



2015

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Departamento de Posgrados

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS – MBA IX**



**“Gestión Estratégica basada en el Mapa estratégico y BSC para
empresas importadoras de productos para la Industria Hotelera y
Gastronómica- Aplicado a la empresa Equindeca Cía. Ltda.”**

**TRABAJO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

Autor: Ing. María Alejandra Ortiz Vivanco

Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez, MBA

Cuenca – Ecuador

DEDICATORIA

A Dios, que me permite levantarme todos los días y del que me vine todo para poder vivir. A mis padres y hermanos, pilares fundamentales no solo en mi vida académica, sino a lo largo de toda ella. Y a todas las personas especiales que Dios ha puesto en mi camino que de una u otra manera forman parte importante de todos los logros alcanzados.

María Alejandra Ortiz Vivanco.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, a mi familia y a todas las personas que forman parte de mi vida; por el apoyo brindado en todo aspecto a lo largo de mis estudios y a lo largo de mi vida.

A mi tutor por las indicaciones pertinentes y objetivas a lo largo del desarrollo de mi tesis.

María Alejandra Ortiz Vivanco.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	VII
ÍNDICE DE GRAFICOS	VII
ÍNDICE DE ANEXOS.....	VIII
RESUMEN.....	IX
ABSTRACT.....	X
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	4
1. GENERALIDADES	4
1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS	4
1.2 GIRO DEL NEGOCIO	7
1.3 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA	14
1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO	14
1.4.1. OBJETIVO GENERAL.....	14
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
1.5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	15
1.5.1. MARCO TEÓRICO	15
1.5.2. MARCO CONCEPTUAL	25
CAPITULO II	28
2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL	28
2.1. ANÁLISIS EXTERNO	28
2.1.1 FACTOR ECONÓMICO	28
2.1.1.1 INFLACIÓN	28
2.1.1.2 TASA IMPOSITIVA IMPUESTA POR EL GOBIERNO.....	29
2.1.1.3 BALANZA DE PAGOS	29
2.1.1.4 POLÍTICA MONETARIA	30
2.1.1.5 TIPOS DE CAMBIO	31
2.1.2. FACTOR POLÍTICO	31
2.1.2.1 PROTECCIÓN A LA INVERSIÓN	31
2.1.2.2 LEGISLACIÓN TRIBUTARIA Y ARANCELARIA.....	32

2.1.2.3 LEGISLACIÓN LABORAL	32
2.1.2.4 ALIANZAS POLÍTICAS INTERNACIONALES	32
2.1.3 FACTOR SOCIAL	32
2.1.3.1 CULTURA Y ESTILO DE VIDA	32
2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO	33
2.2 ANÁLISIS INTERNO	34
2.2.1 ANÁLISIS COMPETITIVO: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	34
2.2.1.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES	34
2.2.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES	35
2.2.1.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES	37
2.2.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	38
2.2.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	38
2.2.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR.....	39
2.2.3 ANÁLISIS DEPARTAMENTAL	43
2.2.3.1 ENCUESTAS.....	43
2.2.3.1.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS	43
2.2.3.2 ENTREVISTAS	47
2.2.3.2.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS.....	47
2.2.4 ANÁLISIS FODA	53
2.2.4.1 FORTALEZAS	53
2.2.4.2 DEBILIDADES	53
2.2.4.3 OPORTUNIDADES	54
2.2.4.4 AMENAZAS	54
2.2.4.5 MATRIZ FODA	55
2.2.5 ANÁLISIS CAME.....	56
2.2.5.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS F+O	57
2.2.5.2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS F+A	57
2.2.5.3 ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN D+O	58
2.2.5.4 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA D+A.....	58
CAPITULO III.....	64
3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	64
3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO	64

3.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.....	65
3.3 FILOSOFIA INSTITUCIONAL	67
3.3.1 PRINCIPIOS.....	67
3.3.2 VALORES	68
3.4 MISION	69
3.5 VISION	69
3.6 OBJETIVOS.....	69
3.6.1 OBJETIVO CORPORATIVO	69
3.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	70
3.7. ESTRATEGIAS	72
3.7.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA	72
3.7.2. ESTRATEGIAS OPERATIVAS.....	75
CAPITULO IV.....	78
4. DETERMINACION Y DESARROLLO DEL MAPA ESTRATEGICO Y DEL BSC	78
4.1 DEFINICIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO	78
4.2 DEFINICION DEL MAPA ESTRATEGICO (RUTA CRÍTICA).....	80
4.3 DEFINICIÓN DEL MAPA CORPORATIVO	81
4.4 DEFINICION DEL TABLERO DE COMANDO (BSC).....	82
4.4.1 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (Medidas).....	83
4.4.2 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (Metas).....	84
4.4.3 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (Medios).....	85
4.4.4 MODELO BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.....	86
CAPITULO V	98
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	98
5.1 CONCLUSIONES.....	98
5.2 RECOMENDACIONES	99
CAPITULO VI.....	101
6. BIBLIOGRAFÍA	101
ANEXOS	103

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA 1 EQUIPOS Y MENAJE – EQUINDECA CIA. LTDA.	8
TABLA 2 INFLACIÓN DICIEMBRE 2010 – DICIEMBRE 2014.....	28
TABLA 3 PRINCIPALES CLIENTES EQUINDECA CÍA. LTDA	34
Tabla 4 PRINCIPALES PROVEEDORES DE EQUINDECA CÍA. LTDA	36
TABLA 5 PRINCIPALES COMPETIDORES PARA EQUINDECA CÍA. LTDA.	39
TABLA 6 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.	40
TABLA 7 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DE EQUINDECA CÍA. LTDA.....	48
TABLA 8 MATRIZ FODA	55
TABLA 9 MATRIZ ANÁLISIS CAME	60
TABLA 10 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	64
TABLA 11 OBJETIVOS ESPECIFICOS	70
TABLA 12 ESTRATEGIAS OPERATIVAS.....	75
. TABLA 13 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (MEDIDAS).....	83
TABLA 14 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (METAS)	84
TABLA 15 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (MEDIOS).....	85

ÍNDICE DE GRAFICOS

GRAFICO 1 MODELO DE PORTER	17
GRAFICO 2 LA CADENA GENÉRICA DE VALOR.....	20
GRAFICO 3 ANALISIS F.O.D.A.	21
GRAFICO 4 BALANCED SCORECARD	23
GRAFICO 5 ¿CONOCE LA ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJA?.....	44
GRAFICO 6 ¿CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA EQUINDECA?.....	44
GRAFICO 7 ¿TIENE CONOCIMIENTO DE LAS METAS DE LA EMPRESA?.	45
GRAFICO 8 ¿CONOCE LAS ESTRATEGIAS Y LAS ACTIVIDADES A SEGUIR PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS?	45
GRAFICO 9 ¿CADA QUÉ TIEMPO SE REÚNEN LOS DIRECTIVOS CON EL PERSONAL PARA DISCUTIR LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR?	46
GRAFICO 10 LA EMPRESA EQUINDECA CUENTA CON PLANES MOTIVACIONALES POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.....	46
GRAFICO 11 PLANES MOTIVACIONALES DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.	47
GRAFICO 12 ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA	66

GRAFICO 13 MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.	79
GRAFICO 14 MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA. (RUTA CRÍTICA)	80
GRAFICO 15 MAPA CORPORATIVO	81
GRAFICO 16 PORTADA DEL BSC	86
GRAFICO 17 PERSPECTIVAS DEL BSC	87
Grafico 18 PERSPECTIVA FINANCIERA (1)	88
. GRAFICO 19 PERSPECTIVA FINANCIERA (2).....	89
GRAFICO 20 PERSPECTIVA DE CLIENTES (1).....	90
GRAFICO 21 PERSPECTIVA DE CLIENTES (2).....	91
GRAFICO 22 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (1).....	92
GRAFICO 23 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (2).....	93
GRAFICO 24 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (3).....	94
GRAFICO 25 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE (1)	95
GRAFICO 26 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE (2)	96
GRAFICO 27 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE (3)	97

ÍNDICE DE ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.	103
ANEXO 2 ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.	104

RESUMEN

En el estudio se presentan los resultados que se obtuvieron al analizar la importancia del uso de herramientas estratégicas para el cumplimiento de objetivos en empresas importadoras para la Industria Hotelera y gastronómica del Ecuador, aplicado a la empresa Equindeca Cía. Ltda. de la ciudad de Cuenca. El análisis situacional y estratégico, identificó la carencia de una planificación estratégica que le permita controlar su situación financiera, la situación de sus clientes y proveedores, sus procesos de gestión y el desarrollo del talento humano. Se concluyó el estudio con la construcción de un Mapa Estratégico y de un BSC que contribuirán a formar un marco institucional de desarrollo; que generará compromiso entre los directivos y colaboradores para el control y medición del alcance de los objetivos planteados.

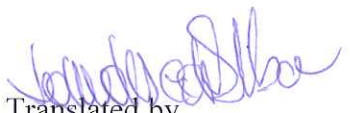
Palabras Claves: Balanced ScoreCard, Mapa Estratégico, Planificación, Objetivos, Estrategias.

