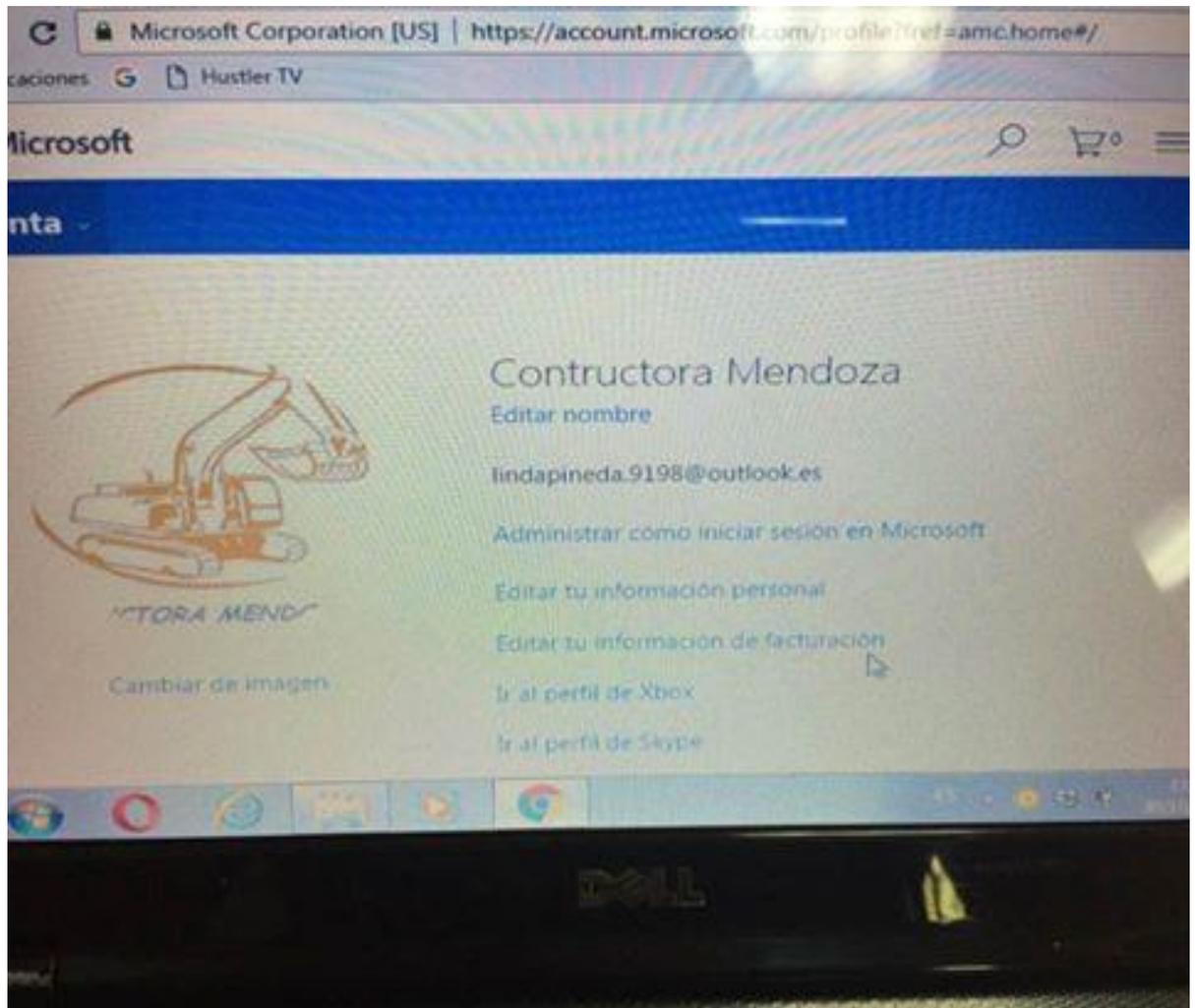
TE OFRECE

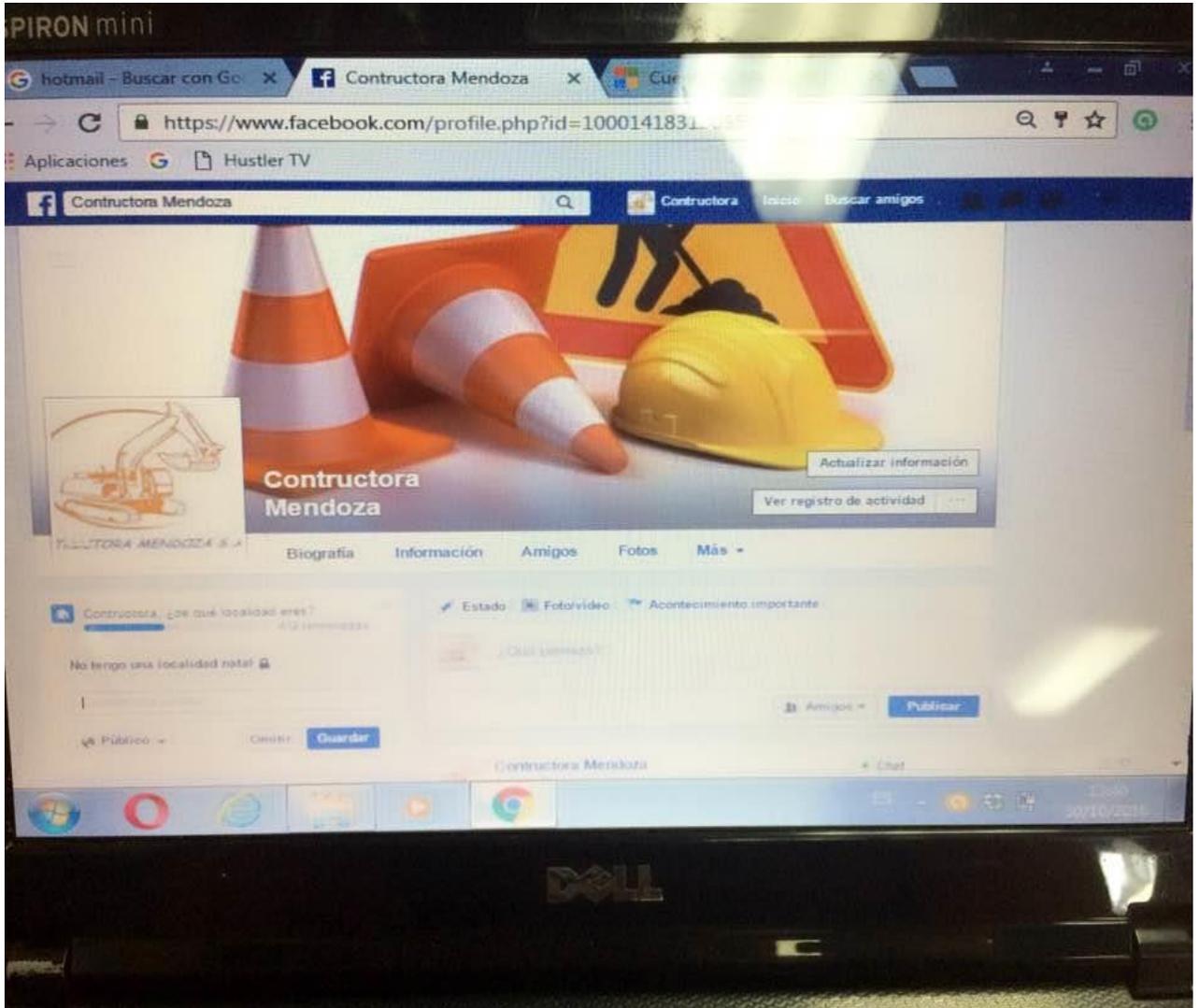
- **TERRACERIA**
- **CONSTRUCCION**
- **ALQUILER DE MAQUINARIA**

BARRIO SAN ANTONIO, PASAJE. SAN FRANCISCO, CASA 8-A, LA UNIÓN, EL SALVADOR, C.A.

TEL: 2604-0643 2605-1889

3.6.9 REDES SOCIALES





3.7 PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATEGICO

FUENTE : GRUPO DE TESIS

ACTIVIDAD	COSTO
GASTOS MERCADOLOGICOS (creación de logo y publicidad)	\$1000
GASTOS ADMINISTRATIVOS (Papelería en general)	\$ 500
GASTOS DE RECURSOS HUMANOS (Capacitación, implementos de técnicas de seguridad)	\$ 1500
TOTALES	\$ 3000

3.8 EVALUACION Y SEGUIMIENTO DEL PLAN ESTRATEGICO

Para lograr resultados positivos en la implementación del plan estratégico de mejora para optimizar el desempeño del recurso humano en la empresa bazar Raquelita de la ciudad de San Miguel, es necesario realizar diferentes actividades de evaluación seguimiento como las que se mencionan a continuación:

1. Es necesario que todos los miembros, empleados, propietario, gerente, sub- gerente se integren en el seguimiento de las estrategias, así como de todos los planes de acción de manera eficiente y eficaz.

