

Maestría

Diego Edmundo Esquetini Cifuentes

**“DISEÑO DE ESTRATEGIAS PARA EL CAMBIO
ORGANIZACIONAL DE TERMOVAL CÍA. LTDA.”**

Disertación presentada como requisito
parcial para la obtención del Título de
Magíster en Administración de
Empresas de la Universidad Del
Pacífico bajo la dirección del Ing. Pablo
Villamar, MBA

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO

Quito, 2017

ESQUETINI, Diego Edmundo, Diseño de Estrategias para el Cambio Organizacional de Termoal Cía. Ltda., Quito, UPACIFICO, 2017, 109 p. Ing. Pablo Villamar, MBA, (Tesis de Maestría en Administración de Empresas-MBA, presentado a la Facultad de Negocios y Economía de la Universidad Del Pacífico.)

Resumen:

El objetivo del presente trabajo de investigación a nivel de asesoría, pretende realizar un análisis situacional de la Empresa Termoal Cía. Ltda. en cada uno de sus procesos, así como en su cadena de valor que ayuden a detectar posibles problemas o cuellos de botella que no permiten el avance organizacional.

Termoal es una empresa comercial que debe mantenerse constantemente actualizada y su personal igualmente, por lo cual debe poseer activo un plan de capacitación continua para su personal en las diferentes áreas que componen la empresa, Administrativa, Técnica, entre otras, que permita brindar productos y servicios de alta calidad a sus clientes.


Y eso es lo que vamos a lograr con la aplicación de la propuesta presentada en esta investigación.

Al tratarse de una empresa creada inicialmente como familiar y de pequeña estructura que fue ganando de a poco su crecimiento y participación en el mercado, presenta debilidades que pueden afectar su operación.

Estas debilidades básicamente están dadas por la falta de definición de procesos que den una estructura organizacional a su operación, que permitan un crecimiento ordenado y establecer de forma clara su cadena de valor.

Si la situación expuesta continúa de la misma manera y no se realizan cambios en cuanto a definición de procesos, capacitación al personal, contacto cercano con proveedores y clientes, entre otros, Termoal Cía. Ltda. perderá paulatinamente su presencia y participación en el mercado, ya que estas falencias se verán reflejadas en la insatisfacción de sus clientes y provocará que estos busquen otras alternativas afectando sus ventas y resultados.

Palabras Claves: ESTRATEGIAS, MOTIVACIÓN, PNL, PROCESOS

	ENTREGA DE TRABAJO	Fecha: 09/07/2015
	(CONCLUSIÓN DE CARRERA DE GRADO)	Versión: 001
	PA-FR-67	Página: 1 de 1

DECLARACIÓN

Al presentar este Trabajo de Conclusión de Carrera como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de Magíster en Administración de Empresas de la Universidad Del Pacífico, hago entrega del documento digital, a la Biblioteca de la Universidad.

El estudiante certifica estar de acuerdo en que se realice cualquier consulta de este Trabajo de Conclusión de Carrera dentro de las Regulaciones de la Universidad, acorde con lo que dictamina la L.O.E.S. 2010 en su Art. 144.

Conforme a lo expresado, adjunto a la presente, se servirá encontrar cuatro copias digitales de este Trabajo de Conclusión de Carrera para que sean reportados en el Repositorio Nacional conforme lo dispuesto por el SENESCYT.

Para constancia de esta declaración, suscribe



Diego Edmundo Esquetini Cifuentes
Estudiante de la Facultad de Negocios – Postgrado
Universidad Del Pacífico

Fecha:	Quito, marzo del 2017
Título de T.C.C.:	Diseño de estrategias para el cambio organizacional de Termoval Cía. Ltda.
Autor:	Diego Edmundo Esquetini Cifuentes
Tutor:	Máster Pablo Andrés Villamar Viteri
Miembros del Tribunal:	Máster Néicar Thais Camacho Salas Máster Antonio José Mendoza García
Fecha de calificación:	Marzo del 2017

DEDICATORIA

LA PRESENTE OBRA ESTA DEDICADA EN ESENCIA A MIS HIJOS, ESPOSA Y FAMILIA MÁS CERCANA, QUIENES HAN SIDO TESTIGOS DEL ESFUERZO Y TAMBIÉN EL SOPORTE PARA LA CULMINACIÓN DE ESTA NUEVA META ACADÉMICA FORMATIVA, QUE NO ES MÁS QUE EL INICIO DE UN NUEVO RETO.

OBRA QUE ES DEDICADA DE FORMA ESPECIAL A MIS HIJOS AL QUERER REFLEJAR EN ELLOS UN EJEMPLO DE SACRIFICIO PERO TAMBIÉN DE METAS LOGRADAS, YA QUE NO HAY CIMA IMPOSIBLE SINO LA QUE NO SE EMPRENDE.

***“EL CONOCIMIENTO TE DA PODER Y ES UN BIEN QUE NADIE
PODRÁ ARREBATARTE”***

TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA:	4
1.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	5
1.3. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	6
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	6
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
1.4. JUSTIFICACIÓN	6
1.5. ALCANCE	7
CAPÍTULO 2. MARCO TEÓRICO	9
2.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	9
2.2. BASES TEÓRICAS	10
2.3. BASES LEGALES	29
CAPÍTULO 3. MARCO METODOLÓGICO	31
3.1. NATURALEZA DE LA INVESTIGACIÓN	31
3.2. IDENTIFICACIÓN DE POBLACIÓN Y MUESTRA	31
3.3. TÉCNICA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	32
3.3.1. ENCUESTA DE EXPERIENCIA	32
3.4. INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS	33
3.4.1. MODELO DE ENCUESTA	33
3.5. VALIDEZ Y CONFIABILIDAD	36

3.6.	ANÁLISIS DE DATOS	36
3.7.	FASES DE LA PROPUESTA	36
CAPÍTULO 4. LA PROPUESTA		38
4.1.	ANTECEDENTES E HISTORIA	38
4.2.	ESTRUCTURA	39
4.2.1.	ORGANIGRAMA	41
4.2.2.	DEPARTAMENTOS / ÁREAS	41
4.3.	LAYOUT	60
4.4.	CADENA DE VALOR – CANVAS	61
4.5.	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	61
4.5.1.	SEGMENTOS	61
4.5.2.	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	64
4.5.3.	COMPETENCIA	65
4.5.4.	ANÁLISIS RESUMEN ECONÓMICO FINANCIERO	66
4.6.	PROPUESTA	71
4.6.1.	CLIMA ORGANIZACIONAL – LABORAL	71
	MODELO DE ENCUESTA A REALIZAR DE FORMA PERSONAL E INDIVIDUAL AL PERSONAL DE TERMOVAL CÍA. LTDA.	74
4.6.2.	ACCIONES A IMPLEMENTAR	88
4.6.3.	PROPUESTA DE CREACIÓN DE NUEVAS LÍNEAS DE SERVICIOS	96
CAPÍTULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		98
5.1.	CONCLUSIONES	98
5.2.	RECOMENDACIONES	98

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ÍNDICE DE GRÁFICOS - FIGURAS

FIGURA 1	ORGANIGRAMA	41
FIGURA 2	LAYOUT	60
FIGURA 3	CANVAS	61
FIGURA 4	PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	64
FIGURA 5	INGRESOS POR VENTAS	66
FIGURA 6	GASTOS POR CONCEPTO	67
FIGURA 7	COMPRESORES	69
FIGURA 8	BOGUE – MANTENIMIENTO	70
FIGURA 9	NEUMÁTICA	70
FIGURA 10	PNL – PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA	90

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1	VENTAS – INGRESOS POR CONCEPTO	68
TABLA 2	CRONOGRAMA REFERENCIAL DE CAPACITACIÓN PARA TERMOVAL CÍA. LTDA.	94

Introducción

Termoval Cía. Ltda. inicia sus labores comerciales en el campo de la automatización neumática en el año 2001 buscando ganar un espacio en el mercado, considerando siempre la importancia de contar con socios estratégicos especializados en el ramo. Por esta razón a finales del 2001 la empresa inicia la comercialización de la marca Winters Instruments de origen canadiense y el siguiente año la importación de la línea neumática Metal Work, de origen italiano.

A partir de ese momento se mantiene un crecimiento permanente y constante, logrando encontrar gran aceptación por parte de empresas nacionales y multinacionales de renombre.

Este trabajo técnico y profesional significó la confianza de marcas importantes que se sumaron a la cartea de proveedores, es así como en el años 2007 se inicia la importación de actuadores neumáticos Valbia de procedencia italiana, en el año 2008 se obtiene la representación exclusiva de los compresores Boge de fabricación alemana y de los productos Vuototécnica, italianos. En el año 2011 se inicia con la importación de las válvulas y actuadores de proceso marca M&M Internacional de procedencia italiana. En el año 2013 se firma un acuerdo de distribución de sopladores y bombas de vacío de la empresa española Mapnet.

Termoval tiene presencia en las principales ciudades industriales del país como Quito, Guayaquil, Cuenca y cuentan con personal comercial y de soporte técnico, de esta manera la empresa trabaja pensando siempre en una mejora continua.

Situación actual

Al tratarse de una empresa creada inicialmente como familiar y de pequeña estructura que fue ganando de a poco su crecimiento y participación en el mercado, presenta debilidades que pueden afectar su operación.

Estas debilidades básicamente están dadas por la falta de definición de procesos que den una estructura organizacional a su operación, que permitan un crecimiento ordenado y establecer de forma clara su cadena de valor.

Situación futura

Si la situación expuesta continúa de la misma manera y no se realizan cambios en cuanto a definición de procesos, capacitación al personal, contacto cercano con proveedores y clientes, entre otros, Termoval Cía. Ltda. perderá paulatinamente su presencia y participación en el mercado, ya que estas falencias se verán reflejadas en la insatisfacción de sus clientes y provocará que estos busquen otras alternativas afectando sus ventas y resultados.

Sabemos que la tecnología, los mercados, la producción y la forma de manejar los negocios, cambia constantemente razón por la cual se hace imperativo para las empresas permanecer también dentro de estos cambios para lograr establecer una cadena de valor bien definida, basada en el aporte del talento humano especializado en cada área, capacitado, motivado y con un buen ambiente de trabajo así como también la infraestructura necesaria para lograr este cometido.

En base a lo anotado entonces, se hace necesario realizar una investigación en Termoval Cía. Ltda., que permita conocer de manera detallada los procesos con que cuenta actualmente que podrían ser sujetos a cambios y mejoras o complementarlos de ser

necesario y la implementación de nuevos que aporten al cambio organizacional de la empresa.

Capítulo 1. El Problema

1.1. Planteamiento del Problema

La creación de empresas en toda sociedad y economía es de vital importancia para dinamizarla mediante la creación de fuentes de empleo, adquisición de materias primas para la producción, creación de servicios y la generación de impuestos para el estado.

A comienzos de la década de los 90 inició en América Latina, así como en varios países de Europa una oleada de cambios organizacionales, tanto en empresas del sector público como privado, abriendo espacios de discusión en la búsqueda de lograr una adecuada dirección empresarial con una fuerte orientación al cliente y tomando en cuenta las innovaciones más importantes en la producción de bienes y servicios e intercambio de conocimientos.

Para esto es necesario el dominio y aplicación de herramientas técnicas administrativas, financieras, de procesos y organizacionales que permitan la consecución de los objetivos empresariales que persigue una compañía, estas herramientas permitirán establecer con claridad las necesidades primarias de una empresa para el inicio de sus actividades como recursos humanos, financieros y materiales.

La apropiada implementación de las herramientas anotadas, permitirán a las empresas hacer frente a los retos que el medio impone, considerando variantes importantes como mercado, clientes, proveedores, talento humano, competencia y demás segmentos que afecten su operación

Sin embargo de lo anotado sabemos que la forma de hacer empresa en nuestro país no es la más formal o mejor estructurada que digamos y tampoco los diferentes organismos de control brindan las mejores condiciones para la creación de empresa.

De los principales problemas que se conocen a nivel nacional como internacional que el Ecuador presenta para el emprendimiento son:

- Inseguridad Jurídica
- Inestabilidad Política
- Excesiva presión tributaria, entre otros.

Estos inconvenientes nos hacen terriblemente incompetentes frente a los países vecinos, haciendo al Ecuador muy poco atractivo para la inversión extranjera, así como la interna, ya que se encuentran con excesivas barreras.

Aun así a pesar de lo anotado, hay grupos empresariales y personas emprendedoras, profesionales o empíricas, que le apostamos a nuestro país y generamos negocios pequeños, medianos (PYMES) y grandes empresas, es así el presente caso de estudio.

PYMES: pequeñas y medianas empresas catalogadas así por su tamaño, facturación, número de empleados, nivel de producción, entre otras características.

1.2. Definición del Problema

La carencia de un modelo empresarial definido, que permita establecer los procesos de una compañía de manera formal, genera pérdida innecesaria de recursos financieros, humanos y de tiempo, que es un recurso intangible muy valioso.

Si bien es cierto en la actualidad Termoval Cía. Ltda. es una empresa ya establecida, no es menos cierto que requiere de ciertas herramientas organizacionales y cambios que permitan la mejora continua en sus actividades, la optimización de recursos y la maximización de utilidades. Herramientas que permitan lograr la eficiencia en cada uno de sus procesos.

1.3. Objetivos de la investigación

1.3.1. Objetivo General

Desarrollar estrategias y aplicación de herramientas técnicas que permitan lograr la eficiencia en los procesos en Termoal Cía. Ltda. y maximizar sus resultados para beneficio de todos sus participantes.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Determinar la situación actual de la empresa para conocer y solventar sus necesidades que conlleven a lograr la eficiencia.
- Desarrollar herramientas técnicas, administrativas y organizacionales que ayuden a obtener un mejor aprovechamiento de los recursos.
- Mantener una evaluación y control periódicos de los procesos, a través de indicadores que permitan una mejora continua.

1.4. Justificación

Personal

Considerando que Termoal Cía. Ltda. nace como una pequeña empresa eminentemente técnica que cuenta inicialmente con el aporte de capital de dos compañeros de estudios de Ingeniería Mecánica, socios y amigos, que poco a poco comienzan a ganar un pequeño espacio en el mercado local, obteniendo como resultado de su primera venta de Manómetros, USD \$ 2.000,00;

Establece como su principal característica la búsqueda siempre de proveedores internacionales de alta calidad.

Luego de la separación de uno de los socios, Termoal Cía. Ltda. se convierte en empresa familiar y poco a poco va creciendo en el tiempo.

En base a lo anotado y considerando que la empresa ya está constituida y consolidada en el mercado, las herramientas técnicas que la presente investigación pretende proponer a la empresa para su crecimiento y mejora organizacional, serán de gran ayuda para la consecución de sus objetivos.

Profesional

Si bien es cierto que la presente investigación engloba todos los macro procesos que intervienen en Termoval, se da fuerza y especial atención al ámbito de la capacitación al personal, motivación y liderazgo que en lo personal es de mi interés profesional desarrollar para ofrecer estos servicios.

Humano / Social

Desde el punto de vista humano y social, considero que Termoval como empresa aporta a la economía del país mediante su accionar tributario, a la economía local por pago de tasas y a la sociedad porque genera fuentes de trabajo.

1.5. Alcance

Esta investigación tiene como alcance las áreas de Termoval Cía. Ltda. que son parte de su estructura empresarial, que ayude a afianzar o re definir la cultura organizacional de la compañía, analizando el aporte de cada una hacia la cadena de valor, detectando las falencias o debilidades que puedan ser potenciadas, es importante que paso a paso se vayan cumpliendo los cambios propuestos y que estos se reflejen en el core business de Termoval Cía. Ltda.

Dado que los cambios y mejoras que se puedan llevar a cabo en la empresa, producto de esta investigación son de índole interno, las limitaciones pueden ser:

- La falta de tiempo en visitas técnicas que permitan conocer en detalle cada uno de los procesos actuales de la empresa.

- El desconocimiento completo del extenso catálogo de productos que oferta Termoval Cía. Ltda.

Capítulo 2. Marco Teórico

De acuerdo al autor Carlos Sabino, el marco teórico, marco referencial o marco conceptual tiene el propósito de dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos y proposiciones que permitan abordar el problema. "Se trata de integrar al problema dentro de un ámbito donde éste cobre sentido, incorporando los conocimientos previos relativos al mismo y ordenándolos de modo tal que resulten útil a nuestra tarea".

2.1. Antecedentes de la investigación

Se cuenta con gran cantidad de trabajos de investigación al respecto de clima y cultura organizacional, motivación y satisfacción laboral a escala nacional e internacional en los que se analiza organizaciones públicas como privadas que permiten conocer su comportamiento en relación a lo investigado, a continuación cito ejemplos:

Trabajo 1

Manuel Ignacio Núñez Horna, 2015, Clima Organizacional y satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, periodo 2013

Objetivo: Determinar la relación entre clima organizacional y la satisfacción laboral en los trabajadores del Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana.

Este trabajo sirve como fuente de investigación por que abarca temas que tienen que ver con la relación de satisfacción del personal para con la empresa a la que se deben, similar al resultado que se pretende llegar en Termoval Cía. Ltda.

Trabajo 2

Luisa América Lozado León, 2013, Impactos de los estilos de liderazgo en el clima institucional del Bachillerato de la Unidad Educativa María Auxiliadora de Riobamba

Objetivo: Promover una educación integral e integradora centrada en la persona, con identidad eclesial, cultural, salesiana y excelencia académica.

Esta tesis me sirve como fuente de investigación porque considera temas como clima institucional, conductas, tipos de liderazgo y su aplicación, temas que también son considerados en la investigación derivada de Termoval Cía. Ltda.

Trabajo 3

Luz Viridiana Williams Rodríguez, 2013, Estudio diagnóstico de clima laboral en una Dependencia Pública.

Objetivo: Conocer la tendencia general de la percepción del talento humano sobre el clima laboral de una dependencia Municipal.

Trabajo que me sirve como fuente de investigación porque trata de la revisión y análisis del clima laboral pero con una visión desde el sector público, que también resulta interesante conocer para poder hacer una comparación de los 2 ambientes.

Trabajo 4

Abraham Boanerges Crespo Córdova, 2014, Investigación y análisis del clima organizacional y la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana en el año 2013.

Objetivo: Determinar la relación existente entre el clima organizacional y la motivación de los empleados de la Clínica Santa Ana en el año 2013.

Este trabajo de tesis me es útil porque trata sobre la relación entre el clima organizacional y la motivación.

2.2. Bases teóricas

Clima Organizacional

Brow y Moberg (1990) manifiestan que clima organizacional se refiere a una serie de características del medio ambiente interno organizacional tal como lo perciben los miembros de esta.

¿Estrategia, qué es?