ABSTRACT

This study presents the results obtained by analyzing the importance of using strategic tools for the achievement of objectives in importing companies in the field of the hotel and gastronomy industry of Ecuador. These tools were applied to *Equindeca Cía. Ltda*, a company located in the city of Cuenca. Through a situational and strategic analysis, we identified the lack of a strategic plan to control its financial situation, the situation of its customers and suppliers, its management processes and the development of human talent. The study was completed with the creation of a strategy map, and a BSC (Balanced Scorecard) to contribute to the production of a development institutional framework, which will generate commitment among managers and employees aimed at controlling and measuring the objectives scope.

Keywords: Balanced Scorecard, Strategy Map, Planning, Objectives, Strategies.




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

En la era de la globalización, las empresas para poder trascender en el tiempo necesitan implementar en sus procesos, mecanismos de adaptación, que les permitan evaluar y controlar la gestión de la organización. Estos mecanismos generaran una ventaja competitiva para poder dar respuestas rápidas al escenario mundial competitivo y cambiante.

En muchos estudios realizados en el mundo de los negocios, se ha demostrado que:

- Menos del 5 % del personal integrante de la fuerza de trabajo entienden la estrategia de la organización en la que laboran.
- Menos del 25 % de los directivos tienen incentivos vinculados al logro de objetivos estratégicos.
- Más del 60 % de las empresas no vinculan sus presupuestos a la estrategia.
- Menos del 15 % de los equipos directivos, invierten más de una hora al mes discutiendo la estrategia.

En el Ecuador, lamentablemente la mayor parte de empresas no cuentan con una Gestión Estratégica acorde a sus actividades. Los equipos directivos enfocan sus habilidades solamente en los resultados financieros de corto plazo, olvidando adoptar mecanismos de adaptabilidad y competitividad que les permita alcanzar el éxito a largo plazo.

Según previsiones del Banco Central del Ecuador, la industria hotelera y gastronómica está dentro del 40% del PIB del Ecuador categorizado en otros servicios; siendo una industria atractiva para invertir o para generar negocios que permitan llegar directa o indirectamente a esta industria; es el caso de los proveedores para esta industria. Al ser una industria ligada directamente al turismo

de un país, las exigencias planteadas por las empresas que se desarrollan en este giro comercial, para adecuar y equipar sus instalaciones están basadas en la búsqueda de proveedores que oferten productos que cumplan un nivel alto de calidad y beneficios.

La mayoría de empresas que logran cumplir con las exigencias planteadas por la industria hotelera y gastronómica, son empresas importadoras y comercializadoras de marcas reconocidas internacionalmente, que cumplen los rangos de calidad y beneficios exigidos por el Ecuador.

Sin embargo, es importante saber cómo estas empresas importadoras están controlando la ejecución de sus estrategias, puesto que al ser una industria atractiva para generar oportunidades de negocio, no se puede dejar de lado la planificación estratégica para lograr aprovechar estas oportunidades. Según análisis y estudios realizados por expertos, aproximadamente el 90% de las organizaciones en general no logran ejecutar su estrategia, en la mayoría de los casos, porque no está correctamente ni claramente descrita a nivel de toda la organización.

En el presente estudio, se pretende demostrar que el mapa estratégico y el BSC como herramienta estratégica, son uno de los factores claves para ayudar a resolver este problema, ya que permite proporcionar un mapa conceptual efectivo para poder comunicar claramente la estrategia a nivel de toda la organización y controlar mediante indicadores su ejecución y cumplimiento.

La empresa Equindeca Cía. Ltda., es un proveedor del mercado ecuatoriano, dedicada a la importación y comercialización de equipos y menaje para la industria hotelera y gastronómica. Inició sus actividades en el año 1994 en la ciudad de Cuenca con el nombre de Equitel, para luego transformarse en Equindeca en el año 2000. Para poder satisfacer la demanda de los clientes, la empresa cuenta con tres

locales de exhibición y venta en las principales ciudades del país, Quito, Guayaquil y Cuenca.

En el estudio, se desarrollará un análisis estratégico y se diseñará un mapa estratégico y un BSC para la empresa Equindeca Cía. Ltda., que demostrará a las organizaciones dedicadas a este giro comercial, que con el uso de estas herramientas estratégicas es más efectivo el cumplimiento de los objetivos planteados.

Si una organización cuenta con un Mapa Estratégico y un BSC, estos le van a permitir concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos. (Norton & Kaplan, 2013).

CAPÍTULO I

1. GENERALIDADES

1.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS

En la actualidad, las empresas para triunfar frente a la globalización y al mercado cambiante, no solo deben tener planteadas buenas estrategias a través de un plan estratégico, sino que además deben saber cómo ejecutarlas y controlarlas de manera eficiente. Las herramientas estratégicas son la clave para ejecutar este control.

En el país, lamentablemente la mayor parte de empresas no cuentan con una Gestión Estratégica adecuada; solamente se enfocan en los resultados financieros de corto plazo, olvidando adoptar mecanismos de adaptabilidad y competitividad que les permita alcanzar el éxito a largo plazo.

La mayoría de las organizaciones no logran ejecutar su estrategia, debido principalmente a que la misma no está bien descrita; es decir las organizaciones desarrollan un plan estratégico, pero el mismo no es claramente entendido por todas las áreas de la organización. La falta de una comunicación clara, precisa y efectiva, no permite que los departamentos de una empresa se encuentren alineados hacia los objetivos de la empresa.

La industria hotelera y gastronómica es una fuente de ingresos importante y representativa para el Ecuador, presentando oportunidades de negocio atractivas para invertir; por lo que es importante conocer como las empresas que desarrollan su actividad dentro de esta industria están controlando la ejecución de sus estrategias para poder incursionar dentro de estas oportunidades.

En todas las ciudades del País, existen empresas con un giro comercial dedicado a aprovechar oportunidades de negocio dentro de la industria hotelera y

gastronómica. En el presente estudio se analizará a una empresa cuencana que desarrolla sus actividades dentro de esta industria.

Cuenca, capital de la provincia del Azuay, conocida como Santa Ana de los Cuatro ríos, se encuentra ubicada al centro sur del Ecuador. El centro histórico de la ciudad fue declarado Patrimonio de la Humanidad por la Unesco en el año de 1999. Cuenca, llamada la Atenas del Ecuador por su arquitectura, su diversidad cultural, su aporte a las artes, ciencias y letras ecuatorianas y por ser el lugar de nacimiento de muchos personajes ilustres de la sociedad ecuatoriana. (Fundación Turismo Cuenca , 2015)

“Cuenca está situada a 432 km por carretera al sur de Quito, capital de la República y a 191 km por carretera al este de la ciudad de Guayaquil, principal puerto ecuatoriano. Es la tercera ciudad más importante del Ecuador, después de Guayaquil y Quito, con 331 888 habitantes en el área administrativa urbana; en datos reales de aglomeración urbana con las zonas suburbanas en la que se incluyen cabeceras rurales ya fusionadas con el casco urbano en las que se cuenta a Baños, Ricaurte, San Joaquín, Turi y Sayausi, determinan la población real de la ciudad de Cuenca con 385.456 habitantes. También cabe mencionar que el cantón en su conjunto tiene 505.585 habitantes. Todos estos datos según el último censo realizado el 28 noviembre de 2010 siendo la zona urbana la que posee la mayor cantidad de habitantes. Eso se debe, en parte, al incremento de las fuentes de trabajo disponibles y a la construcción de viviendas. La conurbación de Cuenca que incluye el cantón homónimo, al igual que los cantones de la Provincia de Cañar de Azogues, Biblián y Déleg pone la población metropolitana a 602.566 en la denominada conurbación Cuenca-Azogues”. (Fundación Turismo Cuenca , 2015)

“El desarrollo de la industria en Cuenca y en la provincia del Azuay en general se basó en las destrezas manuales de sus habitantes. Cuenca y su zona de influencia tiene una importancia muy singular para la historia del austro del Ecuador, por ser un punto medio entre la costa y la Amazonía, desde tiempo ancestral se constituyó como una zona de encuentro entre culturas, comerciantes y eventos de connotación religiosa:”. (Fundación Turismo Cuenca , 2015)

De acuerdo a un estudio de la Universidad de Cuenca, el sector comercial es el más importante y el mayor generador de empleo y recursos de Azuay. El 46% de las ventas que se efectúan en la provincia provienen del comercio, seguido del 31% del industrial y el 14% del eléctrico. En cuanto a la actividad de los cuencanos, el 44.2% del total de la población entran dentro de la PEA (Población Económicamente Activa). De la cifra de cuencanos que están dentro de la PEA, el 11.5% trabaja dentro del sector primario de producción, el 28.3% en el sector secundario y el restante 51.4% en el sector terciario de servicios. El 52.1% de los cuencanos de la PEA se consideran que están en condiciones de subempleo o no se encuentra identificada su actividad laboral.

La empresa Equindeca Cía. Ltda., es un proveedor del mercado ecuatoriano, dedicada a la importación y comercialización de equipos y menaje para la industria hotelera y gastronómica. Inició sus actividades en el año 1994 en la ciudad de Cuenca con el nombre de Equitel, para luego transformarse en Equindeca en el año 2000. Para poder satisfacer la demanda de los clientes, la empresa cuenta con tres locales de exhibición y venta en las principales ciudades del país, Quito, Guayaquil y Cuenca.

