



**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN**

TEMA:

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN
ESTRATÉGICO EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA
PRODUCTIVIDAD EN LA EMPRESA PERUANA CESEL
S.A. CONSULTORES.**

CASO: SUCURSAL ECUADOR 2016

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN**

Autora:

Bach. ORÉ CAMACHO PATRICIA MILAGROS

Pimentel, Noviembre 2016

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO
EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA
EMPRESA PERUANA CESEL S.A. CONSULTORES.**

CASO: SUCURSAL ECUADOR 2016

Aprobación del proyecto

ORÉ CAMACHO PATRICIA MILAGROS

Autora

Mg. Suysuy Chambergo Ericka Julissa
Presidente de jurado

Mg. Reaño Flores Cecilia Elizabeth
Secretario de jurado

Mg.Chavarry Becerra Milken Ricarte
Vocal/Asesor de jurado

Dedicatoria

El presente trabajo de investigación lo dedico con mucho cariño a mis padres, Dante y Teresa, hermanos Ana, Carmen, Dante y Kike y especialmente a mi amado hijo Sebastián.

Agradecimiento

Al asesor de tesis, profesor Miguel Ángel Bocanegra García por su esfuerzo y dedicación, quien con sus conocimientos, experiencia, paciencia y motivación ha logrado que pueda terminar mis estudios con éxito.

ÍNDICE

Resumen.....	ix
Abstract.....	x
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	1
1.1. Situación Problemática.....	2
1.1.1. Internacional	3
1.1.2. Nacional.....	7
1.1.3. Local.....	12
1.1.4. Institucional.....	15
1.2. Formulación del problema	16
1.3. Delimitación de la investigación.....	16
1.4. Justificación e importancia	17
1.5. Limitaciones de la investigación	21
1.6. Objetivos de la investigación	22
MARCO TEÓRICO	23
2.1. Antecedentes de la investigación	24
2.2. Estado del arte	32
2.3. Bases teóricas científicas	45
2.4. Definición de la terminología	58
MARCO METODOLÓGICO	61
3.1. Marco metodológico	62
3.1.1. Tipo y diseño de investigación	62
3.2. Población y muestra.....	65
3.3. Hipótesis	67
3.4. Variables	67
3.5. Operacionalización.....	67
3.5.1. Variable dependiente	67
3.5.2. Variable independiente	68
3.6. Métodos, técnicas e instrumentos para recolección de datos.....	71
3.6.1. Métodos de investigación.....	71
3.6.2 Técnicas para recolección de datos.....	71
3.6.3. Instrumentos de recolección de datos.....	72
3.7. Procedimiento para la recolección de datos	73
3.8. Plan de análisis estadístico de datos.....	74
3.9. Criterios éticos	75
3.10. Criterios de rigor científico.....	76

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.....	78
4.1. Resultados en tablas y gráficos.....	79
4.1.1. Tabulación de datos.....	79
4.2. Discusión de resultados	107
4.3. Comprobación de la hipótesis	121
PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN.....	123
5.1. Situación actual del sector que ejecuta el negocio	124
5.2. Situación actual de la empresa Cesel Consultores S.A, sucursal Ecuador.....	125
5.2.1. Análisis del entorno externo.....	125
5.2.2. Análisis del entorno interno.....	139
5.2.3. Evaluación de la situación actual	144
5.3. Objetivo de la propuesta.....	147
5.4. Modelo de gestión estratégica para mejorar la productividad en la empresa peruana Cesel S.A. Consultores en la sucursal Ecuador.....	147
5.4.1. Visión.....	147
5.4.2. Misión	147
5.4.3. Objetivos.....	147
5.4.4. Estrategias.....	148
5.4.5. Políticas	149
5.4.6. Programas, presupuestos y procedimientos	151
5.4.7. Desempeño	154
5.4.8. Cronograma valorado	156
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	158
6.1. Conclusiones.....	159
6.2. Recomendaciones.....	161
REFERENCIAS	164
A N E X O 1 HERRAMIENTA PARA LA ELABORACIÓN DE LA OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES.....	178
A N E X O 2 INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS	182
A N E X O 3 VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS	193
A N E X O 4 ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD	200
A N E X O 5 HOJA DE TRABAJO DE ANÁLISIS DOCUMENTARIO.....	204
A N E X O 6 MATRIZ DE CONSISTENCIA	207
A N E X O 7 LEYES LABORALES ECUADOR-JORNADA TRABAJO	2079
A N E X O 8 COMPARATIVO DE LA PROPUESTA RESPECTO AL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD CESEL SUCURSAL ECUADOR	20715

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Distribución de recursos.....	44
Tabla 2. Tipos de productividad e indicadores	58
Tabla 3. Cantidad de trabajadores por área.....	66
Tabla 4. Porcentaje de trabajadores por área de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador	66
Tabla 5. Operacionalización de Variables	69
Tabla 6. Procedimiento para la recolección de datos	74
Tabla 7. Criterios éticos	76
Tabla 8. Criterios de rigor científico	77
Tabla 9. Pregunta 1	80
Tabla 10. Pregunta 2	81
Tabla 11. Pregunta 3	83
Tabla 12. Pregunta 4	85
Tabla 13. Pregunta 5	86
Tabla 14. Pregunta 6	88
Tabla 15. Pregunta 7	90
Tabla 16 Matriz SEPTTEL	132
Tabla 17. Empresas competidoras de Cesel Consultores, sucursal Ecuador	138
Tabla 18. Matriz FODA	144
Tabla 19. Matriz de objetivos estratégicas	146
Tabla 20 Objetivos y objetivos estratégicas del modelo de gestión.....	149
Tabla 21 Indicadores de control del modelo.....	154
Tabla 22. Cálculo de los indicadores de la propuesta	155
Tabla 23 Cronograma valorado	157

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de gestión estratégica	49
Figura 2. Pregunta 1	80
Figura 3. Pregunta 2	82
Figura 4. Pregunta 3	83
Figura 5. Pregunta 4	85
Figura 6. Pregunta 5	87
Figura 7. Pregunta 6	88
Figura 8. Pregunta 7	90
Figura 9. Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter	133

Resumen

La empresa Cesel Consultores S.A sucursal Ecuador, ubicada en la ciudad de Quito, aunque su oficina matriz reside en la ciudad de Lima en Perú. Esta entidad a pesar de ser reconocida a nivel internacional, no refleja muchos años de experiencia en el territorio ecuatoriano por lo que presentan ciertos problemas en sus niveles de productividad. Por ello se requiere la necesidad de proponer e implementar un modelo de gestión estratégica en el que se detallen los programas y procedimientos a ejecutarse en el futuro, por lo que es necesario identificar en primera instancia las conceptualizaciones correspondientes para la estructuración del modelo propuesto por Wheelen y Hunter. En el marco metodológico, se destaca el diseño y el tipo de investigación en el cual se determinan las correspondientes variables dependiente e independiente las cuales son evaluadas mediante las diferentes técnicas de recolección de datos, cuyos resultados se enfocan en el planteamiento de las estrategias para la estructuración del modelo, el mismo que se conforma por la visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, programas, presupuestos, y desempeño. Todas estas etapas permitirían llegar hacia el cumplimiento de sus objetivos encaminados hacia la productividad de la empresa dentro de un corto, mediano y largo plazo.

Palabras claves: productividad, gestión estratégica, objetivos, estrategia, programa.

Abstract

Cesel Business Consultants Branch S.A Ecuador, is located in the City of Quito, ALTHOUGH headquarters Do reside in the City of Lima in Peru. This entity despite being recognized an international level, without reflects many years of experience in the Ecuadorian territory as present certain problems in their levels of productivity and is therefore the need to propose and implement the United Nations Model Required Strategic Management in which a run Programs and Procedures detailing in the future, so it is necessary in the first instance to identify the corresponding conceptualizations for structuring the Proposed by Wheelen and Hunter model. In the methodological framework, design and type of investigation on which the relevant variables dependent and -independent the Which child evaluated by the different techniques of data collection, the results of which focus on the approach of the strategies for determining Excels the structure of the model, the same one that is shaped by the vision, mission, objectives, strategies, policies, programs, budgets, and performance of all these stages allow Reaching Towards the fulfillment of its objectives geared towards the productivity of the company within short, medium and long-term UN.

Keywords: Productivity, Strategic Management, Objectives, Strategy, Program

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la presente investigación propone la implementación de un modelo de gestión estratégica para la empresa Cesel Consultores S.A sucursal Ecuador, modelo que mantiene la siguiente estructura:

En el Capítulo I se hace énfasis al Problema de Investigación en la cual se determina la situación problemática y su formulación, la misma que incentiva al desarrollo de la propuesta del presente proyecto, estableciendo así la justificación y los objetivos claves que sustentan ser aplicables.

En el Capítulo II se hace énfasis al marco teórico, donde se identifican las conceptualizaciones principales que intervienen en el presente proyecto, determinando también investigaciones similares a nivel internacional, nacional y regional.

En el Capítulo III se denomina como marco metodológico, determinando los tipos de investigación utilizados, para que posteriormente se identifique la población o universo poblacional que está conformado por los trabajadores de la empresa Cesel Consultores S.A en su sucursal en Ecuador. En este mismo capítulo se establecen la variable dependiente e independiente estructurada en su correspondiente tabla de operacionalización.

En el Capítulo IV se determina el Análisis e Interpretación de los Resultados tanto de la encuesta, entrevista y análisis documental que se han definido como principales fuentes de información para el desarrollo del presente proyecto, cuyos resultados obtenidos se enfocan hacia la implementación de un modelo de gestión estratégica.

Posteriormente, en el Capítulo V se establece la Propuesta de estudio como un modelo de gestión estratégica que sea aplicable a la empresa Cesel Consultores S.A sucursal Ecuador, modelo en el que se estructura la misión, objetivos, estrategias, políticas, programas, procedimientos, presupuestos y responsables del proyecto.

Finalmente, en el Capítulo VI se determinan las Conclusiones y Recomendaciones finales de la investigación relacionando los objetivos específicos del estudio con la discusión de los resultados obtenidos en base a las fuentes de recolección de datos.

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

I

1. Planteamiento del problema

1.1. Situación Problemática

El comercio internacional de las grandes corporaciones se mantiene en constante crecimiento pues las empresas *“Distribuyen su operación en todo el mundo, desde el diseño del producto hasta la fabricación de las piezas. Esto ha dado lugar a cadenas internacionales de producción que han alterado el funcionamiento de los modelos comerciales a nivel mundial”* (Stephenson, 2015).

Sin embargo, en los países que se encuentran en vías de desarrollo, la mayoría de negocios se les dificulta competir en el mercado internacional puesto que *“no disponen del conocimiento y recursos suficientes para participar fuera de sus fronteras territoriales estancando su posicionamiento en el mercado exterior”* (Fernández, 2013). El problema de estos negocios se encuentra ante la ausencia de un adecuado manejo de gestión en la que se detalle las estrategias que deben implementarse tanto en el corto como en el largo plazo.

Por esta razón se deben tener en cuenta aspectos indispensables e importantes tanto en las empresas que producen bienes o servicios: la producción, calidad, innovación, eficiencia y nuevos

métodos de trabajo, conceptos que están relacionados con la productividad a mediano y largo plazo. Ya que muchas veces para poder alcanzar una buena productividad es necesario implantar Modelos de Gestión Estratégica que permitan administrar de manera adecuada todos los recursos de la organización.

1.1.1. Internacional

Chile

La empresa Aurys Consulting (Aurys Consulting, 2016) cuyo rubro es la consultoría presentó un problema de productividad con una empresa minera, lo cual se debió a incumplimientos de metas de producción, problemas de continuidad operacional entre otras. Para enfrentar esta situación y encontrar soluciones concretas, la empresa Minera “Solicitó a la consultora su apoyo para establecer un modelo estratégica de aumento de productividad para el corto y mediano plazo” (Aurys Consulting, 2016) . El enfoque de la solución estuvo orientado al análisis de 4 ámbitos de gestión: Producción, costos, productividad laboral y habilitadores (se identifican necesidades de personas, procesos y recursos para la implementación de iniciativas). Los resultados alcanzados fueron “positivos y este se definió en una hoja de ruta estratégica cada uno con plazos e indicadores claves” (Aurys Consulting, 2016).

Los resultados esperados lo establecieron en dos etapas, corto y mediano plazo.

Esta investigación permite determinar que la solución a este problema estuvo enfocada a ámbitos de la gestión de operación: producción, costos, productividad laboral, además de procesos y recursos encaminados a resultados en el tiempo a largo y mediano plazo.

Colombia

El autor Nagles (2009) plantea como “Objetivo desarrollar la capacidad creativa y la habilidad para generar soluciones novedosas e innovadoras a los problemas y dificultades, así como, a las demandas de los clientes” (pág. 90) .

Los resultados obtenidos tras esta investigación se centra en la importancia de optimizar y racionalizar la aplicación de los recursos limitados que se encuentran disponibles en la elaboración de productos o prestación de servicios, es decir, crear una habilidad por la gestión de los recursos; con el fin de una efectiva optimización de dichos recursos limitados, Nagles resalta la importancia del liderazgo en la protección de personal, equipos, materiales y ambiente.

Concluye en su estudio que el hecho de comprender el conocimiento dentro de la organización permite afrontar de manera eficaz los desafíos que la empresa encara. Con el fin de crear sostenibilidad en la empresa, se requiere de dinamismo y carácter competitivo. Además la aplicación de principios y postulados de la gestión de conocimiento permite un mejor desenvolvimiento de la empresa en un ambiente de globalización.

De esta manera Nagles recomienda que no es una cuestión de crear y obtener un modelo propio para la empresa, pero éste debe ser aplicado con el fin de mejorar la productividad y todas las aristas que la empresa compone. Por lo tanto, una “Efectiva gestión del conocimiento permite identificar, formular y resolver problemas, generando alternativas de solución desde la comprensión de las capacidades y recursos de la organización y las posibilidades y limitaciones del entorno empresarial.” (Nagles García, 2009)

Este artículo hace incidencia sobre el conocimiento y la capacidad de poder crear y aportar soluciones novedosas a clientes y también dentro del entorno de la organización. Aportar conocimiento en muchos casos en minimizar tiempo, recursos y mejorar procesos, factores que influyen directamente con la productividad y rentabilidad de la empresa.

México

En el trabajo investigativo de Enrico (2010) expone como objetivo *“Diseñar direcciones estratégicas, una agenda de acciones y generar una política de apoyo al desarrollo de la industria consultora en México con el fin de maximizar la capacidad de absorción de innovaciones y como resultado incrementar la productividad”*.

La contribución de la industria resulta más efectiva en países con altos niveles de competitividad empresarial y de orden institucional. La industria consultora, impulsada por el mercado, constituye “Una de las redes más eficientes para la movilización de innovaciones tecnológicas y organizacionales y de mejores prácticas a través de muchos sectores económicos, inclusive la administración pública” (Enrico , 2010, pág. 7).

En esta conclusión se expone que se requiere de tres direcciones estratégicas con el fin de impulsar el desarrollo de la empresa, sin dejar de lado el ámbito globalizado en la que ésta se encuentra. Para que estas tres direcciones estratégicas engranen de una manera efectiva, se recomienda elaborar una Agenda de Acciones entre el gobierno y la industria. La probabilidad de éxito es “mayor adoptando un proceso conjunto de elaboración de los

instrumentos que, en cada paso, permita decisiones informadas y acuerdos de visión y voluntad.” (Enrico , 2010, pág. 10).

Lo más destacado de este artículo es que plantean mejorar la productividad a través de direccionamiento de estrategias plasmadas en una Agenda de acciones que permitan llevar una revisión de los avances.

1.1.2. Nacional

1.1.2.1. Región Costa

Guayaquil

La Secretaría General de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI, 2010) menciona que tiene tres objetivos principales:

Contribuir a fortalecer la capacidad exportadora del Ecuador, impulsar en las empresas beneficiadas un proceso de cambio en los sistemas y organización de la gestión empresarial basado en técnicas modernas de mejoramiento continuo e incentivar a los actores del ámbito empresarial a implicarse en la búsqueda del mejoramiento de la capacidad operativa y productiva de las empresas.

(pág. 8)

Los resultados obtenidos tras esta investigación consistieron en formar, al interior de la organización “una cultura de planificación que debe ser llevada a la acción mediante programas con plazos, responsables y seguimiento de lo planteado.” (ALADI, 2010, pág. 18). Tras la investigación se concluye la importancia del conocimiento de los conceptos de calidad, mejoramiento continuo y productividad; además los resultados obtenidos fueron positivos a pesar de no aplicar los recursos en su totalidad.

Para finalizar, ALADI recomienda que el programa propuesto por la organización debe ser fomentada con el fin de brindar herramientas de competitividad a nivel interno y externo y de esta manera fomentar la internacionalización de mercado.

En este sentido, el estudio realizado por ALADI mantiene una amplia aplicación para el proyecto actual pues se han fijado objetivos que incentiven al mejoramiento de la calidad y de sus factores productivos, para que de esta manera sea posible desarrollar mecanismos competitivos para el desarrollo de un mercado internacional entre los países que lo conforman. Por ende, se entiende que si se tiene metas claras de producción que encaminen adecuadamente a cualquier negocio se podría mejorar sus márgenes de productividad marcando diferencia entre sus competidores tanto a nivel nacional como internacional.

1.1.2.2. Región Oriente

Napo

Fidel Salazar y Rossana Villón (2010), en su estudio "*Planificación Estratégica de una empresa Consultora Global Consul*" tiene como objetivo analizar y diagnosticar la situación actual de la empresa, para en base a estos elementos formular las acciones que la organización deba emprender (estrategia para los próximos 5 años).

Los resultados logrados en esta investigación se obtuvieron tras un análisis estratégica sectorial del producto que ofrece la empresa. Posterior a dicho análisis, se "identifica la intensidad de cada fuerza competitiva y las determinantes que influyen en las del sector, a fin de plantear propuestas que potencien su desarrollo" (Salazar & Villón, 2010).

En las conclusiones de este estudio se evalúan los siguientes puntos: sobre la intensidad de cada fuerza competitiva que permitió identificar los factores que limitan la competitividad del sector en el que se desenvuelve la consultora, sobre el poder negociador que tienen los clientes siendo este el punto de mayor dificultad ya que esta actividad es practicada por muchas empresas en el país generando de esta manera un bajo margen

de utilidad de las empresas, sobre la rivalidad que se considera como la segunda fuerza del sector al existir gran oferta de este servicio, sobre el poder negociador por parte de los proveedores en la que a pesar de ser un proceso sencillo se requiere de una metodología y seguimiento profesional por el alto nivel que se maneja dentro de este mercado.

Finalmente, los autores de esta investigación piden implementar un plan de trabajo exclusivo para los clientes que se consideren de gran relevancia, además de ello elaborar un modelo de gestión para crear negocios con prospectos, definir nuevos nichos de mercado en las cuales sea factible participar.

Por lo tanto, mediante el estudio realizado por los autores Salazar y Villón se fundamenta en un modelo estratégica en el que se involucran un conjunto de acciones que se deben implementar con la finalidad de lograr una fuerza competitiva dentro de un mercado cambiante donde se alcance la fidelidad de los clientes en el corto, mediano y largo plazo.

1.1.2.3. Región Sierra

Quito

Caso Maresa

La fábrica ensambladora de vehículos Maresa suspendió “las operaciones de su planta mientras implementa los proyectos que le permitan continuar ofreciendo soluciones de movilidad, de vanguardia al país y la región” (El Comercio, 2015). Los directivos de la empresa señalan que “los nuevos proyectos implican desarrollo, inversión de capital, fabricación y montaje de maquinaria cada vez más innovadora así como cumplimiento de normativas locales y de las respectivas marcas” (El Comercio, 2015).

Por ende, se entiende que la innovación de sus productos requiere de tiempo, capital y esfuerzo, por lo que para ello se requerirá de una adecuada gestión administrativa en el manejo de sus recursos humanos y financieros.

Uno de los mayores problemas de la ensambladora de automóviles Maresa ha sido la escasa innovación de sus productos ante un mundo cambiante, y aunque si bien es cierto también podría influir la difícil situación económica del país, la aplicación de modelo estratégica donde se detallen las actividades a ejecutarse no deja de ser menos importante, pues a través de ello se mantendría una mayor perspectiva de futuro en el largo plazo.

1.1.3. Local

Q – Consultores

La empresa Q – Consultores. Se dedica al “*Manejo de proyectos de consultorías y preparación en temas de estrategia, sistemas de calidad, procesos, capacitación y productividad*” (Q - Consultores, 2016). Esta organización ha brindado asesoría a la empresa Mega Sport con la intencionalidad de decidido mejorar sus indicadores de productividad por lo que se ha adquirir nueva maquinaria para disminuir sus tiempos de producción. En este caso, también se ha considerado factores que marcan una importancia relevante al enriquecer la relación laboral entre los trabajadores para incentivar el trabajo en equipo mediante un adecuado plan de acción perfectamente estructurado.

En este sentido, se entiende que para alcanzar una mayor productividad de la empresa Mega Sport es indispensable contar con un plan de acción de sus actividades operativas, plan que deberá derivarse de un modelo estratégica en el que se especifique la gestión de la entidad para el corto, mediano y largo plazo.

Consulssacc Consultores

La empresa Consulssacc Consultores (2011). Ofrece asesoramiento en las “áreas de Seguridad, Salud Ocupacional, Ambiente y Calidad, proporcionando soluciones que satisfagan las exigencias del entorno empresarial para encontrar una mejora continua en los sistemas de producción de sus clientes” (Consulssac Consultores, 2011), con la finalidad de lograr un equilibrio entre la productividad y la excelencia en el entorno laboral involucrando todos los departamentos de las compañías participantes.

En el área de seguridad, la empresa ofrece servicios de niveles de instalación de oficinas, estimación de carga de trabajo en tareas laborales y diseños para el mejoramiento de iluminación. Todas estas actividades determinan una relación directa con el crecimiento de los márgenes de producción de la empresa que se analice y por ende en sus niveles de productividad.

Este tipo de información es crucial para el proyecto actual, ya que se comprende que elementos como la seguridad y la salud ocupacional, resultan ser imprescindibles para el desarrollo de la productividad pues se estaría mejorando las instalaciones donde el trabajador labora normalmente buscando disminuir el número de accidentes laborales y sus riesgos de salud.

Russell Bedford Ecuador S.A

La corporación Russell Bedford Ecuador S.A (2016), es una entidad con perspectiva internacional que “brinda asesoría empresarial en planificación estratégica, gestión de procesos, gestión de calidad y seguridad, y de mejora continua logrando así una mayor productividad en los servicios que se ofrecen” (Russell Bedford Ecuador S.A, 2016) generando así una alta satisfacción y confianza tanto para sus clientes internos y externos.

Es decir que bajo esta perspectiva, Russell Bedford Ecuador S.A ofrece alternativas de solución que se enfocan en el incremento de la productividad, mediante la implementación de modelos estratégicas que se argumentan en la gestión de calidad, procesos, seguridad y mejora continua.

Por lo tanto, el aporte de Russell Bedford Ecuador S.A para la presente investigación, está dado al relacionar las estrategias de gestión que se hayan identificado para obtener una productividad que favorezca aceptables beneficios, cuyas estrategias se enmarcan dentro de un modelo correctamente planificado acorde a los tiempos y recursos disponibles.

1.1.4. Institucional

La empresa Cesel Consultores S.A tiene sus oficinas principales en Perú y se dedica a la consultoría, en todos los ámbitos de la ingeniería. Cuenta en sus oficinas principales con procedimientos y normas que la rigen.

En la actualidad, la organización dispone de una sucursal en la ciudad de Quito - Ecuador legalmente constituida, sin embargo, debido a que la entidad es extranjera y nueva, se tiene desconocimiento del mercado y no cuenta con clientes fidelizados lo que impide cerrar nuevos contratos. Las leyes gubernamentales cambian constantemente y se desconoce las actividades que se ejercerán en el futuro lo que genera incertidumbre en la toma de decisiones. Estos factores han originado la baja productividad de Cesel S.A. Sucursal Ecuador.

En ese sentido si no se plantean estrategias para mejorar la productividad de la empresa en Ecuador, ésta cerrará. Por ello, se pretende con este trabajo de investigación conocer la incidencia de los factores y cómo afectan estos a la productividad de la empresa y poder plantear estrategias orientadas a su viabilidad y permanencia. Se busca proponer un modelo de gestión estratégica empresarial para la sucursal en Ecuador en la que partiendo de una visión y misión del negocio sea posible planificar

los programas y proyectos que se ejecutarán en el futuro en el corto y largo plazo.

En el momento en que se decide constituir una sucursal se debe considerar “los posibles cambios fiscales y la responsabilidad frente a clientes, proveedores y acreedores” (BBVA con tu empresa, 2012), es decir, cuando una entidad de un determinado país busca implementar una sucursal fuera de su frontera territorial como es el caso de la sucursal en Ecuador resulta indispensable adaptarse entre otros factores a las nuevas normativas legales, que se encuentren vigentes en la región donde se instale el negocio.

1.2. Formulación del problema

¿De qué manera la aplicación de un modelo de gestión estratégico empresarial permitirá mejorar la productividad de Cesel S.A. Consultores Sucursal Ecuador 2016?

1.3. Delimitación de la investigación

Delimitación Espacial

La presente investigación se realizará en las oficinas de Administración de la Cesel S.A. Sucursal Ecuador, ubicado Av. República del Salvador N35-60 Edificio Vitra, Oficina 309. Provincia de Pichincha, ciudad Quito, cantón Quito, toda vez

que la autora de la investigación trabaja en la mencionada empresa.

Delimitación Temporal

La presente investigación se realizará en el mes de enero y culminará en el mes de agosto del presente año 2016.

1.4. Justificación e importancia

La presente investigación adquiere una importancia relevante dentro de una justificación académica y teórica al adquirir nuevos conocimientos sobre el modelo de gestión estratégica y mecanismos que incentiven a la productividad, de tal manera que sea posible identificar y comprender todas las conceptualizaciones válidas que predominan dentro de una planificación en el corto, mediano y largo plazo.

Los temas que se tratarán a lo largo de este trabajo investigativo serán de gran aporte y relevancia académica para estudiantes e investigadores. Asimismo, el estudio realizado puede ser un apoyo para empresas que atraviesan una realidad semejante al de esta organización, de esta manera se facilita la información sustentada en esta investigación.

1.4.1. Justificación teórica

Este trabajo investigativo se justifica por las bases teóricas que sustentan a este estudio. Es importante que exista una relación coherente entre las variables y la teoría que se utilice. Por esta razón, para el desarrollo del modelo de gestión estratégica se trabajará con el planteamiento que han propuesto Wheelen y Hunger en su libro *“Administración Estratégica y Política de Negocios”*. Este planteamiento marca una perspectiva integradora importante para esta investigación ya que permite crear teorías y formulaciones conceptuales, en este caso un Modelo Estratégica de Gestión empresarial, creando de esta manera condiciones de aplicación en la realidad pragmática, lo cual aportará en el mejoramiento de la productividad en el caso de estudio de esta investigación.

El alcance de una justificación teórica para el presente estudio, se establece al momento de buscar un mayor conocimiento sobre el planteamiento de estrategias en el largo plazo que se encaminen hacia la productividad, para lo cual es necesario discernir un mayor entendimiento sobre las definiciones de misión, visión y objetivos empresariales.

Para conocer la situación actual de un negocio, se sabe que en toda empresa se evalúa su ambiente externo e interno, por lo que para el caso de la actual investigación será necesario adquirir un mayor conocimiento sobre estos tipos de diagnóstico que son la base para el desarrollo del modelo de gestión estratégica en favor de la productividad.

1.4.2. Justificación institucional

La empresa ya se encuentra legalmente constituida en el Ecuador, sin embargo, resulta fundamental que se determine un direccionamiento estratégica adecuado en el que se predomine el incremento de la productividad y se pueda lograr los objetivos plateados.

Cada uno de estos lineamientos estratégicos estarán enfocados en la eficiencia, eficacia y efectividad de los trabajadores en relación a las actividades que se planifiquen para el futuro incentivando así al ahorro de recursos y por lo tanto, enriqueciendo sus márgenes de productividad y rentabilidad.

Si se planifica correctamente el modelo de gestión estratégico en el Ecuador se podría catalogar como referencia favorable para la aplicación de otras sucursales

de Cesel S.A Consultores que busquen presencia internacional en otros países de la región, de tal manera que exista la posibilidad de una mayor participación en el mercado de consultoras o fiscalizadoras en el ámbito de obras de ingeniería como la empresa Cesel.

1.4.3. Justificación social

Al desarrollar el presente proyecto también mantiene una justificación social, es decir, que su aporte a la comunidad se fundamenta mediante la presencia de empresas calificadas como Cesel S.A Consultores que a través de sus obras generan empleo para las comunidades donde desarrollan su trabajo, además de servicios complementarios como transporte, hospedaje, alimentación.

En este sentido, al generar nuevas fuentes de trabajo por iniciativa propia de la empresa se podría mantener una economía de progreso para la ciudad de Quito y para cada una de sus familias dinamizando así sus niveles de desarrollo en el territorio capitalino.

1.5. Limitaciones de la investigación

Al realizar la investigación actual se ha presentado diversas limitaciones que impactan en modo desfavorable al momento en que se busca recopilar cualquier tipo de información. Entre los principales problemas que afectan el desarrollo de la investigación se tiene:

No se dispone de un elevado número de clientes en el Ecuador: Debido a que la sucursal ecuatoriana de la empresa CESEL S.A se ha instalado hace pocos años, existe un número limitado de clientes lo que dificulta la información que ellos podrían proporcionar para determinar una mejor perspectiva del mercado.

Directivos desorientados sobre el futuro de la empresa: Los directivos actuales de la empresa no mantienen una perspectiva sobre el funcionamiento de la empresa para los próximos años, lo cual genera incertidumbre y posible información inexacta para nuestro estudio.

1.6. Objetivos de la investigación

1.6.1. Objetivo general

Proponer un Modelo de gestión estratégico para mejorar la productividad de la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016.

1.6.2. Objetivos específicos

Diagnosticar la productividad en la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016.

Identificar los factores determinantes en productividad de la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016.

Diseñar un Modelo de gestión estratégico que apoye en el mejoramiento de la productividad de la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016.

Estimar los resultados que generará la implantación de un Modelo de gestión estratégico en la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016.

MARCO TEÓRICO

II

2.1. Antecedentes de la investigación

2.1.1. Nivel internacional

Argentina

De acuerdo a Figueroa, A. (2015) en su estudio "*Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégico orientada a aumentar la Productividad en la compañía Zelada Fisher Constructores*" tiene como objetivo implementar un modelo de gestión estratégico que permita mejorar el manejo administrativo con la finalidad de que se obtenga resultados favorables en lo relacionado a sus ingresos monetarios. Mediante las conclusiones obtenidas de este estudio se conoció que la corporación no ha definido sus políticas y objetivos estratégicas de calidad pues no se dispone de un procedimiento documentado para aplicar acciones correctivas y preventivas por iniciativa propia de la dirección. Finalmente, se recomienda realizar estudios periódicos de evaluación para satisfacción al cliente y del personal que colabora dentro de empresa, con la intencionalidad de aplicar sistemas de trabajo adecuados que se encaminan hacia la eficiencia y eficacia de la organización.

