

# **Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente**

Jorge R. Medina Quintana

## CONTENIDO

Prólogo . . . . .	5
Introducción . . . . .	7
Programación de la metodología de casos . . . . .	9

### **METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y SOLUCIÓN DE CASOS DE EMPRESAS ECUATORIANAS (ESQUEMA DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS, DISCUSIÓN Y FORMULACIÓN DE POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS EN LA SOLUCIÓN DE CASOS DE EMPRESAS ECUATORIANAS)**

#### **CAPÍTULO UNO DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

1.1 Antecedentes generales . . . . .	13
1.2 ¿Qué es dirección estratégica? . . . . .	14
1.2.1 <i>Concepto</i> . . . . .	14
1.2.2 <i>Ideas básicas sobre dirección estratégica.</i> . . . . .	15
1.2.3 <i>Interpretación de dirección estratégica</i> . . . . .	15
1.3 Pensamiento estratégico . . . . .	17
1.4 Modelo de administración estratégica . . . . .	19
1.4.1 <i>Análisis ambiental</i> . . . . .	20
1.4.2 <i>Formulación de estrategia</i> . . . . .	21
1.4.3 <i>Implementación de la estrategia</i> . . . . .	21
1.4.4 <i>Evaluación y control</i> . . . . .	21

#### **CAPÍTULO DOS ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL**

2.1 Valores corporativos . . . . .	23
2.1.1 <i>Conceptos básicos de valores.</i> . . . . .	23
2.1.2 <i>Objetivos de los valores</i> . . . . .	24
2.1.3 <i>Proceso de calificación de valores</i> . . . . .	24
2.1.4 <i>Matriz de valores.</i> . . . . .	25
2.2 Visión, filosofía (credo), misión y objetivos . . . . .	25
2.2.1 <i>Visión</i> . . . . .	25
2.2.2 <i>Interrogantes en la formulación de la visión</i> . . . . .	26
2.2.3 <i>Características que debe cumplir la visión</i> . . . . .	26
2.2.4 <i>Objetivos de la visión</i> . . . . .	27
2.3 Misión . . . . .	28
2.3.1 <i>Concepto de misión</i> . . . . .	28
2.4 Objetivos . . . . .	32
2.4.1 <i>Concepto y formulación de objetivos</i> . . . . .	32
2.4.2 <i>Difusión interna/externa de objetivos</i> . . . . .	33
2.4.3 <i>Formulación de objetivos globales</i> . . . . .	33
2.5 Ética de negocios o ética empresarial . . . . .	33
2.5.1 <i>Importancia de la ética empresarial</i> . . . . .	33
2.5.2 <i>Objetivos de la ética de negocios</i> . . . . .	34
2.5.3 <i>Capacite en ética a sus colaboradores.</i> . . . . .	34

2.5.4 Comunicación estratégica de la ética . . . . .	35
2.6 Responsabilidad social (RS) . . . . .	35
2.6.1 Por qué la RS es necesaria . . . . .	36
2.6.2 RS y transparencia . . . . .	37
2.6.3 La RS exige respuestas . . . . .	37
2.6.4 ¡Responsabilidad social, un buen negocio!	38
2.6.5 Modelo de gestión de RS. . . . .	38
2.6.6 Responsabilidad social pública. . . . .	39
2.6.7 Áreas de acción de la RSE. . . . .	40
2.6.8 La RSE y las normas para regularla . . . . .	41
2.6.9 RS: condiciones para implantar una estrategia . . . . .	42
2.6.10 Seguimiento y control de la RS . . . . .	42

## **CAPÍTULO TRES**

### **ANÁLISIS DEL ENTORNO. EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS Y PERFIL COMPETITIVO**

3.1 Objetivo del análisis externo (ambiental) . . . . .	46
3.1.1 Análisis ambiental social . . . . .	46
3.1.2 Perfil estratégico del entorno . . . . .	46
3.1.3 Aplicación del perfil estratégico del entorno. . . . .	47
3.1.4 Análisis del ambiente de tareas . . . . .	48
3.1.5 Análisis de la industria . . . . .	49
3.1.6 Stakeholders externos . . . . .	54
3.1.7 Grupos estratégicos . . . . .	55
3.1.8 Proceso de evaluación de factores externos . . . . .	57
3.1.9 Matrices de evaluación de factores externos. . . . .	58
3.1.10 Matriz de perfil competitivo . . . . .	58

