



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA
EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

TEMA:

Plan estratégico y prospectiva de Martello S.A.

AUTOR (ES):

**Garzosi Palma, Karla Yamila
Llaguno Parrales, Karen Andrea**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:
Licenciadas de Psicología Organizacional**

TUTOR:

Psic. Tapia Ubillús, Alex Miguel, PhD

Guayaquil, Ecuador

20 de Febrero del 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Garzosi Palma Karla Yamila y Llaguno Parrales Karen Andrea**, como requerimiento para la obtención del título de **Licenciadas de Psicología Organizacional**.

TUTOR

f.

Psic. Tapia Ubillús Alex Miguel, PhD.

DIRECTOR DE LA CARRERA

Psic. Galarza Colamarco, Alexandra Patricia. Mgs

Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2018



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **Garzozi Palma, Karla Yamila**

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan estratégico y prospectiva de Martello S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada de Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2018

EL AUTOR (A)

f. 
Garzozi Palma, Karla Yamila



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, Llaguno PARRALES, Karen Andrea

DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **Plan estratégico y prospectiva de Martello S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada de Psicología Organizacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2018

EL AUTOR (A)

f. *Karen Llaguno P.*

Llaguno PARRALES, Karen Andrea



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Garzozí Palma, Karla Yamila**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan estratégico y prospectiva de Martello S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2018

EL (LA) AUTOR(A):

f. 
Garzozí Palma, Karla Yamila



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

AUTORIZACIÓN

Yo, **Llaguno Parrales, Karen Andrea**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan estratégico y prospectiva de Martello S.A**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 20 del mes de Febrero del año 2018

EL (LA) AUTOR(A):

f. *Karen Llaguno P.*
Llaguno Parrales, Karen Andrea



Guayaquil 19 Febrero de 2018

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL
INFORME DE PLAGIO

URKUND	
Dokument	TESIS MARTELLO S.A FINAL TERCER FINAL.doc (D35287407)
Inskickat	2018-02-03 13:25 (-05:00)
Inskickad av	karla_garzozi@hotmail.com
Mottagare	alex.tapia.ucsg@analysis.orkund.com
Meddelande	Tesis Visa hela meddelandet 1% av det här c:a 55 sidor stora dokumentet består av text som också förekommer i 2 st källor.

Tema: "PLAN ESTRATÉGICO Y PROSPECTIVA DE MARTELLO S.A."

Karla Garzozi Palma

Estudiante

Karen Llaguno Parrales

Estudiante

Psic. Tapia Ubillús Alex Miguel, PhD

Docente tutor



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**
FACULTAD DE FILOSOFÍA CIENCIAS Y LETRAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

f. _____

PSIC. ALEXANDRA GALARZA COLAMARCO, MGS
DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. _____

PSIC. EFREN CHIQUITO LAZO, MGS
COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

f. _____

PSIC. ELBA BERMUDEZ REYES, MGS
OPONENTE

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por darme la oportunidad de llegar hasta este momento, ya que sin el nada de esto hubiera sido posible.

A mis padres Margury Palma y Carlos Garzosi que son mi mayor ejemplo en la vida, gracias por todo su esfuerzo y sacrificio, por guiarme siempre por el camino correcto, por todos los valores que me han inculcado, por estar siempre conmigo, por sacar siempre lo mejor de mí y por apoyarme en todos mis propósitos.

A mi hermano Jorge Garzosi por apoyarme tanto y a mis queridos amigos perrunos Copito, Chillón y Borrego quienes son mi alegría diaria.

A mi compañera y amiga de tesis Karen Llaguno, quien me acompañó en todo este proceso y sin ella esto no habría sido posible.

Y a mi querido tutor de tesis quien nos formó y condujo por el camino del saber para obtener los mejores resultados.

Garzosi Palma, Karla Yamila

A mi madre quien me dio el regalo de la vida y me sigue enseñando a ser perseverante y a cumplir con mis sueños, a mi padre un hombre trabajador, que me ha enseñado el valor del sacrificio y fortaleza.

A mis queridos amigos perrunos, Toby y Bael Fire quienes con su dulzura e inocencia me ayudaron a mejorar los días grises.

A mi querida amiga y compañera de tesis Karla Garzosi, éste trabajo jamás hubiera sido posible si no juntábamos nuestras mentes maestras.

A mi tutor de tesis Alex Tapia, quien nos condujo por el camino del saber, proveyendo conocimiento y consejos en todo proceso.

Llaguno Parrales Karen Andrea

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mis padres y hermano quienes son mi motivo de seguir superándome cada día, sin el apoyo de todos ellos, esto no habría sido posible. Los amo eternamente.

Para mis familiares y amigos, quienes han estado durante este proceso tan importante en mi vida.

Todo mi cariño para ustedes por estar siempre y apoyarme en cada paso que doy, por motivarme a seguir, a no rendirme para poder alcanzar todos mis sueños, siempre tendrán mi eterno agradecimiento.

Garzozi Palma, Karla Yamila

Karina y Manuel, no solo dedico mi trabajo de titulación a ustedes, también mi carrera universitaria, esto fue por y para ustedes.

Como Journey dice Don't Stop Believing, Verónica y Matías jamás se rindan por sus sueños, la única persona que te lo impide eres tú mismo.

Llaguno Parrales Karen A.

ÍNDICE

AGRADECIMIENTO	IX
DEDICATORIA	X
ÍNDICE	XI
RESUMEN	XVI
ABSTRACT	XVII
CAPÍTULO I	2
1.1. Introducción	2
1.1 Antecedentes de la empresa	4
1.1.1. Misión	5
1.1.2. Visión	5
1.2 Análisis de la problemática	5
1.3 Justificación	6
1.4 Objetivo general	7
1.4.1 Objetivos específicos	7
CAPÍTULO II	8
MARCO TEÓRICO	8
2. Definición de estrategia	8
2.1. Naturaleza de la planificación	9
2.2. ¿Qué es un plan estratégico?	9
2.2.1. Características del plan estratégico	10
2.2.2. Beneficios de un plan estratégico	10
2.2.2.1. Beneficios financieros	10

2.2.2.2. Beneficios no financieros	11
2.2.3. Fases para elaborar un plan estratégico.....	11
2.3. Pensamiento estratégico	12
2.4. El direccionamiento estratégico.....	12
2.5. Teorías de Planeación Estratégica.....	13
2.6. Visión corporativa	14
2.7. Misión corporativa	14
2.8. Naturaleza de los objetivos estratégicos	15
2.9. Análisis FODA	16
2.9.1. Oportunidades y Amenazas externas.....	17
2.9.2. Fortalezas y Debilidades internas	18
2.10. Emprendimiento	18
2.11. Problemas en el emprendimiento	19
2.12. Asesoría interna y externa.....	19
2.13. Permanencia en el mercado.....	19
2.14. Características de los emprendimientos familiares	20
2.15. Emprendimientos en el litoral ecuatoriano.....	21
2.16. Prospectiva organizacional.....	22
2.16.1. Antecedentes de la prospectiva	22
2.16.2. Importancia de la prospectiva organizacional	24
CAPÍTULO III.....	25
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	25
3. Marco metodológico	25

3.1. Diseño de investigación.....	25
3.2. Tipo de investigación.....	25
3.3. Población y muestra	25
3.4. Técnicas de recolección de datos	25
3.5. Metodología cualitativa.....	26
3.5.1 Entrevista.....	26
3.5.2 Tipos de entrevista.....	26
3.5.2.1 Entrevista estructurada	26
3.5.2.2 Entrevista Semi estructurada	27
3.5.3 Formato de la entrevista	27
3.5.3.1. Análisis de la entrevista.....	31
3.5.4. Grupo Focal	32
3.5.4.1. Población	33
3.5.4.2 Muestra	33
3.5.4.3. Análisis del Grupo Focal	33
3.5.5. Observación.....	36
3.5.5.1. Análisis de observación.....	37
3.5.6. Estudio de gabinete	37
3.5.6.1. Fuente primaria	37
3.5.6.2. Fuente secundaria.....	37
CAPÍTULO IV	38
ANÁLISIS DE LA EMPRESA MARTELLO S.A	38
4.1. Análisis financiero empresa Martello S.A.	38

4.2. Análisis de gestión de recursos humanos en Martello S.A.....	42
4.3. Análisis de la estructura organizacional.	43
4.4. Análisis del servicio al cliente en Martello S.A.....	50
CONCLUSIONES	51
CAPÍTULO V	52
PLAN PROPUESTA.....	52
Introducción.....	52
5.1. Objetivo general	53
5.1.1. Objetivos específicos	53
5.2. Descripción de la propuesta: Diseño del departamento de Talento Humano.....	53
5.2.1. Objetivo.....	53
5.2.2 Procesos de Talento Humano	54
5.2.3. Espacio físico.....	71
5.2.4. Planos.....	71
5.2.5. Estructura organizacional	71
5.2.6. Nuevos Objetivos organizacionales de MARTELLO S.A.	96
5.3. Plan de acción.....	97
5.4. Beneficios.....	99
REFERENCIAS	100
ANEXOS.....	107

Índice de Tablas

Tabla 1: Estado de Situación financiera.....	39
Tabla 2: Estado de situación inicial.....	40
Tabla 3: Estado de resultados del 2017.....	41
Tabla 4: Análisis del TIR Y VAN.....	42
Tabla 5: Solicitud de requerimiento de empleados.....	58
Tabla 6: Evaluación de entrevista.....	59
Tabla 7: Hoja de entrada.....	60
Tabla 8: Registro de inducción.....	61
Tabla 9: Plan de Capacitación.....	65
Tabla 10: Registro de asistencias.....	66
Tabla 11: Evaluación periodo de prueba.....	69
Tabla 12: Costo financiero.....	70

RESUMEN

El presente trabajo de titulación consiste en la elaboración del plan estratégico y prospectiva organizacional en la empresa Martello S.A., la cual en los últimos años ha aumentado su participación en el mercado lo que trajo como consecuencia el incremento de la plantilla de personal y la aparición de problemas de organización y coordinación que han dado lugar a la necesidad de contar con una planificación estratégica que ayude a cumplir con las metas propuestas.

Es por esto que se implementó diferentes metodologías y técnicas tales como entrevistas y observaciones con la finalidad de recopilar información puntual sobre la organización, así como la realización de un grupo focal a fin de recoger los puntos de vista de los principales directivos de la organización para así conocer sus percepciones acerca de las necesidades que presenta el negocio en las diferentes áreas.

Lo anteriormente mencionado ayudó a comprender las necesidades que presenta la organización y así poder desarrollar un plan estratégico de mejoramiento con el fin de optimizar sus procesos internos y optimizar la estructura organizacional para así lograr las metas propuestas por la empresa.

Palabras Claves: Planificación, estrategia, objetivos organizacionales, estructura organizacional, prospectiva organizacional, talento humano.

ABSTRACT

The present title work is about the strategic plan and organizational prospective in the company Martello S.A., which in recent years has focused on increasing their participation in the market, which resulted in an increase in the number of staff and the appearance of organizational and coordination problems that have led to the need for strategic planning to help meet the proposed goals.

That is why different methodologies and techniques were implemented, such as interviews and observation with the purpose of gathering specific information about the organization, as well as the realization of a focus group in order to gather the points of view of the main executives of the organization in order to know their perceptions about the needs presented by the business in the different areas.

The aforementioned helped to understand the needs of the organization and thus develop a strategic improvement plan in order to optimize their internal processes and optimize the organizational structure to achieve the goals proposed by the company.

Key words: Planning, strategy, organizational objectives, organizational structure, organizational prospective, human talent.

CAPÍTULO I

1.1. Introducción

Se denomina organización al grupo de personas que trabajan en conjunto para cumplir con un fin determinado. El término surge en la segunda guerra mundial, donde la relación de lo político y económico llegaba a la cumbre. Al término de la guerra, la expansión económica fue notable debido al crecimiento de las estructuras de las organizaciones. Dado que los tiempos han cambiado cada vez de modo más acentuado, las empresas no pueden trabajar solo a base con la intuición, necesita un proceso racional de planificación estratégica que permita que estas puedan avanzar en mercados turbulentos y puedan obtener de los beneficios que se proponen.

La planeación estratégica ha sido una herramienta que se ha utilizado desde hace 30 años atrás, y actualmente forma uno de los instrumentos más importantes de las organizaciones. Esta necesidad tiene lugar debido a que el mercado en el que se desenvuelve es dinámico, donde no existen reglas de juegos que perduren, los autores se tienen que adaptar de manera rápida a situaciones diversas, existe la presencia de grandes grupos económicos que absorben a otros grupos económicos que no han desarrollado la gestión de cambio.

Actualmente en el Ecuador se produce un desarrollo novedoso del emprendimiento siendo uno de los países con mayor número de ellos, en estas empresas que empiezan siendo iniciativas familiares, se requiere a muy poco tiempo que se implemente una planeación estratégica por la magnitud de crecimiento de la empresa.

El término emprendimiento significa comenzar algo, superación, lo cual la mayoría de los seres humanos buscamos. A lo largo de los años el emprendimiento ha evolucionado, compañías como Apple, Microsoft, Coca Cola son grandes ejemplos del emprendimiento y las ganas de sobresalir en el mercado y en la vida. En el Ecuador De Pratti, Créditos Económicos o La Ganga comenzaron siendo pequeñas empresas con residencia en Guayaquil, hoy en día cuentan con varias sucursales en el país, no solo

enfocándose en el mercado de vestimenta, también en lo tecnológico, calzado y de electrodomésticos.

Es importante saber que el surgimiento de un emprendimiento significa tener los recursos monetarios y humanos. Pero también significa pérdidas, y entre las razones están, falta de financiamiento, asesoría por parte del gobierno y del emprendedor, lo cual desconocen las exigencias del giro del negocio, pero la razón principal es el temor al fracaso, ya que hay la posibilidad de la pérdida de mucho dinero.

Las empresas a medida que crecen necesitan de una reorganización y reestructuración ya que al crecer se necesita hacer una evaluación sobre las necesidades para así implementar los cambios necesarios ya sea en la estructura organizacional como en los procesos de la empresa la cual se verá supeditada a un plan estratégico.

El plan estratégico por lo tanto constituye una herramienta útil ya que aclara ideas permitiendo el cumplimiento de objetivos que le van a dar certezas de crecimiento focalizando resultados en pos de los objetivos evitando la dispersión de las metas propuestas.

Es importante disponer con un plan estratégico ya que esto ayuda a desarrollar tácticas adecuadas tomando en cuenta los factores externos e internos de la organización, considerando los principales objetivos que tienen para lograr las aspiraciones que la empresa dispone para así poder elaborar y poner en marcha el plan para lograr las metas propuestas.

El plan estratégico tiene como finalidad contar con lo que se quiere conseguir y como se lo va a lograr mediante la recopilación de diferentes datos de la organización para conseguir los objetivos ya sea a corto o largo plazo.

Muchas empresas desarrollan planes estratégicos para diseñar escenarios futuros a esto se conoce como prospectiva. La prospectiva en las organizaciones está orientada a anticipar posibles condiciones o escenarios que pueden favorecer o perjudicar la marcha de los negocios. No solo implica el desarrollo en el ámbito económico también en la gestión

administrativa, comercial, tecnológica, así como en asuntos de orden subjetivo tales como el servicio al cliente, el desarrollo de liderazgo y el manejo de la comunicación interna.

El presente trabajo de titulación tiene una estructura compuesta por: Capítulo I, en el que se describe la introducción, análisis de la problemática, antecedentes de la empresa a trabajar y objetivos. En el capítulo II se encontrará el marco teórico el cual sustenta el desarrollo de la investigación. En el capítulo III, se detalla la metodología a utilizar, detallando la muestra y población a trabajar. En el capítulo IV detalla el análisis interno de la compañía, como financiero, estructura organizacional, servicio al cliente. En el capítulo V se desarrolla el Plan propuesta y el rediseño de los objetivos organizacionales.

1.1 Antecedentes de la empresa

La empresa Martello S.A es una organización dedicada a la rama de la construcción fundada en el año 2009 por el Ing. Carlos Garzozzi Laaz, la cual se creó con el propósito de aportar con la construcción y el mantenimiento de infraestructura. Sus inicios tuvieron lugar en la iglesia "Jesucristo de los Santos de los últimos días" (mormones) en contratos de mantenimiento de las iglesias.

Poco a poco fue creciendo la demanda para llegar luego a contratos de construcción de iglesias nuevas entrando de esta manera al 100% en lo que respecta a obras civiles en todo el país, siendo necesario adquirir equipo técnico y contratar personal de obra.

Por las exigencias de las instituciones contratantes, fue indispensable disponer de una oficina desde la cual se administraba todo lo referente a compras, ventas, pagos a proveedores, pago a subcontratistas etc. Así mismo, el reporte de roles de pago para efectuar los pagos correspondientes al personal.

En los últimos años la empresa Martello S.A. ha tenido un crecimiento acelerado debido a los diferentes trabajos que realiza, ya no solo en la

iglesia de los mormones sino también a nivel privado y público, como por ejemplo en sus participaciones en las obras de compras públicas.

Así mismo, no solo se ha enfocado en la ciudad de Guayaquil sino también en diferentes ciudades del Ecuador lo que ha determinado que la empresa contrate un mayor número de personal en la empresa, los implementos del personal y la maquinaria que usan en las obras para lograr realizarlas en el tiempo que han determinado en los contratos que mantenga la empresa.

1.1.1. Misión

La transformación del entorno para el bienestar del ser humano es nuestro principal aporte a la sociedad. Con esta meta trabajamos en equipo, en permanente búsqueda de procesos que nos permite ser más productivos y competitivos en el mercado, obteniendo mayores beneficios para las personas.

1.1.2. Visión

Ser reconocidos en el mercado como una empresa líder de construcción, que piensa, desarrolla y entrega productos y servicios de calidad, con un absoluto compromiso con sus clientes, siendo sensibles a lo que ellos desean y necesitan, brindándoles confianza y seguridad.

1.2 Análisis de la problemática

Martello S.A es una organización que debido a su rápido crecimiento, no se preocupó por desarrollarse, provocando que surgieran diversos conflictos y confusiones al repartir las tareas, en la dirección de mando y en el compromiso con la empresa.

Debido al rápido crecimiento de la empresa se descuidó la parte de los empleados por lo que esto ha provocado desconformidad de parte de ellos mucho más en el área operativa, ya que no solo es tareas de mantenimiento, sino también en el área de construcción ya que opera en diferentes ámbitos y esto hace que la empresa esté sujeta a cambios en su manera de la dirección.

La empresa a tenido varios cambios en el servicio que ofrece ya que no solo se dedica a lo que se refiere a las iglesias de los mormones sino a labores en lo que se respecta a empresas públicas y privadas, debido a esto, hace que las obras que se vayan a realizar se haga con mejoras continuas para poder lograr tener un alto reconocimiento de la empresa.

Por lo cual creemos necesario que llegado a este punto de madurez sea necesario que se implemente un plan estratégico en la empresa Martello S.A, porque va a permitir que la empresa tenga mejor condición de operación, esto va a permitir que tenga contratos más grandes y amplificar los servicios que ofrece, así mismo, a mejorar los tiempos de entrega, en su mano de obra y esto por lo tanto ayuda a las diferentes vacantes dentro de la empresa.

1.3 Justificación

Esta investigación surge por la necesidad de reorientar el negocio en el campo de la construcción y para mejorar la comunicación interna y externa, facilitando así la toma de decisiones; consideramos que dado el crecimiento de la empresa Martelo S.A. es prioritario repartir de manera formal las tareas en los departamentos y definir con claridad los objetivos, todo ello en un contexto que genere compromiso entre sus miembros.