En esta investigación parte desde una perspectiva global en la que se definen estrategias de gestión que se direccionen hacia el desarrollo de la productividad, pues para ello se identifican e implementan actividades que incentiven al control en atención al

cliente y optimización de tiempos del personal con miras a enriquecer la calidad del servicio.

Venezuela

Según Hernández, J. (2013) en su estudio *“Modelo de Gestión Empresarial según nuevas Tendencias: Intangibles y Calidad Total en el sector de la construcción”*, cuyo objetivo es el de diseñar un modelo de gestión empresarial de acuerdo a las nuevas tendencias: intangibles y calidad total en las empresas del sector de la construcción, ha establecido como resultados el desarrollo de un modelo en el cual permite visualizar las relaciones que se establecen entre los factores clave de éxito, lo que se torna esencial para el despliegue de acciones estratégicas. Dicho modelo se destaca por su sencillez y capacidad de autodiagnóstico, por su aplicabilidad tanto para grandes como para pequeñas empresas y por su carácter dinámico, al tener en cuenta el pasado y el futuro de las actividades empresariales.

Esta investigación está dada de acuerdo a la importancia del modelo gestión empresarial que se enmarca bajo los parámetros de la calidad total, los cuales se fundamentan en estrategias claves de éxito en el que se predomine los niveles de productividad tanto en el corto, mediano y largo plazo.

Bolivia

Pellicer, M. (2012) en su investigación *“La Gestión en las Empresas Constructoras: Análisis, Diseño y Desarrollo de un Modelo de Productividad y Control”* cuyo objetivo es diseñar, desarrollar y experimentar un modelo de control de gestión, fundamentado en un sistema gestor de bases de datos que supere las limitaciones actuales de la contabilidad financiera, analítica y presupuestaria, apto para funcionar en la realidad empresarial del sector. En tal sentido, sus resultados hacen énfasis al control de gestión por la cual la gerencia se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.

Por lo tanto, esta investigación mantiene vínculos entre la productividad y control con la manera de gestionar las actividades de las empresas constructoras, por lo que al existir una correcta utilización de los recursos disponibles se podría determinar altos parámetros de eficiencia y eficacia en las metas y objetivos que se hayan planteado previamente.

Colombia

Según Londoño, Henao y Posada (2011) en su estudio "*Propuesta de Modelo de Gestión por Competencias para Mejorar la Productividad de las empresas en Antioquia*" en la que el objetivo principal es construir una propuesta de modelo que contenga los elementos en común que tienen implementados en las empresas representativas en Antioquia. Mediante este estudio se concluye que la conducta de los trabajadores de la pequeña y mediana empresa puede darse no solamente ante la escasez de los recursos financieros disponibles, sino también, por sus problemas de capacidad tecnológica y calificación de la mano de obra. Finalmente, ante esta situación se recomienda considerar todas las habilidades, capacidades, conocimientos y principios de cada uno de los trabajadores en los procesos de evaluación del personal con la intencionalidad de mejorar los niveles de productividad ya sea en el corto, mediano y largo plazo.

Es por ello, que esta investigación aporta significativamente en el incremento de la productividad partiendo de las competencias laborales claramente identificadas, competencias que podrían derivarse dentro de un modelo de gestión estratégica que se encamine hacia el crecimiento y desarrollo de los trabajadores de la empresa.

2.1.2. Nivel nacional

Guayaquil

De acuerdo a Guerrero y Vélez (2013), en su investigación “*Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégico de Indicadores para la Mediana Empresa de Guayaquil*” cuyo objetivo es diseñar e implementar un Modelo de Gestión Estratégico para la Mediana Empresa. Obtuvo como resultados válidos que la mayoría de organizaciones de este sector en la ciudad de Guayaquil han iniciado varios procesos de planificación pero ninguno de ellas ha llegado a la ejecución de las estrategias propuestas, esto se debe al nivel de desconocimiento en el que suelen presentar por parte de los directivos que administran cada uno de estos negocios. Finalmente, recomienda que debe implementarse una cultura de aprovechamiento de capital intelectual y de la gestión del conocimiento, las empresas deben encaminarse a aprender de los que trabajan con excelencia y ayudar a subir su nivel a quienes así lo requieran.

Esta investigación pretende analizar los principales inconvenientes que suelen presentarse en las medianas empresas al momento de implementar cada una de las estrategias que se hayan planificado previamente, por lo que se busca determinar los parámetros claves que aporten al desarrollo de un modelo de gestión estratégica para

este tipo de organizaciones, en los que también se incluye el nivel de conocimiento de los trabajadores al momento de ejecutar las actividades encomendadas mejorando así la productividad de la organización a la que pertenecen.

Cuenca

En base a lo que señala Méndez, M. (2014) en su estudio *“Propuesta de un Modelo de Control de Gestión para Empresas de Consultoría, Caso: Moore Stephens”* en la que su objetivo principal es diseñar un modelo de control de gestión para cumplir y evaluar el cumplimiento de los procesos en la empresa de servicios de consultoría Moore Stephens. Se obtuvo como conclusiones de acuerdo a los inconvenientes que se presentan en los procesos internos de la empresa pues de acuerdo al estudio que se realizó en cada etapa se requería un tiempo adicional al que se había planificado. Se pudieron identificar también las áreas claves que contribuirán al éxito de la empresa, las mismas que se estructuran en base al diseño de herramientas de gestión que contribuirán a solucionar los problemas identificados.

Ante esta situación, se ha recomendado a los directivos de la empresa Moore Stephens diseñar un modelo de gestión aplicado a todas las áreas de la empresa a fin de mejorar la productividad y ofrecer un mejor servicio a los clientes.

Mediante esta investigación se permite establecer los mecanismos claves que permitan la optimización de recursos en los procesos internos de la empresa mediante el desarrollo de un modelo de gestión de control, de tal manera que se posibilite el mejoramiento de los índices de eficiencia y eficacia como parámetros claves de la productividad en cada una de las áreas y departamentos propios de la organización.

Ambato

Según Chávez y Torres (2012) en su investigación "*Propuesta de un Modelo de Gestión de la Calidad para Empresas Consultoras Caso: Projecco*" cuyo objetivo es proponer un Modelo de Gestión de Calidad para empresas consultoras que direcciona a Projecco a la definición de sus líneas de negocio y estrategias de gestión, basándose en la legislación ecuatoriana aplicable, se obtuvo como resultados válidos que se fundamenta en el control de calidad con enfoque al cliente el cual se basa en la retroalimentación sobre los niveles de aceptación en los procesos ejecutados, de tal manera que dentro de un futuro cercano se busca consolidar un mayor desempeño en el mercado. Finalmente, se recomienda desarrollar un programa de evaluación para reconocer los niveles de eficiencia y eficacia de los trabajadores de acuerdo a las estrategias de gestión que se hayan formulado al inicio de la implementación del modelo.

Esta investigación adquiere importancia superlativa en las estrategias que se formulan dentro del modelo de gestión para el control de calidad, cuyas actividades se enmarcan desde la retroalimentación de los procesos que se ejecuten hacia el incremento de una mayor participación de mercado, es decir, que al adaptar estrategias adecuadas de gestión de calidad se podría lograr un mayor desempeño de mercado pues se estaría dando una alta priorización a los procesos de atención al cliente para satisfacer sus necesidades claves.

2.1.3. Nivel regional

Chonglong, J. (2014) en su investigación *“Desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégica para Laboratorios Ambientales a Nivel Nacional: Caso Práctico: Empresa Grupo Consultor Chemeng Cia. Ltda. Aplicado en el Departamento Administrativo”* en la que el objetivo es desarrollar un modelo de gestión que sea estratégica cuya implementación otorgue un direccionamiento sistemático, lógico, racional, planificado y cuya aplicación sirva para que la empresa se haga competitiva, rentable y sostenible. Obtuvo resultados que se enfocan en la puesta en marcha de un plan de acción, que son el conjunto de actividades a realizarse para la consecución de los objetivos propuestos, basados en indicadores y metas a seguir. Desde esta perspectiva, se recomienda mantener

vivo el plan de acción a medida que se vaya controlando y evaluando de forma periódica los resultados para que facilite su implementación mediante las personas responsables, sin embargo, se podría encontrar la necesidad de definir nuevas acciones y hacer ajustes de manera cuidadosa a fin que no se desligue de la consecución de los objetivos.

Por consiguiente, esta investigación se relaciona con el presente proyecto al determinar que el modelo de gestión estratégica es un mecanismo válido para alcanzar la rentabilidad, eficiencia y eficacia para el Grupo Consultor Chemeng Cia. Ltda., siendo así más sostenible el negocio dentro de un mediano y largo plazo.

2.2. Estado del arte

Programa de Mejoramiento de la Gestión Estratégica y Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Bolivia a través de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES) cuenta con un equipo talentoso, comprometido con la misión y la sostenibilidad. Es el referente de la PYME en América Latina que impulsa la competitividad y el desarrollo sostenible, con soluciones innovadoras y a la medida, tecnología de punta, y una Red de oficinas y aliados de clase mundial. (BID, 2014)

Fecha de presentación: 31 de Enero de 2014

El objetivo principal del proyecto es mejorar la productividad de las PYMES bolivianas a través del uso de TIC, el proyecto beneficia a 100 PYMES en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz.

Palabras clave: El Proyecto de Propuesta de Préstamo (DLP), El Proyecto de Préstamo o Propuesta de Garantía (DLGP), La Reunión de Revisión de Elegibilidad (ERM), La Estrategia Ambiental y Social (ESS), El Informe Ampliado de Supervisión del Proyecto (XPSR), La Propuesta de Préstamo (LP), El Préstamo o la Propuesta de Garantía (LGP), El Comité de Políticas Operativas (OPC), La Propuesta de Desarrollo de Operaciones (POD). (BID, 2014).

Abstract and keywords

The main objective of the project is to improve the productivity of Bolivian SMEs through the use of ICT, the project benefits 100 SMEs in the cities of La Paz, Cochabamba and Santa Cruz.

Keywords: Project Loan Proposal, Project Loan or Guarantee Proposal, Reunion Eligibility Review, Environmental and Social Strategy, Expanded Report Monitoring Project, Loan Proposal, Loan or Guarantee Proposal, Operations Policy Committee, Proposition Development Operations. (BID, 2014)

El proyecto permite la aplicación de un modelo de gestión estratégica y operacional basado en herramientas de TIC que permita mejorar las capacidades empresariales y automatizar los procesos críticos de negocio de las PYME.

Para la ejecución de este programa, la investigación comprende de los siguientes componentes:

- Componente I: Definición de la estrategia de negocios y mejoramiento de procesos críticos. El objetivo de este componente es definir para cada empresa su estrategia de negocio e identificar y mejorar los procesos que son críticos para lograr su implementación y el alcance de las metas e indicadores asociados a ella. Para ello se utilizará una versión de la metodología de planificación estratégica Balanced Scorecard (BSC) ya adaptada a las características de las PyMEs. Las actividades previstas para este componente son las siguientes: (i) sensibilización y selección de las PyME participantes; (ii) capacitación de consultores en BSC; (iii) implementación de BSC en las empresas; y (iv) diagnóstico empresarial y propuesta de mejora de procesos críticos de negocio. (BID, 2014)

- Componente II: Implementación de solución de Business Process Management (BPM) en las empresas. El objetivo de este componente es mejorar la eficiencia de las empresas mediante su acceso a una solución de BPM que permita la automatización de sus procesos críticos de negocio. Para el logro de este objetivo se han definido las siguientes actividades: (i) selección de la solución de BPM; (ii) entrenar en el Software BPM a los consultores diseñadores de procesos; (iii) configuración e instalación del software BPM bajo modalidad ASP; y (iv) diseño e implementación de procesos en el BPM. (BID, 2014)

- Componente III: Validación del modelo y difusión de los resultados del Programa. Tiene como objetivo validar los resultados del Programa y evaluar su posible expansión hacia PyME de Bolivia con diferente perfil al considerado en esta etapa piloto y su potencial replicación en otros países de la región donde la red FUNDES tiene presencia. Para ello se llevarán a cabo las siguientes actividades: (i) evaluación y sistematización de metodologías usadas en el Programa (metodologías, resultados, lecciones aprendidas etc.); (ii) elaborar propuesta de expansión; y (iii) difusión de resultados

del Programa al sector empresarial, institucional y público.
(BID, 2014)

Desarrollo del contenido:

1. Delimitación del problema para el estado del arte

En un mundo empresarial globalizado se debe estar a la vanguardia de las nuevas tecnologías, ya que éstas pueden ser una gran herramienta en la eficacia de una empresa si se las utiliza de una manera adecuada.

Sin embargo la implementación de estos instrumentos de trabajo se encuentran en la cotidianidad pero no son aplicados de una forma en la que se obtenga resultados positivos en las empresas; además que una de las barreras principales es que las TIC tiene un elevado costo.

La Gestión Estratégica y la Productividad de las empresas son aspectos que pueden mejorar a través de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs), impulsando de esta manera la competitividad y sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas.

2. Definición de parámetros y características de la muestra documental

En este estudio se expone el desarrollo de los factores de la productividad a través del uso de las Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC) dentro de los procesos críticos de las PYMES. Previo a la fijación de cada estrategia del modelo se efectuó un diagnóstico empresarial mediante encuestas de acuerdo al sector donde se encuentran las empresas participantes.

3. Problema de investigación - investigados

Existe desconocimiento y por ello una ineficaz aplicación de modelos de gestión estratégica y operacional basado en herramientas de TIC que permita mejorar las capacidades sobre todo en pequeñas y medianas empresas.

4. Aproximaciones metodológicas de las investigaciones

Para este proyecto de investigación-acción de enfoque mixto se trabajó sobre las PYMES bolivianas a través de una observación participante en el uso de TIC, la investigación tuvo como proyección beneficiar a 100 PYMES en las ciudades de La Paz, Cochabamba y Santa Cruz en el país de Bolivia.

5. Enfoques epistemológicos predominantes

Para la elaboración de esta investigación y la ejecución de este proyecto se aplicó un enfoque epistemológico racionalista deductivo en la que a través del estudio se generó una serie de procesos generativos de las TIC en la Gestión Estratégica y Productividad de las pequeñas y medianas empresas.

6. Conclusiones validadas

Se tuvo resultados positivos y un saldo estable a lo que se invirtió en el proyecto. Las pequeñas y medianas empresas firmaron un convenio con FUNDES, comprometiéndose, entre ambas partes, al pago del 20% del costo total de los servicios brindados por el Programa, estimados en aproximadamente \$1.020. Esta cantidad se canceló por la empresa en 12 cuotas mensuales por un monto promedio de \$70. Estos fondos se utilizan para contribuir a la sostenibilidad del Programa.

Debido al alto costo de las TIC, los potenciales proveedores a ser considerados en el proceso de selección proveerán bajo la modalidad ASP (Application Service Provider). El modelo ASP permite que las empresas participantes “compartan” y accedan vía Internet a la solución de BPM sin hacer inversión inicial alguna y sólo pagando una modesta cuota mensual. Para ello, el proveedor de BPM bajo modalidad ASP debe configurar el

producto para crear y dar acceso a las versiones específicas a definir para cada una de las empresas y garantizar la seguridad y confidencialidad de sus datos. (BID, 2014)

Se realizó una evaluación continua de los resultados obtenidos a través de la realización de 36 círculos de calidad y 3 reuniones plenarias en las que participaron los consultores, los jefes regionales de FUNDES, el coordinador del Programa y el personal de FUNDES responsable de la dirección del Programa. También se midieron los resultados obtenidos en las empresas y su nivel de satisfacción a través de la aplicación de encuestas entre las empresas participantes. (BID, 2014)

7. Resultados de conocimiento: conclusiones validadas, artefactos tecnológicos, procedimientos validados, instrumentos de medición validados.

Para mejorar la efectividad de las tareas desarrolladas, es necesario un enfoque dual: un enfoque ascendente, concentrado en medir los resultados de cada intervención en desarrollo; “y un enfoque descendente, que mida los resultados a nivel de institución.” El enfoque ascendente se lanzó con la aprobación del Marco de efectividad en el desarrollo. Por el Noveno Aumento General de Capital. Entre los productos de

desarrollo del BID están las estrategias del país, las operaciones con Garantía soberana, y los productos de desarrollo de conocimientos y capacidades. (BID, 2014)

Los resultados que se obtienen de este sistema se evaluaron de acuerdo a tres reuniones plenarias en coordinación con los jefes regionales, en la que cada empresa ha presentado por escrito sus experiencias y efectos favorables en su organización.

8. Los títulos de los proyectos

Programa de Mejoramiento de la Gestión Estratégica y Productividad de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMEs) de Bolivia a través de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC)

9. Desarrollo Tecnológico

Tiene como objetivo validar los resultados del Programa y evaluar su posible expansión hacia PYME de Bolivia con diferente perfil al considerado en esta etapa piloto y su potencial replicación en otros países de la región donde la red FUNDES tiene presencia. Para ello se llevarán a cabo las siguientes actividades: (i) evaluación y sistematización de metodologías usadas en el Programa (metodologías, resultados, lecciones aprendidas etc.);

(ii) elaborar propuesta de expansión; y (iii) difusión de resultados del Programa al sector empresarial, institucional y público. **(BID, 2014)**

10. Dominio de conocimiento

FUNDES ejecuta proyectos que rentabilizan la cadena de valor de los clientes, fortaleciendo a las PYMES que forman parte. Desarrollan proyectos con el fin de mejorar el entorno de negocios, mediante programas de distribuidores, proveedores, desarrollo de clientes, desarrollo comunitario y emprendedurismo, entre otros. (BID, 2014)

Metodología

Proyectos de investigación-acción aplicada a la Gestión Empresarial.

Discusión

La forma de administración de cada empresa suelen diferir entre una compañía y otra debido a que no existirían dos entidades completamente similares, no obstante, es posible clasificarlas para obtener información relevante de todas ellas o para presentar una propuesta para otorgar priorización entre sus actividades.

Resultados de conocimiento, artefactos

Los resultados que se obtuvieron marcan una influencia significativa en base al mejoramiento de los diagramas de flujo de los procesos en los que se incluyen las actividades, responsables e indicadores que verifican su control y cumplimiento, por lo que para ello se ha implementado la herramienta BPM (Business Process Management) que se utiliza en la Administración de los Procesos de Negocios.

Conclusiones y recomendaciones

Al finalizar, el proyecto permitió la aplicación de un modelo de gestión estratégica y operacional basado en herramientas de TIC que permite, hasta ahora, mejorar las capacidades empresariales y automatizar los procesos críticos de negocio de las PYME. (BID, 2014)

El manejo del financiamiento fue adecuado y dentro del margen de lo establecido. La sostenibilidad del proyecto se basó fundamentalmente en el cobro a las empresas por los servicios de consultoría necesarios para la adopción del BSC y el BPM. El proyecto propuso para el pago de estos servicios un esquema basado en cuotas (hasta un máximo de 15 cuotas) a fines de generar una oferta accesible por las PYME. (BID, 2014)

Caracterización de la comunidad académica del campo

FUNDES fue responsable de mantener la visión estratégica del Programa, velar por el cumplimiento de los resultados previstos, coordinar las relaciones institucionales del Programa y aprobar los desembolsos de fondos de acuerdo al presupuesto. (BID, 2014)

Unidades de investigación

Para la ejecución del Programa se conformará una Unidad Coordinadora de Programa (UCP) localizada en la oficina de FUNDES en La Paz. La UCP estará integrada por un Coordinador de Programa, un asistente administrativo y un contador asignado a tiempo parcial. Adicionalmente en cada ciudad (La Paz, Cochabamba y Santa Cruz) existirá un Jefe de Programa de FUNDES quienes reportarán al Coordinador de Programa. La UCP será responsable del manejo integral de las áreas financieras, administrativas y técnicas del Programa. (BID, 2014)

Cooperación internacional

FUNDES es de por sí una fundación a nivel internacional. El trabajo de investigación fue ejecutada por la sede en La Paz-Bolivia.

Trayectoria de los investigadores

FUNDES es una de las pocas fundaciones que trabajar con pequeñas empresas. Su trayectoria empieza desde 1984 hasta la actualidad, lo cual sus experiencias la han llevado a acumular un amplio conocimiento en el ámbito empresarial en Latinoamérica. (BID, 2014)

Administración de recursos

El costo estimado del Programa es del equivalente a US\$715.000, según la siguiente distribución por categorías de inversión y por fuentes de financiamiento:

**Tabla 1. Distribución de recursos
(en dólares de los Estados Unidos)**

Componente	FOMIN	Contra parte	Total	%
1. Definición de la estrategia de negocios y mejoramiento de procesos críticos.	168.900	104.270	273.170	39
2. Implementación de solución de BPM en las empresas	153.550	24.385	177.935	25
3. Validación del modelo desarrollado y difusión de los resultados del programa.	13.800	68.930	82.730	12
Administración	65.100	44.820	109.920	16
Seguimiento, Evaluación y Auditoría	30.000		30.000	4
Imprevistos	26.245		26.245	4
Subtotal	457.595	242.405	700.000	100
Actividades del Clúster	15.000			
Total	472.595	242.405	715.000	
Porcentajes (excluyen actividades Clúster)	66%	34%		

Fuente: (BID, 2014)

Referencias bibliográficas

La investigación fue realizada netamente por FUNDES y todos los componentes organizacionales que formaron parte de este proyecto.

2.3. Bases teóricas científicas

2.3.1. Modelo de gestión estratégica

Para la aplicación del modelo de gestión estratégica se ha decidido tomar en consideración el planteamiento que proponen Wheelen y Hunger en su libro *“Administración Estratégica y Política de Negocios”*, por lo que previamente a ello es indispensable analizar sus conceptualizaciones y características que lo conforman.

2.3.1.1 Conceptos

Estrategias

Se conoce como estrategia al “conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 3).

También denominan estrategia a los “planes de acción a gran escala para interactuar con el medio con el fin de alcanzar los objetivos y metas de largo plazo” (Hernández S. J., 2011, pág.

434), por lo que se efectúa una relación entre objetivos, metas y estrategias.

Munch (2011) en cambio, señala que desde el ámbito empresarial, la estrategia define “los lineamientos generales de la planeación de la empresa; esta labor la realizan los altos directivos para establecer los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo, y abarca toda la entidad” (pág. 40).

Por lo que haciendo énfasis en las citas anteriores, se podría conceptualizar que la estrategia es el conjunto de acciones que se plantean dentro de un mediano y largo plazo pretendiendo alcanzar los objetivos y metas previamente identificadas.

Gestión estratégica

Al hablar de gestión estratégica, se conoce que existen diferentes conceptualizaciones válidas proporcionadas por los siguientes autores:

“Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 138)

“Es la encargada de conducir a la empresa a un futuro deseado, lo que implica que debe influir directamente en el cumplimiento de los objetivos establecidos, y esta dirección debe contar con toda la información necesaria para las decisiones correspondientes” (Amaru, Fundamentos de Administración - Teoría General y Proceso Administrativo , 2009, pág. 183).

En este sentido, es posible conceptualizar que la gestión estratégica es el arte y la ciencia de identificar, proponer e implantar acciones o actividades que se encaucen hacia el logro de los objetivos de la empresa u organización.

2.3.1.2. Características

Para determinar las características de las estrategias resulta necesario identificar el tipo de estrategias que se estuvieren cursando, por lo que resulta indispensable que de acuerdo a Manene (2010) efectuó la siguiente clasificación:

Estrategias corporativas. Consiste en la toma de decisiones de largo alcance sobre el ámbito de actuación de la empresa.

Estrategias genéricas. Es el conjunto de modelos de prioridades que se establecen atendiendo a las condiciones del entorno, vida del producto, criterios financieros, capacidades internas y factores del proceso empresarial.

Estrategias de mercado. Es adecuado para precisar la misión corporativa, el alcance del negocio y considerar a los productos sustitutos y competidores reales y potenciales.

Estrategias competitivas. Busca determinar cómo crear y reforzar la competitividad del negocio en el largo plazo.

Por lo tanto desde esta perspectiva, la clasificación de las estrategias se encuentra acorde al tiempo de ejecución, a su nivel de prioridad, en relación con el mercado y con la competitividad de la organización, por lo que todo dependería en qué área o departamento de la empresa se pretende implementar la estrategia.

2.3.1.3 Modelo

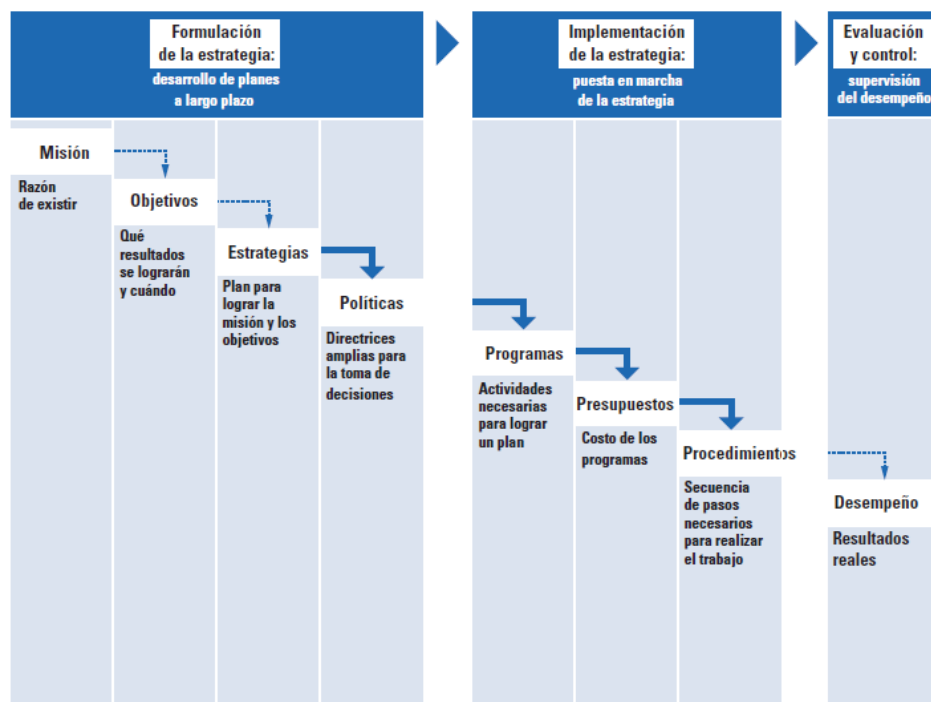
Para el desarrollo del presente proyecto, debido a que se busca determinar un modelo de gestión estratégica como alternativa de solución resulta indispensable identificar las etapas que lo conforman así como cada uno de sus componentes por lo cual se explica en los párrafos siguientes:

2.3.1.3.1. Etapas de desarrollo

Según a lo que disponen Wheelen y Hunger (2011), mencionan que las etapas que conforman un modelo de gestión estratégica

se identifican desde la misión de la empresa hasta la fase de desempeño en la que involucra la evaluación y control de lo planificado:

Figura 1. Modelo de gestión estratégica



Fuente: Tomado del libro Administración Estratégica y Política de Negocios de Wheelen y Hunger (2011)

Como se observa en la figura anterior, el modelo de gestión estratégica se fundamenta en la formulación de los planes a largo plazo, mientras que en la implementación involucra la puesta en marcha del proyecto. Finalmente, al llegar a los resultados reales resulta indispensable evaluar y controlar en relación a sus objetivos que se hayan planificado.

Por ende, las etapas que involucran el modelo de gestión estratégica se analizan y se explican a continuación:

Misión. Es el “propósito o razón de la existencia de ella. Una declaración de la misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece (incluyendo servicios) y los mercados que sirve” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 12), por ende, bajo esta perspectiva la misión es la razón de ser de la empresa por lo que resultaría ideal que para su planteamiento participen todos los miembros de la organización, pues esto resultaría un factor importante en el desempeño de cada uno de los trabajadores.

Objetivos. Son “los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y, si es posible, de manera cuantificada” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 14). Desde esta perspectiva, el objetivo es lo que se pretende alcanzar en el futuro en base a la misión y visión de la entidad o cualquier tipo de organización.

Estrategias. Consiste “en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio”

(Thompson y otros, 2012, pág. 4). Las estrategias se conocen también como tácticas que permiten alcanzar los objetivos planteados en los departamentos administrativo, financiero y de mercado, en la que se detallan actividades consecutivas de ejecución.

Políticas. Son “las decisiones preestablecidas que orientan la acción de los ejecutivos, mandos medios y operativos. Su propósito es unificar las interpretaciones sobre aspectos repetitivos muy concretos” (Hernández S. J., 2011, pág. 439). En este sentido, al plantearse una política adecuada realiza un gran aporte significativo que regulan las estrategias estableciendo límites pertinentes previos al momento de su ejecución.

Programas. Es una “declaración de las actividades o pasos necesarios para llevar a cabo un plan de uso único. Hace que la estrategia se oriente hacia la acción. Puede incluir la reestructuración de la corporación, el cambio de la cultura interna de la empresa o el inicio de un nuevo proyecto de investigación” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 16), por lo que un conjunto de programas conforman una estrategia, típicamente los programas se aplican en el corto y mediano plazo debido a que se caracterizan por ser específicos.

Presupuestos. Es “una declaración de los programas de una corporación en relación con el dinero requerido. Los presupuestos que

se emplean en planificación y control enumeran el costo detallado de cada programa” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 17). Los presupuestos se establecen para cada programa que se acuerde implementar, y resulta aconsejable que se constituya un valor por cada actividad ya que así se estaría evitando posibles faltantes ante la disponibilidad de los recursos financieros.

Procedimientos. Son “planes que establecen un método obligatorio para el manejo de tareas. Son secuencias cronológicas de las acciones requeridas. Son guías para la acción, no esquemas de pensamiento, y detallan la manera exacta en que deben cumplirse ciertas actividades” (Bateman & Snell, 2009, pág. 25). En algunas ocasiones, dependiendo del tipo de programa y de la estrategia, es necesario el desarrollo de diversos procedimientos que están conformados por tareas consecutivas.

Desempeño. Es el “proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados obtenidos de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado” (Amaru, 2009, pág. 12). Ya en esta fase del modelo es necesario controlar cada una de las actividades que se hayan planificado en base a los indicadores de gestión que se predefinieron, otorgando resultados cuantificables los mismos que servirían para su posterior interpretación.

2.3.1.3.2. Producto final

Para el desarrollo de un modelo de gestión estratégica, resulta necesario identificar los componentes que lo conforman entre los cuales se destacan:

Diagnóstico situacional. Es un “método que lleva a la aplicación del procedimiento más adecuado para analizar lo que está ocurriendo cuando una organización se enfrenta con dificultades, fallas, oportunidades, amenazas o riesgos por los que se debe actuar” (Robbins & Coulter, Administración 8va ed., 2012, pág. 322), es decir, que a través del desarrollo de un diagnóstico situacional se pretende conocer bajo una perspectiva general tanto externa como interna los factores que han impactado significativamente a la empresa para realizar un análisis de cada uno de ellos.

