



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Recinto Universitario Simón Bolívar
Facultad de Ingeniería en Sistemas

**Formulación de Estrategia por el Fortalecimiento de la Gestión
Administrativa en la Empresa Ingeniería, Mecánica y
Construcción de Obras Civiles S, A (IMECOSA).**

Trabajo Monográfico Elaborado por:

Hernández González, Sarah Dalia
Cáceres Rodríguez, Luis Benjamín.

PARA OPTAR AL TÍTULO:

Ingeniero de Sistemas

Tutor:

Orozco Miranda, Hazzely del Carmen

Managua, Nicaragua 2017

INDICE

INTRODUCCION	1
JUSTIFICACION	3
OBJETIVOS	4
CAPITULO I: DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL DE IMECOSA	
1.1 Análisis Interno	
1.2 Descripción del negocio	6
1.2.1 Función administrativa	7
1.2.1.1 Ideología de la empresa	8
1.2.1.2 Proceso Administrativo: Planificación	8
1.2.1.3 Procesos administrativos: Organización	8
1.2.1.4 Infraestructura	8
1.2.2 Función de Recursos Humanos	9
1.2.2.1 Organigrama	10
1.2.2.2 Identificación de puestos	10
1.2.3 Higiene y seguridad	11
1.3 Gestión de mercado	
1.3.1 Productos y servicios	11
1.3.1.1 Productos	12
1.3.2 Servicios	12
1.3.2.1 Sistemas de climatización	12
1.3.2.2 Sistemas eléctricos	13
1.3.2.3 Trabajo de obras civiles	13
1.3.3 Maquinaria y Equipos	14
1.3.3.1 Insumos	14
1.4 Precio	15
1.4.1 Cliente industrial	15
1.4.2 Cliente Residencial	16
1.4.3 Cliente domiciliar	16
1.5 Proceso de ventas	16
1.5.1 Proceso de operación	18
1.5.2 Mantenimiento de equipos de refrigeración	19
1.5.3 Clientes potenciales	19
1.5.4 Proceso de compras	20
1.5.5 Atención al cliente	22
1.6 Publicidad y promoción	23
1.7 Situación sobre la gestión financiera	24
1.8 Debilidades y fortalezas	25
1.9 Análisis externo	26

1.9.1 Entorno Económico	26
1.9.2 Entorno Cultural	28
1.9.3 Entorno Demográfico	28
1.9.4 Entorno Jurídico	29
1.9.5 Entorno Tecnológico	31
1.9.6 Competencia	31
1.9.7 Oportunidades y amenazas	32
CAPITULO II PROPUESTA ORGANIZACIONAL Y FORMULACION DE ESTRATEGIAS PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA GESTION ADMINISTRATIVA DE IMECOSA	
2.1 Misión y Visión	35
2.2 Valores	36
2.3 Objetivos de la Organización	37
2.3.1 Estructura Organizacional	37
2.3.2 Modelo de estructura organizacional (propuesto)	38
2.3.3 Nivel jerárquico, funciones, responsabilidades y tramo de control	39
2.4 Formulación de estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa IMECOSA.	41
2.4.1 Matriz Fortaleza-Oportunidades-Debilidades-Amenazas	42
2.4.2 Análisis EFI y EFE	43
2.4.3 Matriz de Evaluación de los factores Internos	44
2.4.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos	44
2.5 Establecimiento de estrategias	48
2.5.1 Matriz de impacto cruzado de las estrategias	49
2.5.2 Determinación de estrategias	51
2.5.3 Estrategias seleccionadas	52
CONCLUSIONES	58
RECOMENDACIONES	59
ANEXOS	60
BIBLIOGRAFIA	71

INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Entrevista a Gerente Propietario	I
Anexo 2: Entrevista a Gerente Administrativo	II
Propuesta de ficha ocupacional	IV
Ficha de Gerente General	V
Ficha de Gerente Administrativo	VI
Ficha de Director Técnico	VII
Ficha de contador	VIII
Ficha de Ayudante Técnico	IX
Ficha de Afanadora	X
INFORMACION LEGAL (IMECOSA)	

DEDICATORIA

A Dios:

Por ser nuestro pilar principal desde que iniciamos nuestros estudios universitarios hasta la culminación de nuestra tesina, brindándonos salud y tiempo para dedicarlo con entusiasmo, sabiduría y entendimiento.

A nuestros padres y hermanos:

Por su dedicación, comprensión, amor y apoyo incondicional durante todo este tiempo de estudio.

A nuestra tutora:

Por brindarnos su apoyo, tiempo y paciencia durante la ejecución de esta tesis e impulsarnos hasta la finalización siempre deseándonos el éxito.

RESUMEN

La formulación de estrategias que fortalezcan la gestión administrativa de la empresa de Ingeniería, Mecánica, Eléctrica y Construcción de Obra Civil. Será de muy beneficioso dado que inicialmente le permitirá valorar aquellos aspectos importantes a mejorar, las oportunidades de crecimientos y beneficio que puede poner en práctica para mejorar sus servicios, así como el funcionamiento de las diferentes áreas.

IMECOSA, nace con el objetivo de ofrecer a sus clientes un servicio completo en cuanto a climatización, instalación, mantenimiento y desde la realización de planos. Actualmente tiene 3 años de operar en el mercado nacional, esta se encuentra ubicada en el km 14 Carretera Nueva a León Municipio de Mateares. Previo a la formulación de las estrategias se realizó un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa, el cual permitió determinar los problemas que afectan el correcto funcionamiento de la empresa.

Entre las estrategias se complementan el diseño de la filosofía organizacional, así como la estructura jerárquica del negocio, de modo que se establezcan las funciones que cada trabajador debe cumplir. Dichas estrategias acompañadas de una propuesta y del objetivo que persigue cada una de ellas, de modo que las partes que integran el negocio encaminen sus esfuerzos hacia el fortalecimiento del mismo y se tomen decisiones oportunas en cuanto a la gestión que se realiza.

I. INTRODUCCION

IMECOSA es una empresa dedicada a brindar servicios de Ingeniería, Mecánica, Eléctrica y Construcción de Obra Civil, ubicada en el km 14 Carretera Nueva a León Municipio de Mateare. Fue fundada al inicio del año 2014 por el matrimonio Villalta Cáceres.

La empresa nace con el objetivo de ofrecer a sus clientes un servicio completo en cuanto a climatización, instalación, mantenimiento y desde la realización de los planos de edificio y casas.

Actualmente la empresa cuenta con seis trabajadores contratados de manera indefinida, en los siguientes cargos: gerente general, gerente administrativo, contador, director técnico, ayudante técnico y afanadora. Esta empresa está constituida legalmente, sus trabajadores son beneficiados con sus prestaciones de ley.

En la actualidad IMECOSA realiza todas sus operaciones de una manera desordenada sin existir un control de actividades, objetivos o metas definidas a las cuales se adhieran a todos sus trabajadores para desarrollar de manera satisfactoria sus funciones. Actualmente no cuenta con una estructura organizacional, filosofía definida que les oriente cómo funciona la empresa, los cargos y tareas que cada uno de sus trabajadores deben de cumplir.

La problemática administrativa de IMECOSA brinda la oportunidad de colaborar con el mejoramiento y desarrollo de ella, tomando en cuenta que para los dueños les será de suma importancia permitiéndole crecer como empresa y ser más competitiva en el mercado.

Con el fin de mejorar la gestión administrativa de la empresa se desarrolló la **“Formulación de Estrategias para el fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la empresa IMECOSA”**.

Finalmente se debe de señalar que el presente trabajo está estructurado en 2 capítulos:

Capítulo 1: Presentar la situación actual del negocio descritas por áreas de trabajo de IMECOSA.

En este capítulo se realizará un análisis interno y externo de la empresa IMECOSA, el cual comprende un estudio del entorno en que la empresa se desenvuelve, así como las fuerzas que operan dentro de la empresa de servicios; además se realiza una caracterización de la empresa a nivel de organización y dirección.

Capítulo 2: Propuesta de filosofía y estrategias formuladas a partir del análisis de la situación actual del negocio.

En este capítulo se propone la filosofía de la empresa, la cual define su misión, visión, objetivos, valores, metas. Y la formulación de estrategias con base en los resultados del análisis, para el fortalecimiento de la gestión administrativa que permita la subsistencia de la empresa en este amplio mercado. Al igual se propone la estructura organizacional de IMECOSA.

II. JUSTIFICACIÓN.

La formulación de las estrategias en función de la gestión administrativa sirve de insumo a IMECOSA, para brindarle apoyo y así obtener nuevas oportunidades de crecer de manera interna como externa donde se determinará una planificación adecuada de los recursos humanos y financieros.

De igual forma la empresa beneficiaría a sus clientes al brindarle un servicio eficiente dándole solución a sus necesidades de forma rápida, brindándole atención personalizada y con las estrategias también obtendrán un mayor crecimiento en el mercado que se plantean en el mismo, y la toma de decisiones que los lleve al éxito. Todo esto con el fin de generar mayor fortalecimiento a la empresa.

Con las estrategias que reúnan la información necesaria para el desarrollo del trabajo de la empresa y los lineamientos a seguir es de suma importancia para IMECOSA. El cual le permite el enfoque de las metas y objetivos del negocio, coordinar las tareas de acuerdo a un calendario establecido y un modelo que permita trabajar con flexibilidad, lo que da la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores organizacionales lo ameriten.

III. OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- ✓ Formular estrategias para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa IMECOSA.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- ✓ Realizar análisis de la situación actual con respecto a la gestión administrativa de la empresa “IMECOSA”.
- ✓ Diseñar la filosofía de la empresa IMECOSA, que permita la consecución estratégica de sus procesos.
- ✓ Definir estrategias para el fortalecimiento de la gestión administrativa de la empresa IMECOSA.



CAPITULO I

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE IMECOSA



“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

1.1 ANÁLISIS INTERNO

Mediante el análisis interno de la empresa IMECOSA, se comparó la situación actual, el cual comprende un estudio del entorno en que la empresa se desenvuelve, así como las fuerzas que operan dentro de la empresa de servicios; además se realiza una caracterización de la empresa a nivel de organización y dirección.

1.2 Descripción del Negocio

La empresa de Ingeniería Mecánica, Eléctrica y Construcciones de obras civiles S.A, se dedica a brindar los servicios, ventas e instalaciones de sistemas electromecánicos e infraestructura, tratando de satisfacer las necesidades de climatización empresarial y domiciliar asesorando en mantenimientos eléctricos residenciales y maquinaria eléctrica industriales y atendiendo remodelaciones del hogar y oficinas.

Actualmente la empresa cuenta con seis trabajadores contratados de manera indefinida y cuando se realizan proyectos de gran magnitud se contrata personal de forma temporal con el plazo que dure el proyecto.

Con el fin de obtener información para el desarrollo del diagnóstico se hizo uso de fuente de información primaria y secundaria. Las técnicas utilizadas fueron la entrevista y la observación directa.

Se ha seleccionado la técnica de recopilación de información por ser flexible y se trabaja con preguntas abiertas. Esta técnica es utilizada debido a que es la más conocida, y de fácil aplicación que permite obtener información concreta y directa de las personas involucradas.

Las personas entrevistadas fueron el Gerente General y administrativo, seleccionados por ser las personas que manejan y conocen todas las funciones y procesos que se realizan. (Ver en el anexo N°1 y N°2).

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

La observación directa en el lugar donde se desarrolla el trabajo permitió verificar la información obtenida en la entrevista. Se desarrolló visita por una semana a la empresa IMECOSA, en los cuales permitió observar el desarrollo de las ventas y el comportamiento de cada uno de los trabajadores.

1.2.1. Función Administrativa

Por diferentes causas, la empresa IMECOSA, se encuentra en situaciones delicada. Una gestión ineficiente y condiciones externas desfavorables, puede conducirla a un desequilibrio, capaz de llevarlas a la quiebra en un tiempo relativamente corto; pero si las causas que originan el problema son detectadas a tiempo se podrá encontrar soluciones y, por supuesto, implementarlas con prontitud.

Una organización débil, una planificación deficiente, defectos e irregularidades, normas de desempeños pocos estrictas, informes, poco, una estructura organizativa desequilibrada o inexistente son apenas algunas circunstancias que puede contribuir a una administración deficiente y, como consecuencia al fracaso.

En la situación anterior se hace necesario evaluar y detectar las causas reales de las mismas, la importancia de cada una de ellas; así como determinar y seleccionar las soluciones adecuadas.

Permitiendo identificar y ponderar los factores que contribuyen negativamente y positivamente el logro de los objetivos de la empresa, constituyéndose en base para el control práctico, planeamiento y toma de decisiones.