El estudio que se realizó en la empresa Martello S.A ayudará también a que los colaboradores desarrollen sentido de pertenencia con la organización estimulando su motivación y empuje hacia la participación activa, la colaboración y el trabajo en equipo.

Consideramos que la elaboración del plan estratégico, contribuirá a definir los objetivos de la empresa y a establecer las actividades que se ejecutaran para conseguirlo, de esta manera se aspira a replantear las responsabilidades de todos los que conforman la empresa para lograr sinergia a partir de las metas propuestas y a fomentar en el personal mayor identidad corporativa.

1.4 Objetivo general

Diseñar el Plan estratégico y prospectiva organizacional de la empresa Martello S.A.

1.4.1 Objetivos específicos

- ✓ Analizar la estructura organizacional de Martello S.A. mediante la recopilación de documentos.
- ✓ Rediseñar objetivos organizacionales de Martello S.A.
- ✓ Crear el departamento del área de Talento Humano.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2. Definición de estrategia

Existen diversas definiciones de estrategia dependiendo del punto de vista de los autores. Para Sun Tzu citado por Francés, (2006, págs. 21-23), la estrategia tiene una connotación militar. Se entiende a la estrategia como una ciencia y también como el arte de mando militar que se aplican a la planificación y a la conducción de operaciones de combate. Hablando específicamente de la guerra, por lo general los objetivos suelen estar definidos. Son los medios y los resultados los que muchas veces están rodeados de incertidumbre

Esta situación se puede replicar día a día en el mundo empresarial. Los objetivos suelen estar bastante claros, pero se acostumbra a trabajar en un ambiente de incertidumbre. Por lo tanto, en el ámbito empresarial, la estrategia puede ser vista como una combinación de recursos que se emplean dependiendo de las circunstancias de la organización para alcanzar los objetivos planteados.

Por otra parte, Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf (2012, pág. 4) define la estrategia como las medidas competitivas y los planteamientos comerciales que se usan con el objetivo de lograr mejorar el desempeño y aportar al crecimiento del negocio

La estrategia también se refiere a las diferencias en la forma de competir, tomando en cuenta lo que los competidores no hacen o, mejor aún, lo que no pueden hacer. Entonces la estrategia se centra en ese elemento distintivo que pueda atraer más clientes y generar una ventaja competitiva (Porter, 1996).

Ortega, (2014, pag 7) señala que para la correcta formulación de una estrategia no solo se debe tomar en cuenta la ventaja o ventajas competitivas de la empresa, otros de los componentes de la estrategia son misión, visión, valores, análisis FODA y propuesta de valor.

2.1. Naturaleza de la planificación

Para Saavedra, Castro, Restrepo, & Rojas (2001, pág. 32) la planificación se entiende como el proceso de preparación de un grupo de decisiones referentes a alguna actividad en el futuro, siempre con base en la investigación, reflexión y pensamiento sistemático. Este proceso se puede realizar de manera individual o grupal durante un tiempo y con métodos y recursos determinados.

Para planificar es necesario formular una visión. La visión es aquello que articula la percepción de un futuro realista y creíble con la actualidad. La visión debe ser alcanzable y debe definir la dirección que va a tomar el proceso de cambio.

Según Santín (2009, pág. 18) la planificación es el paso fundamental para una gestión económica eficiente, pues la misma permite definir la manera en la que se usarán los recursos en función de los principales objetivos. Con una correcta planificación se pueden gestionar de una mejor manera los distintos recursos materiales, financieros y de talento humano a los procesos que se van a desarrollar

El proceso de planificación se desarrolla de acuerdo a las siguientes etapas (Santín, 2009, pág. 21):

1. Diagnóstico de la realidad
2. Formulación
3. Discusión y decisión
4. Ejecución
5. Control
6. Evaluación

2.2. ¿Qué es un plan estratégico?

Según Alvarado, Aguilar, Cabral, Alvarado, & de la Cruz (2014) el plan estratégico es el plan de acción que aclara lo que se quiere hacer y las maneras en las que se lo va a lograr. Este plan de acción es plasmado en un documento donde se indican las decisiones que van a orientar el camino a alcanzar los objetivos propuestos.

Según Ibarra (2004) Es esencialmente la creación de un sistema dúctil e integral de objetivos, así como el planteamiento de las alternativas que permitan a la empresa y sus ejecutivos lograrlos”

2.2.1. Características del plan estratégico

Barzán (2004) entrega una base al describir la planificación estratégica a partir de las siguientes características:

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

2.2.2. Beneficios de un plan estratégico

2.2.2.1. Beneficios financieros

Según Sainz (2017, pág. 35) Los principales beneficios financieros de un plan estratégico son:

- ✓ Se puede lograr un ajuste de los recursos disponibles en la compañía para alcanzar los objetivos establecidos.
- ✓ Propicia niveles más altos de rentabilidad de las inversiones.
- ✓ Permite detectar a tiempo oportunidades de colaboración interempresarial con otros agentes que puedan contribuir al éxito de la compañía.

2.2.2.2. Beneficios no financieros

Para Sainz (2017, pág. 35) los principales beneficios no financieros son:

- ✓ Realza el proceso de toma de decisiones.
- ✓ Es un instrumento útil para llevar a cabo las decisiones adoptadas mediante el correspondiente establecimiento de los objetivos.
- ✓ Hace que las decisiones tomadas en un determinado momento sean más comprensibles. Esto permite comunicarlas interna y externamente de la mejor forma posible.
- ✓ La gestión está menos basada en la improvisación.

2.2.3. Fases para elaborar un plan estratégico

Las fases de su elaboración son las siguientes (Alvarado, Aguilar, Cabral, Alvarado, & de la Cruz, 2014):

1. Análisis de la situación
Se conoce cuál es la realidad actual de la operación de la compañía.
2. Diagnóstico de la situación
Se conocen las condiciones del entorno en las que se desempeña la compañía, tanto dentro como fuera de ella.
3. Establecer misión, visión y objetivos estratégicos
Se indica lo que se busca obtener y el por qué se lo busca. Deben ser puntos cuantificables, medibles y reales.
4. Establecer estrategias corporativas
Estas estrategias deben responder a las necesidades del mercado interno y externo
5. Establecer el plan de acción
El documento que integra todos los objetivos, las políticas y las acciones a seguir en modo coherente.
6. Seguimiento
Permite llevar un control de la manera en la que se están aplicando las estrategias en la compañía. De esta manera se hace más fácil el corregir errores a tiempo.
7. Evaluación

Permite medir los resultados de las acciones que se están llevando a cabo y poder comparar el objetivo que se ha planteado con la actualidad.

2.3. Pensamiento estratégico

Mantulak (2014, pág. 12) define al pensamiento estratégico como un proceso cotidiano y sistemático que está basado en la creatividad, la intuición y la reflexión. El pensamiento estratégico permite analizar de manera integral a la empresa, además de observar la realidad desde otra perspectiva. De esta forma se facilita poder relacionar las actividades diarias con objetivos de mediano y largo plazo, lo cual favorece la toma de decisiones que contribuyen al desempeño competitivo.

Como consecuencia del pensamiento estratégico se tiene a la estrategia (Chang & Paredes, 2016). Entre las principales capacidades que aportan al desarrollo del pensamiento estratégico se mencionan la actitud empresarial, creatividad, síntesis, experiencia en gestión, resiliencia, intuición, perspectiva integral, análisis y reflexión. (Hernández, Mantulak, & Michalus, 2016)

Para Paz (2010), el pensamiento estratégico es ayudar a las organizaciones, en la exploración de los desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles, más que preparar a las mismas para un posible mañana único.

2.4. El direccionamiento estratégico

Martínez & Briceño (2013) define al direccionamiento estratégico como un modelo de gestión, el cual tiene como características una visión directiva global y una gestión adecuada de recursos, con el objetivo de proporcionar capacidades, fortalecer y ayudar a que se cumplan los propósitos organizacionales.

Según Camacho M., (2002), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto quiere decir que la dirección estratégica no solo

sigue a las reglas tradicionales, porque presentan elementos los cuales son esenciales para los gerentes como la gestión de cambio.

Thompson A. & Strickland, (2004) la definen como "el proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados".

La dirección estratégica ayuda a desarrollar la capacidad que tienen las organizaciones de anticiparse a las oportunidades y desafíos que están presentes en un entorno dinámico y competitivo, orientar la búsqueda hacia el éxito sostenido y generar valor para los clientes y grupos de interés.

2.5. Teorías de Planeación Estratégica

Entre las teorías de planeación estratégica se encuentran las siguientes:

Según Drucker (1954) la teoría de administración de objetivos se basa en definir áreas claves en la compañía para establecer retos y evaluar los resultados. Las variables que medir son la posición de la empresa en el mercado, la innovación tanto en productos y servicios, productividad, rentabilidad, recursos ya sean físicos y financiero, rendimiento, desarrollo del directivo y la responsabilidad social.

Drucker (1954) explica que las cabezas de las organizaciones se veían en un ciclo de actividades repetitivas las cuales les hacían perder el tiempo y el enfoque de los objetivos. Gracias a esta teoría los objetivos que fueron definidos y acordados serán cumplidos.

La teoría de fijación de metas de Locke & Latham (1990) tiene el fin de explicar las actividades humanas en diferentes situaciones laborales. El supuesto de esta teoría es que las metas son cognitivas y sirven como mediadores de las acciones humanas. El establecimiento de metas específicas genera mayores niveles de desempeño comparado con el establecimiento de las metas generales.

2.6. Visión corporativa

La visión corporativa, o visión organizacional, tiene que ver con lo que la compañía quiere ser en el futuro. Ésta es la explicación del por qué las personas dedican su tiempo al desarrollo de la compañía. Para que la visión pueda ser inspiradora depende de hacerla conocer a todos los grupos de interés de la compañía, delinear la situación futura. También motivar a todos los grupos de interés a realizar las acciones necesarias, proporcionar un enfoque e inspirar a los colaboradores a trabajar en una misma dirección. (Chiavenato, 2007, pág. 21)

Según Ruiz (2000), se trata de un enunciado que representa el estado ideal de una institución, que nunca será alcanzado, pero que, al representar una imagen del éxito para ésta, se constituirá en su guía de lo que siempre intentará lograr.

Kaplan & Norton (2008, pág. 53) dice que en la declaración de la visión de una compañía están considerados objetivos de mediano y largo plazo. Esta visión debe estar orientada al entorno en el que se desenvuelve la compañía y expresar claramente la manera en la que quiere ser percibida en el futuro.

Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

2.7. Misión corporativa

Según Fleitman (2000, pág. 37) para una empresa, su misión es, en pocas palabras, su propósito o razón de ser. En la misión se describe lo que quiere hacer la empresa y para quién lo quiere hacer. Ésta le da orientación a lo que se desarrolla en la empresa para lograr satisfacción en sus clientes y empleados, así como también alcanzar la competitividad dentro del mercado

Este propósito está en función de la historia de la compañía, preferencias de la gerencia o los dueños de la compañía, preocupaciones del entorno,

recursos disponibles y capacidades diferenciadoras para atender un público seleccionado. (American Marketing Association, 2017)

Para Stanton, Etzel, & Walker (2004) la misión de una organización "enuncia a que clientes sirve, que necesidades satisface y qué tipos de productos ofrece. Por su parte, una declaración de misión indica, en términos generales, los límites de las actividades de la organización.

Para el diseño de la misión será de mucha ayuda que se planteen las siguientes preguntas (Hill, Jones, & Shilling, 2015, pág. 12):

- ✓ ¿Quiénes somos?
- ✓ ¿Qué ofrecemos?
- ✓ ¿A quién se lo ofrecemos?
- ✓ ¿Cómo nos diferenciamos?

2.8. Naturaleza de los objetivos estratégicos

Un objetivo se puede definir como una situación que se desea alcanzar en la compañía. Los objetivos cumplen varias funciones como (Chiavenato, 2007, pág. 22):

Indicar la orientación que la compañía debe seguir y establecer lineamientos para las actividades que van a desarrollar los participantes. También buscan justificar las actividades de la compañía y también su existencia y servir como estándares para evaluar la eficiencia y rendimiento de la compañía.

Para afirmar que un objetivo está correctamente establecido debe cumplir con las siguientes características como específicos, medible, factible y tener fecha límite.

Para Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf (2012, pág. 28) existen dos tipos de objetivos: aquellos que tienen que ver con el desempeño financiero y aquellos que tienen que ver con el desempeño estratégico. Los objetivos financieros son los encargados de comunicar las metas de la administración en torno al tema financiero. Los objetivos estratégicos tienen relación con la posición en el mercado de una compañía, su competitividad y sus perspectivas comerciales

Los objetivos estratégicos sirven para indicar los cambios que se quieren llevar a cabo en la compañía y se pueden entender de la siguiente manera (Francés, 2006, pág. 39):

- ✓ Formulación
 - Se indica la acción que se desea tomar relacionada a una variable estratégica
- ✓ Componentes
 - El verbo debe estar en infinitivo
 - Por lo general el sujeto queda implícito
 - Se menciona la variable estratégica
 - Se indica el tiempo para su consecución
- ✓ Verificación de cumplimiento
 - Mediante indicadores

Algunos ejemplos de objetivos estratégicos son los siguientes (Thompson, Strickland, Gamble, & Peteraf, 2012, pág. 30):

- ✓ Alcanzar un determinado porcentaje de participación de mercado
- ✓ Obtener un determinado porcentaje de ingresos provenientes de productos nuevos
- ✓ Tener mayores ventas locales o nacionales que los principales competidores
- ✓ Tener líneas de productos más amplias que las de los principales competidores

2.9. Análisis FODA

El análisis FODA fue creado por el Ingeniero Químico Albert S. Humphrey en el año 2005 el cual desarrolló su carrera como consultor de empresas, el cual se especializó en el cambio de cultura y gestión organizacional, y nació debido a una investigación en Stanford la cual realizaba con otras personas con el fin de conocer porque fallaba la planificación de las empresas. (Pérez, 2017)

Así mismo, en la investigación realizada de Humphrey, se unió Heinz Wehrich (1982) el cual creó los cuadrantes que se usan en la matriz Foda, los cuales son los factores internos, esto quiere decir las fortalezas y

debilidades de una compañía, por otro lado, de encuentran los factores externos, lo cual abarca las oportunidades y amenazas de la empresa.

El análisis FODA es una herramienta estratégica de análisis situacional en una empresa. Su principal objetivo es poder proporcionar un diagnóstico para facilitar la toma de decisiones (Alcaide, y otros, 2013, pág. 72).

El análisis FODA puede ser aplicado a gran cantidad de situaciones, así como también productos, empresas, entre otros. También conocido como Matriz FODA se puede dividir en 2 grupos para un mejor entendimiento: externo e interno (Kotler & Keller, 2012, pág. 52).

En el grupo externo se encuentran las oportunidades y amenazas de la empresa. La principal característica es que en este grupo la empresa no tiene control directo sobre éstas. Por lo que la empresa puede generar estrategias para poder aprovechar esas oportunidades que se le presentan o defenderse de las amenazas que enfrenta.

2.9.1. Oportunidades y Amenazas externas

Para Lambin, Galluci, & Sicurello (2009, pág. 478) las oportunidades son las existentes o nuevas necesidades o intereses de los consumidores que la empresa estaría en capacidad de satisfacer y para poder identificar las oportunidades se pueden tomar en cuenta estas opciones.

Ofrecer algún producto o servicio que sea escaso, también mejorar un producto o servicio existente basándose en retroalimentación por parte de los actuales consumidores de este producto o servicio. Así mismo, hacer más cómodo el proceso de compra y reducir los precios de ventas.

Las amenazas son variables considerables del entorno externo que podrían tener efectos negativos sobre la empresa. Como ejemplos se encuentran el aumento de la competencia, recesión, entrada de productos extranjeros a menores precios y aumento de tasas arancelarias. (Alcaide, y otros, 2013, pág. 72)

La característica de las amenazas es que podrían propiciar menores ganancias y es necesario que la empresa tenga a mano planes de

contingencia. Es posible que, de identificar una amenaza a tiempo, la misma se pueda evitar y hasta convertir en una oportunidad.

Cuando se analizan tanto las oportunidades como las amenazas juntas, se puede denominar como análisis externo.

2.9.2. Fortalezas y Debilidades internas

Lambin, Galluci, & Sicurello (2009, pág. 481) definen las fortalezas como características de la empresa que representan una ventaja ante su competencia. Como fortalezas se pueden entender a los recursos controlados por la empresa, las capacidades y habilidades especiales de su personal y la capacidad competitiva.

Por otro lado, las debilidades también son características de la empresa. Sin embargo, estas características representan desventajas ante la competencia. Algunas debilidades pueden ser la falta de habilidad en algún área clave, falta de recursos, ineficiencia en el desarrollo de ciertas actividades y organización problemática.

Cuando se analizan tanto las fortalezas como las debilidades juntas, se puede denominar como análisis interno. Con frecuencia, las áreas que mayormente se investigan en busca de fortalezas y debilidades son las relacionadas a: Financiación, Marketing y Producción (Alcaide, y otros, 2013, pág. 73).

2.10. Emprendimiento

El emprendimiento es un estilo de gerencia, el cual implica estar persiguiendo las oportunidades sin considerar los recursos que actualmente se controlan. También se podría decir que es un conjunto de actitudes que dan lugar a un perfil personal ligado al manejo del riesgo, la innovación, la autoconfianza y la creatividad (Arias & Pérez, 2014).

Para Roig (2013) muchas veces, el emprendimiento es no tener los recursos propios, pero a través de relaciones interpersonales, poder establecer un vínculo entre los que tienen estos recursos para de esta manera poder dar el gran paso de la idea a la realidad

2.11. Problemas en el emprendimiento

En los países subdesarrollados, entre el 50% y el 75% de los emprendimientos deja de existir durante los 3 primeros años de vida. Usualmente, los emprendedores indican que el motivo de su fracaso está dado por factores externos, tales como el escaso apoyo por parte del gobierno, no hay muchas fuentes de financiación, controles gubernamentales excesivos, las tasas impositivas son muy altas, las fuentes de financiamiento disponibles tienen un costo muy alto. (Schnarch, 2014, pág. 230)

Sin embargo, todos los emprendimientos, ya sea que hayan fracasado o triunfado, se tuvieron que enfrentar a estas dificultades. Por lo general, los principales problemas que tienen los emprendimientos que fracasaron son la poca o nula planificación inicial, deficiente gestión de ventas, producción y operación deficientes, no tienen control de gestión, no tienen planificación estratégica y los enfoques generales de la gestión no están bien planteados.

2.12. Asesoría interna y externa

En relación a la asesoría interna, es importante para el emprendedor estar rodeado de un directorio diverso. En este directorio debe ser sólido y también permitir la reunión de la pasión del emprendedor con los conocimientos del empresario y del banquero. Lo que se busca es lograr un equilibrio entre ideas, capacidad de gestionar y capacidad de hacer crecer el negocio (Roig, 2013).

En cuanto a asesoría externa, lo más recomendable para el emprendedor es buscar como mentores a emprendedores que ya hayan pasado por el fracaso y se hayan podido reponer. De ellos aprenderá más que de personas que manejen toda la teoría, pero que nunca hayan emprendido algo.