## **CAPÍTULO CUATRO**

### **EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS**

4.1 Análisis interno . . . . .	61
4.1.1 Objetivo del análisis interno. . . . .	61
4.1.2 Medio interno –identidad. . . . .	61
4.1.3 Análisis funcional de la empresa y matriz de preguntas para evaluación interna (auditoría) funcional . . . . .	62
4.1.4 Perfil estratégico de la empresa. . . . .	63
4.1.5 Cadena de valor . . . . .	63
4.1.6 Eficiencia superior ¿cómo lograrla?. . . . .	64
4.1.7 Finanzas y contabilidad. . . . .	65
4.1.8 Proceso de análisis interno. . . . .	68
4.1.9 Matrices de evaluación de factores internos. . . . .	69
4.1.10 Análisis interno/externo . . . . .	69

## **CAPÍTULO CINCO**

### **ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**

5.1 Estrategias . . . . .	71
5.1.1 Estrategia corporativa . . . . .	71
5.1.2 Estrategia de negocios . . . . .	71
5.1.3 Estrategia funcional. . . . .	71
5.2 Políticas . . . . .	72
5.3 Objetivos de políticas y estrategias. . . . .	72
5.4 Proceso de formulación de estrategias . . . . .	72
5.5 Matrices de estrategias. . . . .	73

## **CAPÍTULO SEIS**

### **FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

6.1 Objetivo de estrategias. . . . .	75
6.2 Proceso de formulación de estrategias . . . . .	75
6.2.1 <i>Elaborar la matriz de ajuste básico de factores internos y externos - MABIE</i> . . . . .	75
6.2.2 <i>Importancia de la matriz FODA</i> . . . . .	76
6.2.3 <i>Elaborar la matriz DOFA</i> . . . . .	77
6.2.4 <i>Elaborar la matriz de posición estratégica y de evaluación de la acción (MPEEA) cuadro 8.4 y 8.5.</i> . . . . .	79
6.2.5 <i>Matriz del Boston Consulting Group</i> . . . . .	80
6.2.6 <i>Matriz de factores internos - externos (MFIE)</i> . . . . .	81
6.2.7 <i>Matriz de la gran estrategia (MGE)</i> . . . . .	82
6.2.8 <i>Matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE)</i> . . . . .	83
6.2.9 <i>Procedimiento para la elaboración de una MCPE</i> . . . . .	84
6.2.10 <i>Otros modelos – matriz BCG</i> . . . . .	85

## **CAPÍTULO SIETE**

### **IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS**

7.1 Objetivo. . . . .	87
7.2 Áreas funcionales y las políticas . . . . .	88
7.2.1 <i>Marketing</i> . . . . .	88

## **CAPÍTULO NUEVE**

### **SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN**

7.3 Proceso . . . . .	93
7.3.1 <i>Matrices de implementación.</i> . . . . .	93

## **CAPÍTULO OCHO**

### **EVALUACIÓN DE FACTORES**

8.1 Revisión, evaluación y control de las estrategias . . . . .	97
8.2 Criterios de evaluación de estrategias . . . . .	97
8.2.1 <i>Coherencia, consonancia, viabilidad y ventaja</i> . . . . .	97
8.2.2 <i>El proceso de la evaluación</i> . . . . .	97
8.2.3 <i>Revisión de efectividad de la estrategia</i> . . . . .	98
8.2.4 <i>Monitor (revisión de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas)</i> . . . . .	98
8.2.5 <i>Evaluación cualitativa de la estrategia</i> . . . . .	99
Conclusiones . . . . .	99
Bibliografía . . . . .	101

## **PENSAR, PLANIFICAR, EJECUTAR Y EVALUAR ESTRATÉGICAMENTE (CASOS ECUATORIANOS)**

### **I. ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS PRIVADAS**

#### **CASO 1**

##### **“CERÁMICA Y PORCELANATOS” Y SU ADAPTACIÓN EN UN ENTORNO CAMBIANTE**

1.1 Introducción . . . . .	107
1.2 Los impactos de la crisis de los 90 . . . . .	107
1.3 El “Cerámica y porcelanatos” cambia de dueño . . . . .	108
1.4 Desarrollo del plan organizacional. . . . .	108
1.4.1 <i>Estructura administrativa y niveles de decisión</i> . . . . .	108