1.2.1.1 Perfil Ideológico

En la empresa en la actualidad no están de forma escrita la misión, la visión, objetivos y valores, aunque no estén definidos se propicia a nivel interno en cierta medida un buen funcionamiento de la empresa. Se puede asegurar que los instrumentos estratégicos no se encuentran de manera visible y accesible a los trabajadores, y además personas relacionadas con la empresa.

1.2.1.2 Proceso Administrativo: Planificación

En cuanto al proceso de planificación es importante destacar que no se realiza de manera correcta, es decir lo único que se planifica son las compras que se tienen que realizar. En la actualidad no se cuenta con formas de control adecuado, así como la definición de políticas dentro de la empresa; lo mismo ocurre con algunos aspectos correspondientes a las mejoras de las instalaciones, por ello hace falta definir los instrumentos de planificación de las actividades.

En esta organización no existen metas específicas, lo que dificulta en muchas ocasiones el actuar de los trabajadores, no saber qué actividad tiene mayor prioridad, lo que genera problemas en algunas situaciones y por ende afecta en el desarrollo, crecimiento y funcionamiento de la empresa.

1.2.1.3 Procesos Administrativo: Organización

La empresa cuenta con tres áreas de trabajo siendo estas: Gerencia general y áreas de finanzas y administración sin embargo las funciones que realizan cada una de estas áreas no están definida de forma escrita, siendo esto posibles causas de equivoco que traen conflicto en el funcionamiento interno, los que se refleja en las prácticas de la empresa.

1.2.1.4 Infraestructura

En cuanto a infraestructura IMECOSA únicamente cuenta con una oficina, bodega de herramientas, equipos y un terreno adicional para la construcción del edificio de la empresa cuando se desarrolle más en el mercado.

La instalación de la Empresa no cuenta con las condiciones adecuada debido a que no tienen exhibido ningún rotulo publicitario que sirva para identificar la empresa y los servicios que esta presta.

1.2.2. Función de Recursos Humanos

IMECOSA no cuenta con departamento de RRHH, el encargado de contratar al personal es el gerente general realizándolo de forma directa llamando a personas conocidas o excompañeros de trabajo con experiencia, no realizan promociones de plaza en ningún tipo de medios escrito o audiovisual, esto son llamado por el gerente quien es el que le da a conocer las funciones que hay que realizar en la plaza, el horario de trabajo, así también los proyectos que IMECOSA realiza. Una vez terminada una breve entrevista y el gerente está de acuerdo que esa persona es la ideal para la plaza, posteriormente se realiza la contratación.

Se realizan dos tipos de contratación, pero ambos de manera verbal, uno de los contratos es de forma indefinida y el otro tipo de contratación temporal que es cuando realizan proyectos que tienen estipulado el plazo en el que se va a entregar finalizado, estos son contratados como servicios profesionales que no reciben las prestaciones sociales de ley.

IMECOSA no mide el desempeño por medio de pruebas escritas, verbales o físicas, el desempeño de los empleados lo miden de forma visual con respecto al rendimiento en el área de trabajo, según la entrevista realizada a la gerencia esto lo toman sin importancia porque el personal técnico trae una larga trayectoria laborando juntos.

La mayoría de los proyectos que se realizan en IMECOSA son trabajos de campo, en caso de laborar fuera de Managua a los empleados se les compensa con viático de alimentación y transporte, de igual manera cuenta con el beneficio de préstamos pequeños en caso de necesidades económicas.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

1.2.2.1 Organigrama

Actualmente la empresa no cuenta con un organigrama formalmente establecido o escrito las relaciones que se dan de la siguiente manera:

El gerente general es la máxima autoridad y quien es el que se encarga de la toma de decisiones, es quien se entiende directamente con el gerente administrativo y contador, brindándoles las orientaciones pertinentes para llevar a cabo el funcionamiento de la empresa. El contador es quien mantiene informado al gerente y administrador acerca de todo lo referente a la gestión de la información financiera por medio de registro contable, cumpliendo con todos los requerimientos de información para la toma de decisiones.

La administración es quien tiene la tarea de monitorear al personal y estar pendiente de cualquier situación negativa que afecte al desempeño óptimo de la empresa.

1.2.2.2 Identificación de Cargos

Cabe mencionar que los cargos no están totalmente definidos por medio de sus fichas ocupacionales en lo que respecta a las funciones que debe de cumplir cada uno de los cargos. Se observa a continuación los cargos identificados mediante la información obtenida directamente de la gerente administrativa (**Tabla 1**)

Tabla 1
Cargos

Nombre del cargo:	Ocupantes
Gerente General	1
Gerente administrativo	1
Contador	1
Gerente técnico	1
Ayudante técnico	1
Afanadora	1
Total	6

Fuente: Elaboración propia.

1.2.3. Higiene y Seguridad

Es uno de los puntos más importantes en cualquier organización. En IMECOSA lo toman con mucho cuidado porque el trabajo la mayor parte del tiempo se realiza en alturas, con productos químicos a la intemperie y con voltajes de energías.

Para asegurar el bienestar de sus empleados le da la responsabilidad de utilizar equipos de seguridad, se facilita las herramientas necesarias como escaleras de aluminios con aislantes, alicates para alto voltajes trabajando con voltaje superiores a los 220V, equipo personales como gafas para sol, chaquetas mangas larga, botas y gorras, equipo de medición para saber cómo manipular cada aparato que revisaran, aunque no cuenta con un manual de higiene y seguridad siempre están al cuido de sus empleados para evitar cualquier accidente en horas laborales.

1.3 Gestión de Mercado

1.3.1. Producto y Servicios

1.3.1.1 Productos

IMECOSA como táctica de mercado la empresa adquiere sus productos importados desde Costa Rica y Estados Unidos, para brindarles un mejor precio y ser competitivo en el mercado, la mano de obra es clasificada y compra los productos a empresa con marcas de alto prestigio.

La empresa se desenvuelve en un mercado orientada a brindar servicios, ventas e instalaciones de sistemas electromecánicos e infraestructura, tratando de satisfacer las necesidades tanto para el hogar y oficinas.

En relación al servicio de venta, IMECOSA tiene aspectos positivos actualmente realizan el servicio post-venta para conocer la satisfacción de los clientes una vez realizado el contrato de sus servicios o compras.

Los productos que se venden son acordes a los servicios o a los proyectos que el cliente contrata.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

IMECOSA no cuenta con un catálogo de producto en cuanto a equipos de climatización, eléctrico y de construcción, el gerente general es el encargado de asesorar a los clientes qué producto es el indicado a utilizar dependiendo de la magnitud del proyecto y a sus necesidades, él es el único que maneja los procesos que se llevan a cabo en cada uno de los servicios que el cliente contrata y es especializado en climatización, refrigeración, electricidad y obra civiles.

1.3.2. Servicios

Es difícil mantenerse en el mercado si existe una gran variedad de competencia.

La situación de IMECOSA se complica si los servicios de la competencia se vuelven más avanzados tecnológicamente o si tomaran estrategias de precios más bajos; lo cual provocaría una mayor aceptación de parte de los clientes hacia la competencia generando una reducción de las utilidades de la Organización.

En cuanto a los servicios que ofrece la empresa son:

1.3.2.1 Sistemas de climatización

- ✓ Mantenimientos preventivos, correctivos y reparaciones de unidades de expansión directa como: unidades de ventana, mini splits pared, mini splits piso techo, multi splits, splits ductos y unidades paquetes; en eficiencia estándar y alta eficiencia.
- ✓ Mantenimientos preventivos, correctivo y reparaciones de unidades de ventilación: tipo axial y centrífugo, de transmisión directa y por banda.
- ✓ Suministro e instalación de sistemas de climatización en aplicaciones residenciales, comerciales e industriales.
- ✓ Suministro e instalación de sistemas de ductos en fibra de vidrio, lámina galvanizada, hierro negro y/o acero inoxidable según sea la aplicación.
- ✓ Suministro e instalación de sistemas de ventilación para aplicaciones residenciales, comerciales e industriales.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

- ✓ Suministro e instalación de sistemas de climatización para aplicaciones especiales tales como: laboratorios, hospitales, etc.
- ✓ Suministro e instalación de sistemas de zonificación de forma mecánica o electrónica a través de sistemas centralizados.
- ✓ Elaboración de cálculos térmicos, diseños de sistemas de climatización y ventilación.
- ✓ Asesoría y atención personalizada.

1.3.2.2 Sistemas Eléctricos

- ✓ Mantenimientos preventivos de sistemas eléctricos para aplicaciones residencial, comerciales e industriales.
- ✓ Suministro e instalación de sistemas eléctricos en baja y media tensión; para aplicaciones residencial, comerciales e industrial.
- ✓ Suministro e instalación de Bancos de compensación y/o capacitores.
- ✓ Mantenimiento de generadores eléctricos, transformadores, sub-estaciones eléctricas.
- ✓ Auditorías energéticas.
- ✓ Elaboración de diseños eléctricos en baja y media tensión.
- ✓ Asesoría y atención personalizada.

1.3.2.3 Trabajos de Obras Civiles

- ✓ Construcción de paredes livianas, cielos en gypsum o suspendido.
- ✓ Construcción de paredes de mampostería o bloque según la aplicación.
- ✓ Construcción de losas para pisos o entrepisos.
- ✓ Construcción de estructuras metálicas, para techo, paredes o refuerzos.
- ✓ Mantenimientos de infraestructura (pintura de edificios, reparaciones, etc.).

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

1.3.3. Maquinaria y Equipos

IMECOSA tiene un registro del inventario de los activos, sin embargo, no se mantienen actualizado. Siendo esta una empresa de servicios y no de producción no existen un diagrama de equipos, en su mayoría se obtienen al contado siendo esto equipos de climatización, eléctricos, mecánicos y de remodelación. Son importados para luego su debida comercialización.

IMECOSA en el área de climatización brinda a sus clientes equipos de estándar y alta eficiencia, también los equipos son de última tecnología en ahorro energéticos y cuidado del medio ambiente. De igual manera los equipos que utilizan para brindar los servicios con mayor calidad son equipos de medición como: anemómetros, tacómetros, manómetros, termómetros digitales, multímetros, sensores de solidez, etc.

Para trabajos de obras civiles como movimientos de tierras o demolición de edificios la maquinaria es alquilada a una empresa subcontratista. Para realizar los diseños de obras civiles o de sistemas de climatización o eléctricos se utilizan software tales como load EXPRES, greenheck, Ductsizer, Demcquay, Truz proyect Sirecs y AutoCad.

La empresa cuenta con maquinaria de transporte de los productos que se encuentra en buen estado y se realizan mantenimiento de manera periódica. La empresa cambia de equipo hasta que se dañen, pero adquieren equipos o máquinas de nueva tecnología para sus servicios. Los equipos utilizados en esta empresa son Hidro-lavadora, compresor, soldador, taladro industrial.

1.3.3.1 Insumos

Un aspecto importante que se considera relevante en la calidad de sus productos está relacionado con el suministro de insumos: En base a que se ofrecen servicios diferenciados, por lo cual será objetivo primordial, trabajar con los insumos adecuado para la realización de las tareas.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

La empresa IMECOSA hace uso de insumos tales como limpia contacto, detergente, químicos, tubería de refrigeración, tubo pvc, perlines, cables, los cuales son utilizados para los mantenimientos e instalación de sistemas eléctricos y sistemas de aire acondicionado, así como otros insumos que son ocupados para las obras civiles como plysem, cobintec, teja asfáltica e insumos principales como arena, piedrín, cemento, hierro, entre otros.

1.4 Precio

El precio es una variable fundamental para la obtención de beneficios y de esta forma mantener activa el funcionamiento de la empresa. Determinar el precio tiene una gran importancia e incidencia en la función de mercado, ya que de la fijación del precio y de sus posibles variaciones dependerá el éxito del producto o servicios a ofrecer.

En la actualidad la empresa trabaja mediante un método basado en costo, el cual le permite establecer un margen de contribución en dependencia del costo de adquisición de los mismos y los precios de mercado. La empresa tiene claramente definido su segmento de mercado, a medida de su crecimiento y experiencia IMECOSA ha podido incursionar en el sector empresarial, es por ello que dentro de la empresa existen tres precios diferenciado en función del tipo de cliente del cual se clasifican según su nivel económico: Industrial, residencial y domiciliar.

A continuación, se detalla los tres tipos de clientes según su nivel económico:

1.4.1. Cliente Industrial:

En base a la instalación y mantenimiento de equipo de aires acondicionado a éste se les ofrece un menor costo debido a que son cantidades grandes de equipo lo que se instalan y se les dan mantenimiento, el precio que se ofrece también es dependiendo de la capacidad que tengan los equipos, esto se mide en base a la unidad de medida BTU.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

En los trabajos de electricidad se brindan precio tomando en cuenta la distancia de la cometida y el tipo de material eléctrico a utilizarse y en trabajo de obras civiles los precios se brindan por mts², siempre se toma en cuenta que los proyectos a realizarse en las industrias son de gran magnitud es por eso que se les brinda el mejor precio.