En el estudio, se desarrollará un análisis estratégico y se diseñará un mapa estratégico y un BSC para la empresa Equindeca Cía. Ltda., que demostrará a las organizaciones dedicadas a este giro comercial, que con el uso de estas herramientas estratégicas es más efectivo el cumplimiento de los objetivos planteados.

Si una organización cuenta con un Mapa Estratégico y un BSC, estos le van a permitir concentrar en un solo documento, a modo de hoja de ruta, lo que se debe hacer para alcanzar los objetivos planteados en el Plan Estratégico, con el fin de facilitar el entendimiento y compromiso de sus miembros y por ende, el desarrollo de las estrategias de una forma precisa, clara y medible hacia el logro de dichos objetivos.

1.2 GIRO DEL NEGOCIO

La empresa Equindeca Cía. Ltda., está dedicada a la importación y comercialización de equipos y menaje para la industria hotelera y gastronómica. Para poder satisfacer la demanda de los clientes, la empresa cuenta con tres locales de exhibición y venta en las principales ciudades del país, Quito, Guayaquil y Cuenca. La matriz de la empresa es el local ubicado en Cuenca.

Equindeca Cía. Ltda., ofrece una amplia gama de equipos y menaje de uso industrial para hotelería y gastronomía, además también ofrece servicio técnico y repuestos, para toda la maquinaria que vende.

TABLA 1 EQUIPOS Y MENAJE – EQUINDECA CIA. LTDA.

EQUIPOS Y MENAJE – EQUINDECA CIA. LTDA		
EQUIPOS PARA COCINA	Freidoras, filtros de aceite, Línea Self cooking, Hornos de Pizza, microondas, cocinas, steamers, marmitas, sartenes basculantes, planchas, arroceras, salamandras, baños maría, asadores, deflectores, procesadores de alimentos, peladores de papa, licuadoras, extractores, mixers, mezcladores, lavavajillas, mesas y campanas, trituradores.	 The image shows three Frymaster MICFC Series Gas Fryers, which are large, stainless steel commercial units with control panels and wheels. Below them is a black and silver blender with a clear pitcher containing fruit. The Frymaster logo is at the top left, and the text 'Frymaster - MICFC Series Gas Fryers' and 'COTG 80' are visible. A small URL 'www.fecoprote.com.mx' is at the bottom right of the blender image.
UTENSILIOS DE COCINA	Ollas, cacerolas, sartenes, coladores, cernideras, pozuelos, termostatos, accesorios, cuchillería.	 The image shows a collection of stainless steel kitchenware, including two large pots with lids, a smaller pot, and a frying pan, all arranged on a white background.

FUENTES DE BAÑO MARÍA Y OTROS	Bandejas, tapas y accesorios.	
SOBREMESA, BANQUETES Y BUFFET	Samobares, módulos, utensilios para banquetes, tapa platos, jarras, cafeteras, bandejas y charoles, cubertería, accesorios, cristalería, vajilla.	
ALMACENAJE, CARROS Y TRANSPORTADORES	Carros banqueteros, carros mantenedores, térmicos, mesa auxiliar, carros de servicio, estanterías, carros para bandejas, recipientes para ingredientes.	
EQUIPOS DE REFRIGERACIÓN	Mesas de preparación, mesas de trabajo, bajo mostrador, refrigeradores, congeladores, exhibidores, vitrinas panorámicas, enfriadores de botellas, cuartos fríos, fabricadoras de hielo, bebederos.	

FILTROS PURIFICADORES	Y Sistemas de filtración y purificación.	
EQUIPOS PARA CAFÉ	Máquina de café expreso, cafeteras, molinos de café.	
COMIDA RAPIDA	Tostadores, sanducheras, wafleras, creperas, máquinas de hot dog, canguileras, algodón de azúcar, calentadores, estaciones.	

DISPENSADORES DE BEBIDAS	Granizadoras, jugueras, dispensadores para bebidas calientes.	
BAR-UTENSILIOS	Hieleras, dispensadores, conservadores de vino, utensilios.	
EQUIPOS DE PANADERÍA Y PIZZERÍA	Hornos, Exhibidores, batidoras, amasadoras, laminadoras, accesorios para panadería y pizzería.	

EQUIPOS PARA HELADERÍA	Exhibidores, pasteurizadoras, cremera, mantecadoras, multifunción, congeladores, batidores, mixers, utensilios.	
BALANZAS Y BÁSCULAS	Porcionadora, multifunción de mesa, etiquetadora, de recibo, de precisión, plataforma ganadera basculante colgante.	
EQUIPOS PARA PROCESAR CARNE	Molinos de carne, sierras cortadoras, ablandadores, deshuesadoras, rebanadoras, cortadoras, empleadoras.	

DOTACIÓN HOTELES Y RESTAURANTES	Accesorios de habitaciones y baños, secadores, camareras, limpieza, muebles, calentadores de agua, minibar hotel, dotación de hospitales.	
LAVANDERÍA Y LIMPIEZA	Lavadoras, secadoras, planchadoras, equipos de terminado.	

Elaboración propia. Fuente: (Equindeca - Soluciones para Hotelería y Gastronomía, 2011-2014)

1.3 DETERMINACIÓN DEL PROBLEMA

La industria hotelera y gastronómica es una fuente de ingresos importante y representativa para el Ecuador, presentando oportunidades de negocio atractivas para invertir; por lo que es importante conocer como las empresas que desarrollan su actividad dentro de esta industria están controlando la ejecución de sus estrategias para poder incursionar dentro de estas oportunidades.

La mayoría de las organizaciones no logran ejecutar su estrategia, debido principalmente a que la misma no está bien descrita; es decir las organizaciones desarrollan un plan estratégico, pero el mismo no es claramente entendido por todas las áreas de la organización. La falta de una comunicación clara, precisa y efectiva, no permite que los departamentos de una empresa se encuentren alineados hacia los objetivos de la empresa.

La hipótesis que se plantea con la presente investigación, es que, con la propuesta de herramientas estratégicas como el mapa estratégico y el BSC se puede proporcionar un marco conceptual efectivo sobre la estrategia para poder comunicarla de manera adecuada al resto de la organización y llevar un control de su ejecución y del alcance de objetivos, estas herramientas estratégicas serán aplicadas a la empresa Equindecá Cía. Ltda., que desarrolla su actividad dentro de la industria de estudio.

1.4 OBJETIVOS DEL ESTUDIO

1.4.1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una propuesta de Gestión Estratégica basada en el mapa estratégico y en el BSC para empresas importadoras de productos para la industria hotelera y gastronómica; aplicado a la empresa Equindecá Cía. Ltda.

1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Realizar un análisis externo e interno del entorno competitivo de la Empresa Equindeca Cía. Ltda., mediante la identificación de fuerzas positivas y negativas, con el fin de aprovechar oportunidades o tomar medidas correctivas para mitigar debilidades, realzar y afianzar fortalezas y tener en cuenta amenazas.
2. Analizar el direccionamiento estratégico de la empresa Equindeca Cía. Ltda. mediante la misión, visión, valores y principios para crear una cultura de calidad y compromiso en los trabajadores, con el fin de alcanzar los objetivos empresariales.
3. Desarrollar un mapa estratégico acoplado a las necesidades de la empresa Equindeca Cía. Ltda., concretando los objetivos empresariales y definiendo las actividades para el alcance de los mismos, que sirva como base para empresas importadoras de productos para la industria hotelera y gastronómica.
4. Desarrollar un BSC para la empresa Equindeca Cía. Ltda., definiendo indicadores estratégicos por cada perspectiva a fin de poder controlar el cumplimiento de los objetivos planteados en el mapa estratégico.

1.5 MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL

1.5.1. MARCO TEÓRICO

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

“La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”. (Fred, 2013)

La administración estratégica define la estrategia de negocios de una compañía. Así la administración sigue un plan de acción para competir con éxito y obtener utilidades. La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. (Rivkin, 2001)

ESTUDIO DEL ENTORNO

Consiste en determinar los alcances y límites de los factores ligados al entorno, este se divide en:

ANÁLISIS EXTERNO

Constituyen todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene influencia ni control y debe adaptarse a ellas. Las principales variables que abarca este análisis son:

MACROAMBIENTE: Las variables que se deben analizar son:

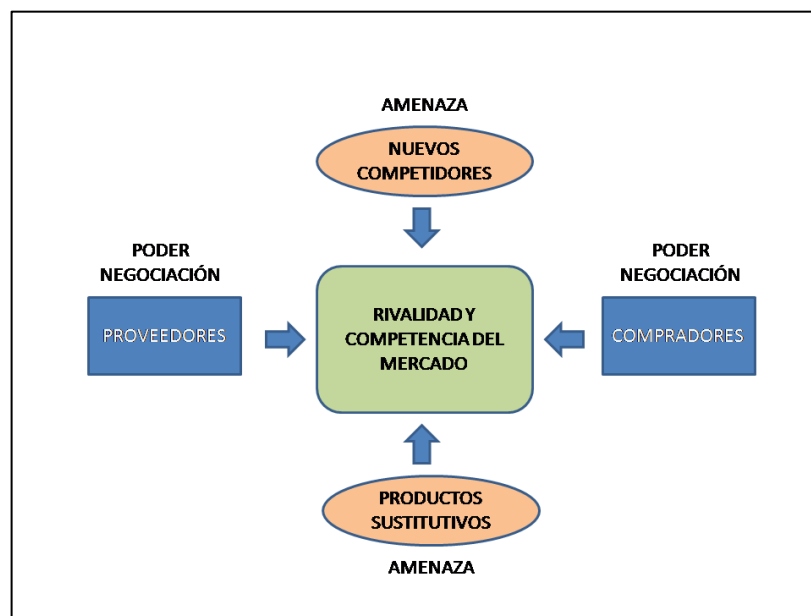
- Factor Económico
- Factor Político
- Factor Legal
- Factor Social
- Factor Tecnológico

MICROAMBIENTE:

El microambiente está compuesto por variables dentro de la industria a la que pertenece la organización; estas variables no son manipulables por la misma.