2.13. Permanencia en el mercado

Dejando un poco de lado los aspectos relacionados con producción, financiamiento, recursos humanos, entre otros, la mayor parte de las claves

del éxito en los emprendimientos están relacionadas al marketing. Como ejemplo se pueden citar los siguientes puntos clave (Schnarch, 2014, pág. 21):

- ✓ Encontrar una oportunidad de mercado que realmente permita la posibilidad de tener una empresa rentable.
- ✓ Tener productos/servicios con un diferenciador que, al menos durante un tiempo, sea difícil de copiar.
- ✓ Conocer y entender a profundidad el mercado y todo el entorno.
- ✓ Tener estrategias de marketing creativas y efectivas.
- ✓ La compañía debe desarrollar competencias que le permitan innovarse, eliminando la dependencia única a un producto/servicio.
- ✓ Hacer seguimiento y tener procesos de mejora continua

2.14. Características de los emprendimientos familiares

Para Zachary (2013) la empresa o emprendimiento familiar se distingue de cualquier otra sociedad, ya que en él están involucrados dos ámbitos: la familia y los negocios. Las empresas familiares son muy versátiles y se pueden encontrar desde las que son sociedades muy pequeñas y cerradas hasta aquellas que han crecido al punto de llegar a estar listadas en Bolsa o internacionalizarse.

Como las principales características de los emprendimientos familiares se pueden mencionar lo siguiente. (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, 2015):

Muchos miembros de la familia llegan a ocupar cargos directivos ya que por lo general existe rigidez en su liderazgo y esto dificulta el desarrollo de otras personas para acceder a otros puestos. Las relaciones al interior de este tipo de empresas son más fuertes que en las empresas convencionales para que exista la posibilidad de que algunos de los familiares no quieran seguir con el negocio, ante lo cual usualmente se opta por crear marcas complementarias, sinergias y cohesiones importantes. Es por esto que se da el caso de que con la segunda generación el negocio deja de existir. Sin embargo, sí existen negocios que se han mantenido en el tiempo y que nacieron como emprendimiento familiar.

2.15. Emprendimientos en el litoral ecuatoriano

Según datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), Ecuador tiene la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) más alta a nivel de América Latina con un 33,6%. Si bien este es un alto porcentaje, su efecto no se ve muy reflejado en la economía nacional, ya que la mayor parte de estas iniciativas no logran superar el primer año. Por lo que el GEM sostuvo que el desafío para Ecuador es dar el paso de tener emprendimientos de calidad y sostenibles en el tiempo (Revista Ekos Negocios, 2017).

En comparación con el resto del mundo, en Ecuador se da más el emprendimiento por necesidad que por oportunidad. El emprendimiento por necesidad corresponde a la subsistencia con productos que no experimentan mayor innovación y que muchas veces terminan funcionando en la informalidad (Revista Líderes, 2015).

Guayaquil es una ciudad de tradición comerciante, de acuerdo con cifras de la Cámara de Comercio de Guayaquil, en el año 2015 se registraron 500.000 emprendedores y a nivel nacional el emprendimiento aumentó en un 36% siendo las áreas de mayor iniciativa las siguientes (Ecuavisa, 2015):

- ✓ Servicios de comida/bebida: 17,6%
- ✓ Ventas al por menor de alimentos: 17%
- ✓ Ventas de productos especializados: 12,7%
- ✓ Manufacturas: 11,9%
- ✓ Información y telecomunicaciones: 4,6%

Actualmente, cada vez se abren más puertas a los emprendedores. El 13 de noviembre del 2017 se inauguró el centro municipal de emprendimiento “Guayaquil Emprende”, el cual ofrece capacitación y asesoría gratuita a los emprendedores para que puedan tener acceso a todo tipo de ayuda con el objetivo de tener emprendimientos de mejor calidad (Diario El Universo, 2017).

2.16. Prospectiva organizacional

Según Eslava, (2010) los estudios prospectivos permiten “la identificación, anticipación y proyección de tendencias en los campos sociales, económicos y tecnológicos”

Las preguntas pertinentes para desarrollar un modelo prospectivo son las siguientes (Mojica, 2008, pág. 132):

- ✓ ¿Cuáles son las variables clave que actualmente definen la compañía?
- ✓ En el futuro, ¿en cuáles escenarios se podría encontrar la compañía?
- ✓ ¿Cuál de esos escenarios es el más conveniente?
- ✓ ¿Qué estrategias son necesarias para alcanzar el mejor escenario y evitar los que no son convenientes?

A continuación, se nombran las fases para implementar un proceso de prospectiva (Godet, 2007, pág. 35):

- ✓ Diagnóstico completo de la compañía en relación a su entorno
- ✓ Identificar las variables clave
- ✓ Analizar las estrategias de los actores
- ✓ Explorar los posibles escenarios y reducir incertidumbre
- ✓ Evaluar las acciones y las opciones estratégicas

Avendaño & Mera (2013, pág. 26) define que la prospectiva organizacional busca establecer un marco guía y referencial con el objetivo de poder configurar, instrumentar e implementar un modelo de control gerencial que responda a las necesidades específicas de cada compañía. Todo esto basado en un proceso integral de planificación

2.16.1. Antecedentes de la prospectiva

Para la Real Academia Española de la Lengua (RAE), la prospectiva es un “conjunto de análisis y estudios realizados con el fin de explorar o de predecir el futuro en una determinada materia” (Real Academia Española, 2017). La prospectiva es anticiparse para esclarecer la acción (Godet, 2007, pág. 10). Es indagar en el futuro para confeccionar modelos probables y deseables basados en la realidad (Fuentes, 2012, pág. 24).

Luego de la Segunda Guerra Mundial tienen lugar los primeros estudios del futuro que fueron usados en aquel tiempo como avances tecnológicos y estrategias de guerra. La prospectiva nace alrededor de los años 40 y 50 a partir de las siguientes corrientes básicas de especulación del futuro (Gancio, 2015, pág. 1):

✓ Anglosajona

En sus orígenes está estrechamente vinculada a la industria militar. Es de carácter proyectivo, está centrada en la anticipación tecnológica y se desarrolla con la denominación de Estudios de los futuros.

✓ Francesa

Tiene una mayor carga social y cultural, es más comprensiva que la anglosajona y su carácter es más especulativo. Se desarrolla con la denominación de Prospectiva

En los años 60, ambas corrientes ya estaban bien establecidas.

Su desarrollo continuó a finales del siglo XX y principios del siglo XXI, donde se destacaron los planteamientos de Michel Godet sobre la reflexión para la acción, la anti fatalidad y sus aportes a la prospectiva estratégica (Fuentes, 2012, pág. 25).

A Japón se le atribuye el redescubrimiento de la prospectiva y también fue el primer país que la aplicó exitosamente en la planificación de su industria; gracias a este país, la prospectiva es considerada como una de las herramientas imprescindibles para la proyección de las políticas públicas (Gancio, 2015, pág. 2).

A raíz de esto, varios países de Europa y Asia desarrollaron sus Programas Nacionales de Prospectiva. La Unión Europea y el Foro de Cooperación Asia-Pacífico cuentan con centros especializados en formulación y ejecución de estudios prospectivos.

Con el apoyo de la Organización de Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUUDI), desde 1998 se han implementado los Programas Nacionales de Prospectiva a nivel de América Latina. Entre los países que

ya han desarrollado estos programas con éxito se encuentran: Brasil, Chile, México, Ecuador, entre otros.

2.16.2. Importancia de la prospectiva organizacional

La prospectiva es considerada como una valiosa metodología para el análisis y la gestión organizacional, ayuda a tener un mejor conocimiento de la compañía y sus posibles escenarios en el futuro, además de ser un apoyo para dar respuesta a las necesidades de sus miembros (Rivas, 2013, pág. 8).

La prospectiva tiene una estrecha relación con los procesos de cambio e innovación en las compañías. Por lo tanto, los administradores de las compañías del siglo XXI deben tener la mente abierta al ejercicio prospectivo con el objetivo de lograr un desarrollo y bienestar económico y social.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3. Marco metodológico

A continuación, se explican los aspectos metodológicos que fueron utilizados para alcanzar los objetivos planteados.

3.1. Diseño de investigación

El diseño de investigación a utilizar en el proyecto es de carácter descriptivo ya que se realizará un estudio detallado de la estructura organizacional, financiera, administrativa de Martello S.A.

Además, este estudio se basa en un diseño de campo, debido a la necesidad de realizar un contacto directo y prolongado con la realidad investigada por parte de los investigadores, de esta manera, la investigación de campo aportará información más certera y exacta, manifestando así un alto grado de confiabilidad y menos margen de error para la investigación.

3.2. Tipo de investigación

Se trata de una investigación cualitativa, ya que permite explicar detalladamente cada proceso que Martello lleva a cabo, utilizando diferentes técnicas de levantamiento de información y análisis para responder a los objetivos planteados en el proceso de investigación.

3.3. Población y muestra

La población a estudiar está integrada por los 47 empleados que la empresa Martello S.A cuenta en su nómina, hasta el año 2016.

3.4. Técnicas de recolección de datos

Las técnicas de recolección de datos que se utilizarán serán:

La entrevista semiestructurada.

La observación.

El grupo focal.

3.5. Metodología cualitativa

3.5.1 Entrevista

La entrevista es una técnica de recolección de datos para obtener información de forma directa o indirecta, la cual se explicará en los siguientes apartados:

Corbetta (2007) opina que es una conversación provocada por un entrevistador con un número considerable de sujetos elegidos según un plan determinado con una finalidad de tipo cognoscitivo. Siempre está guiada por el entrevistador, pero tendrá un esquema flexible no estándar.

Según Sierra (1998) asegura que la entrevista es un instrumento eficaz y de gran precisión, puesto que se fundamenta en la investigación humana, aunque cuenta con un problema de delimitación por su uso extendido en las diversas áreas de conocimiento.

Acevedo & López (2000) consideran la metodología de la entrevista como una forma estructurada *de interacción que es artificial y planificada, dirigida a objetivos concretos, y que busca la objetividad y el control.*

3.5.2 Tipos de entrevista

Los tipos de entrevista pueden ser diferentes por las formas que se vayan a usar variando la situación en la que se vaya a desarrollar la investigación, pueden ser entrevistas estructurada como semiestructurada.

3.5.2.1 Entrevista estructurada

Se caracteriza por estar rígidamente estandarizada, se plantean las mismas preguntas a cada uno de los participantes quienes deben escoger en dos o más alternativas. Para obtener mejores resultados se debe elaborar un formulario que contenga todas las preguntas. (Galán, 2009)

Esta entrevista recoge información precisa sobre aspectos determinados, debido a lo cual, suele ser muy rígida y su conducción depende de una estructura predefinida. (Psicología Online, 2012)

3.5.2.2 Entrevista Semi estructurada

En este tipo de entrevista es conocida por tener un grado de libertad al momento de responder; pero, al igual que en la entrevista planificada, la entrevista semi estructurada tiene unos objetivos y un plan de desarrollo predefinidos. (Psicología Online, 2012)

Si bien el investigador, sobre la base del problema, los objetivos y las variables elabora preguntas antes de realizar la entrevista puede modificar el orden o la forma de formulación para adaptarlas a las diversas situaciones y características particulares de estudio. (Galán, 2009)

3.5.3 Formato de la entrevista

La entrevista a utilizar es la semi estructurada, ya que nos permitirá obtener la mayor cantidad de información necesaria, dejando al entrevistado expresarse en las preguntas formuladas.



GUIÓN DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA REALIZADA AL GERENTE GENERAL

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Las preguntas que se formulan a continuación tienen como objetivo determinar todo el manejo que ha tenido la empresa desde su trayectoria, de tal manera que de esta información enriqueceremos nuestra propuesta. Esta información será únicamente utilizada para los beneficios de este proyecto.

Estructura Organizacional

1. ¿Cuántos años tiene la compañía en el mercado?
2. ¿Cuáles son para usted las fortalezas que Martello posee?
3. ¿En qué áreas la empresa Martello S.A. muestra debilidades?
4. ¿Qué cambios ha realizado Martello S.A. en su estructura organizacional?
5. ¿Qué oportunidades de desarrollo considera usted que tiene la empresa Martello S.A.?
6. ¿Cuál ha sido el mayor logro de la compañía en los últimos dos años?
7. ¿Cuáles son los obstáculos que impiden que Martello S.A. cumpla con sus objetivos económicos, administrativos y operativos?

Prospectiva Organizacional

8. ¿Cuál es la proyección de la empresa en los próximos 5 años?
9. ¿Proyecta objetivos anuales, semanales, trimestrales?
10. ¿Cuáles son los objetivos establecidos para el año 2018?

11. ¿Se cumplieron los objetivos establecidos a principio del año?
Áreas Claves
12. ¿Cuáles son las áreas claves de la empresa?
13. ¿Qué desea mejorar en las áreas claves?
14. ¿Qué desea mejorar en el área?
15. ¿Qué se debería de cambiar en el área?



GUIÓN DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA REALIZADAS A JEFES DEPARTAMENTALES

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Las preguntas que se formulan a continuación tienen como objetivo determinar todo el manejo que ha tenido la empresa desde su trayectoria, de tal manera que de esta información enriqueceremos nuestra propuesta. Esta información será únicamente utilizada para los beneficios de este proyecto.

Estructura Organizacional

1. ¿Cuántos años lleva la compañía en el mercado?
2. ¿Cuáles son para usted las fortalezas que Martello posee?
3. ¿En qué áreas la empresa Martello S.A. muestra debilidades?
4. ¿Qué cambios ha realizado Martello S.A. en su estructura organizacional?
5. ¿Qué oportunidades de desarrollo considera usted que tiene la empresa Martello S.A?
6. ¿Cuál ha sido el mayor logro de la compañía en los últimos dos años?
7. ¿Cuáles son los obstáculos que impiden que Martello S.A cumpla con sus objetivos económicos, administrativos y operativos?

Prospectiva Organizacional

8. ¿Conoce usted cuáles son las proyecciones que la empresa desea realizar 5 años?
9. ¿Se cumplieron los objetivos establecidos el año anterior?

Áreas Claves

10. ¿Cuáles son las fortalezas que su equipo de trabajo posee?
11. ¿Qué cambios considera necesarios realizar en el departamento?

3.5.3.1. Análisis de la entrevista

La entrevista realizada al Gerente General, el Ing. Carlos Garzosi ayudo a responder a los objetivos planteados, donde se pudo deducir al analizar su estructura organizacional que la empresa cuenta con una plantilla de colaboradores con experiencia y calificado para el puesto de trabajo. El cambio que ha tenido en este último año es el incremento de capacitaciones sobre control de riesgo de construcciones y afiliación de seguro médico de los colaboradores operativos.

Como cualquier compañía tiene sus debilidades y oportunidades, según el Gerente General las oportunidades de desarrollo que la compañía considera que tiene es el incremento de su plantilla, puesto que el volumen de obras ha aumentado, una administración en proyectos y a los colaboradores. Entre las debilidades se encuentra la falta del Departamento de Recursos Humanos, que se encargue del control del personal, entras y salida, permisos, afiliaciones, entre otras actividades.

El mayor logro de la empresa es haber cumplido con responsabilidad y tiempo en cada contrato que realizan, lo que ha llevado a que se convierta en una compañía económicamente rentable. Por otro lado, el obstáculo que impide que Martello cumpla con sus objetivos organizacionales es la falta de un organigrama, puesto que en cada proyecto el recurso humano tiende a ser mal distribuido.

Dentro del análisis de la variable prospectiva pudimos saber la proyección y futuro de la compañía. Como cabeza de la compañía tiene que saber como quiere ver a su empresa en el futuro, por lo que generamos una pregunta acorde a esto. Para el Ing. Garzosi la proyección de la empresa en 5 años es con el crecimiento en todos los aspectos, esto quiere decir en todas las áreas, el aumento de su plantilla ya sea de trabajadores como equipo de última tecnología.

Siendo una empresa constructora, se plantean objetivos mensuales, los cuales se reflejan en un análisis de avance de obra vs el cronograma

valorado, esto quiere decir lo que se invierte en el mes con lo que se proyectó.

Para éste nuevo año, como compañía, se proyectaron acapar la mayor cantidad de proyecto debido al crecimiento de la empresa, por lo que se necesita cubrir gastos de equipo y personal.

Las áreas claves de Martello son Operativa, Administrativo y Técnico, lo cual están en constante mejoras y cambios. Lo que se desea mejorar en cada área es el aumento de equipo y personal, puesto que es necesario dado el aumento de cada obra y campamento. El cambio que se debe de realizar son las cargas de actividades, lo cual es muy frecuente en el área administrativa con el agravante de fallar en los abastecimientos de materiales en las obras.

3.5.4. Grupo Focal

El grupo focal es una técnica cualitativa que ayuda al estudio de opiniones y pensamientos de los participantes.

Según Sampieri, Collado, & Lucio (2010) lo ideal es utilizar entre 3 y 12 personas para que el grupo de enfoque sea efectivo, con un moderador, investigador o analista; encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio y, de este modo, da a la técnica su nombre en inglés ("grupo con foco").

Morgan (1988) aborda el hecho de que el grupo focal a diferencia de otros estudios puede tener diferentes propósitos, ya que pueden ser la base de un estudio completo, hasta ser usados como suplemento de otro método primario o bien puede ser combinado con otros métodos cualitativos.

Los grupos focales son utilizados para conocer las actitudes y conductas de los participantes lo cual ayuda a la revelación de información. Se puede obtener la mayor cantidad de respuestas e ideas las cuales ayudará a enriquecer la información con la que se trabajará.

Esta técnica ayudará a promover la comunicación colaborativa, obteniendo beneficios para los participantes ya que desarrollan habilidades de comunicación.

En el trabajo de titulación los temas que se desean abordar en el grupo focal son:

- ✓ Cumplimiento de obras
- ✓ Satisfacción del cliente externo e interno
- ✓ Competitividad
- ✓ Cumplimiento de objetivos en el año 2017
- ✓ FODA de la empresa Martello S.A

La reunión tendrá una duración de 120 minutos, la cual tendrá lugar en las oficinas de Daule. Cuyo objetivo será recopilar la información necesaria que será utilizada en la elaboración de la propuesta.

3.5.4.1. Población

La población está compuesta por todos los colaboradores en relación de dependencia de la compañía.

3.5.4.2 Muestra

La muestra seleccionada son los jefes del área operativa, administrativa y técnica, junto al gerente general. Fueron elegidos por los años y experiencia que llevan en la compañía.

3.5.4.3. Análisis del Grupo Focal

Este análisis corresponde al grupo focal realizado en la empresa Martello S.A con la participación del Gerente General, Gerente Técnico, Gerente Administrativo, Gerente Operativo y Residente de Obra. Su objetivo principal fue recoger, indagar y conocer la información necesaria para reconocer sus puntos de vista referente a las actividades y tareas realizadas en la empresa. El grupo focal tuvo una duración de 1 hora, donde cada participante expuso su punto de vista referente a los temas objeto de investigación, se dio inicio la reunión dándoles la bienvenida y se les explicó que el uso de la información que proporcionarían era con fines académicos. Una vez que se

dieron las instrucciones iniciales. se procedió a presentar los temas a tratar en la reunión, y al final se recogería información extra sobre el departamento donde se desempeñan y las sugerencias acerca de cómo se puede mejorar o implementar nuevos rumbos para la misma.

A continuación, se presenta la descripción de cada tema que se abordó en el grupo focal:

✓ **Cumplimiento de obras**

Los participantes desarrollaron este tema con completa fluidez puesto que se ha logrado establecer en la empresa una relación de confianza entre todos los colaboradores, los participantes mencionaron que la empresa durante los últimos años ha obtenido varias obras y se han cumplido con lo dispuesto por las entidades municipales en las que la empresa participó en su momento.