1.4.2. Cliente Residencial:

En cuanto a los precios que se brindan a los trabajos que se realizan en este nivel son un poco mayor que los precios que se le brindan a las industrias debido a que estos proyectos son un poco más bajos y se incurren en más costos de operación. El precio también depende del equipo de climatización que se instalará o se le dará mantenimiento.

En los trabajos de electricidad los precios son estipulado de acuerdo a la distancia de la cometida y el tipo de material eléctricos que se va a utilizar.

En los trabajos de obras civiles los precios se brindan por mts² y depende del tipo de material que el cliente desee utiliza.

1.4.3. Cliente Domiciliar:

Los trabajos realizados en viviendas o casas particulares los precios son más elevados, incurriendo en más costos operativos porque normalmente son proyectos pequeños de un día o semana. Se da la opción al cliente de elegir el tipo de equipo para su mayor comodidad y ahorro.

Sus precios están fijados en dólar para empresas industriales, residenciales o domiciliarias.

1.5 Proceso de venta

Para el proceso de la venta el gerente general es el encargado de contactar a los posibles clientes mediante llamadas telefónicas, visitas a los negocios y por su

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

página web. Se logró observar que la mayoría de trabajo administrativo la realiza el gerente propietario.

Si al cliente le interesa la oferta que le brindan se realiza una cita formal donde se le presentan formalmente los servicios que esta brinda y cuáles son las alternativas que se pueden utilizar para que el cliente quede satisfecho.

Una vez contratado los servicios en caso de que sea de reparación o mantenimiento, se le informa al técnico acerca del lugar al que se debe dirigir para realizar el trabajo, una vez hecho el trabajo, el técnico regresa a IMECOSA y da su informe del trabajo realizado por medio de un documento de la conformidad de trabajo donde se le explica al cliente lo que se realizó posteriormente firmado por él cliente.

En caso de que el servicio sea por la venta de equipo, el gerente administrativo y el director técnico se encargan de visitar al cliente y le sugiere que equipo es el adecuado de acuerdo al tamaño del lugar en el cual se va a ubicar el equipo, posteriormente el gerente administrativo envía los datos recaudados al gerente general quien es que se encarga de elaborar la oferta con respecto a las especificaciones, luego estas ofertas se hacen llegar al cliente ya sea personalmente o por medio de correos electrónicos. Si el cliente acepta la oferta, los equipos se solicitan al proveedor y luego son instalados en el lugar, si no se acepta la oferta, se intenta una negociación con el cliente acerca del precio de la oferta. Si luego de esta negociación el cliente no cambia su opinión, se desiste de la oferta. A continuación, se presenta un flujograma de los procesos que se lleva a cabo para la adquisición de contrato.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

Figura 1

Proceso de adquisición de contrato



Fuente Elaboración Propia

1.5.1. Proceso de operación.

El proceso operación varía en función de si se trata de la realización de si se trata de la instalación de aire acondicionado en domicilios particulares, o de sistemas de ventilación en locales o de instalaciones de aire acondicionados en edificación de obra nueva o del mantenimiento de instalaciones.

❖ Instalación de aire acondicionado y ventilación en domicilios y locales

Esta actividad corresponde a la instalación de aire acondicionado en domicilios particulares la instalación de ventilación y aire acondicionado en locales, normalmente este tipo de trabajos no conlleva un mantenimiento posterior por parte de los instaladores. En el proceso interviene habitualmente además de un instalador un albañil quien da soporte de ayuda (picar agujeros, poner escayola...)

Cuando se realiza la llamada por parte del cliente, se lleva a cabo una visita para valorar la magnitud del trabajo y emitir presupuesto, hay que calcular los metros cúbicos de aire para establecer el número de aparatos y la potencia de los mismos,

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

así como analizar la posibilidad de instalación para adaptarse a cada una de las circunstancias específicas, posteriormente se presenta el presupuesto y si se acepta se realiza el trabajo.

1.5.2.Mantenimiento de Equipos de refrigeración.

Respecto al mantenimiento se realizará una oferta de servicios a los clientes potenciales, los cuales tendrán derecho a las revisiones periódicas que hayan contratado, así como al servicio de averías.

En la prestación de servicios, es fundamental además de la calidad del servicio prestado la relación con el cliente.

Aquí hay que tener muy presente que hay aspectos no relacionados directamente con la realización del trabajo que influyen de manera determinante sobre la satisfacción del cliente, tales como la puntualidad, el cumplimiento de plazos, el tiempo de respuesta ante averías, la corrección en el trato y la comunicación sobre las distintas incidencias que surgen y las posibles soluciones. Se trata no solo de realizar un trabajo, sino de asesorar al cliente tanto en lo referente a la propia instalación en si, como en la maquinaria más idónea para cada caso.

1.5.3. Clientes Potenciales de IMECOSA

La empresa tiene como objetivo principal satisfacer las necesidades de sus clientes, brindando un servicio diferenciado. Actualmente el mercado de aires a condicionados se encuentra con gran demanda por diferentes sectores de la industria con necesidades específica para ser atendidas.

Se implementan estrategias de lanzamiento (penetración en el mercado).

La estrategia comercial está diseñada para realizar la penetración en el mercado dando a conocer la empresa que a pesar de ser nueva posee la capacidad y

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

conocimiento en sistema de climatización, sistema eléctrico, y trabajos de obras civiles al igual que la competencia.

Inicialmente se procederá a enviar información de la empresa a todos los posibles clientes además de visitas comerciales ofreciendo los servicios de la empresa. Llegar a los clientes haciéndoles saber que la empresa la conforma profesionales que dominan el tema dejando claro el mensaje que a pesar de ser una empresa nueva el equipo de profesionales que la conforma posee la mejor experiencia y conocimiento además de tener el gusto de poder atenderlo.

A continuación, se detalla los diferentes clientes potenciales de la empresa IMECOSA:

Clientes particulares que solicitan los servicios de la empresa. Estos clientes acuden principalmente por motivos de cercanía para solicitar servicios relacionados principalmente con la instalación de aire acondicionado en su vivienda, por lo que suelen ser residentes en las zonas de inmediación del local o personas que transiten por esta zona.

Las empresas que más utilizan aire acondicionado son aquellas que realizan las actividades de oficina-servicios, le siguen las actividades de hotelería, industria y comercio las cuales utilizan en gran medida los sistemas de ventilación para su función.

Empresas de construcción. Estas empresas pueden solicitar los servicios bien para realizar instalaciones en obra nueva o como subcontratación de determinadas tareas en reformas de viviendas o locales.

1.5.4. Proceso de Compras

Las compras en IMECOSA se realizan de la siguiente manera:

El proceso comienza con la percepción de una necesidad de compra de algún equipo por parte de la empresa que se le brinda el servicio.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

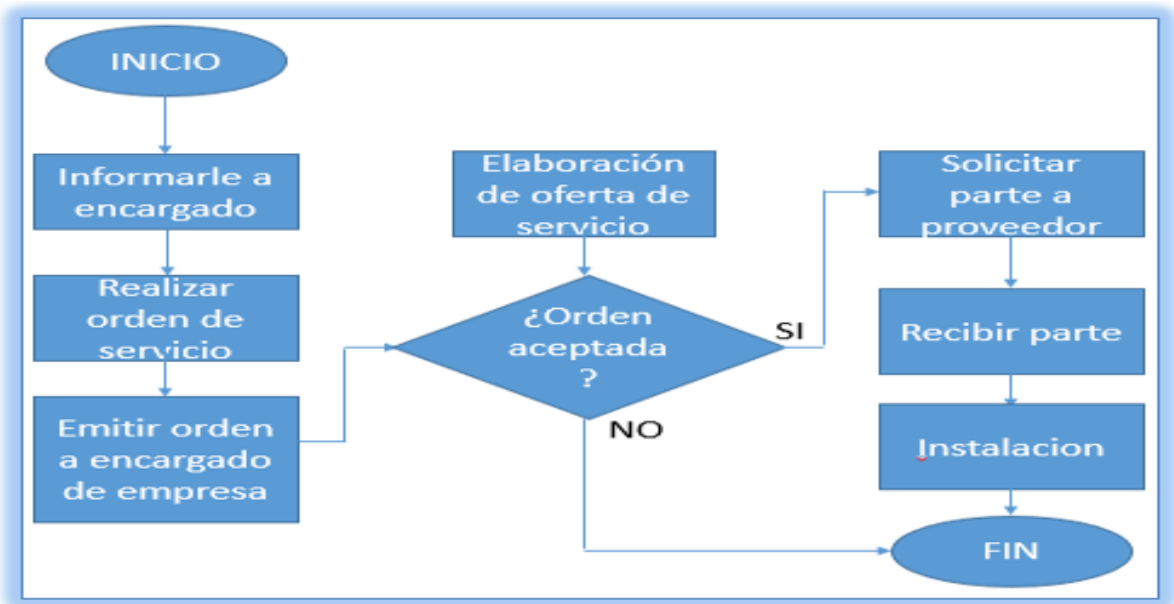
- ❖ En primer lugar, se hace un análisis del equipo, cuál es su utilidad, que cantidad se requiere, y cuales satisfacen más en relación calidad-precio.
- ❖ En segundo lugar, la empresa evalúa a sus proveedores, tanto a los habituales, basándose en los datos que dispone con respecto a los servicios prestados, como a los esporádicos, realizando una primera compra de referencia o muestra de productos o servicios. El responsable de compras, analiza la conveniencia de las diferentes ofertas y en función de cuál sea más ventajosa. Después de seleccionar la mejor oferta, se emite el pedido por parte del gerente que es quien aprueba en última instancia el pedido.
- ❖ El técnico quien es el que recibe los equipos deberá comprobar que este se ajuste a los pedidos emitido, haciendo una minuciosa revisión, para comprobar que estos se encuentren en buen estado para su debida instalación.
- ❖ Una vez realizada la comprobación tras recepcionar el equipo, si se notan alguna anomalía en relación con el pedido lo rechazan al proveedor. Y se realiza de nuevo el proceso de compra del mismo.

A continuación, se presenta un flujograma de los procesos de compras que se lleva a cabo dentro de la empresa.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

Figura 2

Proceso de compras de IMECOSA



Fuente Elaboración Propia

1.5.5. Atención al cliente

El proceso de atención al cliente puede caracterizarse como el conjunto de actividades relacionadas entre sí que permite responder satisfactoriamente a las necesidades del cliente.

El cliente entra en contacto con la empresa mediante llamadas telefónica en donde es atendido por la gerente administrativa, estas pueden ser por una necesidad por satisfacer o que el cliente necesite información sobre un equipo o servicios, conocer qué pasos debe efectuar para realizar una gestión o realizar una queja. Aportando información, de lo que desea en ese momento, a partir del cual se elaborará una respuesta que deberá ser la más satisfactoria posible de parte de la gerente.

Entre el planteamiento de la necesidad y la satisfacción de la misma, existe un proceso, que debe ser piloteado por la gerente administrativa, y que constituye el proceso de atención de cliente.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

Se define a continuación, de forma genérica, el proceso de atención del cliente por parte de la empresa IMECOSA.

Figura 3

Proceso de atención al cliente de la empresa IMECOSA



Fuente Elaboración Propia

1.6 Publicidad y promoción

La empresa busca como llegar a los consumidores finales enfatizándose en las ventajas que tienen en el sistema como el ahorro a mediano plazo.

Esto se refiere a que se llegue directamente a los clientes de tal manera que no haya intermediarios y así ofrecerles un mejor precio y mejores servicios de tal manera que su inversión sea recuperada a mediano plazo, y el trabajo realizado tenga una mayor vida útil.

Se llega a los clientes potenciales a través distintos medios publicitarios como son:

- ✓ Uso de página web: La empresa también como parte de mercadeo ofrece sus servicios por medio de una página web elaborada con el objetivo de llegarles a los clientes por medio de uno del servicio más utilizados actualmente a como lo es el uso tecnológico e informativo del internet.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

- ✓ Publicidad Radial: Promocionan los servicios de la empresa por medio de la Radio Tigre a un bajo costo.

Al igual los vehículos de la empresa cuenta con publicidad, realizan entrega de tarjetas de presentación y en su mayoría la publicidad es boca a boca y por medio de llamadas telefónica que realiza el gerente general.

Para IMECOSA la publicidad es de gran importancia es por ellos que invierten en publicidad; sin embargo, la empresa ha sido conocida mediante referencias que han tenido del trabajo realizado por el gerente general.