A continuación se presenta el grafico del modelo de Porter:

GRAFICO 1 MODELO DE PORTER



Fuente: (Análisis de Porter - El Modelo de las Cinco Fuerzas - Rankia, 2010)

El análisis de las cinco fuerzas de Porter define la estructura de la industria en la que trabaja una organización y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella. La configuración de las cinco fuerzas difiere según la industria en particular. (Porter, 2009).

Es así que según Porter (2009), la naturaleza de la competitividad en una industria dada estaría conformada por cinco fuerzas:

Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no son atractivos dependiendo de si las barreras de acceso son fáciles o no de franquear por nuevos participantes, que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una cuota del mercado; ejerciendo presión sobre los precios y costos que se manejan en la industria.

La rivalidad entre los competidores: Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues

constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

Poder de negociación de los proveedores: Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados, cuando tienen fuertes recursos y pueden imponer las condiciones de precio y tamaño del pedido; como es el caso de los proveedores poderosos, que pueden obtener la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del costo al precio final.

Poder de negociación de los compradores: Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores, mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes de una industria.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente, o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Los sustitutos siempre están presentes, pero es fácil que se los pase por alto y se los deje de lado porque pueden ser muy distintos al producto del sector, pero realizan una función idéntica o similar a la del producto de la industria. Cuando la amenaza de productos sustitutos es alta, la rentabilidad de la industria se resiente por ello.

ANÁLISIS INTERNO

Son aquellas variables sobre las cuales la empresa puede influir en su modificación.

LA CADENA DE VALOR

La empresa es un conjunto de actividades cuyo objetivo es diseñar, entregar y apoyar su producto; esto define la cadena de valor como un análisis de la actividad empresarial mediante la cual se descompone una organización en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Así las actividades de valor son las estructuras discretas de la ventaja competitiva. Las actividades de valor se dividen en: primarias y de apoyo. Las primarias, se encargan de la creación del producto o servicio, de su venta al cliente y del servicio post venta. Por otro lado, las actividades de apoyo soportan a las actividades primarias y viceversa mediante la entrega de materia prima, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales. La forma en que se realicen estas actividades, junto con sus economías, determinarán si una empresa tiene costos altos o bajos frente a la competencia. (Porter, 2010)

GRAFICO 2 LA CADENA GENÉRICA DE VALOR



Fuente: (Porter, 2010, p: 67)

Según Porter (2010), las actividades primarias tienen cinco categorías indispensables para poder generar competitividad en una industria. Cada una de estas puede dividirse en subactividades definidas correctamente dependiendo de la industria y de las estrategias que usen la empresa:

Logística de Entrada: es el proceso en el cuál se analizan los factores del producto como el manejo de la materia prima, el almacenaje de los productos, el manejo de inventarios y el transporte.

Operaciones: son las actividades de transformación en el producto final: tratamiento, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento, pruebas, controles y operaciones de planta.

Logística de Salida: distribución a los clientes.

Marketing y Ventas: actividad de creación de los medios que permiten al cliente comprar el producto o servicio.

Servicio Postventa: actividad que busca brindar un servicio que mejora o conserva el valor del producto en el tiempo.

En cuanto a las actividades de apoyo, se subdividen en cuatro categorías que dependiendo de la industria se subdividirán en diversas actividades:

Adquisición: función de comprar los factores productivos que se usarán en la cadena de valor.

Desarrollo Tecnológico: las tecnologías utilizadas en la generalidad de las empresas que pueden incluir procedimientos prácticos, tecnología en equipos, procesamiento de datos. Actividades en acciones tendentes a mejorar el producto y el proceso.

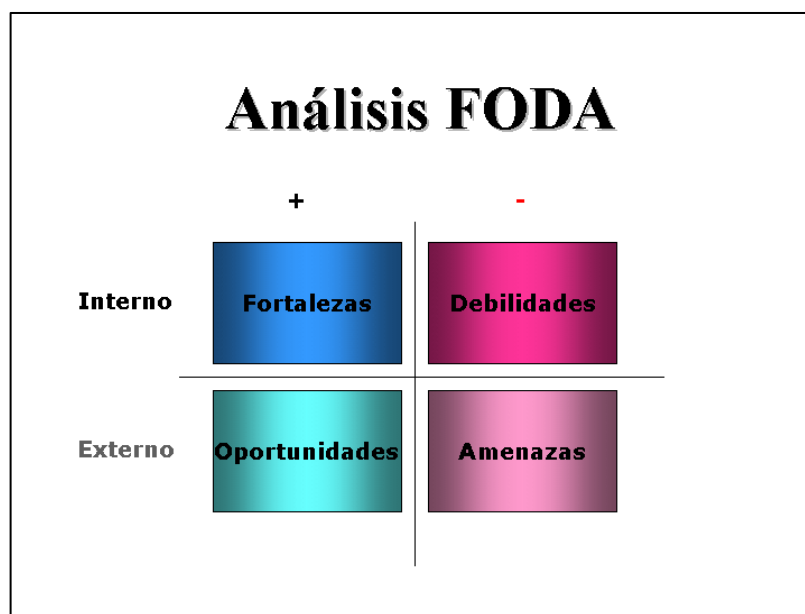
Administración de recursos humanos: actividades relacionadas con la selección del personal.

Infraestructura organizativa: actividades como la administración general, planificación, finanzas, contabilidad, administración de la calidad. Esta suele soportar a toda la cadena y no a las actividades individuales.

ANÁLISIS FODA

A continuación se presenta un gráfico del análisis FODA:

GRAFICO 3 ANALISIS F.O.D.A.



Fuente: (Para crear Empresa: Como hacer un Análisis FODA, 2011)

El método FODA permite analizar, en lo interno, las fortalezas y debilidades de la organización, y en lo externo, las oportunidades y amenazas del contexto. Es una herramienta que permite desarrollar un cuadro de la situación actual del objeto en estudio que puede ser una organización, una persona o un individuo; este cuadro emite un diagnóstico preciso, para en función de ello, poder tomar decisiones en base y acorde a los objetivos y políticas planteados.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es el conjunto de acciones que orientan la organización hacia el futuro, para poder seguir siendo eficaz con su ambiente a medida que este cambia y crece. El direccionamiento estratégico logra crear solidaridad en todos los colaboradores hacia propósitos de satisfacción de necesidades. Las empresas cuentan con una cultura propia compuesta de valores y principios estrechamente relacionados con el talento humano. Esta cultura se transmite en el tiempo y se va adaptando a las influencias externas e internas de la organización. (Gareth R. Jones, 2013)

De este direccionamiento estratégico se define la misión y la visión de una organización:

Visión

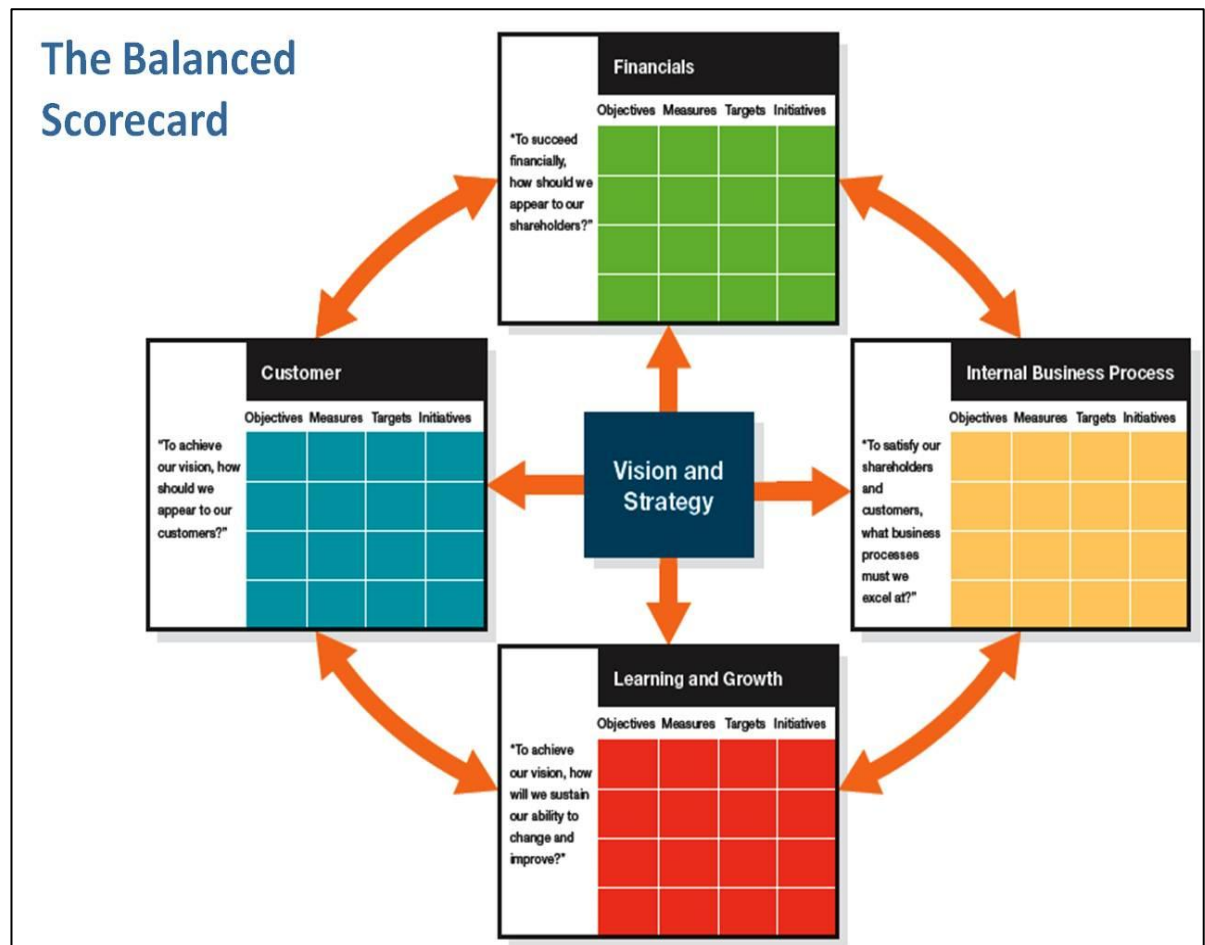
Es la proyección de la organización en el futuro. Busca que los colaboradores internos y externos de una empresa se comprometan a luchar por el alcance de los objetivos y proyectos planteados.