Una estrategia es un plan que especifica una serie de pasos o de conceptos nucleares que tienen como fin la consecución de un determinado objetivo. El concepto deriva de la disciplina militar, en particular la aplicada en momentos de contiendas; así, en este contexto, la estrategia dará cuenta de una serie de procedimientos que tendrán como finalidad derrotar a un enemigo. Por extensión, el término puede emplearse en distintos ámbitos como sinónimo de un proceso basado en una serie de premisas que buscan obtener un resultado específico, por lo general beneficioso. La estrategia, en cualquier sentido, es una puesta en práctica de la inteligencia y el raciocinio.

La estrategia nace en el seno del ámbito militar, remontándose hasta hace miles de años. En efecto, desde siempre han existido conflictos entre pueblos, hecho que llevó a los diversos ejércitos a diseñar un cuerpo de conocimientos para afrontar situaciones de guerra. Esta circunstancia todavía puede experimentarse en el presente, pero debido al veloz cambio de las condiciones tecnológicas, se hace necesaria una actualización constante. La estrategia dará cuenta de la forma de aplicar dichos conocimientos a una situación concreta, es decir, hará referencia a las acciones concretas fundadas en un acervo doctrinal para obtener un resultado específico. Uno de las expresiones más antiguas de conceptos militares empleados para desarrollar una estrategia es el libro denominado "El arte de la guerra", de Sun Tzu; el mismo se emplea como formación para distintos escenarios que requieren la aplicación de nociones que impliquen obtener un resultado (Via Definicion.mx: <http://definicion.mx/estrategia/>, s.f.)

Definición de "estrategia organizacional"

La estrategia organizacional es la creación, implementación y evaluación de las decisiones dentro de una organización, en base a la cual se alcanzarán los objetivos a largo plazo. Además, especifica la misión, la visión y los objetivos de la empresa, y con

frecuencia desarrolla políticas y planes de acción relacionados a los proyectos y programas creados para lograr esos objetivos. También asigna los recursos para implementarlos.

Estrategia Organizacional.

Tipos de Estrategias

Después de entender los objetivos organizacionales y hacer análisis de los ambientes externo e interno, deben surgir las estrategias que le apunten a alcanzar una ventaja competitiva.

La estrategia es un método en el cual se reúnen una serie de actividades integradas y coordinadas, que buscan obtener una ventaja competitiva aprovechando los recursos, capacidades y aptitudes centrales. Las estrategias pueden ser de negocio, corporativas e internacionales.

Estrategias de Negocio

Son basadas en el cliente y responden a las preguntas:

¿A quién le sirve? (personas)

¿Cómo? (mejoras a generar),

¿Qué? (qué expectativas se van a cubrir).

Estas estrategias se dividen en:

- **Liderazgo en costos:** Busca generar un precio de venta competitivo a un costo bajo. Esto se puede llevar a cabo con mejoras en producción, negociación con proveedores, mano de obra con mayor productividad, entre otros. Esta estrategia puede implicar riesgos como pérdida de proveedores, imitación, rotación de personal, descuidar el comportamiento del ambiente, tener baja calidad y provocar errores en inversión.
- **Diferenciación:** Lograr que mi producto genere mayor valor que el de los demás y número de personas dispuestas a pagar por mi producto. Los riesgos que

implican esta estrategia son la no apreciación del valor por parte de los clientes, descuidar otros mercados, competencia con iguales atributos y menor o igual precio, imitación y estancamiento.

- **Enfocada:** Estrategia concentrada en una parte del mercado, zona geográfica o segmento. Se pueden asociar riesgos como inversiones innecesarias o no rentables, que al seleccionar un segmento se descuide otros, e interés de otras compañías por el foco de la empresa.

La combinación de estas estrategias puede generar otras como costos enfocados (bajar los costos sin generar liderazgo para enfrentar una parte del mercado) y diferenciación enfocada (producto con mayor valor concentrado en una parte del mercado).

Estrategias Corporativas

Acciones que se emprenden para obtener ventaja competitiva mediante la selección de varias empresas, diversos productos o mercados. Estas estrategias se dividen en:

- **Fusión:** Transacciones entre dos o más empresas que buscan integrarse, de común acuerdo, para compartir recursos y capacidades.
- **Adquisición:** Compra del control sobre una o más empresas. Está relacionado con la administración buscando obtener una ventaja competitiva mediante la optimización de recursos.
- **Reestructuración:** Cambios en la organización, modificación en su objeto, su composición, estructura (administración, financiera, física, operativa).
- **Reducción de tamaño:** No necesariamente implica variaciones en la composición de la empresa. Se puede dar una reducción en las áreas operativas, disminución del personal. La reducción de tamaño se debe hacer justo hasta el tamaño requerido, así puede producir rendimientos superiores.

- **Reducción en el campo de acción:** Desinversión en flujos que tiene la compañía que no son rentables, se relaciona con una venta de activos o reducción del sector del mercado que cubro.

Es de resaltar que pasar por una fusión o adquisición, puede desembocar en una reestructuración; al igual que una reestructuración, puede llevar a una reducción de tamaño o desinversión.

De lo anotado podemos ver que los distintos tipos de estrategias se los puede poner en práctica de acuerdo a la necesidad o tipo de organización que se va a formar, las estrategias nos ayudarán a dar una estructura y un lineamiento a la empresa, lograr la definición de procesos que ayuden a una organización a desarrollar actividades ordenadas y eficientes.

¿Cómo se aplica?

Procesos de la estrategia

La estrategia organizacional está relacionada con los estudios de la organización, es un campo académico que analiza las organizaciones y lo que las hace triunfar o fracasar. Se encarga de la dirección general de una empresa. Formula una estrategia que combina los siguientes 3 procesos principales. El primer proceso es llevar a cabo un análisis de la situación de la empresa, interna y externa, micro y macro ambiental. Esto significa analizar lo que sucede con sus competidores y con cada parte interna de la empresa en sí. El segundo proceso consiste en la fijación de objetivos, tanto a corto como a largo plazo. Esto significa crear una visión y misión. El proceso final es el desarrollo de un plan estratégico que proporcione detalles sobre cómo se lograrán los objetivos propuestos para la empresa.

Pasos para la aplicación de la Estrategia de Cambio

De acuerdo al autor Stephen Robbins (Comportamiento Organizacional - 2009) sugiere cinco grandes acciones: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación.

Lo resumido por el autor en estas 5 acciones da un enfoque o idea de cómo iniciar un cambio organizacional como el que se propone esta investigación para Termoval Cía. Ltda. justamente la aplicación de estos pasos da la pauta de lo que las autoridades de la empresa deben hacer para lograr un cambio positivo y lograr mejores resultados que le den más y mejor posicionamiento en el mercado ecuatoriano.

Darío Rodríguez Mancilla (Gestión Organizacional - 2011) los condensa en tres:

Fase de **Diagnóstico**, intervención (acción) y de evaluación. En el diagnóstico se ponen en práctica diversas técnicas para conocer la situación de la empresa, un primer acercamiento a través de pláticas, entrevistas, observación y revisión de registros para proceder a analizar la información; es una especie de autodiagnóstico, ya que es la misma organización la que proporciona los datos sobre la base de las situaciones que se sufren.

En la fase de **intervención** o acción, se comienzan a aplicar los correctivos que según las necesidades detectadas pueden ayudar en la resolución de los problemas; aquí entran en juego los agentes internos de cambio y la participación se hace extensiva a los demás niveles; se requiere de un monitoreo a través del feedback para que se vayan supervisando las estrategias en cuanto a su correcta aplicación y a los resultados esperados; es importante que se consiga en compromiso de todos los miembros de la organización para que ésta fase se efectúe de la manera más rápida y efectiva.

La **Evaluación** se hace para conocer los resultados que ha tenido el plan de acción; aquí sucede una comparación entre el estado anterior y el actual de la empresa para probar la eficacia de las estrategias aplicadas. Se supone que aquí termina el ciclo de desarrollo organizacional, pero también se reinicia el ciclo para que se convierta en un proceso continuo, que es lo más deseable.

(http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo_cambio_organizacional.pdf, 2009)

Lo anotado por el autor, a criterio personal de diagnóstico, intervención y evaluación también condensa de forma importante e interesante estas fases de iniciar y lograr un cambio organizacional, donde lo más importante será la fase diagnóstica en la que sabremos la situación actual de Termoval, y nos dará la pauta de saber cómo iniciar este proceso de cambio, saber dónde iniciar la 2 fase de intervención e implementación de cambios y correcciones de ser el caso.

Formulación y puesta en práctica de la Estrategia

La Administración estratégica puede ser considerada como combinación de la formulación de la estrategia empresarial y de la puesta en práctica de la misma.

La formulación de la estrategia implica:

- Hacer un análisis de situación interno y externo FODA.
- Desarrollar sus declaraciones de Visión (vista a largo plazo de un futuro posible), de Misión (el papel que la organización se da sí mismo en la sociedad), de los objetivos corporativos totales (financieros estratégicos) y de los objetivos de las diferentes unidades estratégicas de negocio.
- Estos objetivos, teniendo en cuenta el análisis de situación deben sugerir un plan estratégico. El plan proporciona los detalles de cómo alcanzar estos objetivos.

La puesta en práctica de la estrategia implica:

- Asignación de suficientes recursos (financieros, personal, tiempo, tecnología).

- Establecimiento de una estructura funcional.
- Asignar la responsabilidad de tareas o de procesos específicos a los individuos o a grupos específicos.
- También implica manejar el proceso. Esto incluye la supervisión de resultados, comparar con estándares y con las mejores prácticas, la evaluación de la eficacia del proceso, controlar los desvíos y realizar los ajustes necesarios al proceso.

La formulación y la puesta en práctica de la estrategia es un proceso en curso, interminable e integrado que requiere de nueva valoración y reformas continuas. La gerencia estratégica es dinámica, implica un patrón complejo de acciones y de reacciones.

¿Para qué sirve?

La jerarquía de la estrategia

Estrategia corporativa.- Es la dirección estratégica de una Corporación o Holding (grupo de empresas). En este nivel las decisiones estratégicas son:

En qué ramas de la actividad económica, países o regiones se ha de invertir o desinvertir
 Para lograrlo se puede: crear, adquirir desarrollar, fusionar, reestructurar, vender o eliminar empresas (UEN Unidades Estratégicas de Negocios). Su objetivo es aumentar el valor de la cartera total de negocios, a través de logro de sinergias entre sus UEN.

Estrategia Competitiva o de Negocios: Dirección estratégica de una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) o empresa. En este nivel las decisiones son referidas al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la UEN, y al desarrollo, adquisición, mantenimiento e incremento de Fuentes de Ventaja Competitiva.

Estrategia Funcional: No entran en el campo de la dirección estratégica, si no en el de cada una de las áreas funcionales de la empresa.

Cabe destacar que:

- Cada nivel de decisiones está subordinado al anterior.
- Cada gerente, director o responsable de un nivel, normalmente participa en las decisiones (o al menos con sus análisis) del nivel inmediatamente superior, donde se fijan los objetivos a cumplir a su propio nivel.

La unión y aplicación de las estrategias anotadas en cada una de sus jerarquías, ayudará en el inicio de un proceso de cambio y mejora institucional, sin olvidar en primera instancia la socialización en el 100% del personal de la Organización para trabajar todos hacia un mismo fin.

El planeamiento estratégico

El planeamiento estratégico o Planificación estratégica reinó en el mundo del management hasta comienzo y mediados de los años 80, en esta época la planeación a largo plazo, se transformó en la guía para la acción de las empresas.

Las empresas pusieron énfasis en el orden y control de un proceso de planificación como eje para coordinar sus actividades, pero también para prepararse para lo inevitable, prevenir lo indeseable y controlar lo controlable.

La sofisticación del proceso de planeamiento, considerando un contexto de turbulencia manejable, le dio la denominación de estratégico. Dado que era una manera de acercarse al concepto de estrategia. Era la alternativa para controlar el futuro.

Es por esto que el planeamiento estratégico surge como una actividad exclusiva de la alta dirección, en tanto su esencia tenía que ver con el futuro, su anticipación y su comprensión. La metodología básica se sustenta en un proceso de análisis, formulación e implementación de la estrategia.

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva no existe per se, hay que construirla. Las variables indispensables para construir una ventaja competitiva se refieren a las ganas, conocimientos, capital,

tecnología, habilidades o destrezas para producir y distribuir bienes y servicios con el mayor valor agregado posible para el consumidor.

Las ganas constituyen el motor motivador para emprender y realizar cualquier actividad; por ejemplo, la visión de ser economista requiere las ganas para lograrlo. Las ganas deben ser consideradas como el principal factor de producción. En realidad si una persona no tiene ganas no produce.

El conocimiento es la razón natural para entender lo que se quiere realizar y cómo lograr esa realización (estudiando y preguntando). La información sola no sirve para nada si no se incorpora al conocimiento. Peter Drucker llamó la atención de los economistas pidiendo una teoría económica que coloque el conocimiento en el centro de la producción de la riqueza. En realidad, no se puede aumentar la productividad sin conocimiento. Con conocimiento, las máquinas sirven al trabajador y no al contrario como sucedía en el siglo pasado.

El capital es necesario para la puesta en marcha de cualquier emprendimiento y para adquirir la tecnología necesaria. Anteriormente, el capital llegó a pesar 50% o más de un negocio.

Con la competencia financiera internacional, el capital ha ido perdiendo ese lugar de privilegio del que gozó desde el siglo XIX. Lo que sí es creciente es que un empresario con ganas y conocimientos, consigue fácilmente el capital que requiere a través de la banca de inversión, cuya misión es juntar el capital con las ganas y el conocimiento.

La tecnología es la aplicación de los conocimientos a través del uso de las máquinas y equipos (tecnologías duras) o de procesos y procedimientos (tecnologías blandas), con el fin de reducir costos, aumentar la productividad, mejorar la calidad, la eficiencia y la efectividad en el mercado.

Cuando se necesita transferencia de tecnologías es necesario recordad las “4 Aes” de la transferencia tecnológica:

- Acceso
- Asimilación
- Adaptación; y,
- Aplicación

La ventaja competitiva es una rentabilidad por encima de la media del Sector Industrial en el que la empresa se desempeña. Es la ventaja que una compañía tiene respecto a otras compañías competidoras. El logro de una ventaja competitiva es el objetivo buscado por la Estrategia Competitiva.

La ventaja competitiva se logra desarrollando, adquiriendo, manteniendo o aumentando las Fuentes de Ventaja Competitiva, y estas deben ser:

- Difícil de imitar
- Única
- Posible de mantener
- Netamente superior a la competencia
- Aplicable a varias situaciones

Características de una compañía que pueden constituir una Fuente de Ventaja Competitiva:

- Orientación al cliente, valor de la vida del cliente.
- Calidad superior del producto
- Contratos de distribución de largo periodo
- Valor de marca acumulado y buena reputación de la compañía
- Técnicas de producción de bajos costos, liderazgo en costos
- Posesión de patentes y copyright

- Equipo profesional totalmente cualificado
- La única ventaja competitiva de largo recorrido es que una empresa pueda estar alerta y sea tan ágil como para poder encontrar siempre una ventaja sin importar lo que pueda ocurrir.

Planificación Estratégica

La estrategia analítica es el proceso de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos y objetivos. La planificación estratégica se aplica sobre los asuntos militares (donde se llamaría estrategia militar) y en las actividades de los negocios.

Dentro de los negocios se usa para dar una dirección general a una Compañía (Estrategia Empresarial) en estrategias financieras, estrategias de desarrollo de recursos humanos u organizativas, en desarrollo de tecnologías de la información y crear Estrategias de Marketing, para enumerar tan solo algunas aplicaciones.

También puede ser utilizada en una amplia variedad de actividades desde las campañas electorales a competiciones deportivas y juegos de estrategia como el ajedrez. Este artículo considera la planificación estratégica de una forma genérica de modo que su contenido puede ser aplicado a cualquiera de estas áreas.

Una buena estrategia debe:

- ✚ Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado
- ✚ Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada.
- ✚ Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva: debería ser única y sostenible en el tiempo.
- ✚ Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a situaciones cambiantes

(<http://www.rrhh-web.com/downloads/queeslaestrategia.pdf>, s.f.)

Objetivos

Cualquier diferencia entre la situación actual y el estado que se aspira a alcanzar en el futuro puede ser entendido como una deficiencia. Los propósitos y objetivos consisten en identificar como eliminar dicha deficiencia.

Algunos autores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto).

Cuando los propósitos son utilizados en el área financiera, a menudo se llaman objetivos. Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los objetivos que se alcanzan con dichos planes.

Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, entre otras. puede definirse como el conjunto sistemático y sistémico de acciones de un actor orientado a resolver un problema determinado. Un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser.

Las personas generalmente tienen varios objetivos o propósitos a la vez. La congruencia de los objetivos se refiere a cómo estos se combinan con cualquier otro.

- ¿Es un objetivo compatible con otro?
- ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada?

La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener objetivos a corto plazo, mediano plazo y largo plazo.

Los objetivos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, en el otro extremo los objetivos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de objetivos se refiere a la utilización de un objetivo como paso previo para alcanzar el siguiente.

Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de objetivos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los objetivos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los objetivos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente objetivos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

Declaración de Misión y Declaración de Visión

Los propósitos y objetivos a menudo se resumen en una declaración de misión y visión.

Una declaración de visión describe en términos gráficos donde queremos estar en el futuro. Describe como la organización o el equipo ve que se van a desplegar los acontecimientos en 15 o 20 años si todo funciona exactamente como cabe esperar. Una declaración de misión es similar, salvo que es algo más inmediato. Detalla qué tipo de programas e iniciativas impulsara la organización para aproximarse a la visión que ha definido. Sin embargo, la mayoría de las declaraciones de misión están más detalladas, a menudo describiendo lo q se hará, por quién, para quién, para qué y por qué.

La declaración de visión tiende a ser más gráfica y abstracta que las declaraciones de misión (que tienden a ser más concretas y prospectivas). Una declaración de visión “pinta una escena” de realizaciones reales en el futuro. Mientras que la declaración de misión proporciona guía inmediata, una declaración de visión inspira.

Una declaración efectiva de visión debe ser:

- Clara y alejada de la ambigüedad
- Que dibuje una escena
- Que describa futuro
- Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse
- Que incluya aspiraciones que sean realistas

- Que esté alineada con los valores y la cultura de la organización
- Que esté orientada a las necesidades del cliente (si es para una organización de negocios).

Para ser realmente efectiva, una declaración de visión debe ser asimilada dentro de la cultura de la organización. Es la responsabilidad del líder comunicar la visión regularmente, crear situaciones que ilustren la visión regularmente, actuar como un modelo del rol dándole cuerpo a la misión, crear objetivos a corto plazo que estén orientados hacia la visión y sean coherentes con la misión y animar a los otros a imbricar su visión personal con la de la organización.