Así mismo, señalaron que la empresa también ha obtenido obras fuera de estas entidades y el cumplimiento de los objetivos ha sido satisfactorio. Es por esto que la empresa ha logrado que se la reconozca a nivel regional como un negocio que se destaca por hacer un trabajo de calidad y a tiempo.

✓ **Satisfacción del cliente externo e interno**

En el grupo focal realizado, el personal del departamento técnico expuso la necesidad de una evaluación de desempeño y un estudio de clima laboral. En los últimos 4 meses, el porcentaje de rotación ha aumentado lo cual se ha visto la obligación de pensar en contratar a una consultora el cual los ayude a el estudio del clima y la elaboración de la evaluación de desempeño

En Martello S.A. el cliente externo es su pilar fundamental puesto que ayuda a la rentabilidad del negocio. El tema expuesto en el grupo focal fue el valor agregado que la empresa debería de dar o proponer al cliente, como un plan de seguro contra daños ya sean naturales. El gerente general expuso que esta idea va a ser estudiada más a fondo puesto que ayudaría a el incremento de cartera de clientes.

✓ **Cumplimiento de objetivos en el año 2017**

Según refirió el Gerente General los objetivos planteados fueron alcanzados en el año 2017, pero no de la manera como esperaban. El primer objetivo era el incremento de su cartera de clientes, lo cual cumplieron con la obtención de un nuevo cliente lo cual ayudó a la apertura de clientes del estado. El segundo objetivo fue tener más proveedores y de mejor calidad, obteniendo resultados de calidad y fidelidad por parte de los clientes.

El Gerente de la empresa expuso que esperan en este nuevo año poder seguir con el ritmo y energía con el que han contado en este año puesto que los ha ayudado a conseguir más clientes de los que esperaban y poder seguir cumpliendo con cada contrato establecido.

✓ **Competitividad**

La empresa Martello S.A ha crecido de forma rápida debido a las obras que ha obtenido en los últimos años, según los participantes, esto hizo que la empresa logre mayor competitividad dentro del mercado ya que su fin es posicionarse como una empresa rentable dentro de la rama de la construcción, y esto provoca que otras empresas traten de seguirle el paso

Así mismo, los participantes expresaron que este crecimiento ha provocado que existan fallas debido a la falta de personal y de sobrecarga en sus trabajos, por lo que cada vez es un poco más exigente y necesitan que se tomen medidas urgentes para solucionar estos problemas.

✓ **FODA**

Los participantes consideran que entre las fortalezas que posee la empresa está el contar con personal calificado y experimentado en el área operativa lo cual ha generado el compromiso de los colaboradores con la empresa. La red de logística ha ayudado a que la empresa posee los mejores materiales y obtengan mejores proveedores. A lo largo de los años la empresa ha podido incrementar su portfolio de productos, no solo enfocándose en construcción de edificios, sino en construcción de vías.

Las debilidades que la empresa posee son la falta de un costeador, esto quiere decir, que la compañía necesita a un analista de rentabilidad de negocios, el cual ayudará a evitar la pérdida de capital. La falta de un departamento de recursos humanos, lo cual influye en el desconocimiento de la visión y misión y la falta de estudio e incremento de comunicación entre niveles.

En el ámbito externo las oportunidades de Martello son que pueda participar e involucrarse más en proyectos del estado. El uso de la tecnología va a ser fundamental para poder tener proyectos más grandes, oportunidades y rapidez en la entrega de obras. Existe también la posibilidad de ampliar el stock de maquinaria el cual ayudara al crecimiento de la empresa.

A pesar de ser una empresa en crecimiento, existen amenazas como los competidores que entran al mercado ofreciendo servicios a bajo costo del mercado o pueden ofrecer publicidad novedosa. La dispersión de precios en licitaciones puesto que depende del cliente al que van a trabajar.

3.5.5. Observación

Según Hernández, Fernández, & Baptista (1998), "la observación consiste en el registro sistemático, cálido y confiable de comportamientos o conductas manifiestas" (Pág., 309). El objetivo de la observación es captar información, sensaciones que tendrá como objetivo meta la recolección necesaria de información.

Desde el punto de vista de Ander-Egg (2003), la observación presenta dos acepciones; la primera se relaciona con la técnica de investigación, la cual participa en los procedimientos para la obtención de información del objeto de estudio derivado de las ciencias humanas, empleando los sentidos con determinada lógica relacional de los hechos; y la segunda, como instrumento de investigación el cual se emplea de manera sistemática para obtener información a través de los principios del método científico buscando la validez y confiabilidad de los datos obtenidos.

La técnica de la observación consiste en la utilización de los sentidos para observar los hechos que desarrollan en el ambiente. Para poder usar esta

técnica debemos identificar un objetivo, en este caso los colaboradores de Martello. Se observarán comportamientos, tales como el desarrollo de funciones, la comunicación interpersonal y conflictos que existan.

3.5.5.1. Análisis de observación

En el estudio realizado a Martello S.A. en el mes de diciembre, se dieron los siguientes resultados: La comunicación como pilar fundamental para la armonía en una organización presenta conflictos, no hay fluencia en las líneas de comunicación horizontales, es decir colaboradores con jefes, por lo que ha causado en el último trimestre del año la rotación y ausencia de los colaboradores.

El malestar que el jefe operativo expone es la ausencia de EPP'S, lo cual es un instrumento fundamental en las actividades diarias del equipo operativo. En el departamento administrativo la falta de equipo de trabajo es notable puesto que existe sobrecarga de trabajo.

3.5.6. Estudio de gabinete

3.5.6.1. Fuente primaria

Información de la compañía, como estructura organizacional, administrativa, financiera y atención al cliente.

3.5.6.2. Fuente secundaria

Trabajos de titulación, proyecto y bibliografías relacionadas al tema.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA EMPRESA MARTELLO S.A

4.1. Análisis financiero empresa Martello S.A.

El análisis financiero ayudará al gerente general a establecer la viabilidad de la propuesta de cambio en la Empresa Martello S.A.

Como primer punto se describe la situación financiera de la empresa, la cual fue realizada mediante la recopilación de facturas, notas de ventas y actividades registradas por el contador. En el segundo y tercer punto se detalla la situación inicial y final del año 2017 las cuales detallan que la empresa si es rentable y que claramente se puede implementar un plan estratégico.

Tabla 1: Estado de situación financiera.

Empresa Martello S.A				
Analisis Financiero				
Año 2017				
ACTIVO			PASIVO	
Activo Corriente	\$56,150,000.00		Cuentas por pagar	\$460,000.00
Caja	\$98,000.00		Impuestos por pagar	\$55,330.10
Cuentas por cobrar	\$97,435.90		Gastos acumulados	\$1,000,456.03
Bancos	\$200,000.00		Prestamos	\$3,009,143.09
			Total Pasivo Corriente	\$4,524,929.22
Total Activos Corrientes	\$56,545,435.90			
			PATRIMONIO	
Activo Fijo No Depreciable			Capital	\$500,000.00
Terrenos	\$30,000.20			
Clientes	\$120,000,000.00			
Obras en proceso	\$200,688,000.00			
Activo Fijo Depreciable				
Equipos de oficina	\$6,000.00			
Muebles de oficina	\$4,500.00		Total Patrimonio + Pasivo	\$5,024,929.22
Maquinarias	\$45,000,000.00			
Deudores Varios	\$87,004.00			
Vehiculos	\$150,000.00			
Total Activo fijo	\$365,965,504.20			
Total Activos	\$422,510,940.10			

Tabla 2: Estado de situación inicial.

Empresa Martello S.A				
Situación Inicial				
Año 2017				
ACTIVO			PASIVO	
Activo Corriente	\$ 129,000,000.00		Pasivo Corriente	980,000.00
Caja	\$ 60,000.00		Proveedores	400,000.00
Cuentas por cobrar	\$ 1,000,000.00		Otras cuentas por pagar	50,000.00
Bancos	\$ 199,165.00		Documentos por pagar	8,000.00
Total Activos Corrientes	\$ 130,259,165.00		Total Pasivo Corriente	458,000.00
Activo Fijo No Depreciable			PATRIMONIO	
Terrenos	\$ 45,000.00		Capital	108,000,000.00
Clientes	\$ 50,000.00			
Obras en proceso	\$ 200.00000			
Activo Fijo Depreciable				
Equipos de oficina	\$ 6,000.00			
Muebles de oficina	\$ 4,500.00			
Maquinarias	\$ 150,000.00			
Deudores Varios	\$ 130,700.00			
Vehiculos	\$ 130,000.00			
			Total Patrimonio + Pasivo	108,458,000.00
Total Activo fijo	\$ 516,400.00			
Total Activos	\$ 130,775,565.00			

Tabla 3: Estado de resultados del 2017.

Empresa Martello S.A	
Del 1 de enero al 31 de Diciembre del 2017	
RUBROS	AÑO 2017
Ingresos por obras obtenidas	\$ 550,000,000.00
Total Ingresos	\$ 550,000,000.00
GASTOS OPERATIVOS	
Sueldos y Beneficios	\$ 105,000.00
Mantenimeinto de Maquinaria	\$ 1,000,000.00
Proovedores	\$ 120,000,000.00
Combustibles y Lubricantes	\$ 300,000.00
Transportes	\$ 25,000.00
Mantenimiento de Obras	\$ 870,000.00
Total gastos operativos	\$ 122,300,000.00
GASTOS ADMINISTRATIVOS	
Sueldos y Beneficios	\$ 189,000.00
Electricidad	\$ 25,000.00
Alimentacion	\$ 73,000.00
Seguros	\$ 134,000.00
Gastos Bancarios	\$ 235,000.00
Mantenimiento de Oficina	\$ 45,000.00
Suministros de oficina	\$ 90,000.00
Transporte	\$ 45,000.00
Mantenimiento de equipos	\$ 4,650,000.00
Total gastos Administrativos	\$ 5,486,000.00
Total operativo + Administrativo	\$ 127,786,000.00
Total OA - Total ingresos 2017	\$ 422,214,000.00

Elaboracion: Karen Llaguno & Karla Garzozi
Fuente: Martello S.A

Tabla 4: Análisis del TIR Y VAN.

TIR Y VAN DE MARTELLO S.A. EN LOS ULTIMOS 5 AÑOS		
Año	Flujos de fondos	
		-79261909,00
6	\$	2.894.792,00
7	\$	103.934.637,10
8	\$	100.839.552,00
9	\$	959.557,80
10	\$	421.371.312,00

TIR		76%
VAN	\$	347.322.185,76

4.2. Análisis de gestión de recursos humanos en Martello S.A.

En la empresa Martello S.A se ha visto la necesidad de la creación del departamento de Recursos Humanos debido al crecimiento de personal y la complejidad del negocio.

En los últimos años la empresa Martello S.A ha logrado un crecimiento importante debido a los contratos que ha obtenido, pero no se han preocupado por mantener en orden las tareas en el departamento administrativo y esto ha provocado que exista sobrecarga de trabajo en dicha área lo que influye en el bajo rendimiento del personal.

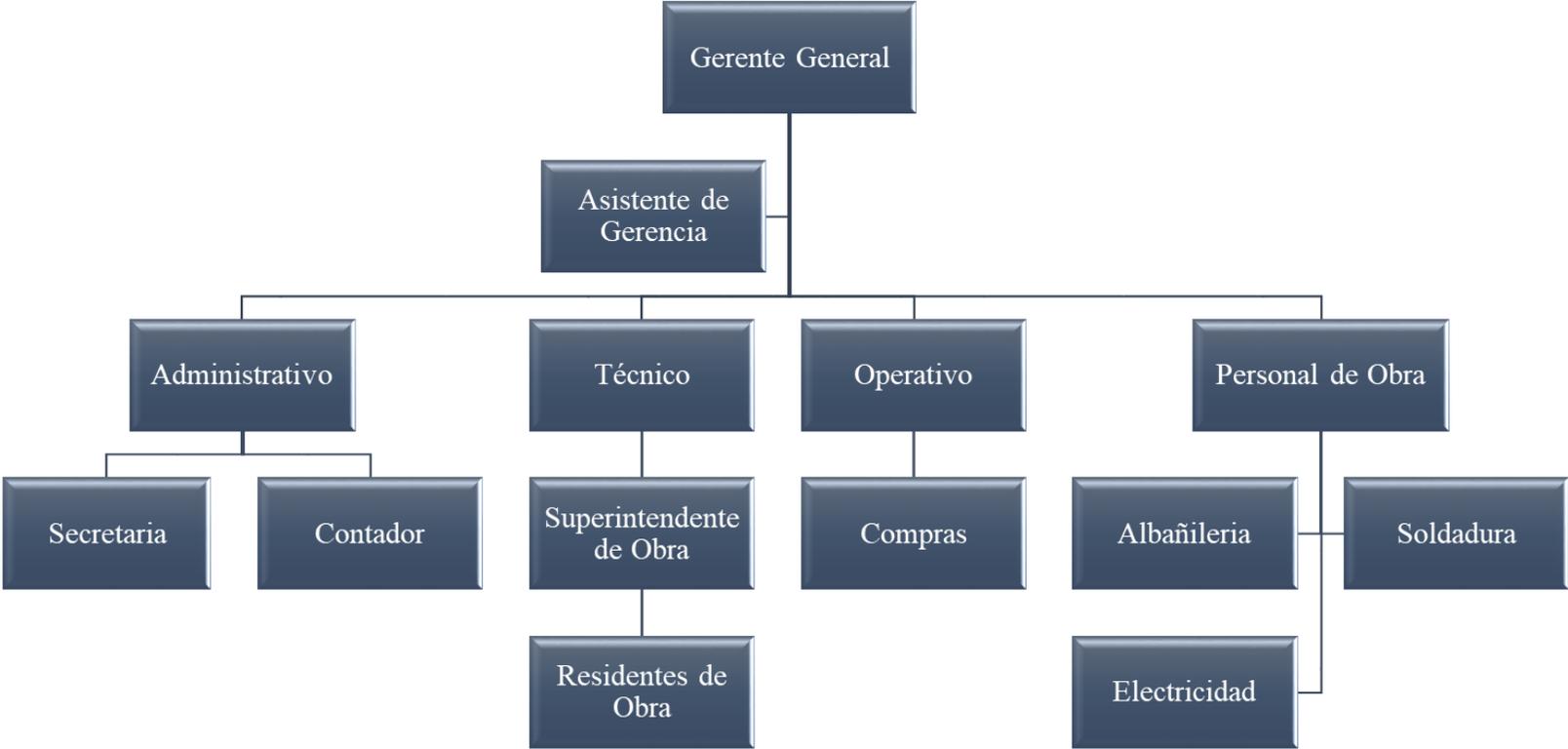
El manejo de complejas y diversas situaciones administrativas ha provocado que surjan conflictos de variada intensidad y confusiones al delegar las tareas y actividades entre el personal, por lo que después de un análisis detallado de la situación de la empresa se sugiere a los altos mandos la creación del departamento de Talento humano a fin de facilitar la organización y asignación del trabajo entre el personal así como la consecución de las metas de crecimiento que la empresa se ha propuesto.

4.3. Análisis de la estructura organizacional.

En Martello S.A. la estructura organizacional se define a partir de las necesidades logísticas y administrativas que cada obra plantea. Por lo que se sugiere el diseño de un organigrama que cumpla con este propósito.

En la siguiente gráfica se muestra el organigrama de la obra de construcción del municipio de Daule 2017.

Organigrama Municipio de Daule 2017



Elaborado por: Martello S.A

Descripción de actividades organigrama Municipio de Daule 2017

Nombre del cargo: Gerente General

Misión del cargo: Dirigir, Supervisar, coordinar y controlar todas las operaciones de la empresa, velando por el cumplimiento de las directrices corporativas, especialmente en el cumplimiento del Plan Estratégico, Desarrollo de Negocios, Relaciones Institucionales, Capital Humano.

Responsabilidades básicas:

- ✓ Responsable por el desempeño financiero y legal de la empresa.
 - ✓ Responsable por la rentabilidad del negocio.
 - ✓ Asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones, para poder cumplir con el plan estratégico.
 - ✓ Mantener una vigilancia continua del flujo de caja, para pagar deudas de la empresa.
 - ✓ Responsable por la gestión de cumplimientos de contratos
 - ✓ Responsable del aumento de cartera de clientes.
-

Nombre del cargo: Asistente de gerencia

Misión del cargo: Atender personal o telefónicamente a los clientes tanto internos como externos, demostrando agilidad de respuesta, actitud positiva y carisma en todo momento, para de esta manera lograr la canalización efectiva de la información y la completa satisfacción de los clientes.

Responsabilidades básicas:

- ✓ Atender llamadas telefónicas de clientes y proveedores.
 - ✓ Redactar cartas, memos o comunicaciones que le solicite Gerencia.
 - ✓ Apoyar al Asistente Contable en el pago de proveedores.
 - ✓ Entregar las retenciones a los proveedores.
 - ✓ Comprobar que los proveedores o clientes firmen los documentos de recepción del pago para que quede constancia del mismo.
 - ✓ Realizar mensualmente el detalle de requisición de compra de suministros de recepción, insumos de cafetería y limpieza para entregarlo al Jefe de Compras y Logística.
-

Nombre del cargo: Secretaria

Misión del cargo: Velar por el cumplimiento de tareas encomendadas por el gerente administrativo.

Responsabilidad del cargo:

- ✓ Tener informes del contador
 - ✓ Pagos a los empleados
 - ✓ Pago a proveedores
 - ✓ Control de página de SRI
 - ✓ Realizar pedidos de suministros de oficina
-

Nombre del cargo: Contador

Misión del cargo: Registrar correctamente las transacciones originadas en el giro del negocio hasta la elaboración de los Estados Financieros para la toma de decisiones de la Gerencia, así como también atender los requerimientos de las Instituciones Financieras y organismos de control.

Responsabilidades básicas:

- ✓ Validar registros de compras de bienes y servicios
- ✓ Liquidar anticipos para compra de bienes y servicios
- ✓ Liquidar las Importaciones de compra de materia prima, repuestos y activos fijos.
- ✓ Revisión del flujo de transacciones diarias (cheque, facturas, depósitos, notas de crédito, notas de débito, retenciones, etc.)
- ✓ Atender requerimientos de los entes de control (Superintendencia de Compañías, Auditores Externos, SRI.)
- ✓ Apoyar al Gerente Administrativo en el manejo de los seguros de la Compañía (Activos Fijos, Instalaciones y Documentos).
- ✓ Generar y analizar reportes de resultados mensuales (gastos, proveedores, desperdicios, inventarios, etc.)
- ✓ Elaborar mensualmente estados financieros acumulados versus presupuestos reales.

- ✓ Realizar la liquidación de impuestos Municipales, Fiscales (Impto. a la Renta, IVA., Retenciones en la Fuente).
 - ✓ Analizar mensualmente los estados financieros junto al Gerente General
-

Nombre del cargo: Gerente técnico

Misión del cargo: Es el encargado de todas las obras, gerencia todos los proyectos, coordinando con el superintendente de obra en el cual coordinan la parte técnica y de abastecimiento de obras.

Responsabilidades básicas:

- ✓ Planificar la ejecución de la obra.
 - ✓ Dirigir a los trabajadores de la obra
 - ✓ Supervisar la calidad de la obra.
 - ✓ Supervisar los papeles en regla de la obra.
 - ✓ Controlar el avance de las obras.
-

Nombre del cargo: Superintendente de obra

Misión del cargo: Vigilar las obras encargadas, tomando en cuenta que las obras se realicen de acuerdo al cronograma establecido en los contratos, cumpliendo todas las normas y lineamientos para proporcionar una obra con calidad y a tiempo.