Misión

La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. (Fred, 2013).

CUADRO DE MANDO INTEGRAL O BALANCED SCORECARD

GRAFICO 4 BALANCED SCORECARD



Fuente: (Business Performance Management, Balanced Scorecards, 2013)

El Cuadro de Mando Integral, CMI, que en inglés se denomina Balanced Score Card, es un sistema que en sus inicios fue desarrollado para la medición de procesos financieros, y que actualmente se ha convertido en un reconocido Sistema Integral de Administración de la Eficiencia o del Desempeño. La aportación de los creadores del CMI, Robert Kaplan y David Norton, se centra en la estructuración de los criterios que deben seguirse en la elaboración del cuadro de mando empresarial. (Kaplan, Norton, 2013).

El enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros y lograr un balance de tal forma que la compañía puede tener buenos resultados en el corto plazo y construir su futuro, de esta manera la compañía será exitosa y cumplirá su visión, será una empresa donde todos quieran trabajar. El Cuadro de Mando Integral es un sistema de administración de desempeño que puede utilizarse en cualquier organización, grande o pequeña, para alinear la visión y misión con los requerimientos del cliente, las tareas diarias, administrar las estrategias del negocio, monitorear las mejoras en la eficiencia de las operaciones, crear capacidad organizacional, comunicando los progresos a todo el personal. Los objetivos e indicadores del CMI se derivan de la visión y estrategia de una organización; y contemplan la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la del cliente, la del proceso interno y la de formación y crecimiento. (Kaplan, Norton, 2013).

Perspectiva Financiera. La necesidad de los objetivos financieros es innegable y primordial para toda actividad comercial.

Perspectiva del cliente. El punto más frecuente en los enfoques modernos de la gestión es la importancia de la orientación al cliente y la satisfacción de sus requerimientos.

Perspectiva interna. Este enfoque se refiere a los procesos de negocios internos.

Los objetivos y las métricas basadas en esta perspectiva permiten a los ejecutivos saber cómo está funcionando su negocio, y si sus productos o servicios están cumpliendo con los requerimientos del cliente.

Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento. Esta perspectiva incluye la capacitación laboral y el desarrollo de una cultura organizacional fuertemente

orientada al mejoramiento individual y corporativo. En una organización basada en el conocimiento, la gente, depositaria básica del conocimiento, es un recurso fundamental en el actual ambiente de rápidos cambios tecnológicos, y en el que se ha hecho prioritario que los trabajadores del conocimiento se concentren en el aprendizaje continuo.

En pocas palabras, el CMI permite a la organización medir los resultados financieros, satisfacción del cliente, operaciones y la capacidad de la organización para producir y ser competitiva. Los resultados financieros se basan en la disponibilidad de una cartera de clientes rentables y fieles. Esta fidelidad solo se consigue mediante un funcionamiento correcto de los procesos internos de la empresa, lo que, requiere de un equipo de empleados motivados y capaces de llevar a cabo eficientemente las tareas asignadas. (Kaplan, Norton, 2013).

El reconocimiento explícito de esta cadena causativa, tan simple en sí mismo, y la fijación de una serie de objetivos para cada uno de los niveles es lo que da lugar a una estrategia empresarial definida. A partir de aquí, Kaplan y Norton, proponen la elección de una serie de indicadores numéricos, que reflejen adecuadamente cada una de las perspectivas mencionadas y cuyo conjunto constituirá el Cuadro de Mando Integral.

1.5.2. MARCO CONCEPTUAL

AMENAZAS: situaciones que provienen del entorno y que atentan contra el funcionamiento de una empresa.

CALIDAD: determina las características de un producto o servicio. Deben ser medibles en términos cuantitativos y cualitativos.

CULTURA ORGANIZACIONAL: caracteriza el comportamiento de las personas mediante la identificación de las actitudes que estos tomen en situaciones concretas, definiendo creencias, valores y formas de manifestarlas.

COMPETENCIA: situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y a su vez de elegir a quién compran o como adquieren estos bienes y servicios.

COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: busca identificar las causas de los comportamientos de las personas.

CONTROL: Función de dirección que se encarga del seguimiento de las actividades con el objetivo de garantizar que se cumplan de acuerdo a lo planteado.

DEBILIDADES: Son aquellos factores que provocan una posición perjudicial frente a la competencia, recursos con los que no se cuenta, habilidades que no se tienen, actividades que no se desarrollan efectivamente.

ENTORNO - EXTERNO: Todo aquello ajeno a la organización sobre lo que no se tiene control directo que puede afectar el desarrollo de la empresa.

ESTRATEGIA: son las medidas y los planteamientos comerciales con los que una organización pretende competir dentro del mercado y a través de los cuales busca el alcance de objetivos a largo plazo. (Thompson et al., 2012; Fred, 2013).

FORTALEZAS: Son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa, y que le ayudan a generar la ventaja competitiva en el mercado.

IMPORTACIONES: compra de bienes o servicios del extranjero, por un país que busca comercializarlos en este.

MEDICIONES O INDICADORES: La forma como se va a medir los objetivos.

MEDIOS: Son las acciones o decisiones que se deben desarrollar para alcanzar las metas.

METAS: Son las acciones a conseguir para alcanzar los objetivos organizacionales.

MISION: Es el propósito de la empresa.

OBJETIVO: Es el fin al que se quiere llegar mediante la ejecución de actividades.

OPORTUNIDADES: elementos externos positivos, que se deben buscar en el entorno de la empresa y que permiten detectar formas para crear ventaja competitiva.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: Proceso que comienza con el direccionamiento de la empresa, formulación de objetivos, análisis situacional, creación de estrategias para el desarrollo y permanencia de la empresa en el mercado.

POLÍTICAS: Son lineamientos que establece la administración para cumplir con procesos y procedimientos.

PROCEDIMIENTOS: Continuación de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo.

PROCESO: Pasos a seguir para cumplir con alguna actividad.

VISIÓN: Es proyectar la situación que la empresa desea alcanzar en el futuro.

CAPITULO II

2. DIAGNOSTICO SITUACIONAL Y AMBIENTAL

2.1. ANÁLISIS EXTERNO

2.1.1 FACTOR ECONÓMICO

Aquellos factores relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional.

Los factores económicos están relacionados con el poder de compra de los clientes así como en el costo de capital de la empresa. Los principales aspectos a considerar dentro de Equindeca son:

2.1.1.1 INFLACIÓN

La inflación es el aumento generalizado del nivel de precios. A corto plazo, los movimientos de la inflación están estrechamente relacionados con el ciclo económico. En cambio, a largo plazo, el nivel general de precios está determinado por la oferta monetaria. El incremento en los precios provoca un desequilibrio entre la oferta y la demanda. La inflación se mide a través del Índice de precios al consumidor. (Krugman et al., 2013).

TABLA 2 INFLACIÓN DICIEMBRE 2010 – DICIEMBRE 2014

AÑO/ME S	Ener o	Febrer o	Marz o	Abri l	May o	Juni o	Juli o	Agost o	Septiembr e	Octubr e	Noviembr e	Diciembr e
2010												3,33
2011	3,17	3,39	3,57	3,88	4,23	4,28	4,44	4,84	5,39	5,50	5,53	5,41
2012	5,29	5,53	6,12	5,42	4,85	5,00	5,09	4,88	5,22	4,94	4,77	4,16
2013	4,10	3,48	3,01	3,03	3,01	2,68	2,39	2,27	1,71	2,04	2,30	2,70
2014	2,92	2,85	3,11	3,23	3,41	3,67	4,11	4,15	4,19	3,98	3,76	3,67

Fuente: (Ecuador cierra el 2014 con una inflación de 3,67% | Instituto Nacional de Estadísticas y Censos , 2015)

Amenaza

Niveles de inflación. El poder adquisitivo de los usuarios finales se vería encarecido y se prescindiría de una nueva compra de productos.