FODA. Es un “acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos)” (Matriz FODA, 2016). Por lo tanto, bajo esta perspectiva el diagnóstico situacional como el FODA se relacionan entre sí, solamente que en este último se involucran los principales

factores tanto a nivel interno como a nivel externo de la empresa u organización.

Plan de acción. Es una “presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos utilizando un monto de recursos asignados con el fin de lograr un objetivo dado” (Malphurs, 2009, pág. 24), por ende, para la aplicación correcta de un plan de acción es necesario que se estructure de acuerdo a los tiempos, recursos, tareas y personas que se designen para cada actividad o grupo de actividades, de tal forma que no presente dificultades al momento de su ejecución.

Direccionamiento estratégica. Es el “instrumento metodológico por el cual se establece los logros esperados y los indicadores para controlar e identificar los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos” (Beltrán, 2009). Dentro de esta perspectiva, de alguna manera al hablar sobre direccionamiento estratégica mantiene una marcada relación con un modelo de gestión estratégica pues cada uno de ellos parte de la misión y objetivos predefinidos para que con ello sea posible formular las estrategias, programas y procedimientos correspondientes.

2.3.2. Productividad

El análisis de la productividad se define desde diferentes puntos de vista, criterios e inclusive por áreas que conforman una misma empresa, por lo que resulta indispensable comprender cada uno de estos factores con la finalidad de conocer las principales características e indicadores que se adapten ante la implementación de un modelo de gestión estratégica.

2.3.2.1. Conceptos

Se denomina como productividad al “resultado de la correcta utilización de los recursos en relación con los productos y servicios generados” (Hernández S. J., 2011, pág. 4), bajo esta definición, se determina que la productividad involucra el ahorro de los recursos en cada una de las etapas del producto o servicio que se busca ofrecer.

También se conceptualiza a la productividad como el “resultado de las acciones que se deben llevar para conseguir los objetivos de la empresa y un buen clima laboral, en base a la relación entre los recursos que se invierten para alcanzar los objetivos y los resultados obtenidos” (Jacques, Cisneros, & Mejía, 2011, pág. 141).

En este sentido, si se toma como referencia las conceptualizaciones anteriores se describe que productividad es el conjunto de actividades

que se encaminan hacia la optimización de los recursos disponibles para lograr los objetivos preestablecidos y conseguir los resultados esperados.

2.3.2.2. Características

Según a lo que señala la organización The Water & Coffee Company (2015), existen diferentes tipos de productividad que se enfocan en diversas áreas de la empresa, por lo que cada una de ellas se explican a continuación:

Productividad de procesos. Es el uso más idóneo de todo tipo de recursos: físicos, tecnológicos, herramientas de gestión y, sobre todo, talento humano. La adecuada conjunción de todos estos aspectos hace posible: alcanzar altos niveles de calidad en el estándar de producción, agregar valor y lograr un servicio al cliente excelente.

Productividad del marketing. En la actual economía globalizada es totalmente necesario generar estrategias comerciales que permitan llegar a nuevos mercados para así aumentar la base de clientes y, posteriormente, consolidarlos y fidelizarlos.

Productividad en la innovación. Es muy importante que la innovación se perciba como algo nuevo y rentable en la organización, siendo necesarias continuas acciones de monitorización del entorno,

conocimiento de la evolución de las tendencias, realizar benchmarking (comparación entre empresas) y estar muy al corriente de las nuevas tecnologías.

Productividad del conocimiento. Las empresas deben tener conocimientos precisos, de calidad y actualizados sobre todo tipo de aspectos relacionados con su ámbito de actividad: tecnologías, herramientas, procesos de organización y métodos de mejora de calidad.

En definitiva, la tipología de la productividad puede ser vista desde varios enfoques. Para el caso de los procesos surge la intervención de la maquinaria, herramientas y talento humano. En la productividad de marketing, en cambio se fundamenta en la generación de estrategias que permitan llegar a nuevos mercados. En la innovación, se hace énfasis al análisis de las tendencias que surgirían en el futuro. Mientras que en la productividad del conocimiento se busca nuevos conocimientos que faciliten el mejoramiento de la calidad de servicios que se ofrecen.

2.3.2.3. Modelo

En esta parte del estudio, se analiza a la productividad como resultado de un modelo de gestión estratégica, por lo tanto, desde este punto de vista se reconocen diversos tipos de indicadores con los cuales se

podría medir el nivel de ejecución de las actividades que se hayan planificado:

Tabla 2. Tipos de productividad e indicadores

TIPO DE PRODUCTIVIDAD	INDICADORES
Productividad de procesos	Cantidad de tiempo empleado por proyecto o acuerdo firmado con el cliente. Porcentaje de rentabilidad que se haya obtenido en relación con los recursos utilizados.
Productividad de marketing	Número de clientes nuevos que se hayan determinado dentro de un tiempo establecido. Número de clientes que recomendaron los servicios de la corporación.
Productividad de innovación	Valor invertido en servicios nuevos e innovadores Cantidad de dinero invertida por proyecto en relación a su nivel de ingresos.
Productividad del conocimiento	Cantidad de trabajadores que posean conocimientos actualizados en tareas de ingeniería. Valor invertido en capacitaciones el base con el ahorro de los recursos.

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

2.4. Definición de la terminología

2.4.1. Modelo de Gestión Estratégica Empresarial

Administración. Es el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas, para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional (Olivares & Coronado, 2011, pág. 86).

Administración estratégica. Es el proceso de valorar “qué somos” y de decidir e implementar “lo que intentamos ser y cómo vamos a llegar ahí”. La estrategia describe cómo intenta una organización competir con los recursos disponibles en el ambiente

actual y en el que se percibe hacia el futuro (Gray & Larson, 2009, pág. 22).

Empresarial. Consiste en ofrecer una excelente calidad a los clientes mientras se contribuye al abastecimiento de algo fundamental para todos. (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 305).

Gestión. Es la realización de diligencias enfocadas a la obtención de algún beneficio, tomando a las personas que trabajan en la compañía como recursos activos para el logro de los objetivos. (Whetten & Cameron, 2011, pág. 328)

Planificar. Es el proceso de toma de decisiones que centra su atención en el futuro de la organización y en la manera de lograr sus objetivos (Hitt, Black, & Porter, 2010, pág. 270).

Proyectos. Es un esfuerzo complejo, no rutinario, limitado por el tiempo, el presupuesto, los recursos y las especificaciones de desempeño y que se diseña para cumplir las necesidades del cliente (Gray & Larson, 2009, pág. 5).

2.4.2. Productividad

Controlar. Es la regulación de actividades y comportamientos dentro de las organizaciones; ajuste o conformidad con las

especificaciones o los objetivos (Hitt, Black, & Porter, 2010, pág. 568).

Eficacia. Es la medida de la pertinencia de las metas que los gerentes decidieron que persiguiera la organización y del grado en que esa organización consigue tales metas. (Jones & George, 2013, pág. 46).

Eficiencia. Es la medida de qué tan bien o qué tan productivamente se aprovechan los recursos para alcanzar una meta. (Jones & George, 2013, pág. 48)

Efectividad. Significa lograr el objetivo planteado en el menor tiempo posible de manera que se permita seguir obteniendo excelentes resultados una y otra vez. (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 210).

Rendimiento administrativo. Es el resultado cuantificable y cualitativo de la ejecución de las diferentes actividades organizacionales que determina el estado o situación en que se encuentra una empresa, entidad o cualquier otro tipo de organización. (Whetten & Cameron, 2011, pág. 53)

MARCO METODOLÓGICO

III

3.1. Marco metodológico

3.1.1. Tipo y diseño de investigación

3.1.1.1. Tipo de investigación

En el desarrollo del proyecto actual mantiene el tipo de investigación bajo dos perspectivas, una de ellas hace énfasis a un estudio de acuerdo a su enfoque, mientras que la otra busca analizarla según su nivel de alcance. Estas dos formas de clasificación del estudio son de importancia sustancial pues a través de ellas se facilita el identificar el tipo de investigación a realizarse.

3.1.1.1.1. Según el enfoque de investigación

Si se parte desde este tipo de enfoque se establece una investigación cuantitativa en la que se explica lo siguiente:

Cuantitativa. La información cuantitativa se refiere a “la obtención de los datos numéricos que fundamenten el desarrollo de la investigación” (Hernández , Fernández, & Baptista , 2010, pág. 4), datos que sirven de ayuda para la medición de la productividad de la empresa Cesel Consultores sucursal Ecuador, pues con ello se podría revisar el cumplimiento de los objetivos en cada una de las áreas de la entidad.

3.1.1.1.2. Según su nivel de alcance

De acuerdo al nivel de alcance, el presente proyecto mantiene una investigación descriptiva, en la cual se identifican las siguientes características:

Investigación descriptiva. Estos estudios “buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis” (Del Cid, , Méndez, & Sandoval, 2011, pág. 33), Es por ello, que bajo esta perspectiva, se procede con la descripción de un modelo estratégica que se implementaría en la empresa Cesel Consultores- sucursal Ecuador, identificando su estructura y características que se fundamenten para desarrollarlo en base a la realidad actual de la empresa.

3.1.1.2. Diseño de investigación

No experimental y Transversal.

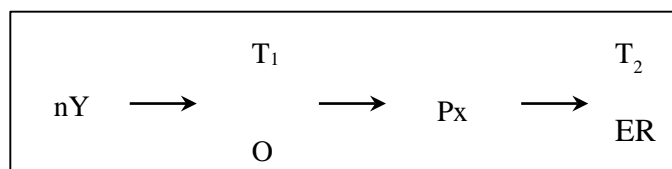
Según Hernández et al, (2003), el término diseño se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee.

El texto Metodología de la investigación, de (Hernández, 2003), define al diseño no experimental como los “estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que sólo se observan los fenómenos en su ambiente para después analizarlos”, (p.269).

Para (Sampieri, 2003), el diseño no experimental se divide tomando en cuenta el tiempo durante el cual se recolectan los datos, este es el diseño Transversal, donde se junta información en un solo momento, en un tiempo único, su propósito es describir variables y su incidencia de interrelación en un momento dado.

Para fines de estudio se ocupará el diseño no experimental transversal ya que la muestra se tomará en un determinado momento y se observarán los hechos tal y como ocurrieron.

Por ende, el diseño de investigación se establece por:



En el cual:

nY	=	Tamaño de la muestra: Número de trabajadores para evaluar la productividad
T ₁	=	Tiempo que se realizará la investigación de campo
O	=	Proceso de recolección de datos
Px	=	Propuesta de la variable X: Modelo de Gestión Estratégica
T ₂	=	Tiempo de comprobación de los resultados
ER	=	Estimación de los resultados, es decir, estimar los indicadores futuros de productividad

3.2. Población y muestra

3.2.1. Unidad de análisis

Se identifica como unidad de análisis a que es lo que se pretende cuantificar para realizar un análisis de la investigación actual. Para el caso del presente proyecto, la unidad de medida está dado por el número de empresas constructoras que residen en el Ecuador, los cuales podrían denominarse como clientes potenciales de la compañía Cesel Consultores.

3.2.2. Población y cálculo de la muestra

La población o universo poblacional se conforma por el número de trabajadores de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador. Por lo que para obtener este tipo de información se recurre a los datos proporcionados por esta compañía:

Tabla 3. Cantidad de trabajadores por área de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador

TIPO DE ÁREA	No. DE TRABAJADORES
Área administrativa	5
Área técnica	10
Área de especialistas	12
TOTAL	27

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

Como se observa en la tabla anterior, actualmente se dispone 27 trabajadores en total para la empresa Cesel Consultores, Sucursal Ecuador. Se aclara que para el área técnica y de especialistas el número podría variar dependiendo del proyecto que se pretenda realizar, sin embargo, al contar solamente con 27 trabajadores no es necesario realizar el cálculo de la muestra en la presente investigación.

3.2.3. Distribución muestral

Luego que se ha obtenido el número de encuestas a aplicarse, es necesario realizar la distribución en porcentajes de acuerdo a la población elaborando la siguiente tabla:

Tabla 4. Porcentaje de trabajadores por área de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador

TIPO DE ÁREA	No. DE TRABAJADORES	PORCENTAJE (%)
Área administrativa	5	19%
Área técnica	10	37%
Área de especialistas	12	44%
TOTAL	27	100%

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

Para el caso del proyecto actual, al aplicarse el número de encuestas a la totalidad del universo poblacional no se requiere distribuir los datos en relación al porcentaje de la muestra.

3.3. Hipótesis

La implementación del modelo de gestión estratégica propuesto basado en la teoría de Wheelen y Hunger, mejora la productividad de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador.

3.4. Variables

Dentro del proyecto actual, se determinan la variable dependiente y la variable independiente, las cuales se explican a continuación:

Variable independiente	X	=>	Gestión estratégica
Variable dependiente	Y	=>	Productividad

3.5 Operacionalización

3.5.1. Variable dependiente

Productividad. Se conoce como el resultado de las acciones que se deben llevar para conseguir los objetivos de la empresa, en base a la relación entre los recursos que se invierten para alcanzarlos y los resultados obtenidos” (Jacques, Cisneros, & Mejía, 2011, pág. 141).

3.5.2. Variable independiente

Gestión estratégica. Se reconoce como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos” (Wheelen & Hunger, 2011, pág. 138).

Tabla 5. Operacionalización de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	CONCEPTOS DE DIMENSIÓN	INDICADORES	ENCUESTA	ENTREVISTA	ANALISIS DOCUMENTAL	HERRAMIENTA DE CONFIABILIDAD	TÉCNICAS / INSTRUMENTO	
V. Dependiente	Productividad del conocimiento	Son aquellos conocimientos precisos, de calidad y actualizados sobre todo tipo de aspectos relacionados con su ámbito de actividad: tecnologías, herramientas, procesos de organización y métodos de mejora de calidad	Nivel de eficiencia operativa	¿El tiempo que usted dispone es suficiente para la ejecución de sus actividades laborales?	¿Considera ud. que el tiempo que disponen los trabajadores es suficiente para la ejecución de sus actividades laborales?		Alfa de Cronbach	Análisis documentario/ registros de la empresa	
			Nivel de eficacia	¿Le resulta sencillo para usted, cumplir las metas y objetivos que se establecen en la empresa?	¿Considera ud. que se cumplen los objetivos que se establecen para los trabajadores?		Alfa de Cronbach		
			Nivel de organización			Se dispone de un organigrama en el que se identifique los niveles de jerarquía de los trabajadores?			
			Nivel de motivación	¿Se siente satisfecho en el puesto de trabajo donde usted desempeña?	¿Cree que los empleados se sienten satisfechos en el puesto de trabajo que desempeñan? ¿Por qué?		Alfa de Cronbach		
			Margen de maquinaria y equipos	¿Se encuentran en buen estado los equipos y maquinarias que usted utiliza en su puesto de trabajo?	¿Se encuentran en buen estado los equipos y maquinarias que se utilizan en la empresa?		Alfa de Cronbach		
			Margen de flexibilidad	¿La empresa mantiene horarios de trabajo flexibles que le permitan a usted llevar una excelente vida profesional y familiar?	¿Existen horarios de trabajo flexibles que les permita a los trabajadores compartir con su familia?		Alfa de Cronbach		
			Margen costo operativo			Cuál es el costo aproximado para la empresa de cada trabajador por proyecto realizado?			
			Nivel de efectividad			¿Con cuántos clientes se ha firmado un contrato por el servicio que se ofrece durante los últimos doce meses?			
			Nivel de planificación laboral	¿Le resulta sencillo para usted planificar las actividades que se ejecuten para los próximos tres días?	¿Existen dificultades en los trabajadores para ejecutar actividades en los próximos tres días? ¿Cuál considera que puede ser la razón?		Alfa de Cronbach		
			Niveles de liderazgo			¿Es importante el liderazgo dentro de su organización o su empresa?			
Productividad de la innovación	Se conoce como algo nuevo y rentable en la organización, siendo necesarias continuas acciones de monitorización del entorno, conocimiento de la evolución de las tendencias, realizar benchmarking (comparación entre empresas) y estar muy al corriente de las nuevas tecnologías.	Margen de innovación			¿Se han implementado nuevos servicios innovadores que permitan mejorar la ejecución en el trabajo de los empleados?			Encuesta / Cuestionario aplicado a trabajadores	
		Nivel de formación motivacional			¿Se ha realizado charlas o talleres de motivación para incentivar a los trabajadores a su actividad laboral?				
Productividad de procesos	Es el uso de recursos: físicos, tecnológicos, herramientas de gestión y, sobre todo, talento humano. La adecuada conjunción de todos estos aspectos hace posible:	Nivel de ausentismo			¿Considera usted que el ausentismo es uno de los principales problemas de su empresa?				
		Nivel de verificación			¿Se realiza una evaluación semanal por parte de la empresa sobre las				

		alcanzar altos niveles de calidad en el estándar de producción, agregar valor y lograr un servicio al cliente excelente.			actividades que ejecuten los trabajadores?			
			Margen de recursos disponibles		¿Considera usted que su empresa dispone de los recursos suficientes para la ejecución de actividades?			
			Nivel de aceptación clima laboral	¿Usted ejecuta sus actividades en un ambiente de confianza con sus compañeros de trabajo?	¿Los trabajadores ejecutan su trabajo en un ambiente de confianza?			Alfa de Cronbach
V. Independiente Gestión Estratégica (Wheelen & Hunger)	Misión	Es la razón de ser de la empresa	Nivel de planificación organizacional		¿Dispone la empresa de una misión correctamente estructurada?			Entrevista / Cuestionario aplicado a los directivos de la empresa
	Objetivos	Son los resultados que se pretendan alcanzar de acuerdo al tiempo	Nivel de planificación de objetivos		¿Se han alcanzado objetivos de largo plazo que se hayan definido previamente en la empresa?			
	Estrategias	Es el plan para lograr la misión y los objetivos propuestos	Nivel de efectividad estratégica		¿La empresa dispone de estrategias que le permitan cumplir la misión y el logro de los objetivos propuestos?			
	Políticas	Son las directrices que apoyan a la toma de decisiones y ejecución de estrategias	Nivel de políticas efectivas		¿Las políticas de la empresa le han ayudado al cumplimiento de estrategias de la compañía?			
	Programas	Es el detalle de actividades para lograr el plan	Nivel de efectividad de acción de los programas		¿Los programas se implementan de acuerdo a las estrategias que se hayan planificado?			
	Presupuestos	Es el costo de cada uno de los programas a implementarse	Nivel de costos y presupuesto		¿Se dispone de los recursos económicos suficientes para la ejecución de los programas?			
	Procedimientos	Son los pasos consecutivos para efectuar un trabajo determinado	Nivel de ejecución		¿Los trabajadores conocen claramente las actividades consecutivas de los programas que requieren implementarse?			
	Desempeño	Es la evaluación del plan en base a resultados reales	Nivel de evaluación		¿Se efectúan evaluaciones de cada programa que se implemente en la empresa?			

3.6. Métodos, técnicas e instrumentos para recolección de datos

3.6.1. Métodos de investigación

Para la investigación actual, se aplica el método analítico – sintético partiendo de conocimientos generales para efectuar una descomposición de su estructura y viceversa, es decir, que para el desarrollo del modelo de gestión estratégica se buscan conceptualizaciones que determinen las características de la misión, objetivos, políticas y estrategias para que posteriormente con esta información se desarrolle el respectivo modelo que se encamine hacia el mejoramiento de la productividad.

3.6.2 Técnicas para recolección de datos

Existen diferentes técnicas para recolectar información, no obstante, cada una de ellas es aplicable dependiendo del tipo de estudio que se realice. En el proyecto actual se identifican a la encuesta, entrevista y al análisis documental como técnicas para la obtención de datos valederos los cuales se explican a continuación:

Encuesta. Con esta técnica de recolección de datos, se obtiene información sobre la situación de la productividad actual que presenten los trabajadores de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador. La encuesta se estructura mediante un

cuestionario con preguntas cerradas para que resulte aún más fácil la recopilación de datos y que no existan inconvenientes al momento de cuantificarlas.

Entrevista. Su intencionalidad es la de recopilar información en base a factores como el ausentismo, niveles de liderazgo que se aplican en la empresa y desarrollo de talleres motivacionales, ya que todos ellos de alguna manera impactan en los márgenes de productividad de Cesel Consultores, sucursal Ecuador.

Análisis documentario. Se recolecta información valiosa de la empresa Cesel Consultores, Sucursal Ecuador, por parte de documentos que pertenecen a la empresa, los datos obtenidos involucran a una serie de proyectos que se han elaborado por parte de la entidad en base a su tiempo de ejecución. También se obtienen información en cuanto a sus reportes financieros y lista de clientes dentro de un período de tiempo determinado.

3.6.3. Instrumentos de recolección de datos

Encuesta de percepción laboral: tiene como objeto obtener información relacionada al trabajador y su puesto de trabajo con la finalidad de conocer la productividad de la empresa. La encuesta contará como instrumento al cuestionario.

Entrevista: Tiene como objeto conocer los factores más influyentes de la productividad mediante la apreciación profesional de los directivos de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador. La entrevista contará como instrumento el cuestionario de preguntas.

Análisis documental: Recolectar información de los parámetros que influyen en la productividad de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador. El análisis documental contará como instrumento la Hoja de Trabajo de Análisis documental.

Ver Anexo 2: Formatos de cuestionarios, entrevistas y análisis documental.

3.7. Procedimiento para la recolección de datos

Para detallar el procedimiento de recolección de datos resulta necesario establecer las características fundamentales en base a la encuesta y al análisis documentario, destacando los instrumentos que se utilicen y las fuentes respectivas de donde se obtendría la información:

Tabla 6. Procedimiento para la recolección de datos

No.	Técnica	Instrumento	Fuente / Informante	Descripción
1	Encuesta	Cuestionario de la encuesta	Trabajadores	Recolectar información del total de trabajadores de la empresa con la intencionalidad de conocer sus percepciones y situación actual que le faciliten ejecutar cada una de las actividades que le hayan encomendado.
3	Entrevista	Cuestionario de la entrevista	Directivos de la empresa	Recolectar información sobre los factores que influyen en la productividad de la empresa como ausentismo, liderazgo, motivación y disponibilidad de recursos. Todo este tipo de datos serán otorgados por 3 de los directivos de la empresa que se designen previamente.
2	Análisis documental	Hoja de análisis	Reportes financieros, organigrama	Recolectar datos que reflejan las aportaciones que realice la empresa para el mejoramiento de la productividad, cuyos documentos deberán analizarse cuidadosamente y de acuerdo a los parámetros señalados.

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La autora

3.8. Plan de análisis estadístico de datos

Para realizar el análisis estadístico de los datos recolectados comprende las siguientes etapas:

- a. **Recopilación de los datos.** Partiendo de la encuesta o entrevista que ya se encuentre correctamente estructurada, se procede con la obtención de los datos mediante visitas a las oficinas de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador. La información deberá llenarse de forma clara y legible evitando enmendaduras en el documento y rectificaciones de escritura.
- b. **Tabulación de los datos.** Se refiere al conteo de los datos obtenidos de las diferentes fuentes de información que se

hayan utilizado en las oficinas de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador, por lo que se aconseja utilizar el programa de office de Microsoft Excel, y el programa estadístico SPSS para cumplir con este propósito.

- c. Elaboración de gráficos estadísticos.** Luego que se obtenga la tabulación correcta de los datos recopilados, es necesario elaborar gráficos estadísticos circulares para que se facilite la interpretación de los resultados del estudio realizado. Igualmente, esta tarea es posible realizarla mediante Microsoft Excel y SPSS.
- d. Análisis e interpretación de los resultados.** Se describe los porcentajes favorables y desfavorables de cada pregunta formulada haciendo énfasis al gráfico estadístico correspondiente, para que después estos resultados se interpreten de acuerdo a los niveles de productividad y al modelo de gestión estratégica que pretende implementarse.

3.9. Criterios éticos

Bajo una perspectiva ética y de responsabilidad, existen diversos criterios para los proyectos que buscan implementarse por lo que resulta aconsejable explicarlos a continuación:

Tabla 7. Criterios éticos

Criterios	Características éticas del criterio
Confidencialidad	Los datos que se recopilen de los trabajadores y de la empresa mantendrán su anonimato y solamente se utilizarán con fines académicos y estadísticos. Por lo tanto, no se solicitará datos que identifiquen a cada uno de los participantes. Se indicará claramente en el ítem indicaciones: Se le pide su consentimiento para aplicarle la encuesta, la cual podrá responder con total libertad y sinceridad ya que sus respuestas serán confidenciales.
Objetividad	Los resultados que se obtengan de la encuesta, del análisis documentario y demás fuentes de recolección de datos, serán estudiados siguiendo un criterio técnico y de imparcialidad para el desarrollo de la propuesta de gestión, por lo que no se otorgaría algún tipo de preferencia entre las partes involucradas.
Originalidad	La información que se presente tanto para la situación actual como para el modelo de gestión, se utilizará fuentes bibliográficas confiables con el propósito de demostrar la ausencia de un posible plagio de datos, por lo que se justifica que la información obtenida y propuesta es auténtica para el proyecto propuesto.
Veracidad	Las diferentes alternativas que se revelen como soluciones posibles en el modelo de gestión serán adaptadas en base a los resultados que se reflejaron en la situación actual, cuyos datos serán verídicos y sujetos a diferentes parámetros de comprobación.

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

3.10. Criterios de rigor científico

Dentro de los criterios de rigor científico, se evalúa la confiabilidad, la validez y el trabajo metodológico que se efectuará para el desarrollo de la investigación, cada uno de estos factores se describen a continuación:

Tabla 8. Criterios de rigor científico

Criterios	Características científicas del criterio
Confiabilidad	Para establecer el nivel de consistencia interna es necesario utilizar el Alfa de Cronbach (la validación estadística de preguntas con varias alternativas de única elección de fiabilidad) como mecanismo para evaluar la confiabilidad de los resultados que proporcionen la encuesta como fuente de recolección de información. Se aclara que para la aplicar el Alfa de Cronbach se utilizará la escala de Likert en la que se propone cinco alternativas para cada pregunta de la encuesta
Validación	Para la validación de los datos, es recomendable acudir a expertos que dispongan de conocimientos suficientes en planificación estratégica y productividad, en la que cada uno de ellos deberá otorgar un juicio de valor de las fuentes de recolección de datos y del modelo de gestión que se pretenda implementar.
Trabajo metódico	Se involucran los métodos correctamente estructurados para el desarrollo del estudio, por lo tanto, previamente para la recolección de datos es indispensable informar a los trabajadores sobre la importancia de la encuesta, para que posteriormente con los resultados que se obtengan sea posible elaborar las tablas y gráficos estadísticos.

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

IV

4.1. Resultados en tablas y gráficos

Mediante el desarrollo del análisis cuantitativo y cualitativo es posible realizar la interpretación de los resultados obtenidos de las tres técnicas de recolección de datos que se han utilizado, tanto para la encuesta, la entrevista y análisis documentario.

Cabe recalcar también que para determinar la confiabilidad de las encuestas en algunas preguntas se ha utilizado el Alfa de Cronbach, que al obtener un resultado de 0,729 se ha comprobado que los resultados obtenidos son aceptables. Ver Anexo 4: Análisis de confiabilidad.

4.1.1. Tabulación de datos

4.1.1.1. Resultados de tablas y gráficos de la encuesta

El resultado de la encuesta aplicada a los trabajadores mide la variable dependiente que corresponde a la productividad de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador.

Luego que se ha obtenido la información recolectada por parte de las encuestas, se procede a realizar el análisis de la correspondiente información de los datos recolectados tal como se observa en las tablas y gráficos siguientes:

Pregunta 1. ¿El tiempo que usted dispone es suficiente para la ejecución de sus actividades laborales?

El objetivo de esta pregunta es determinar la disponibilidad de tiempo que tienen los trabajadores para el cumplimiento de sus actividades laborales:

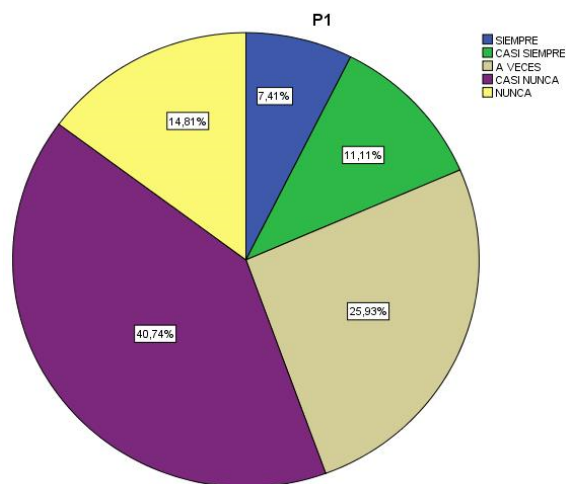
Tabla 9. Pregunta 1

P1

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	2	7,4	7,4
	CASI SIEMPRE	3	11,1	18,5
	A VECES	7	25,9	44,4
	CASI NUNCA	11	40,7	85,2
	NUNCA	4	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A. Junio, Quito-2016.
Elaboración: La autora

Figura 2. Pregunta 1



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A.
Elaboración: La autora

Análisis

De acuerdo al gráfico anterior y al resultado estadístico se tiene que el 55% de los trabajadores encuestados no disponen de tiempo suficiente para la ejecución de sus actividades laborales, mientras que el 19% menciona que sí disponen de tiempo para realizar las tareas que les han sido encomendadas. Por lo tanto se deduce que 6 de cada 10 trabajadores de la empresa Cesel Consultores no disponen de tiempo debido a la escases de planificación que existe para cada área de trabajo, por lo que los jefes departamentales requieren de un plan de acción donde se detallen las actividades que deban ejecutarse ya sea para el corto como el largo plazo.

Pregunta 2. ¿Le resulta sencillo para usted, cumplir las metas y objetivos que se establecen en la empresa?

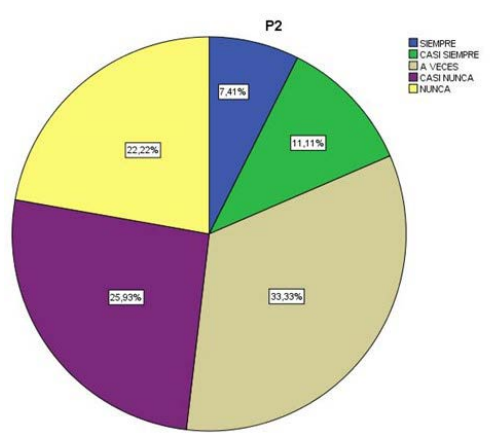
El objetivo de esta pregunta es conocer si los trabajadores llegan a cumplir con los objetivos y metas que se establecieron en la empresa:

Tabla 10. Pregunta 2

P2				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	2	7,4	7,4
	CASI SIEMPRE	3	11,1	18,5
	A VECES	9	33,3	51,9
	CASI NUNCA	7	25,9	77,8
	NUNCA	6	22,2	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A. Junio, Quito-2016.
Elaboración: La autora

Figura 3. Pregunta 2



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A.