1.7 Situación sobre la gestión financiera.

La gestión financiera de la empresa está controlada por el gerente propietario y gerente administrativo, se lleva el control de algunas transacciones en el libro diario, actualmente en la empresa se realiza un estudio semanal de ingresos versus egresos lo que permite llevar un control detallado para facilitar el trabajo del cierre de mes, pero muchas veces estos datos no están actualizados en tiempo y forma, ya que no hay una persona asignada para las compra de materiales y estos son comprado por cualquiera de los trabajadores y luego no son reportado al contador que es el encargado de llevar el control de las compras.

Cuentan con un contador que es quien lleva el control de los estados financieros de los cuales se detalla todos los movimientos de la empresa. En IMECOSA no se manejan inventario de productos e insumos, al igual no se maneja el control de servicios básicos tales como agua, luz, teléfono, entre otros. Tampoco manejan dinero de caja chica el cual es importante en caso de emergencia. No aplican de manera correcta todos los aspectos que conlleva a una buena función financiera. Lo poco que aplica le ha permitido mantener y utilizar el dinero para llevar por un buen camino a la empresa.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

El gerente general es el encargado de dividir las utilidades entre los socios anualmente y el que maneja y toma las decisiones de la empresa, el gerente administrativo es el encargado de notificarle el pago de nómina y el que maneja las cuentas bancarias. Todos los procesos financieros se llevan de una manera desordenada ya que el contador y el gerente administrativo no tienen definidas cuáles son sus funciones.

Entre los compromisos que se cumplen del cual están sujetos la empresa es a la DGI (Dirección General de Impuestos) como régimen jurídico. Esta empresa está inscrita como sociedad anónima cuentan con número RUC actualizado y solvencia fiscal, así como el acceso a la nueva plataforma de declaración y pago de impuesto VET (ventanilla Electrónica Tributaria).

1.8 Debilidades y Fortalezas

El análisis interno establecido en el capítulo del presente documento, se determinaron las debilidades y fortalezas de la empresa IMECOSA, que se presentan enlistada a continuación:

Debilidades:

1. Filosofía empresarial no definida
2. Estructura organizacional no definida
3. La empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, ni reglamento interno.
4. Falta de comunicación entre los trabajadores y la dirección administrativa de la empresa.
5. No hay una dirección estratégica clara.
6. Débil imagen en el mercado
7. Las instalaciones físicas en el área de servicio al cliente no están debidamente acondicionadas.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

Fortaleza:

1. Legalmente inscrita como sociedad anónima.
2. Personal altamente calificado.
3. La empresa Ofrece servicios completos en la rama de climatización en obras civiles y eléctricas.
4. Equipamiento de última generación.
5. Productos fiables y certificados.
6. Precios accesibles.
7. Proveedores establecidos
8. Efectividad en los servicios.
9. Aplicación de seguimiento post-venta
10. Buen ambiente laboral.
11. Salarios asignado y cumplimiento de las prestaciones a cada trabajador.
12. Licencia de exportación e importación de productos y maquinarias.
13. Poseen un terreno adicional, para maquinarias pesadas.

1.9 Análisis externo

El propósito de este acápite es resaltar aquellos aspectos del entorno de la empresa de servicios, de la cual, IMECOSA forma parte, los cuales son de interés y vital importancia dado que puede influir directa o indirectamente en el comportamiento de la misma en el presente o futuro cercano, los aspectos que se abordan son los Siguientes:

1.9.1. Entorno Económico

El entorno económico de la empresa puede verse afectado por diversos factores internos y externos. Un factor interno que afecta el entorno es el costo de la mano de obra, de los materiales, de los procesos y los procedimientos.

Sin embargo, uno de los factores que afectan a la empresa directamente el crecimiento de la misma es la inflación de los precios de los productos y servicios.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

La inflación afecta en mayor intensidad los precios de venta, o bien a los costos la empresa generalmente combate la inflación tratando de disminuir los costos y manteniendo precios competitivos, pero no puede nada en contra de la inflación generalizada en la economía.

Otros de los factores que afecta de forma negativa a la empresa IMECOSA en su entorno económico es el deslizamiento de la moneda y el aumento del precio del petróleo, ya que ellos compran sus equipos e insumos en dólares y las facturas de sus servicios son efectuada en dólares, pero la mayor parte de los clientes prefieren pagar en la moneda oficial el córdoba.

El precio del petróleo actualmente en Nicaragua es uno de los precios más alto de los países de américa central con el incremento del 4.1% el precio de la gasolina. Sin embargo, durante el primer cuatrimestre de 2016, el país se ahorró 55.8 millones de dólares, si se compara con el mismo período de 2015, indica el informe sobre Comercio Exterior que publica el Banco Central de Nicaragua (BCN).¹ Aspecto que directamente depende de la baja que a nivel internacional experimentan los precios del barril de crudo y que este 2016 ha permitido reducciones a la tarifa energética tanto como en el sector comercial con \$20 millones, residencial \$18 millones e industrias \$15 millones ya que se está utilizando el 58% en energía renovable. ² Tanto como para el país y para la empresa es muy positivo la reducción en costo de la electricidad ayudará al crecimiento del PIB y a una disminución en la inflación.

¹ Avendaño. Nestor. (Feb 2, 2005). Macroeconomía de Nicaragua. Recuperado de <https://nestoravendano.wordpress.com/tag/banco-central-de-nicaragua/>

² Guerrero. Nicaragua Ricardo. (abril 28, 2015). Los combustibles, la producción y la inflación en Nicaragua. Recuperado de <http://www.elnuevodiario.com.ni/nacionales/358700-sector-comercio-ahorrara-us-20-millones-energia/>

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

1.9.2. Entorno Cultural

La empresa IMECOSA ofrece sus servicios completos como la mejor opción en satisfacer la necesidad tanto en climatización, asesoramiento, mantenimiento eléctrico y alquiler de máquina eléctrica e industrial, atendiendo en remodelación tanto como empresarial, residencial o domiciliar.

IMECOSA ha incursionado en el mercado de los parques industriales de origen norteamericanos por motivos del tipo de maquilas con la que trabajan y esta cultura solo labora con aire acondicionado, convirtiéndose en los clientes potenciales para IMECOSA y han tenido un crecimiento en los números de parque industriales en el país del 3% anual, los mantenimientos en las industrias se realizan mensualmente debido a que los equipos trabajan más tiempo.

1.9.3. Entorno Demográfico

En el entorno demográfico es importante mencionar que los productos y servicios ofrecidos por la empresa IMECOSA están enfocados a lograr satisfacer las necesidades y climatizar las instalaciones de los diferentes sectores, comercial, industrial, residencial. Suministrar equipos, realizar instalaciones, diseños son mayormente las actividades que realizan las empresas que se encuentran en el sector, además del mantenimiento preventivo y correctivo que se deben realizar a todos los sistemas ya instalados, referente a todos los servicios prestados.

No es un secreto que el sector de aire acondicionado depende del sector de la construcción ya que para edificaciones nuevas o para la remodelación de algunas se requiere acondicionamiento de aire. El aumento de grandes superficies comerciales en el país ha hecho que este sector presente un gran crecimiento en los últimos años. Sector construcción de Nicaragua lidera con el mayor crecimiento

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

en Centroamérica,³ además el servicio de aire acondicionado que era antes considerado como un lujo ahora es considerado como una necesidad para los sitios de trabajos y vivienda.

Sin embargo, las personas naturales o el sector residencial no optan por estos servicios a pesar que en el año 2015 en los hogares nicaragüenses se considera que su capacidad de compra ha mejorado un 28% con respecto al año pasado, cuando el porcentaje era del 24%.⁴

1.9.4. Entorno Jurídico

En cuanto a las normas Fiscales IMECOSA realiza pago de licencia de importación y exportación de equipos, bajo las normas jurídicas que la ley N° 265 establece el auto despacho para la importación, exportación y otro régimen Título I, capítulo único artículo 75 del referido instrumento jurídico establece la modalidad la autodeterminación y autoliquidación, de las obligaciones aduanera. La presente ley tiene por objeto regular los actos y formalidades que los interesados y las autoridades aduaneras deben realizar en las aduanas para la entrada o salida de mercancías o del territorio nacional.

El impuesto sobre la Renta (IR) es el gravamen fiscal que afecta la renta neta originada en Nicaragua de toda persona natural o jurídica residente o no en el país. El IR lo declaran y pagan las personas naturales cuya renta bruta sea mayor de 50 mil córdobas y toda persona jurídica cualquiera que sea el monto de sus ingresos.

Decreto No.662 Ley de impuesto sobre la renta.⁵

Son rentas originadas en Nicaragua, la que se derivan de bienes existentes en el país, de servicios prestados en el territorio nacional, o de negocios llevados a cabo

³ Chávez. Kenneth (agosto, 2016), sector construcción de Nicaragua lidera con el mayor crecimiento en centroamerica Recuperado de <https://www.el19digital.com/articulos/ver/titulo:45912-sector-construccion-de-nicaragua-lidera-con-el-mayor-crecimiento-en-centroamerica>

⁴ Bejarno. Manuel (marzo, 2017), Banco central de Nicaragua confirma crecimiento de 4.7 % del PIB. Recuperado de <http://www.elnuevodiario.com.ni/economia/422006-bcn-confirma-crecimiento-4-7-pib/>

⁵ Ley obtenida de la DGI

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

o que produzcan efectos en la Republica sea cual fuere el lugar donde se percibe dicha renta.

Para las personas jurídicas en general, el impuesto a pagar será el 30% de su renta imponible.

La empresa está sujeta al pago del impuesto sobre la renta.

IMECOSA al igual cuenta con un poder de presentación legal en cuanto a los siguientes requisitos que están descrito con el fin de guiar la solicitud de Reembolso o aplicación de los Saldos a Favor en esta Dirección General de Ingresos (DGI), la base legal referida en todos los casos esta originada del **Arto. 123 de la Ley de Equidad Fiscal**⁶, y demás Artículos señalados conforme a la actividad económica.

La empresa al igual cuentan con su número RUC la cual por decreto está sujeto a la Ley Creadora del Registro Único del Ministerio de Finanzas, de conformidad con la facultad que le otorgan los Artículos 1,4 y 10 de la ley creadora de Registro Único del Ministerio de Finanzas, dicta lo siguiente:

Arto.1. Para los efectos de la aplicación de este reglamento deberá entenderse por:
El RUC: El Registro Único creado por el Decreto

Las personas Naturales, Jurídicas y Comunidades o sus representantes obligados a inscribirse en el RUC en la DGA.

IMECOSA realiza importaciones de equipos desde Costa Rica, cuentan con licencia de importación y exportación acreditados por la DGA (Dirección General de Aduana). Esta empresa paga los debidos pagos de importaciones.

Lo que les favorece para hacerle frente al mercado y a la competencia que más contrapeso les genera.

Se rige a las políticas estatales para poder licitar en los proyectos, cuentan con un permiso de Registro del proveedor del estado.

⁶ Ley obtenida de la DGI

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

1.9.5. Entorno Tecnológico

En lo que respecta a la tecnología, la empresa IMECOSA utiliza equipos y maquinaria de alta tecnología para realizar los trabajos con mejor precisión y profesionalmente entre estas se encuentran las máquinas: Hidro-lavadora, compresor, soldador, taladro industrial, y equipos de aire acondicionado de última tecnología permitiendo ahorrar hasta un 90 % de energía y entre otros. Para elaboración de los diseños utilizan programa como AutoCAD. Y software de diseño de sistemas de aire y ventilación ().

El uso de la tecnología presenta una ventaja ya que permite a la empresa agilizar el tiempo de los proyectos y con ello el optimizar los costos siendo así mucho más eficiente.

1.9.6. Competencia

Es la mayor fuerza que opera en el mercado, al existir un segmento de demanda amplia, la empresa se esfuerza por tener la mayor participación posible en el mercado, esto los obliga a ofrecer servicios y productos de calidad que cumplan con los requisitos impuestos por la demanda.

Con el fin de dar una imagen real de cómo funcionan el mercado del aire acondicionado a nivel nacional y dar base para formular una estrategia competitiva se analizan los principales competidores del sector:

Las empresas que están en este sector son altamente competitivas, manejan estrategias similares y en su mayoría ofrecen los mismo servicios y productos, además presentan un alto grado de imitación y usan los mismos canales de distribución no existiendo una diferencia relevante entre ellas, su capacidad de producción es limitada a la demandada de productos o servicios del entorno.

La mayoría de empresas de este sector son las de ingeniera SENRICH, CORBISA, SINSA, al igual que la empresa están enfocados a brindar los mismos servicios y mantenimiento de climatización por su prestigio y reconocimiento tiende a demandar sus servicios, esto representa una fuerte competencia para IMECOSA.