1.4.2 Responsabilidad de los departamentos . . . . .	109
1.4.3 Cliente externo . . . . .	109
1.4.4 Cliente interno . . . . .	109
1.5 Plan estratégico de la empresa . . . . .	109
1.6 Análisis situacional de la empresa . . . . .	110
1.7 Estrategia corporativa . . . . .	111
1.7.1 Estrategias complementarias . . . . .	111
1.7.2 Objetivos principales . . . . .	111
1.7.3 Objetivos secundarios . . . . .	112
1.8 Políticas empresariales . . . . .	112
1.9 Resultados. . . . .	112

## **CASO 2**

### **ACEROSEC S.A., DESARROLLO DE LA INDUSTRIA METALMECÁNICA**

2.1 Introducción . . . . .	115
2.2 Cambios en el cambio y logros . . . . .	115
2.3 Acerosec S.A. en el mercado. . . . .	116
2.4 Acerosec S.A. y Stakeholders . . . . .	116
2.5 Misión y visión de Acerosec S.A. . . . .	117
2.6 Gestión del talento humano. . . . .	117
2.6.1 Personal y remuneraciones. . . . .	117
2.6.2 Organización. . . . .	117
2.6.3 Clima organizacional. . . . .	118
2.7 Medio ambiente. . . . .	118
2.8 Tecnología. . . . .	118
2.9 Expectativas . . . . .	118
2.10 Finanzas . . . . .	119
2.11 Procesos . . . . .	119
2.12 Aseguramiento de la calidad . . . . .	120

## **CASO 3**

### **TEXARCOL S.A., EN LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

3.1 Introducción . . . . .	121
3.2 Organización de Texarcol S.A.. . . . .	121
3.3 Facturación de pedidos de Clariant 2004 - 2006 . . . . .	124

## **CASO 4**

### **EMPRESA DE COMERCIO EXTERIOR EMCOEXE S.A**

4.1 Introducción . . . . .	127
4.2 Misión . . . . .	128
4.3 Valores . . . . .	128
4.4 Directrices. . . . .	128
4.5 Entorno . . . . .	128
4.6 Competencias que deben tener los gerentes de Emcoexe S.A. . . . .	129
4.7 Enfoque estratégico de la empresa. . . . .	129
4.7.1 Mapa estratégico . . . . .	129
4.7.2 Formulación de estrategias. . . . .	130
4.8 Talento humano: problemas no resueltos . . . . .	130

## **CASO 5**

### **SERVICIOS DE SALUD HOLÍSTICA “SERSAHOL”**

5.1 Antecedentes . . . . .	133
5.2 Funcionamiento del sistema de salud . . . . .	134
5.3 Plan estratégico . . . . .	134

5.3.1 Objetivo general . . . . .	134
5.3.2 Objetivos específicos . . . . .	134
5.3.3 Fase # 1 . . . . .	135
5.3.4 Fase # 2 . . . . .	137
5.3.5 Estrategias: . . . . .	138

## **CASO 6**

### **AROMACAO**

6.1 Introducción . . . . .	139
6.2 Antecedentes generales . . . . .	139
6.3 Situación actual . . . . .	140
6.4 Organización . . . . .	141
6.5 Alianzas . . . . .	142
6.6 Situación financiera . . . . .	142
6.7 Análisis de la situación . . . . .	144

## **CASO 7**

### **HOLDING DINE S.A. – EMPRESA F.M.S.B. SANTA BÁRBARA**

#### **(ÉTICA Y RESPONSABILIDAD SOCIAL)**

7.1 Holding Dine S.A. . . . .	147
7.2 Objetivos empresariales de Holding Dine S.A. . . . .	147
7.3 Historia . . . . .	148
7.4 Servicios. . . . .	148
7.5 Objeto social de la Compañía F.M.S.B. Santa Bárbara S.A. . . . .	148
7.6 Problemas de la empresa Santa Bárbara S.A. . . . .	148
7.6.1 Malos manejos en entidades de derecho privado (fábrica Santa Bárbara) . . . . .	148
7.6.2 Verificación de contratos y adquisición . . . . .	149