2. El proceso de integración de los planes de acción debe ser continuo y no un ejercicio ocasional, para asegurar el funcionamiento del plan estratégico.

3. Evaluar los planes de acción cada dos meses para revisar el curso de los mismos y de esta manera detectar cualquier desviación y poder corregir a tiempo.

4. Realizar las correcciones en los planes de acción necesarios a fin de lograr los objetivos del plan estratégico.

5. Nombrar un responsable directo que facilite el proceso y seguimiento de la implementación del plan estratégico.

6. Buscar el apoyo de instituciones como INSAFORP, para la realización de algunos planes de acción.

3.9 BIBLIOGRAFIA

FUENTES BIBLIOGRAFICAS

- ✚ Código de Trabajo de el Salvador; 2008, Editor, Lic. Ricardo Mendoza Orantes edición Salvadoreña.
- ✚ Código de Trabajo de el Salvador; 2008, Editor, Lic. Ricardo Mendoza Orantes. Editorial: Jurídica Salvadoreña
- ✚ Administración de Recursos Humanos, Chiavenato Idalberto, Octava Edición. MACGRAW Hill.
- ✚ Administración Estratégica, Thompson Peteraf Gamble Strickland, 19 edición
- ✚ Planeación estratégica, Chiavenato Idalberto, Segunda edición.
- ✚ Dirección Estratégica, ACEVES Ramos, Víctor Daniel, pág. 13
- ✚ Gerencia: Planeación & Estrategia, Jairo Amaya Amaya, pág. 14
- ✚ Planeación Estratégica Aplicada, Leonard Goodstein, Pág. 53
- ✚ Administración I y II, RAMIREZ Serrano, Américo Alexis pág. 113
- ✚ Desde la investigación, Adriana Meza, Patricia Carballeda Gonzales, México 2003
- ✚ Dirección Estratégica, Gerry JOHNSON, Kevan SCHOLES, Tercera edición pág. 13
- ✚ Conceptos de Administración Estratégica, decimoprimer edición, pág. 122
- ✚ El Proyecto de Investigación Introducción a la metodología científica, Fidias G. Arias 6ª Edición, pág. 24
- ✚ Administración estratégica, Arthur A. Thompson, Decimoctava edición 2012, Mc

PAGINAS WEB

- ✚ http://biblioteca.utec.edu.sv/auprides/index.php?option=com_wrapper&view
- ✚ http://es.wikipedia.org/wiki/an%C3%A1lisis_dafo
- ✚ www.unl.edu.ec/.../modulo-9-gerencia-y-los-sistemas-de-informacion.pdf
- ✚ <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>
- ✚ <http://www.buenastareas.com/ensayos/valores-empresariales/105960.html>
- ✚ www2.uacj.mx/transparencia/...programación/1_que_es_el_poa.pdf
- ✚ <http://es.wikipedia.org/wiki/administraci%C3%B3n>
- ✚ <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/que-es-mercadotecnia.html>
- ✚ http://es.wikipedia.org/wiki/recursos_humanos
- ✚ [http://es.wikipedia.org/wiki/producci%C3%B3n_\(econom%C3%ADa\)](http://es.wikipedia.org/wiki/producci%C3%B3n_(econom%C3%ADa))
- ✚ <http://www.estartap.com/funciones-de-las-finanzas-empresariales/>
- ✚ http://es.wikipedia.org/wiki/plan_estrat%C3%A9gico
- ✚ [Http://es.wikipedia.org/wiki/an%C3%A1lisis_porter_de_las_cinco_fuerzas](http://es.wikipedia.org/wiki/an%C3%A1lisis_porter_de_las_cinco_fuerzas)
- ✚ <http://haztuplandenegocios.com/blog/sobre-el-direccionamiento-estrategico-y-sus-componentes/>

- ✚ http://www.ehowenespanol.com/analisis-participacion-mercado-info_365618/
- ✚ <http://www.uv.es/uvweb/servicio-analisisplanificacion/es/planificacion-institucional/planes-operativos-1285868475429.html>
- ✚ <http://www.definicionabc.com/economia/recursos.php>
- ✚ <http://www.eclac.cl/mexico/capacidadescomerciales>
- ✚ http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lcp/jimenez_o_yb/capitulo3.pdf
- ✚ <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7480/9/658.4-P438e-CAPITULO%20IV.pdf>
- ✚ <http://www.gerencie.com/planeacion-estrategica.html>

ANEXOS

4. ANEXOS

4.1 ANEXO 1: FOTOS DE PROYECTOS REALIZADOS