Responsabilidades básicas:

- ✓ Responsable de las tareas de los a trabajadores
- ✓ Supervisar el trabajo de los obreros.
- ✓ Administrar recursos de las obras.
- ✓ Resolver los problemas que se presenten en las obras.
- ✓ Supervisar llegada de los materiales que se solicitan.
- ✓ Supervisar el cumplimiento del cronograma de actividades.

Nombre del cargo: Residente de obra

Misión del cargo: Vigilar y supervisar la adecuada ejecución de la obra, dependiendo la obra que se va realizar, con los materiales y el plan de obras que se tiene dispuesto por los contratistas.

Responsabilidades básicas:

- ✓ Responsable de requerir al personal necesario para la obra a realizar.
- ✓ Responsable de proporcionar el material necesario para la ejecución de la obra.
- ✓ Supervisar que la obra avance según el cronograma.
- ✓ Verificación de la obra de calidad.
- ✓ Responsable del rendimiento de personal de obra.
- ✓ Responsable del pedido de material.

Nombre del cargo: Gerente operativo

Misión del cargo: Supervisar y coordinar las necesidades operativas que se presenten en las obras a realizar, con los proveedores y contratistas.

Responsabilidades básicas:

- ✓ Asegurar cultura de mejoramiento continuo a través de la optimización constante de todos los procesos.
- ✓ Liderar el desarrollo del Talento Humano a su cargo.
- ✓ Liderar el cumplimiento de las normas de Seguridad y Salud Ocupacional y Medio Ambiente en Planta.

Nombre del cargo: Asistente de compras

Misión del cargo: Supervisa todas las adquisiciones que se requieran para la ejecución de las obras y así mantener la calidad, el correcto precio y servicio para el beneficio de la empresa.

Responsabilidades básicas:

- ✓ Planificar el abastecimiento de Materias Primas e Insumos.

- ✓ Coordinar y reportar los ahorros obtenidos en compras mensualmente.
- ✓ Realizar la evaluación de proveedores anualmente.
- ✓ Negociar precios, crédito y las mejores condiciones comerciales con los proveedores.
- ✓ Revisar facturas y enviarlas a Contabilidad para su respectivo proceso y solicitar pagos a los proveedores

Nombre del cargo: Albañearía

Misión del cargo: Mantener la estructura edificada utilizando técnicas, materiales y herramientas necesarias para el cumplimiento

Responsabilidades básicas:

- ✓ Construir paredes, pisos, pasillos, techos, aceras y cañerías.
- ✓ Preparar mezclas de cemento y arena
- ✓ Montar y desmontar andamios y escaleras.
- ✓ Cuidado de materiales de trabajo.
- ✓ Preparar el terreno a trabajar.

Nombre del cargo: Soldadura

Misión del cargo: Responsable de las estructuras metálicas de las obras.

Responsabilidades básicas:

- ✓ Control y manejo de equipos de soldadura
- ✓ Control y rendimiento del personal.
- ✓ Control de buena ejecución de obra en la parte metálica.

Nombre del cargo: Electricidad

Misión del cargo: Planificar y realizar trabajos eléctricos y de iluminación de las diferentes instalaciones para el cumplimiento de cada obra.

Responsabilidades básicas:

- ✓ Solicitar materiales mediante nota a la sección administrativa y residente de obra.

- ✓ Realizar trabajos eléctricos en cada instancia de la obra
- ✓ Realiza informe sobre el estado de trabajo.

4.4. Análisis del servicio al cliente en Martello S.A.

La importancia del servicio al cliente es fundamental en toda empresa, ya que de este depende la rentabilidad de la misma y su supervivencia. Una mala atención al cliente puede producir resultados negativos tales como clientes insatisfechos y pérdidas, por otro lado, ofrecer un buen servicio, tratar bien a los clientes y la cordialidad ayudarán a atraer nuevos clientes y retener a los actuales.

Para Martello S.A. es importante el servicio al cliente, ya que no solo aspira ser una empresa reconocida en el mercado en el que se desenvuelve, si no también busca consolidar una relación de confianza con el cliente, y para poder medirla se basan en 3 condiciones: tiempo, resultados y calidad.

En el presente estudio para poder realizar la medición del servicio al cliente, se realizaron visitas a los clientes, los cuales nos dieron a conocer sus opiniones y percepciones antes de comenzar una obra. La compañía acostumbra antes de firmar un contrato la realización de una presentación, la cual detalla el tiempo, recursos, planos y valores de la obra a realizar. Una vez aceptada la propuesta, se inicia la obra la cual varía en cuanto al tiempo y la longitud de la construcción.

Es importante que la empresa de un valor agregado a sus clientes, ya que el servicio al cliente es un aspecto volátil y muy subjetivo, y es necesario que la empresa no solo emplee fondos en el cumplimiento de contratos, también para afianzar la relación con el cliente, establecer un vínculo a largo plazo, por lo que se sugiere que se emplee un plan de garantía de 1 año y plan de garantía por daños naturales a los clientes, lo cual ayudará a la permanencia y confiabilidad de ser la opción número uno de la cartera de clientes.

CONCLUSIONES

Después de un estudio exhaustivo de la empresa Martello S.A., se llegó a las siguientes conclusiones:

- ✓ La plantilla de personal posee limitada capacitación lo que influye en el rendimiento y en la productividad.
- ✓ Los objetivos organizacionales son muy generales por lo que son de difícil cumplimiento en la práctica.
- ✓ Poseen una estructura organizacional escasamente definida.
- ✓ Se ha incrementado en los últimos años su cartera de clientes, pero la empresa no realiza el seguimiento necesario después de terminada la obra.
- ✓ No cuentan con ningún proceso referente a la selección de personal o capacitación.
- ✓ Es necesario la creación del departamento de Recursos Humanos para la sistematización de procesos.

CAPÍTULO V

PLAN PROPUESTA

Introducción

Luego de efectuadas las conclusiones, creemos necesaria la presentación de una propuesta que sirva a esta empresa para orientar las acciones posteriores de cambio y desarrollo.

A continuación, se presenta el plan propuesta y sus correspondientes indicadores de resultados:

Debido al rápido crecimiento experimentado por la empresa Martello S.A y a la necesidad de contar con personal calificado para que trabaje en las diferentes obras, es necesaria la creación del departamento de recursos humanos a fin de obtener mejores resultados para la empresa.

El departamento de recursos humanos tendrá como finalidad mejorar los diferentes procesos, reducir la sobrecarga de trabajo y por ultimo generar un entorno apropiado en el que los colaboradores se sientan más conformes y comprometidos con la filosofía de la organización.

Por otra parte, se requiere ejecutar el rediseño de los objetivos organizacionales de la compañía, puesto que los actuales no son medibles ni alcanzables. Y por último actualizar y ordenar la estructura organizacional, la cual tendrá como finalidad la mejorar y concretar las actividades de los colaboradores.

5.1. Objetivo general

Diseñar la estructura del departamento de Talento Humano en Martello S.A.

5.1.1. Objetivos específicos

- a. Diseñar los procesos a utilizar en el departamento de Talento Humano
- b. Definir la estructura organizacional de Martello S.A.
- c. Definir el manual de funciones de Martello S.A.

5.2. Descripción de la propuesta: Diseño del departamento de Talento Humano

Después de un estudio exhaustivo en la empresa Martello S.A. los resultados fueron la creación del departamento de Talento Humano, por lo que se requiere sustentar como resultado el costo tanto espacio físico como el capital humano encargado de este departamento.

5.2.1. Objetivo

El objetivo fundamental de la implementación del Departamento de Talento Humano serán los siguientes:

Fomentar un ambiente propicio para el desarrollo del talento humano orientada a objetivos claros buscando que exista alimentar las necesidades de los empleados y estos puedan estar en condiciones de aportar con sus conocimientos y habilidades al desarrollo de la empresa.

Poder contribuir al éxito de la compañía, y para cumplirlo es necesario proveer, capacitar y mantener al capital humano. Por lo que es importante diseñar planes de capacitación, procesos del departamento en sí como selección, contratación, inducción.

5.2.2 Procesos de Talento Humano

✓ Selección, contratación e inducción

	MARTELLO S.A.
Instructivo para la selección, contratación e inducción de personal.	

1. OBJETIVO

Establecer la forma en la cual se llevarán a cabo los procesos de selección, contratación e inducción de personal que intervienen en el mismo.

2. ALCANCE

Aplica a todas las áreas de la Compañía.

3. POLÍTICAS

- ✓ La Compañía contrata únicamente personal a partir de los 18 años.

Nota: Para verificar la edad del postulante nos basamos en su documento de identidad emitido por el Registro Civil.

- ✓ La compañía al momento de contratar no discrimina candidatos por su raza, etnia, nivel socio económico, religión, preferencia sexual a la cual pertenezca.
- ✓ Cuando se realice una contratación, Talento Humano realizará la entrevista y se demostrará su nivel de estudio a través de los certificados académicos.
- ✓ Luego de haber ingresado el personal se podrá esperar algún documento de estudios hasta 1 mes luego de la fecha de ingreso.

INDUCCIÓN

- ✓ Una vez ingresado el nuevo colaborador se deberá de realizar la respectiva inducción.
- ✓ El horario pre establecido de inducción para el área administrativa es el horario normal de oficina, mientras que para el personal nuevo de obra será entre las 7H30 y las 17H00 de lunes a viernes.

4. ACTIVIDADES

No.	Responsable	Actividad
SELECCIÓN		
01	Jefe de área	Solicita a RRHH el personal necesario vía mail. VER REGISTRO 1
02	Coordinador de Talento Humano /Jefe de Área	Revisa el perfil en el Manual de Funciones.
03	Coordinador de Talento Humano.	Convoca a los aspirantes (se pueden usar anuncios online, en prensa, gremios profesionales, universidades y/o una combinación).
04	Coordinador de Talento Humano.	Analiza los curriculums y la información de soporte, selección de aquellas que más se acerquen al perfil. Llamar a entrevista.
05	Coordinador de Talento Humano.	Entrevista y realiza la evaluación considerando currículo, entrevista y se selecciona los candidatos finales. VER REGISTRO 2
06	Coordinador de Talento Humano.	Llama a entrevista final.
07	Jefe de Área/ Coordinador de Talento Humano.	Entrevista con jefe del Área. Elabora la evaluación de la entrevista.

No.	Responsable	Actividad
08	Coordinador de Talento Humano. /Jefe de Área	Selección del candidato final de acuerdo al informe de entrevista y médicas
09. CONTRATACIÓN		
9.1	Coordinador de Talento Humano.	Realiza negociación con el candidato final de acuerdo a lo establecido por la compañía.
9.2	Coordinador de Talento Humano.	Elabora el contrato, se ingresa al Ministerio de Trabajo, se ingresa al IESS.
9.3	Coordinador de Talento Humano.	Elabora la carpeta del colaborador que incluya: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Datos generales: Copia de la cédula de identidad, votación. ✓ Registro de Inducción. ✓ Currículo. ✓ Certificado que acredite nivel de estudio. ✓ Copias de los diplomas obtenidos. VER REGISTRO 3
10. INDUCCIÓN		
10.1	Coordinador de Talento Humano.	Inicia el proceso de Inducción, dando a conocer la información general de la compañía.
10.2	Jefe Inmediato	Introduce a las labores normales de trabajo y al sitio definitivo de trabajo al nuevo integrante.

No.	Responsable	Actividad
8.3	Jefe Inmediato	Capacita en el manejo y uso de aquellas máquinas o herramientas que debe de conocer para realizar sus funciones.
10.4	Nuevo colaborador/ Instructor	Firma el registro aceptando el haber recibido el proceso de inducción/ Archivar el registro en la carpeta correspondiente. VER REGISTRO 4

5. REGISTRO DE DOCUMENTOS

- ✓ Registro 1: Solicitud de requerimiento de empleado.
- ✓ Registro 2: Evaluación de entrevista.
- ✓ Registro 3: Hoja de entrada.
- ✓ Registro 4: Registro de inducción.

6. CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE DOCUMENTOS			
No.	Fecha	Cambio	Responsable
01	-	Emisión original	Coordinador de Talento Humano.

Tabla 5: Registro 1. Solicitud de requerimiento de empleado.

 SOLICITUD DE REQUERIMIENTO	
Cargo Solicitado:	
Departamento:	
Tiempo de contratación:	
Nivel de reporte:	
PERSONAL	
Masculino <input type="checkbox"/>	Femenino <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>
Randgo de edad	
ESTADO CIVIL	
Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/> Indistinto <input type="checkbox"/>
EDUCACIÓN FORMAL	
Bachiller <input type="checkbox"/>	Técnico <input type="checkbox"/> Estudiante <input type="checkbox"/>
Egresado <input type="checkbox"/>	Título <input type="checkbox"/> Mestría <input type="checkbox"/>
EXPERIENCIA	
6-1 año <input type="checkbox"/>	1-3 años <input type="checkbox"/> 4-6 años <input type="checkbox"/>
IDIOMAS	
Ingles	
Inicial <input type="checkbox"/>	Intermedio <input type="checkbox"/> Experto <input type="checkbox"/>
Otro:	_____
Sueldo	
Horario	

Tabla 6: Registro 2. Evaluación de entrevista.

EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA	
Nombre del candidato Cargo al que aspira Otro cargo para aplicar:	
Competencias a evaluar	Nivel
Trabajo en equipo	
Liderazgo (si lo requiere)	
Comunicación	
Organización	
Responsabilidad	
Adaptación	
Experiencia del trabajo	
<p>5: Posee una habilidad superior para lograr entre 81-100%</p> <p>4: Posee una habilidad superior entre 61-80%</p> <p>3: Posee una habilidad media entre 41 y 60%</p> <p>2: Posee una habilidad básica hasta 40%</p> <p>1: No posee ninguna competencia</p>	

Tabla 7: Registro 3. Hoja de entrada.

HOJA DE ENTRADA	
Apellidos:	
Nombre:	
Fecha de nacimiento:	
No de C.I.	
Dirección	
Teléfono domicilio	Celular
Correo electrónico	
Fecha de ingreso:	
Fecha de salida:	
Cargo:	
FICHA PERSONAL	
Estado civil	
Soltero <input type="checkbox"/>	Casado <input type="checkbox"/>
Nombre del conyugue	
Lugar de trabajo del conyugue	
Tiene hijos	
SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
Cuantos	
Nombres completos	
1.-	Fecha nacim.
2.-	Fecha nacim.
3.-	Fecha nacim.
4.-	Fecha nacim.

Tabla 8: Registro 4. Registro de inducción.

No.	Tema		Fecha	Hora inicio	Hora fin	Responsable	Firma Instructor
1	Introducción a la Compañía	Recibimiento al nuevo colaborador		9:00	9:05	RRHH	
		Entrega y revisión de documentación		9:05	9:10		
		Misión, Visión, Política		9:10	9:20		
		Funciones y responsabilidades del cargo		9:20	9:30		
		Políticas Internas		9:30	9:40		
		Presentación de compañeros		9:45	10:00		
2	Introducción al Proceso Productivo general	Explicación del proceso productivo		10:00	10:30	Residente de obra	
		Materias primas que se utilizan					
		Observación área					
4	Introducción al Puesto de Trabajo	Explicación del proceso de desarrollo		11:30	17:30	Residente de obra	
FIRMA NUEVO COLABORADOR							

✓ Capacitación

	MARTELLO S.A.
<i>Instructivo de planificación y ejecución de capacitaciones</i>	

1. OBJETIVO

Determinar los vacíos educativos de los colaboradores, para así, organizar, elaborar e implementar capacitaciones que permitan mejorar sus destrezas y desarrollar sus potencialidades.

2. ALCANCE

Aplica a todas las capacitaciones que se desarrollen fuera o dentro de la Compañía.

3. POLÍTICAS

- ✓ Se definirán las necesidades de capacitación hasta el primer trimestre del año.
- ✓ Las capacitaciones siempre las dará personal capacitado en el tema a exponer.
- ✓ Los participantes deben ser notificados previo al curso.
- ✓ Se deberá mantener un registro de asistencia de cada participante cuando sea capacitaciones internas.
- ✓ El personal nuevo podrá acudir a capacitaciones externas una vez que haya cumplido 1 año en la compañía, a menos que Gerencia indique alguna excepción.
- ✓ El valor del curso lo cubrirá completamente la compañía, en caso de que el participante no asista o no apruebe el curso, el valor total del curso será descontado.

4. ACTIVIDADES

No.	Responsable	Actividad
01	Coordinador de Talento Humano.	Recepta información sobre las necesidades de capacitación del personal de la compañía por parte de los jefes de cada Área.
02	Coordinador de Talento Humano.	Identifica los proveedores (instructores tanto internos como externos) y elabora el cronograma de capacitación, el cual deberá ser aprobado.
03	Coordinador de Talento Humano.	<p>Establecer un plan de capacitación considerando los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Personal a capacitar ✓ Departamento al que pertenecen. ✓ Costo de la capacitación. ✓ Si es capacitación interna o externa. <p>VER REGISTRO 1</p>
04	Coordinador de Talento Humano.	<p>Lleva un control de asistentes y de toda la logística necesaria (equipos, copias, refrigerio, diplomas) durante la realización de la capacitación interna.</p> <p>VER REGISTRO 2</p>
07	Instructor / participante	Culmina el curso.
08	Coordinador de Talento Humano.	Registra las capacitaciones recibidas y adjunta el certificado de cada capacitación externa recibida.

5. REGISTRO DE DOCUMENTOS

- ✓ Registro 1: Plan de Capacitación.
- ✓ Registro 2: Registro de asistencia.

6. CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE DOCUMENTOS			
No.	Fecha	Cambio	Responsable
01	-	Emisión original	Coordinador de Talento Humano.

Tabla 9: Registro 1. Plan de Capacitación

PLAN DE CAPACITACIÓN						
MES	DEPARTAMENTO	NOMBRE DEL CURSO	ESTABLECIMIENTO	PARTICIPANTE	NO. HORAS	COSTO
Enero						
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						
				TOTAL		

Tabla 10: Registro 2. Registro de asistencia.

CONTROL DE ASISTENCIA

Evento: _____

Facilitador: _____

Hora de Inicio: _____ **Hora de cierre:** _____

Fecha: _____

Nombre	Cargo	Departamento	Firma

Firma del Instructor _____

Firma de RRHH _____

✓ Evaluación de desempeño

	MARTELLO S.A
Instructivo de Evaluación de desempeño	

1. OBJETIVO

Establecer la frecuencia, los responsables y la forma en que se llevará a cabo las evaluaciones de desempeño por competencias.

2. ALCANCE

Aplica a todas las áreas de la Compañía.

3. POLÍTICAS

- ✓ Los evaluadores deben mantener absoluta reserva acerca de las calificaciones que han otorgado a cada evaluado.
- ✓ Las evaluaciones de desempeño se realizarán 1 vez al año.
- ✓ Las evaluaciones se revisarán en marzo del siguiente año.

4. ACTIVIDADES

No.	Responsable	Actividad
01	Coordinador de Talento Humano.	Nota: Si el trabajador está en un periodo de prueba deberá aplicarse la Evaluación periodo de prueba. Ver Registro 1
02	Evaluador	Aplica la evaluación y envía a Talento Humano.
03	Coordinador de Talento Humano.	Revisa que los parámetros se cumplan. - El formato metas Smart lo envía a los

No.	Responsable	Actividad
		Jefes/Gerentes. - Tabula el formato de evaluación de competencias.
04	Evaluador: Jefes/Gerentes	Aplica la evaluación y envía a Talento Humano.
05	Coordinador de Talento Humano.	Da a conocer los resultados obtenidos a Gerencia.
06	Coordinador de Talento Humano.	Dar a conocer al Jefe de área los resultados de la evaluación.