Elaboración: La autora

Análisis

El resultado estadístico muestra que el 22% de los trabajadores nunca han podido cumplir con las metas departamentales, el 26% informa que casi nunca, mientras que solamente el 7% ha mencionado que cumple a cabalidad los objetivos de la institución. De los resultados que se han recopilado se concluye que cerca de la mitad de los trabajadores se les dificulta el cumplimiento de sus metas y objetivos laborales, los motivos de este problema para cada empleado suelen ser muy diversos, sin embargo, entre las principales causas que dan origen a estos inconvenientes se advierte la ausencia de motivación en el trabajo, desconfianza entre compañeros y la existencia de un clima laboral inadecuado

en las instalaciones de la empresa los cuales afecta la productividad del negocio.

Pregunta 3. ¿Le resulta sencillo para usted planificar las actividades que se ejecuten para los próximos tres días?

El objetivo de esta pregunta es determinar la planificación de las actividades por parte de los trabajadores durante una jornada normal de trabajo:

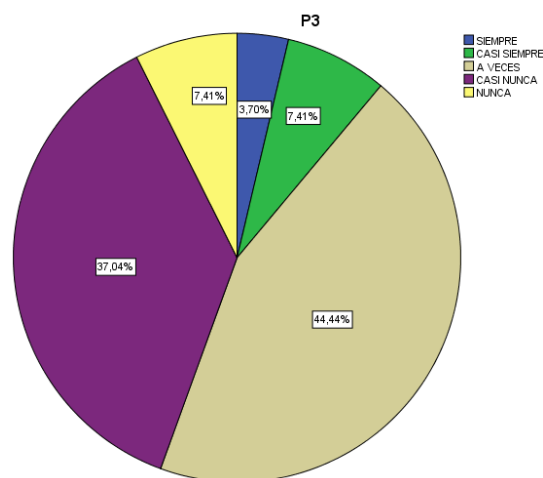
Tabla 11. Pregunta 3

P3				
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	3,7	3,7
	CASI SIEMPRE	2	7,4	11,1
	A VECES	12	44,4	55,6
	CASI NUNCA	10	37,0	92,6
	NUNCA	2	7,4	100,0
	Total	27	100,0	100,0

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A. Junio, Quito -2016.

Elaboración: La autora

Figura 4. Pregunta 3



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A.

Elaboración: La autora

Análisis

El resultado estadístico en relación a la pregunta de planificación laboral muestra que el 44% de los encuestados menciona que a veces le resulta sencillo planear sus actividades encomendadas, el 37% menciona que casi nunca, mientras que solo el 4% indican que no presentan dificultad al planificar sus tareas laborales que se trabajarán durante una jornada normal de trabajo. En cuanto a estos resultados es posible interpretar que solamente 1 de cada 10 trabajadores se les facilita planificar sus actividades laborales, por lo que se requerirá que cada departamento de la empresa Cesel Consultores disponga de un plan de acción en el cual se detallen las actividades a ejecutarse durante una semana de trabajo.

Pregunta 4. ¿Se siente satisfecho en el puesto de trabajo donde usted desempeña?

El objetivo de esta pregunta es verificar si los trabajadores en realidad se sienten satisfechos en el puesto de trabajo que desempeñan:

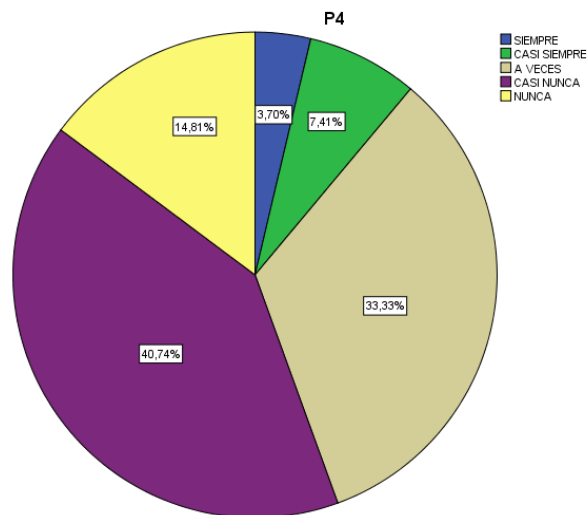
Tabla 12. Pregunta 4

P4					
	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado	
Válidos	SIEMPRE	1	3,7	3,7	3,7
	CASI SIEMPRE	2	7,4	7,4	11,1
	A VECES	9	33,3	33,3	44,4
	CASI NUNCA	11	40,7	40,7	85,2
	NUNCA	4	14,8	14,8	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A. Junio, Quito-2016.

Elaboración: La autora

Figura 5. Pregunta 4



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A.

Elaboración: La autora

Análisis

De acuerdo al resultado estadístico y gráfico anterior, se observa que el 41% de los trabajadores casi nunca se sienten satisfechos al ejecutar sus actividades, el 15% mencionan que nunca, mientras que solamente el 4% indican que en verdad se sienten satisfechos realizando las actividades que ellos ejecutan

actualmente. Podemos concluir que más de la mitad de los trabajadores no presentan satisfacción al realizar sus tareas encomendadas pues no se sienten identificados con la actividad que ejecutan, y no es porque necesariamente sean pésimos trabajadores, sino porque más bien los objetivos de la empresa no le permitirían cumplir sus metas personales lo que afecta en su desempeño laboral.

Pregunta 5. ¿Se encuentran en buen estado los equipos y maquinarias que usted utiliza en su puesto de trabajo?

El objetivo de esta pregunta es la de verificar el estado en que se encuentran los equipos y maquinarias que se utilizan en el puesto de trabajo

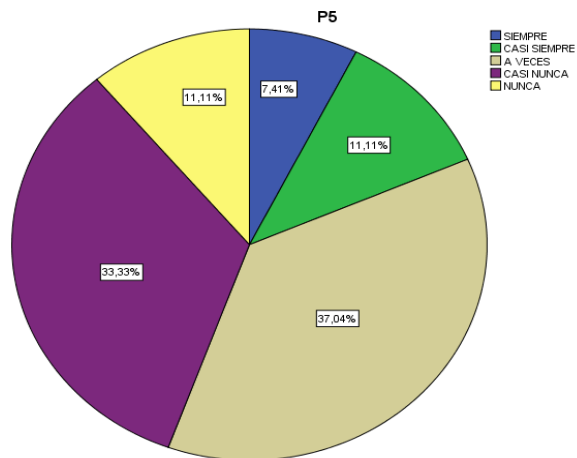
Tabla 13. Pregunta 5

P5

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
SIEMPRE	2	7,4	7,4	7,4
CASI SIEMPRE	3	11,1	11,1	18,5
A VECES	10	37,0	37,0	55,6
CASI NUNCA	9	33,3	33,3	88,9
NUNCA	3	11,1	11,1	100,0
Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A. Junio, Quito-2016.
Elaboración: La autora

Figura 6. Pregunta 5



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A.
Elaboración: La autora

Análisis

De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos sobre la pregunta 5, nos evidencia que los trabajadores de la empresa Cesel Consultores señalan que casi nunca los equipos que ellos utilizan se encuentran en buen estado, el 37% menciona que a veces, y solo el 7% informa que la maquinaria se encuentran en perfecto estado y no necesita ser reemplazado. Es posible concluir que los equipos y maquinarias que se utilizan en la empresa no se encuentran en perfecto estado, lo cual resulta necesario y hasta indispensable adquirir nuevos equipos tecnológicos que permitan mejorar los parámetros de productividad en el corto y en el largo plazo.

Pregunta 6. ¿La empresa mantiene horarios de trabajo flexibles que le permitan a usted llevar una excelente vida profesional y familiar?

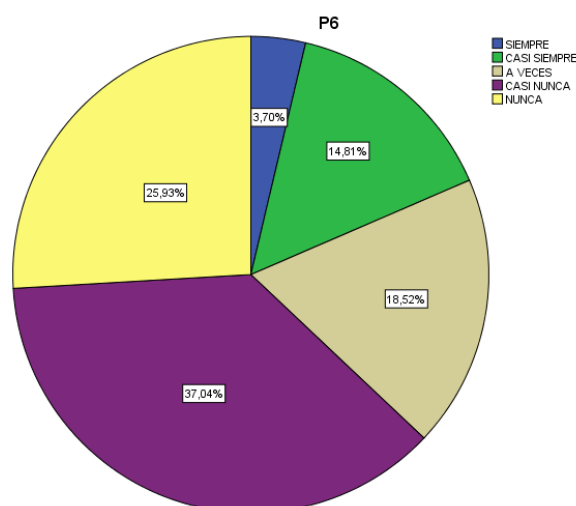
El objetivo de esta pregunta es conocer el grado de satisfacción de los empleados en relación a la flexibilidad de los horarios de trabajo:

Tabla 14. Pregunta 6

		P6			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	3,7	3,7	3,7
	CASI SIEMPRE	4	14,8	14,8	18,5
	A VECES	5	18,5	18,5	37,0
	CASI NUNCA	10	37,0	37,0	74,1
	NUNCA	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel S.A. Junio, Quito-2016.
Elaboración: La autora

Figura 7. Pregunta 6



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel
Elaboración: La autora

Análisis

De acuerdo al resultado obtenido sobre la pregunta 6 y según lo que se muestra en el gráfico anterior, la flexibilidad del tiempo en el trabajo podría ser otro de los problemas que afecta la productividad de la empresa Cesel Consultores, pues el 37% de los trabajadores menciona que casi nunca tiene flexibilidad de horarios, el 19% menciona que a veces, y el 4% informa que siempre se tiene flexibilidad de horarios. La gráfica anterior refleja que la mayoría de los empleados no se encuentra realmente satisfecho con la disponibilidad de horarios laborales, debido a que existe alto trabajo bajo presión y por lo común se requiere laborar horas extras adicionales según el puesto de trabajo que se desempeñe, esto provoca menos tiempo disponible para dedicarlo a sus familias por lo que en el mediano plazo los trabajadores no podrían sentirse comprometidos con la empresa.

Pregunta 7. ¿Usted ejecuta sus actividades en un ambiente de confianza con sus compañeros de trabajo?

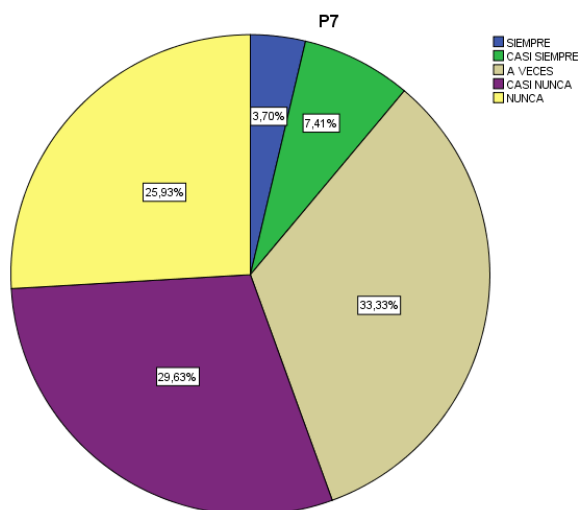
El objetivo de esta pregunta es la percibir el ambiente laboral en el que se desarrollan los trabajadores:

Tabla 15. Pregunta 7

		P7			
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	SIEMPRE	1	3,7	3,7	3,7
	CASI SIEMPRE	2	7,4	7,4	11,1
	A VECES	9	33,3	33,3	44,4
	CASI NUNCA	8	29,6	29,6	74,1
	NUNCA	7	25,9	25,9	100,0
	Total	27	100,0	100,0	

Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cese S.A. Junio, Quito-2016.
Elaboración: La autora

Figura 8. Pregunta 7



Fuente: Encuesta realizada a trabajadores de Cesel
Elaboración: La autora

Análisis

De acuerdo al análisis estadístico y gráfico anterior se tiene que el 26% de los trabajadores informa que nunca tienen confianza con sus compañeros de trabajo, el 30% menciona que casi nunca, de tal manera que solamente el 4% considera que ejecuta sus labores en un ambiente de confianza recíproca entre los miembros de la empresa. Finalmente se concluye que más de la

mitad de los empleados no tienen confianza entre sus propios compañeros de trabajo, esto suele originarse debido a que existe un inadecuado clima laboral dentro de la empresa, problema que afecta no solamente a las relaciones interpersonales entre compañeros, sino también a los niveles de productividad del negocio. Pues a pesar de que se trabaje bajo presión, si es que no existe un adecuado clima laboral se estarían incrementando los tiempos de ejecución para cada actividad que requiera desarrollarse.

4.1.1.2. Resultados de la entrevista a los directivos de la empresa

El resultado de la entrevista aplicada a los directivos de la empresa Cesel Consultores, en Ecuador busca medir tanto la variable dependiente (tratando de corroborar y conocer las repuestas e información proporcionadas por los directivos a preguntas que también fueron efectuadas a trabajadores en relación a la productividad) y la variable independiente que está dado por la gestión estratégica de la organización.

Productividad

Pregunta 1. ¿El tiempo que disponen los trabajadores es suficiente para la ejecución de sus actividades laborales?

Análisis

Los directivos de la empresa Cesel Consultores S.A sucursal Ecuador mencionan que sus trabajadores tienen el tiempo suficiente para la ejecución de sus labores pero ello no se ve reflejado en la entrega de trabajos a tiempo, pues informan que se carece de una adecuada planificación.

Pregunta 2. ¿Se cumplen los objetivos que se establecen para los trabajadores?

Análisis

Los directivos hacen énfasis para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo manifiestan que hay dificultad por parte de los trabajadores para cumplirlos. Preguntamos: ¿A qué creen que ésta relacionado este incumplimiento? creen que esto puede estar relacionado a que la labor de cada trabajador está vinculada a en forma jerarquizada, por lo cual la toma de decisiones es parte fundamental para que se pueda cumplir con el objetivo. Preguntamos: ¿Consideran también que podría haber otros factores? Respondieron que quizás una ausencia de motivación laboral y un inadecuado clima laboral.

Pregunta 3. ¿Considera ud. que los trabajadores se sienten satisfechos en su puesto de trabajo?

Análisis

Los directivos de la empresa perciben que sólo el 20 % de los trabajadores se sienten cómodos con la labor que desempeñan y en las funciones que realizan. Preguntamos: ¿En que basan su respuesta? Respondieron que: Ello se ve reflejado en la entrega de sus trabajos a tiempo y actitud proactiva. Tan bien manifiestan que advierten que un 80% de los trabajadores no se encuentra satisfecho realizando las actividades que desempeñan. Preguntamos: ¿A qué puede deberse? - Indican que puede deberse a dificultades en la toma de decisiones de forma individual ocasionando retraso en el tiempo de respuesta, también lo atribuyen a falta de empatía entre los miembros de la organización.

Pregunta 4. ¿Se encuentran en buen estado los equipos y maquinarias que se utilizan en la empresa?

Análisis

Los directivos mencionan que los equipos y las maquinarias están en buen estado, sin embargo los equipos de computación están desactualizados en cuanto a los sistemas que poseen, ocasionando que se pongan muy lentas las maquinas cuando entra en funcionamiento. Esto perjudica de forma directa en el

tiempo de procesamiento y entrega de reportes de las áreas operativas.

Pregunta 5. ¿Existen horarios de trabajo flexibles que les permita a los trabajadores compartir con su familia?

Análisis

Los directivos mencionan que existe dificultad para establecer horarios flexibles, puesto que los horarios establecidos están acorde a las necesidades de la empresa, sin embargo los trabajadores pueden negociar horarios disponibles para poder disfrutar con su familia, dependiendo la carga laboral que se tenga. Pero a pesar de ello advierten insatisfacción de parte de los empleados por el poco tiempo disponible. Factor que consideran no les permite sentirse comprometidos con la empresa.

Pregunta 6. ¿Existen dificultades en los trabajadores para ejecutar actividades en los próximos tres días?

Análisis

Los directivos de la empresa mencionan que si existen dificultades en los trabajadores en ejecutar sus actividades durante los próximos tres días, pocas veces cumplen con estas actividades en fechas establecida. Indican que solo un 20% de

trabajadores cumple ejecutando actividades para los próximos tres días. Preguntamos: ¿Cuáles consideran las causas?. Manifestaron que pueden ser diversas pero la principal es que no existe un cronograma detallado por parte de los jefes, de las actividades a ejecutarse en los próximos días, por orden de prioridad, esto conlleva muchas veces a que se realice actividades que no son requeridas con prontitud, ocasionando demora a las que si son prioritarias. Manifiestan que se advierte una falta de comunicación y coordinación.

Pregunta 7. ¿Los trabajadores ejecutan su trabajo en un ambiente de confianza?

Análisis

Los directivos de la empresa dan a conocer que los trabajadores cuentan con la debida seguridad y un ambiente acorde a las actividades diarias que realizan, el recurso humano es parte fundamental de la organización por ende debe sentir su centro de labores un lugar acogedor, mismo que se mide a través del área de recursos humanos con evaluaciones de forma trimestrales y también con el área de seguridad, encargados de velar y otorgar al trabajador un ambiente de seguridad y confianza.

Pregunta 8. ¿Considera usted que el ausentismo es uno de los principales problemas de su empresa?

Análisis

Los entrevistados manifestaron que los trabajadores no cumplen a cabalidad con el horario claramente establecido, lo que afecta el nivel de productividad para cada puesto de trabajo y para toda la empresa en general. Se evidencian ausentismos (faltas) que no son oportunamente reportadas y justificadas. Todo ello conlleva a un retraso en todas las operaciones que se realizan, ya que cada trabajador es una parte fundamental de una cadena de procesos donde cada uno desarrolla una actividad y desempeña un rol.

Pregunta 9. ¿Es importante el liderazgo dentro de su organización o su empresa?

Análisis

Los directivos entrevistados manifiestan que el liderazgo es importante para la empresa Cesel Consultores, consideran además que el líder es una figura importante cuando se trata del trabajo en equipo. Pero al mismo tiempo mencionan que es indispensable que se utilicen técnicas de liderazgo con la finalidad de mejorar la comunicación entre trabajadores y el trabajo en equipo. Preguntamos: ¿Han puesto en prácticas estas técnicas de liderazgo? Respondieron que no.

Pregunta 10. ¿Se realiza una evaluación semanal por parte de la empresa sobre las actividades que ejecuten los trabajadores?

Análisis

Los entrevistados declararon que no se realizan evaluaciones en la empresa Cesel Consultores debido al poco tiempo libre que se dispone para ello, pues la carga laboral diaria es sumamente abrumadora. Preguntamos: ¿Conocen sobre los actuales conocimientos y experiencia que han adquirido sus trabajadores durante el tiempo que llevan laborando en la empresa? Respondieron que no tienen conocimiento de ello. Preguntamos: ¿Saben que esto podría ocasionar la pérdida de empleados valiosos para futuros proyectos? Respondieron: que efectivamente es un riesgo que están corriendo pero que piensan subsanar en breve.

Pregunta 11. ¿Considera usted que su empresa dispone de los recursos suficientes para la ejecución de actividades?

Análisis

De acuerdo a lo manifestado por los entrevistados, la empresa Cesel Consultores dispone de los recursos suficientes para ejecutar las actividades, no obstante, también aclaran que resulta indispensable que exista una planificación adecuada no

solamente de los proyectos operativos, sino también, de los proyectos de mercado con los que se pretenden alcanzar nuevos clientes tanto en el corto como en el largo plazo.

Pregunta 12. ¿Se ha realizado charlas o talleres de motivación para incentivar a los trabajadores a su actividad laboral?

Análisis

Los entrevistados respondieron que no se han realizado charlas o talleres motivacionales. ¿Preguntamos porque? Respondieron: debido a la falta de tiempo que existe en cada puesto de trabajo. Pero uno de ellos indico que al inicio de la obra si se daban, pero que en la actualidad esa actividad ya no se ejecuta debido a que se sabe que todos los trabajadores se encuentran concentrados en sus actividades lo que dificulta el desarrollar talleres motivacionales sobre todo por falta de tiempo. Preguntamos: ¿Saben que este hecho podría causar sobrecargas de stress laboral y por ende, afectar en el nivel de productividad de la organización? .Respondieron que tienen pleno conocimiento de ello pero se está trabajando en ello para tomar las medidas correctivas pertinentes.

Gestión Estratégica

Pregunta 13. ¿Con cuántos clientes se ha firmado un contrato por el servicio que se ofrece durante los últimos doce meses?

Análisis

Los entrevistados mencionan que actualmente se dispone de 1 a 2 clientes durante los últimos doce meses, esto es entendible pues cada proyecto equivale a millones de dólares. Además hay que tener en cuenta que la empresa es relativamente nueva en el mercado ecuatoriano. Preguntamos: ¿Resultaría conveniente captar grandes negociaciones dentro de un corto plazo para los próximos años? Respondieron: Que sería lo más conveniente ya que es necesario alcanzar una mayor participación en el mercado para años futuros, pero para ello es indispensable partir desde los niveles de eficacia y eficiencia propios de la organización, carta de presentación de la empresa a futuros clientes, lo que por ende permita seguir manteniendo presencia internacional.

Pregunta 14. ¿Se han implementado nuevos servicios innovadores que permitan mejorar la ejecución en el trabajo de los empleados?

Análisis

Los entrevistados han mencionado que no se han implementado servicios innovadores que busquen mejorar la actividad laboral de sus trabajadores. Esto en general provoca el incremento de tareas rutinarias en los puestos de trabajo dificultando identificar nuevas capacidades, habilidades y destrezas en cada uno de los empleados, por lo que empresa estaría un poco desatenta ante los cambios posibles que surjan en el entorno empresarial.

Pregunta 15. ¿Dispone la empresa de una misión correctamente estructurada?

Análisis

Los entrevistados informan que la empresa Cesel Consultores (matriz Perú) si cuentan con una misión estructurada, sin embargo manifiestan que no se dispone de una misión para la sucursal en Ecuador y que se está trabajando en ello. Además mencionan que imaginaran mecanismos para darla a conocer a sus empleados esta misión de manera que todo el personal que labora en la organización se sienta realmente comprometido con la empresa y con las actividades que le han sido encomendadas.

Pregunta 16. ¿Se han alcanzado objetivos de largo plazo que se hayan definido previamente en la empresa?

Análisis

En cuanto a las metas de la empresa, los entrevistados mencionan que han alcanzado algunos de los objetivos que se han establecido en la empresa dentro un largo plazo. Sin embargo, uno de ellos señala que es difícil su planificación pues no se dispone de escenarios históricos en los cuales sea posible sustentarse. Preguntamos: ¿Consideran necesario implementar una gestión estratégica? Respondieron: que sí lo consideran necesario ya que si no se planifica adecuadamente la empresa podría perder participación en el mercado.

Pregunta 17. ¿La empresa dispone de estrategias que le permitan cumplir la misión y el logro de los objetivos propuestos?

Análisis

Los directivos manifiestan que no han determinado estrategias para alcanzar los objetivos propuestos. Preguntamos: ¿Están conscientes que al no disponer de estrategias los trabajadores no disponen de una planificación correctamente estructurada y definida, por lo que no se podría determinar con exactitud si se han cumplido con los objetivos propuestos de la empresa y de

cada departamento? .Respondieron que están conscientes de ello y cuyas consecuencias afectan en su nivel de productividad, de posicionamiento de mercado y de rentabilidad financiera.

Pregunta 18. ¿Las políticas de la empresa le han ayudado al cumplimiento de estrategias de la compañía?

Análisis

Los directivos entrevistados manifiestan que Cesel Ecuador no dispone de políticas que hayan contribuido al cumplimiento de las estrategias de la empresa, pues no existen estrategias claramente establecidas. Preguntamos ¿Las áreas de la empresa cuentan con la suficiente planificación?- Respondieron que las actividades en cada área del negocio no cuentan con la suficiente planificación que regule el funcionamiento de la empresa. La ausencia de políticas afecta de alguna manera en el buen desempeño de las actividades laborales que se ejecuten de acuerdo a lo que se señale en los puestos de trabajo y departamentos de la empresa.

Pregunta 19. ¿Los programas se implementan de acuerdo a las estrategias que se hayan planificado?

Análisis

En base a las respuestas de los entrevistados, han manifestado que la empresa no cuenta con programas que impulsen la ejecución de estrategias de acuerdo a lo que se haya planificado. Los resultados señalan que no se dispone de programas que permitan el desarrollo de las actividades de la empresa, lo que dificulta la planificación laboral dentro de un corto y mediano plazo, esto en realidad impacta significativamente en la elaboración de futuros proyectos, por lo que cada área o departamento no estaría preparada ante cambios posteriores que podrían darse ya sea por el comportamiento de mercado y de los propios trabajadores.

Pregunta 20. ¿Se dispone de los recursos económicos suficientes para la ejecución de los programas?

Análisis

En cuanto a la disponibilidad de recursos, los entrevistados mencionan que si se dispone de recursos económicos suficientes, mientras que uno de ellos califica que este tipo de recursos en realidad son muy escasos. De acuerdo a la información obtenida, se concluye que la empresa si dispone de los recursos suficientes para la ejecución de programas, no obstante, es necesario que se realice una adecuada planificación donde se detalle el tiempo con

los correspondientes egresos que se devengan en cada actividad, de manera que se priorice a un mayor control sobre los recursos disponibles y las actividades planificadas.

Pregunta 21. ¿Los trabajadores conocen claramente las actividades consecutivas de los programas que requieren implementarse?

Análisis

En relación a las respuestas de los directivos entrevistados, se tiene que los trabajadores no conocen las actividades de los programas, pues la empresa no ha desarrollado aún este tipo de campañas, lo que concluye que la empresa no dispone de un adecuado manejo de gestión en sus áreas departamentales dificultando así una planificación futura.

Pregunta 22. ¿Se efectúan evaluaciones de cada programa que se implemente en la empresa?

Análisis

La respuesta de los entrevistados fue que al no implementarse programas en la empresa, no se efectúan ningún tipo de evaluación, tanto a sus propios trabajadores como en los programas que pretendan implementarse. Por lo tanto esto dificulta llevar cualquier mecanismo de control y de verificación en

las actividades de la empresa lo que afecta el desarrollo y la implementación de futuros proyectos.

4.1.1.3. Resultados en tablas y gráficos del análisis documentario

Los resultados de la información documental aplicada a la empresa Cesel Consultores Ecuador están dados de acuerdo a la variable dependiente en la que está definida por la productividad del negocio.

Indicador 1. Nivel de organización

El objetivo de este indicador es medir el nivel de organización que existe actualmente en la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador:

$$NIVEL DE ORGANIZACION = \left(\frac{No. DE PUESTOS QUE ESTAN EN EL ORGANIGRAMA}{No. TOTAL DE PUESTOS DE TRABAJO} \right) * 100$$

$$NIVEL DE ORGANIZACIÓN = \left(\frac{18}{19} \right) * 100 = 94,73\%$$

Análisis

Al aplicar la fórmula del nivel de organización se tiene que 18 de los 19 puestos de trabajo se encuentran en el organigrama lo que otorga un resultado del 94,73% del nivel de organización. Al tener un nivel de organización del 94,73% es posible concluir que la sucursal de Ecuador de la empresa Cesel Consultores no

presenta mayores inconvenientes al establecer los niveles de jerarquía para cada puesto de trabajo, ya que cada cargo está involucrado en el organigrama correspondiente designado para cada proyecto lo que representa una mayor organización desde sus niveles directivos.

Indicador 2. Margen de costo operativo

El objetivo de este indicador es medir el margen de costo operativo de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador

$$MARGEN COSTO OPERATIVO = \left(\frac{COSTO TRAJADOR PROMEDIO PROYECTO}{COSTO TOTAL DEL PROYECTO} \right) * 100$$

$$MARGEN COSTO OPERATIVO = \left(\frac{9515,52}{58.320,00} \right) * 100 = 16,32\%$$

Análisis

Al realizar el cálculo del margen de costo operativo se determina que el costo promedio por trabajador para cada proyecto es de \$ 9515,32 dólares, asumiendo un costo total de \$ 58320 dólares, por lo que al relacionar estos dos valores se otorga margen del costo operativo de 16,32%. Por lo tanto se concluye que por cada dólar invertido en un proyecto aproximadamente 0,16 dólares se destinan para el pago de los sueldos y salarios de sus trabajadores, por lo que los 0,84 dólares restantes se distribuyen para la adquisición de implementos, equipos, materiales y

suministros, valores que suelen modificarse dependiendo del proyecto que se pretenda elaborar.

4.2. Discusión de resultados

1. Diagnosticar la productividad en la empresa Cesel Consultores en Ecuador 2016.

Resultados obtenidos en relación al diagnóstico de la productividad de la empresa Cesel Consultores S.A en Ecuador:

55% de sus trabajadores no disponen del tiempo suficiente para la ejecución de sus actividades laborales: de acuerdo a lo que se señala en la figura 2 y tabla 9 de la pregunta 1, encuesta realizada a trabajadores, por lo tanto, esto se relaciona con lo que menciona *Hernández* (2011, pág. 89) quien establece que la productividad es el resultado de la correcta utilización de los recursos en el menor tiempo posible, es decir, que debido a que no existe una planificación adecuada por parte de la empresa se tiene altos márgenes de ineficiencia en sus áreas departamentales.

Cumplimiento de metas y objetivos: el diagnóstico evidencia que sólo el 7% de los trabajadores cumple con sus metas y objetivos laborales. A la mayoría se le dificulta el cumplimiento de estas metas y objetivos, evidenciándose entre las principales causas: falta de motivación en el trabajo, desconfianza entre

compañeros y la existencia de un clima laboral inadecuado. Afectando así la eficiencia en la organización ya que de acuerdo a lo que señalan Jones y George (2013, pág. 150) no se estarían aprovechando los recursos para alcanzar las metas y objetivos planteados.

Planificación de actividades: sólo 1 de cada 10 trabajadores se le facilita planificar sus actividades laborales, los departamentos de Cesel Ecuador no disponen de un plan de acción en el cual detallan las actividades a ejecutarse durante una semana de trabajo. Pregunta 3, tabla 11- figura 4. Es preciso mencionar a O'Donnel (2012, pág. 16) *“Planificar es Decidir en forma anticipada qué hacer, cómo hacerlo, cuándo hacerlo y quién lo hace”*.

Satisfacción en el puesto de trabajo: Más de la mitad de los trabajadores no presentan satisfacción al realizar las tareas encomendadas pues no se sienten identificados con la actividad que realizan, no necesariamente porque sean pésimos trabajadores, sino más bien los objetivos de la empresa no le permiten cumplir sus metas personales, lo que afecta en su desempeño laboral. En tal sentido es preciso mencionar a Jones & George (2013, pág. 24). Hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero

que también influyen en la satisfacción laboral. Por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización”.