1.9.7.Oportunidades y Amenazas

El análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización, partiendo de los resultados generales se enlista lo siguiente:

Oportunidades:

1. Tendencia al crecimiento en el mercado nacional.
2. Introducción de tecnologías eficiente que atraiga la atención del cliente.
3. Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.
4. Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
5. Expandir la línea de productos y servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
6. Diversificarse en productos relacionados.

Amenazas:

1. La creación de nuevos competidores dedicados al mismo giro del negocio.
2. Aumento de costo en material y servicio.
3. Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.
4. Tecnología altamente cambiante.
5. Mejores ofertas por parte de la competencia.
6. Servicios sustitutos.

Después que se hizo un amplio y exhaustivo análisis externo abarcando el entorno general de la empresa, del mercado potencial, de los clientes de la competencia, se pudo obtener y enumerar las oportunidades y amenazas que debe enfrentar IMECOSA. Las oportunidades y las amenazas como resultados de todo el análisis, de los principales y potenciales clientes y de los principales competidores, se puede decir que las principales amenazas que tendrá en los próximos años son básicamente dos, y son la aparición de nuevos competidores y la exigencia creciente en los clientes, dada la gran rivalidad que tiene en este mercado.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

Por otro lado, una de las principales oportunidades de crecimiento para la empresa es la demanda por servicios de infraestructura en cuanto para todos los sectores. Por otro lado, la gran rentabilidad en el mercado hace que haya una gran demanda de nuevos servicios y posibilidades de nuevos contratos (o ampliar los mismos).

De la misma manera dentro del análisis interno realizado, aparecen las fortalezas y debilidades de la empresa con respecto a sus competidores. Dentro de las principales fortalezas tenemos el personal altamente calificado y con gran potencial de trabajo en equipo, y además se tiene una importante alianza con los principales proveedores, con respecto a las debilidades, las principales que se observan son; filosofía, estructura organizacional, manual de funciones, procedimiento y reglamento interno no definido.



**CAPITULO II: PROPUESTA
ORGANIZACIONAL Y
FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS
PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA
GESTIÓN ADMINISTRATIVA DE
IMECOSA**



“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

La Filosofía define el sistema de valores de una organización y está compuesta por unas series de principios estableciendo el marco de relaciones entre la empresa, empleados, clientes y proveedores. Esta también ayuda a posicionarse frente a la competencia y contribuir a crear valores en la sociedad.

Actualmente IMECOSA no cuenta con una filosofía es decir no tiene definido cuál es su misión y visión, objetivos, valores, metas y estructura organizacional.

Es de gran importancia que IMECOSA posea su filosofía para estar más seguro de su posicionamiento en el mercado laboral asimismo sus procesos internos serían más fácil de cumplir logrando que los trabajadores tengan claro cuáles son los objetivos y metas que deben de tener como organización y que las funciones que se realizan se hagan de acuerdo a estas.

2.1 Misión y Visión

❖ Misión

Somos una empresa dedicada al servicio de diseño y suministros de sistemas electromecánicos e infraestructuras comprometidos con nuestros clientes con excelente servicio y precios competitivos de acuerdo a sus necesidades personales o empresariales garantizando así su satisfacción.

❖ Visión

Ser una empresa líder en el mercado nacional capaz de resolver las necesidades de ingeniería, mecánica, eléctrica y construcción de obra Civil, de manera oportuna y eficiente para nuestros clientes, ofreciendo servicios de calidad, innovadores y seguros.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

2.2 Valores

Valores que caracteriza a IMECOSA.

- **Pro actividad**

Desarrollar una conducta proactiva que ayude a afrontar problemas, prever consecuencias y orientándose a la innovación.

- **Responsabilidad**

Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno.

- **Transparencia**

Total, información a todos nuestros clientes sobre los servicios que ofrecemos.

- **Calidad**

Tendemos a la excelencia en prestación de nuestros servicios y completa satisfacción de nuestros clientes.

- **Actitud de servicio**

Servir a nuestros clientes de forma profesional, pero también adoptando una actitud que transmita un mensaje positivo, marcando la diferencia en todo lo que hacemos por dar satisfacción a nuestros clientes.

- **Actitud de mejoramiento continuo**

Mejora continua hacia a la excelencia como forma de trabajar, evitando los cambios drásticos y repentinos.

- ❖ **Política**

En el cumplimiento de nuestra Misión, observaremos permanentes las aptitudes distintivas para satisfacer nuestros clientes internos y externos:

- ✓ Garantizamos a nuestros clientes calidad, agilidad para su total satisfacción.
- ✓ Trabajar con excelencia los asuntos encomendados, velando por la efectividad personal y de equipo en el logro final de resultados.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

- ✓ Comprometidos con las normas de calidad.
- ✓ Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.

2.3 Objetivos de la Organización

- ❖ Alcanzar y mantener los más alto estándares de satisfacción al cliente en nuestra empresa, a través de productos y servicios innovadores.
- ❖ Cumplir con los compromisos contractuales, las normas legales y las adoptadas por la organización.
- ❖ Propiciar alianzas estratégicas de crecimiento mutuo con nuestros proveedores.
- ❖ Mediante el continuo mejoramiento de su eficiencia, fortalecer el sistema de gestión y hacerlo memoria e identidad de la organización.
- ❖ Lograr las mejores condiciones financieras como consecuencia del cumplimiento de los anteriores objetivos.

2.3.1.Estructura Organizacional

En la actualidad IMECOSA no posee una estructura organizacional definida. La estructura organizacional utilizada para la descripción de puesto es estructura vertical, la Gerencia General se encuentra ubicada en el nivel superior como autoridad máxima que lidera la empresa, junto con el área de administración de la cual se disgregan los departamentos o áreas que conforman la empresa.

Se realiza una propuesta del organigrama de IMECOSA, con el fin de formar las relaciones, sus niveles de jerarquía y las principales funciones que se desarrollan.

Se tomaron en cuenta los siguientes indicadores:

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

Establecer la comprensión de los problemas de comunicación que puede haber en el organigrama, orientar a los nuevos trabajadores hacia la relación de la estructura, proporcionar una imagen gráfica de la empresa a terceros.

IMECOSA con la propuesta del organigrama estará plasmado la imagen gráfica y podrá transmitir la composición de su organización

2.3.2. MODELO DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (PROPUESTO)

El organigrama que a continuación se presenta será un modelo de Estructura organizacional propuesto para la empresa.

Figura 4

Organigrama Propuesto para IMECOSA



Fuente Elaboracion Propia

2.3.3. Nivel Jerárquico, funciones, responsabilidades y Tramos de Control

1. Nivel Jerárquico: Gerente General

Funciones:

- ❖ Organizar las actividades a llevar a cabo, procurando obtener el máximo aprovechamiento de todos los recursos en beneficios de los clientes. Esto implica la Dirección, Prevención, Organización, mando, coordinación y control de todas las actividades.

Responsabilidades:

- ❖ Dirigir y coordinar el trabajo de la empresa para asegurar que el mismo se realice de manera organizada, coordinada y eficiente.

Tramo de control:

- ❖ Área administrativa, técnico, contador.

2. Nivel Jerárquico: Gerente Administrativo

Funciones:

- ❖ Elaborar la planificación anual de las actividades, orientando e instruyendo al personal.

Responsabilidades:

- ❖ Efectuar la gestión administrativa de la empresa, así como atender y solucionar los problemas y requerimiento de los clientes.
- ❖ Gestiona y prioriza los gastos de la empresa.

Tramo de control:

- ❖ Contador, afanadora y empleados.

3. Nivel Jerárquico: Director Técnico

Funciones:

- ❖ Garantiza la correcta instalación de los equipos de refrigeración, orienta o instruye a su personal en la instalación y chequeo preventivo de los equipos.

Responsabilidades:

- ❖ Dirigir y controlar y supervisar que las tareas realizadas por el ayudante cumplan las normas técnicas especializada para garantizar la calidad de los servicios prestados.

Tramo de control

- ❖ Ayudante técnico.

4. Nivel Jerárquico: Contador

Funciones:

- ❖ Analiza los estados financieros de la empresa, lleva acabo el control presupuestario.

Responsabilidades:

- ❖ Dirigir la contabilidad de la empresa.

Tramo de control

- ❖ Ninguno

5. Nivel Jerárquico: Ayudante técnico

Funciones:

- ❖ Instalar, verificar los equipos de refrigeración.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

Responsabilidades:

- ❖ Apoyar en las actividades que se requiera.

6. Nivel Jerárquico: Afanadora

Funciones:

- ❖ Mantener la limpieza de la empresa.

Responsabilidades:

- ❖ Realizar las tareas básicas de limpieza.

Dentro de la organización esta propuesta tiene como afinidad establecer las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de ella, para alcanzar las metas que se propongan. Es importante que cada empleado tenga clara la definición de sus funciones para que este no realice funciones que no le corresponden y que al mismo tiempo no sienta sobrecarga en sus actividades.

La filosofía organizacional de una empresa es importante porque refleja la manera de pensar, sus objetivos, misión, valores; por ello es importante que los trabajadores de IMECOSA conozcan la filosofía organizacional de la empresa y puedan sentirse identificados y sobre todo comprometidos con esta, para lograr un buen desempeño de sus labores, y así obtener resultados favorables en el desarrollo de la empresa.

2.4 Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la Gestión Administrativa de la empresa IMECOSA

Se formulan estrategias para la empresa IMECOSA que servirá para mejorar los procesos administrativos, permitiéndole tener objetivo claro, decisivos, propósitos y metas. Para dicha formulación se elaboró un diagnóstico, tanto del entorno interno como externo, valorando sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades las cuales serán de gran importancia para la empresa.

“Formulación de Estrategia para el fortalecimiento de la gestión administrativa en la empresa Ingeniería, Mecánica y Construcción de Obras Civiles S.A (IMECOSA).”

2.4.1. Matriz Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas

Tabla 2:
MATRIZ FODA

Fortalezas	Oportunidades
F1. Legalmente inscrita como sociedad anónima. F2. Personal altamente calificado. F3. La empresa Ofrece servicios completos en la rama de climatización en obras civiles y eléctricas. F4. Equipamiento de última generación. F5. Productos fiables y certificados. F6. Precios competitivos. F7. Proveedores establecidos F8. Efectividad en los servicios. F9. Aplicación de seguimiento post-venta F10. Buen ambiente laboral. F11. Salarios asignado y cumplimiento de las prestaciones a cada trabajador. F12. Licencia de exportación e importación de productos y maquinarias. F13. Poseen un terreno adicional, para maquinarias.	O1. Tendencia al crecimiento en el mercado nacional. O2. Introducción de tecnologías eficiente que atraiga la atención del cliente. O3. Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. O4. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. O5. Expandir la línea de productos y servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. O6. Diversificarse en productos relacionados
Debilidades	Amenazas
D1. Filosofía empresarial no definida D2. Estructura organizacional no definida D3. La empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, ni reglamento interno. D4. Falta de comunicación entre los trabajadores y la dirección administrativa de la empresa. D5. No hay una dirección estratégica clara. D6. Débil imagen en el mercado. D7. Las instalaciones físicas en el área de servicio al cliente no están debidamente acondicionadas.	A1. La creación de nuevos competidores dedicados al mismo giro del negocio. A2. Aumento de costo en material y servicio. A3. Incremento de barreras y requisitos Reglamentarios costosos. A4. Tecnología altamente cambiante. A5. Mejores ofertas por parte de la competencia. A6. Servicios sustitutos.

Fuente Elaboración propia.

2.4.2. Evaluación de Factores Internos y Externos (ANALISIS EFI Y EFE)

Tabla 3

MATRIZ DE FACTORES INTERNOS

		PONDERACION	Sin importancia 0,0 Muy importante 1,0	
	PRIORITARIAS	IMPACTO	Amenaza Importante 1	Oportunidad Importante 4
	Subsecuentes		Amenaza Menor 2	Oportunidad Menor 3
	FACTORES DETERMINATES DEL ÉXITO	PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
	FORTALEZAS			
F1	Legalmente inscrita como sociedad anónima.	0.07	4	0.28
F2	Personal altamente calificado.	0.04	3	0.12
F3	La empresa Ofrece servicios completos en la rama de climatización en obras civiles y eléctricas.	0.07	4	0.28
F4	Equipamiento de última generación.	0.06	3	0.18
F5	producto fiables y certificados.	0.06	4	0.24
F6	Precios competitivos.	0.07	3	0.21
F7	Proveedores establecidos	0.03	4	0.12
F8	Efectividad en los servicios.	0.10	4	0.4
F9	Aplicación de seguimiento post-venta	0.03	3	0.09
F10	Buen ambiente laboral.	0.02	3	0.06
F11	Salarios asignado y cumplimiento de las prestaciones a cada trabajador.	0.02	3	0.06
F12	Licencia de exportación e importación de productos y maquinarias.	0.04	4	0.16
F13	Poseen un terreno adicional, para maquinarias.	0.04	3	0.12
	DEBILIDADES			
D1	Filosofía empresarial no definida	0.05	1	0.05
D2	Estructura organizacional no definida	0.04	1	0.04
D3	La empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, ni reglamento interno.	0.03	2	0.06
D4	Falta de comunicación entre los trabajadores y la dirección administrativa de la empresa.	0.06	2	0.12
D5	No hay una dirección estratégica clara.	0.06	1	0.06
D6	Débil imagen en el mercado.	0.07	1	0.07
D7	Las instalaciones físicas en el área de servicio al cliente no están debidamente acondicionadas	0.04	2	0.08
	TOTAL:	1		2.80

2.4.3. Matriz de Evaluación de los factores Internos

Esta matriz resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de las diferentes áreas de la empresa.