5. CONTROL DE CAMBIOS

CONTROL DE DOCUMENTOS			
No.	Fecha	Cambio	Responsable
01	-	Emisión original	Coordinador de Talento Humano.

6. REGISTROS

Registro 1: Evaluación periodo de prueba.

Registro 2: Evaluación de desempeño por competencia.

Tabla 11: Registro 1. Evaluación periodo de prueba.

		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO				
Cargo:						
Nombre del colaborador: _____						
Tiempo en el cargo: Años: <input type="text"/>						
Período de evaluación:						
NO.	FACTORES	1	2	3	4	5
CANTIDAD DE TRABAJO						
1.	Cumple con el volumen de trabajo deseado.					
2.	El rendimiento está aumentando en forma satisfactoria					
CALIDAD DE TRABAJO						
1	Trata de corregir sus errores					
2	Demuestra dedicación					
3	Cumple con el grado de precisión requerido					
SEGURIDAD						
1.	Cumple con las reglas establecidas de higiene y Seguridad					
2	Es ordenado, mantiene limpio su puesto de trabajo					
RESPONSABILIDAD						
1.	Está siempre en su trabajo y a tiempo					
2.	Es confiable					
3.	Cumple su trabajo sin necesidad de supervisión.					
ACTITUD						
1.	Le gusta el trabajo que realiza					
2.	Se lleva bien con sus compañeros					
3.	Se lleva bien con sus superiores					
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION						
1.	Participa activamente en los planes de trabajo.					
2.	Se integra a los equipos de trabajo					
3.	Ayuda a sus compañeros y/o subordinados					

Tabla 12: Costo financiero

Item	Costo mensual	Costo Anual
Suministros de oficina		
Mesa	\$ 240.00	\$ 240.00
Sillas de oficina	\$ 300.00	\$ 300.00
Archivadores	\$ 400.00	\$ 400.00
Bolígrafos	\$ 2.00	\$ 24.00
Hojas	\$ 3.00	\$ 36.00
Clips	\$ 1.00	\$ 12.00
Perforadora	\$ 4.00	\$ 4.00
Grapadora	\$ 4.00	\$ 4.00
Grapas	\$ 2.00	\$ 24.00
Carpetas manilas	\$ 4.00	\$ 48.00
Impresora	\$ 450.00	\$ 450.00
Laptop	\$ 700.00	\$ 700.00
Telefono	\$ 90.00	\$ 90.00
Beneficios		
Sueldo	\$ 1,250.00	\$ 15,000.00
Alimentación	\$ 75.00	\$ 900.00
TOTAL	\$ 3,450.00	\$ 18,232.00

5.2.3. Espacio físico

El espacio físico tendrá localización en las oficinas de Daule con 3.90 x 7.50 m.

5.2.4. Planos



5.2.5. Estructura organizacional

Una vez estudiado el organigrama y actividades que la compañía posee y ejecuta, se desea proponer e implementar una nueva estructura la cual será de gran ayuda para la gestión de actividades y logística.

Reduciendo y ordenando los cargos que poseen y la creación de un departamento.

Se detallan los siguientes cargos:

Gerente General

Asistente de gerencia

Departamento Administrativo

Gerente Administrativo

Asistente Administrativa

Contador

Líder de Compras y logística

Departamento operativo

Gerente operativo

Superintendente de Obra

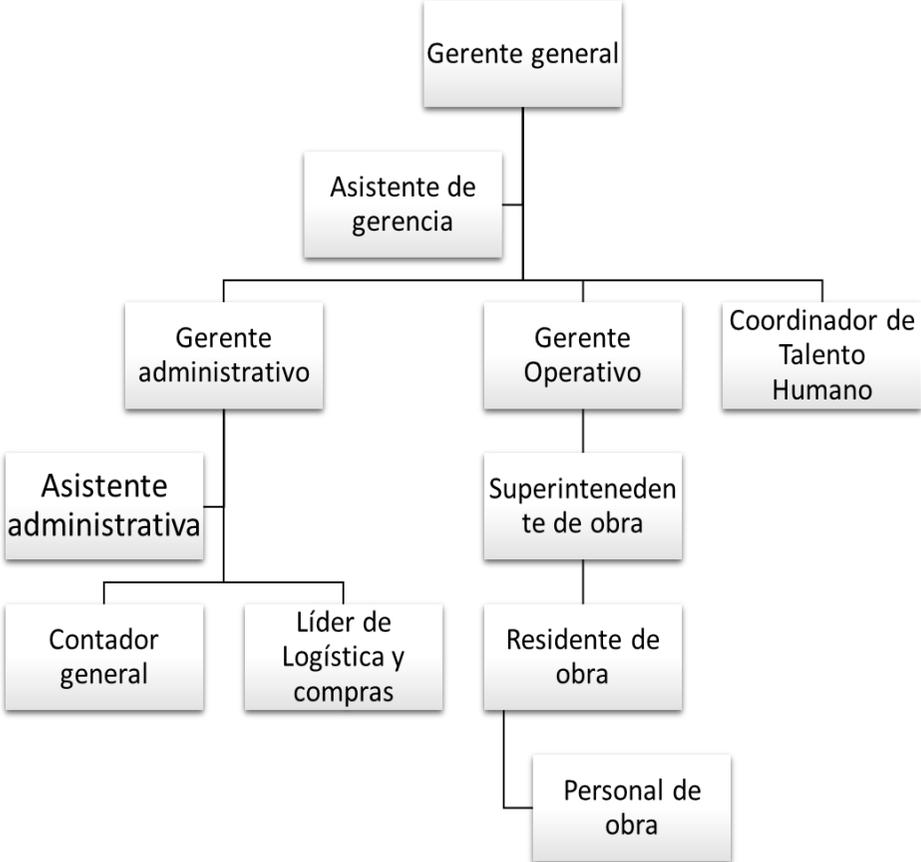
Residente de Obra

Personal de obra

Departamento de Talento Humano

Coordinador de Talento Humano

Organigrama MARTELLO S.A.



Elaborado por: Karen Llaguno y Karla Garzozi



Descripción de cargo

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Gerente General

Área / DTO.:

Gerencia

Cargo(s) subordinados, supervisora:

Asistente de Gerencia

Misión del cargo

Dirigir, Supervisar, coordinar y controlar todas las operaciones de la empresa, velando por el cumplimiento de las directrices corporativas, especialmente en el cumplimiento del Plan Estratégico, Desarrollo de Negocios, Relaciones Institucionales, Capital Humano.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Responsable por el desempeño financiero y legal de la empresa.
- ✓ Responsable por la rentabilidad del negocio.
- ✓ Asegurar la sostenibilidad a largo plazo de las operaciones, para poder cumplir con el plan estratégico.
- ✓ Mantener una vigilancia continua del flujo de caja, para pagar deudas de la empresa.
- ✓ Responsable por la gestión de cumplimientos de contratos

✓ Responsable del aumento de cartera de clientes.	
Relaciones internas	1. Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Departamento Administrativo ✓ Asistente de Gerencia. ✓ Técnico. ✓ Operativo. ✓ Personal de Obra. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores. ✓ Fiscalizadores.
Análisis del Cargo	
Educación	PhD, Master en Ingeniero Civil
Experiencia	Mínimo 5 años de experiencia en puestos similares



Descripción de cargo

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Asistente de gerencia

Área / DTO.:

Gerencia

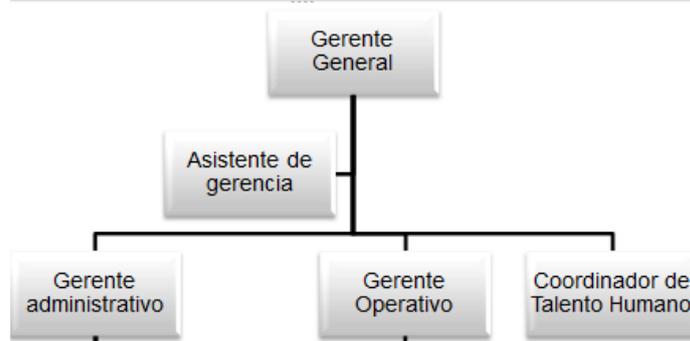
Cargo(s) subordinados, supervisora:

Ninguno

Misión del cargo

Atender personal o telefónicamente a los clientes tanto internos como externos, demostrando agilidad de respuesta, actitud positiva y carisma en todo momento, para de esta manera lograr la canalización efectiva de la información y la completa satisfacción de los clientes.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Atender llamadas telefónicas de clientes y proveedores.
- ✓ Redactar cartas, memos o comunicaciones que le solicite Gerencia.
- ✓ Apoyar al Asistente Contable en el pago de proveedores.
- ✓ Entregar las retenciones a los proveedores.
- ✓ Comprobar que los proveedores o clientes firmen los documentos de recepción del pago para que quede constancia del mismo.
- ✓ Realizar mensualmente el detalle de requisición de compra de

suministros de recepción, insumos de cafetería y limpieza para entregarlo al Jefe de Compras y Logística.	
Relaciones internas	2. Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente general ✓ Gerente administrativo ✓ Gerente operativo ✓ Coordinador de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee
Análisis del Cargo	
Educación	Ing. Administración de empresas, CPA, secretaria o carreras afines.



Descripción de cargo

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Gerente Administrativo

Área / DTO.:

Administrativo

Cargo(s) subordinados, supervisora:

Contador General y Jefe de logística y compras

Misión del cargo

Estudiar el desenvolvimiento del negocio para detectar anomalías y sugerir mejoras, además de gestionar la consecución y el mantenimiento de recursos financieros que garanticen la permanencia de la empresa en el mercado.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Proveer recursos financieros para el desarrollo y funcionamiento de la empresa.
- ✓ Revisar constantemente las listas de proveedores de productos y

<p>servicios en busca de ahorro de costos y de mejores alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Preparar y elaborar anualmente el presupuesto general de la Compañía. ✓ Realizar mensualmente los estados financieros junto al Contador General para ser entregados al Gerencia. ✓ Autorizar el pago del valor correspondiente de las planillas del IESS y acreditar al personal. 	
Relaciones internas	3. Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Jefe de Logística y compras ✓ Contador general 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Instituciones del estado ✓ Bancos
Análisis del Cargo	
Educación	Estudios Superiores en Economía, Ingeniería Comercial o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 3 años en cargos similares



Descripción de cargo

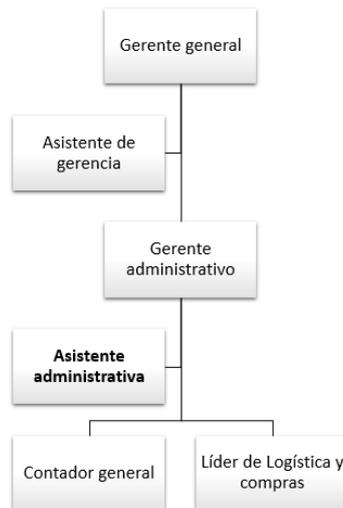
Identificación del cargo

Nombre del cargo:	Asistente administrativa
Área / DTO.:	Administrativo
Cargo(s) subordinados, supervisora:	Ninguno

Misión del cargo

Velar por el cumplimiento de tareas encomendadas por el gerente administrativo.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Tener informes del contador.
- ✓ Pagos a los empleados.
- ✓ Pago a proveedores.

<ul style="list-style-type: none"> ✓ Control de página de SRI. ✓ Realizar pedidos de suministros de oficina. ✓ Mantener los contratos actualizados 	
Relaciones internas	4. Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente general ✓ Gerente administrativo ✓ Gerente operativo ✓ Coordinador de Talento Humano 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ No posee
Análisis del Cargo	
Educación:	Ing. Administración de empresas, CPA, secretaria o carreras afines.
Experiencia:	6 meses en adelante en cargos similares.



Descripción de cargo

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Contador General

Área / DTO.:

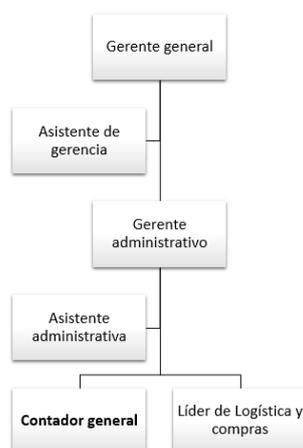
Administrativo

Cargo(s) subordinados, supervisora:

Misión del cargo

Registrar correctamente las transacciones originadas en el giro del negocio hasta la elaboración de los Estados Financieros para la toma de decisiones de la Gerencia, así como también atender los requerimientos de las Instituciones Financieras y organismos de control.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Validar registros de compras de bienes y servicios
- ✓ Liquidar anticipos para compra de bienes y servicios
- ✓ Liquidar las Importaciones de compra de materia prima, repuestos y activos fijos.
- ✓ Revisión del flujo de transacciones diarias (cheque, facturas,

<p>depósitos, notas de crédito, notas de débito, retenciones, etc.)</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Atender requerimientos de los entes de control (Superintendencia de Compañías, Auditores Externos, SRI.) ✓ Generar y analizar reportes de resultados mensuales (gastos, proveedores, desperdicios, inventarios, etc.) ✓ Analizar mensualmente los estados financieros junto al Gerente General. 	
Relaciones internas	5. Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente Administrativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Entidades de control (SRI, superintendencia, municipio) ✓ Bancos
Análisis del Cargo	
Educación	Estudios Superiores en CPA, Ingeniería Comercial o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 3 años en departamentos contables.



Descripción de cargo

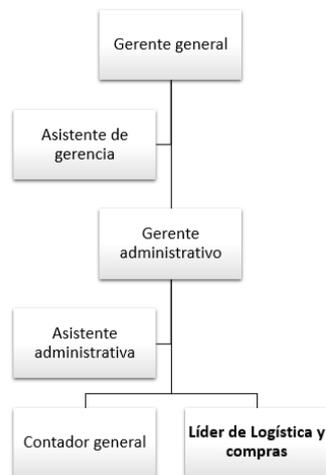
Identificación del cargo

Nombre del cargo:	Líder de Logística y Compras
Área / DTO.:	Administrativo
Cargo(s) subordinados, supervisora:	---

6. Misión del cargo

Negociar constantemente con proveedores, buscar nuevas alternativas que impliquen mejores condiciones de compra y ejecutar todo el proceso de importaciones y exportaciones para asegurarse de que la obra cuente con la materia prima e insumos necesarios para su óptima operación.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Planificar el abastecimiento de Materias Primas e Insumos.
- ✓ Coordinar y reportar los ahorros obtenidos en compras mensualmente.
- ✓ Realizar la evaluación de proveedores anualmente.
- ✓ Negociar precios, crédito y las mejores condiciones comerciales con los proveedores.

- ✓ Revisar facturas y enviarlas a Contabilidad para su respectivo proceso y solicitar pagos a los proveedores.
- ✓ Realizar y presentar los indicadores de Gestión del Proceso de Compras.
- ✓ Coordinar compras de Materias Primas Locales, suministros y repuestos.
- ✓ Realizar proyectos de ahorros en compras de materias primas, suministros y repuestos locales.
- ✓ Cotizar insumos, suministros, piezas o repuestos con distintos proveedores.
- ✓ Coordinar pagos y despachos con los proveedores.

Relaciones internas	7. Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Asistente de gerencia ✓ Superintendente de obra 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores
Análisis del Cargo	
Educación	Ingeniería en Comercio Exterior, o carreras afines.
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares.



Descripción de cargo

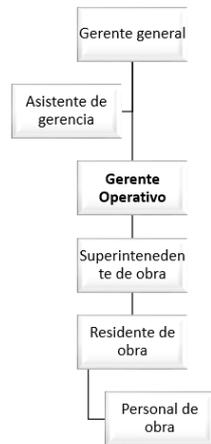
Identificación del cargo

Nombre del cargo:	Gerente operativo
Área / DTO.:	Operativo
Cargo(s) subordinados, supervisora:	Superintendente de obra, Residente de obra, personal de obra

Misión del cargo

Supervisar y coordinar las necesidades operativas que se presenten en las obras a realizar, con los proveedores y contratistas.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Coordinar tiempo de entrega de obra
- ✓ Gestionar la obra
- ✓ Gestionar los suministros utilizados en cada obra
- ✓ Asegurar el cumplimiento de una obra.
- ✓ Delegar colaboradores para cada obra.

✓ Delegar tareas a superintendente y residente de obra .	
Relaciones internas	8. Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Albañiles ✓ Eléctricos ✓ Soldaduras ✓ Residente de obra ✓ Superintendente de obra 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cliente
Análisis del Cargo	
Educación	Ingeniero Civil, Industrial, Mecánico o afines, preferible con Maestría en Ing. Civil y/o afines
Experiencia	Min 3 años en cargos similares



Descripción de cargo

identificación del cargo

Nombre del cargo:

Superintendente de obra

Área / DTO.:

Operativo

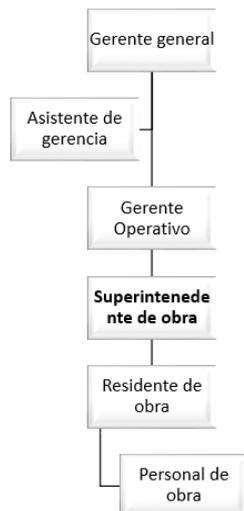
Cargo(s) subordinados, supervisora:

Residente de obra, albañiles, eléctricos, soldadores.

Misión del cargo

Vigilar las obras encargadas, tomando en cuenta que la obra se realice de acuerdo al cronograma establecido en los contratos, cumpliendo todas las normas y lineamientos para proporcionar una obra con calidad y a tiempo.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Responsable de las tareas de los a trabajadores
- ✓ Supervisar el trabajo de los obreros.
- ✓ Administrar recursos de las obras.
- ✓ Resolver los problemas que se presenten en las obras.
- ✓ Supervisar llegada de los materiales que se solicitan.

✓ Supervisar el cumplimiento del cronograma de actividades.	
Relaciones internas	9. Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Residente de obra ✓ Albañiles ✓ eléctricos ✓ soldadores. ✓ Gerente general ✓ Gerente operativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cliente
Análisis del Cargo	
Educación	Ing. Civil o carreras afines
Experiencia	Mínimo 2 años en cargos similares.



Descripción de cargo

Identificación del cargo

Nombre del cargo:

Residente de obra

Área / DTO.:

Operativo

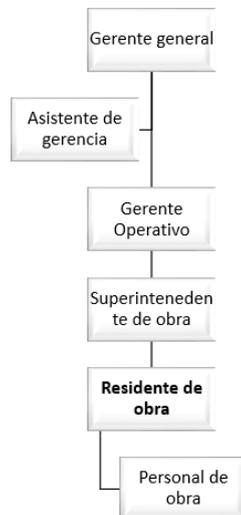
Cargo(s) subordinados, supervisora:

Albañiles, eléctricos, soldadores.

Misión del cargo

Vigilar y supervisar la adecuada ejecución de la obra, dependiendo la obra que se va realizar, con los materiales y el plan de obras que se tiene dispuesto por los contratistas.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Responsable de requerir al personal necesario para la obra a realizar.
- ✓ Responsable de proporcionar el material necesario para la ejecución de la obra.
- ✓ Supervisar que la obra avance según el cronograma.