2.1.1.2 TASA IMPOSITIVA IMPUESTA POR EL GOBIERNO

La tasa impositiva es el porcentaje (%) de impuestos que corresponde pagar al Estado por algo que la ley manda.

En el caso del presente estudio, al ser Equindeca, una empresa importadora de equipos para la industria hotelera y gastronómica, los porcentajes más importantes a analizar son los aranceles al comercio exterior; un arancel es el tributo que se aplica a los bienes, que son objeto de importación.

Los aranceles en el Ecuador, van del 0% al 30% dependiendo del producto que se vaya a importar, mismos que son clasificados dentro de diferentes partidas arancelarias.

Adicional a este arancel, en el Ecuador también existen las salvaguardias y el impuesto a consumos especiales, mismos que también afectan directamente al producto dependiendo de él.

Amenaza

Si existe un alza en los tributos es posible que los consumidores dejen de comprar los productos que ofrece la empresa debido al incremento en los precios.

2.1.1.3 BALANZA DE PAGOS

La balanza de pagos es un libro que indica las transacciones monetarias de un país en comparación al resto del mundo durante un período. Transacciones que pueden ser transferencias financieras, pagos por importaciones y exportaciones o capital financiero. (Krugman et al., 2013).

Actualmente, en el Ecuador, existen numerosas resoluciones que buscan estabilizar la Balanza de pagos mediante barreras al comercio exterior que buscan reducir las importaciones y aumentar las exportaciones de productos nacionales. Resoluciones que van desde el incremento de aranceles mediante salvaguardias y cuotas de importación hasta la exigencia de un sin número de requisitos como permisos de cumplimiento de calidad expedidos por Institutos de Normalización.

Amenaza

El gobierno podría seguir adoptando medidas severas para equilibrar la balanza de pagos y reducir drásticamente las importaciones.

2.1.1.4 POLÍTICA MONETARIA

La política monetaria es el proceso por el cual el Gobierno de un país controla la oferta monetaria y disponibilidad de dinero, la mayoría de las veces a través de los tipos de interés, con el propósito de mantener la estabilidad y crecimiento económico.

Una política monetaria expansiva es la que hace que aumente la demanda agregada de bienes y una política monetaria contractiva es la que hace que disminuya la demanda agregada de bienes. (Krugman et al., 2013).

Amenaza

Es necesario considerar el cambio en la matriz productiva impuesta por el gobierno; como por ejemplo el uso de la electricidad en algunos elementos y con ello la eliminación de subsidios al gas, así mismo la reducción de importaciones y el impulso al incremento de la producción nacional.

2.1.1.5 TIPOS DE CAMBIO

Las monedas se intercambian en el mercado de divisas. Los precios a los que se intercambian las monedas se llaman tipos de cambio. Cuando una moneda se hace más valiosa que otra se llama apreciación y cuando una moneda se hace menos valiosa en términos de otras monedas se llama depreciación. Los movimientos de los tipos de cambio, afectan directamente a los precios de los bienes. En las transacciones internacionales, se requiere de un mercado de divisas, en el cual se intercambien unas monedas por otras. (Krugman et al., 2013).

Oportunidad

Para la empresa Equindec, representa una oportunidad el tipo de cambio si la moneda del país de origen de los productos a importar es menos valiosa que el dólar.

Amenaza

El tipo de cambio se vuelve una amenaza para Equindec, cuando la moneda del país de origen de los productos a importar es más valiosa que el dólar.

2.1.2. FACTOR POLÍTICO

Equindec tiene su sede empresarial en la ciudad de Cuenca; contando adicional con oficinas en la ciudad de Quito y Guayaquil por lo que la estabilidad política del país afectará sobre la marcha de la empresa.

Al hablar de los factores políticos es necesario destacar algunos puntos claves que de una u otra forma tienen impacto en la marcha del negocio:

2.1.2.1 PROTECCIÓN A LA INVERSIÓN

Desde el año 2012 el gobierno creó el instituto para la protección de los inversionistas que realiza actividades de apoyo a las empresas emisoras y no

emisoras y ha establecido lineamientos para las transacciones o actividades de los operadores de los mercados de valores. Por lo que los inversionistas poseen un canal al cual recurrir en su beneficio.

2.1.2.2 LEGISLACIÓN TRIBUTARIA Y ARANCELARIA

Es importante recalcar el fuerte impacto que tienen las medidas arancelarias adoptadas por el gobierno nacional a fin de fomentar el consumo por la producción ecuatoriana. Este aspecto afecta directamente al negocio de la empresa Equindeca Cía. Ltda., puesto que su principal actividad está enfocada en las importaciones.

2.1.2.3 LEGISLACIÓN LABORAL

Las medidas en el ámbito laboral que el gobierno tome, influyen sin duda en la empresa y su marcha.

2.1.2.4 ALIANZAS POLÍTICAS INTERNACIONALES

Los diferentes convenios que el gobierno ha firmado principalmente con países de América Latina y Europa inciden en el negocio en aspectos comerciales y tributarios, generando amenazas por restricciones y oportunidades con la reducción de impuestos para la entrada de ciertos productos.

2.1.3 FACTOR SOCIAL

2.1.3.1 CULTURA Y ESTILO DE VIDA

La cultura de los ecuatorianos ha ido cambiando mucho en estos últimos años, se debe considerar que la población busca continuamente mejorar su estilo de vida, existiendo un cambio de conducta y de comportamiento en diversos aspectos sociales, hasta el punto de variar costumbres fuertemente arraigadas con el paso de los años.

La gente ahora se preocupa más por su salud física y mental; debido a esto el sector en el que se desenvuelve Equindecá Cía. Ltda., genera oportunidades de captar clientes a través de la creación de negocios de turismo como restaurantes y hoteles, arraigándose la cultura de visitar estos centros de recreación para mantener equilibrio y armonía entre la salud y el entretenimiento.

Con estudios basados en el estilo de vida de la población es posible conocer y evaluar la actual demanda de los productos que ofrece la empresa.

Oportunidad

El desarrollo de la Cultura de visitar lugares de entretenimiento y descanso como restaurantes, hoteles, hosterías, se está arraigando en nuestra sociedad.

2.1.4 FACTOR TECNOLÓGICO

Con los actuales avances tecnológicos es importante recalcar que la empresa podría beneficiarse de gran manera considerando los siguientes aspectos:

- Impacto de nuevas tecnologías y su transferencia. La compañía podría adquirir nuevos equipos y/o elementos con avances tecnológicos que permitan cubrir las necesidades de sus consumidores de mejor manera.
- Con las tecnologías de la información y su disponibilidad es posible llegar a los clientes-consumidores de una forma nueva; dinámica, adaptada a sus gustos y exigencias. Se puede llegar a nuevos nichos de mercado no alcanzados hasta el momento.

2.2 ANÁLISIS INTERNO

2.2.1 ANÁLISIS COMPETITIVO: LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

2.2.1.1 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES

Equindecas mantiene relaciones comerciales muy satisfactorias con los clientes más exigentes del mercado ecuatoriano a nivel nacional, logrando este posicionamiento a través de negociaciones cordiales de beneficio mutuo en donde se ha generado lazos de fidelidad por los beneficios ofertados tanto en costos como en calidad de productos. Entre los principales clientes de la empresa están:

TABLA 3 PRINCIPALES CLIENTES EQUINDECA CÍA. LTDA

PRINCIPALES CLIENTES EQUINDECA CÍA. LTDA.	
RESTAURANTES DE COMIDA RÁPIDA	Mc Donalds, KFC, Pizza Hut, Burger King, Pollo Campero, SUBWAY, Estaciones Mobil, Heladerías Tutto Freddo, Heladerías Nice Cream, entre otros.
HOTELES Y CLUBES	Hilton Colón, Marriot Quito, Hoteles Decameron Ecuador, Sebastián, Mercure Quito, Dorado – Cuenca, Luna RunTun, Hotel Ninfa, Oro Verde, Salinas Yatch Club, Cuenca Tennis, Unipark Hotel, Hotel Colon Guayaquil.
RESTAURANTES	El Jardín, San Telmo, Saque, Pimbeer, Friday's, El Olivo, El Franciscano, El Jordán,

	Jardines de San Joaquín, Quinta Lucrecia, Pizza Hut, entre otros.
INSTITUCIONES DEL SECTOR PÚBLICO Y PRIVADO	Universidad del Azuay, Universidad de Cuenca, Procuraduría General del Estado, ETAPA, Cámara de Turismo, M. I. Municipalidad de Cuenca, Ministerios de Justicia.
HOSPITALES PÚBLICOS, PRIVADOS Y ÁREAS DE SALUD	Hospital Regional – Cuenca, Hospital Militar - Cuenca, Hospital IESS - Cuenca, Hospital Monte Sinaí, Clínica Santa Inés, Clínica Santa Ana, SOLCA.
EMPRESAS	Constructora Mazar, Supermaxi, Cartopel, Cementos Guapán, Continental General Tire, Compañía Cervecería Nacional, Hidropaute, Irvix, Sodasur, Ecuacorrientes, Mega Representaciones, Herminia Sanchez, entre otras.