## **CASO 8**

### **INTCOMEX-ECUADOR**

8.1 Introducción . . . . .	153
8.2 Productos y servicios ofertados . . . . .	153
8.3 Políticas . . . . .	153
8.4 Organización y estructura laboral . . . . .	154
8.4.1 Garantías y soporte técnico . . . . .	154
8.4.2 Crédito y cobranzas . . . . .	154
8.4.3 Eventos y seminarios . . . . .	154
8.4.4 Proceso de garantía de productos. . . . .	154
8.4.5 Precios y crédito. . . . .	155
8.4.6 Publicidad . . . . .	155
8.4.7 Transportes que retiran en bodega Intcomex Ecuador . . . . .	155
8.4.8 Crecimiento y competencias del sector . . . . .	155

## **CASO 9**

### **MAQSOL. IMPORTADORA Y DISTRIBUIDORA DE SOLDADORAS**

9.1 Introducción . . . . .	157
9.2 Marketing y ventas . . . . .	157
9.3 Talento humano y comunicación . . . . .	158
9.4 Resultados financieros. . . . .	158

## **CASO 10**

### **SUPERALMACENES S.A.**

10.1 Antecedentes de Superalmacenes S.A. . . . .	161
10.2 El drama de muchas, Verónica . . . . .	161
10.3 El futuro de Superalmacenes S.A. . . . .	162

## **CASO 11**

### **NOTARÍA SIGLO XXI**

11.1 Introducción . . . . .	165
11.2 Notaria siglo XXI . . . . .	165
11.3 Personal de la empresa . . . . .	165
11.4 Organigrama de la empresa . . . . .	166
11.5 Procesos productivos . . . . .	166
11.6 Dificultades y problemas propios de una notaría . . . . .	167

## **CASO 12**

### **LUMINAR-PREUCHT**

12.1 Introducción . . . . .	169
12.2 Misión . . . . .	169
12.3 Forma de sociedades . . . . .	169
12.4 Procesos de producción . . . . .	169
12.5 Comercialización y venta. . . . .	170
12.6 Auditorías y finanzas . . . . .	170

## **CASO 13**

### **INSTITUTO DE LENGUAS INTERNACIONALES (ILI)**

13.1 Antecedentes. . . . .	173
13.2 Misión . . . . .	173
13.3 Visión . . . . .	173
13.4 Procesos administrativos . . . . .	174
13.5 Valores institucionales . . . . .	174
13.6 Principios . . . . .	174
13.7 Clientes . . . . .	175
13.7.1 Clientes con contratos corporativos . . . . .	175
13.7.2 Clientes con contratos individuales . . . . .	175
13.8 Comportamiento de clientes externos . . . . .	175
13.8.1 Satisfacción de los clientes externos . . . . .	176
13.8.2 Clientes internos. . . . .	176
13.9 Análisis de la competencia . . . . .	177
13.10 Posicionamiento de marca . . . . .	177
13.11 Participación en el mercado. . . . .	177
13.11.1 Mapa de posicionamiento. . . . .	178
13.11.2 Proveedores. . . . .	178

## **CASO 14**

### **DESCANSAR S.A.**

14.1 Introducción . . . . .	181
14.2 Estrategia de mercado . . . . .	181
14.3 Organización. . . . .	181
14.4 Producción – procesos . . . . .	182
14.5 Competencia. . . . .	182
14.6 Talento humano . . . . .	182

## **CASO 15**

### **CÁMARA DE COMERCIO INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

15.1 Situación actual . . . . .	185
15.2 Objetivos de la cámara . . . . .	185
15.3 Tamaño de la cámara por participación societaria . . . . .	186
15.4 Cuotas anuales . . . . .	186
15.5 Dotación de personal . . . . .	186
15.6 Control de suscripciones y actualización de socios . . . . .	186
15.7 Factores externos . . . . .	186
15.8 Identificación de problemas que afectan a la Cámara de Comercio . . . . .	187

## **II. ESTUDIO DE CASOS DE EMPRESAS PÚBLICAS**

### **CASO 16**

#### **BANCO CENTRAL DEL ECUADOR: DOS VISIONES**

16.1 Visión basada en competencias . . . . .	197
16.1.1 Historia . . . . .	197
16.1.2 Mapa estratégico . . . . .	198
16.1.3 Estructura básica . . . . .	199
16.1.4 Administración en un entorno dinámico . . . . .	199
16.1.5 Evolución de la administración . . . . .	200
16.1.6 Fuerzas del entorno . . . . .	200
16.1.7 Administración global . . . . .	201
16.1.8 Emprendedores . . . . .	201
16.1.9 Ética y responsabilidad social del BCE . . . . .	201
16.1.10 Planeación y estrategia . . . . .	202
16.1.11 Fundamentos de la toma de decisiones . . . . .	202
16.1.12 Recursos para la planeación y toma de decisiones . . . . .	203
16.1.13 Fundamentos del diseño organizacional . . . . .	203
16.1.14 Diseños organizacionales contemporáneos . . . . .	204
16.1.15 Cambio y aprendizaje organizacional . . . . .	204
16.1.16 Administración de recursos humanos . . . . .	205
16.2 Visión basada en economía dolarizada . . . . .	208
16.2.1 Descripción de la organización . . . . .	208
16.2.2 Visión y misión del BCE . . . . .	208