Relaciones internas	10.Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Superintendente de obra ✓ Albañiles ✓ eléctricos ✓ soldadores. ✓ Gerente general ✓ Gerente operativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ninguno
Análisis del Cargo	
Educación	Ing. Civil, ing. Industrial, carreras afines
Experiencia	Min. 1 año en cargos similares



Descripción de cargo

identificación del cargo

Nombre del cargo:

Personal de Obra

Área / DTO.:

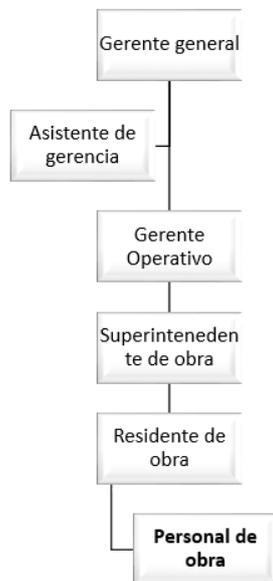
Operativo

Cargo(s) subordinados, supervisora:

Misión del cargo

Mantener la estructura edificada utilizando técnicas, materiales y herramientas necesarias para el cumplimiento.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Construir paredes, pisos, pasillos, techos, aceras y cañerías.
- ✓ Preparar mezclas de cemento y arena
- ✓ Montar y desmontar andamios y escaleras.
- ✓ Cuidado de materiales de trabajo.
- ✓ Preparar el terreno a trabajar.

Relaciones internas	Relaciones Externas
✓ Residente de obra	✓ Ninguna
Análisis del Cargo	
Educación	Bachillerato mecánico, técnico o similar.
Experiencia	Mínimo 6 meses en cargos similares



Descripción de cargo

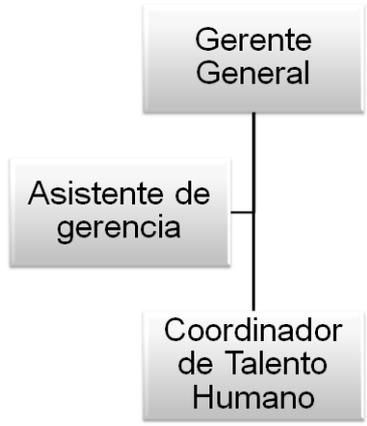
Identificación del cargo

Nombre del cargo:	Coordinador de Talento Humano
Área / DTO.:	Talento Humano
Cargo(s) subordinados, supervisora:	---

Misión del cargo

Generar actividades que tengan como objetivo la organización y el mejoramiento de los procesos y las condiciones de trabajo dentro de la Compañía.

Ubicación del cargo



Responsabilidades básicas

- ✓ Recopilar información necesaria para la elaboración de los Manuales del Área de Recursos Humanos.
- ✓ Diseñar e instituir Reglamentos, Manuales e Instructivos relacionados con la labor de Recursos Humanos (Funciones, Inducción, Capacitación, Políticas y Procedimientos).
- ✓ Organizar eventos, agasajos y actividades al interior de la compañía.

- ✓ Elaborar un diagnóstico de clima laboral y desarrollar las acciones correctivas de acuerdo a sus resultados.
- ✓ Elaborar quincenalmente la nómina del personal.
- ✓ Determinar perfiles de cargos para la selección.
- ✓ Analizar hojas de vida durante la fase de pre selección para identificar candidatos que se ajusten al perfil de la vacante.
- ✓ Realizar entrevistas de selección, contratación.
- ✓ Elaborar informes de selección o evaluación para Gerencia General.
- ✓ Elaborar contratos, liquidaciones del personal.
- ✓ Diseñar y ejecutar el Programa de Inducción de la compañía.
- ✓ Realizar una vez al año las evaluaciones del desempeño.
- ✓ Emitir los resultados a Gerencia para luego comunicar a cada jefe departamental.

Relaciones internas	11.Relaciones Externas
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gerente General ✓ Departamento Administrativo ✓ Departamento Operativo 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Proveedores de capacitaciones ✓ Candidatos a vacantes
Análisis del Cargo	
Educación	Estudios Superiores en Gestión de Recursos Humanos, Psicología Industrial u organizacional
Experiencia	Mínimo 2 años en tareas relacionadas.

5.2.6. Nuevos Objetivos organizacionales de MARTELLO S.A.

- ✓ Aumentar la cartera de clientes en un 5% mediante publicidades y marketing en medios de comunicación
- ✓ Aumentar la fuerza laboral en un 10% mediante capacitaciones y planes de desarrollo de carrera en el año 2018.
- ✓ Realizar un plan de valor agregado mediante el seguro de obras por un año.
- ✓ Comprometerse con responsabilidad social mediante el reciclaje de materiales de cada contrato.
- ✓ Añadir el departamento de Talento humano al equipo de trabajo en el año 2018.

5.3. Plan de acción

OBJETIVO #1: Definir la estructura organizacional y actividades a realizar por cargo.

Actividades	Recursos	Involucrados	Responsable	Indicador
<i>Analizar la estructura organizacional de Martello S.A.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antiguo organigrama ✓ Papelería 	Asistente de gerencia	Karen Llaguno Karla Garzozi	✓ Organigrama antiguo
<i>Definir el objetivo principal del departamento de Talento Humano</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Papelería ✓ Resultados de grupo focal ✓ Resultados de entrevistas 	Jefes de área	Karen Llaguno Karla Garzozi	✓ Objetivos planteados
<i>Ordenar y definir la estructura organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antiguo organigrama ✓ Papelería ✓ Resultados de grupo focal 	Jefes de área	Karen Llaguno Karla Garzozi	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuevo organigrama ✓ Nuevo manual de funciones

OBJETIVO #2: Definir los objetivos organizacionales de Martello S.A.

Actividades	Recursos	Involucrados	Responsable	Indicador
<i>Analizar los antiguos objetivos organizacionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Antiguos objetivos organizacionales ✓ Papelería 	Jefes de área Gerente	Karen Llaguno Karla Garzozi	✓ Impresión de antiguos objetivos organizacionales

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados de grupo focal ✓ Resultados de entrevistas 	general		
<i>Definir los objetivos organizacionales.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Resultados de grupo focal ✓ Resultados de entrevista 	Jefes de área Gerente general	Karen Llaguno Karla Garzozi	✓ Archivo con los nuevos objetivos

OBJETIVO #3: Diseñar los procesos a utilizar en el departamento de Talento Humano.

Actividades	Recursos	Involucrados	Responsable	Indicador
<i>Analizar la estructura organizacional de Martello S.A.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Organigrama ✓ Papelería 	Karen Llaguno Karla Garzozi	Karen Llaguno Karla Garzozi	✓ Estructura organizacional
<i>Analizar el manual de funciones de la compañía.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Manual de funciones ✓ Papelería ✓ Laptop 	Karen Llaguno Karla Garzozi	Karen Llaguno Karla Garzozi	✓ Manual de funciones.
<i>Diseñar los procesos con instructivos de manejo.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Papelería ✓ Objetivos del departamento de talento humano ✓ Organigrama ✓ Manual de funciones 	Karen Llaguno Karla Garzozi	Karen Llaguno Karla Garzozi	✓ Instructivos y formatos de procesos.

5.4. Beneficios

- ✓ Organización en los procesos
- ✓ Menos sobrecarga de trabajo
- ✓ Eficiencia en las tareas
- ✓ Mejor clima laboral
- ✓ Personal capacitado

REFERENCIAS

- Acevedo, I., & López, A. (2000). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos*. México: Limusa.
- Alcaide, J., Bernuéz, S., Días, E., Espinoza, R., Muñoz, R., & Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes: Las principales claves de marketing en la pequeña y mediana empresa* (Primera ed.). Madrid, España.
- Alvarado, L., Aguilar, A., Cabral, A., Alvarado, T., & de la Cruz, I. (Enero-Junio de 2014). Implementación de un Sistema de Planeación Estratégica, Balance Scorecard en las S.P.R.: Nueva Alianza de Agricultores, Francisco I. Madero, Choahuila. *Revista Mexicana de Agronegocios*, XVIII(34), 897-907. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/141/14131514023.pdf>
- American Marketing Association. (2017). *Mission Statement Definition*. Obtenido de Dictionary: <https://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx?dLetter=M>
- Ander-Egg, E. (2003). *Métodos y Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Lumen Hvmanitas.
- Arias, M., & Pérez, R. (2014). Emprendimiento: Cómo comenzar una empresa con éxito. *Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales*, XIV, 175-183. Obtenido de http://ojs.unipamplona.edu.co/ojs_viceinves/index.php/FACE/article/viewFile/1672/706
- Avendaño, M., & Mera, C. (2013). *Prospectiva organizacional y estrategia*. Curso Académico, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, Bogotá.
- Barzán, V. (2004). *Planificación estratégica*. Obtenido de www.huascar.com.pe/comunidad/xtras/pdf/plani_estrateg.pdf,

- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud*, (21),2.
- Camacho, M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Vía Salud* (21), 2.
- Chang, E., & Paredes, A. (2016). Pensamiento estratégico en la gestión de las tiendas de barrio. *Opción*, XXXII(13), 228-254. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/310/31048483013.pdf>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill.
- Corbetta. (2007). *Metodología y técnicas de investigación*. Italia: McGraw-Hill.
- Diario El Universo. (15 de Noviembre de 2017). *¿Quiere fortalecer su idea de negocios? un centro lo ayudará*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/guayaquil/2017/11/15/nota/6480514/quiere-fortalecer-su-idea-negocios-centro-ayudara>
- Díaz, A. (2011). *Qué es y cómo se hace un Plan Estratégico*. Obtenido de [blogtrw.com: http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-y-como-se-hace-un-plan-estrategico/](http://www.blogtrw.com/2011/12/que-es-y-como-se-hace-un-plan-estrategico/)
- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper & Row .
- Ecuavisa. (22 de Julio de 2015). *Guayaquil, cuna de negocios*. Obtenido de <http://www.ecuavisa.com/articulo/televistazo/noticias/114266-guayaquil-cuna-negocios>
- Edgar, E. (2010). *Prospectiva y empresa*. *Gestiopolis*.
- Eslava, E. (13 de Julio de 2010). *Prospectiva y empresa*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/prospectiva-y-empresa/>
- Fleitman, J. (2000). *Negocios exitosos: Cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio* (Primera ed.). México: McGraw-Hill.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (Primera ed.). México: Pearson Educación.

- Fuentes, A. (2012). *Visión Gerencial: Prospectiva de gestión y estrategia empresarial* (Primera ed.). Lulu.
- Galán, M. (Mayo de 2009). *Metodología de la Investigación*. Obtenido de La entrevista en investigación : <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>
- Gancio, A. (2015). *Estudio de Prospectiva Integral para evaluar y optimizar la gestión organizacional-financiera de Fundación Pastaza*. Tesis previo a la obtención del Título de Magister en Planificación y Dirección Estratégica, Universidad de las Fuerzas Armadas, Unidad de Gestión de Postgrados, Sangolquí.
- García. (2010). *Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio*. Obtenido de Universidad Del Zulia, 95–104: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3991509>
- Garrido, B. (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw Hill. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>
- Godet, M. (2007). *Prospectiva Estratégica: problemas y métodos*. Obtenido de Prospektiker: <http://www.lapropective.fr/dyn/francais/memoire/Cajadeherramientas2007.pdf>
- Hernández, Fernández, & Baptista. (1998). *Metodología de la Investigación*. . Colombia: McGraw-Hill. .
- Hernández, G., Mantulak, M., & Michalus, J. (Julio-Diciembre de 2016). Gestión estratégica de recursos tecnológicos en pequeñas empresas de manufactura: Estudio de caso en Argentina. *Visión de Futuro*, XX(2), 38-60. Obtenido de http://revistacientifica.fce.unam.edu.ar/index.php?option=com_content&view=article&id=422&Itemid=90

- Hill, C., Jones, G., & Shilling, M. (2015). *Administración Estratégica* (Decimoprimera ed.). México: McGraw-Hill.
- Ibarra, J. (2004). *Planificación estratégica: reflexiones de un consultor para un.* Obtenido de http://www.ileperu.org/contenido/Articulos/planificacionestrategica_jibarra.htm
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. (2015). *Tres características y dos consejos para el emprendimiento familiar.* Obtenido de EXATEC: https://egresados.itesm.mx/egresados/plsql/NoticiasPortalNuevo.NPO_Inicio?I_noticia=4764
- Kaplan, R., & Norton, D. (2008). *The Execution Premium: Integrando la estrategia y las operaciones para lograr ventajas competitivas.* Barcelona: Ediciones Deusto.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing* (Decimocuarta ed.). México: Pearson Educación.
- Lambin, J. J., Galluci, C., & Sicurello, C. (2009). *Dirección de Marketing: Gestión Estratégica y Operativa del Mercado* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Lasio, V., Caicedo, G., Ordeñana, X., & Samaniego, A. (2016). *Global Entrepreneurship Monitor.* Ecuador: Offset Abad.
- Locke, E., & Latham. (1990). *G.P.A Theory of Goal Setting and Task Performance* Englewood Cliffs. NJ: Prentice Hall.
- Mantulak, M. (2014). *Gestión estratégica de los recursos tecnológicos en pequeños aserraderos de la provincia de Misiones, Argentina.* Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas, Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Santa Clara.

- Martínez, E., & Briceño, M. (2013). Estado del arte del direccionamiento estratégico. *Signos*, V(1), 91-102. Obtenido de <http://revistas.usantotomas.edu.co/index.php/signos/article/view/1944>
- Mojica, F. (2008). *La construcción del futuro: Concepto y modelo de prospectiva estratégica, territorial y tecnológica*. Universidad Externado de Colombia, Bogotá.
- Morgan, D. (1988). *Focus groups as qualitative research*. Londres: Sage.
- Morrisey, G. (2006). *Pensamiento Estratégico*. México. Hispanoamericana. S.A: Editorial Prentice Hall. .
- Ortega, E. (2014). *Aplicación de un Sistema de Control de Gestión Integral a la Unidad de Préstamos de una Corporación*. Tesis para optar al Grado de Magíster en Control de Gestión, Universidad de Chile, Postgrado Economía y Negocios, Santiago.
- Paz, J. (2010). *Pensamiento estratégico: herramienta de competitividad para una orientación gerencial del nuevo milenio*. Obtenido de Dialnet.unirioja.es: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3991509>
- Pérez, M. (2017). *Historia del Análisis FODA o DAFO*. Obtenido de Foda-dafo.com: <https://foda-dafo.com/historia-del-analisis-foda-o-dafo/>
- Porter, M. (Noviembre-Diciembre de 1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*(6), 65-67.
- Psicología Online*. (2012). Obtenido de ¿Qué es la entrevista? ¿Cuáles Son los Tipos De Entrevista? : <http://menteypsicologia.blogspot.com/2011/08/que-es-la-entrevista.html>
- Real Academia Española. (2017). *Definición de prospectiva*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=UQfWOEp>
- Revista Ekos Negocios. (6 de Enero de 2017). *Ecuador tiene la tasa de actividad emprendedora más alta de América Latina*. Obtenido de

<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idart=8587>

Revista Líderes. (24 de Mayo de 2015). *Ecuador tiene el reto de mejorar la calidad de los nuevos negocios*. Obtenido de <http://www.revistalideres.ec/lideres/ecuador-reto-mejorar-calidad-nuevos.html>

Rivas, R. (23 de Septiembre de 2013). *La prospectiva en el ámbito de las organizaciones*. Obtenido de Pontificia Universidad Católica del Perú: http://repositorio.pucp.edu.pe/index/bitstream/handle/123456789/11809/prospectiva_ambito_Rivas.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Roig, J. (2 de 12 de 2013). *Fernando Moncayo: Hay que dejar de satanizar el fracaso*. Obtenido de América Economía: MBA & Educación Ejecutiva: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/fernando-moncayo-hay-que-dejar-de-satanizar-el-fracaso>

Ruiz, M. (2000). *Sistema de planeación para instituciones educativas*. México: Trillas & ITESM Universidad Virtual.

Saavedra, R., Castro, L., Restrepo, O., & Rojas, A. (2001). *Planificación del Desarrollo* (Segunda ed.). Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

Sainz, J. M. (2017). *El plan estratégico en la práctica* (Quinta ed.). Madrid: ESIC Editorial.

Saloner, G., Shepard, A., & Podolny, J. (2005). *Administración estratégica*. . México: Limusa Wiley.

Sampieri, Collado, & Lucio. (2010). Sesiones en profundidad o grupos de enfoque. En *Metodología de la Investigación* (pág. 425). México: Mc Graw Hill.

Santín, O. (2009). *Procedimiento de planificación económica en la educación superior para asegurar sus objetivos estratégicos*. Universidad Central

"Marta Abreu" de las Villas, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo. La Habana: Editorial Universitaria.

Schnarch, A. (2014). *Emprendimiento exitoso: Cómo mejorar su proceso y gestión* (Primera ed.). Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

Sierra. (1998). Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación. En *Función y sentido de la entrevista cualitativa en investigación social*, en Galindo, J. (Coord.). México: Pearson.

Stanton, Etzel, & Walker. (2004). *Fundamentos de Marketing* (13a Edición ed.). México: McGraw Hill.

Thompson, A. &. (2004). *Administración estratégica: textos y casos (13 Ed.)*. México: McGraw-Hill.

Thompson, A., & Strickland, A. J. (2001). *Administración Estratégica Conceptos y Casos. 11va Edición*. México: Mc Graw Hill.

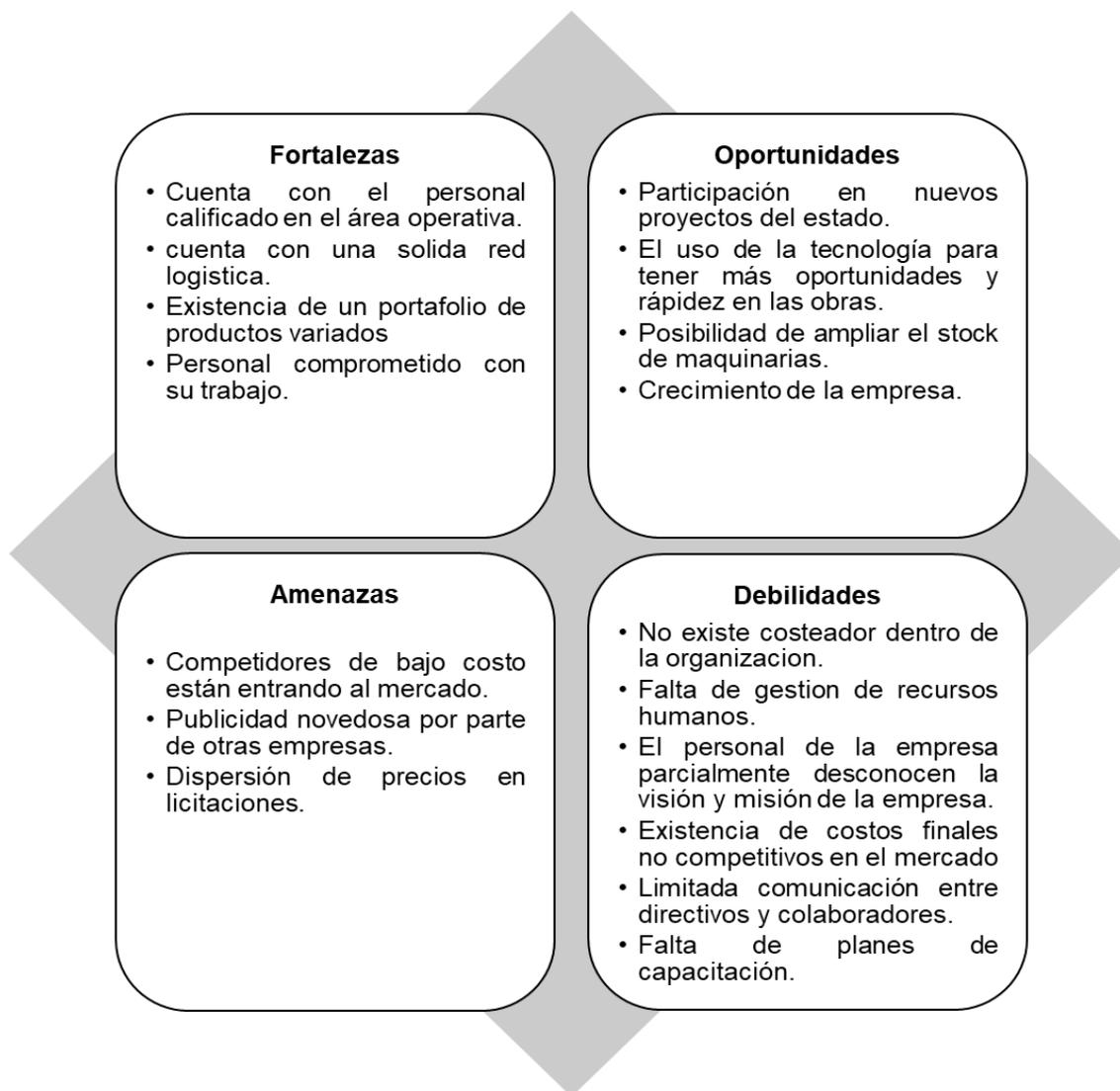
Thompson, A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración estratégica: textos y casos. (13 ed.)*. México: McGraw-Hill. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

Thompson, A., Strickland, A., Gamble, J., & Peteraf, M. (2012). *Administración Estratégica: Teoría y casos* (Decimoctava ed.). México: McGraw-Hill.