En la matriz se observa que las fortalezas más importantes son el personal altamente calificado y además se tiene una importante alianza con los principales proveedores. Las debilidades más importantes son la falta de planificación estratégica, la estructura organizacional y filosofía definidos por lo que obtuvieron una calificación de 1.

El total ponderado es 2.80 lo que indica que esta levente por encima de la media, mostrando, así la empresa una posición estratégica interna promedio en la que se pueden utilizar las fortalezas que tiene la organización para aminorar sus debilidades y lograr de esta forma una posición fuerte.

2.4.3.1 Matriz de Evaluación de los Factores Externos

Para la elaboración de esta matriz se ha procedido a determinar las diferentes oportunidades y amenazas en base al análisis del ambiente externo y aun consenso con el gerente general y gerente administrativo.

El total de peso ponderado para IMECOSA es de 2.68, lo cual indica que se encuentra por encima del promedio ponderado, esto significa que la empresa está esforzándose por aprovechar al máximo las oportunidades existentes y tratando de minimizar los peligros que conllevan las amenazas.

En esta matriz la oportunidad más importante que se le presenta a la empresa es la tendencia al crecimiento en el mercado nacional con un peso de 0.48, IMECOSA por su parte trata de beneficiarse de esta oportunidad buscando formas de incursionar en nuevos mercados.

Los altos costo del material representa la amenaza más importante ya que la mayor parte del material son importadas.

Tabla 4

MATRIZ DE FACTORES EXTERNOS

		PONDERACION	Sin importancia 0,0 Muy importante 1,0	
PRIORITARIAS		IMPACTO	Amenaza Importante 1	Oportunidad Importante 4
Subsecuentes			Amenaza Menor 2	Oportunidad Menor 3
FACTORES DETERMINATES DEL ÉXITO		PESO	IMPACTO	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
O1	Tendencia al crecimiento en el mercado nacional.	0.12	4	0.48
O2	Introducción de tecnologías eficiente que atraiga la atención del cliente.	0.10	3	0.30
O3	Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.	0.06	3	0.18
O4	Ingresar en nuevos mercados o segmentos.	0.09	3	0.27
O5	Expandir la línea de productos y servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.	0.16	4	0.64
O6	Diversificarse en productos relacionados.	0.07	3	0.21
AMENAZAS				
A1	La creación de nuevos competidores dedicados al mismo giro del negocio.	0.06	1	0.06
A2	Aumento de costo en material y servicio.	0.10	1	0.1
A3	Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos.	0.08	2	0.16
A4	Tecnología altamente cambiante.	0.04	1	0.04
A5	Mejores ofertas por parte de la competencia.	0.05	2	0.10
A6	Servicios sustitutos.	0.07	2	0.14
TOTAL:		1		2.68

Fuente Elaboración Propia.

A continuación, se presenta el cruce de la Matriz FODA en las cuales se plantean las estrategias de acuerdo a cada elemento (Tabla No.5)

Tabla 5

Matriz FODA cruzada

MATRIZ Cruzada FODA	Amenazas	Oportunidades
IMECOSA	A1. La creación de nuevos competidores dedicados al mismo giro del negocio. A2. Aumento de costo en material y servicio. A3. Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos. A4. Tecnología altamente cambiante. A5. Mejores ofertas por parte de la competencia. A6. Servicios sustitutos.	O1. Tendencia al crecimiento en el mercado nacional. O2. Introducción de tecnologías eficiente que atraiga la atención del cliente. O3. Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. O4. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. O5. Expandir la línea de productos y servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. O6. Diversificarse en productos relacionados
Fortalezas	Estrategias de Defensa	Estrategia de Aprovechamiento
F1. Legalmente inscrita como sociedad anónima. F2. Personal altamente calificado. F3. La empresa Ofrece servicios completos en la rama de climatización en obras civiles y eléctricas. F4. Equipamiento de última generación. F5. producto fiables y certificados. F6. Precios accesibles. F7. Proveedores establecidos F8. Efectividad en los servicios. F9. Aplicación de seguimiento post-venta F10. Buen ambiente laboral. F11. Salarios asignado y cumplimiento de las prestaciones a cada trabajador. F12. Licencia de exportación e importación de productos y maquinarias. F13. Poseen un terreno adicional, para maquinarias pesadas.	E1. Ajuste de los precios. (F6, F7, A2) E2. Fidelización de clientes. (F2, F4, F5, F8, F9, A1) E3. Innovación continua y avance tecnológico de nuevos servicios. (F3, F4, A1, A4, A5) E4. Búsqueda de nuevos proveedores. (F7, A1, A2, A5)]	E1. Satisfacción del cliente. (F6, F8, O1, O5) E2. Promover acciones para la captación de nuevos clientes. (F6, O2, O5, O6) E3. Prever fuentes alternativas de proveedores. (F8, O1, O2, O5, O6) E4. Garantía, disponibilidad del producto y servicios. (F2, F4, F5, F7, O1, O2) E5. Planificación de la publicidad y promociones. (F6, F8, O1, O4, O5) E6. Obtención de financiamiento destinado a impulsar el desarrollo de la empresa. (F1, F12, O1, O4, O5, O6)

	Amenazas	Oportunidades
	A1. La creación de nuevos competidores dedicados al mismo giro del negocio. A2. Aumento de costo en material y servicio. A3. Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos. A4. Tecnología altamente cambiante. A5. Mejores ofertas por parte de la competencia. A6. Servicios sustitutos.	O1. Tendencia al crecimiento en el mercado nacional. O2. Introducción de tecnologías eficiente que atraiga la atención del cliente. O3. Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. O4. Ingresar en nuevos mercados o segmentos. O5. Expandir la línea de productos y servicios para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. O6. Diversificarse en productos relacionados
Debilidades	Estrategias de Supervivencia	Estrategias Adaptativa
D1. Filosofía empresarial no definida D2. Estructura organizacional no definida D3. La empresa no cuenta con un manual de funciones y procedimientos, ni reglamento interno. D4. Falta de comunicación entre los trabajadores y la dirección administrativa de la empresa. D5. No hay una dirección estratégica clara. D6. Débil imagen en el mercado D7. Las instalaciones físicas en el área de servicio al cliente no están debidamente acondicionadas	E1. Incremento de la participación del mercado nacional. (D5, A1, A5, A6) E2. Definir tabla de precio en relación con los costos de los materiales y tipo servicios. (D5, A2, A3) E3. Mantener la efectividad de los servicios, reduciendo los tiempos de espera. (D2, D3, A4, A5, A6) E4. Elaborar un plan de mejoras para las instalaciones. (D6, A1, A5)	E1. E1. Definir el perfil de la empresa. (D1, D2, D3, O4) E2. Implementar la Estructura Organizacional propuesta. (D1, D2, D3, D4, O1, O4) E3. Implementar propuesta de fichas ocupacionales. (D2, D3, O1) E4. Establecer políticas y reglas de conductas de la empresa. (D2, D3, O1, O4) E5. Mejorar la comunicación interna de la empresa. (D3, D4, O1, E6. Estrategia de ventas para la inserción en el mercado. (D5, O1, O2, O4, O5)

Fuente Elaboración Propia.

A través del análisis FODA se obtuvieron las estrategias necesarias para llevar a cabo la administración efectiva dentro de la empresa, las cuales serán de puntos críticos para la toma de decisiones.

Una vez determinado los elementos del análisis FODA, se procede a realizar el cruce estratégico de las debilidades con amenazas, debilidades con oportunidades, fortaleza con amenazas y fortalezas con oportunidades, de la cual se formularon un total de 20 estrategias necesarias para llevar a cabo la administración efectiva dentro de la empresa, las cuales fortalecerán e impulsarán el crecimiento de la misma.

La matriz FODA muestra como las oportunidades y amenazas externas que enfrenta la empresa pueden relacionarse con sus debilidades y fortalezas internas para generar cuatro series de estrategias, estas son: de defensa, aprovechamiento, sobrevivencia y adaptativas.

2.5 Establecimiento de Estrategias

Estrategias Fortalezas-Oportunidades

- E1. Satisfacción del cliente.
- E2. Promover acciones para la captación de nuevos clientes.
- E3. Prever fuentes alternativas de proveedores.
- E4. Garantía, disponibilidad del producto y servicios.
- E5. Planificación de la publicidad y promociones.
- E6. Obtención de financiamiento destinado a impulsar el desarrollo de la empresa.

Estrategias Fortalezas-Amenaza

- E7. Ajuste de los precios.
- E8. Fidelización de clientes.

E9. Innovación continua y avance tecnológico de nuevos servicios.

E10. Búsqueda de nuevos proveedores.

Estrategia Debilidades-Oportunidades

E11. Definir el perfil de la empresa.

E12. Implementar la Estructura organizacional propuesta.

E13. Implementar propuesta de fichas ocupacionales.

E14. Establecer políticas y reglas de conductas de la empresa.

E15. Mejorar la comunicación interna de la empresa.

E16. Estrategia de ventas para la insercion en el mercado.

Estrategias Debilidades-Amenazas

E17. Incremento de la participación del mercado nacional.

E18. Definir tabla de precio en relación con los costos de los materiales y tipo servicios.

E19. Mantener la efectividad de los servicios, reduciendo los tiempos de espera.

E20. Elaborar un plan de mejoras para las instalaciones.

2.5.1.Matriz de impacto cruzado de las estrategias

Para realizar una depuración de las estrategias encontradas en el análisis FODA se procedió a diseñar una matriz de impacto cruzado que evalué la interrelación de cada una de las estrategias permitiendo así la selección de las estrategias que tienen mayor importancia y que deberían ser implementadas por la empresa.

El diseño de la matriz consiste en la ubicación de las estrategias en columnas y filas de una tabla, en cada intersección de estrategias se le asigna un valor que cuantifica la relación entre ambas. La escala usada para asignación de valores es la siguiente:

Tabla 6

Puntuación de la Matriz de impacto Cruzado.

Puntuación	Descripción
0	Estrategias sin relación
2	Estrategias con relación de baja influencia
4	Estrategias con relación de media influencia
6	Estrategias con relación de alta influencia

Fuente Elaboración Propia.

En la tabla se asignan valores a cada una de las estrategias para obtener la relación estructural entre los elementos.

Los valores otorgados a las relaciones se conforman en un arreglo matricial, donde las sumatorias de cada una de las columnas y los renglones permiten establecer la relación estructural por elementos, se procede a la sumatoria tanto horizontal como vertical para cada una de las estrategias evaluadas.

Tabla 7

Matriz de Impacto Cruzado

No	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	Total
E1		6	4	4	4	0	0	0	0	0	18
E2	6		4	2	0	0	2	0	0	0	14
E3	4	4		2	0	0	0	0	0	0	10
E4	4	2	2		0	0	0	0	0	0	8
E5	0	0	0	0		2	0	2	0	4	8
E6	0	0	0	0	2		6	2	4	4	18
E7	0	0	0	0	2			6	2	4	14
E8	0	0	0	0	2	2	6		4	4	18
E9	0	0	0	0	0	4	2	4		6	16
E10	0	0	0	0	4	4	4	4	6		22
Total	14	12	10	8	14	12	20	18	16	22	146

Fuente Elaboración propia.

2.5.2.Determinación de Estrategias

Para el planteamiento de las estrategias, se agruparon todas aquellas que tenían relación, para así formular una estrategia generalizada a continuación, se muestra las agrupaciones (**Tabla 7**):

Estrategia 1: Estructurar la Filosofía Organizacional de la Empresa IMECOSA (E11).
Estrategia 2: Implementar la estructura organizacional propuesta (E12, E13).
Estrategia 3: Establecer el Reglamento interno de la empresa (E15).
Estrategia 4: Implementar propuesta de fichas ocupacionales (E13).
Estrategia 5: Elaborar un plan de mejoras para las instalaciones (E20).
Estrategia 6: Definir tabla de precio en relación con los costos de los materiales y tipo servicios. (E3, E7, E9).
Estrategia 7: Táctica de ventas para la inserción en el mercado (E2, E5, E6, E7, E8, E17).
Estrategia 8: Elaboración de planes publicitarios y promociones (E3, E6, E10, E17).
Estrategia 9: Mantener la efectividad de los servicios (E3, E4, E9, E10, E19).
Estrategia 10: Innovación continua y avance tecnológico de nuevos servicios. (E1, E2, E4, E8, E9, E19).