Equipos y maquinarias: el diagnóstico realizado (pregunta 5, tabla 13 figura 5) evidencia que los equipos y maquinarias que se utilizan en la empresa. No se encuentran en perfecto estado, lo cual dificulta el desarrollo de las actividades con normalidad y atenta contra la productividad. Esto tiene relación con lo que manifiesta Gerente de Marketing de Negocios de Intel para América Latina. “Muchos encargados de tecnología consideran un ahorro reparar equipos antiguos, cuando en realidad representan gastos ocultos en tiempo y productividad para la empresa”

Horarios de trabajos flexibles: La empresa no dispone de horarios flexibles, algo de lo cual lo trabajadores no se encuentran satisfechos, ya que existe un alto grado de trabajo bajo presión y por lo común se requiere laborar horas extras. Esto provoca que los trabajadores tengan menos tiempo libre para dedicárselo a sus familias. En este contexto es preciso mencionar a (Pulido, 2016) “La razón primordial es la necesidad de los colaboradores de

contar con tiempos determinados dentro de horarios hábiles que les permitan cumplir con compromisos familiares, personales, médicos, bancarios, etc. Esta medida le permite a la compañía mantener niveles altos de satisfacción de sus colaboradores y mantener la productividad alta”.

Ambiente de confianza con compañeros de trabajo: más de la mitad de los trabajadores no goza de confianza entre sus propios compañeros de trabajo, esto se origina debido a que no existe un adecuado clima laboral, problema que afecta no solo a las relaciones interpersonales entre compañeros sino también a los niveles de productividad. Pregunta 7- tabla 15-figura7. Esto se relaciona con lo que menciona (Bullara, 2014) “Las ganas de producir e innovar no se dan sin un buen clima laboral y un sentido de pertenencia del espacio entre los trabajadores. Esto significa que los trabajadores no solo estén presentes físicamente sino de que el empleado se sienta parte de la organización, que trabaje motivado”.

Ausentismo: Los trabajadores no cumplen a cabalidad un horario de trabajo claramente establecido. Se evidencian faltas que no son oportunamente reportadas y justificadas. Esto tiene relación con lo mencionado por (Robbins, 2014, pág. 32), dice; "El ausentismo es un aspecto importante a considerar dentro de las

empresas, es por ello que afirmamos que hay que planificar y desarrollar estrategias que controlen las causas que lo originan, tomando decisiones que permitan reducir la ausencia de los empleados al trabajo, creando una cultura que logre acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas".

Liderazgo: Los directivos de la empresa manifiestan que el líder es una figura importante cuando se trata de trabajo en equipo. Pero al mismo tiempo mencionan que es indispensable utilizar técnicas de liderazgo con la finalidad de mejorar la comunicación entre los trabajadores, aquellas que ellos no han estado poniendo en práctica. (Chiavenato I. , 2012, pág. 39), Destaca lo siguiente: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".

Evaluaciones: No se realizan evaluaciones a los trabajadores debido al poco tiempo que se dispone para ello. Pues la carga laboral diaria es sumamente abrumadora. (Chiavenato I. , 2011, pág. 57), refiere que "Cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad."

Recursos suficientes para la ejecución de actividades: Los directivos manifiestan que la empresa si disponer de recursos suficientes para ejecutar actividades, no obstante también aclaran que no disponen de una planificación adecuada para ello. La teoría de los recursos define a la empresa como una colección única de recursos y capacidades que no se pueden comprar y vender libremente en el mercado (Conner, 2015). De este modo, cada empresa es única, y las diferencias de recursos y capacidades entre las distintas empresas, se manifiestan en diferencias en los resultados a largo plazo.

Charlas o talleres de Motivación: No se realizan charlas ni talleres de motivación para los empleados. En ese contexto es propicio citar a Chiavenato quién define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que vive el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Clientes: En la actualidad la empresa dispone de 1 a 2 clientes, esto es aceptable debido a que cada proyecto tiene tiempo de duración cómo mínimo de 2 años y los contratos en términos económicos son altos. En propicio mencionar a (Reyes, 2012) En sí, “no está mal tener una diferente rentabilidad entre un cliente y

otro, lo que (sí) está mal es no conocer la razón (de esa diferencia)”

Implementación de servicios innovadores: No se han implementado servicios innovadores que busquen mejorar la actividad laboral de sus trabajadores, como por ejemplo software de ingeniería. Esto en general provoca incremento de tareas rutinarias dificultando identificar nuevas capacidades, habilidades y destrezas en cada uno de los empleados. "La gente tiene una buena idea de lo que significa innovar en tecnología", dice *Jim Spohrer*, director de Investigación de Servicios en IBM. "Pero la innovación en servicios está más escondida".

Misión estructurada: Los directivos manifiestan que la empresa Cesel (matriz Perú) si cuenta con una misión estructurada, sin embargo mencionan que no se dispone de una misión para la sucursal Ecuador. Tal y como lo plantea (Gelink, 2012), "La Misión es el corazón de una organización" y que el punto de partida de toda organización encuentra su núcleo en la misión.

Objetivos de largo plazo definidos previamente en la empresa: el diagnóstico efectuado evidencia que no cuentan con objetivo de largo plazo definido previamente y que además es difícil su planificación debido a que no se dispone de escenarios

históricos en los cuales sea posible sustentarse. Según (Strickland, 2016): Los objetivos se podrán definir como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión básica. Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficiencia. Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo.

Estrategias: No se han determinado estrategias para alcanzar objetivos propuestos. Es preciso mencionar a (Villarán, 2009) El plan estratégica sirve como guía o timón al directivo que conduce una empresa y orienta sus acciones en función a la visión del empresario. Además, es una herramienta que obliga a los directivos a monitorear los cambios que pudieran darse en el entorno y evaluar constantemente las fortalezas y debilidades de la organización, en función a los competidores en la industria. Como todo plan sirve para tomar decisiones antes de actuar, es decir, como un proceso de evaluación y control antes de que se requiera la acción.

Políticas: La empresa no dispone de políticas que puedan contribuir al cumplimiento de objetivos. Es propicio mencionar a

(O'Donnell, 2014), "Las políticas son planteamientos generales o maneras de comprender que guían o canalizan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones de todos los miembros de la organización".

Programas: Cesel Ecuador no cuentan con programas que impulsan la ejecución de estrategias.

Recursos económicos disponibles: Sí se dispone de recursos económicos suficientes para la ejecución de programas.

Gestión: La empresa no dispone de un adecuado manejo de gestión. En tal sentido es preciso citar a (Rodríguez, 2013), plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es "el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado" y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio.

Finalmente se establece que Cesel Consultores, sucursal Ecuador, no dispone de un plan que permita mejorar la productividad de la organización además de no poseer objetivos claros preestablecidos bajo ciertos criterios de medición que determina con exactitud el alcance de los logros a alcanzar.

2. Identificar los factores determinantes en productividad de la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016

Luego de realizar el diagnóstico de la productiva en Cesel Sucursal Ecuador podemos identificar que los factores determinantes que inciden sobre la ella, son los siguientes:

Insatisfacción laboral y falta de motivación, los trabajadores no se sienten satisfechos ni motivados en su puesto de trabajo. Calificándose así como el factor principal de la baja productividad en la empresa. Este factor se relaciona de acuerdo a lo que señalan Jacques, Cisneros y Mejía (2011, pág. 44) quienes mencionan que el mantener un buen clima laboral en una organización se estaría mejorando el nivel de satisfacción de los trabajadores obteniéndose así resultados favorables en la productividad del negocio.

Ausencia de horarios flexibles, dificultando que los trabajadores dispongan de un mayor tiempo con su familia o para asuntos personales. El trabajo y la familia se constituyen en las dos esferas fundamentales donde actúa el ser humano y a las cuales dedica la mayor parte de su tiempo y recursos; todo lo que sucede en uno de estos dos ámbitos afectará el otro de manera bidireccional (Casas, Lorenzo, & Cañas, 2010, pág. 151)

Ausentismo sin causa y razón aparente (por insatisfacción laboral). Es preciso citar a (Reyes A. , 2013, pág. 62) “El ausentismo laboral es considerado un factor que reduce seriamente la productividad. Para disminuirlo las empresas han acudido a diversos tipos de sanciones, a estimular a los trabajadores que cumplen regularmente con sus obligaciones o a flexibilizar los horarios, reduciendo de este modo los motivos que los empleados tienen para faltar”. Por otro lado (Davis, 2013, pág. 49) Dice: El fenómeno del ausentismo representa un problema no solamente para el trabajador sino para la empresa el primero, que se ve afectado en su salario, en la seguridad en el trabajo, en el bajo rendimiento, la calidad de su mano de obra, reincorporación al trabajo, los justificantes para faltar y deficiencias en los servicios que impiden el buen desarrollo y el logro de objetivos, por otro lado la empresa que sufre de las consecuencias y se ve afectada económicamente, en su presentación de bienes y servicios y en el mercado entre otros.

No se realizan evaluaciones a los trabajadores debido al poco tiempo que se dispone para ello. Pues la carga laboral diaria es sumamente abrumadora. (Chiavenato I. , 2011, pág. 64) Refiere *que* “Cuando un programa de evaluación del desempeño está

bien planeado, coordinado y desarrollado, normalmente trae beneficios a corto, mediano y largo plazo. Los principales beneficiarios son, generalmente, el evaluado, el jefe, la empresa y la comunidad.”

Se carece de talleres de motivación para los trabajadores y no por falta de recursos económicos sino más bien por una buena planificación. (Herzberg, 2010, pág. 82) “Los factores de motivación (logros, reconocimiento, responsabilidad, incentivos) son los que ayudan principalmente a la satisfacción del trabajador, mientras que si los factores de higiene (sueldo, ambiente físico, relaciones personales, status, ambiente de trabajo...) fallan o son inadecuados, causan insatisfacción en el trabajador.

Equipos y maquinarias obsoletos y sin mantenimiento periódicos. Los cuales dificultan el procesamiento y la entrega de información a tiempo.

No se han puesto en práctica las técnicas de liderazgo que permitan una mejor comunicación entre jefes y empleados. Al respecto (Soto, 2015) Liderazgo y productividad están íntimamente relacionados, ya que si una entidad cuenta con un buen liderazgo, su productividad necesariamente tiene que ser

mayor, siempre que los líderes sepan aprovechar todas sus cualidades y quieran formar parte de la entidad o empresa.

No se han implementado servicios innovadores que busquen mejorar la actividad laboral de sus trabajadores y que puedan evitar repetir procesos.

No existe una planificación adecuada de las labores a desarrollar. (Gómez, 2012, pág. 37) Opina que la planificación desde el punto de vista administrativo es la primera función porque sirve de base para las demás funciones administrativas. Agrega que esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por ende, define la planificación como un modelo teórico para actuar en el futuro, donde se establecen los objetivos y se detallan los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Con la planificación se determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

No se cuenta con una misión estructurada ni objetivos a largo plazo definidos, por ende tampoco se cuenta con estrategias, políticas y programas. (Thompson & Strickland, 2010, pág. 4) Viene a ser “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y

sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”;

Finalmente no se dispone de un adecuado manejo de gestión. (Rodríguez, 2013), plantea dos niveles de gestión: uno lineal o tradicional, sinónimo de administración, según el cual gestión es “el conjunto de diligencias que se realizan para desarrollar un proceso o para lograr un producto determinado” y otro que se asume como dirección, como conducción de actividades, a fin de generar procesos de cambio.

3. Diseñar un Modelo de gestión estratégica que apoye en el mejoramiento de la productividad de la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016

Se ha considerado para el desarrollo del presente proyecto utilizar el modelo de planificación que proponen Wheelen y Hunger (2011) en el cual identifican el proceso de gestión estratégica en tres fases consecutivas.

En la primera fase se denomina como formulación de la estrategia y se involucran etapas en las que desde un principio se determina la misión del negocio, para que de ahí se establezcan los objetivos específicos, estrategias y políticas que deberán implementarse.

En la segunda fase se pretende la implementación de las estrategias por lo que cada una de ellas deberá contener programas, presupuestos y procedimientos.

De la misma manera, en la tercera fase se hace énfasis a la evaluación y control que se pretende realizar en la organización, por lo que es aconsejable realizar un comparativo entre los resultados reales con los planificados, esto ayudaría a tener una mayor perspectiva sobre el cumplimiento del modelo de gestión estratégica hacia el logro de los objetivos propuestos inicialmente.

En definitiva, mediante el desarrollo del presente proyecto se persigue la aplicación de un adecuado modelo de gestión estratégica utilizando herramientas de planificación a largo plazo, que se oriente hacia el mejoramiento de la productividad y así conseguir una relevante optimización de los recursos disponibles en la empresa Cesel Ecuador teniendo como principal objetivo mejorar sus niveles de productividad.

4.3. Comprobación de la hipótesis

Formular la hipótesis

H1 = La implementación del modelo de gestión estratégica propuesto basado en la teoría de Wheelen y Hunger, mejora la productividad de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador.

Explicación

Para el desarrollo del presente proyecto, debido a que la hipótesis es descriptiva no es necesario determinar cuantitativamente un resultado, sin embargo, es necesario explicar que para implementar el modelo de gestión estratégica que se encamine hacia el mejoramiento de la productividad es necesario establecer objetivos estratégicas que permitan el cumplimiento diario de la misión de la empresa, por lo que es necesario detallar programas y procedimientos para ejecutarlos en el tiempo y plazo predefinidos.

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

V

**PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICO
EMPRESARIAL PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD EN LA
EMPRESA PERUANA CESEL S.A. CONSULTORES.**

CASO: SUCURSAL ECUADOR 2016

5.1. Situación actual del sector que ejecuta el negocio

Dentro de los servicios de consultoría y asesoría para la construcción, existen diversas empresas que se dedican a este tipo de actividades a nivel internacional, entre las más principales se destacan Tractebel, NortConsult, CPS de Ingeniería y Dessau, todas estas entidades mantienen sucursales en los distintos países de Latinoamérica y en el continente europeo, lo que se podría determinar un moderado nivel de competencia en los servicios de asesoría en consultoría para construcción al buscar nuevas fronteras internacionales.

En el territorio ecuatoriano, en cambio existe un limitado número de empresas que se dedican a este tipo de actividades como son la Consultora Vega & Asociados, EGV Consultores Cia. Limitada, e IngeConsult Cia Ltda, empresas que se dedican a la asesoría en consultoría o fiscalización a construcciones privadas específicamente, por lo que para las entidades públicas las obras del Estado son fiscalizadas en su mayoría por el Cuerpo de Ingenieros del Ejército Ecuatoriano.

5.2. Situación actual de la empresa Cesel Consultores S.A, sucursal Ecuador

La empresa Cesel Consultores S.A es una “empresa consultora con más de 40 años desarrollando consultoría en ingeniería con múltiples disciplinas integradas. La matriz principal se encuentra en Perú y se cuenta con sucursales y oficinas en diversos países de Latinoamérica” (Cesel Ingenieros, 2016).

Cesel Consultores S.A realiza “estudios, diseños y desarrollo de ingeniería, supervisión de estudios y obras, gerencia integral de proyectos de ingeniería y construcción por medio de sus doce gerencias de operaciones” (Cesel Ingenieros, 2016).

5.2.1. Análisis del entorno externo

La importancia del análisis del entorno externo reside en que permite evaluar los diferentes factores que impactan a todos los pequeños, medianos y grandes negocios del Ecuador y principalmente en la ciudad de Quito, es por ello que esta evaluación se realiza bajo dos perspectivas como son el macroentorno y microentorno los cuales requieren ser analizados minuciosamente.

5.2.1.1. Macroentorno externo

Dentro del análisis del macroentorno se evalúan los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos, para que posteriormente sea posible diseñar la matriz SEPTTEL en la cual se definen las oportunidades o amenazas.

5.2.1.1.1. Factores sociales

Implementación de nuevos proyectos de infraestructura para electricidad. Se conoce que “el Ecuador pasará de un promedio del 5,5% en el incremento anual de la demanda de electricidad registrado entre el 2000 y el 2012, a tasas de crecimiento que llegarán hasta el 21,3% anual en el 2017” (Revista Líderes, 2013), por lo que la demanda de electricidad involucra el desarrollo de nuevos proyectos en el territorio ecuatoriano, lo que facilita que las empresas constructoras y de servicios mejoren sus instalaciones evitando cortes de energía en el corto, mediano y largo plazo para los consumidores, es por ello que este factor se cataloga como una **oportunidad** al realizar el diagnóstico situacional.

Crecimiento del índice de desempleo. El desempleo en “el Ecuador se registra en 4,77% para el año 2014, porcentaje que se incrementa a 5,74% en el 2015” (El Comercio cita al FMI,

2016), por lo que se determina un mayor número de trabajadores desocupados en el 2015 en comparación con el 2014, esto se identifica como una **amenaza** ya al incrementarse el índice de desempleo sería una forma de determinar que existe una tendencia económica desfavorable para los negocios del territorio ecuatoriano.

5.2.1.1.2. Factor económico externo

Descenso del PIB (Producto Interno Bruto). Durante el año 2014 se establece un PIB del 3,7% cifra que disminuye al 0,4% para el 2015” (Banco Central del Ecuador, 2016), lo que significa que existe un menor nivel de producción por parte de las empresas ya sean pequeñas, medianas o grandes, pues se esto es como resultado el margen de consumo de los pobladores del territorio ecuatoriano, lo que se ha catalogado como una **amenaza** para el presente proyecto.

Disminución de la tasa de inflación anual. Se conoce que para el año 2015 la inflación “se ubica en 3,38% mientras que para el 2014 este porcentaje está representado en 3,67%” (El Universo cita al INEC, 2016), esto demuestra que los precios de bienes y servicios que se comercializan en el Ecuador ha ido disminuyendo durante los dos últimos años, por ende, este factor se ha considerado como una **oportunidad** pues si bien es cierto la

inflación ha disminuido, su tasa se encuentra en un solo dígito demostrando que no existe una alta variabilidad en el precio de los productos incluyendo los de materias primas.

Incremento de la pobreza en el Ecuador. Durante el "año 2014 la pobreza se ubicaba en 22,5% mientras que para el 2015 asciende a 23,3% debido a un incremento de la pobreza rural que pasó del 35,3% al 39,3%" (Banco Mundial, 2016), esto demuestra que ha existido un incremento de los niveles de pobreza entre el año 2014 al 2015, lo que refleja la disminución de sus ingresos en los habitantes ecuatorianos que podría darse por la recesión económica de las empresas, es por ello que este factor se ha catalogado como una **amenaza** para el presente estudio.

5.2.1.1.3. Factor político

Ecuador ocupa el tercer lugar de corrupción en América Latina. Actualmente Ecuador, ocupa el "tercer lugar entre los países más corruptos de América Latina con un puntaje de 107 dentro del índice de Percepción de Corrupción" (Quiroz, 2016), ubicándose solamente por encima de países como Venezuela y Paraguay, este factor de alguna manera demuestra que existen altos conflictos políticos en las diferentes entidades del Estado por parte de quienes se califican como opositores al gobierno actual,

por ende este factor se ha establecido como una **amenaza** al evaluar el diagnóstico situacional.

5.2.1.1.4. Factor tecnológico

Disponibilidad de internet en la provincia de Pichincha. Se conoce que en la provincia de Pichincha se registra una mayor disponibilidad de internet al encontrarse el 32,99% de usuarios de la totalidad de la población (Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones, 2016), convirtiéndola así a Pichincha como la provincia con mayor conexión a internet que al compararla con otras provincias similares es la que más sobresale entre todas ellas, por consiguiente, los habitantes y empresas que residan en este territorio podrían mejorar su comunicación a grandes distancias convirtiéndose así este factor como una **oportunidad**.

Alta inversión en tecnología en las industrias del Ecuador. La tecnología es un factor fundamental para el crecimiento empresarial, por lo que el sector de servicios destinó 83,16 millones de dólares en investigación y desarrollo, destacando además que las empresas destinan el 31,22% su presupuesto en innovación de equipos y maquinarias (Secretaría de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación, 2014), por ende, este factor se denomina como una **oportunidad** ya que al adquirir

nuevos equipos tecnológicos posiblemente se estaría mejorando el nivel de productivas de los negocios.

5.2.1.1.5. Factor ecológico

Baja inversión ambiental por parte de las empresas ecuatorianas. Se conoce que las empresas ecuatorianas realizan una baja inversión en el cuidado ambiental pues para “el año 2013 se destinaron solamente el 8% de su presupuesto por lo que para el año 2014 este porcentaje disminuye aún más ubicándose en 5%” (INEC, 2013), por lo tanto, este factor se cataloga como una **amenaza** pues los altos costos que involucran al no proteger el medio ambiente se prevén en el futuro, afectando a los habitantes y a la mayoría de entidades incluyendo a las empresas de servicios de asesoría y de construcción.

5.2.1.1.6 Factor legal

Incremento del IVA del 12% al 14% en Servicio de Supervisión de Obras Civiles. Se conoce que en el Ecuador “se incrementa la tarifa del IVA al 14% durante el período hasta un año contado” (Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana por las Afectaciones del Terremoto, 2016, Disposición Transitoria Primera), este servicio se incluye para todos los bienes y servicios que estuvieren incluidos con la tarifa del 12%, esto incluye el

servicio de supervisión de obras civiles en la que también afecta a la empresa Cesel Consultores, sucursal en Ecuador, por lo que se cataloga a éste factor como una **amenaza** para la presente investigación.

Pago del Impuesto a la Salida de Divisas al enviar dinero al exterior. Las personas o instituciones privadas que envíen dinero fuera del territorio ecuatoriano se ha creado el Impuesto a la Salida de Divisas que se calcula “sobre el valor de todas las operaciones y transacciones monetarias que se realicen al exterior, con o sin intervención de las instituciones que integran el sistema financiero” (Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador, 2014, Art. 155), por lo tanto, las empresas privadas, como la sucursal Ecuador de Cesel Consultores, al enviar dinero fuera país se estaría cobrando un porcentaje siempre y cuando sobrepase los \$ 1000,00 dólares del monto enviado, por lo que este factor se establece como una **amenaza** para el proyecto actual.

5.2.1.1.7. Matriz SEPTTEL

La matriz SEPTTEL evalúa cada uno de los factores sociales, económicos, políticos, tecnológicos y ecológicos que impactan al entorno externo, es decir, a todas las empresas que residan en el territorio ecuatoriano.

Dentro de la matriz SEPTTEL se describe lo siguiente:

Tabla 16 Matriz SEPTTEL

Dimensión	Factor crítico del éxito	Oportunidad / Amenaza
Social	Incremento de nuevos proyectos de infraestructura para electricidad	Oportunidad
	Crecimiento del índice de desempleo	Amenaza
Económico	Descenso del PIB (Producto Interno Bruto)	Amenaza
	Disminución de la tasa de inflación anual	Oportunidad
	Incremento de la pobreza en el Ecuador	Amenaza
Político	Ecuador ocupa el tercer lugar de corrupción en América Latina	Amenaza
Tecnológico	Disponibilidad de internet en la provincia de Pichincha	Oportunidad
	Alta inversión en tecnología en las industrias del Ecuador	Oportunidad
Ecológico	Baja inversión ambiental por parte de las empresas ecuatorianas	Amenaza
	Incremento del 12% al 14% en Servicios de Supervisión de Obras Civiles	Amenaza
Legal	Pago del impuesto a la Salida de Divisas al enviar dinero al exterior	Amenaza

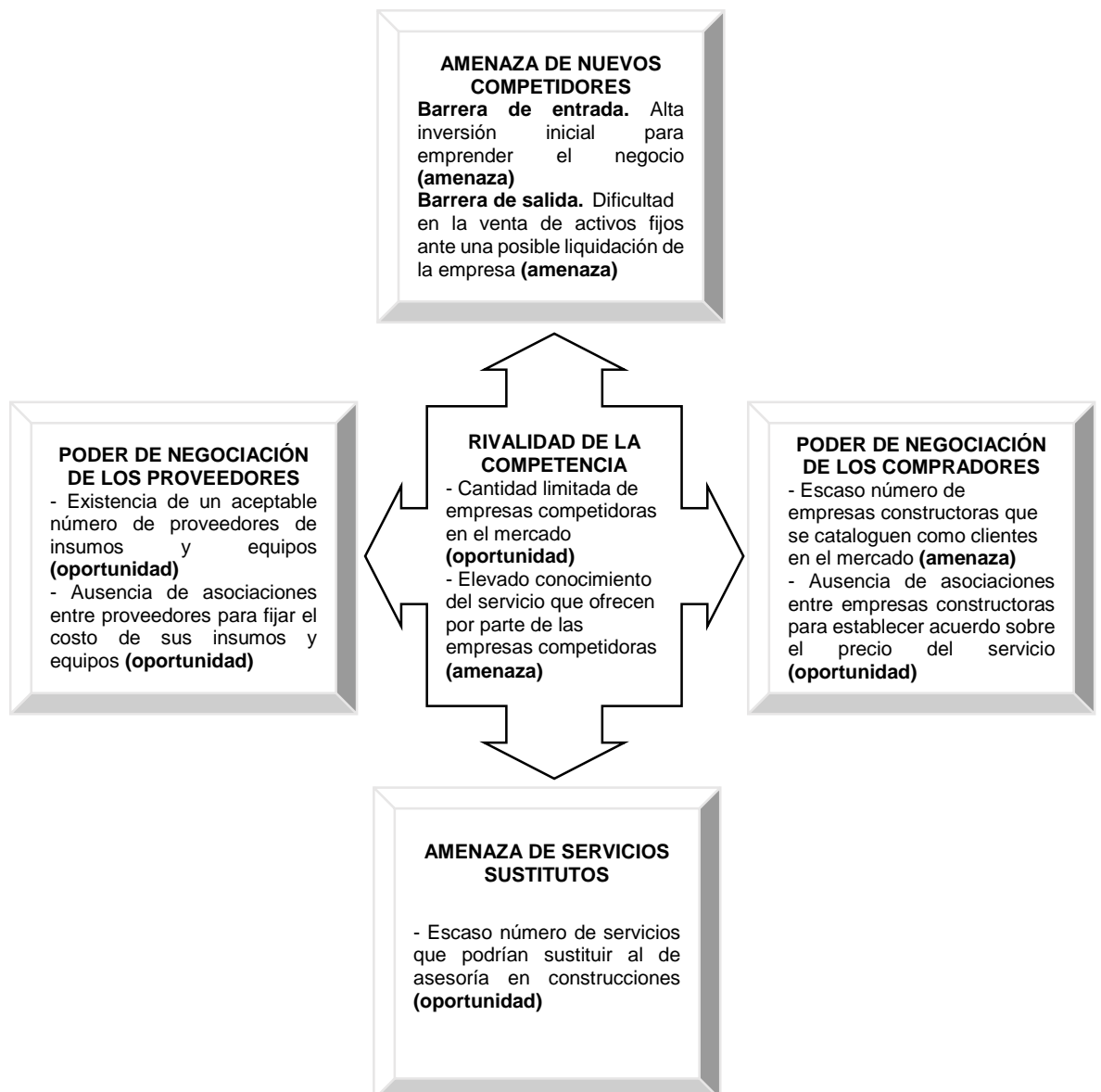
Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

5.2.1.2. Microentorno – Matriz Porter

Al analizar el microentorno de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador, se evalúan sus principales proveedores, clientes y competencia, así como también el ingreso de nuevos productos o servicios sustitutos o nuevas empresas competidoras que se podrían desarrollar en el mercado manteniendo una amplia perspectiva en el futuro.

Para determinar cada uno de estos factores se ha elaborado la Matriz de las cinco fuerzas de Porter, las cuales observa en el siguiente gráfico:

Figura 9. Matriz de las Cinco Fuerzas de Porter



Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

5.2.1.2.1. Poder de negociación de los proveedores

Está dado por el poder que tienen los proveedores al momento de comercializar sus materias primas o materiales, por lo que es necesario analizar los siguientes factores:

Existencia de un aceptable número de proveedores de insumos y equipos. Los proveedores de la empresa Cesel Consultores, de la sucursal Ecuador, son muy diversos pero suficientes, por lo tanto, este factor se cataloga como una oportunidad, la lista de todos ellos se desglosan en la tabla siguiente:

Proveedor	Descripción
Líder Suministros; Paco Comercial e Industrial S.A.	Suministros de Oficina y computación
Tech Computer S.A.	Equipos de computo
Asesoría Contable y Legal	Asesores es temas legales y contables
Hospedaje Ing. en Obra	Cabañas alquiladas a morador de la zona
Movilidad	Alquiler de movilidad personal en obra
Micromercado Riky	compra de suministros en obra
Seguros Pichincha	Seguro de accidentes personales

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

Ausencia de asociaciones entre proveedores para fijar el costo de sus insumos y equipos. Se conoce que en realidad, los proveedores no se encuentran asociados entre sí, lo cual genera un factor favorable para la empresa, pues esto facilita a que los proveedores se encuentran más abiertos sobre una

negociación sobre el costo de sus materiales, el mismo que se lo determina por parte del mercado, por ende esto se determina como una **oportunidad**.

5.2.1.2.2. Poder de negociación de los compradores

El poder que tienen los clientes de la empresa Cesel Consultores son escasos añadiendo además que no existen asociaciones que permitan establecer acuerdos sobre el precio del servicio, por lo tanto, estos dos factores se explican a continuación:

Escaso número de empresas constructoras que se catalogaron como clientes en el mercado. Actualmente, la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador, dispone solamente como cliente activo a la Constructora Ecuagesa, por lo que los ingresos del negocio estarían dependiendo de un solo cliente, por lo tanto, este factor se ha catalogado como una amenaza en desarrollo del diagnóstico situacional del presente proyecto.

Ausencia de asociaciones entre empresas constructoras para establecer acuerdo sobre el precio del servicio. Se conoce que no existe un acuerdo o algún tipo de asociación en el que las empresas constructoras puedan establecer acuerdos previos en el precio del servicio para controlar el mercado, por

ende, este factor se considera como **oportunidad** en la investigación actual.

5.2.1.2.3. Amenaza de servicios sustitutos

Se sabe que no existen servicios que pueden sustituir al de la empresa Cesel Consultores, sin embargo, se requiere un análisis más detallado de este factor de acuerdo como se detalla a continuación:

Escaso número de servicios que podrían sustituir al de asesoría en construcciones. En realidad son muy escasos los servicios de asesoría de construcción que podrían sustituirlo, y aunque los dueños o inversionistas de las constructoras típicamente no mantienen un alto conocimiento sobre edificaciones, ellos a su vez prefieren contratar a profesionales calificados para que exista un control sobre el manejo de dichos recursos, calificándose así a este factor como una oportunidad para la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador.

5.2.1.2.4. Amenaza de nuevos competidores

Al momento que los inversionistas buscan entrar o salir del mercado, se establecen tanto barreras de entrada como de salida, por lo que resulta indispensable analizarlas cada uno de ellas de acuerdo como se describe a continuación:

Barreras de entrada. Son aquellas que dificultan al momento del inicio de la empresa dentro de este tipo de mercado, por lo que una **alta inversión inicial para emprender el negocio** se califica como una **amenaza**, esto se debe a que el pago de los sueldos de los ingenieros profesionales es altamente costosos por lo que se incrementan los valores de la inversión.