Por qué fracasan las Planificaciones Estratégicas

Por lo general las planificaciones estratégicas fracasan por dos razones:

1. Estrategia inapropiada por:

- Información recogida de forma inapropiada
- No se ha entendido la verdadera naturaleza del problema
- Es incapaz de obtener el objetivo deseado
- No encaja los recursos de la organización con el entorno o no es realizable

2. Pobre implementación por:

- Sobreestimación de recursos y habilidades
- Fracaso de coordinación
- Intento poco efectivo de obtener el soporte de otros
- Subestimación de los recursos de tiempo, personal o financieros necesarios
- Fracaso en seguir el plan establecido

Si en el pasado solía ser la dirección de la empresa u organización la dictaba la visión y la misión de la misma, actualmente se tiende a que sean un producto colectivo y consensuado en el que participen todos los implicados, de acuerdo a este método interactivo:

- La visión ya no puede ni debe ser dictada por la alta dirección, sino que es una visión compartida por los miembros del equipo.
- La misión no puede ser una mera declaración, sino que deben llevarse a la práctica de acciones concretas a lo largo de un periodo de tiempo determinado.

(<http://www.rhh-web.com/downloads/queeslaestrategia.pdf>, s.f.)

HISTORIA DE LA PNL

La Programación Neurolingüística surge gracias a las investigaciones de dos jóvenes estadounidenses: Richard Bandler (informático) y John Grinder (psicólogo y lingüista), quienes querían indagar por qué los tratamientos de los tres terapeutas de gran éxito en Estados Unidos (Virginia Satir, Eric Erickson y Fritz Perls) alcanzaban mayor eficacia que el de sus colegas.

Después de sus largas investigaciones, apoyándose en la observación sistemática, llegaron a la conclusión de que el procedimiento que empleaban con excelente resultado era la utilización de un patrón de comunicación muy particular.

Basándose en los datos obtenidos a través de todas sus investigaciones, Bandler y Grinder elaboraron el sistema que hoy día es utilizado como sistema genérico de aprendizaje o como terapia: PNL.

A través de este sistema, se logra resultados eficaces, tales como: auto motivarse y motivar, perder los miedos, generar confianza en uno mismo, relaciones interpersonales

armónicas, relaciones sexuales placenteras, dejar malos hábitos o vicios, y hasta curar algunas enfermedades.

Bandler y Grinder afirman que un terapeuta bien formado, puede lograr resultados eficaces en sus pacientes con sólo uno o dos ejercicios. Esta ha sido una de las características que evidencia la PNL, lograr resultados exitosos en poco tiempo, al contrario que otros sistemas psicoterapéuticos, en los cuales se obtiene resultado después de varios años de tratamiento (psicoanálisis).

Hasta los actuales momentos, no existe una teoría que respalde, por lo que existe un escepticismo en el sector académico; sin embargo, los cursos de PNL se implementaron para formar educadores y psicólogos en el proceso de orientación humana, siendo tan eficaces los resultados que al ser conocidos por empresarios competitivos del mundo económico, la PNL se ha difundido por el mundo entero para la preparación de gerentes y recursos humanos para lograr adaptarse al contexto social cambiante, dirigir grupos de personas, creando situaciones propicias para que sus empleados puedan desarrollar todo su potencial.

La PNL, es considerada una herramienta idónea para vivir en libertad, objetivo que quiere lograr la humanidad desde sus inicios.

Es un instrumento adecuado para transformar las situaciones vitales que marcó nuestra identidad durante la infancia o la adolescencia, para rescribir la historia de nuestra vida, revivir de manera consciente los episodios de nuestra existencia. Revivir una situación traumática, nos permite obtener conclusiones diversas para ser trabajadas a través de la herramienta PNL y de esta manera cambiar nuestra vida futura.

PNL, Programación Neurolingüística, **programación** que se refiere a nuestra aptitud para producir y aplicar programas de comportamiento.

Neuro, se refiere a las percepciones sensoriales que determinan nuestro estado emocional subjetivo. Lingüístico se refiere a los medios de comunicación humana, tanto verbal como no verbal.

En la aplicación de ésta técnica para comprender cómo se da el proceso de cambio, se puede imaginar a las personas introduciendo datos en la computadora (cerebro), quien procesa, almacena y actualiza cuando las circunstancias lo requieren.

Estos datos son las experiencias sensoriales (lo que se oye, siente, palpa, saborea y se ve) esto es procesado y almacenado. Cuando se debe decidir cómo actuar ante determinada situación, los datos se actualizan y se antepone el que decidirá cómo tomar la decisión.

La PNL parte de una experiencia sensorial específica almacenada en el cerebro. Lo importante para trabajar con ella, es conocer la estructura y las condiciones en que se procesó y almaceno la experiencia.

El mapa no es el territorio

No actuamos directamente sobre lo que acostumbramos a denominar la realidad, sino sobre una representación de ella, que es nuestro mapa personal.

Cada persona es diferente por lo tanto cada mapa de la realidad difiere del mapa del otro. Muchos conflictos surgen porque partimos del principio de que el otro posee las mismas referencias que nosotros, usa los mismos itinerarios de pensamiento y debe saber lo queremos decir.

La construcción del recuerdo, la estructura de la experiencia se basan en nuestra elección de las informaciones que consideramos útiles o pertinentes en función del objetivo o acción en curso.

Cuando nos comunicamos con los demás, por lo general no tenemos en cuenta esta selección de información, tan aferrados como estamos a la creencia de actuar sobre la misma realidad que el otro, esto es fuente de incomprensión y malentendidos.

Tres sistemas de representación sensorial

1. Visual

- Postura algo rígida.
- Movimientos hacia arriba.
- Respiración superficial y rápida.
- Voz aguda, ritmo rápido, entrecortado.
- Palabras visuales (ve, mira, observa).

2. Auditivo

- Postura distendida
- Posición de escucha telefónica
- Respiración bastante amplia
- Voz bien timbrada, ritmo mediano
- Palabras auditivas (oye, escucha)

3. Kinestésico

- Postura muy distendida
- Movimientos que miman las palabras
- Respiración profunda y amplia
- Voz grave, ritmo lento con muchas pausas
- Referencia a las sensaciones en la elección de palabras (siente, atiende, huele, saborea)

Introducción hacia Normas ISO

Al ser Termoval una empresa comercial en crecimiento y expansión, es importante que se analice a un futuro no muy lejano, la posibilidad de la implementación las Normas ISO que por el tipo de empresa deban aplicar.

Las exigencias que tiene este ente obligan a ajustarse a un plan de mejora integral para poder calificar a estas normas.

La ISO (International Standardization Organization) es la entidad internacional encargada de favorecer normas de fabricación, comercio y comunicación en todo el mundo. Con sede en Ginebra, es una federación de organismos nacionales entre los que se incluyen AENOR en España, DIN en Alemania, AFNOR en Francia.

Entre las normas ISO más utilizadas se encuentran las referentes a las medidas de papel (ISO 216, que contempla los tamaños DIN-A4, DIN-A3, entre otros.), los nombres de lenguas (ISO 639), los sistemas de calidad (ISO 9000, 9001 y 9004), de gestión medioambiental (ISO 14000), ISO/IEC 80000 para signos y símbolos matemáticos y magnitudes del sistema internacional de unidades, entre otros. Otras curiosas son la ISO 5775 para marcar los neumáticos y las llantas de bicicleta, ISO 9660 para sistemas de archivos de CD-ROM e ISO 7810 para definir el estándar internacional de las tarjetas de identificación electrónica tipo Visa.

Las Normas ISO más relevantes a las que Termoval deberá aplicar a futuro son:


- ✚ Sistemas de Calidad (ISO 9000, 9001 y 9004).
- ✚ Gestión Medioambiental (ISO 14000 - 14001)
- ✚ Sistemas de Salud y Seguridad Ocupacional (ISO 18000)

Gestión de Riesgos (ISO 31000)

2.3. Bases legales

- ✚ Constitución del Ecuador
 - Sección Segunda - Del Trabajo (ECUADOR, 2008)
- ✚ Superintendencia de Compañías
- ✚ Código del Trabajo

(<http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>,
2016)

 Normativa Interna Termoal S.A.

Capítulo 3. Marco Metodológico

3.1. Naturaleza de la investigación

Métodos de Investigación Cuantitativa

La investigación o metodología cuantitativa es el procedimiento de decisión que pretende señalar, entre ciertas alternativas, usando magnitudes numéricas que pueden ser tratadas mediante herramientas del campo de la estadística. Por eso la investigación cuantitativa se produce por la causa y efecto de las cosas.

Para que exista metodología cuantitativa se requiere que entre los elementos del problema de investigación exista una relación cuya naturaleza sea representable por algún modelo numérico. Es decir, que haya claridad entre los elementos de investigación que conforman el problema, que sea posible definirlo, limitarlos y sabes exactamente dónde se inicia el problema, en qué dirección va y que tipo existe entre sus elementos:

- Su naturaleza es descriptiva.
- Permite al investigador predecir el comportamiento del consumidor.
- los métodos de investigación incluyen experimentos y encuestas.
- Los resultados son descriptivos y pueden ser generalizados.

3.2. Identificación de la población y muestra

Una vez determinada la idea de investigación y definido el problema a investigar, plantear los objetivos que se espera lograr, contar con una justificación para desarrollar el estudio, tener un fundamento teórico, plantear las preguntas de investigación, definir el tipo y diseño de la investigación, otro aspecto importante es definir la población o muestra con la cual se desarrollará la investigación.

En esta etapa de la investigación el interés consiste en definir quiénes y qué características tendrán los sujetos (personas, organizaciones o situaciones y factores) objeto del estudio.

Población

Es la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características similares y sobre las cuales se desea hacer referencia.

Muestra

Es la parte de la población que se selecciona y de la cual realmente se obtiene la información para el desarrollo del estudio y sobre la cual se efectuarán la medición y la observación de las variables sujetos de estudio.

Muestra para TERMOVAL CÍA. LTDA.

Para el presente caso de estudio la población y muestra se la trabajará con todo el personal de Termoval Cía. Ltda., esto quiere decir las 24 personas que ahí laboran en las diferentes áreas de la organización.

3.3. Técnica de recolección de datos

3.3.1. Encuesta de experiencia

Estas encuestas se refieren a opiniones e ideas reunidas de personas que se consideran conocedoras de los temas que rodean al problema de investigación.

Ejemplos:

- Si el problema se centra en las dificultades para comprar libros en línea, se realizarán encuestas a los compradores insatisfechos para obtener información de primera mano de cuál fue la experiencia y cómo mejorarla o corregirla de ser el caso.
- Si una compañía tiene un problema de investigación que atañe al cálculo de la demanda futura de su nuevo sitio de venta, podría empezar a llamar a varios expertos en sitios de la red para pedirles su opinión sobre la materia.

3.4. Instrumento: Cuestionario

Para la obtención de la información se utilizará como instrumento el cuestionario, este medio de recolección está compuesto por preguntas elaboradas que ayudan a la obtención requerida para conocer la situación de Termoal Cía. Ltda. y lograr los objetivos de la investigación.

3.4.1. Modelo del cuestionario a realizar de forma personal e individual al personal de Termoal Cía. Ltda.

Pregunta 1

En su puesto de trabajo las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, entre otros.) Usted considera que éstas son:

Muy confortables _____ Confortables _____ Soportables _____
 Incómodas _____ Muy incómodas _____

Pregunta 2

¿Usted tiene el tiempo suficiente para realizar su trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____
 Algunas veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

Pregunta 3

¿Considera Usted que recibe una justa retribución económica por las labores que desempeña?

Siempre _____ Casi siempre _____
 Algunas veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

Pregunta 4

Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Siempre _____ Casi siempre _____

Algunas veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

Pregunta 5

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la Organización?

Muy alto _____ Alto _____ Regular _____

Bajo _____ Muy bajo _____

Pregunta 6

¿Sientes que eres parte de un equipo, compartes la misión, valores, esfuerzos y metas?

Nunca _____ A veces _____

Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Pregunta 7

El ambiente de trabajo, para el desempeño de mis labores es:

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____

Malo _____ Muy malo _____

Pregunta 8

¿La Administración de la Organización se preocupa por mantener la motivación elevada?

Nunca _____ A veces _____

Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Pregunta 9

¿Considera Usted que la Organización brinda un adecuado plan de carrera a sus colaboradores?

Sí _____ No _____

Pregunta 10

¿En su criterio considera que la organización mantiene una buena comunicación entre sus áreas (departamentos)?

Nunca _____ A veces _____

Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Pregunta 11

¿Considera Usted que las funciones están claramente definidas?

Sí _____ No _____

Pregunta 12

¿Siente apoyo de su jefe inmediato cuando se encuentra en dificultades?

Nunca _____ A veces _____

Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Pregunta 13

¿Tiene autonomía para tomar decisiones en el cumplimiento de sus funciones?

Nunca _____ A veces _____

Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Pregunta 14

¿La organización cuenta con un adecuado plan de capacitación?

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____

Malo _____ Muy malo _____

Pregunta 15

¿A su criterio qué aspectos ayudarían a mejorar el ambiente de trabajo en la compañía?

1.

2.

3.

Pregunta 16

¿Sientes que te asignan retos, proyectos o tareas que te inspiran, te prueben y amplíen tus habilidades y destrezas?

Nunca _____ A veces _____

Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

3.5. Validez y confiabilidad

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (1998) “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que quiere medir”. (pág. 243).

Al respecto, Balestrini (1997) (pág. 140) plantea: “una vez que se ha definido y se ha diseñado los instrumentos y procedimientos de recolección de datos, atendiendo al tipo de estudio de que se trate, antes de aplicarlos de manera definitiva en la muestra seleccionada, es conveniente someterles a prueba, con el propósito de establecer la validez de éstos, en relación al problema investigado”.

Balestrini (pág. 147) dice también, toda investigación en la medida que sea posible debe permitir ser sometida a ciertos correctivos a fin de refinarlos y validarlos.

3.6. Análisis de datos

En primera instancia los resultados de los cuestionarios serán analizados con herramientas técnicas de estadística que permitan la adecuada tabulación de las expresiones y criterios recogidos de los participantes.

Estos resultados permitirán detectar las brechas existentes entre lo que exige cada perfil profesional y lo que realmente se tiene.

Así mismo podremos detectar las potencialidades y debilidades en los distintos tópicos considerados en la elaboración o construcción de la encuesta que en general encierran todo lo que es el Clima Laboral.

3.7. Fases de la propuesta

- Análisis de resultados obtenidos
- Intervenir el clima laboral actual
- Sensibilización

- Socialización
- Capacitación
- Retroalimentación

Capítulo 4. La Propuesta

Información empresarial

4.1. Antecedentes e historia

En base a una experiencia laboral previa de dos profesionales en la rama de la Ingeniería Mecánica en la empresa Automación Ecuatoriana, tuvieron sus primeros encuentros y experiencia con la maquinaria e indumentaria del área industrial así como con la comercialización y administración empresarial.

La compañía Automación Ecuatoriana quiebra, lo que permite que estos dos profesionales de la mecánica industrial, se junten, unan sus criterios, y con esta necesidad de emprender y crear empresa, inicien acciones como socios en Termoal Cía. Ltda. Empresa que inicia sus actividades empresariales con una clara visión de atraer a una Marca internacional reconocida que brinde todo el conocimiento y garantía técnica en sus productos.

Termoal Cía. Ltda. Inicia sus labores en el año 2001 y en el año 2004 se formaliza como una empresa de carácter jurídico.

Desde su inicio una de las preocupaciones de la organización fue la gran importancia de ofrecer un excelente soporte técnico con productos de altísima calidad.

Con esta filosofía, la compañía selecciona desde sus inicios, marcas confiables que junto a la experiencia alcanzada en años anteriores, permiten que la empresa se transforme en un elemento importante de apoyo al crecimiento y desarrollo de sus clientes.

En esta búsqueda de alianzas estratégicas importantes, a finales del 2001 realizan un primer acercamiento a la compañía canadiense Winters Instruments con la cual inician transacciones, sin lograr obtener crédito de inicio, sino más bien con pagos contra entrega de la mercadería, siendo así su primera importación de manómetros, por un monto aproximado de USD \$ 2000.00.

Con la experiencia y conocimientos adquiridos, además de investigaciones previas realizadas en la neumática y su muy amplio uso, se realiza un estudio de mercado para conocer las necesidades de actuales y futuros clientes que permiten a finales del año 2002 contactar la compañía italiana Metal Work que permite ampliar la gama de productos a ofrecer a sus clientes.

Desde este momento se mantuvo un crecimiento permanente y constante, logrando encontrar una gran aceptación por clientes e renombre nacional, así como de empresas multinacionales.

Este trabajo técnico y profesional significó la confianza de marcas importantes que se sumaron a la cartera de proveedores, es así como en el año 2007 se inicia la importación de actuadores neumáticos Valbia de procedencia Italiana, en el año 2008 se obtiene la representación exclusiva de los compresores Bogue, de procedencia Alemana y de los productos Vuototécnica de procedencia Italiana y el año 2011 se inicia la importación de las válvulas y actuadores de proceso marca M&M Internacional de procedencia Italiana. En el año 2013 se firma un acuerdo de distribución con la empresa española Mapner, fabricante de sopladores y bombas de vacío.

En la actualidad Termoal Cía. Ltda. Cuenta con 22 empleados entre ingenieros, asesores técnicos, personal administrativo, de logística, mantenimiento y post venta.

La empresa trabaja siempre pensando en que mejorar es posible, por eso invertimos nuestros esfuerzos en la implementación de recursos tecnológicos, mejora de procesos y en la capacitación del talento humano, este es el pilar fundamental de la compañía y sólo a través de ellos podremos alcanzar la satisfacción de los clientes.

4.2. Estructura

4.2.1. Organigrama

Concepto y objetivo

Los organigramas, conocidos también como organogramas o cartas de organización, son la representación gráfica de la estructura, funciones y distribuciones de personal de una unidad administrativa. (Vela Hervás, 2005).

“ .. Los organigramas aunque representen la realidad no implica necesariamente que la organización es adecuada o conveniente para la empresa. Simplemente son instrumentos o herramientas para ayudar al ejecutivo o al organizador a visualizar las relaciones que existen entre las unidades o individuos pertenecientes a una organización. Los organigramas deberán reflejar la condición verdadera de una organización, si no lo hacen con toda fidelidad distorsionan la visión y pueden producir más tarde decisiones erróneas por personas que confían en la exactitud de los gráficos...”

Características de los Organigramas

a) Exactitud.- Un organigrama tiene necesariamente que reflejar la estructura real de la organización, con sus unidades y relaciones de funcionalidad, autoridad y coordinación.

b) Actualidad.- Un organigrama es útil cuando representa la organización vigente, caso contrario da lugar a confusiones y errores. Por esta razón se aconseja que todo el organigrama lleve la fecha en que ha sido elaborado.