### **CASO 17**

#### **BANCO NACIONAL DE FOMENTO**

17.1 Introducción . . . . .	213
17.2 Misión del BNF . . . . .	213
17.3 Organización y funcionamiento . . . . .	213
17.3.1 Directorio, agencias y sucursales . . . . .	213
17.3.2 Operación . . . . .	214
17.3.3 Programa de Préstamos 5-5-5 . . . . .	214
17.3.4 Reestructuración de deudas . . . . .	215

### **CASO 18**

#### **BANCO ECUATORIANO DE LA VIVIENDA (BEV)**

18.1 Introducción . . . . .	217
18.2 Misión BEV . . . . .	217
18.3 Visión BEV . . . . .	217
18.4 Objetivos institucionales del BEV . . . . .	218
18.5 Fideicomisos inmobiliario integral . . . . .	219

18.6	Financiamiento a gobiernos seccionales . . . . .	219
18.7	Redescuentos de la cartera hipotecaria . . . . .	219
18.8	Fuentes de fondeo . . . . .	220

## **CASO 19**

### **CONTRALORÍA GENERAL DEL ESTADO**

19.1	Introducción . . . . .	223
19.2	Misión . . . . .	223
19.3	Visión . . . . .	223
19.4	Problematización. . . . .	224

## **CASO 20**

### **EMPRESA MUNICIPAL DE AGUA POTABLE Y ALCANTARILLADO DE SAN MIGUEL DE BOLÍVAR**

20.1	Introducción . . . . .	227
20.2	Misión de EMAPA-SM . . . . .	227
20.3	Visión . . . . .	227
20.4	Valores institucionales . . . . .	227
20.5	Factores de valorización del cliente . . . . .	228
20.6	Objetivos EMAPA-SM. . . . .	229
	20.6.1 <i>Objetivos a corto plazo.</i> . . . . .	229
	20.6.2 <i>Objetivos a mediano plazo.</i> . . . . .	229
	20.6.3 <i>Objetivos a largo plazo.</i> . . . . .	229
20.7	Organización. . . . .	230
20.8	Percepción interna/externa de la empresa . . . . .	232
20.9	Proceso administrativo . . . . .	232

## **CASO 21**

### **CONTRATACIÓN DE OBRA PÚBLICA MUNICIPAL MEDIANTE CONCURSO PRIVADO DE OFERTAS. GOBIERNO MUNICIPAL DE OTAVALO**

21.1	Democratización de la contratación de obra municipal mediante el concurso público de ofertas . . . . .	235
21.2	Propósito. . . . .	236
21.3	Alcance . . . . .	236
	21.3.1 <i>Responsables.</i> . . . . .	236
	21.3.2 <i>Procesos.</i> . . . . .	237

## **CASO 22**

### **PETRÓLEOS DEL ECUADOR**

22.1	Misión . . . . .	241
22.2	Visión . . . . .	241
22.3	Breve historia del petróleo . . . . .	241
22.4	Situación actual de petróleos del Ecuador . . . . .	243
22.5	Petróleos del Ecuador y el ecosistema . . . . .	243

## **ANEXOS**

Anexo 1:	Factores de análisis de la empresa estatal Petroecuador. . . . .	247
Anexo 2:	Producción petrolera (producción; consumo y exportación); comercio global; balanza comercial; importaciones-exportaciones; otros. . . . .	248

**CASO 23**  
**REGISTRO CIVIL DE QUITO**

23.1 Reseña histórica . . . . .	253
23.2 Perspectivas de la ciudadanía . . . . .	253
23.3 Identificación y acercamiento a los problemas . . . . .	258
23.4 Soluciones desde el gobierno . . . . .	259
23.4.1 Anexo 1 . . . . .	259
23.4.2 Anexo 2 . . . . .	259
23.4.3 Anexo 3 . . . . .	260