Barreras de salida. Son aquellas que se presentan como dificultad en caso de que se requiera cerrar o liquidar el funcionamiento de la empresa, por lo que para el caso del presente proyecto se tiene **dificultad en la venta de activos fijos**, por ello este factor se determina como una **amenaza**, pues los equipos y maquinaria después de un cierto tiempo van perdiendo valor, y en la mayoría de las veces los compradores prefieren adquirir equipos nuevos en lugar de otros que ya han sido utilizados a pesar de que se encuentren en perfectas condiciones.

5.2.1.2.5. Rivalidad de la competencia

Se conoce que no existe un elevado número de empresas competidoras, sin embargo, sus dueños o administradores mantienen un alto conocimiento sobre el mercado en el que se desenvuelven, por lo que es indispensable explicar cada uno de estos factores:

Cantidad limitada de empresas competidoras en el mercado.

No existe un alto número de empresas competidoras en el mercado en comparación con Cesel Consultores, sucursal Ecuador, lo que se determina como una **oportunidad** para el presente proyecto, pues la mayoría de estas entidades de asesoría se especializa en alguna rama en particular ya que todas ellas no ofrecen servicios idénticos:

Tabla 17. Empresas competidoras de Cesel Consultores, sucursal Ecuador

Empresas competidoras	Nacionalidad
Consultora Vera & Asociados	Ecuatoriana
EGV Consultores Cía. Ltda.	Ecuatoriana
IngeConsult Cía Ltda.	Ecuatoriana
Graña y Montero	Peruana
PoyRy	Suiza
Integral	Colombiana
Norconsult	Noruega
CPS de ingeniería	Peruanos
Hob	Peruanos

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

Elevado conocimiento del servicio que ofrecen por parte de las empresas competidoras. Las empresas competidoras mantienen altos conocimientos del mercado por parte de sus propios profesionales, por lo que posiblemente podrían con el cliente negociar de mejor manera ante situaciones adversas ante la disponibilidad de ofrecer más y nuevos servicios a un mismo costo, lo que se genera como una **amenaza** para Cesel Consultores, sucursal Ecuador.

5.2.2. Análisis del entorno interno

5.2.2.1. Capacidad administrativa

Los directivos de la empresa reconocen la importancia del liderazgo. De acuerdo a los resultados otorgados por la entrevista, se establece un alto reconocimiento del liderazgo por parte de los directivos de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador, esto se cataloga como una **fortaleza** pues de alguna manera se considera la participación activa por parte de todos los trabajadores.

Los directivos consideran que si han alcanzado los objetivos de la empresa. A pesar de que Cesel Consultores, sucursal Ecuador, no se ha planteado estrategias claramente definidas, sus directivos señalan que sí se logrado los objetivos de la entidad, aunque se conoce que dichos objetivos no se han establecido cuantitativamente, no obstante, este factor se ha considerado como una **fortaleza** para la entidad pues los directivos se encuentran optimistas de que sí es posible alcanzar los objetivos.

Existen inconvenientes para la planificación semanal. Los colaboradores de Cesel Consultores, sucursal Ecuador, conocen claramente los objetivos de sus puesto de trabajo, sin

embargo, no existe una planificación de lo que se deberá realizar la próxima semana por lo que ha considerado como una **debilidad**, pues se carece por escrito de una descripción correctamente estructurada en la que se describan las actividades laborales para cada puesto de trabajo.

5.2.2.2. Capacidad organizacional

Los puestos de trabajo se describen correctamente en el organigrama. Los puestos de trabajo de Cesel Consultores, sucursal Ecuador, se encuentran desglosados en un organigrama por lo que resulta sencillo identificar los diferentes niveles de jerarquía existentes dentro de la empresa por lo que facilita reconocer las responsabilidades para los trabajadores que laboran en la entidad, es por ello que este factor se cataloga como una **fortaleza** al instante de realizar el diagnóstico situacional.

La empresa matriz dispone de una misión correctamente estructurada. la empresa matriz Cesel Consultores que se ubica en Perú dispone de una misión correctamente estructurada en la que de acuerdo a lo que señalan los directivos, los colaboradores de la oficina principal se encuentran identificados con ella. Por lo que esta misma misión

se ha aplicado a Cesel Consultores, sucursal Ecuador, por lo que se ha calificado como una **fortaleza** para la entidad.

5.2.2.3. Capacidad financiera

La empresa dispone de los recursos suficientes para la ejecución de proyectos. Los directivos de Cesel Consultores, sucursal Ecuador mencionan que disponen de los recursos económicos suficientes para realizar nuevos proyectos, por ende, este factor se determina como **fortaleza** pues es posible establecer mejoras en los servicios que dispone la empresa que se permitan implementarse ya sea en el corto, mediano, o largo plazo.

5.2.2.4. Capacidad de recursos humanos

Baja satisfacción laboral en los puestos de trabajo. En base a los resultados de la encuesta, se tiene que los trabajadores de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador, no se sienten motivados para ejecutar sus actividades, por lo que este factor se califica como una debilidad para la empresa, disminuyendo su productividad laboral ya que sus colaboradores podrían mantener altos niveles de stress al ejecutar sus tareas que se les hayan designado.

Existe un ambiente laboral que genera desconfianza entre trabajadores. El área de recurso humano es la parte fundamental de la estructura de la empresa Cesel Consultores S.A sucursal Ecuador, en la cual la institución cuida al personal brindándoles una estabilidad laboral, sin embargo no realiza un seguimiento en la labor diaria para que el empleado se sienta más afín a la empresa por lo que se considera como una debilidad.

Ausencia de evaluaciones laborales sobre las actividades que se desempeñan. La empresa Cesel Consultores S.A sucursal Ecuador no realiza evaluaciones laborales sobre las actividades, por lo que ocasiona que no se conozcan el desempeño de cada persona, provocando una dificultad en el cumplimiento de sus objetivos, por ende se considera como una debilidad para la empresa.

Escases de charlas o talleres motivacionales para los trabajadores. Los trabajadores de la empresa Cesel Consultores S.A sucursal Ecuador no tienen talleres de motivación o participaciones en equipos que contribuyan a la labor diaria, pues el recurso humano es la parte principal en el desarrollo de una organización, lo que ocasiona que el personal

no esté motivado o vinculado cien por ciento con la misma, por ende es considerada como una debilidad.

Capacidad de procesos y tiempos

Escasez de tiempo para la ejecución de actividades laborales. En la empresa Cesel Consultores S.A sucursal Ecuador, el factor tiempo está mal manejado en relación a las actividades laborales que tiene que ver con los cumplimientos de sus labores, misma que está involucrado con el factor de coordinación que no es correcto, afectando de esta manera al factor tiempo necesario para realizar sus labores esto conlleva que no se cumplan con los objetivos de la empresa por ende se considera como una debilidad.

Existen maquinarias y equipos inadecuados en los puestos de trabajo. La empresa presenta dificultad por no tener sistemas actualizados lo que ocasiona demora en los procesos, tecnología no adecuada por lo que existe tiempos muertos ocasionando demora en los procesos administrativos que están vinculados directamente con el área operativa, por ende existe demora en los procesos de reportes provocando conflictos internos que está relacionado con el desarrollo de la misma, por ende se considera como una debilidad.

Escasa flexibilidad en los horarios para las jornadas diarias de trabajo. La puntualidad es el eje primordial para el desarrollo de una empresa, sin embargo Cesel Consultores S.A sucursal Ecuador presente dificultad por no tener una flexibilidad con los horarios disponibles, exclusivamente deben cumplir horarios ya establecidos, sin embargo debería existir la forma de ser flexibles de acuerdo a los cargos o funciones que deben desempeñarse de forma diaria por la cual se la considera como debilidad para la institucional.

5.2.3. Evaluación de la situación actual

45.2.3.1. Matriz FODA

En la Matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) se registran los factores internos y externos que impactan a Cesel Consultores S.A, sucursal Ecuador, factores que se detallan en la tabla siguiente:

Tabla 18. Matriz FODA

	POSITIVAS	NEGATIVAS
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Los directivos de la empresa reconocen la importancia del liderazgo - La empresa dispone de los recursos suficientes para la ejecución de proyectos - La empresa matriz dispone de una misión correctamente estructurada - Los puestos de trabajo se describen correctamente en el organigrama 	<ul style="list-style-type: none"> - Escasez de tiempo para la ejecución de actividades laborales - Existen inconvenientes para la planificación semanal - Baja satisfacción laboral en los puestos de trabajo - Existen maquinarias y equipos inadecuados en los puestos de trabajo - Escasa flexibilidad en los horarios para las jornadas diarias de trabajo - Existe un ambiente laboral que genera desconfianza entre trabajadores - Ausencia de evaluaciones laborales sobre las actividades que se desempeñan - Escasez de charlas o talleres motivacionales para los trabajadores

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de la tasa de inflación anual - Disponibilidad de internet en la provincia de Pichincha - Alta inversión en tecnología en las industrias del Ecuador - Ausencia de asociaciones entre empresas constructoras para establecer acuerdo sobre el precio del servicio - Escaso número de servicios que podrían sustituir al de asesoría en construcciones - Existencia de un aceptable número de proveedores de insumos y equipos - Ausencia de asociaciones entre proveedores para fijar el costo de sus insumos y equipos - Cantidad limitada de empresas competidoras en el mercado - Implementación de nuevos proyectos de infraestructura para electricidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del índice del desempleo - Incremento de la pobreza en el Ecuador - Descenso del PIB (Producto Interno Bruto) - Pago del Impuesto a la Salida de Divisas al enviar dinero al exterior - Baja inversión ambiental por parte de las empresas ecuatorianas - Alta inversión inicial para emprender el negocio - Dificultad en la venta de activos fijos ante una posible liquidación de la empresa - Escaso número de empresas constructoras que se cataloguen como clientes en el mercado - Elevado conocimiento del servicio que ofrecen por parte de las empresas competidoras - Ecuador ocupa el tercer lugar de corrupción en América Latina - Incremento del IVA del 12% al 14% en Servicio de Supervisión de Obras Civiles

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

5.2.3.3. Matriz de estrategias

La Matriz de Estrategias se estructura tomando como base las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, las mismas que al ser relacionadas entre sí, se ha diseñado la siguiente tabla que se observa a continuación:

Tabla 19. Matriz de objetivos estratégicas

INTERNAS EXTERNAS	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	F1. Los directivos de la empresa reconocen la importancia del liderazgo F2. La empresa dispone de los recursos suficientes para la ejecución de proyectos F3. La empresa matriz dispone de una misión correctamente estructurada F4. Los puestos de trabajo se describen correctamente en el organigrama	D1. Escasez de tiempo para la ejecución de actividades laborales D2. Existen inconvenientes para la planificación semanal D3. Baja satisfacción laboral en los puestos de trabajo D4. Existen maquinarias y equipos inadecuados en los puestos de trabajo D5. Escasa flexibilidad en los horarios para las jornadas diarias de trabajo D6. Existe un ambiente laboral que genera desconfianza entre trabajadores D7. Ausencia de evaluaciones laborales sobre las actividades que se desempeñan D8. Escasez de charlas o talleres motivacionales para los trabajadores
OPORTUNIDADES	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FO	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DO
O1. Disminución de la tasa de inflación anual O2. Disponibilidad de internet en la provincia de Pichincha O3. Alta inversión en tecnología en las industrias del Ecuador O4. Ausencia de asociaciones entre empresas constructoras para establecer acuerdo sobre el precio del servicio O5. Escaso número de servicios que podrían sustituir al de asesoría en construcciones O6. Existencia de un aceptable número de proveedores de insumos y equipos O7. Ausencia de asociaciones entre proveedores para fijar el costo de sus insumos y equipos O8. Cantidad limitada de empresas competidoras en el mercado O9. Implementación de nuevos proyectos de infraestructura para electricidad	- Definir a los directivos y demás trabajadores como líderes capaces de innovar el servicio de acuerdo a las nuevas tendencias tecnológicas (F1 - O2 - O3) - Adquisición nuevos equipos y maquinarias acorde a los nuevas tecnologías (F2 - O3)	- Organizar eventos sociales y deportivos en la que participen los trabajadores de la empresa (D6 – O1) - Establecer parámetros de tiempos para recibir y despachar a los proveedores (D1 – O6) - Compartir mensajes motivacionales en redes sociales entre los propios trabajadores de la empresa (D8 – O3)
AMENAZAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS FA	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA
A1. Crecimiento del índice del desempleo A2. Incremento de la pobreza en el Ecuador A3. Descenso del PIB (Producto Interno Bruto) A4. Pago del Impuesto a la Salida de Divisas al enviar dinero al exterior A5. Baja inversión ambiental por parte de las empresas ecuatorianas A6. Alta inversión inicial para emprender el negocio A7. Dificultad en la venta de activos fijos ante una posible liquidación de la empresa A8. Escaso número de empresas constructoras que se cataloguen como clientes en el mercado A9. Elevado conocimiento del servicio que ofrecen por parte de las empresas competidoras A10. Ecuador ocupa el tercer lugar de corrupción en América Latina A11. Incremento del IVA del 12% al 14% en Servicio de Supervisión de Obras Civiles	- Desarrollar una campaña de reciclaje que incentive al cuidado y protección del medio ambiente (F2 – F5 – A5) - Contratar una empresa de asesoría en actualizaciones tributarias (F2 – A4)	- Efectuar evaluaciones de desempeño de 360 grados en todos los puestos de trabajo de la empresa (D7 – A8) - Diseñar manuales para el manejo de equipos y maquinarias que se utilicen para cada puesto de trabajo (D4 – O9) - Capacitar a los directivos en desarrollo de negociaciones y atención al cliente (D8 – A8)

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

5.3. Objetivo de la propuesta

Mejorar la productividad de Cesel S.A. Ecuador

5.4. Modelo de gestión estratégico para mejorar la productividad en la empresa peruana Cesel S.A. Consultores en la sucursal Ecuador

El modelo de gestión estratégica propuesto se diseña de acuerdo a lo dispuesto por Wheelen y Hunter (2011), autores que mantienen la siguiente estructura:

5.4.1. Visión

Ampliar y mantener la presencia de Cesel Consultores S.A en el territorio ecuatoriano.

5.4.2. Misión

La misión propuesta del negocio es:

“Contribuir al desarrollo del territorio ecuatoriano a través de nuestros servicios en estudio, diseño, supervisión y gerenciamiento de obras de infraestructura”.

5.4.3. Objetivos

Objetivo general

Mejorar la productividad en un 80% para la empresa Cesel Consultores, sucursal en Ecuador

Objetivos Específicos

Mejorar el nivel de aceptación en un 50% en el clima laboral de la empresa Cesel Consultores sucursal Ecuador a partir del tercer año

Mejorar los niveles de negociación y liderazgo en un 60% por parte de los directivos de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador

Alcanzar el 80% de eficacia y eficiencia mediante la utilización de equipos y maquinarias de última tecnología

Lograr que los trabajadores posean los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas en un 90% para el fiel cumplimiento de sus actividades encomendadas

Optimizar los recursos naturales que dispone la empresa en un 80% desde el tercer año de haberse implementado el modelo de gestión

Optimizar en 70% de los tiempos de recepción de materiales que llegan a la empresa

Contratar empresa de asesoría en actualizaciones tributarias.

5.4.4. Estrategias

Las estrategias se han planteado en función con los objetivos específicos del modelo de gestión estratégica, estrategias que se identifican y describen a continuación:

Tabla 20 Objetivos y objetivos estratégicos del modelo de gestión

Objetivos	Objetivos estratégicos
Mejorar el nivel de aceptación en un 50% en el clima laboral de la empresa Cesel Consultores sucursal Ecuador a partir del tercer año	Organizar eventos sociales y deportivos en la que participen los trabajadores de la empresa
	Compartir mensajes motivacionales en redes sociales entre los propios trabajadores de la empresa
Mejorar los niveles de negociación y liderazgo en un 60% por parte de los directivos de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador	Capacitar a los directivos en desarrollo de negociaciones y atención al cliente
	Definir a los directivos y demás trabajadores como líderes capaces de innovar el servicio de acuerdo a las nuevas tendencias tecnológicas
Alcanzar el 80% de eficacia y eficiencia mediante la utilización de equipos y maquinarias de última tecnología	Diseñar manuales para el manejo de equipos y maquinarias que se utilicen para cada puesto de trabajo
	Adquisición nuevos equipos y maquinarias acorde a los nuevas tecnologías
Lograr que los trabajadores posean los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas en un 90% para el fiel cumplimiento de sus actividades encomendadas	Efectuar evaluaciones de desempeño de 360 grados en todos los puestos de trabajo de la empresa
Optimizar los recursos naturales que dispone la empresa en un 80% desde el tercer año de haberse implementado el modelo de gestión	Desarrollar una campaña de reciclaje que incentive al cuidado y protección del medio ambiente
Optimizar en 70% de los tiempos de recepción de materiales que llegan a la empresa	Establecer parámetros de tiempos para recibir y despachar a los proveedores
Mantener las actualizaciones tributarias relacionadas con las transacciones internacionales realizadas.	Contratar una empresa local que se encargue de las actualizaciones de la asesoría tributaria

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La autora

5.4.5. Políticas

Las políticas se han planteado para cada estrategia las cuales se observan en la siguiente tabla:

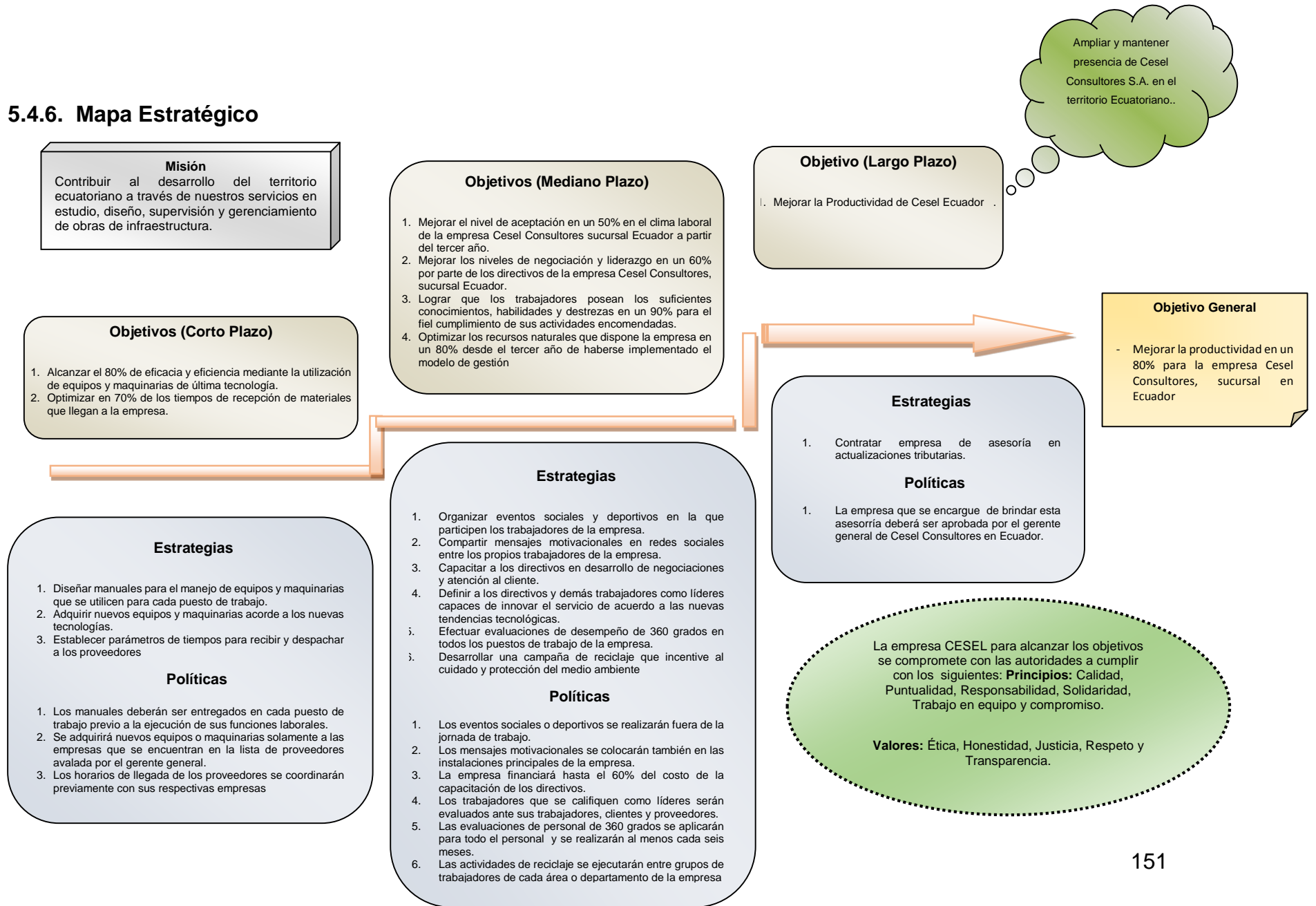
Estrategias	Políticas
Organizar eventos sociales y deportivos en la que participen los trabajadores de la empresa	Los eventos sociales o deportivos se realizarán fuera de la jornada de trabajo
Compartir mensajes motivacionales en redes sociales entre los propios trabajadores de la empresa	Los mensajes motivacionales se colocarán también en las instalaciones principales de la empresa
Capacitar a los directivos en desarrollo de negociaciones y atención al cliente	La empresa financiará hasta el 60% del costo de la capacitación de los directivos
Definir a los directivos y demás trabajadores como líderes capaces de innovar el servicio de acuerdo a las nuevas tendencias tecnológicas	Los trabajadores que se califiquen como líderes serán evaluados ante sus trabajadores, clientes y proveedores
Diseñar manuales para el manejo de equipos y maquinarias que se utilicen para cada puesto de trabajo	Los manuales deberán ser entregados en cada puesto de trabajo previo a la ejecución de sus funciones laborales
Adquisición nuevos equipos y maquinarias acorde a los nuevas tecnologías	Se adquirirá nuevos equipos o maquinarias solamente a las empresas que se encuentran en la lista de proveedores avalada por el gerente general

Efectuar evaluaciones de desempeño de 360 grados en todos los puestos de trabajo de la empresa	Las evaluaciones de personal de 360 grados se aplicarán para todo el personal y se realizarán al menos cada seis meses
Desarrollar una campaña de reciclaje que incentive al cuidado y protección del medio ambiente	Las actividades de reciclaje se ejecutarán entre grupos de trabajadores de cada área o departamento de la empresa
Establecer parámetros de tiempos para recibir y despachar a los proveedores	Los horarios de llegada de los proveedores se coordinarán previamente con sus respectivas empresas
Mantener las actualizaciones tributarias relacionadas con las transacciones internacionales realizadas.	La empresa que se encargará del brindar la asesoría y actualizaciones deberá ser aprobada por el gerente general de Cesel Consultores en Ecuador.

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La autora

5.4.6. Mapa Estratégico



5.4.7. Programas, presupuestos y procedimientos

Los programas, presupuestos y procedimientos también se plantean de acuerdo al modelo de gestión estratégica establecido por (Wheelen & Hunger, 2011), al momento de la implementación de cada estrategia, las cuales se describen a continuación:

Estrategias	Políticas	Programas	Presupuestos	Procedimientos	Responsables
Organizar eventos sociales y deportivos en la que participen los trabajadores de la empresa	Los eventos sociales o deportivos se realizarán fuera de la jornada de trabajo	Desarrollo de eventos sociales y deportivos	6.000,00	Identificar el evento social o deportivo a realizarse	Administrador
				Definir las acciones a realizar en el evento	
				Establecer los participantes que intervendrán en el evento	
				Determinar fecha y hora para la realización del evento	
Compartir mensajes motivacionales en redes sociales entre los propios trabajadores de la empresa	Los mensajes motivacionales se colocarán también en las instalaciones principales de la empresa	Motivación laboral	1.200,00	Determinar el mensaje de motivación que se pretende dar a conocer	Asistente recursos humanos
				Seleccionar los mensajes motivacionales que se agregarán a la red social	
				Compartir el mensaje con todos los trabajadores	
				Evaluar el impacto del mensaje en los trabajadores	
Capacitar a los directivos en desarrollo de negociaciones y atención al cliente	La empresa financiará hasta el 60% del costo de la capacitación de los directivos	Capacitación en atención al cliente y negociación	15.000,00	Identificar a la entidad o profesionales que brinden capacitación en atención al cliente	Administrador
				Seleccionar a la entidad o profesional para que otorgue la capacitación	
				Fijar fecha y hora de la capacitación	
				Realizar la capacitación a los directivos de la empresa	
Definir a los directivos y demás trabajadores como líderes capaces de innovar el servicio de acuerdo a las nuevas tendencias tecnológicas	Los trabajadores que se califiquen como líderes serán evaluados ante sus trabajadores, clientes y proveedores	Mejoramiento de liderazgo e innovación	12.000,00	Reconocer los conocimientos, habilidades y destrezas de liderazgo en los trabajadores actuales de la empresa	Administrador
				Evaluar los conocimientos y habilidades de liderazgo en los trabajadores seleccionados	
				Seleccionar a los trabajadores y directivos con mayor puntaje y participación	
				Identificar el tipo de proyecto que podrían realizar con los trabajadores líderes seleccionados	
Diseñar manuales para el manejo de	Los manuales deberán ser		3.500,00	Reconocer el funcionamiento de los equipos y maquinaria	Asistente de

equipos y maquinarias que se utilicen para cada puesto de trabajo	entregados en cada puesto de trabajo previo a la ejecución de sus funciones laborales	Manejo de equipos y maquinarias		Determinar los pasos consecutivos para el manejo de equipos y maquinaria	Recursos Humanos
				Reconocer los equipos que intervienen en cada puesto de trabajo	
				Elaboración del manual de manejo de equipo y maquinaria	
				Dar a conocer el manual en los correspondientes puestos de trabajo	
Adquisición nuevos equipos y maquinarias acorde a las nuevas tecnologías	Se adquirirá nuevos equipos o maquinarias solamente a las empresas que se encuentran en la lista de proveedores avalada por el gerente general	Adquisición de equipos y maquinarias	18.000,00	Identificar los equipos o maquinaria que se encuentra en mal estado y requieren remodelación	Administrador
				Establecer los costos de los nuevos equipos a adquirirse	
				Adquirir los equipos o maquinaria a los proveedores preestablecidos	
				Evaluar el impacto de los nuevos equipos en el funcionamiento de la empresa	
Efectuar evaluaciones de desempeño de 360 grados en todos los puestos de trabajo de la empresa	Las evaluaciones de personal de 360 grados se aplicarán para todo el personal y se realizarán al menos cada seis meses	Evaluación del desempeño de 360 grados	5.500,00	Elaborar manuales de funciones en cada puesto de trabajo	Jefe de Recursos Humanos
				Dar a conocer a los trabajadores los beneficios de la evaluación	
				Diseñar las diferentes pruebas que se aplicarán en la evaluación	
				Realizar la evaluación en los tiempos preestablecidos	
				Evaluar los resultados obtenidos para cada trabajador	
				Realizar retroalimentación en los puestos de trabajo que lo requieran	
Desarrollar una campaña de reciclaje que incentive al cuidado y protección del medio ambiente	Las actividades de reciclaje se ejecutarán entre grupos de trabajadores de cada área o departamento de la empresa	Reciclaje y optimización de recursos naturales	3.500,00	Identificar los materiales que deberán ser reciclados	Jefe de Mantenimiento
				Establecer tiempos y responsable directos de la campaña de reciclaje	
				Ofrecer beneficios para las áreas que mejor optimicen sus recursos materiales	
				Evaluar el impacto en el funcionamiento de la empresa	
Establecer parámetros de tiempos para recibir y despachar a los proveedores	Los horarios de llegada de los proveedores se coordinarán previamente con sus respectivas empresas	Logística de compras equipos, materiales e insumos	1.200,00	Describir los proveedores actuales de la empresa	Jefe Operativo
				Coordinar tiempos de recibimiento de materiales con los proveedores	
				Controlar que la entrega de materiales se realice en el tiempo establecido	
				Evaluar los niveles de tiempos en la productividad de la empresa	
Contratar una empresa de asesoría en actualizaciones tributarias	La empresa que se encargada deberá ser aprobada por el gerente general de Cesel Consultores en Ecuador	Contratación de empresas de asesoría tributaria	3.000,00	Identificar a las empresas que podrían realizar dicho trabajo	Jefe Financiero
				Analizar y seleccionar a la empresa	
				Firmar un contrato con la empresa seleccionada	
				Verificar que este al día en actualizaciones tributarias	
		TOTAL	68.900,00		

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

5.4.7. Desempeño

Dentro de la fase de desempeño se establece que los mecanismos de control para verificar el cumplimiento de cada estrategia identificando indicadores de cada estrategia:

Tabla 21 Indicadores de control del modelo

Estrategias	Denominación de los estándares	Indicador
Organizar eventos sociales y deportivos en la que participen los trabajadores de la empresa	Nivel de eventos realizados	Cantidad de eventos realizados / Cantidad de eventos planificados
Compartir mensajes motivacionales en redes sociales entre los propios trabajadores de la empresa	Margen de motivación	Número de mensajes compartidos / Número total de mensajes
Capacitar a los directivos en desarrollo de negociaciones y atención al cliente	Nivel de capacitación	Cantidad de directivos capacitados / Cantidad total de directivos de la empresa
Definir a los directivos y demás trabajadores como líderes capaces de innovar el servicio de acuerdo a las nuevas tendencias tecnológicas	Nivel de liderazgo	Número de trabajadores líderes existentes / Número total de trabajadores
Diseñar manuales para el manejo de equipos y maquinarias que se utilicen para cada puesto de trabajo	Nivel de manejo de equipos y maquinarias	Cantidad de manuales elaborados / Cantidad total de equipos y maquinarias
Adquisición nuevos equipos y maquinarias acorde a los nuevas tecnologías	Nivel de adquisición de nuevos equipos	Costo de nuevos equipos y maquinarias / Costo total del presupuesto
Efectuar evaluaciones de desempeño de 360 grados en todos los puestos de trabajo de la empresa	Nivel de evaluación del desempeño	Cantidad de trabajadores evaluados / Cantidad total de trabajadores
Desarrollar una campaña de reciclaje que incentive al cuidado y protección del medio ambiente	Margen de optimización de recursos naturales	Costo de la campaña de reciclaje / Costo total del presupuesto
Establecer parámetros de tiempos para recibir y despachar a los proveedores	Nivel de logística y entrega de materiales	Cantidad de horas para entrega de materiales / No. horas jornada diaria de trabajo
Contratar una empresa de asesoría en actualizaciones tributarias	Detalle de actualizaciones trimestrales	Cantidad de actualizaciones realizadas / Costo total del presupuesto

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

Los estándares y los indicadores que se vinculan para cada una de las estrategias planteadas en la propuesta ayudan a controlar el cumplimiento de cada uno de ellas dentro de los tiempos y plazos que se hayan estimado, por lo que solamente a manera de

ejemplo se han estimado los cálculos de forma ficticia para su posterior interpretación:

Tabla 22. Cálculo de los indicadores de la propuesta

Denominación de los estándares	Indicador	Origen de los datos	Cálculo
Nivel de capacitación	Cantidad de directivos capacitados / Cantidad total de directivos de la empresa	Lista de asistencia a los talleres de capacitación	$\frac{2}{5} = 0,4$
Nivel de adquisición de nuevos equipos	Costo de nuevos equipos y maquinarias / Costo total del presupuesto	Cronograma presupuestado	$\frac{18000}{68900} = 0,26$
Nivel de evaluación del desempeño	Cantidad de trabajadores evaluados / Cantidad total de trabajadores	Plantilla de trabajadores de la empresa	$\frac{4}{5} = 0,8$
Margen de optimización de recursos naturales	Costo de la campaña de reciclaje / Costo total del presupuesto	Cronograma presupuestado	$\frac{3500}{68900} = 0,05$

Fuente: Investigación propia
Elaboración: La autora

Los resultados de los indicadores que se han obtenido en la tabla anterior, requieren ser interpretados de la siguiente manera:

Nivel de satisfacción. Al registrar un resultado de 0,4 se determina que la mayoría de directivos no han sido capacitados y la empresa deberá revisar su cronograma de tiempos de acuerdo a los horarios que se brinden para los talleres que se hayan especificado.