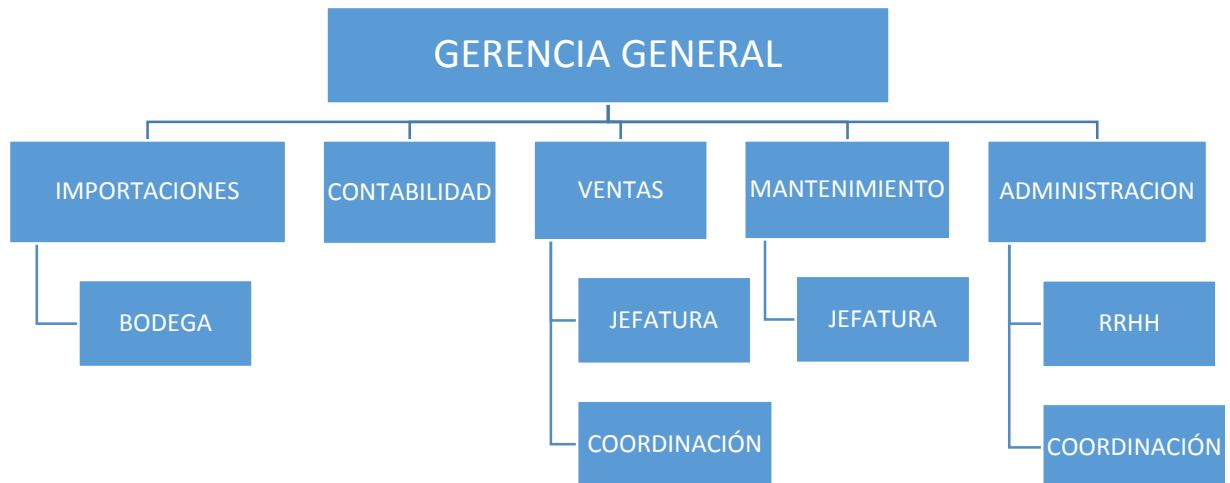
c) Claridad y sencillez.- Todo organigrama debe garantizar una información exacta y asimilable por quienes utilizan dicho instrumento.

Los organigramas parten desde los más sencillos en los que se refleja la estructura de las unidades principales hasta los más complicados que incluyen todas las unidades secundarias.

d) Uniformidad.- No es posible sostener un criterio de uniformidad en la estructura de organigramas por la falta de normatividad al respecto.

Organigrama Termoal Cía. Ltda.

Figura No. 1



Elaborado por:

Ing. Diego Esquetini

4.2.2. Departamentos / Áreas

A continuación se detallan las áreas más importantes que componen Termoal Cía. Ltda.

Estas posiciones corresponden a la estructura medular que la organización requiere para el desarrollo de sus actividades y que sean de aporte para mantener un crecimiento sostenido dentro del mercado.

Es una estructura formal que da un esquema a la organización para mantenerse vigente en el tiempo y de forma competitiva.

Así mismo esta estructura como columna vertebral, permitirá un crecimiento ordenado de la compañía.

Gerencia General

Descripción

Pertenece a la Unidad Administrativa y tiene como rol principal Administrar y representar legalmente a la organización.

Misión de puesto

Promover el correcto funcionamiento de la compañía, reflejada en procesos de trabajo adecuados que permitan el crecimiento continuo de la organización, obtener utilidades para accionistas y buen ambiente laboral para el recurso humano.

Funciones y responsabilidades

- ✚ Ejercer la representación legal, judicial y extrajudicial así como dirigir y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento cabal de las funciones encomendadas.
- ✚ Cumplir y hacer cumplir la ley, reglamentos y demás normativas aplicables incluidas en las resoluciones emitidas por el directorio.
- ✚ Firmar conjuntamente con la Gerencia Administrativa y Financiera los cheques para los pagos respectivos.
- ✚ Suscribir los contratos que deben celebrarse entre la empresa y el personal que se contrate.
- ✚ Aprobar y modificar los reglamentos internos que requiera la empresa
- ✚ Controlar la marcha de los contratos para la buena ejecución de los Proyectos.
- ✚ Establecer y presentar a la junta general de socios el presupuesto anual de ventas y gastos para su aprobación.

- ✚ Participar en la selección y contratación de nuevo personal para la empresa, siguiendo los procesos de contratación establecidos por la empresa.
- ✚ Cambiar, remover y destituir personal siguiendo las normas de la empresa y tomando en cuenta las leyes del estado.
- ✚ Negociar con proveedores del exterior en temas referentes a descuentos, formas de pago, nuevas representaciones.
- ✚ Vigilar que se cumpla a cabalidad con las obligaciones al estado así como a los empleados de manera puntual y de acuerdo a lo que establecen las leyes correspondientes.
- ✚ Colaborar en todas las negociaciones que sean necesarias para ventas de la empresa.
- ✚ Establecer, junto con el área de ventas, estrategias de mercado que ayuden a vender la imagen de la empresa así como sus productos.
- ✚ Solicitar al presidente se llame a reuniones de junta general de socios.
- ✚ Establecer reuniones con el equipo directivo de la empresa.
- ✚ Establecer normas y reglamentos que sirvan para el mejor funcionamiento de la empresa.
- ✚ Estructurar el Plan Estratégico de la Compañía.
- ✚ Actualizar normas y reglamentos de la empresa para que posteriormente sean aprobados por la junta general de socios.
- ✚ Llamar a evaluación mensual, trimestral, semestral y anual a todos los departamentos.
- ✚ Revisar los balances de la empresa, para ser entregados a la junta general de socios.

- ✚ Controlar el correcto manejo de las cuentas corrientes, de ahorros e inversiones de la empresa, con el apoyo y asesoría de la Gerencia Financiera y Administrativa.
- ✚ En ausencia del presidente será quien dirija las reuniones de la junta general de socios.
- ✚ Responsable de coordinar la actualización de la página WEB., bajo el asesoramiento del encargado de manejo informático externo.

Jefe de Importaciones y Compras Locales

Descripción

Pertenece a la Unidad Administrativa y tiene como rol principal la organización y ejecución de las compras internacionales y locales así como también la cobranza a clientes.

Misión de puesto

Coordinar y ejecutar las importaciones y compras locales que requiere la Organización para atender los requerimientos de los clientes.

Funciones y responsabilidades

Solicitar, cotizar y contratar transportes marítimos y aéreos, agentes afianzados, seguros de carga entre otros.

- ✚ Realizar cartas de crédito.
- ✚ Presentar al Gerente Financiero la planificación anual de importaciones según proyecciones de un año anterior.
- ✚ Organizar, archivar, mantener y cuidar los papeles de importaciones y compras locales realizadas.

- ✚ Ingresar nuevos productos al sistema con precios de costo, luego de recibir el documento de ingreso a bodega.
- ✚ Ingreso de importaciones.
- ✚ Codificar nuevos productos según la normativa interna de la empresa.
- ✚ Adquirir productos que sirvan para concretar ventas, siempre y cuando los productos adquiridos sean parte de las líneas de comercialización definidas por la Junta General de Socios, y en ningún caso podrá adquirir para una venta productos que no se hallan definidos como parte de las líneas de comercialización de la empresa.
- ✚ Liquidación de importaciones.
- ✚ Realizar las acciones necesarias para la oportuna gestión y cobro, conforme al calendario financiero.
- ✚ Organizar y ejecutar la recaudación diaria de los valores que cobra la Empresa a los CLIENTES por la venta de productos o prestación de servicios.
- ✚ Envío de las transferencias conjuntamente con el Contador por pagos a los proveedores del exterior, previa aprobación del Gerente Financiero.
- ✚ Custodiar en debida forma los valores recaudados hasta el momento que se van a depositar.
- ✚ Realizar diariamente los depósitos de los valores recaudados.
- ✚ Elaborar diariamente un cuadro de las recaudaciones por emisión.
- ✚ Elaborar informes mensuales de los depósitos y cuentas por cobrar de la empresa.
- ✚ Coordinar oportunamente con contabilidad la recaudación, pagos, cuentas por cobrar y pagar.

- ✚ Presentar informes que le fueren requeridos por el Gerente General o la Gerencia Financiera.
- ✚ Almacenar los soportes de todas las transacciones.
- ✚ Aplicar las medidas necesarias para la prevención de errores en cuanto al manejo del efectivo, la caja y los bancos.
- ✚ Control y supervisión del correcto manejo del inventario de acuerdo a los manuales de proceso.

Bodega

Descripción

Pertenece al área administrativa, controla el manejo de la bodega general precautelando las existencias y su estado dentro de este espacio, pero por sobre todo el exacto cuadro de las CANTIDADES de cada producto, que deben ser las mismas que se encuentran en los libros contables de la Organización.

Misión de puesto

Responder por la adecuada administración, manejo, almacenamiento y conservación de los elementos entregados bajo custodia, así como también el control de inventarios del material, equipos y herramientas que se te tiene en bodega.

Funciones y responsabilidades

- ✚ Genera las órdenes de compra de manera individualizada por cada sucursal del país. Estas órdenes son de los productos que se deben mantener en stock.
- ✚ Manejo de inventarios.
- ✚ Organizar las estanterías y la rotulación de las mismas, según procedimiento interno de la empresa.

- ✚ Manejar y actualizar diariamente el Kardex en la forma prevista en el manual de funciones del bodeguero.
- ✚ Entrega de material.
- ✚ Despachar y embalar la mercadería solicitada para ser entregada a quienes vayan a entregar al cliente final.
- ✚ Preparar paquetes para ser enviados y coordinar su envío con el servicio de Courier contratado por la Empresa.
- ✚ Preparar los cilindros en el taller para maquinado.
- ✚ Elaborar lista de requisición de importaciones al Departamentos de Importaciones y Compras con copia a Gerencia General.
- ✚ Receptar físicamente las importaciones, bodegaje y generar nuevos Kardex, según manual de procedimientos en el sistema utilizado por la Empresa.
- ✚ Reportes de equipos con stock mínimo.
- ✚ Llevar un registro del movimiento de ítems en hojas electrónicas.
- ✚ Colocar dimensiones en los planos de los cilindros para su respectivo maquinado.
- ✚ Mantener el orden y la limpieza tanto en taller como en la bodega.
- ✚ Controlar de todos los activos del taller.
- ✚ Realizar el ingreso de materiales a la bodega cuando los asesores técnicos no lo ocuparon o regularizan los egresos de bodega.

Contabilidad

Descripción

Se encarga de llevar correctamente los registros de contabilidad con sus respectivos respaldos y en base a esto la preparación de informes financieros.

Misión del puesto

Llevar los registros y anotaciones de contabilidad. Elaborar los informes de contabilidad requeridos internamente y por organismos externos y elaborar los estados financieros consolidando la información financiera que requieren los niveles directivos, para formular planes, programas y tomar decisiones adecuadas.

Funciones y responsabilidades

- ✚ Ingresar la información contable de las operaciones realizadas en el sistema contable adoptado por la Empresa.
- ✚ Control y supervisión del flujo de caja presupuestado contra el flujo actual de acuerdo a los manuales de control.
- ✚ Control y supervisión de los procesos de importación y de compras locales de acuerdo a los manuales de control.
- ✚ Revisar, elaborar y analizar el pago de impuestos al Estado Ecuatoriano.
- ✚ Asesorar en los temas tributarios y financieros cuando este sea requerido por la Gerencia Administrativa Financiera o la Gerencia General.
- ✚ Emitir firma de responsabilidad en balances y demás documentos contables.
- ✚ Revisar el ingreso de nuevos activos y aportes de capital.
- ✚ Revisión de liquidar importaciones.
- ✚ Entregar los balances firmados y revisados hasta el 19 de cada mes.
Actualizar e ingresar los datos contables.
- ✚ Archivar de todos los documentos definidos como contables
- ✚ Archivar los cheques emitidos por la empresa luego de ser consolidado con los estados de cuenta.
- ✚ Controlar el estado de cuentas corrientes, de ahorros e inversiones.

- ✚ Pagar a proveedores (cuentas por pagar). Actualizar e ingresar los datos contables.
- ✚ Archivar de todos los documentos definidos como contables.
- ✚ Archivar los cheques emitidos por la empresa luego de ser consolidado con los estados de cuenta.
- ✚ Controlar el estado de cuentas corrientes, de ahorros e inversiones.
- ✚ Elaborar borradores de balances y anexos.
- ✚ Obtener, según formulas, las razones financieras definidas por la Gerencia General.
- ✚ Supervisar, según solicitud de la Dirección Administrativa, las existencias físicas de la bodega.
- ✚ Generar los roles de pagos, décimos y comisiones según leyes del estados para los dos primeros y reglamentos internos para el último.
- ✚ Procesar, elaborar ingresos y egresos que generen los impuestos a pagarse.
- ✚ Manejar adecuado de fondos de caja chica.
- ✚ Generar documentación mercantil y contable.
- ✚ Registrar el ingreso de nuevos activos y aportes de capital.
- ✚ Guardar toda la información referente a la contabilidad en un medio magnético todos los días.
- ✚ Realizar los análisis de rentabilidad y rendimientos de proyectos de expansión, crecimientos y técnicos.

Gerente Comercial - Ventas

Descripción

Pertenece a la Unidad Comercial y coordina la gestión de negociación de los productos que distribuye la empresa. Cumplir los presupuestos de comercialización establecidos por la Gerencia General.

Misión del puesto

Desarrollar y cumplir con los planes de crecimiento de ventas y comercialización de los productos importados por la compañía mediante la planificación, organización y seguimiento del Departamento de Comercialización y sus miembros, así como el manejo de la comercialización de los sectores mineros y petróleo.

Funciones y responsabilidades

- ✚ Consolidar y definir el presupuesto global de ventas nacionales.
- ✚ Coordinar con los jefes comerciales el cumplimiento de las metas de las sucursales.
- ✚ Planificar estratégicamente las ventas – comercialización de los productos en los sectores mineros y petroleros.
- ✚ Evaluar estadísticamente los resultados solicitados por la Gerencia General.
- ✚ Desarrollar de manera directa los mercados petroleros y mineros.
- ✚ Organizar y coordinar eventos para presentación de nuevos productos.
- ✚ Coordinar y evaluar el trabajo con los Jefes Comerciales.
- ✚ Capacitar a los asesores técnicos y al personal en temas referentes a las ventas y comercialización de los productos.

- ✚ Informar el(los) requerimiento(s) de productos y nuevos productos según resultados de estudios de mercado.
- ✚ Capacitación en ventas comerciales a los asesores técnicos.
- ✚ Autorizar descuentos bajo los lineamientos de la Empresa.
- ✚ Apoyar en cotizaciones.
- ✚ Preparar la documentación para calificación de proveedores con clientes nuevos.
- ✚ Manejo de cuentas del sector petrolero y minero.
- ✚ Manejo de Ventas de Compras Públicas.
- ✚ Implementación y manejo de CRM
- ✚ Reportar según la Gerencia General establezca, los resultados comerciales de la compañía.
- ✚ Solicitante de capacitación interna y externa a la Gerencia de Talento Humano.

Jefe Comercial

Descripción

Pertenece a la Unidad Comercial y administra el proceso comercial o negociación de la Compañía en base a presupuesto y demás lineamientos.

Está bajo la supervisión del Gerente Comercial.

Misión del puesto

Cumplir los planes de ventas en coordinación con la Gerencia Comercial, cumpliendo en cada jurisdicción las funciones y labores estructuradas por el Gerente Comercial. Hacer cumplir el presupuesto de Ventas y controlar el funcionamiento comercial de la Organización.

Funciones y responsabilidades

- ✚ Definir presupuesto de ventas para ser aprobado por la Gerencia Comercial
- ✚ Colaborar para el cumplimiento del presupuesto de ventas.
- ✚ Planificar estratégicamente las ventas – comercialización de la sucursal en coordinación con la Gerencia Comercial.
- ✚ Evaluar estadísticamente los resultados comerciales de la sucursal.
- ✚ Desarrollo de nuevos mercados y clientes.
- ✚ Organizar y coordinar eventos para presentación de nuevos productos
- ✚ Coordinar y evaluar el trabajo con otras divisiones.
- ✚ Capacitar a los asesores técnicos y al personal en temas referentes a las ventas y comercialización de los productos.
- ✚ Informar el(los) requerimiento(s) de productos y nuevos productos según resultados de estudios de mercado, para la sucursal
- ✚ Reemplazar y reorganizar a los asesores técnicos de la sucursal a cargo en caso de ser necesario, previa autorización de la Gerencia Comercial
- ✚ Capacitación en ventas comerciales a los asesores técnicos.
- ✚ Autorizar descuentos bajo los lineamientos de la Empresa
- ✚ Apoyar en cotizaciones.
- ✚ Preparar la documentación para calificación de proveedores con clientes nuevos de la sucursal.
- ✚ Apoyar en ventas.

Asesor Técnico Comercial

Descripción

Pertenece al área Comercial, realiza visitas y asesoramiento técnico a clientes

Misión del puesto

Visitar, asesorar y asistir a todos los clientes en la ubicación geográfica asignada. El trabajador tiene como fin promover, mercadear, comercializar todos los productos y servicios que la empresa ofrece, de manera técnica y profesional.

Funciones y responsabilidades

- ✚ Visitar a los clientes de la cartera asignada por la organización.
- ✚ Organizar las visitas según las rutas establecidas en la empresa.
- ✚ Cumplir con las estrategias de manejo de los clientes establecidas por la Gerencia Comercial.
- ✚ Promover buenas relaciones entre el cliente final, sus representantes y Termoval Cía. Ltda.
- ✚ Generación y envío de las proformas que permitan cubrir los requerimientos de los clientes asignados
- ✚ Seguimiento de las proformas y facturas enviadas.
- ✚ Enviar información publicitaria vía Internet a su cartera de clientes.
- ✚ Informar a la Gerente Comercial o a la Jefatura Comercial, según corresponda sobre las actividades realizadas.
- ✚ Solicitar elementos de inventario para importación con la autorización de la Gerente de Comercialización.
- ✚ Presentar diariamente la gestión de trabajo realizada, así como la que se realizará en el día siguiente.

- ✚ Alcanzar los niveles de ventas establecidos por la empresa de manera profesional.

Gerente de Mantenimiento

Descripción

Pertenece al área de Mantenimiento y Post Venta, la posición requiere de actividades como visitas y asesoramiento técnico relacionados a mantenimiento de equipos y aplicación de servicios de mantenimiento y validación de garantías.

Planificar los mantenimientos de equipos comercializados.

Asegurar que la información de los mantenimientos, planes de mantenimiento y trabajos realizados sean archivados de forma adecuada.