Cuadro No. 1 Determinación de Estrategias-Fuente Elaboración Propia.

2.5.3.Estrategia Seleccionada

1. Estrategia: Estructurar la Filosofía Organizacional de la Empresa IMECOSA.

Objetivo

- Direcccionar la empresa mediante una adecuada gestión administrativa

Metas:

- ✓ Establecer la misión y la visión de la empresa.
- ✓ Definir los valores del negocio.

Actividades de la Estrategia

1. Definir la misión y visión de la empresa.
2. Puntualizar los objetivos de la empresa.
3. Involucrar y comprometer a los trabajadores con la razón de ser de la empresa.

2. Estrategia: Desarrollar la estructura Organizacional propuesta.

Objetivo

- Definir la jerarquía y el marco en que se desenvuelve la organización.

Metas:

- ✓ Ordenamiento de las funciones de cada puesto, tener bien definidos los roles en dependencia y niveles de jerarquía en cada área.

Actividades de la estrategia

Recursos necesarios:

1. Establecer líneas de mandos o dependencias.
2. Impulsar la coordinación entre el personal.

3. Estrategia: Establecer el Reglamento interno de la empresa.

Objetivo

- Fomentar en los trabajadores un clima organizacional más óptimo.

Metas:

- ✓ Definir de manera clara y concreta las funciones y responsabilidades de cada trabajador.
- ✓ Definir derechos, deberes, incentivos y sanciones.

Actividades de la Estrategia

1. Establecer de manera clara las reglas, obligaciones y restricciones que regirán el comportamiento de cada trabajador.

4. Estrategia: Implementar fichas ocupacionales propuesta.

Objetivo

- Definir las funciones de cada puesto de trabajo.

Meta:

- ✓ Establecer de manera específica la descripción del puesto de trabajo.

Meta:

- ✓ Establecer descripción de puesto de cada trabajador.

Actividades de la Estrategia

1. Definir las tareas que cada uno de los miembros deben realizar.

5. Estrategia: Elaborar un plan de mejora de las instalaciones.

Objetivo

- Garantizar el adecuado acondicionamiento de la oficina de la empresa.

Meta:

- ✓ Hacer un análisis de costos para presupuestar las condiciones necesarias en las instalaciones.
- ✓ Dar una buena imagen de la empresa.

Actividades de la Estrategia

1. Obtención de financiamiento destinado a las mejoras de infraestructura.

6. Estrategia: Definir tabla de precio en relación con los costos de los materiales y tipo servicios.

Objetivo

- Lograr un equilibrio en los precios de los productos y servicios que tenga relación con los costos. precios apropiados al mercado, haciéndose más competitivo y evitando la estandarización.

Meta:

- ✓ Establecer precios apropiados al mercado, haciéndose más competitivo y evitando la estandarización de precios en los productos y servicios.

Actividades de la Estrategia

1. Lograr un mejor control sobre la inflación de los precios sobre los materiales y servicios.
2. Tener mayor certeza con respecto al costo de los productos.
3. Certeza frente al valor de percepción y la demanda.

7. Estrategia: Tacticas de ventas para la insercion en el mercado

Objetivo

- Ser una de las mejores empresas líderes en el mercado nacional satisfaciendo las necesidades de los clientes con servicios de calidad.

Meta:

- ✓ Dar a conocer la empresa que a pesar de ser nueva posee la capacidad y conocimiento en sistema de climatización, eléctricos y trabajo de obra civiles al igual que la competencia
- ✓ Incrementar la participación de la empresa con los productos y servicios que ofrece.

Actividades de la Estrategia

1. Equipos y maquinarias de alta calidad.
2. Materia prima e insumos de primera calidad.
3. Recurso humano calificado.
4. capital para invertir.

8. Estrategia: Elaboración de planes publicitarios y promociones.

Objetivo

- Enviar información de los productos y servicios a empresas de los diferentes sectores en la ciudad que más requerimientos de climatización y ventilación posean.

Meta:

- ✓ Ampliar la base de dato de clientes y una vez el servicio hable por sí mismo se procederá a realizar descuento en los planes de mantenimientos ofertados a cliente que ofrezcan fidelidad.

Actividades de la Estrategia

1. Reforzar la táctica de publicidad para promover la empresa darla a conocer a través de internet, u otro medio de difusión para que la gente conozca la empresa y de los beneficios que se tiene al contratar dichos servicios.

9. Estrategia: Mantener la efectividad de los servicios.

Objetivo

- Realizar un proceso estandarizado en la prestación de servicios garantizando la buena ejecución del mismo.

Meta:

- ✓ Ofrecer un servicio cada vez más rápido y eficiente, garantizando la calidad del producto ofrecido.

Actividades de la Estrategia

1. realizar alianzas con las empresas proveedoras de equipos para garantizar capacitación permanente en los equipos suministrados además de ofrecer un soporte de fábrica para dar mayor confianza a los clientes.

10. Estrategia: Innovación continua y avance tecnológico de nuevos servicios.

Objetivo

- Atraer al cliente a la empresa a través de la atención que se le brinda.
- Lograr la satisfacción del cliente mediante un servicio de calidad.
- Presentar a los clientes avances tecnológicos en los productos y servicios que se brindan.

Meta:

- ✓ Inducir al cliente a solicitar de los servicios a través del servicio brindado.
- ✓ Logar la preferencia de los clientes.
- ✓ Comunicación efectiva: Mantener los canales de comunicación abiertos con el cliente para retroalimentarse y realizar la mejora continua.

Actividades de la Estrategia

1. Proporcionar a los clientes un servicio rápido y de calidad, además de servicios postventa.
2. Dar un trato personalizado, ofrecer nuevas tecnologías en equipos a precios accesibles para cada uno de los clientes.

De las estrategias planteadas en el cuadro No1. Las primeras cuatro representan la clave principal de las cuales depende el cumplimiento de las estrategias formuladas para una mejora de la gestión administrativa.

.

CONCLUSIONES

Se puede concluir con la realización de este trabajo que:

-  Mediante el análisis realizado en la empresa IMECOSA se logró conocer la situación actual donde se obtuvieron los siguientes datos que permiten a nivel interno como externo identificar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.
-  Se diseñó como propuesta la filosofía organizacional con objetivo a cumplir los elementos que permita la consecución estratégica, la identificación de la empresa y sus integrantes lo que conlleva al desarrollo de la visión, misión y valores, así mismo la construcción de jerarquía organizacional.
-  Se formularon estrategias como propuesta de mejora para lograr realizar los procesos de una buena gestión administrativa que consisten en las actividades de planeación y organización, con el fin de mejorar el grado de eficiencia y eficacia todo esto con el propósito de tener un mejoramiento continuo y mejorar la utilización de los recursos disponibles.

RECOMENDACIONES

Se plantearán las siguientes recomendaciones para un mejor funcionamiento de la empresa IMECOSA.

- ❖ Tomar en cuenta el diseño de filosofía propuesto en beneficio a la organización:
Es de vital importancia hacer conocer la Misión, Visión, Objetivos y Estrategias a los miembros de la organización, con el fin de crear compromisos en todos y cada uno de los trabajadores de IMECOSA.
- ❖ Establecer manuales de políticas y procedimiento en base a las políticas propuestas para mejorar el control interno de la empresa:
- ❖ Implementar las estrategias y sus actividades que permitan su crecimiento.
- ❖ Desarrollar su gestión administrativa basada en la filosofía organizacional propuesta.



ANEXOS



Anexo N°1 Entrevista

Dirigida: Gerente Propietario

Objetivo: Obtener una descripción general del giro del negocio.

Empresa: IMECOSA

Preguntas

1. ¿Qué servicios presta? ¿A quiénes presta estos servicios?
2. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?
3. ¿Cuentan con visión, misión y valores?
4. ¿Puede medir grado de satisfacción de los clientes que prestan estos servicios?
5. ¿Con que recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?
6. ¿Cuál es su nivel de capacitación del recurso humano?
7. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?
8. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son sus aspectos positivos? ¿Cuáles son los aspectos negativos?
9. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
10. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
11. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?
¿cumplen sus funciones correctamente?
12. ¿Cómo es el clima interno de la empresa?
13. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa?

14. ¿La empresa subcontrata?
15. ¿Los servicios de la empresa son competitivos?
16. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre atención y servicio al cliente?
17. ¿Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc?
18. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma decisiones correctivas para controlar desviaciones?
19. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?
20. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
21. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados para toda la organización?
22. ¿Número actual de empleados?
23. ¿Cómo está contratado el personal?
24. ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos años?
25. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?
26. ¿Cuáles son las debilidades, aquello en que se está fallando?

Anexo N°2 Entrevista

Dirigida al Gerente Administrativo

Cuestionario de Recursos Humanos

1. ¿Cómo organiza y administra el trabajo, incluyendo habilidades para promover la cooperación, y la innovación y su cultura organizacional?
2. ¿Cómo organiza y administra el trabajo, incluyendo habilidades para lograr la agilidad/flexibilidad buscando mantener la corriente con las necesidades del negocio y los planes de acción?
3. ¿Cómo se capitalizan los sistemas de trabajo en las diversas ideas, cultura y formas de pensar de los empleados junto con las comunidades con que interactúan?
4. ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre el grupo de trabajo?
5. ¿Qué hace la empresa para que mediante un buen sistema de recompensas se cumplan los objetivos o el plan de acción?
6. ¿Qué método se utilizan para la contratación de nuevo personal (qué habilidades requieren)?
7. ¿Cómo administra el buen desempeño del empleado dentro de la organización?
8. ¿Cómo evalúa la efectividad, la educación y entrenamiento tomando en cuenta al empleado y a la organización?
9. ¿Se toma en cuenta a los empleados para las mejoras del trabajo?
10. ¿Qué método se usan para determinar la satisfacción del empleado?

PROPUESTA DE FICHAS OCUPACIONALES

Estrategia: Elaboración de diseño de las fichas Ocupacionales de la empresa.

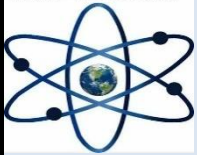
Objetivo: Definir las funciones de cada puesto de trabajo.

En la empresa IMECOSA, no cuentan con fichas ocupacionales definidas; es decir que estas limitadas, ya que solo describen las actividades que deben realizar los empleados en un puesto de trabajo específico y obvian otros criterios que son necesarios para identificar los requerimientos propios del cargo a lograr que esté debidamente descrita, además de la selección del personal pertinente.

Por esta razón se propuso un modelo de fichas ocupacionales donde se abarcan los aspectos que deben ser tomados en cuentas para la selección del personal de cada puesto.