Nivel de adquisición de nuevos equipos. El resultado que se refleja en la tabla anterior, se interpreta que por cada dólar invertido en el presupuesto 26 centavos se destinan para la adquisición de nuevos equipos, los cuales permitirían que los

trabajadores ejecuten sus tareas en un menor tiempo y por lo tanto, se mejoraría sus estándares de eficacia.

Nivel de evaluación del desempeño. El resultado de 0,8 puntos significa que cuatro de los cinco directivos de la empresa ya han sido evaluados en su desempeño. Con esta información se podría planificar con mayor exactitud la optimización de los tiempos en que se efectúen las evaluaciones de personal.

Margen de optimización de recursos naturales. Al obtener un resultado de 0,05 puntos se evidencia que por cada dólar del presupuesto 5 centavos se adjudican para el cuidado del medio ambiente. Esto generaría un poco de concientización entre los propios trabajadores para la optimización de los recursos naturales.

5.4.8. Cronograma valorado

Para la implementación de cada estrategia se establece un valor presupuestal, pero es indispensable también diseñar un cronograma valorado del tiempo de ejecución en la que se apliquen para cada una de ellas:

Tabla 23 Cronograma valorado

Estrategias	Presupuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Organizar eventos sociales y deportivos en la que participen los trabajadores de la empresa	6.000,00	6.000,00				
Compartir mensajes motivacionales en redes sociales entre los propios trabajadores de la empresa	1.200,00	1.200,00				
Capacitar a los directivos en desarrollo de negociaciones y atención al cliente (D8 -	15.000,00		7.500,00	7.500,00		
Definir a los directivos y demás trabajadores como líderes capaces de innovar el servicio de acuerdo a las nuevas tendencias tecnológicas	12.000,00		12.000,00			
Diseñar manuales para el manejo de equipos y maquinarias que se utilicen para cada puesto de trabajo	3.500,00			3.500,00		
Adquisición nuevos equipos y maquinarias acorde a las nuevas tecnologías	18.000,00			9.000,00	9.000,00	
Efectuar evaluaciones de desempeño de 360 grados en todos los puestos de trabajo de la empresa	5.500,00				5.500,00	
Desarrollar una campaña de reciclaje que incentive al cuidado y protección del medio ambiente	3.500,00				1.750,00	1.750,00
Establecer parámetros de tiempos para recibir y despachar a los proveedores	1.200,00					1.200,00
Contratar empresa de asesoría en actualizaciones tributarias	3.000,00					3.000,00
Presupuesto total	68.900,00	7.200,00	19.500,00	20.000,00	16.250,00	5.950,00

Fuente: Investigación propia

Elaboración: La autora

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

VI

6.1. Conclusiones

1. La situación actual sobre el nivel de productividad de la empresa Cesel Consultores S.A en Ecuador, está dado por la escases de tiempo del que disponen sus trabajadores para ejecutar actividades que se les haya encomendado, por la utilización de equipos y maquinarias defectuosos y por el bajo nivel de satisfacción laboral que existe en la empresa, es decir, que la ausencia sobre el manejo de una gestión estratégica adecuada provoca que se no aprovechen los recursos disponibles en un menor tiempo de trabajo, afectando así la eficiencia de la empresa, y por lo tanto disminuyendo sus márgenes de productividad ya sea en el corto, mediano o largo plazo.
- 2 Los factores claves que influyen en la productividad de la empresa Cesel Consultores S.A en Ecuador, está dado en la motivación laboral y flexibilidad de los horarios de trabajo que de alguna manera afecta al nivel de satisfacción de los trabajadores y por ende el clima laboral de la organización. Esto impacta negativamente en su productividad, por lo que se ha considerado desarrollar actividades sociales y deportivas como un equipo de trabajadores así como también incentivar programas de motivación que permitan mejorar la actitud de los empleados de la empresa.

- 3 La empresa Cesel Consultores S.A en Ecuador no dispone de un conjunto de estrategias completamente definidas por escrito a ser implementadas en el futuro, por lo que los objetivos que se han planteado por parte de la empresa resultan difícil de alcanzarse, ya que no se dispone de un conjunto de programas y procedimientos que determinen el direccionamiento para lograrlas, por ello es posible aplicar el modelo de gestión estratégica que se ha establecido en esta investigación, pues así se estaría detallando los lineamientos claves para el cumplimiento de la misión y el logro de su visión empresarial.
- 4 Se estima que los resultados del modelo de gestión propuesto serán favorables para mejorar la productividad en la empresa Cesel Consultores S.A, sucursal Ecuador según los objetivos planteados, debido el modelo propuesto cumple con el desarrollo de estrategias e indicadores que permitirán desarrollar procedimientos y programas enfocados a la mejora del trabajo de los colaboradores, ya que en el modelo de gestión estratégica propuesto se establecen indicadores de evaluación claves que permiten medir el cumplimiento de cada uno de los programas que pretendan ser implementados cuyo costo será de \$ 68,900 dólares, valor que se desglosa para los cinco años en los que se ha planificado el proyecto.

- 5 Se ha determinado con los resultados obtenidos que, sí se aplica el modelo de gestión estratégica propuesto va a ver un incremento de la productividad en un 80% según objetivo general, por lo que para alcanzar este porcentaje se requiere ejecutar mejoras en el liderazgo de los directivos, el control de tiempos para la ejecución de actividades, mecanismos de motivación para los trabajadores y aplicar instrumentos para efectuar la evaluación de personal.

6.2. Recomendaciones

1. Uno de los principales problemas que afectan la productividad de la empresa Cesel Consultores S.A en Ecuador, es la escasez de tiempo laboral, por lo que resulta necesario y hasta indispensable establecer cronogramas trimestrales, mensuales y semanales para cada puesto de trabajo por cada empleado estableciendo estándares de cumplimiento por cada actividad, de tal forma que se estaría llevando un control sobre las tareas que han sido encomendadas por los trabajadores y de esa manera establecer si se requiere personal adicional.
2. El clima laboral es uno de los elementos más importantes que influyen en la productividad de la empresa Cesel Consultores S.A en Ecuador, por lo que los trabajadores al sentirse realmente satisfechos en su puesto de trabajo se estaría mejorando su

ambiente organizacional, por lo tanto, resultaría aconsejable que los eventos sociales y deportivos sean obligatorios para todos los empleados de la entidad al menos durante los primeros doce meses, al hacer esto se estaría incentivando el desarrollo de las actividades en equipo para el funcionamiento de la empresa.

3. El modelo de gestión estratégica propuesto busca implementarse para mejorar la productividad de Cesel Consultores S.A en Ecuador, sin embargo, es recomendable y fundamental que se revise el fiel cumplimiento de sus objetivos específicos durante cada año con la intencionalidad de evaluar los programas y estrategias previamente establecidos, por lo que en el caso de que no se haya logrado sus objetivos es indispensable aplicar acciones de mejoramiento ya sea en el corto, mediano y largo plazo.
4. Los resultados que otorgue el modelo de gestión estratégico propuesto deberán compararse con los resultados reales que se hayan obtenido para generar un estudio futuro sobre los resultados finales. No obstante, resulta aconsejable que los directivos detecten las principales habilidades y destrezas de sus trabajadores con la finalidad de que se designen tareas de acuerdo al talento y capacidades propias de cada empleado.
5. Se recomienda al directorio de Cesel Consultores, sucursal Ecuador, que se analice y aplique cada objetivo estratégica que

se propone implementar, para dar solución y mejorar el problema de la productividad, pues a través de este modelo se podría perfeccionar el ambiente laboral, la optimización de tiempos de trabajo y el logro de los objetivos departamentales.

REFERENCIAS

Adecco Ecuador. (02 de febrero de 2016). Obtenido de Consultoría en Recursos Humanos:
http://www.adecco.com.ec/consultoria_en_recursos_humanos.php

Agencia de Regulación y Control de Telecomunicaciones. (30 de marzo de 2016). Obtenido de Estadísticas:
<http://www.arcotel.gob.ec/estadisticas-2/>

ALADI. (22 de abril de 2010). Obtenido de Proyecto para el mejoramiento de la productividad y la calidad en empresas del sector industrial del Ecuador:
http://www.aladi.org/biblioteca/Publicaciones/ALADI/Secretaria_General/PMDER/2003/04-03.PDF

Amaru, A. C. (2009). *Administración para Emprendedores: Fundamentos para la creación y gestión de nuevo negocios*. México: Pearson Educación.

Amaru, A. C. (2009). *Fundamentos de Administración - Teoría General y Proceso Administrativo*. México: Pearson Prentice Hall.

Aurys Consulting. (18 de febrero de 2016). Obtenido de Caso de éxito: Aumento de productividad para una empresa minera:
<http://aurysconsulting.com/aurys-consulting/caso-de-exito-aumento-de-productividad-para-una-empresa-minera.html>

Banco Central del Ecuador. (13 de mayo de 2016). Obtenido de Estadísticas Macroeconómicas:
<https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/776>

Banco Mundial. (31 de marzo de 2016). Obtenido de Desempleo, total (% de la población activa total) (estimación modelado OIT): <http://datos.bancomundial.org/indicador/SL.UEM.TOTL.ZS?page=1>

Banco Mundial. (15 de mayo de 2016). Obtenido de Ecuador: Panorama General: <http://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>

Bateman, T., & Snell, S. (2009). *Administración: liderazgo y colaboración en un mundo competitivo 8va ed.* México: Mc Graw Hill Educación.

BBVA con tu empresa. (15 de octubre de 2012). Obtenido de Filial o sucursal en el extranjero, ventajas o inconvenientes de cada una: <http://www.bbvacontuempresa.es/a/filial-o-sucursal-el-extranjero-ventajas-inconvenientes-cada-una>

Beltrán, G. (07 de diciembre de 2009). *Qué se entiende por direccionamiento estratégico?* Obtenido de <http://gustavobeltran.com/%C2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>

BID. (13 de agosto de 2014). *Banco Interamericano de Desarrollo.* Obtenido de <http://www.iadb.org/es/proyectos/project-information-page,1303.html?id=bo-m1004>

Bullara, C. (21 de 8 de 2014). *El financiero.* Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/power-tools/por-que-tu-empresa-debe-tener-un-buen-clima-laboral.html>

Cesel Ingenieros. (30 de junio de 2016). Obtenido de Características de la empresa: <http://www.cesel.com.pe/>

Chávez, F. E., & Torres, J. A. (09 de febrero de 2012). Propuesta de un Modelo de Gestión de la Calidad para Empresas Consultoras Caso: Projecco. Guayaquil, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1778/14/UPS-GT000256.pdf>

Chiavenato. (2001).

Chiavenato. (2002). Obtenido de <http://www.oocities.org/favm4/gc/liderfzo.htm>

Chiavenato. (2011). *Evaluación de desempeño*. Obtenido de carladelcastillo.net/rh/wp.../Presentación-EVALUACION-DEL-DESEMPEÑO.ppt

Chonlong, J. (20 de julio de 2014). Desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégico para Laboratorios Ambientales a Nivel Nacional: Casa Práctico: Empresa Grupo Consultor Chemeng Cia. Ltda. aplicado en el Departamento Administrativo. Quito, Ecuador: Escuela Politécnica Nacional.

Conner. (Abril de 2015). *Zona economica*. Obtenido de <http://www.zonaeconomica.com/recursos>

Consulssac Consultores. (25 de noviembre de 2011). Obtenido de Quienes somos?: <http://www.consulssac.com/index.html>

Costa. (2012). *Monografias.com*. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos35/la-planificacion/la-planificacion.shtml>

Cuji, W. (19 de diciembre de 2012). *Universidad Central del Ecuador*.
Obtenido de Mejoramiento de la gestión empresarial de la
"Empresa Graficus C.A":
<http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/175>

Decisión Empresarial. (13 de octubre de 2008). Obtenido de Qué es el
análisis PEST?:
<http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>

Del Cid, A., Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación, Fundamentos y Metodología 2da ed.* México: Pearson Educación.

Díaz Mata, A. (2013). *Estadística Aplicada a la Administración y Economía*. México: Mc Graw Hill Educación.

Dobal, M. (02 de marzo de 2014). *El País*. Obtenido de Productividad
laboral en Uruguay es alta en la región y tiene desafíos :
<http://www.elpais.com.uy/economia/noticias/productividad-laboral-uruguay-alta-region.html>

El Comercio. (14 de diciembre de 2015). Obtenido de La plan
ensambladora de vehículos de Maresa suspende sus
operaciones: <http://www.elcomercio.com/actualidad/ecuador-ensambladora-maresa-suspende-actividades.html>

El Comercio. (13 de abril de 2016). Obtenido de El FMI proyecta recesión
y más desempleo en Ecuador:
<http://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-recesion-desempleo-ecuador.html>

El Universo. (07 de enero de 2016). Obtenido de Ecuador registró
inflación anual de 3,38% en 2015, según el INEC:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/01/07/nota/5330500/ecuador-registro-inflacion-anual-338-2015>

Enrico , G. (20 de diciembre de 2010). *Inter Development Bank*. Obtenido de Desarrollo de la Industria Consultora en México: Direcciones Estratégicas, Agenda de Acciones y Política: <https://publications.iadb.org/bitstream/handle/11319/6351/Desarrollo%20Industria%20Consultora.pdf?sequence=1>

Expansión. (31 de marzo de 2016). Obtenido de El riesgo de pobreza desciende en España: <http://www.datosmacro.com/demografia/riesgo-pobreza/espana>

Fernández, B. (12 de mayo de 2013). *Milotor*. Obtenido de Problemas en el comercio exterior de los países en desarrollo: <https://mitotor.wordpress.com/2013/05/12/problemas-sobre-el-comercio-exterior-en-los-paises-en-desarrollo/>

Figuroa, A. M. (19 de enero de 2015). Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica orientada a aumentar la Productividad Zelada Fisher Constructores. Asunción, Paraguay: Univerisdad Nacional de Asunción.

Fred, D. (2011). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Educación.

Gallardo, G. (2013). Administración comtemporanea.

Gallardo, G. (2015). Obtenido de <http://mundocontact.com/equipos-de-computo-obsoletos-afectan-productividad-en-pymes/>

- Gallardo, G. (2015). Equipos de cómputo obsoletos afectan productividad en pymes. Obtenido de undocontact.com/equipos-de-computo-obsoletos-afectan-productividad-en-pymes/
- Gelink. (2012). *Gurux*. Obtenido de <http://www.elgurux.com/la-misioacuten-y-su-importancia.html>
- Gestión y Administración*. (16 de febrero de 2013). Obtenido de Planear el futuro mediante la gestión estratégica: <http://www.gestionyadministracion.com/empresas/gestion-estrategica.html>
- Gray, C., & Larson, E. (2009). *Administración de Proyecto 4ta ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- Grupo Vera*. (16 de enero de 2016). Obtenido de Quienes somos: <http://www.grupovera.com/index.php/en/la-empresa/quienes-somos>
- Guerrero, H., & Vélez, W. (30 de octubre de 2013). *Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica de Indicadores para la Mediana Empresa de Guayaquil, Caso: Omaconsa S.A.* Obtenido de Universidad Politécnica Salesiana: <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5406/1/UPS-GT000506.pdf>
- Guterman , L. (14 de diciembre de 2006). *Colombia: Estrategias de Competitividad, Productividad, Recursos Humanos y Empleo en la Industria Metalmeccánica.* Obtenido de http://www.oit.org.pe/WDMS/bib/publ/doctrab/dt_049.pdf
- Hernández , R., Fernández, C., & Baptista , P. (2010). *Metodología de la Investigación 5ta ed.* México: Mc Graw Hill.

- Hernández. (2003). *Terminos de investigación científica*. Obtenido de <https://espaciovirtual.wordpress.com/2007/08/11/101-terminos-de-investigacion-cientifica/>
- Hernández, J. (05 de julio de 2013). *Modelo de Gestión Empresarial según nuevas Tendencias: Intangibles y Calidad Total*. Córdova, Venezuela: Universidad de Córdova.
- Hernández, S. J. (2011). *Introducción a la Administración - Teoría General Administrativa: Origen, Evolución y Vanguardia 5ta ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- Herzberg, F. (2010). *Teoria de la motivación*. En T. d. motivación.
- Hill, M. (2000). *Empresa y Economía*. Obtenido de <http://empresayeconomia.republica.com/planificacion/vision-y-mision-dos-conceptos-fundamentales.html>
- Hitt, M., Black, S., & Porter, L. (2010). *Administración*. México: Pearson Educación.
- INEC. (12 de diciembre de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Análisis sectorial: El sector de la construcción es el mayor empleador del mundo: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/descargas/Infoeconomia/info10.pdf>
- INEC. (19 de diciembre de 2013). *Instituto Nacional de Estadísticas y Censos*. Obtenido de Información Ambiental Económica en Empresas: <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/estadisticas-ambientales/>

- Introducción a la Administración: Teoría General Administrativa, Origen, Evolución y Vanguardia 5ta ed.* . (2011). México: Mc Graw Hill Educación .
- Jacques, L., Cisneros, L., & Mejía, J. (2011). *Administración de PYMES: Emprender, dirigir y Desarrollar Empresas*. México: Pearson Educación.
- Jones, G., & George, J. (2013). *Administración Contemporánea. Carrera Corporativa, 23 -24*.
- Jones, G., & George, J. (2013). *Administración Contemporánea 6ta ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- Jones, G., & Hill, C. (2009). *Administración Estratégica 8va ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- K, D. (2013). *Bsica de la empresa u organizacin de trabajo con* . Obtenido de <https://www.coursehero.com/file/p2fjup0/b%C3%A1sica-de-la-empresa-u-organizaci%C3%B3n-de-trabajo-con-inquietudes-expectativas/>
- Keegan, W., & Green, M. (2009). *Marketing Internacional*. México: Pearson Educación .
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2013). *Elementos de Administración - Un Enfoque Internacional 7ma ed.* México: McGraw - Hill Interamericana.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice , M. (2010). *Administración: Una perspectiva global y empresarial*. México : Pearson Educación .

- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing 8va ed.* . México: Pearson Educación.
- Ley Reformativa para la Equidad Tributaria en el Ecuador. (29 de diciembre de 2014). Quito, Ecuador: Registro Oficial 405.
- Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana por las Afectaciones del Terremoto. (21 de abril de 2016). Quito, Ecuador: Ministerio de Finanzas.
- Líderes. (18 de julio de 2013). *Líderes*. Obtenido de Las empresas miran en la felicidad un nuevo indicador: <http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-miran-felicidad-nuevo-indicador.html>
- Lind, D., Marchal, W., & Wathen, S. (2010). *Estadística aplicada a los Negocios y Economía*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Londoño , O. M., Henao, R., & Posada, J. (17 de noviembre de 2011). Propuesta de Modelo de Gestión por Competencias para Mejorar la Productividad de las empresas en Antioquia. Medellín, Colombia: Universidad de Medellín.
- Malphurs, A. (2009). *Planeamiento estratégico: Cómo trazar objetivos y liderar el crecimiento*. Buenos Aires: Peniel.
- Manene, L. M. (18 de marzo de 2010). *Estrategias empresariales: tipología, características y usos*. Obtenido de <http://www.luismiguelmanene.com/2013/05/31/estrategias-empresariales-tipologia-caracteristicas-y-uso/>
- Marketing Estratégico 4ta ed.* . (2007). Madrid - España: Pearson Prentice Hall.

Matriz FODA. (16 de septiembre de 2016). Obtenido de Qué es la Matriz FODA?: <http://www.matrizfoda.com/>

Méndez, M. (18 de enero de 2014). Propuesta de un Modelo de Control de Gestión para Empresas de Consultoría. Caso: Moore Stephens. Cuenca, Ecuador: Universidad Politécnica Salesiana. Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6152/1/UPS-GT000534.pdf>

Mullins, J., Walker, O., Boyd , H., & Larréché , J. (2007). *Administración del Marketing. Un enfoque en la Toma Estratégica de Decisiones 5ta ed.* México: Mc Graw Hill Interamericana .

Munch, L. (2011). *Administración: Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor.* México: Pearson Educación .

Nagles García, N. (28 de diciembre de 2009). *Redalyc.org.* Obtenido de Productividad: Una propuesta desde la gestión del conocimiento: <http://www.redalyc.org/html/206/20605807/>

O'Donnel, H. K. (2012). Planificación Estrategica. *Gerencia y liderazgo,* 15-18.

O'Donell, K. y. (10 de 2014). *Políticas empresariales.* Obtenido de <https://prezi.com/wbqeljqqiggbq/politicas-empresariales/>

Olivares, A., & Coronado, J. (2011). *Ventajas Competitivas Empresariales.* México: Pearson Educación.

Pellicer , T. (15 de julio de 2012). La Gestión en las Empresas Constructoras: Análisis, Diseño y Desarrollo de un Modelo de

Productividad y Control. La Paz, Bolivia: Universidad Autónoma
Gabriel René Moreno.

Ponce. (2013). *Monografias*. Obtenido de
<http://www.monografias.com/trabajos66/ausentismo-empresas/ausentismo-empresas2.shtml>

Pulido, A. (15 de julio de 2016). *Alta Gerencia*. Recuperado el 2016, de
<http://www.larepublica.co/alta-gerencia/horarios-flexibles-en-el-trabajo-motivan-los-empleados-y-aumentan-la-productividad>

Q - Consultores. (18 de febrero de 2016). *Actividades de la empresa*.
Obtenido de El mundo de la estrategia:
http://www.qconsultores.com/nsite/qconsultores/index.php?option=com_content&view=frontpage&Itemid=1

Quiroz, G. (28 de enero de 2016). *El Comercio*. Obtenido de
<http://www.elcomercio.com/datos/ecuador-lista-paises-corrup-tos-transparencia.html>

Restrepe. (2013). *La gestión en las organizaciones*. Obtenido de
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2010c/758/La%20Gestion%20en%20las%20organizaciones.htm>

Revista Líderes. (18 de diciembre de 2013). Obtenido de La demanda
de energía eléctrica con los proyectos:
<http://www.revistalideres.ec/lideres/demanda-energia-electrica-crece-proyectos.html>

Reyes, J. Á. (20 de enero de 2012). Obtenido de
<https://www.entrepreneur.com/article/264922>

- Robbins. (2014). Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos66/ausentismo-empresas/ausentismo-empresas.shtml>
- Robbins, S. (2013). *Administración contemporánea*.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2012). *Administración 8va ed.* México: Pearson Educación.
- Ross, S., Westerfield , R., & Jordan , B. (2010). *Fundamentos de Finanzas Corporativas 9na ed.* México: Mc Graw Hill Educación.
- Russell Bedford Ecuador S.A. (24 de febrero de 2016). Obtenido de Asesoría Empresarial: <http://www.russellbedford.com.ec/business.htm>
- Salazar, F., & Villón, R. (18 de junio de 2010). *Global Consult.* Obtenido de <http://www.globalconsul.net/portal/index.php>
- Sampieri. (2003). *En otra ventana.* Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/hernandez_s_j/capitulo3.pdf
- Santistevan, E. (03 de marzo de 2012). *Universidad Central del Ecuador.* Obtenido de Diseño de gestión estratégica aplicada a la Empresa MEDEXTETIC Biomédica & Bioestética S.A.": <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/583>
- Sapag Chain, N. (2011). *Proyectos de Inversión - Formulación y Evaluación 2da ed.* Santiago de Chile: Pearson Educación.
- Secretaría de Educación Superior, Ciencia Tecnología e Innovación . (29 de diciembre de 2014). Obtenido de Principales Indicadores de

Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación:
http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Ciencia_Tecnologia/Presentacion_de_principales_resultados_ACTI.pdf

Soto, B. (12 de 05 de 2015). Liderazgo y Productividad. *Gestión.org*.

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (2007). *Fundamentos de Marketing 14ta ed.* México: Mc Graw Hill Interamericana.

Stephenson, S. (25 de febrero de 2015). *International Centre for Trade and Sustainable Development*. Obtenido de Cadenas Globales de Valor: La Nueva Realidad del Comercio Internacional:
<http://www.ictsd.org/bridges-news/puentes/news/cadenas-globales-de-valor-la-nueva-realidad-del-comercio-internacional>

Strickland, T. y. (2016). Administración estratégica Teoría y Casos. En T. y. Strickland, *Administración estratégica Teoría y Casos* (18va ed.).

Suárez, D. (08 de septiembre de 2014). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC*. Obtenido de Propuesta de un modelo de gestión estratégica de pedido para una asociación de MYPE peruanas del sector muebles de madera del parque industrial de Villa el Salvador para incrementar la competitividad, productividad y satisfacer la demanda del mercado naci:
<http://repositorioacademico.upc.edu.pe/upc/handle/10757/32596>
8

The Water & Coffee Company. (10 de enero de 2015). Obtenido de Tipos de productividad empresarial y factores de influencia :
<http://www.aguaeden.es/acerca-de-nosotros/blog-agua->

eden/tipos-de-productividad-empresarial-y-factores-de-influencia/

Thompson, A., & Gamble, J. (2012). *Administración Estratégica. Teoría y Casos 18va ed.* México: Mc Graw Hill Educación .

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., & Strickland, A. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos 18va ed.* . México: Mc Graw Hill Educación.

Villaran, K. W. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa.* Perú.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2011). *Administración Estratégica y Política de Negocios. Conceptos y Casos 10ma ed.* México: Pearson Prentice Hall.

Whetten, D., & Cameron, K. (2011). *Desarrollo de Habilidades Directivas 8va ed.* México : Pearson Educación.

A N E X O 1

HERRAMIENTA PARA LA ELABORACIÓN DE LA OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Variable dependiente: Productividad

Dimensión	Indicador	Ecuación	Pregunta	Categoría	Tipo de Indicador	Técnica	Fuente informante	Item
Productividad del conocimiento	Nivel de eficiencia operativa	Cantidad de trabajadores que cumplen sus actividades / cantidad total de trabajadores	¿El tiempo que usted dispone es suficiente para la ejecución de sus actividades laborales?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Cualitativo ordinal	Encuesta	Trabajadores/directivos	1
	Nivel de eficacia	Cantidad de trabajadores que cumplen objetivos / cantidad total de trabajadores	¿Le resulta sencillo para usted, cumplir las metas y objetivos que se establecen en la empresa?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Cuantitativo	Encuesta	Trabajadores	2
	Nivel de organización	Número de puestos que están en el organigrama / Número total de puestos de trabajo		>0 <1 =1	Cuantitativo	Análisis documental	Organigrama	1
	Nivel de motivación	Cantidad de trabajadores motivados en el puesto de trabajo / cantidad total de trabajadores	¿Se siente satisfecho en el puesto de trabajo donde usted desempeña?	Si No	Cuantitativo	Encuesta	Trabajadores	4
	Margen de maquinaria y equipos	Cantidad de trabajadores que utilizan equipos en buen estado / cantidad total de trabajadores	¿Se encuentran en buen estado los equipos y maquinarias que usted utiliza en su puesto de trabajo?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Cuantitativo	Encuesta	Trabajadores	5
	Margen de flexibilidad	Cantidad de trabajadores adaptados a los horarios de la empresa / cantidad total de trabajadores	¿La empresa mantiene horarios de trabajo flexibles que le permitan a usted llevar una excelente vida profesional y familiar?	Si No	Cuantitativo	Encuesta	Trabajadores	6
	Margen costo operativo	Costo trabajador promedio por proyecto / Costo total del proyecto	¿Cuál es el costo aproximado para la empresa de cada trabajador por proyecto realizado?	0 al 100%	Cuantitativo	Análisis documental	Informe de costos	2
	Nivel de efectividad		¿Con cuántos clientes se ha firmado un contrato por el servicio que se ofrece durante los últimos doce meses?	De 1 a 3 clientes De 4 a 6 clientes De 7 a 9 clientes Más de 9 clientes	Cualitativo	Entrevista	Directivos	1
	Nivel de planificación laboral	Cantidad de trabajadores que planifican sus actividades / cantidad total de trabajadores	¿Le resulta sencillo para usted planificar las actividades que se ejecuten para los próximos tres días?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca	Cuantitativo	Encuesta	Trabajadores	3

				Nunca				
	Niveles de liderazgo		¿Es importante el liderazgo dentro de su organización o su empresa?	De acuerdo Algo de acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo	Cualitativo	Entrevista	Directivos	2
Productividad de la innovación	Margen de innovación	Cantidad de directivos que incentivaron servicios innovadores / cantidad total de directivos	¿Se han implementado nuevos servicios innovadores que permitan mejorar la ejecución en el trabajo de los empleados?	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca	Cualitativo	Entrevista	Directivos	3
	Nivel de formación motivacional	Cantidad de directivos que realizan talleres motivacionales / cantidad total de directivos	¿Se ha realizado charlas o talleres de motivación para incentivar a los trabajadores a su actividad laboral?	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca	Cualitativo	Entrevista	Directivos	4
Productividad de procesos	Nivel de ausentismo	Cantidad de directivos que señalan existe ausentismo en la empresa / cantidad total de directivos	¿Considera usted que el ausentismo es uno de los principales problemas de su empresa?	De acuerdo Algo de acuerdo Poco de acuerdo En desacuerdo	Cualitativo	Entrevista	Directivos	5
	Nivel de verificación	Cantidad de directivos que realizan evaluaciones / cantidad total de directivos	¿Se realiza una evaluación semanal por parte de la empresa sobre las actividades que ejecuten los trabajadores?	Si No	Cualitativo	Entrevista	Directivos	6
	Margen de recursos disponibles	Cantidad de directivos satisfecho con los recursos disponibles / cantidad total de directivos	¿Considera usted que su empresa dispone de los recursos suficientes para la ejecución de actividades?	Siempre Casi siempre Casi nunca Nunca	Cualitativo	Entrevista	Directivos	7
	Nivel de aceptación clima laboral	Cantidad de trabajadores satisfechos con el ambiente laboral / cantidad total de trabajadores	¿Usted ejecuta sus actividades en un ambiente de confianza con sus compañeros de trabajo?	Siempre Casi siempre A veces Casi nunca Nunca	Cuantitativo	Encuesta	Trabajadores	7

Variable independiente: Gestión Estratégica

DIMENSIONES	INDICADORES	Ecuación	Pregunta	Categoría	Tipo de indicador	Técnica	Fuente informante	Ítem
Misión	Nivel de planificación organizacional	Cantidad de directivos que aplican la misión / cantidad total de directivos	¿Dispone la empresa de una misión correctamente estructurada?	Si No	Cualitativo	Entrevista	Directivos	8
Objetivos	Nivel de planificación de objetivos	Cantidad de directivos que alcanzan los objetivos / cantidad total de directivos	¿Se han alcanzado objetivos de largo plazo que se hayan definido previamente en la empresa?	Si No	Cualitativo	Entrevista	Directivos	9
Estrategias	Nivel de efectividad estratégica	Cantidad de directivos que aplican estrategias / cantidad total de directivos	¿La empresa dispone de estrategias que le permitan cumplir la misión y el logro de los objetivos propuestos?	Si No	Cualitativo	Entrevista	Directivos	10
Políticas	Nivel de políticas efectivas	Cantidad de directivos que aplican políticas / cantidad total de directivos	¿Las políticas de la empresa le han ayudado al cumplimiento de estrategias de la compañía?	Si No	Cualitativo	Entrevista	Directivos	11
Programas	Nivel de efectividad de acción de los programas	Cantidad de directivos que aplican programas / cantidad total de directivos	¿Los programas se implementan de acuerdo a las estrategias que se hayan planificado?	Si No	Cualitativo	Entrevista	Directivos	12
Presupuestos	Nivel de costos y presupuesto	Cantidad de directivos satisfechos con recursos para programas / cantidad total de directivos	¿Se dispone de los recursos económicos suficientes para la ejecución de los programas?	Si No	Cualitativo	Entrevista	Directivos	13
Procedimientos	Nivel de ejecución	Cantidad de directivos que conocen las actividades de programas / cantidad total de directivos	¿Los trabajadores conocen claramente las actividades consecutivas de los programas que requieren implementarse?	Si No	Cualitativo	Entrevista	Directivos	14
Desempeño	Nivel de evaluación	Cantidad de directivos que efectúa evaluación de los programas / cantidad total de directivos	¿Se efectúan evaluaciones de cada programa que se implemente en la empresa?	Si No	Cualitativo	Entrevista	Directivos	15

A N E X O 2

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

ENCUESTA DE PERCEPCIÓN LABORAL

Cuestionario

Objetivo

Estimado trabajador, este cuestionario tiene como objetivo obtener información relacionada con su puesto de trabajo con la finalidad de conocer la productividad de su empresa

Indicaciones

Se le pide su consentimiento para aplicarle la encuesta, la cual podrá responder con toda libertad y sinceridad y sus respuestas serán confidenciales.