Misión del puesto

Desarrollar planes de mantenimiento, comercialización de repuestos, firma de contratos de mantenimiento y ejecución de garantías. Coordinar la ejecución de auditorías de gestión energética. Planificación de mantenimiento. Administración y archivo de gestión de mantenimiento.

Funciones y responsabilidades

- ✚ Definir Presupuesto de mantenimiento.
- ✚ Hacer Cumplir el presupuesto del departamento de mantenimiento.
- ✚ Planificar estratégicamente los mantenimientos y comercialización de productos y repuestos.
- ✚ Evaluar estadísticamente los resultados solicitados por la Gerencia General.
- ✚ Desarrollo de nuevos mercados y clientes.
- ✚ Coordinar y evaluar el trabajo con el resto de gerencias.

- ✚ Capacitar a los asesores técnicos y al personal en temas referentes a las auditorías, mantenimiento de compresores y nuevos productos.
- ✚ Desarrollar cursos de capacitación técnica referente a los planes de mantenimiento.
- ✚ Informar el(los) requerimiento(s) de productos y nuevos productos según resultados de estudios del área de post venta.
- ✚ Reemplazar y reorganizar al personal de la división en caso de ser necesario.
- ✚ Control del estado y stock de las herramientas del departamento.
- ✚ Capacitación en ventas de repuestos de mantenimiento.
- ✚ Coordinar la ejecución de auditorías energéticas.
- ✚ Organizar y elaborar solicitudes de importaciones de repuestos, según requerimiento del departamento.
- ✚ Coordinar la realización de la detección de fugas en las plantas de aire comprimido.
- ✚ Promover la firma de planes de mantenimiento con los clientes que haya adquirido equipos que lo requieran.
- ✚ Autorizar descuentos bajo los lineamientos de la Empresa en los procesos de post venta.
- ✚ Apoyar en cotizaciones al área de mantenimiento.
- ✚ Apoyar en ventas al área de mantenimiento.
- ✚ Planificar planes de mantenimiento.
- ✚ Implementación de software de mantenimiento y manejo del mismo.
- ✚ Solicitante de capacitación técnica para el personal del departamento a través de la Gerencia de Talento Humano.

- ✚ Realiza las auditorías energéticas.

Técnico de Mantenimiento Senior

Descripción

Pertenece al área de Mantenimiento y Post Venta y debe ejecutar los mantenimientos programados por la Gerencia de Mantenimiento según los procedimientos establecidos por la empresa. Realizar auditorías técnicas las mismas que deben ser revisadas por la Gerencia de Post venta y mantenimiento.

Misión del puesto

Ejecutar los planes de mantenimiento, comercialización de productos, repuestos y elaboración de auditorías mediante la planificación, organización y seguimiento de la Gerencia de Mantenimiento. Y Post Venta.

Funciones y responsabilidades

- ✚ Ejecutar los mantenimientos, auditorías y comercialización de productos y repuestos según lo planificado por la Gerencia Mantenimiento y Post Venta.
- ✚ Apoyar en la capacitación a los asesores técnicos y al personal en temas referentes a las auditorías, compresores y nuevos productos, liderado por el Gerente de Post Venta y Mantenimiento.
- ✚ Informar el(los) requerimiento(s) de productos y nuevos productos según resultados de estudios del área a la Gerencia de Post Venta y Mantenimiento.
- ✚ Apoyar en la capacitación en ventas de compresores y auditorías a los asesores técnicos junto con el Gerente de Post Venta y Mantenimiento.

- ✚ Autorizar descuentos bajo los lineamientos de la Empresa previa autorización del Gerente de Post Venta y Mantenimiento.
- ✚ Realizar las cotizaciones al área de mantenimiento.
- ✚ Apoyar en ventas al área de post venta y mantenimiento.
- ✚ Preparación y entrega de los informes técnicos de auditorías e informes de situación actual de los equipos (compresores-secadores-tanques).
- ✚ Atención al cliente fuera de horarios de trabajo, fines de semana y feriados en casos emergentes o de programación previa con el cliente.

Técnico de Mantenimiento Junior

Descripción

Pertenece al área de Mantenimiento y Post Venta y ejecutar los mantenimientos programados por la Gerencia de Mantenimiento según los procedimientos establecidos por la empresa. Realizar auditorías técnicas las mismas que deben ser revisadas por la Gerencia de Post venta y mantenimiento.

Misión del puesto

Ejecutar los planes de mantenimiento, comercialización de productos, repuestos y elaboración de auditorías mediante la planificación, organización y seguimiento de la Gerencia de Mantenimiento. Y Post Venta.

Funciones y responsabilidades

- ✚ Ejecutar los mantenimientos, auditorías y comercialización de productos y repuestos según lo planificado por la Gerencia Mantenimiento y Post Venta.

- ✚ Apoyar en la capacitación a los asesores técnicos y al personal en temas referentes a las auditorías, compresores y nuevos productos, liderado por el Gerente de Post Venta y Mantenimiento.
- ✚ Informar el(los) requerimiento(s) de productos y nuevos productos según resultados de estudios del área a la Gerencia de Post Venta y Mantenimiento.
- ✚ Apoyar en la capacitación en ventas de compresores y auditorías a los asesores técnicos junto con el Gerente de Post Venta y Mantenimiento.
- ✚ Autorizar descuentos bajo los lineamientos de la Empresa previa autorización del Gerente de Post Venta y Mantenimiento.
- ✚ Realizar las cotizaciones al área de mantenimiento.
- ✚ Apoyar en ventas al área de post venta y mantenimiento.
- ✚ Preparación y entrega de los informes técnicos de auditorías e informes de situación actual de los equipos (compresores-secadores-tanques).
- ✚ Atención al cliente fuera de horarios de trabajo, fines de semana y feriados en casos emergentes o de programación previa con el cliente.

Asesor Legal (externo)

Descripción

Manejar los temas legales de la empresa, tales como contratos, despidos, procesos legales, entre otros.

Misión del puesto

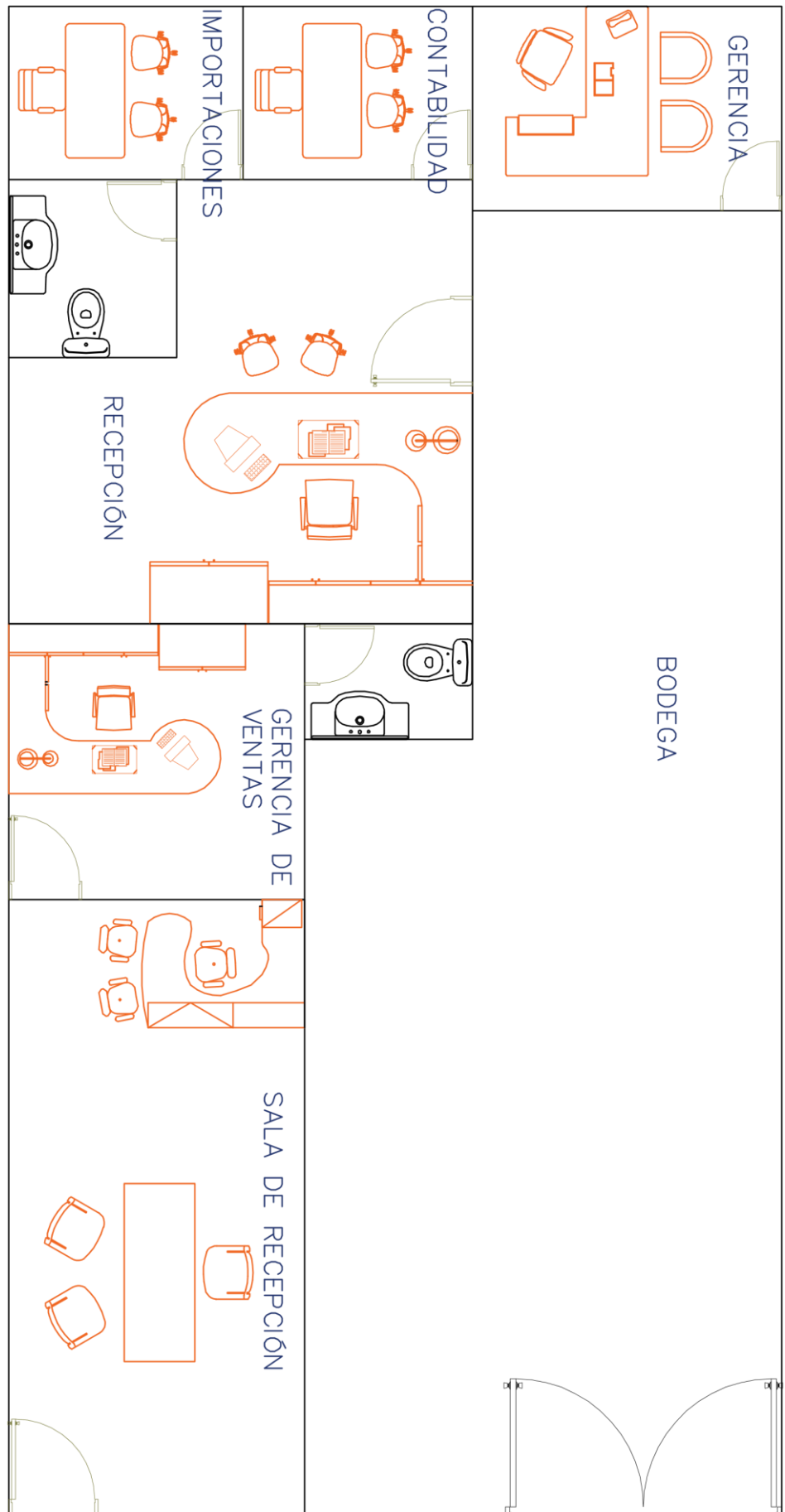
Mantener a la compañía dentro de las normas jurídicas y legales del Ecuador.

Funciones y responsabilidades

- ✚ Realizar los contratos con los trabajadores.

- ✚ Realizar los despidos de los trabajadores.
- ✚ Manejar la información legal de la empresa, tal como participaciones, actualización de escrituras, entre otras.

4.3. Layout – Figura No. 2



4.4. Cadena de valor - CANVAS

Figura No. 3

MODELO DE NEGOCIO CANVAS TERMOVAL CÍA. LTDA				
<u>SOCIOS CLAVE</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVE</u>	<u>PROPUESTA DE VALOR NEUMÁTICA</u>	<u>RELACIÓN CLIENTES</u>	<u>SEGMENTO CLIENTES</u>
PROVEEDORES BANCOS SOCIOS CAPITALISTAS	MANTENER NIVELES DE ALTA CALIDAD SERVICIO POST VENTA		PRODUCTOS DE ALTA CALIDAD	
	<u>RECURSOS CLAVE</u>	MANTENIMIENTO REPUESTOS	<u>CANALES</u>	INDUSTRIAL
	TECNOLOGÍA TALENTO HUMANO INFRAESTRUCTURA		VISITA CLIENTES PÁGINA WEB ASESORÍA	
<u>ESTRUCTURA DE COSTOS</u>		<u>LINEAS DE INGRESOS</u>		
COSTO DE VENTAS GASTOS ADMINISTRATIVOS Y VENTAS NÓMINA		VENTA DE PRODUCTOS (COMPRESORES - NEUMÁTICA) SERVICIO DE MANTENIMIENTO		

4.5. Participación en el Mercado

4.5.1. Segmentos

El segmento en el que Termoval Cía. Ltda. se desenvuelve de acuerdo al portafolio de productos que ofrece y teniendo como su Core Business la línea de NEUMÁTICA, su principal segmento de clientes o mercado objetivo es el INDUSTRIAL, entre las que destacan las siguientes:

- ✚ Construcción
- ✚ Alimenticio / bebidas
- ✚ Textil
- ✚ Farmacéutico
- ✚ Maderero
- ✚ Florícola
- ✚ Gráfico

En las industrias detalladas los artículos que Termoval Cía. Ltda. ofrece, son de uso normal y básico para el desarrollo normal de sus actividades de producción y elaboración de productos de distinta índole de acuerdo a su línea de negocio.

Principales clientes

Construcción:

 NOVACERO

 UNACEM

 FAIRIS

 GRAIMAN

 ADELCA

 MEXICHEM

Alimentos:

 PRONACA

 CORPORACIÓN FAVORITA

 FERRERO

 ARROCESA

 SIPIA - SNOW

Bebidas:

 ARCA

 OLIMPIC JUICE

 EL ORDEÑO





 AMBEV

 CERVECERÍA NACIONAL

Textil:

-  VICUNHA
-  ANDELAS
-  TEXTILES TORNASOL
-  FABRINORTE
-  MECRISGA

Maderero:

-  CODESA
-  AGLOMERADOS COTOPAXI
-  ENDESA
-  BOTROSA

Farmacéutico:

-  FARMACIS

Florícola:






-  QUALISA
-  ECOROSSES

Gráfico:

-  IGM
-  OFFSETEC
-  SENEFELDER

Sector consumo masivo:

- ✚ PRODUCTOS FAMILIA
- ✚ PLASTICAUCHO
- ✚ GRUPO MIL PIES
- ✚ FLORALP

4.5.2. Participación en el mercado

Al conocer ya el Core Business Termoal Cía. Ltda. sabemos que su nicho de mercado son de forma mayoritaria las industrias, para analizar la participación en el mercado por segmento que actualmente tiene la compañía se analiza en el siguiente gráfico:

Figura No. 4

SEGMENTO	PARTICIPACIÓN
CONSTRUCCIÓN	25%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	35%
TEXTIL	20%
FARMACÉUTICO	5%
MADERERO	5%
FLORÍCOLA	5%
GRÁFICO	5%



Estas son cifras aproximadas en base al conocimiento del movimiento del mercado en el que Termoal participa, como se evidencia en estas estadísticas la mayor participación es en el segmento de Alimentos y Bebidas con un 35%, en el segmento de la Construcción tiene una participación del 25% y en el Textil 20%, estos tres segmentos son los de mayor presencia para la compañía.

Adicionalmente tiene también una participación menor en segmentos como Farmacéutico, Maderero, Florícola y Gráfico con 5%, respectivamente.












La tarea para Termoval es el crecimiento constante en su cartera de clientes, cuidando su participación en los segmentos en los que cuenta con más presencia, pero planificando estrategias comerciales y de marketing que le permitan incrementar su participación en los de menor porcentaje.

Si bien es cierto el nicho de mercado Industrial en nuestro país no es muy desarrollado, contamos con un número importante de empresas que están dentro de esta área.

Aunque visualmente el gráfico muestra una variación importante de la participación de la compañía en los diferentes segmentos, la relación entre Participación y Rentabilidad no necesariamente va en la misma proporción, entonces la prioridad será siempre cuidar y atender el segmento que más rentabilidad da a la empresa.

4.5.3. Competencia

La principal competencia que tiene Termoval Cía. Ltda.

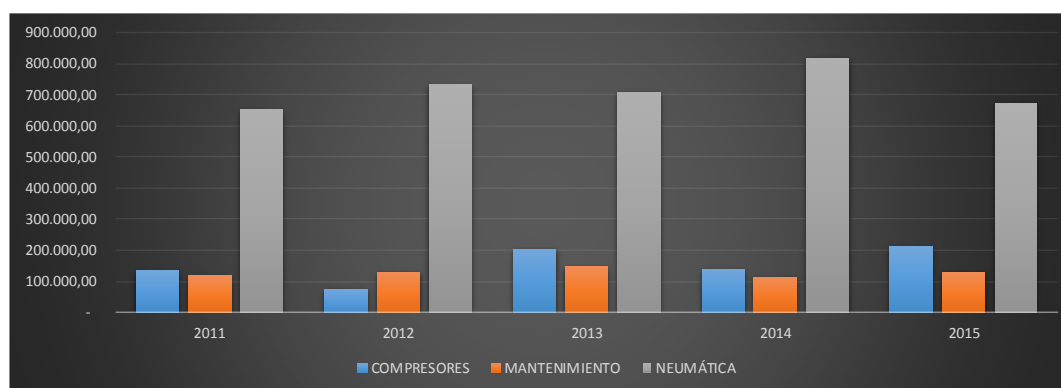
-  Ecuainsetec
-  Suinco
-  Maquinarias Henriques
-  Ainsa
-  Unitech
-  Surmaq
-  Imatic
-  Fluidica
-  Assistech
-  Kaeser Ecuador
-  Indutorres

4.5.4. Análisis resumen económico - financiero

Ingresos por ventas

Figura No. 5

VENTAS - INGRESOS POR CONCEPTO TERMOVAL CÍA. LTDA						
	2011	2012	2013	2014	2015	TOT GRAL
COMPRESORES	135.519,86	76.305,00	204.051,00	138.910,00	211.114,00	765.899,86
MANTENIMIENTO	117.450,54	127.824,00	145.472,00	111.762,00	129.953,00	632.461,54
NEUMÁTICA	650.495,32	731.333,00	707.249,00	815.868,00	673.988,00	3.578.933,32
TOTAL INGRESOS	903.465,72	935.462,00	1.056.772,00	1.066.540,00	1.015.055,00	4.977.294,72
VARIACIÓN		4%	13%	1%	-5%	



En el análisis de los ingresos por ventas se puede visualizar un incremento gradual en las cifras, a pesar de que no son valores exorbitantes, el hecho de que exista incremento ya es positivo para la compañía.

Entre los años 2011 y 2012, existe un incremento de \$ 31.996,29 correspondiente a un 4%.

Entre los años 2013 y 2014, la variación positiva en las ventas se incrementa en \$ 121.310 que representa un 13% y \$ 9.768 que representa el 1%, respectivamente.

En el año 2013 casi triplica el incremento en los ingresos en relación al año base, este fenómeno obedece al aumento del recurso humano calificado en el área comercial en 2 asesores nuevos. La variación es producto de su gestión.

Es importante anotar la variación “negativa” que se presenta al comparar las ventas entre los años 2014 y 2015 que rompe la hegemonía de los años anteriores.

La razón por la que las ventas sufren esta disminución está dada por un factor exógeno y natural, hablamos de la reactivación del volcán Cotopaxi, que como todos sabemos generó gran nerviosismo y tensión en todas las personas naturales y jurídicas en todo el país, pero obviamente mucho más en las poblaciones cercanas al coloso.