Elaboración propia. Fuente: Base de Datos Equindeca Cía. Ltda.

2.2.1.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES

Desde sus inicios Equindeca Cía. Ltda., ha logrado tener socios estratégicos de las marcas más reconocidas en el mercado mundial y gracias al soporte y confianza han logrado crecer en el mercado a un ritmo acelerado, convirtiéndose en una de las empresas líderes del país.

Al inicio de sus actividades, la empresa tuvo que cumplir con las cuotas establecidas por los proveedores, por lo que su poder de negociación era de nivel bajo, sin embargo, con el paso del tiempo y con su consolidación en el mercado ecuatoriano y con el nivel de compras a los proveedores se ha logrado establecer una relación en la cual Equindecá ha incrementado su poder de negociación totalmente logrando no solo exclusividad para la distribución de muchas marcas a nivel nacional sino descuentos especiales en las compras que realiza, pudiendo así ser líder en el Ecuador dentro de su giro comercial.

Equindecá posee una amplia gama de proveedores de marcas como son:

Tabla 4 PRINCIPALES PROVEEDORES DE EQUINDECA CÍA. LTDA

PROVEEDOR - MARCA	PRODUCTOS
FRYMASTER	Freidoras, Mantenedores de comida
HENNY PENNY	Freidoras, Mantenedores de comida
MANITOWOC	Máquinas de Hielo
GARLAND	Cocinas
SERVER	Calentadores, mantenedores, dispensadores
MIDDLEBY	Hornos, freidoras, mantenedores de comida
TAYLOR	Máquinas de Helado
STOELTING	Máquinas de Helado
TRUE	congeladores, refrigeradores, mesas de trabajo, exhibidores
ELECTROLUX	Lavadoras y Secadoras Industriales Equipamiento para cocinas profesionales
WASCOMAT	Lavadoras y Secadoras Industriales

BUNN	Granizadoras, cafeteras
GOLD MEDAL	Canguileras, máquinas de algodón, máquinas de hot dog
TORREY	Sierras, molinos, refrigeradoras, congeladores, vitrinas frigoríficas
GRINDMASTER	Cafeteras, jugueras y otros
COREMA	Máquinas para la fabricación de helados
CAMBRO	utensilios plásticos de cocina, restaurante y limpieza
THUNDER	Utensilios de acero inoxidable y plásticos
VOLLRATH	Utensilios de acero inoxidable y plásticos
ONEIDA	cubertería y vajilla
ARCOROC	Vajilla y cristalería profesional

Elaboración propia. Fuente: Base de Datos Equindecia Cía. Ltda.

2.2.1.3 AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES ENTRANTES

En la actualidad, el mercado en el que incursiona Equindecia, se ha visto atractivo para muchos empresarios, por lo cual la competencia existente está creciendo cada vez más, incluso con la aparición de revolucionarios equipos de alta tecnología y productos chinos que debido a su bajo costo, son la alternativa para negocios o consumidores nuevos.

Sin embargo, es importante considerar, que para incursionar en este negocio se necesita contar con un amplio capital para inversión; debido principalmente a que la mayoría de proveedores en el extranjero para iniciar nuevas negociaciones establecen cuotas de compra de niveles altos. Por otro lado, Equindecia cuenta con la exclusividad de distribución de algunas marcas importantes dentro de su giro comercial, factor positivo para la empresa en estudio ya que le brinda tranquilidad

frente a posibles nuevos competidores, puesto que no podrían incursionar con dichas marcas en el mercado ecuatoriano.

2.2.1.4 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Dentro de este rango, se puede citar los productos que cumplen funciones similares a la realizada por los equipos o utensilios, y los que pueden sustituir a la adquisición de los mismos; es así que una industria puede optar por la contratación de operarios que realicen las mismas actividades que un equipo podría hacerlo y otro caso, las máquinas de uso doméstico como licuadoras, batidoras, extractores, entre otros., pueden en conjunto realizar el mismo proceso que una sola maquinaria industrial. Sin embargo, el tiempo de vida útil para las maquinarias de uso doméstico no tiene comparación con las de uso industrial, así como tampoco se puede comparar el rendimiento de ambas, debido principalmente a la tecnología con la que cuentan los equipos de uso industrial ofertados por Equindeca Cía. Ltda.

2.2.1.5 RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

La empresa tiene como posibles competidores a aquellas entidades que ofrecen productos similares y que pueden abarcar el mismo mercado, es así que dentro de estos están empresas fabricantes de equipos de refrigeración, de mantenimiento, distribuidores de equipos para bares y restaurantes, almacenes expendedores de vajillas y utensilios de cocina, entre otros. Pero es importante considerar, como se indica anteriormente competencia con equipos similares más no iguales ya que en el Ecuador no existe producción de equipos con similares características como los que oferta Equindeca, principalmente por la tecnología con la que estos cuentan, así mismo la competencia que se dedica al mismo giro comercial, tampoco puede vender marcas que son de distribución exclusiva de

Equindecá Cía. Ltda., lo que le genera una ventaja competitiva a la empresa en estudio.

Actualmente, entre los principales competidores para Equindecá Cía. Ltda., se pueden nombrar a los siguientes:

TABLA 5 PRINCIPALES COMPETIDORES PARA EQUINDECA CÍA. LTDA.

COMPETIDORES	GIRO DEL NEGOCIO
Termalimex	Empresa Importadora
Dimetal	Empresa Importadora
Fritega	Empresa Importadora
Irvix	Empresa Importadora
Ital Desing	Empresa Importadora
Equifrigó	Importadora y Producción Nacional
Importadora 8a Dominguez	Empresa importadora

Elaboración propia. Fuente: Base de Datos Equindecá Cía. Ltda.

2.2.2 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La cadena de valor como herramienta estratégica va a permitir identificar las diferentes actividades que se desarrollan en la empresa Equindecá Cía. Ltda., y así poder determinar cuáles actividades suponen una ventaja competitiva para la empresa respecto a la competencia. Esas actividades que hacen a la empresa más rentable y fortalecen su posición en el mercado deben potenciarse y mantenerse en la propia organización.

TABLA 6 CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA: está formada por capitales propios y ajenos. Los recursos económicos provienen: el 49% de los socios para aporte de futuras capitalizaciones y el 51% préstamos bancarios y de terceros.				
RECURSOS HUMANOS: Personal calificado, responden a los mercados dinámicos. Desarrollo del Know How, Desarrollo por rotación del personal.				
DESARROLLO DE LA TECNOLOGÍA: Posee representaciones y distribuciones de afamadas marcas y de empresas líderes mundiales. Servicio Técnico brindan un servicio de calidad, a través de su personal capacitado en el exterior y una amplia gama de repuestos importados.				
ABASTECIMIENTO: Líderes en diseño, planificación y equipamiento de cocinas industriales, restaurantes, comedores institucionales, comida rápida, heladerías, lavanderías, bares y más. Con un completo equipo de profesionales para el asesoramiento e imagen de su proyecto, además de un amplio stock con las mejores marcas, garantía, repuestos y servicio técnico.				
LOGISTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGISTICA EXTERNA	MARKETING Y VENTAS	SERVICIOS

Desde sus inicios la empresa ha logrado hacer socios estratégicos de las marcas más reconocidas en el mercado mundial y gracias al soporte y confianza ha logrado crecer en el mercado a un ritmo acelerado, convirtiéndose en una de las empresas líderes del país. Para poder satisfacer la demanda de los clientes cuenta con 3 locales de exhibición y venta en las principales ciudades del país, Quito, Guayaquil y	Entre los productos que se comercializan, se encuentran: equipos de cocina, refrigeración, cafetería, panadería, pizzerías, heladería, una amplia gama de utensilios para bares, restaurantes, banquetes, buffet, comida rápida y	El departamento técnico capacitado en el exterior cubre todo el territorio nacional con talleres y repuestos en Cuenca, Guayaquil y Quito. Equindecá Cía. Ltda., cuenta con representaciones y distribuciones exclusivas de empresas líderes mundiales.	Equindecá Cía. Ltda., maneja su marketing y fuerza de ventas dirigidos a las principales cadenas de restaurantes, hospitales, universidades, patios de comida, heladerías, instituciones públicas, entre otros. Ha logrado establecerse en el mercado como un distribuidor exclusivo de las marcas más reconocidas en cuanto a equipos industriales para hoteles y restaurantes.	Importación y comercialización de maquinarias y equipos, menaje, utensilios, y sus relacionados para los sectores Hoteleros, gastronómicos y Hospitalarios. A la vez ofrece soluciones integrales en asesoramiento, diseño, planificación, instalación y mantenimiento de los mismos. Posee representaciones y distribuciones de afamadas marcas y de empresas líderes mundiales. Servicio Técnico brindan un servicio de calidad, a través de su personal capacitado en el exterior y una amplia gama de repuestos
---	---	--	---	---

Cuenca.	dotación para hoteles, lavanderías, comedores industriales, etc.			importados.
---------	--	--	--	-------------

Elaboración propia.

2.2.3 ANÁLISIS DEPARTAMENTAL

El Análisis departamental dentro de la empresa Equindecá Cía. Ltda., permitirá recolectar información clave para el presente estudio, puesto que determinará la alineación que existe de las áreas hacia los objetivos de la organización.