Zachary, R. (2013). El emprendimiento familiar, desde adentro hacia afuera. *Primera Conferencia en Desarrollo de Capital Humano* (págs. 7-9). Santiago: RIL Editores. Obtenido de <https://www.inacap.cl/tportal/portales/tp858e1c6abd339/uploadImg/File/PrimeraConferenciaEmprendimientoFamiliareBook.pdf>

ANEXOS

Anexo 1: Matriz Foda



Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p>Factores Externos</p>	<p>F1. Cuenta con el personal calificado en el área operativa.</p> <p>F2. Cuenta con una sólida red logística.</p> <p>F3. Existencia de un portafolio de productos variados.</p> <p>F4. Personal comprometido con su trabajo</p>	<p>D1. No existe comprador operacional dentro de la organización.</p> <p>D2. Falta de gestión de recursos humanos.</p> <p>D3. Los personales de la empresa parcialmente desconocen la misión y visión de la empresa.</p> <p>D4. Existencia de costos finales no competitivos en el mercado.</p> <p>D5. Poca comunicación entre directivos y colaboradores.</p> <p>D6. Falta de planes de capacitación.</p>
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <p>O1. Participación en nuevos proyectos del estado.</p> <p>O2. El uso de la tecnología para tener más oportunidades y rapidez en las obras.</p> <p>O3. Posibilidad de ampliar el stock de maquinarias.</p> <p>O4. Crecimiento de la empresa.</p>	<p style="text-align: center;">FO</p> <p>Incentivar al personal a comprometerse con su trabajo para crecer en la organización. (F4-O4)</p> <p>La variedad y calidad de servicios, hacen que la empresa participe en proyectos del estado. (F2-O1)</p> <p>Contar con personal calificado, ayuda a la adaptación de nuevas tecnologías. (F1-O2)</p>	<p style="text-align: center;">DO</p> <p>Incrementar la información en las carteleras para el conocimiento de la misión, visión y valores por parte de todos los miembros de la organización, esto ayudara a los empleados a penetrarse en la organización e incrementar el interés por crecer en ella. (D3-O4).</p> <p>Elaborar plan de capacitación anual para que los empleados puedan estar relacionados con la tecnología actual y poder finalizar en menor tiempo.</p>

	Presencia de portafolio de productos, da paso a la posibilidad de ampliar el stock de maquinarias (F3-O3)	(D6-O2) Contar con un comprador operacional para poder ampliar el stock de maquinarias (D1-O3) Cumplir con la gestión de Talento Humano para que la compañía crezca en el desarrollo del personal. (D2-O4)
Amenazas	FA	DA
<p>A1. Competidores de bajo costo están entrando al mercado.</p> <p>A2. Publicidad novedosa por parte de otras empresas.</p> <p>A3. Dispersión de precios en licitaciones.</p>	<p>Al contar con una sólida red aportara a que puedan variar los precios n las licitaciones para lograr un buen precio. (F2-A3)</p> <p>Existe portafolio de productos variados lo cual ayudará en la realización de publicidad innovadora (F3-A2)</p>	<p>Reducir costos a clientes con varios años de antigüedad, para que no exista la fuga de clientes. (D4-A1)</p> <p>Al existir un comprador operacional dentro de la organización se puede lograr que no haya perdidas en los contratos. (D4-A3)</p>

Anexo 2: Matriz Foda Cruzada.



**GUIÓN DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA REALIZADA AL
GERENTE GENERAL**

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Las preguntas que se formulan a continuación tienen como objetivo determinar todo el manejo que ha tenido la empresa desde su trayectoria, de tal manera que de esta información enriqueceremos nuestra propuesta. Esta información será únicamente utilizada para los beneficios de este proyecto.

1. ¿Cuántos años tiene la compañía en el mercado?

10 años en el mercado

2. ¿Cuáles son para usted las fortalezas que Martello posee?

Experiencia, personal calificado y variedad de equipos.

3. ¿En qué áreas la empresa Martello S.A. muestra debilidades?

La falta de organización al no contar con departamento de recursos humanos, que se encargue del control del personal; entradas, salidas, permisos, afiliaciones, etc.

4. ¿Qué cambios ha realizado Martello S.A. en su estructura organizacional?

Capacitaciones en control de riesgo de construcciones, afiliaciones al seguro.

5. ¿Qué oportunidades de desarrollo considera usted que tiene la empresa Martello S.A?

De acuerdo al volumen de obra en estos últimos años se necesita organizar la empresa para tener grupos de trabajo en los próximos proyectos, con un adecuado organigrama en personal, el equipo y administración de cada proyecto.

6. ¿Cuál ha sido el mayor logro de la compañía en los últimos dos años?

Haber cumplido con responsabilidad, a tiempo y siendo económicamente rentable.

<p>7. ¿Cuáles son los obstáculos que impiden que Martello S.A cumpla con sus objetivos económicos, administrativos y operativos? La falta de un organigrama en cada proyecto para poder distribuir el recurso humano y equipo.</p>
<p>Prospectiva Organizacional</p>
<p>8. ¿Conoce usted cuáles son las proyecciones que la empresa desea realizar 5 años? Con crecimiento en todos los aspectos, aumentando su personal equipo y reconocimiento a la labor realizada.</p>
<p>9. ¿Proyecta objetivos anuales, semanales, trimestrales? En los proyectos los cronogramas que se manejan son mensuales, y se hace un análisis de avance de obra vs cronograma valorado (lo que se invierte en el mes con lo que se proyecta).</p>
<p>10.¿Cuáles son los objetivos establecidos para el año 2018? Acaparar la mayor cantidad de proyectos debido al crecimiento de la empresa, por lo que se necesita cubrir gastos de equipo y personal.</p>
<p>11.¿Se cumplieron los objetivos establecidos a principio del año? Si.</p>
<p>Áreas Claves</p>
<p>12.¿Cuáles son las áreas claves de la empresa? Operativo, técnico y administrativo.</p>
<p>13.¿Qué desea mejorar en las áreas claves? Aumentar equipo, personal de acuerdo a la necesidad de las obras, campamentos.</p>
<p>14.¿Qué desea mejorar? Delegar de la mejor manera para que cada proyecto sea administrado de la mejor manera.</p>



**GUIÓN DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA REALIZADAS A JEFES
DEPARTAMENTALES**

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Las preguntas que se formulan a continuación tienen como objetivo determinar todo el manejo que ha tenido la empresa desde su trayectoria, de tal manera que de esta información enriqueceremos nuestra propuesta. Esta información será únicamente utilizada para los beneficios de este proyecto.

1. ¿Cuántos años lleva la compañía en el mercado?
10 años en el mercado

2. ¿Cuáles son para usted las fortalezas que Martello posee?

Equipo especializado y personal capacitado

3. ¿En qué áreas la empresa Martello S.A. muestra debilidades?
Crecimiento excesivo de personal

4. ¿Qué cambios ha realizado Martello S.A. en su estructura organizacional?
Nuevas capacitaciones

5. ¿Qué oportunidades de desarrollo considera usted que tiene la empresa Martello S.A?
De acuerdo al volumen de obra en estos últimos años se necesita organizar la empresa para tener grupos de trabajo en los próximos proyectos, con un adecuado organigrama en personal, el equipo y administración de cada proyecto.

6. ¿Cuál ha sido el mayor logro de la compañía en los últimos dos años?
Crecimiento en el personal y en el mercado

7. ¿Cuáles son los obstáculos que impiden que Martello S.A cumpla con sus objetivos económicos, administrativos y operativos?
La falta de un programa de distribución de los trabajadores por obra

Prospectiva Organizacional
<p>8. ¿Conoce usted cuáles son las proyecciones que la empresa desea realizar 5 años? No las conozco</p>
<p>9. ¿Se cumplieron los objetivos establecidos el año anterior? Sí, se unieron más personal al equipo de trabajo lo cual favoreció a el cumplimiento anticipado de las obras.</p>
Áreas Claves
<p>10. ¿Cuáles son las fortalezas que su equipo de trabajo posee? Cada uno posee un elemento clave lo cual hace que fusiones como equipo y podamos lograr el cumplimiento de nuestro trabajo.</p>
<p>11. ¿Qué cambios considera necesarios realizar en el operativo? Mejorar el equipamiento y el sobre cargo de actividades por la falta de gestión en la distribución de los empleados por obra.</p>

Entrevista: Jefe operario



**GUIÓN DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA REALIZADAS A JEFES
DEPARTAMENTALES**

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Las preguntas que se formulan a continuación tienen como objetivo determinar todo el manejo que ha tenido la empresa desde su trayectoria, de tal manera que de esta información enriqueceremos nuestra propuesta. Esta información será únicamente utilizada para los beneficios de este proyecto.

1. ¿Cuántos años lleva la compañía en el mercado?

La compañía lleva 10 años en el mercado

2. ¿Cuáles son para usted las fortalezas que Martello posee?

La fuerte fuente de trabajo en equipo

3. ¿En qué áreas la empresa Martello S.A. muestra debilidades?

Administrativo

4. ¿Qué cambios ha realizado Martello S.A. en su estructura organizacional?

La incrementación de personal ha sido de manera rápida en estos últimos años

5. ¿Qué oportunidades de desarrollo considera usted que tiene la empresa Martello S.A?

Crecimiento y reconocimiento nacional

6. ¿Cuál ha sido el mayor logro de la compañía en los últimos dos años?

Haber ganado clientes fuertes como el municipio de Daule

7. ¿Cuáles son los obstáculos que impiden que Martello S.A cumpla con sus objetivos económicos, administrativos y operativos?

La falta de organización al momento de contratar personal nuevo puesto que se pierde el hilo a diferencia con los antiguos.

Prospectiva Organizacional

8. ¿Conoce usted cuáles son las proyecciones que la empresa desea realizar 5 años?

No las conozco, pero me imagino que son el reconocimiento y crecer como la opción de constructora número uno en los ecuatorianos.

9. ¿Se cumplieron los objetivos establecidos el año anterior?

El departamento técnico se lograron los objetivos que nos habíamos

planteado y se logró mucho más, como entrega de obras antes de tiempo y el uso de mejor material.
Áreas Claves
10. ¿Cuáles son las fortalezas que su equipo de trabajo posee? Trabajo en equipo, responsabilidad y organización
11. ¿Qué cambios considera necesarios realizar en el departamento técnico? No he tenido problemas con mi equipo de trabajo, por el momento no tendría ninguna queja ni necesidad de cambiar algo.

Entrevista: Jefe técnico.



**GUIÓN DE PREGUNTAS PARA LA ENTREVISTA REALIZADAS A JEFES
DEPARTAMENTALES**

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Las preguntas que se formulan a continuación tienen como objetivo determinar todo el manejo que ha tenido la empresa desde su trayectoria, de tal manera que de esta información enriqueceremos nuestra propuesta. Esta información será únicamente utilizada para los beneficios de este proyecto.

1. ¿Cuántos años lleva la compañía en el mercado?

10 años en el mercado

2. ¿Cuáles son para usted las fortalezas que Martello posee?

Cartera de equipos e instrumentos amplia

3. ¿En qué áreas la empresa Martello S.A. muestra debilidades?

En todas las áreas por la falta de organización de colaboradores

4. ¿Qué cambios ha realizado Martello S.A. en su estructura organizacional?

Crecimiento no solo del personal sino también de la estructura

5. ¿Qué oportunidades de desarrollo considera usted que tiene la empresa Martello S.A?

Tiene la oportunidad de crecimiento a nivel nacional

6. ¿Cuál ha sido el mayor logro de la compañía en los últimos dos años?

El crecimiento que ha tenido

7. ¿Cuáles son los obstáculos que impiden que Martello S.A cumpla con sus objetivos económicos, administrativos y operativos?

Falta de estructura de recursos humanos

Prospectiva Organizacional

8. ¿Conoce usted cuáles son las proyecciones que la empresa desea realizar 5 años?

<p>Conozco algunos objetivos que la empresa posee como el incremento de personal capacitado y especializado y llegar a ser la constructora mejor conocida a nivel costa.</p>
<p>9. ¿Se cumplieron los objetivos establecidos el año anterior?</p> <p>Sí, todos fueron cumplidos, como haber incrementado la cartera de clientes.</p>
<p style="text-align: center;">Áreas Claves</p>
<p>10. ¿Cuáles son las fortalezas que su equipo de trabajo posee?</p> <p>En el departamento administrativo a pesar de que somos pocos y el trabajo cada vez se intensifica tratamos de coordinar nuestras actividades y responsabilidades para no atrasarnos y poder seguir trabajando positivamente para la compañía.</p>
<p>11.¿Qué cambios considera necesarios realizar en el departamento administrativo?</p> <p>Aumentar el equipo de trabajo y más organización</p>

Entrevista: Jefe Administrativo.



Guayaquil, 27 de Noviembre 2017

Señores:
FACULTAD DE FILOSOFÍA, CIENCIAS Y LETRAS
UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL
Ciudad.-
Guayaquil

De mis consideraciones:

Yo, Carlos Nahin Garzozzi Laaz, con cédula de identidad #1202007405, Director General de la Empresa MARTELLO S.A, autorizo la publicación en el repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil con fines académicos del trabajo de titulación.

“Plan estratégico y prospectiva organizacional de la empresa Martello S.A.” realizado por las Srtas. Karen Andrea Llaguno Parrales y Karla Yamila Garzozzi Palma para la obtención del título **Licenciadas en Psicología Organizacional** Cualquier otro fin que se le dé a este documento deberá ser aprobado por los directivos de la empresa.

Atentamente,

Carlos Nahin Garzozzi Laaz
Gerente General
MARTELLO S.A
(04) 5043912

MARTELLO S.A.
Ing. Carlos Garzozzi C.
REPRESENTANTE LEGAL



Guayaquil, 27 de noviembre 2017

Señores:
MARTELLO S.A
Ciudad. -
Guayaquil

De mis consideraciones:

Yo, Karla Yamila Garzosi Palma, con cédula de identidad # 0926853052, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional solicito se me autorice usar la información obtenida en la investigación con fines académicos correspondiente a mi trabajo de titulación Plan estratégico y prospectiva organizacional de la empresa Martello S.A realizada en esta prestigiosa empresa, previa a la obtención del título de **Licenciada de Psicología Organizacional.**

Atentamente,

Garzosi Palma Karla Yamila
Estudiante de la Carrera Psicología Organizacional



Guayaquil, 27 de noviembre 2017

Señores:
MARTELLO S.A
Ciudad. -
Guayaquil

De mis consideraciones:

Yo, Karen Andrea Llaguno Parrales, con cédula de identidad # 0952592889, estudiante de la carrera de Psicología Organizacional solicito se me autorice usar la información obtenida en la investigación con fines académicos correspondiente a mi trabajo de titulación Plan estratégico y prospectiva organizacional de la empresa Martello S.A realizada en esta prestigiosa empresa, previa a la obtención del título de **Licenciada de Psicología Organizacional.**

Atentamente,

Llaguno Parrales Karen Andrea
Estudiante de la Carrera Psicología Organizacional



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Garzozi Palma, Karla Yamila**, con C.C: # **0926853052** autor/a del trabajo de titulación: **Plan estratégico y prospectiva de Martello S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada de Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de Febrero de 2018**

f. 

Nombre: **Garzozi Palma, Karla Yamila**

CC. 0926853052



DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Llaguno PARRALES, Karen Andrea**, con C.C: # **0952592889** autor/a del trabajo de titulación: **Plan estratégico y prospectiva de Martello S.A.** previo a la obtención del título de **Licenciada de Psicología Organizacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **20 de Febrero de 2018**

f. Karen Llaguno P.

Nombre: **Llaguno PARRALES, Karen Andrea**

C.C: 0952592889



REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TEMA Y SUBTEMA:	Plan estratégico y prospectiva de Martello S.A.		
AUTOR(ES)	Garzozi Palma Karla Yamila Llaguno Parrales Karen Andrea		
REVISOR(ES)/TUTOR(ES)	Psic. Alex Miguel Tapia Ubillús, PhD		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Filosofía Letras y Ciencias de la Educación		
CARRERA:	Psicología Organizacional		
TÍTULO OBTENIDO:	Licenciadas de Psicología Organizacional		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	20 de Febrero del 2018	No. DE PÁGINAS:	139
ÁREAS TEMÁTICAS:	Planeación estratégica, análisis y valoración de cargos, metodología de la investigación.		
PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:	Planificación, estrategia, objetivos organizacionales, estructura organizacional, prospectiva organizacional, talento humano.		
RESUMEN/ABSTRACT:	<p>El presente trabajo de titulación consiste en la elaboración del plan estratégico y prospectiva organizacional en la empresa Martello S.A., la cual en los últimos años ha aumentado su participación en el mercado lo que trajo como consecuencia el incremento de la plantilla de personal y la aparición de problemas de organización y coordinación que han dado lugar a la necesidad de contar con una planificación estratégica que ayude a cumplir con las metas propuestas.</p> <p>Es por esto que se implementó diferentes metodologías y técnicas tales como entrevistas y observaciones con la finalidad de recopilar información puntual sobre la organización, así como la realización de un grupo focal a fin de recoger los puntos de vista de los principales directivos de la organización para así conocer sus percepciones acerca de las necesidades que presenta el negocio en las diferentes áreas.</p> <p>Lo anteriormente mencionado ayudó a comprender las necesidades que presenta la organización y así poder desarrollar un plan estratégico de mejoramiento con el fin de optimizar sus procesos internos y optimizar la estructura organizacional para así lograr las metas propuestas por la empresa.</p>		
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: 09988954176 - 0980110744	E-mail: karla_garzozi@hotmail.com Karen.llaguno16@gmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::	Nombre: Sofía Carrillo S., Mgs		
	Teléfono: 3804600 Ext. 1419		
	E-mail: sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			
DIRECCIÓN URL (tesis en la web):			