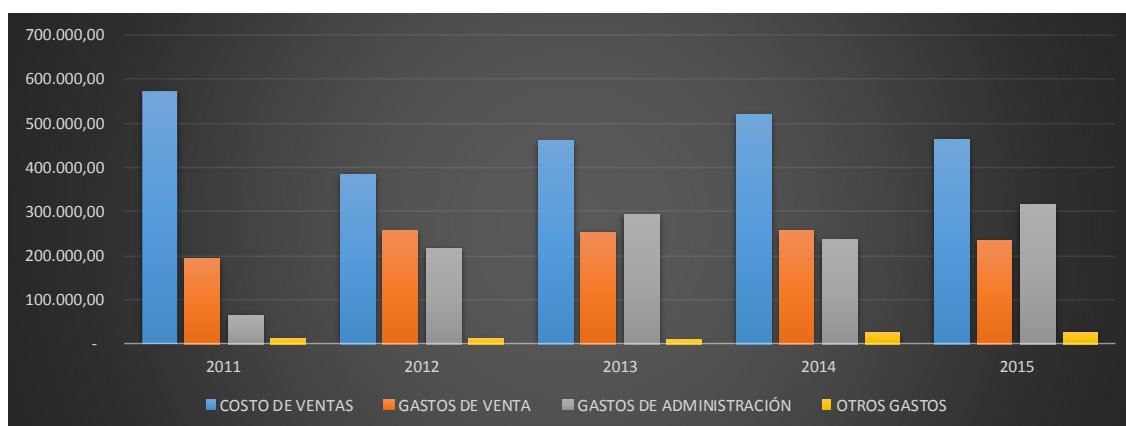
Las ventas se vieron notablemente afectadas en la ciudad de Ambato, provincia de Tungurahua donde ha crecido notablemente la industria en general y sobretodo la Automotriz, específicamente ensamblaje y la fabricación de carrocerías para vehículos pesados de transporte de pasajeros que se distribuyen en todo el país.

Este incidente natural e impredecible y que por la ubicación geográfica y geológica de nuestro país se puede repetir en cualquier momento, da la pauta a los empresarios y población en general de aprender a vivir con estos fenómenos y tratar de minimizar sus impactos.

Gastos por concepto

Figura No. 6

GASTOS POR CONCEPTO TERMOVAL CÍA. LTDA						
	2011	2012	2013	2014	2015	TOT GRAL
COSTO DE VENTAS	572.066,78	384.388,40	459.673,43	520.858,37	465.827,70	2.402.814,68
GASTOS DE VENTA	195.014,58	255.707,58	251.562,33	255.818,67	234.747,91	1.192.851,07
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	63.002,38	216.277,78	293.161,22	235.095,85	314.203,23	1.121.740,46
OTROS GASTOS	10.730,62	10.963,93	7.064,26	25.479,06	24.687,47	78.925,34
TOTAL GASTOS	840.814,36	867.337,69	1.011.461,24	1.037.251,95	1.039.466,31	4.796.331,55



Del análisis gráfico de las cifras de gastos de la compañía, se puede visualizar variaciones importantes entre periodo y periodo, en el siguiente cuadro estadístico analizamos las variaciones

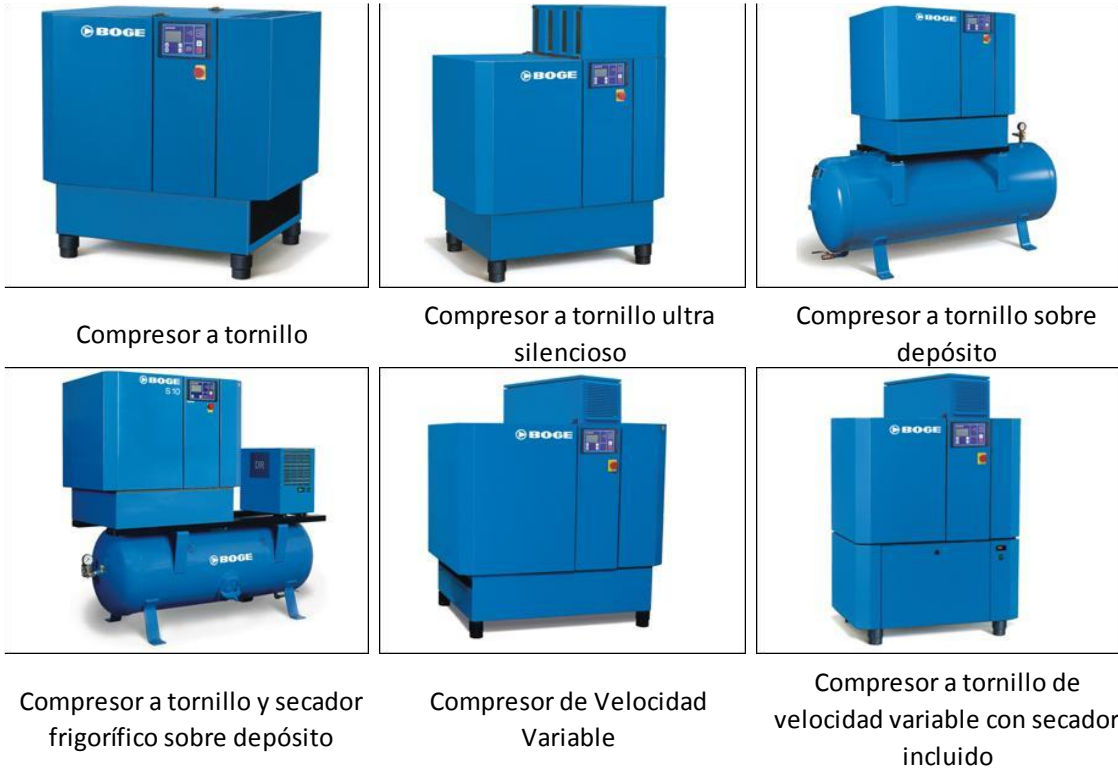
Tabla No. 1

VENTAS - INGRESOS POR CONCEPTO TERMOVAL CÍA. LTDA						
	2011	2012	2013	2014	2015	TOT GRAL
COMPRESORES	135.519,86	76.305,00	204.051,00	138.910,00	211.114,00	765.899,86
MANTENIMIENTO	117.450,54	127.824,00	145.472,00	111.762,00	129.953,00	632.461,54
NEUMÁTICA	650.495,32	731.333,00	707.249,00	815.868,00	673.988,00	3.578.933,32
TOTAL INGRESOS	903.465,72	935.462,00	1.056.772,00	1.066.540,00	1.015.055,00	4.977.294,72
VARIACIÓN		4%	13%	1%	-5%	
GASTOS POR CONCEPTO TERMOVAL CÍA. LTDA						
	2011	2012	2013	2014	2015	TOT GRAL
COSTO DE VENTAS	572.066,78	384.388,40	459.673,43	520.858,37	465.827,70	2.402.814,68
GASTOS DE VENTA	195.014,58	255.707,58	251.562,33	255.818,67	234.747,91	1.192.851,07
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	63.002,38	216.277,78	293.161,22	235.095,85	314.203,23	1.121.740,46
OTROS GASTOS	10.730,62	10.963,93	7.064,26	25.479,06	24.687,47	78.925,34
TOTAL GASTOS	840.814,36	867.337,69	1.011.461,24	1.037.251,95	1.039.466,31	4.796.331,55
	2011	2012	2013	2014	2015	
RENTABILIDAD ANUAL	62.651,36	68.124,31	45.310,76	29.288,05	(24.411,31)	
RENTABILIDAD MENSUAL	5.220,95	5.677,03	3.775,90	2.440,67	(2.034,28)	
RENTABILIDAD SOBRE VENTAS	7%	7%	4%	3%	-2%	
GASTOS TOT SOBRE INGRESOS TOT	93%	93%	96%	97%	102%	
	2011	2012	2013	2014	2015	
COSTO DE VENTAS	63%	41%	43%	49%	46%	
GASTOS DE VENTA	22%	27%	24%	24%	23%	
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	7%	23%	28%	22%	31%	
OTROS GASTOS	1%	1%	1%	2%	2%	

Análisis de variaciones

Ventas

En cuanto a la línea de **Compresores** que es la línea de más alto valor en su Costo de Ventas como Precio de Venta, podemos ver variaciones importantes entre periodo y periodo que puede obedecer a varios factores cómo Mercado, la Competencia, marca precios o una gestión comercial no muy eficiente en cuanto a este producto.

Figura No. 7

Compresor a tornillo

Compresor a tornillo ultra silencioso

Compresor a tornillo sobre depósito

Compresor a tornillo y secador frigorífico sobre depósito

Compresor de Velocidad Variable

Compresor a tornillo de velocidad variable con secador incluido

En el cuadro resumen, podemos ver que la línea de **Mantenimiento** es la más estable o regular en Termoal Cía. Ltda.; esto obedece a que se tiene un equipo de técnicos bastante bien preparados y que dan sus servicios no solo a clientes de la compañía y las marcas que distribuye, sino también a empresas que trabajan con otras marcas y que requieren de este servicio.

Figura No. 8



Ecuatoriana Industrial Termoal Cia. Ltda., ofrece el servicio de mantenimiento de nuestros productos
 El mantenimiento es periódico, permanente y preventivo.
 Con esta finalidad garantizamos la conservación de nuestros equipos y proporcionamos un servicio de

La línea de la **Neumática** es la más importante comercialmente hablando para Termoal, son los productos de más alta rotación y la base de los ingresos por ventas para la compañía, estos productos dentro del sector industrial son insumos de uso básico para el funcionamiento de la maquinaria, mantenimiento preventivo y correctivo así como reparación de daños.

Figura No. 9



4.6. Propuesta

4.6.1. Clima Organizacional - Laboral

De acuerdo a Chaudhary clima organizacional es el nombre que se da al ambiente generado por las emociones de los miembros de un grupo u organización, el cual está relacionado con la motivación de los empleados. Se refiere tanto a la parte física como emocional en lo que respecta al ambiente en que se desarrolla sus actividades laborales.

El clima organizacional ha sido conceptualizado a nivel individual y organizacional. En el nivel individual se le conoce principalmente como clima psicológico. En el nivel organizacional generalmente se le conoce como clima organizacional o clima laboral. Por su parte, el clima organizacional se caracteriza cuando el clima psicológico, es decir las percepciones de los trabajadores son compartidas entre los miembros de una organización y existe un acuerdo de dichas percepciones. Adicionalmente, el clima organizacional tiene un efecto significativo en el comportamiento de los trabajadores, en su desempeño laboral y en su rendimiento. (Chaudhary, Rangnekar, & Barua, 2014)

El clima psicológico se refiere a las percepciones de los trabajadores del ambiente de trabajo, captura las representaciones psicológicas significativas hechas por los trabajadores referentes a la estructura, procesos y eventos que suceden en la organización. (Chaudhary, Rangnekar, & Barua, Organizational Climate, Climate Strength and Work Engagement, 2014)

Podemos considerar a este concepto también como la percepción u opinión colectiva o particular que pueden tener los colaboradores de su lugar de trabajo, de su compañía por medio de lo que sucede en su ambiente.

Análisis

Para el presente caso de estudio en Termoval Cía. Ltda. para tener una primera y muy importante percepción de su Clima Organizacional y la percepción de sus colaboradores alrededor de varios temas, se realizó una encuesta, que permita conocer de primera mano los diferentes criterios que tienen cada uno de sus 22 colaboradores.

En dicha encuesta se consideraron temas como:

- ✚ Espacios físicos
- ✚ Carga laboral
- ✚ Nivel de satisfacción y compromiso para con la Compañía
- ✚ Retribución salarial
- ✚ Motivación y liderazgo
- ✚ Capacitación y plan de carrera
- ✚ Comunicación
- ✚ Autonomía e independencia
- ✚ Entre otros.

Los resultados de la mencionada encuesta nos darán una primera impresión del sentir del recurso más importante que tienen todas las organizaciones que es su RECURSO HUMANO, que si bien es cierto poco a poco ha sido desplazado por la tecnología, siempre será irremplazable, ya que son las personas, el talento humano el que las hace grandes, fuertes y competitivas, en base a sus destrezas, conocimientos y con el uso inteligente de las diferentes tecnologías y ciencia que deben estar al servicio de los seres humanos.

Al conocer técnicamente los resultados de las necesidades de capacitación que tiene el personal, esto permitirá estructurar y planificar un acertado plan de adiestramiento y especialización en cada una de las áreas de la empresa.

¿Cuáles son los resultados?

Los resultados de mantener al recurso humano motivado y bien capacitado en sus tareas específicas logramos obtener un ambiente laboral agradable, al que sus colaboradores gustan de regresar, influye directamente en su sentido de compromiso, que entre otras cosas incentiva a cuidar los recursos de la empresa, mejor actitud al realizar las actividades, de tiempos de producción, atención a clientes, que permitirán optimizar el proceso de comercialización, distribución y atención al cliente.

Todos estos resultados positivos en conjunto, se verán reflejados en los resultados económicos de la empresa,

A continuación encontramos el modelo de encuesta aplicada al personal de Termoval Cía. Ltda.:

Modelo de encuesta a realizar de forma personal e individual al personal de Termoal CÍA. LTDA.

Pregunta 1

En su puesto de trabajo las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, entre otros.) Usted considera que éstas son:

Muy confortables _____ Confortables _____ Soportables _____
 Incómodas _____ Muy incómodas _____

Pregunta 2

¿Usted tiene el tiempo suficiente para realizar su trabajo?

Siempre _____ Casi siempre _____
 Algunas veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

Pregunta 3

¿Considera Usted que recibe una justa retribución económica por las labores que desempeña?

Siempre _____ Casi siempre _____
 Algunas veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

Pregunta 4

Su jefe inmediato, ¿tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Siempre _____ Casi siempre _____
 Algunas veces _____ Casi nunca _____ Nunca _____

Pregunta 5

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar en la Organización?

Muy alto _____ Alto _____ Regular _____
 Bajo _____ Muy bajo _____

Pregunta 6

¿Sientes que eres parte de un equipo, compartes la misión, valores, esfuerzos y metas?

Nunca _____ A veces _____
 Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Pregunta 7

El ambiente de trabajo, para el desempeño de mis labores es:

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____
 Malo _____ Muy malo _____

Pregunta 8

¿La Administración de la Organización se preocupa por mantener la motivación elevada?

Nunca _____ A veces _____
 Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Pregunta 9

¿Considera Usted que la Organización brinda un adecuado plan de carrera a sus colaboradores?

Sí _____ No _____

Pregunta 10

¿En su criterio considera que la organización mantiene una buena comunicación entre sus áreas (departamentos)?

Nunca _____ A veces _____
 Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Pregunta 11

¿Considera Usted que las funciones están claramente definidas?

Sí _____ No _____

Pregunta 12

¿Siente apoyo de su jefe inmediato cuando se encuentra en dificultades?

Nunca _____ A veces _____
 Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Pregunta 13

¿Tiene autonomía para tomar decisiones en el cumplimiento de sus funciones?

Nunca _____ A veces _____
 Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

Pregunta 14

¿La organización cuenta con un adecuado plan de capacitación?

Muy bueno _____ Bueno _____ Regular _____
 Malo _____ Muy malo _____

Pregunta 15

¿A su criterio qué aspectos ayudarían a mejorar el ambiente de trabajo en la compañía?

- 1.
- 2.
- 3.

Pregunta 16

¿Sientes que te asignan retos, proyectos o tareas que te inspiran, te prueben y amplíen tus habilidades y destrezas?

Nunca _____ A veces _____
 Con frecuencia _____ Casi siempre _____ Siempre _____

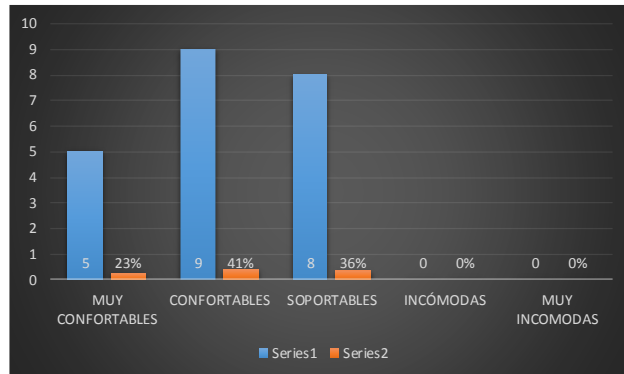
Análisis de los cuestionamientos consultados al equipo de colaboradores de Termoal Cía. Ltda.

Pregunta 1

En su puesto de trabajo las condiciones físicas (iluminación, temperatura, ventilación, espacio, volumen de ruidos, etc.)

Usted considera que éstas son:

Pregunta 1		
MUY CONFORTABLE	5	23%
CONFORTABLES	9	41%
SOPORTABLES	8	36%
INCÓMODAS	0	0%
MUY INCOMODAS	0	0%
TOTAL	22	100%



Análisis pregunta 1

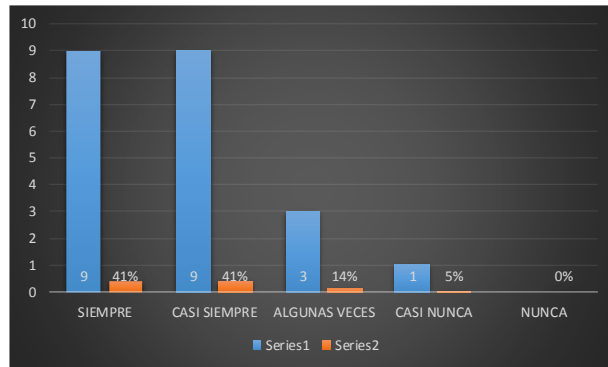
El 23% del recurso humano considera que la infraestructura y condiciones físicas que ofrece la compañía son MUY CONFORTABLES, aunque en general podemos ver que la opinión es aceptable, hay un importante número de personas (36%) que consideran a su espacio físico como SOPORTABLE, lo que demuestra que es un tema que debe ser revisado, analizado y mejorado pues sabemos que la comodidad y buenas condiciones del lugar de trabajo también afectan positiva o negativamente en la producción de los colaboradores.

En este punto también se debe considerar la incidencia del espacio físico en la salud del personal.

Pregunta 2

¿Usted tiene el tiempo suficiente para realizar su trabajo?

Pregunta 2		
SIEMPRE	9	41%
CASI SIEMPRE	9	41%
ALGUNAS VECES	3	14%
CASI NUNCA	1	5%
NUNCA		0%
TOTAL	22	100%



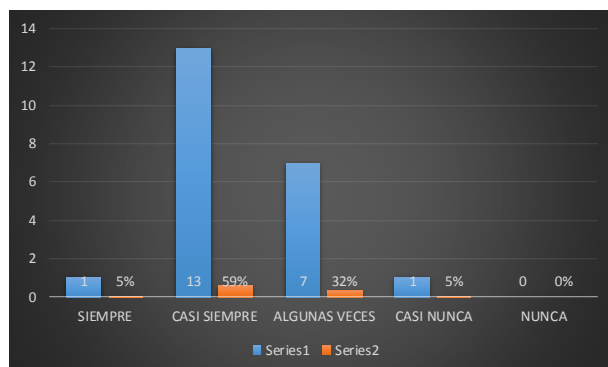
Análisis pregunta 2

Cómo podemos ver en el gráfico, el resultado a esta pregunta se puede considerar que es organizacionalmente aceptable, ya que para quienes tenemos actividades laborales, sabes que las empresas siempre están exigiendo cada vez más esfuerzo a su personal, acompañado de reducción de gastos, recursos, entre otros. En la realidad y en la práctica profesional, el hecho de que un 41% de los encuestados consideren que siempre tienen el tiempo suficiente para realizar su trabajo, considero que es positivo, sin querer decir que no se deba analizar las circunstancias por las que otros grupos consideran lo contrario y ofrecer una mejora.