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Gerente General			
Puesto Superior inmediato		: Ninguno	
Puesto Subordinados		Gerente Administrativo, director técnico, contador.	
FUNCIONES: Organizar las actividades a llevar a cabo, procurando obtener el máximo aprovechamiento de todos los recursos en beneficios de los clientes. Esto implica la Dirección, Prevención, Organización, mando, coordinación y control de todas las actividades			
RESPONSABILIDADES: • Dirigir y coordinar el trabajo de la empresa para asegurar que el mismo se realice de manera organizada, coordinada y eficiente.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
• Ingeniero Mecánico o carreras afines con especialización o estudios en gerencia, con amplia experiencia en el cargo.			
EXPERIENCIA			
• 8 años en puesto Similares			
APTITUDES			
• Capacidad de trabajo, responsabilidad, y manejo de personal.			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Gerente Administrativo			
Puesto Superior inmediato		: Gerente General	
Puesto Subordinados		Director técnico, contador, ayudante técnico, afanadora.	
FUNCIONES: Elaborar la planificación anual de las actividades, orientando e instruyendo al personal.			
RESPONSABILIDADES: Efectuar la gestión administrativa de la empresa, así como atender y solucionar los problemas y requerimiento de los clientes			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Ingeniero Industrial o carreras afines con especialización o estudios en gerencia, con amplia experiencia en el cargo.			
EXPERIENCIA			
5 años en puesto Similares			
APTITUDES			
Capacidad de trabajo, responsabilidad, resolución de conflictos.			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director Técnico			
Puesto Superior inmediato		: Gerente General	
Puesto Subordinados		Ayudante técnico.	
FUNCIONES: Garantiza la correcta instalación de los equipos de refrigeración, orienta o instruye a su personal en la instalación y chequeo preventivo de los equipos			
RESPONSABILIDADES: • Dirigir y controlar y supervisar que las tareas realizadas por el ayudante cumplan las normas técnicas especializada para garantizar la calidad de los servicios prestados			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
• Profesional en ingeniería mecánica, con experiencia en montaje de proyecto de aire acondicionado, obra civil e instalación de quipos de aires.			
EXPERIENCIA			
• 5 años en puesto Similares			
APTITUDES			
• Capacidad de trabajo, responsabilidad, organizado.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Contador			
Puesto Superior inmediato		: Gerente general, gerente administrativo.	
Puesto Subordinados		: Ninguno	
FUNCIONES: Analiza los estados financieros de la empresa, lleva acabo el control presupuestario.			
RESPÓNSABILIDADES: • Dirigir la contabilidad de la empresa.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
• Contador Público			
EXPERIENCIA			
• 3 años en puesto Similares			
APTITUDES			
• Habilidades comunicativas, experiencia en elaboración de documentos contables y declaración arancelarias.			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Ayudante Técnico			
Puesto Superior inmediato		: Gerente General, director técnico, contador.	
Puesto Subordinados		: Ninguno	
FUNCIONES: Instalar, verificar los equipos de refrigeración.			
RESPONSABILIDADES: • Apoyar en las actividades que se requiera.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
• Profesional técnico, con experiencia en instalación de equipos de aires acondicionado y refrigeración			
EXPERIENCIA			
• 1 años en puesto Similares			
APTITUDES			
• Capacidad de trabajo, responsabilidad.			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Afanadora			
Puesto Superior inmediato		: Gerente Administrativo	
Puesto Subordinados		: Ninguno	
FUNCIONES: Mantener la limpieza de las instalaciones, garantizando la higiene en la empresa.			
RESPONSABILIDADES: • Realizar las tareas básicas de limpieza. • Realizar las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
• Secundaria aprobada, Bachiller en Ciencias y Letras.			
EXPERIENCIA			
• 1 años en puesto Similares			
APTITUDES			
• Responsable, organizado, destreza manual.			
OBSERVACIONES:		Firma:	
		Fecha: __/__/__	

BIBLIOGRAFÍA

R., F. (1997). Concepto de Administración Estratégica. México: Prentice Hall 5°.

DAVID, Fred R. (2003). Conceptos de Administración estratégica. Pearson Educación, México, isbn970-260427-3 Área Universidad.

Nacional, E. P. (04 de 2011). Formulación de Estrategias. Slideshare:

- <http://es.slideshare.net/educacionvirtualcecepn/formulacin-estrategica-2011>.

Zenalmor. (04 de 2013). El análisis interno de una empresa para definir una buena estrategia.

- <https://si-emprendemos.blogspot.com/2013/04/el-analisis-interno-de-una-empresa-para.html>

Alberto. G. (04 de 09 de 2012). Sugerencia estratégica desde el DAFO cruzado:

- <http://labuhardilladelestratega.blogspot.com/2012/09/sugerencias-estrategicas-desde-el-dafo.html>

Espinoza. R. (29 de 07 de 2013). La matriz de análisis Dafo (Foda):

- <http://robertoespinosa.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>

Coello. L. (27 de 02 de 2011). Misión y visión y filosofía de las organizaciones:

- <http://es.slideshare.net/unisurcancun/mision-vision-y-filosofia-de-las-organizaciones>.

Ley 265 Nic. (06 de 03 de 2002) ley de valoración en aduana y de reforma que establece el autodespacho para la importación, exportación y otros regímenes:

- <http://legislacion.asamblea.gob.ni/normaweb.nsf/b92aaea87dac762406257265005d21f7/fc5a6f491e2587df0625718000550c7b?OpenDocument>.

Anexo N°1 Entrevista

Dirigida: Gerente Propietario

Objetivo: Obtener una descripción general del giro del negocio.

Empresa: IMECOSA

Preguntas

1. ¿Qué servicios presta? ¿A quiénes presta estos servicios?
2. ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa en la prestación de estos servicios?
3. ¿Cuentan con visión, misión y valores?
4. ¿Puede medir grado de satisfacción de los clientes que prestan estos servicios?
5. ¿Con que recursos físicos cuenta la empresa para prestar sus servicios?
6. ¿Cuál es su nivel de capacitación del recurso humano?
7. ¿Cuál es el nivel tecnológico de la empresa? ¿es suficiente o insuficiente para el desarrollo de las actividades de la empresa?
8. ¿Cómo es la estructura organizacional de la empresa? ¿Cuáles son sus aspectos positivos? ¿Cuáles son los aspectos negativos?
9. ¿Quién toma las decisiones en la empresa?
10. ¿Cómo se miden los resultados de la empresa?
11. ¿Cómo se mide la productividad del recurso humano en la empresa?
¿cumplen sus funciones correctamente?
12. ¿Cómo es el clima interno de la empresa?

13. ¿Cómo ve los niveles de rentabilidad de la empresa?
14. ¿La empresa subcontrata?
15. ¿Los servicios de la empresa son competitivos?
16. ¿Tiene la empresa una política escrita y conocida por la organización sobre atención y servicio al cliente?
17. ¿Tiene la empresa catálogos, manuales de uso, especificaciones técnicas de sus productos, folletos, etc?
18. ¿La empresa compara mensualmente sus resultados económicos presupuestados con los reales y toma decisiones correctivas para controlar desviaciones?
19. ¿La empresa tiene un organigrama escrito, conocido y acatado por toda la organización?
20. ¿Se establecen claramente las áreas de responsabilidad y autoridad?
21. ¿La empresa tiene políticas, manuales de procedimientos y descripción de cargos y funciones escritos, conocidos, y acatados para toda la organización?
22. ¿Número actual de empleados?
23. ¿Cómo está contratado el personal?
24. ¿Cuántos servicios se desarrollaron o implementaron en los últimos años?
25. ¿Cuáles son los puntos fuertes, que es lo que está bien en la empresa?
26. ¿Cuáles son las debilidades, aquello en que se está fallando?

Anexo N°2 Entrevista

Dirigida al Gerente Administrativo

Cuestionario de Recursos Humanos

1. ¿Cómo organiza y administra el trabajo, incluyendo habilidades para promover la cooperación, y la innovación y su cultura organizacional?
2. ¿Cómo organiza y administra el trabajo, incluyendo habilidades para lograr la agilidad/flexibilidad buscando mantener la corriente con las necesidades del negocio y los planes de acción?
3. ¿Cómo se capitalizan los sistemas de trabajo en las diversas ideas, cultura y formas de pensar de los empleados junto con las comunidades con que interactúan?
4. ¿Cómo logra la comunicación efectiva entre el grupo de trabajo?
5. ¿Qué hace la empresa para que mediante un buen sistema de recompensas se cumplan los objetivos o el plan de acción?
6. ¿Qué método se utilizan para la contratación de nuevo personal (qué habilidades requieren)?
7. ¿Cómo administra el buen desempeño del empleado dentro de la organización?
8. ¿Cómo evalúa la efectividad, la educación y entrenamiento tomando en cuenta al empleado y a la organización?
9. ¿Se toma en cuenta a los empleados para las mejoras del trabajo?
10. ¿Qué método se usan para determinar la satisfacción del empleado?

PROPUESTA DE FICHAS OCUPACIONALES

Estrategia: Elaboración de diseño de las fichas Ocupacionales de la empresa.

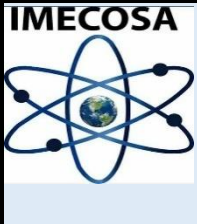
Objetivo: Definir las funciones de cada puesto de trabajo.

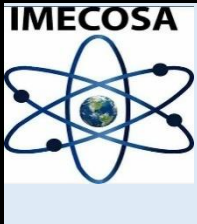
En la empresa IMECOSA, no cuentan con fichas ocupacionales definidas; es decir que estas limitadas, ya que solo describen las actividades que deben realizar los empleados en un puesto de trabajo específico y obvian otros criterios que son necesarios para identificar los requerimientos propios del cargo a lograr que esté debidamente descrita, además de la selección del personal pertinente.

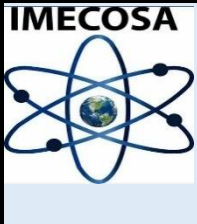
Por esta razón se propuso un modelo de fichas ocupacionales donde se abarcan los aspectos que deben ser tomados en cuentas para la selección del personal de cada puesto.

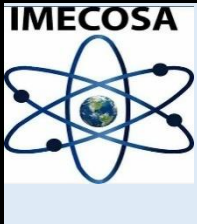
	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Gerente General			
Puesto Superior inmediato		: Ninguno	
Puesto Subordinados		Gerente Administrativo, director técnico, contador.	
FUNCIONES: Organizar las actividades a llevar a cabo, procurando obtener el máximo aprovechamiento de todos los recursos en beneficios de los clientes. Esto implica la Dirección, Prevención, Organización, mando, coordinación y control de todas las actividades			
RESPONSABILIDADES: • Dirigir y coordinar el trabajo de la empresa para asegurar que el mismo se realice de manera organizada, coordinada y eficiente.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
• Ingeniero Mecánico o carreras afines con especialización o estudios en gerencia, con amplia experiencia en el cargo.			
EXPERIENCIA			
• 8 años en puesto Similares			
APTITUDES			
• Capacidad de trabajo, responsabilidad, y manejo de personal.			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Gerente Administrativo			
Puesto Superior inmediato		: Gerente General	
Puesto Subordinados		Director técnico, contador, ayudante técnico, afanadora.	
FUNCIONES: Elaborar la planificación anual de las actividades, orientando e instruyendo al personal.			
RESPONSABILIDADES: Efectuar la gestión administrativa de la empresa, así como atender y solucionar los problemas y requerimiento de los clientes			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
Ingeniero Industrial o carreras afines con especialización o estudios en gerencia, con amplia experiencia en el cargo.			
EXPERIENCIA			
5 años en puesto Similares			
APTITUDES			
Capacidad de trabajo, responsabilidad, resolución de conflictos.			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Director Técnico			
Puesto Superior inmediato		: Gerente General	
Puesto Subordinados		Ayudante técnico.	
FUNCIONES: Garantiza la correcta instalación de los equipos de refrigeración, orienta o instruye a su personal en la instalación y chequeo preventivo de los equipos			
RESPÓNSABILIDADES: • Dirigir y controlar y supervisar que las tareas realizadas por el ayudante cumplan las normas técnicas especializada para garantizar la calidad de los servicios prestados			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
• Profesional en ingeniería mecánica, con experiencia en montaje de proyecto de aire acondicionado, obra civil e instalación de quipos de aires.			
EXPERIENCIA			
• 5 años en puesto Similares			
APTITUDES			
• Capacidad de trabajo, responsabilidad, organizado.			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Contador			
Puesto Superior inmediato		: Gerente general, gerente administrativo.	
Puesto Subordinados		: Ninguno	
FUNCIONES: Analiza los estados financieros de la empresa, lleva acabo el control presupuestario.			
RESPÓNSABILIDADES: • Dirigir la contabilidad de la empresa.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
• Contador Público			
EXPERIENCIA			
• 3 años en puesto Similares			
APTITUDES			
• Habilidades comunicativas, experiencia en elaboración de documentos contables y declaración arancelarias.			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Ayudante Técnico			
Puesto Superior inmediato		: Gerente General, director técnico, contador.	
Puesto Subordinados		: Ninguno	
FUNCIONES: Instalar, verificar los equipos de refrigeración.			
RESPÓNSABILIDADES: • Apoyar en las actividades que se requiera.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
• Profesional técnico, con experiencia en instalación de equipos de aires acondicionado y refrigeración			
EXPERIENCIA			
• 1 años en puesto Similares			
APTITUDES			
• Capacidad de trabajo, responsabilidad.			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

	EMPRESA IMECOSA Ficha Ocupacional	Código:	
		Edición:	1
		Fecha:	27.05.17
Elaborado por: Sarah Hernández Luis Benjamín Cáceres			
DENOMINACIÓN DEL PUESTO: Afanadora			
Puesto Superior inmediato		: Gerente Administrativo	
Puesto Subordinados		: Ninguno	
FUNCIONES: Mantener la limpieza de las instalaciones, garantizando la higiene en la empresa.			
RESPÓNSABILIDADES: • Realizar las tareas básicas de limpieza. • Realizar las demás funciones asignadas por el jefe inmediato.			
COMPETENCIA NECESARIA PARA EL PUESTO DE TRABAJO			
FORMACIÓN			
• Secundaria aprobada, Bachiller en Ciencias y Letras.			
EXPERIENCIA			
• 1 años en puesto Similares			
APTITUDES			
• Responsable, organizado, destreza manual.			
OBSERVACIONES:		Firma: Fecha: __/__/__	