Preguntas

1. ¿El tiempo que usted dispone es suficiente para la ejecución de sus actividades laborales?

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1) Siempre | 4) Casi nunca |
| 2) Casi siempre | 5) Nunca |
| 3) A veces | |

2. ¿Le resulta sencillo para usted, cumplir las metas y objetivos que se establecen en la empresa?

- | | |
|-----------------|---------------|
| 1) Siempre | 4) Casi nunca |
| 2) Casi siempre | 5) Nunca |
| 3) A veces | |

3. ¿Le resulta sencillo para usted planificar las actividades que se ejecuten para los próximos tres días?

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

4. ¿Se siente satisfecho en el puesto de trabajo donde usted desempeña?

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

5. ¿Se encuentran en buen estado los equipos y maquinarias que usted utiliza en su puesto de trabajo?

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

6. ¿La empresa mantiene horarios de trabajo flexibles que le permitan a usted llevar una excelente vida profesional y familiar?

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

7. ¿Usted ejecuta sus actividades en un ambiente de confianza con sus compañeros de trabajo?

- 1) Siempre
- 2) Casi siempre
- 3) A veces
- 4) Casi nunca
- 5) Nunca

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ENTREVISTA A LOS DIRECTIVOS

Objetivo

Conocer los factores más influyentes de la productividad mediante la apreciación profesional de los directivos de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador.

Indicaciones al entrevistador

Las siguientes preguntas se realizarán con el consentimiento del encuestado. Puede responder con total libertad ya que sus respuestas serán confidenciales.

Al momento de realizar la entrevista se deberá formular la pregunta de acuerdo al texto planteado, sin embargo, en caso de que el entrevistado no conteste adecuadamente, es necesario replantear la pregunta con palabras más sencillas y fáciles de entender.

Preguntas

Productividad:

1. ¿Considera ud. que el tiempo que disponen los trabajadores es suficiente para la ejecución de sus actividades laborales?

.....
.....
.....

2. ¿Considera ud. Se cumplen los objetivos que se establecen para los trabajadores?

.....
.....
.....

3. ¿Cree que los empleados se sienten satisfechos en el puesto de trabajo que desempeñan?

.....
.....
.....

4. ¿Se encuentran en buen estado los equipos y maquinarias que se utilizan en la empresa?

.....
.....
.....

5. ¿Existen horarios de trabajo flexibles que les permita a los trabajadores compartir con su familia?

.....
.....
.....

6. ¿Existen dificultades en los trabajadores para ejecutar actividades en los próximos tres días?

.....
.....
.....

7. ¿Los trabajadores ejecutan su trabajo en un ambiente de confianza?

.....
.....
.....

8. ¿Considera usted que el ausentismo es uno de los principales problemas de su empresa?

.....
.....
.....

9. ¿Es importante el liderazgo dentro de su organización o su empresa?

.....
.....
.....

10. ¿Se realiza una evaluación semanal por parte de la empresa sobre las actividades que ejecuten los trabajadores?

.....
.....
.....

11. ¿Considera usted que su empresa dispone de los recursos suficientes para la ejecución de actividades?

.....
.....
.....

12. ¿Se ha realizado charlas o talleres de motivación para incentivar a los trabajadores a su actividad laboral?

.....
.....
.....

13. ¿Con cuantos clientes se ha firmado un contrato por el servicio que se ofrece durante los últimos doce meses?

:.....
.....
.....

14. ¿Se han implementado nuevos servicios innovadores que permitan mejorar la ejecución en el trabajo de los empleados?

:.....
.....
.....

Gestión estratégica

15. ¿Dispone la empresa de una misión correctamente estructurada?

.....
.....
.....

16. ¿Se han alcanzado objetivos de largo plazo que se hayan definido previamente en la empresa?

.....
.....
.....

17. ¿La empresa dispone de estrategias que le permitan cumplir la misión y el logro de los objetivos propuestos?

.....
.....
.....

18. ¿Las políticas de la empresa le han ayudado al cumplimiento de estrategias de la compañía?

.....
.....
.....

19. ¿Los programas se implementan de acuerdo a las estrategias que se hayan planificado?

.....
.....
.....

20. ¿Se dispone de los recursos económicos suficientes para la ejecución de los programas?

.....
.....
.....

21. ¿Los trabajadores conocen claramente las actividades consecutivas de los programas que requieren implementarse?

.....
.....
.....

22. ¿Se efectúan evaluaciones de cada programa que se implemente en la empresa?

.....
.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

ANÁLISIS DOCUMENTARIO

Hoja de trabajo

Objetivo

Recolectar información de los parámetros que influyen en la productividad de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador.

Indicaciones

Las siguientes preguntas se realizarán con el consentimiento del encuestado. Puede responder con total libertad ya que sus respuestas serán confidenciales.

Analice detenidamente la información que se solicita de su empresa y regístrela en los espacios que se señalen

Información a analizar

1. Indicador: Nivel de organización: (No. de puestos que están en el organigrama / No. total de puestos de trabajo)*100

Datos a obtener

No. de puestos que están en el organigrama:.....

No. total de puestos de trabajo:.....

Datos a calcular

Nivel de organización (resultado).....

Observaciones y comentarios

.....
.....

2. Indicador: Margen de costo operativo: (Costo por trabajador promedio por proyecto / Costo total del proyecto)*100

Datos a obtener

Costo por trabajador promedio por proyecto:.....

Costo total del proyecto:.....

Datos a calcular

Margen de costo operativo (resultado):.....

Observaciones y comentarios

.....
.....

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

A N E X O 3

VALIDACIÓN DE INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	RUBEN MEYTHALER BANQUERO
PROFESIÓN	CONTADOR
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO	LICENCIADO EN FINANZAS Y CONTADURÍA
ESPECIALIDAD	ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS
INSTITUCION EN DONDE LABORA	LMZ-ABOGADOS /CESEL S.A. SUCURSAL ECUADOR
CARGO	CONTADOR GENERAL

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN
Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica Empresarial para mejorar la productividad de la empresa peruana Cesel S.A. Consultores. Caso: Sucursal Ecuador – 2016.

NOMBRE DEL TESISTA	ORE CAMACHO , PATRICIA MILAGROS
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta, entrevista y análisis documental
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Encuesta: Medir el grado de satisfacción laboral del trabajador. Entrevista: La percepción de los directivos de la empresa. Análisis documental: Evaluar y analizar la información pertinente.
<u>INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO</u>	
EVALÚE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONÁNDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES	

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACION CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

ENCUESTA:

PREGUNTA	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			

ENTREVISTA

Pregunta	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			

ANÁLISIS DOCUMENTAL

	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			
Calidad de redacción de: Cuestionarios, entrevistas y análisis documental	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Apreciación Cualitativa

Se concluye que al aplicar los instrumentos, como son las entrevistas, encuestas y análisis documentales, se contará con suficiente información que permita obtener la evidencia para lograr el objetivo de mejorar los procesos de productividad de la empresa Cesel S.A. sucursal Ecuador. Existe coherencia entre los indicadores y las variables de estudio, las preguntas se direccionan adecuadamente hacia la información que se desea obtener.

Lcdo. Rubén Meythaler Banquero

CPA 17-4185



CARTILLA DE VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS POR JUICIO DE EXPERTOS

NOMBRE DEL JUEZ	CRISTHIAN SÁNCHEZ URIARTE
PROFESIÓN	LIC. EN ADMINISTRACIÓN
TÍTULO Y GRADO ACADÉMICO	MAGISTER
ESPECIALIDAD	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
INSTITUCIÓN EN DONDE LABORA	MINISTERIO DE EDUCACIÓN –COLEGIO DE ALTO RENDIMIENTO DE LAMBAYEQUE
CARGO	ASISTENTE DE DIRECCIÓN GENERAL

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN
Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica Empresarial para mejorar la productividad de la empresa peruana Cesel S.A. Consultores. Caso: Sucursal Ecuador – 2016.

NOMBRE DEL TESISISTA	ORÉ CAMACHO , PATRICIA MILAGROS
INSTRUMENTO EVALUADO	Encuesta, entrevista y análisis documental
OBJETIVO DEL INSTRUMENTO	Encuesta: Medir el grado de satisfacción laboral del trabajador. Entrevista: La percepción de los directivos de la empresa. Análisis documental: Evaluar y analizar la información pertinente.

INSTRUCTIVO PARA EL EXPERTO

EVALÚE CADA UNO DE LOS ÍTEMS DEL INSTRUMENTO RELACIONÁNDOLOS CON LOS INDICADORES Y DIMENSIONES DE LAS VARIABLES.

- Adjuntar el instrumento y el cuadro de Operacionalización de variables

INSTRUMENTO DE EVALUACIÓN CUANTITATIVA

Por favor marque con una equis (X) la opción que considera debe aplicarse en cada ítem y realice de ser necesarias, sus observaciones

ENCUESTA:

PREGUNTA	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			

ENTREVISTA:

Pregunta	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			
3	X			
4	X			
5	X			
6	X			
7	X			
8	X			
9	X			
10	X			
11	X			
12	X			
13	X			
14	X			
15	X			
16	X			
17	X			
18	X			
19	X			
20	X			
21	X			
22	X			

ANÁLISIS DOCUMENTAL

	Dejar	Modificar	Eliminar	Observaciones
1	X			
2	X			

INSTRUMENTO PARA LA VALIDACIÓN

CRITERIOS	APRECIACIÓN CUALITATIVA			
	EXCELENTE	BUENO	REGULAR	DEFICIENTE
Presentación del instrumento	X			

Calidad de redacción de: Cuestionarios, entrevistas y análisis documental	X			
Pertinencia de las variables con los indicadores	X			
Relevancia del contenido	X			
Factibilidad de aplicación	X			

Cristhian Schante

.....
MG. CRISTHIAN SÁNCHEZ URIARTE

A N E X O 4

ANÁLISIS DE CONFIABILIDAD

Confiabilidad

Para realizar el análisis de confiabilidad del instrumento de investigación como la encuesta, es necesario realizar cálculos estadísticos que ayuden a cumplir este propósito. Para ello, se utilizará el Alfa de Cronbach a través del cual se busca medir la variabilidad del instrumento en base a las respuestas otorgadas de cada uno de los trabajadores de la empresa Cesel Consultores.

Alfa de Cronbach

El Alfa de Cronbach al ser un coeficiente de confiabilidad busca analizar el nivel de confianza que otorgarán los resultados de la encuesta que se ha aplicado, cuyas respuestas de cada encuestado se detallan en la siguiente tabla:

Respuestas de los trabajadores de la empresa Cesel Consultores – sucursal Ecuador

	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	TOTAL
ENCUESTADO 1	3	2	3	3	3	4	3	21
ENCUESTADO 2	2	1	4	2	3	3	3	18
ENCUESTADO 3	1	1	3	1	1	2	4	13
ENCUESTADO 4	3	3	4	4	4	4	5	27
ENCUESTADO 5	4	5	3	3	4	5	4	28
ENCUESTADO 6	4	3	4	4	5	4	5	29
ENCUESTADO 7	4	4	2	3	2	4	3	22
ENCUESTADO 8	4	5	3	4	5	4	4	29
ENCUESTADO 9	5	4	4	3	5	3	5	29
ENCUESTADO 10	3	3	3	4	4	4	4	25
ENCUESTADO 11	3	4	4	5	4	5	3	28
ENCUESTADO 12	4	5	3	5	3	4	3	27
ENCUESTADO 13	5	4	4	4	4	3	3	27
ENCUESTADO 14	4	3	3	4	3	4	5	26
ENCUESTADO 15	3	3	4	3	3	5	5	26
ENCUESTADO 16	3	3	3	4	1	5	4	23
ENCUESTADO 17	2	3	4	3	2	2	5	21
ENCUESTADO 18	1	2	3	2	2	1	2	13
ENCUESTADO 19	4	2	5	3	3	2	2	21
ENCUESTADO 20	2	3	5	3	4	3	1	21
ENCUESTADO 21	4	5	1	4	4	5	3	26
ENCUESTADO 22	3	3	2	4	3	2	4	21
ENCUESTADO 23	5	4	3	4	3	4	5	28

ENCUESTADO 24	4	5	4	5	4	5	3	30
ENCUESTADO 25	4	4	3	5	3	5	4	28
ENCUESTADO 26	5	5	3	4	4	3	4	28
ENCUESTADO 27	4	4	4	3	3	4	3	25
VARIANZA	1,26	1,41	0,78	0,95	1,14	1,31	1,15	

Cálculo del Alfa de Cronbach mediante método manual

Por lo tanto, para realizar el cálculo del Alfa de Cronbach se utiliza la siguiente fórmula

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S^2}{S_T^2} \right]$$

Dónde:

α	=	Coeficiente del Alfa de Cronbach	=	?
K	=	Número de ítems o preguntas	=	7
$\sum S^2$	=	Sumatoria Varianza de cada ítem o pregunta	=	7,997151
S_T^2	=	Varianza de la suma total	=	21,333333

Y al calcular se tiene:

$$\alpha = \frac{7}{7 - 1} \left[1 - \frac{7,997151}{21,333333} \right]$$

$$\alpha = 0,729$$

Cálculo del Alfa de Cronbach mediante SPSS

Para el cálculo del Alfa de Cronbach también es posible utilizar el programa estadístico SPSS en el cual se ha introducido los resultados de los encuestados obteniendo el siguiente resultado:

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
,729	7

A N E X O 5

HOJA DE TRABAJO DEL ANÁLISIS DOCUMENTARIO

Hoja de trabajo

Objetivo

Recolectar información de los parámetros que influyen en la productividad de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador.

Indicaciones

Las siguientes preguntas se realizarán con el consentimiento del encuestado. Puede responder con total libertad ya que sus respuestas serán confidenciales. Analice detenidamente la información que se solicita de su empresa y regístrelo en los espacios que se señalen.

Información a analizar

1. Indicador: Nivel de organización: (No. de puestos que están en el organigrama / No. total de puestos de trabajo)*100

Datos a obtener

No. de puestos que están en el organigrama: 18

No. total de puestos de trabajo: 19

Datos a calcular

Nivel de organización (resultado): 94,73%

Observaciones y comentarios

Los organigramas se van estructurando de acuerdo a cada proyecto en base a cada etapa que se vaya ejecutando de tal manera que siempre coincidan.

2. Indicador: Margen de costo operativo: (Costo por trabajador promedio por proyecto / Costo total del proyecto)*100

Datos a obtener

Costo por trabajador promedio por proyecto: \$ 792,96

Costo total del proyecto: 88.320,00

Datos a calcular

Margen de costo operativo (resultado): 0,90%

Observaciones y comentarios

El resultado obtenido depende del costo total del cada proyecto a ejecutarse por lo que el porcentaje obtenido podría variar considerablemente.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

A N E X O 6

MATRIZ DE CONSISTENCIA

MATRIZ DE CONSISTENCIA

Problema	Antecedentes	Objetivo	Hipótesis	Variable	Dimensiones	Técnicas / instrumento	Tipo y diseño de investigación	Población /muestra conclusiones	
¿De qué manera la aplicación de un modelo de gestión estratégica empresarial permitirá mejorar la productividad de Cesel S.A. Consultores Sucursal Ecuador 2016?	<p>Nivel internacional Figueroa, A. (2015) "Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica orientada a aumentar la Productividad en la compañía Zelada Fisher Constructores.</p> <p>Nivel nacional Guerrero y Vélez (2013), "Propuesta de un Modelo de Gestión Estratégica de Indicadores para la Mediana Empresa de Guayaquil.</p> <p>Nivel regional Chonglong, J. (2014) en su investigación "Desarrollo de un Modelo de Gestión Estratégica para Laboratorios Ambientales a Nivel Nacional: Caso Práctico: Empresa Grupo Consultor Chemeng Cia. Ltda. Aplicado en el Departamento Administrativo.</p>	<p>Objetivo general Proponer un Modelo de gestión estratégica para mejorar la productividad de la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016</p> <p>Objetivos específicos Diagnosticar la productividad en la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016.</p> <p>Identificar los factores determinantes en productividad de la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016.</p> <p>Diseñar un Modelo de gestión estratégica que apoye en el mejoramiento de la productividad de la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016.</p> <p>Estimar los resultados que generará la implantación de un Modelo de gestión estratégica en la empresa Cesel S.A Consultores en Ecuador 2016</p>	La implementación del modelo de gestión estratégica, mejora la productividad de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador.	V. Dependiente Productividad (Jacques, Cisneros, & Mejía)	Productividad del conocimiento	Análisis documental/ registros de la empresa	<p>Tipo de investigación Cuantitativa: Involucra los datos que sirven de ayuda para la medición de la productividad de la empresa Cesel Consultores sucursal Ecuador, pues con ello se podría revisar el cumplimiento de los objetivos en cada una de las áreas de la entidad.</p> <p>Descriptiva: se procede con la descripción de un modelo estratégica que se implementaría en la empresa Cesel Consultores-sucursal Ecuador, identificando su estructura y características que se fundamenten para desarrollarlo en base a la realidad actual de la empresa.</p> <p>Diseño de investigación No experimental transversal: la muestra se tomará en un determinado momento y se observarán los hechos tal y como ocurrieron:</p>	<p>Población: 27 trabajadores</p> <p>Muestra: 27 trabajadores</p> <p>Conclusiones</p>	
				V. Independiente e Gestión Estratégica ((Wheelen & Hunger)	Productividad de la innovación	Encuesta /Cuestionario aplicado a trabajadores			Misión

A N E X O 7

LEYES LABORALES EN ECUADOR

RESPECTO A LA JORNADA DE

TRABAJO

DE LA DURACIÓN MÁXIMA DE LA JORNADA DE TRABAJO, DE LOS
DESCANSOS OBLIGATORIOS Y DE LAS VACACIONES
DE LAS JORNADAS Y DESCANSOS

Art. 47.-

De la jornada máxima.

La jornada máxima de trabajo será de ocho horas diarias, de manera que no exceda de cuarenta horas semanales, salvo disposición de la ley en contrario.

El tiempo máximo de trabajo efectivo en el subsuelo será de seis horas diarias y solamente por concepto de horas suplementarias, extraordinarias o de recuperación, podrá prolongarse por una hora más, con la remuneración y los recargos correspondientes.

Notas:

Conforme al Art. 1 del Acuerdo 0256 (R.O. 4292S, 2II2015), se fija a partir del 1 de enero del 2015, el salario básico unificado para el trabajador en general, incluidos los trabajadores de la pequeña industria, trabajadores agrícolas y trabajadores de maquila; trabajador o trabajadora remunerada del hogar; operarios de artesanía y colaboradores de la microempresa, en 354,00/100 dólares de los Estados Unidos de Norteamérica mensuales.

Mediante Acuerdo 0257 (R.O. 4292S, 2II2015), se fija a partir del 1 de enero del 2015, los salarios/tarifas mínimas sectoriales, a nivel nacional, que recibirán los trabajadores privados amparados por el Código del

Trabajo acorde a las Comisiones Sectoriales y sus respectivas estructuras ocupacionales descritos en el mismo cuerpo legal.

Mediante Artículo 1 del Acuerdo MDT20150053 (R.O. 469, 30III2015), se establece que "Conforme al artículo 8 del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, se determina como salario digno para el año 2014, el valor de USD 397,99 (trescientos noventa y siete dólares de los Estados Unidos de América con 99/100).".

Art. 48.-

Jornada especial.-

Las comisiones sectoriales y las comisiones de trabajo determinarán las industrias en que no sea permitido el trabajo durante la jornada completa, y fijarán el número de horas de labor.

La jornada de trabajo para los adolescentes, no podrá exceder de seis horas diarias durante un período máximo de cinco días a la semana.

Art. 49.-

Jornada nocturna.-

La jornada nocturna, entendiéndose por tal la que se realiza entre las 19H00 y las 06H00 del día siguiente, podrá tener la misma duración y dará derecho a igual remuneración que la diurna, aumentada en un veinticinco por ciento.

Art. 52.-

Trabajo en sábados y domingos.

Las circunstancias por las que, accidental o permanentemente, se autorice el trabajo en los días sábados y domingos, no podrán ser otras que éstas:

1. Necesidad de evitar un grave daño al establecimiento o explotación amenazado por la inminencia de un accidente; y, en general, por caso fortuito o fuerza mayor que demande atención impostergable. Cuando esto ocurra no es necesario que preceda autorización del inspector del trabajo, pero el empleador quedará obligado a comunicárselo dentro de las veinticuatro horas siguientes al peligro o accidente, bajo multa que será impuesta de conformidad con lo previsto en el artículo 628 de este Código, que impondrá el inspector del trabajo.

En estos casos, el trabajo deberá limitarse al tiempo estrictamente necesario para atender al daño o peligro; y,

2. La condición manifiesta de que la industria, explotación o labor no pueda interrumpirse por la naturaleza de las necesidades que satisfacen, por razones de carácter técnico o porque su interrupción irroque perjuicios al interés público.

DIRECCIÓN REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE QUITO

Resolución Aprobación de Horarios de Trabajo N° MRL-DRTSP2-2014-0702-R1-MJ

QUITO , 14 de mayo de 2014

CONSIDERANDO:

QUE, en la Reforma Integral del ESTATUTO ORGANICO DE GESTION ORGANIZACIONAL POR PROCESOS, publicado en la edición especial del Reglamento Oficial No. 159, del 24 de junio del 2011, en el Título IV, referente a las Atribuciones y Responsabilidades de las Direcciones Regionales del Trabajo y Servicio Público: que dice "cc) Aprobar reglamentos internos de trabajo; y, gg) Resolver sobre la aprobación de reglamentos internos de trabajo y horarios de trabajo de empresa legalmente constituidas y de personas naturales".

QUE, el Proyecto de Horario de Trabajo de **CESEL S.A.**; con domicilio en el Cantón Quito, provincia de Pichincha, fue presentado para su aprobación por su representante legal.

QUE, mediante Memorando No. **MRL-DRTSPQ-2014-1614, de 09 de mayo de 2014**, el responsable de la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Quito, considera procedente la aprobación del horario de trabajo de la compañía **CESEL S.A.**;

QUE, el proyecto propuesto no contraviene disposición constitucional alguna; y, en uso de la facultad establecida en el Art. 64 del Código del Trabajo;

RESUELVE:

Art. 1.- Aprobar el Horario de Trabajo, de **CESEL S.A.**; con domicilio en el cantón Quito, provincia de Pichincha

Art. 2.- De conformidad con el escrito presentado y el convenio suscrito, el HORARIO DE TRABAJO ROTATIVO que regirá para el personal de campo es como sigue:

CARGO	HORA DE ENTRADA	HORA DE ALMUERZO	HORA DE SALIDA	DIAS DE TRABAJO	DIAS DE DESCANSO
CONTROLADOR DE CAMPO	7:30 AM	12:30 a 13:30PM	16:30 PM	22	8

El empleador reconoce el pago de horas extraordinarias, suplementarias y nocturnas, en caso de existir.



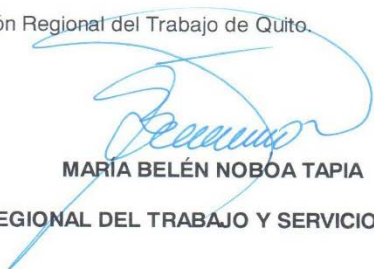
Art. 3.- Quedan incorporadas al Horario de Trabajo de **CESEL S.A.**; las disposiciones del Código de Trabajo, las que prevalecerán en todo caso, así como el convenido en el Contrato Colectivo, si lo hubiere;

Art. 4.- El Empleador se sujetará a lo dispuesto en el Art. 47,49,50,51,52 y 55 del Código de Trabajo vigente;

Art. 5.- La presente Resolución y el Horario de Trabajo, de **CESEL S.A.**; deberá ser exhibido permanentemente en lugares visibles de trabajo.

Art. 6.- Se deja constancia que la Dirección Regional de Trabajo y Servicio Público de Quito, del Ministerio de Relaciones Laborales deslinda cualquier tipo de responsabilidad, respecto de la veracidad y autenticidad de la información y documentación presentada por el solicitante; y;

Art. 7.- Regístrese en la Dirección Regional del Trabajo de Quito.



MARÍA BELÉN NOBOA TAPIA

DIRECTOR(A) REGIONAL DEL TRABAJO Y SERVICIO PÚBLICO DE QUITO

A N E X O 8

COMPARATIVO

DE LA PROPUESTA RESPECTO AL

MEJORAMIENTO DE LA

PRODUCTIVIDAD CESEL SUCURSAL

ECUADOR

Evidencias encontradas situación actual	Objetivos	Objetivos estratégicas
El 48% de los trabajadores nunca y casi nunca han podido cumplir con las metas departamentales*	Mejorar el nivel de aceptación en un 50% en el clima laboral de la empresa Cesel Consultores sucursal Ecuador a partir del tercer año	Organizar eventos sociales y deportivos en la que participen los trabajadores de la empresa
El 56% de los trabajadores nunca y casi nunca se sienten satisfechos al mejorar las actividades*		Compartir mensajes motivacionales en redes sociales entre los propios trabajadores de la empresa
El 60% de trabajadores califica que nunca y casi nunca la empresa mantiene horarios flexibles de trabajo*		
Los directivos manifiestan que hay dificultad para cumplir con los objetivos por parte de los trabajadores†		
Los directivos de la empresa perciben que sólo el 20 % de los trabajadores se sienten cómodos con la labor que desempeñan y en las funciones que realizan†	Mejorar los niveles de negociación y liderazgo en un 60% por parte de los directivos de la empresa Cesel Consultores, sucursal Ecuador	Capacitar a los directivos en desarrollo de negociaciones y atención al cliente
No se utilizan técnicas de liderazgo con la finalidad de mejorar la comunicación entre trabajadores y el trabajo en equipo†		Definir a los directivos y demás trabajadores como líderes capaces de innovar el servicio de acuerdo a las nuevas tendencias tecnológicas
No se realizan charlas o talleres de motivación para incentivar a los trabajadores a su actividad laboral†		
El 55% de los trabajadores encuestados no disponen de tiempo suficiente para la ejecución de sus actividades laborales*		Alcanzar el 80% de eficacia y eficiencia mediante la utilización de equipos y maquinarias de última tecnología
El 44% de los encuestados menciona que a veces le resulta sencillo planear sus actividades encomendadas y el 37% menciona que casi nunca*		Adquisición nuevos equipos y maquinarias acorde a las nuevas tecnologías
El 56% de trabajadores señala que nunca y casi nunca ejecuta sus actividades en un ambiente de trabajo*	Lograr que los trabajadores posean los suficientes conocimientos, habilidades y destrezas en un 90% para el fiel cumplimiento de sus actividades encomendadas	Efectuar evaluaciones de desempeño de 360 grados en todos los puestos de trabajo de la empresa
No se han implementado servicios innovadores que busquen mejorar la actividad laboral de sus trabajadores†		
La empresa dispone de los recursos suficientes para ejecutar las actividades, sin embargo, se requiere optimizar los recursos naturales†	Optimizar los recursos naturales que dispone la empresa en un 80% desde el tercer año de haberse implementado el modelo de gestión	Desarrollar una campaña de reciclaje que incentive al cuidado y protección del medio ambiente
El 44% menciona que casi nunca los equipos y maquinarias se encuentran en buen estado*	Optimizar en 70% de los tiempos de recepción de materiales que llegan a la empresa	Establecer parámetros de tiempos para recibir y despachar a los proveedores
Los trabajadores no conocen con claridad las actividades de los programas tributarios debido a que requiere una constante actualización.	Mantener las actualizaciones tributarias relacionadas con las transacciones internacionales realizadas.	Contratar una empresa local que se encargue de las actualizaciones de la asesoría tributaria

*Tomados los datos de la encuesta

†Tomados los datos de la entrevista