Pregunta 3

¿Considera Usted que recibe una justa retribución económica por las labores que desempeña?

Pregunta 3		
SIEMPRE	1	5%
CASI SIEMPRE	13	59%
ALGUNAS VECES	7	32%
CASI NUNCA	1	5%
NUNCA	0	0%
TOTAL	22	100%



Análisis pregunta 3

En esta pregunta se considera, quizá uno de los temas más susceptibles y complicados de tratar dentro de toda organización como es el tema salarial y retribución económica, a pesar de lo anotado, el resultado de la encuesta en esta pregunta muestra que un 59% del personal de la compañía considera que casi siempre es bien retribuido por su trabajo por parte de Termoval.

Pero también se debe considerar que un 32% del personal considera que no siempre o casi siempre está bien retribuido. Este es un fenómeno normal en las organizaciones ya que siempre los colaboradores y todos en general quisiéramos ganar más de lo que nos pagan.

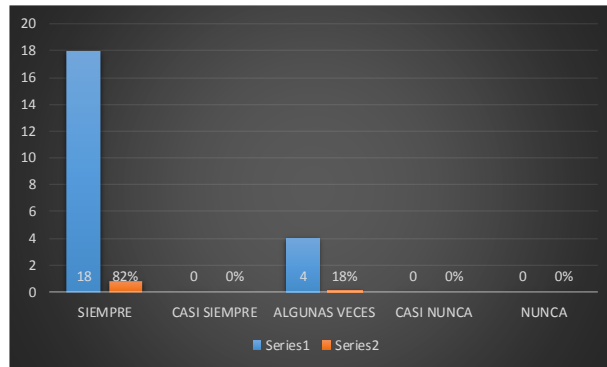
Para el caso de Termoval, se deberá realizar un estudio técnico y determinar si en efecto hay un desbalance en la parte salarial entre todo el personal de acuerdo a las diferentes variantes que intervienen para esto como son:

- ✚ Área técnica de trabajo
- ✚ Preparación académica
- ✚ Experiencia laboral
- ✚ Edad
- ✚ Mercado, entre otros.

Pregunta 4

¿Su jefe inmediato tiene una actitud abierta respecto a sus puntos de vista y escucha sus opiniones respecto a cómo llevar a cabo sus funciones?

Pregunta 4		
SIEMPRE	18	82%
CASI SIEMPRE	0	0%
ALGUNAS VECES	4	18%
CASI NUNCA	0	0%
NUNCA	0	0%
TOTAL	22	100%



Análisis pregunta 4

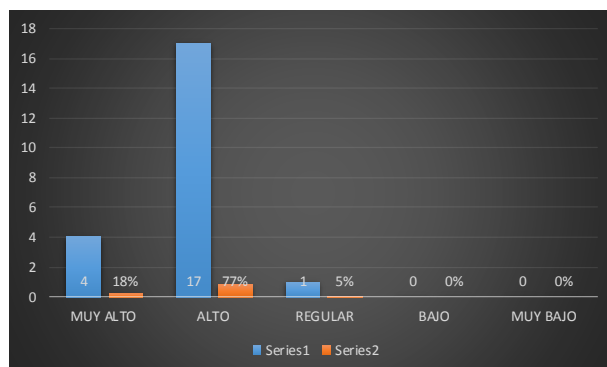
Del resultado de esta pregunta, vemos que el 82% considera que su jefe inmediato siempre toma en cuenta su criterio para el desarrollo de sus actividades, lo que es positivo, y no pide mayor análisis ya que nos muestra un buen nivel de comunicación entre todo el personal, y que la encuesta fue realizada a todo el personal en sus diferentes niveles.

Obviamente no se puede dejar de considerar al 18% que tiene como apreciación que sólo algunas veces se considera sus aportes, para este grupo de personas, el área definida para este fin dentro de Termoval debe realizar un acercamiento para mejorar la comunicación y los importantes criterios de subalternos.

Pregunta 5

¿Cómo calificaría su nivel de satisfacción por trabajar por en la organización?

Pregunta 5		
MUY ALTO	4	18%
ALTO	17	77%
REGULAR	1	5%
BAJO	0	0%
MUY BAJO	0	0%
TOTAL	22	100%



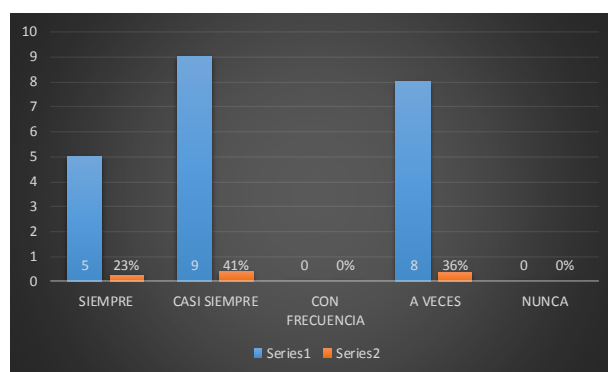
Análisis pregunta 5

Por los resultados de esta pregunta, en general podemos ver que el personal de Termoval tiene un alto grado de satisfacción por ser parte de su estructura, de ésta organización. Este resultado es muy positivo no sólo por el resultado mismo sino por lo que deriva del mismo, como estados de ánimo, niveles de producción, de aporte, del sentido de compromiso para con la empresa.

Pregunta 6

¿Sientes que eres parte de un equipo, compartes la misión, valores, esfuerzos y metas?

Pregunta 6		
SIEMPRE	5	23%
CASI SIEMPRE	9	41%
CON FRECUENCIA	0	0%
A VECES	8	36%
NUNCA	0	0%
TOTAL	22	100%



Análisis pregunta 6

Como resultados de la pregunta realizada tenemos un 41% del personal que se siente identificado con la empresa, con sus valores, misión y visión. Así mismo tenemos un 36% de personas que denuncia que sólo a veces siente ser parte de este equipo, son resultados que preocupan porque se evidencia un falta del sentido de pertenencia para con Termoval, y esto a criterio personal es nocivo para la empresa por varios detalles desde los más mínimos hasta otros que siendo exagerados es posible que llegue a pasar.

El sentido de pertenencia, de ser parte de un proyecto, de una institución es muy importante ya que este incentiva a sentir la empresa como propia desde cada nivel, colaborar y aportar desde todos los puntos de vista como:

- ✚ Control de gastos innecesarios:

- ✚ Ahorro y cuidado en el uso de servicios básicos
- ✚ Equipos de cómputo
- ✚ Suministros de toda índole
- ✚ Y el buen uso de los tiempos que también se transforman en ahorro de recursos

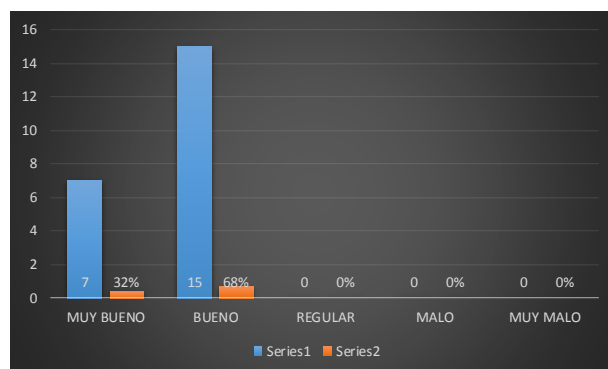
Este aporte de sentirse parte de este equipo de trabajo, bien manejado y analizado se transforma en ahorro de recursos económicos.

Por el contrario, cuando no existe este sentido de pertenencia hacia la empresa, hay mayores desperdicios de recursos y dinero de forma deliberada y sin consideraciones, mayor susceptibilidad a un auto robo por ejemplo, entre otros.

Este es un tema que se debe trabajar muy inteligentemente y de forma constante para lograr la lealtad y confianza en todo el equipo de trabajo.

Pregunta 7
El ambiente de trabajo, para el desempeño de mis labores es:

Pregunta 7		
MUY BUENO	7	32%
BUENO	15	68%
REGULAR	0	0%
MALO	0	0%
MUY MALO	0	0%
TOTAL	22	100%



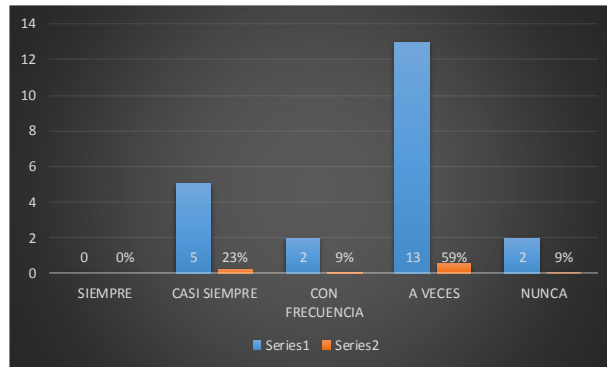
Análisis pregunta 7

En general, en base a las cifras de las respuestas, vemos que el personal considera como bueno y muy bueno su ambiente laboral, esto es positivo para Termoal ya que tiene un impacto en lo cómodo que se siente el personal con el ambiente en el que se desenvuelve, eso tiene una directa relación con la estabilidad que el personal siente en sus puestos de trabajo y reduce la opción de buscar otras plazas de trabajo en otras empresas.

Pregunta 8

¿La administración de la Organización se preocupa por mantener la motivación elevada?

Pregunta 8		
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	5	23%
CON FRECUENCIA	2	9%
A VECES	13	59%
NUNCA	2	9%
TOTAL	22	100%



Análisis pregunta 8

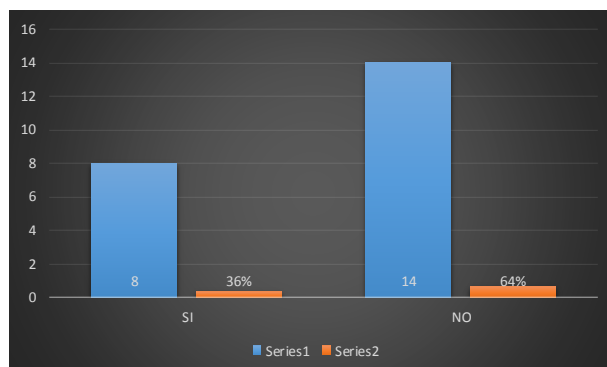
Tenemos cifras que llaman la atención de forma preocupante en esta pregunta, pues más del 90% del personal de Termoal considera que la compañía casi no da importancia a la motivación para el cumplimiento de sus tareas y demás actividades propias de su desarrollo, este punto es muy serio y debe trabajarse de manera urgente en base a un plan técnico y con las características necesarias que se acoplen a las necesidades específicas del personal de la empresa para lograr mejorar y cambiar esta percepción.

La motivación es muy importante para la realización de cualquier actividad humana y la empresarial no es la excepción, para lograr más y mejores resultados es importante tener un alto grado de motivación en todo el personal que es parte de la compañía.

Pregunta 9

¿Considera Usted que la Organización brinda un adecuado plan de carrera a sus colaboradores?

Pregunta 9		
SI	8	36%
NO	14	64%
TOTAL	22	100%



Análisis pregunta 9

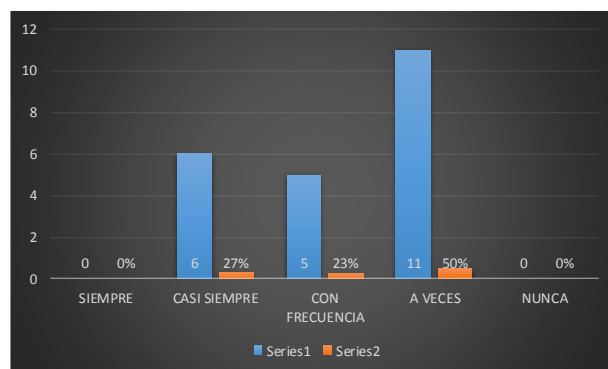
Al tratarse de una empresa pequeña en número de colaboradores, es un tema pendiente de desarrollo y aplicación el plan de carrera.

Como se puede ver en el resultado de esta pregunta un 64% del personal considera que la empresa no posee o no brinda un adecuado plan de carrera.

Pregunta 10

¿En su criterio considera que la Organización mantiene una buena comunicación entre sus áreas (departamentos)?

Pregunta 10		
SIEMPRE	0	0%
CASI SIEMPRE	6	27%
CON FRECUENCIA	5	23%
A VECES	11	50%
NUNCA	0	0%
TOTAL	22	100%



Análisis pregunta 10

En cuanto a comunicación entre áreas, la percepción del personal es que, ésta es muy deficiente, y esta falencia obviamente repercute en la producción, en la operatividad, en las ventas, entre otros, en todas las actividades empresariales.

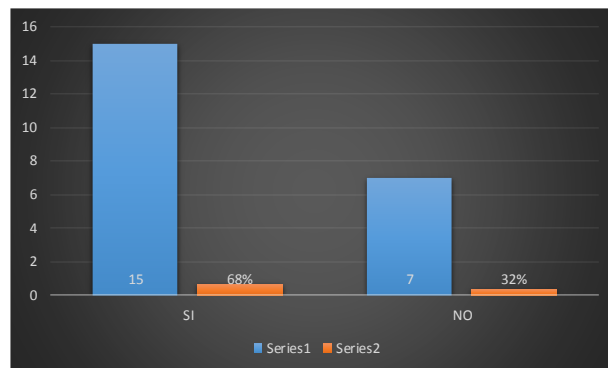
Una buena comunicación es básica en todo tipo de empresas para que las actividades fluyan de forma eficiente y los procesos se cumplan de manera que permitan ofrecer productos y/o servicios de alta calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.

Las áreas que forman una empresa no pueden funcionar de forma independiente ya que no se logrará ningún objetivo.

Pregunta 11

¿Considera Usted que las funciones están claramente definidas?

Pregunta 11		
SI	15	68%
NO	7	32%
TOTAL	22	100%



Análisis pregunta 11

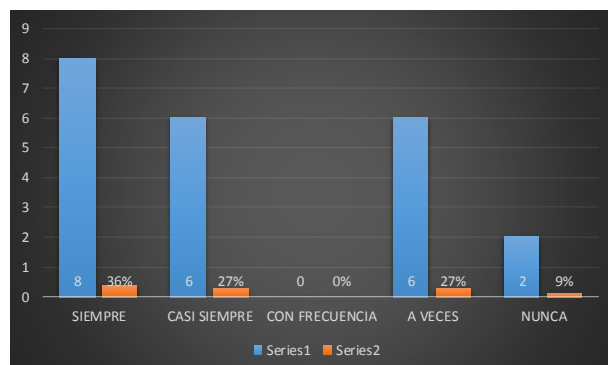
Al analizar los resultados de ésta pregunta, vemos que un 68% del personal tiene claras las funciones que debe cumplir y es lo correcto, pero un 32% contesta que no, este también es un tema importante a revisar urgentemente ya que un equipo de personas no puede producir o aportar a su organización, si no tiene claro lo que debe hacer, este desconocimiento o falta de claridad en las funciones, genera errores, pérdidas de tiempo innecesaria, cuellos de botella, entre otros.

Este problema se puede evitar con acciones sencillas como un buen proceso de inducción al personal nuevo, poseer manuales de procesos, entre otros.

Pregunta 12

¿Siente apoyo de su jefe inmediato cuando se encuentra en dificultades?

Pregunta 12		
SIEMPRE	8	36%
CASI SIEMPRE	6	27%
CON FRECUENCIA	0	0%
A VECES	6	27%
NUNCA	2	9%
TOTAL	22	100%



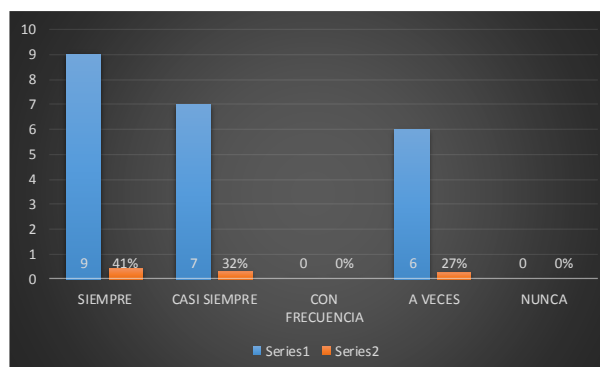
Análisis pregunta 12

Con preocupación podemos analizar los resultados de la presente pregunta en la que vemos que un 27% y un 9% sienten el respaldo de su jefe inmediato en categoría de a veces y nunca respectivamente. Estos resultados demuestran que no existe el seguimiento y soporte de los jefes de áreas en las actividades que realiza el personal de la compañía. Sería interesante profundizar en esta pregunta para establecer si se trata de un área específica la que está sintiendo esta falencia o es una percepción en general de varias personas, para tomar los correctivos necesarios en cuanto al seguimiento y apoyo los jefes hacia sus respectivos equipos de trabajo.

Pregunta 13

¿Tiene autonomía para tomar decisiones en el cumplimiento de sus funciones?

Pregunta 13		
SIEMPRE	9	41%
CASI SIEMPRE	7	32%
CON FRECUENCIA	0	0%
A VECES	6	27%
NUNCA	0	0%
TOTAL	22	100%



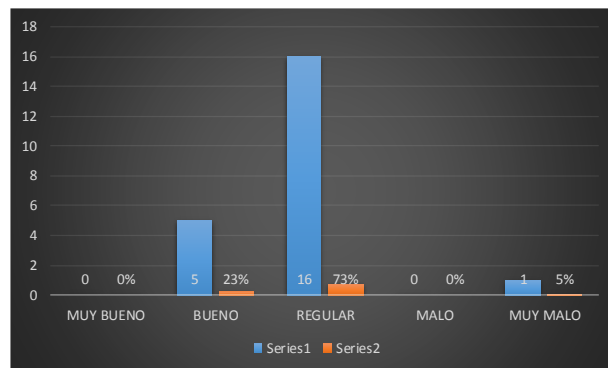
Análisis pregunta 13

En cuanto a la autonomía para la toma de decisiones dentro de Termoval, vemos en la tabla de resultados que un 27% del personal considera que sólo a veces sienten autonomía para la toma de decisiones en cumplimiento de sus funciones, esto refleja entre otras cosas que existe desconfianza en los mandos medios o niveles de supervisión. Así mismo este resultado podría evidenciar una falta de conocimientos que no permiten la independencia del personal en el desarrollo de sus actividades.

Pregunta 14

¿La organización cuenta con un adecuado plan de capacitación?

Pregunta 14		
MUY BUENO	0	0%
BUENO	5	23%
REGULAR	16	73%
MALO	0	0%
MUY MALO	1	5%
TOTAL	22	100%



Análisis pregunta 14

Los resultados de esta pregunta demuestran la inconformidad del personal en cuanto a capacitación, instrucción, entre otros relacionados.

El resultado más significativo es el 73% del personal opina que el plan de capacitación que ofrece Termoval es regular. Esto puede obedecer a varios factores como:

- ✚ Inexistencia de capacitación
- ✚ Capacitación desarrollada deficientemente
- ✚ Temas de capacitación ineficientes o no especializados
- ✚ Poco interés del personal por capacitarse
- ✚ Entre otros.

La capacitación es un tema muy importante tanto para el personal porque afecta directamente a su motivación y rendimiento como para la empresa ya que mantiene a su recurso humano actualizado.

Pregunta 15

¿A su criterio qué aspectos ayudarían a mejorar el ambiente de trabajo en la compañía?

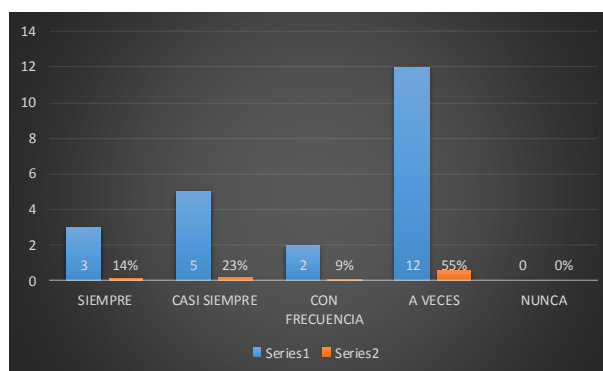
Esta fue una pregunta abierta en la que se pedía el criterio a los colaboradores para mejorar el ambiente laboral, mismos que en general detallan temas como:

- ✚ Mejora ambiente laboral
- ✚ Motivación
- ✚ Trabajo en equipo
- ✚ Definición de funciones
- ✚ Capacitación

Pregunta 16

¿Sientes que te asignan retos, proyectos o tareas que te inspiran, te prueben y amplíen tus habilidades y destrezas?

Pregunta 16		
SIEMPRE	3	14%
CASI SIEMPRE	5	23%
CON FRECUENCIA	2	9%
A VECES	12	55%
NUNCA	0	0%
TOTAL	22	100%



Análisis pregunta 16

Un 14% y 23% del personal considera que siempre y casi siempre, respectivamente se le asignan tareas que amplíen sus habilidades, destrezas y las consideren un reto profesional. Pero en esta pregunta el resultado que preocupa es el 53% del personal que considera que sólo a veces se les asignan tareas o proyectos que sean motivantes, que los consideren como un reto y por sobretodo les permita adquirir nuevos conocimientos.

Esto por ejemplo, podría ser efecto de desconocimiento de la o las tareas asignadas al personal, falta de capacitación, entre otros. que debe ser analizado y sirva como base para iniciar un proceso de capacitación.

4.6.2. Acciones a implementar

Plan de Acción.- En base a la investigación realizada en Termoal se detectaron varias debilidades administrativas, técnicas y de clima laboral que se deben mejorar en base al

estudio aplicado que permite conocer las necesidades de la empresa y buscar las soluciones.

Como primer paso y para estandarización del clima laboral en la compañía, considero que se debe trabajar en la motivación del personal en general, esto ayudará a abrir sus mentes y poder conocer sus frustraciones para con la empresa, lo que consideran que la organización no está brindando y lo consideran necesario.

Este primer contacto no laboral, sino más bien emocional con el personal permitirá llegar a su sensibilidad y re dirigir sus pensamientos de forma positiva.

Un segundo paso o acción a tomar es la revisión de funciones y carga laboral que actualmente tiene cada una de las personas que labora en la empresa, para saber si las actividades han sido equitativamente distribuidas y no sea esta una de las razones por las cuales el personal se encuentra afectado en su ánimo y motivación.

Una vez que estas actividades se hayan desarrollado de forma asertiva y se logre encaminar la energía de las personas hacia un mismo fin de aportar a la Organización y cambiar la actitud, se debe analizar también las diferentes necesidades de capacitación técnica que tiene el personal y organizar un adecuado plan de capacitación en los temas que el levantamiento de necesidades demuestre.

a) Trabajo en motivación en Termoal Cía. Ltda.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas practicadas en Termoal podemos ver que en general hay una atmósfera de afectación en la motivación del personal, que siempre se verá reflejada en la producción y rendimiento del personal en todas las áreas y en cada una de las actividades que derivan en sus resultados.

Sabemos que un personal motivado, capacitado y que se desenvuelve en un buen ambiente de trabajo, es altamente productivo y comprometido para con su empresa.

Por lo tanto para mejorar el ambiente laboral de Termoal, se realizarán charlas de motivación y actividades que permitan la interacción e integración del personal con el uso de las técnicas de **PNL Programación Neurolingüística** que ayuden a la consecución del objetivo de consolidar un equipo de trabajo compacto, confiable y con orientación a resultados.

Figura No. 10

PNL Programación Neurolingüística



Aplicación de PNL en Termoal

De acuerdo a lo anotado, la PNL es un herramienta poderosa que permite investigar de forma profunda la personalidad, el comportamiento y potenciar lo mejor de cada individuo, descubrir o re descubrir el conocimiento de cada uno de los colaboradores de Termoal y cómo puede aportar positivamente y de mejor manera a la Organización.

Será un primer y muy importante paso en el proceso de mejora en cuanto ambiente de trabajo en Termoal. Esta herramienta permite aplicar varias actividades individuales y grupales en las que se pueden definir personalidades, talentos, liderazgo e influencia que

pueden tener ciertas personas en relación al grupo de trabajo y lo importante es que esta influencia sea positiva y con la visión de lograr la consecución de los objetivos empresariales, que se verán reflejados en el bienestar del talento humano.

b) Capacitación

Una vez que se ha podido conocer el criterio y pensamiento honesto de los colaboradores al respecto de la Organización y también determinar el potencial individual de cada uno de ellos con el uso de la PNL, ya está en manos de la Administración de la empresa el cómo aplicar los correctivos necesarios.

En los resultados de las encuestas también se pudo conocer la falencia que Ternoal tiene en cuanto a Capacitación desde el punto de vista de sus colaboradores, para lo cual se deberá realizar un importante primer paso, que es hacer un levantamiento de necesidades de capacitación, que permita saber en qué temas se siente más vulnerable el personal en cuanto a sus conocimientos.

Se deberán analizar estos resultados y definir por cada área las prioridades y desarrollar un proyecto de capacitación. Este análisis debe partir desde la parte presupuestal financieramente hablando

Para el proceso de capacitación se deberá considerar lo siguiente:

- ✚ Necesidades de capacitación
- ✚ Financiamiento
- ✚ Calendarización
- ✚ Ejecución
- ✚ Medición de resultados

Costo aproximado del proyecto de capacitación

En nuestro medio hay gran cantidad de ofertas de empresas de capacitación de diferente índole, niveles y costos.

Para el tema de motivación y liderazgo con la aplicación de la herramienta PNL los costos están considerados en base a oferta de la Cía. DMM Consultores, empresa experta en consultoría y capacitación con reconocimiento nacional e internacional.

Motivación:

Charlas y actividades varias de integración y participación con aplicación de PNL

Taller 4 días sábados (32 horas académicas) para todo el personal:

Costo por persona \$ 100 x 22 = \$ 2.200

Capacitación técnica:

Para el desarrollo e implementación del plan de capacitación técnica para el personal de Termoval, se deberá evaluar los resultados del levantamiento de necesidades.

Una vez que se hayan tabulado dichos resultados, y se determine el número exacto de participantes en cada uno de los temas, se deberá elaborar un plan y cronograma de capacitación. Así mismo se deberán buscar ofertas en el mercado y mediante las cotizaciones que se obtengan, analizar los costos y contenidos más convenientes para la empresa.

Al momento de terminar esta investigación, la cuantía de la inversión en capacitación técnica es indeterminada, ya que se desconocen los temas que el personal necesita.

Responsables

Al inicio de este plan de capacitación, levantamiento de necesidades y desarrollo los responsables son las autoridades de la empresa. Una vez determinados los temas a tratar los responsables serán las jefaturas de cada área, que deberán velar por el cumplimiento real y correcto de sus respectivos planes de capacitación.

Posterior al cumplimiento y finalización de los talleres, las jefaturas de cada área también serán responsables de la evaluación y que los temas tratados se apeguen a los requerimientos originales de la compañía.

Tiempos

Para el desarrollo de los talleres intensivos de motivación y liderazgo con aplicación de la herramienta PNL, se ha considerado el cumplimiento de 32 horas académicas, divididas en 4 jornadas de 8 horas por día, que se establecerán de acuerdo a la disponibilidad y necesidad de Termoal, siendo lo más aconsejable en fin de semana ya que no se realizan en sus oficinas sino en otro lugar por las actividades al aire libre que se realizarán en equipos.

Para la capacitación técnica los tiempos son indeterminados mientras no se conozcan los resultados del levantamiento de necesidades.

En ambos casos, se deben considerar los tiempos de forma objetiva de acuerdo a la disponibilidad de Termoal para no interrumpir las actividades comerciales de la empresa o al menos que sea la menor afectación posible.


Resultados

El resultado de tener un personal motivado y permanentemente capacitado se verá reflejado en primera instancia, en el clima organizacional y en la actitud de los colaboradores, ya que su percepción de la empresa para con ellos será de que son importantes y son considerados como el recurso más importante de la compañía y así son tratados.

Así mismo el mantener un personal bien capacitado se verá reflejado en la producción y en los resultados de la empresa, acrecentará el sentido del compromiso de ellos para con la empresa haciendo un trabajo honesto, eficiente y con alta calidad.

Cronograma referencial de Capacitación para Termoal Cía. Ltda.

Tabla No. 2

			
CRONOGRAMA REFERENCIAL DE CAPACITACIÓN TERMOVAL CIA. LTDA.			
EVENTO	PARTICIPANTES	RESPONSABLE	DURACIÓN
MOTIVACIÓN Y LIDERAZGO	TODO EL PERSONAL	GERENCIA GENERAL	32 HORAS ACADÉMICAS
ATENCIÓN AL CLIENTE Y VENTAS INTERNAS	TODO EL PERSONAL	GERENTE COMERCIAL	8 HORAS ACADÉMICAS
CAPACITACIÓN TÉCNICA (EN CADA DEPARTAMENTO)	CADA ÁREA DE LA EMPRESA	GERENCIA GENERAL / JEFES DEPARTAMENTALES	8 HORAS ACADÉMICAS

c) Socios claves

En cuanto a Socios Claves como Proveedores, bancos y accionistas, Termoal debe mantener una relación comercial totalmente amistosa y cordial, para obtener su apoyo contante en las operaciones de la empresa con acciones como:

- **Proveedores:** Honrar las obligaciones comerciales por la compra de materiales e inventarios que permitan mantener un stock adecuado de productos que deriven en una atención a clientes oportuna.

Esta relación comercial con proveedores se podrá medir en tanto y en cuanto Termoal no sufra desabastecimientos o falta de productos que no permitan atender eficientemente los requerimientos de los clientes.

- **Bancos:** El sistema bancario es una herramienta de apalancamiento financiero en el Ecuador y el mundo, son socios estratégicos de las empresas que permiten mediante financiamiento emprender nuevos proyectos sea en empresas ya existentes o para arrancar una nueva.

Esta relación financiera con las entidades bancarias será medible en cuanto a líneas de crédito, garantías bancarias que Termoal solicite a sus socios estratégicos financieros que permitan cumplir obligaciones con los proveedores o a su vez cubrir importaciones.

d) Actividades claves

- **Calidad:** En cuanto a calidad, la característica de Termoal en su trayectoria ha sido ofrecer productos importados de alto nivel que obviamente el costo en promedio es más elevado en el mercado pero son productos de larga duración y excelente performance.

Como se mide esta actividad y su alto estándar, con la fidelidad de los clientes hacia una o varias marcas en especial.

e) Recursos claves

- **Tecnología:** En cuanto a tecnología que Termoal debe manejar, deberá ser la que permita una óptima operación de la empresa en cada una de sus fases y departamentos, la tecnología es una herramienta básica en todas las acciones de los seres humanos, más aun en las actividades empresariales.

Este recurso clave será medible en cuanto Termoal pueda cumplir todos sus procesos de forma eficiente y se vea reflejado en la satisfacción de su cartera de clientes.

f) Clientes

Sin duda uno de los recursos más importantes para toda empresa son los Clientes, estos también como recurso clave de Termoal deberá realizar acciones concretas como:

Ofrecer productos de alta calidad, construir procesos operativos que sean ágiles y permitan brindar productos y servicios de calidad de forma oportuna.

Cómo medir este recurso, pues con la fidelidad de los Clientes y que estos refieran a nuevos en base a una atención de excelencia.

g) Canales

En primera instancia el acceso de los Clientes a conocer los productos y servicios que Termoal brinda, la atención oportuna y despacho de productos se resumen el recurso clave que son los canales.

Estos son canales de publicidad, de acceso a la información a la empresa y de atención a clientes.

Las acciones a considerar en este recurso clave son las facilidades que Termoval deberá brindar a sus clientes en cuanto a conocer lo que la organización ofrece y en una posterior relación comercial las facilidades para realizar pedidos, despacho y entrega oportuna de productos. Un servicio de postventa de alta calidad y acercamiento a clientes.

Como se medirá este recurso, financieramente en niveles de facturación y en fidelidad de clientes.

4.6.3. Propuesta de creación de nuevas líneas de servicios

Como parte de la presente investigación realizada en la compañía Termoval y como aporte profesional se realizan las siguientes propuestas:

1. Capacitación Técnica a Clientes.-

Si bien es cierto Termoval da el seguimiento y servicio de post venta a sus clientes, no es menos cierto que estos clientes requieren de una constante capacitación para sus técnicos por razones cómo:

- ✚ Actualización de conocimientos
- ✚ Nuevas tecnologías
- ✚ Rotación de personal
- ✚ Entre otros.

Termoval cuenta con personal técnico con sólidos conocimientos en su rama comercial que pueden ser aprovechados para ofrecer planes y programas de capacitación constante a sus clientes.

Esta nueva línea de servicios es parte de la diversificación que a criterio personal toda empresa debe implementar para tener diferentes fuentes de ingresos a manera de servicios periféricos derivados del principal como lo es la Neumática.

2. Creación Escuela de Técnicos.-

En base a los conocimientos técnicos que tiene el personal de Termoal y que se hace referencia en el punto anterior, la segunda propuesta de nueva línea de negocio que se puede desarrollar en la empresa, es la creación de una Escuela de Formación de Técnicos para quienes estén interesados en aprender o reforzar conocimientos en esta rama.

La idea es crear la necesidad entre los clientes ya existentes de Termoal para luego seguir creciendo hacia el público o empresas en general.

De igual forma este proyecto es parte de la diversificación empresarial y líneas de ingresos.

Capítulo 5. Conclusiones y Recomendaciones

5.1. Conclusiones

- ✚ De acuerdo a las cifras que presente el breve análisis económico realizado en el periodo de 5 años, estos resultados muestran que las líneas de negocio en las que Termoval participa, son rentables y con clara tendencia hacia el crecimiento, lo que quiere decir que la empresa y sus productos son rentables.
- ✚ Los productos que Termoval ofrece están dentro de la línea industrial, que en nuestro país está en pleno desarrollo, lo que quiere decir que la empresa tiene mucho futuro por delante y una larga permanencia en tiempo, obviamente ajustándose siempre a las actualizaciones y manejando sus operaciones de forma profesional, el talento humano adecuado y los socios estratégicos que sean un aporte para sus objetivos.
- ✚ Termoval Cía. Ltda. tiene falencias para con sus colaboradores en cuanto a la parte emocional y motivacional, se detecta la necesidad de reforzar este tema en la Compañía en general que una vez trabajado, sus resultados positivos se verán reflejados en los resultados y ambiente laboral.
- ✚ La capacitación y actualización para el personal en cada una de las áreas específicas de la empresa, es otra debilidad que se puso en manifiesto.

5.2. Recomendaciones

- ✚ Si bien es cierto que los resultados de Termoval en los últimos 5 años han sido positivos, también se evidencia algunas falencias en cuanto al manejo del Costo

de Ventas, se recomienda la asesoría de un experto financiero que ayude a mejorar el proceso de compra y negociación de precios.

- ✚ Se recomienda realizar un plan de acción para ingresar en nuevos mercados, en nuevas latitudes dentro del país donde la industria tiene una presencia importante y que podría permitir el crecimiento y expansión de Termoval.

Ejemplos: - Industria textil en Pelileo, Cotacachi, Atuntaqui.

- Industria automotriz en Ambato
- Industria alimenticia en Manta, Esmeraldas.
- Industria de la cerámica en Cuenca
- Entre otros.

- ✚ Termoval Cía. Ltda. debe trabajar fuerte y profesionalmente en el tema de motivación e integración del personal que permita consolidar un equipo de trabajo compacto que se encamine hacia metas comunes.

Para lo cual se recomienda el uso de la herramienta PNL previamente explicada, que trabaja directamente en la parte emocional y psicológica de las personas direccionándolas de forma positiva hacia el trabajo en equipo y mantenerlas constantemente motivadas para lograr un clima organización de alto nivel y de constante cambio y mejora.

- ✚ Se debe iniciar un proceso de capacitación, que es otro tema importante en que la compañía debe trabajar en base a resultado de encuestas.

Los colaboradores de la empresa en general solicitan que se actualicen sus conocimientos en las distintas áreas técnicas, para mantener al personal capacitado, actualizado en las tecnologías que tienen que ver con su Core Business.

Así mismo dentro del tema de capacitación se recomienda que sea continua para poder brindar un mejor servicio de asistencia a los clientes.

Referencias Bibliográficas

(Via Definicion.mx: <http://definicion.mx/estrategia/>, s.f.)

(http://www.publicaciones.ujat.mx/publicaciones/hitos/ediciones/21/ensayo_cambio_organizacional.pdf, 2009)

(<http://www.rrhh-web.com/downloads/queeslaestrategia.pdf>, s.f.)

(Constitución Política del Ecuador.pdf, 2008)

(<http://www.ecuadorlegalonline.com/laboral/codigo-de-trabajo/>, 2016)