Se desarrollarán encuestas dirigidas al personal que colabora en Equindecá, con el objetivo de analizar el entorno en el que se desenvuelven y sus apreciaciones sobre el plan estratégico que la empresa maneja.

Por otro lado también se desarrollarán entrevistas dirigidas a los altos mandos de la organización expresados en tres directivos principales: gerente general, presidencia y contadora. Entrevistas que serán semiestructuradas, para recolectar información que permitirá comparar criterios entre los entrevistados e información única de cada entrevistado.

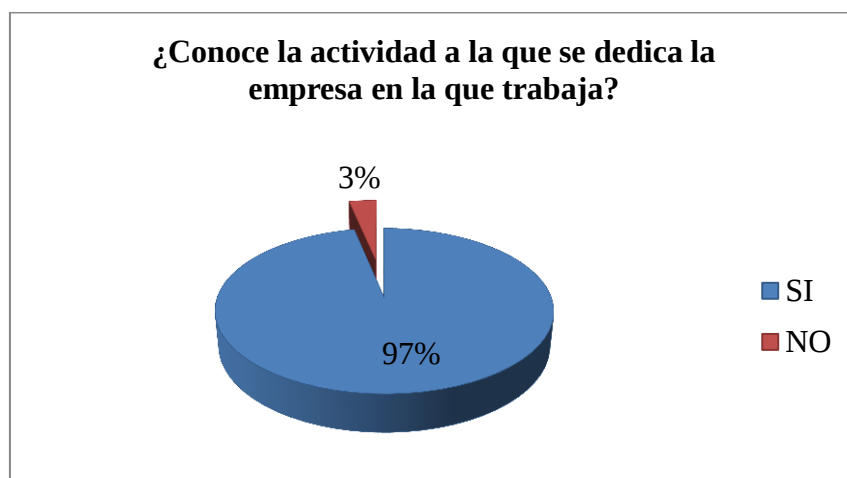
2.2.3.1 ENCUESTAS

En el presente estudio, se desarrollaron encuestas a los 92 empleados que conforman la empresa Equindecá Cía. Ltda., con el fin de conocer su alineación hacia el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.2.3.1.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS

Luego de realizadas las encuestas, se obtuvieron los siguientes resultados, siendo los siguientes los más representativos para el caso de estudio:

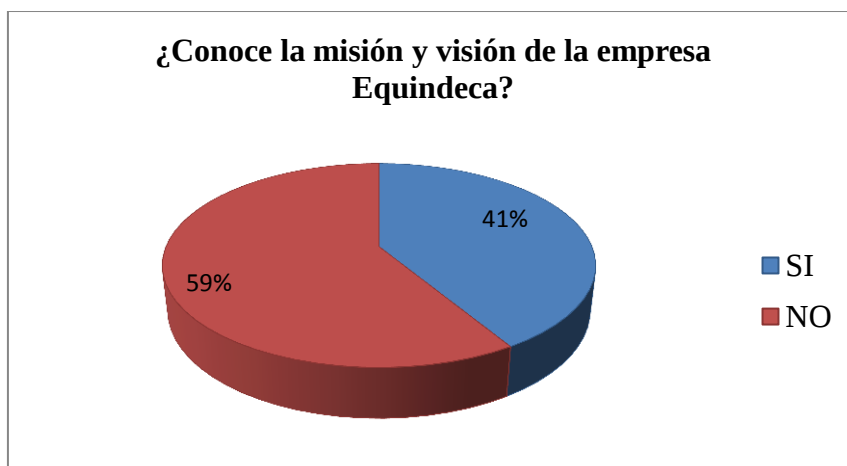
GRAFICO 5 ¿CONOCE LA ACTIVIDAD A LA QUE SE DEDICA LA EMPRESA EN LA QUE TRABAJA?



Elaboración propia. FUENTE: Encuestas realizadas al personal de Equindecá.

Fortaleza: Los empleados de la empresa Equindecá Cía. Ltda., en un 97% tienen conocimiento de la actividad comercial a la que se dedica.

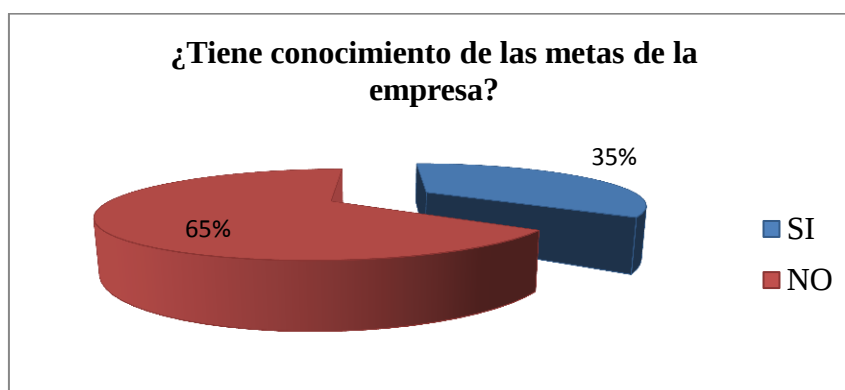
GRAFICO 6 ¿CONOCE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA EMPRESA EQUINDECA?



Elaboración propia. FUENTE: Encuestas realizadas al personal de Equindecá.

Debilidad: El 59% de los empleados que laboran dentro de la empresa en estudio no conocen su misión y visión.

GRAFICO 7 ¿TIENE CONOCIMIENTO DE LAS METAS DE LA EMPRESA?



Elaboración propia. FUENTE: Encuestas realizadas al personal de Equindeca.

Debilidad: El 65% de los empleados que laboran dentro de la empresa Equindeca no conocen las metas planteadas por la misma.

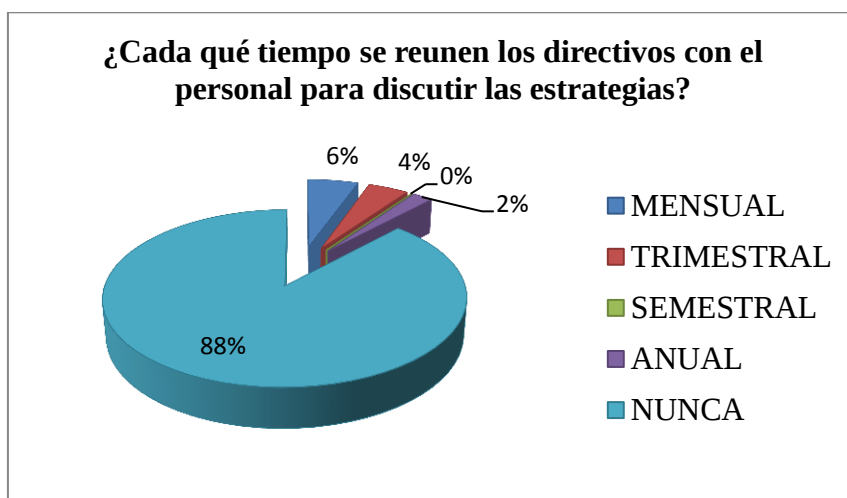
GRAFICO 8 ¿CONOCE LAS ESTRATEGIAS Y LAS ACTIVIDADES A SEGUIR PARA DAR CUMPLIMIENTO A LOS OBJETIVOS?



Elaboración propia. FUENTE: Encuestas realizadas al personal de Equindeca.

Debilidad: El 73% de los empleados que laboran dentro de la empresa no conocen las estrategias que pueden usar para el cumplimiento de objetivos.

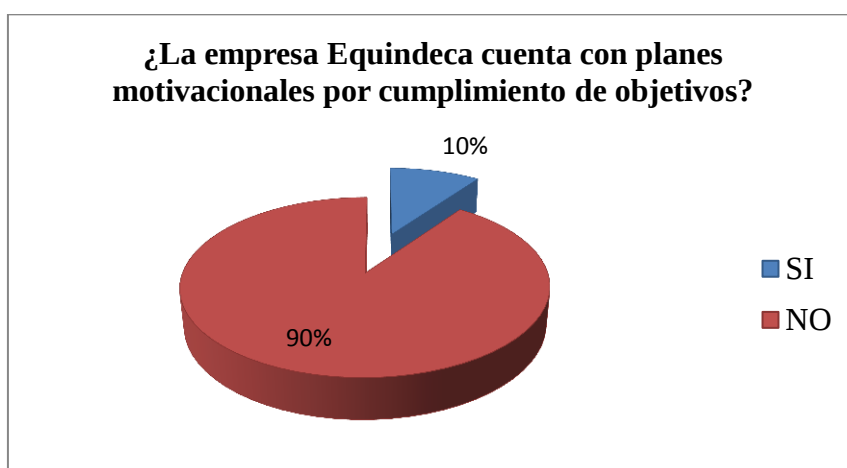
GRAFICO 9 ¿CADA QUÉ TIEMPO SE REÚNEN LOS DIRECTIVOS CON EL PERSONAL PARA DISCUTIR LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR?



Elaboración propia. FUENTE: Encuestas realizadas al personal de Equindeca.

Debilidad: El 88% de los empleados indican que nunca se reúnen con los directivos para discutir estrategias y alcance de objetivos. Solamente el 12% se reúne de manera individual con los directivos en forma mensual, trimestral y anualmente.

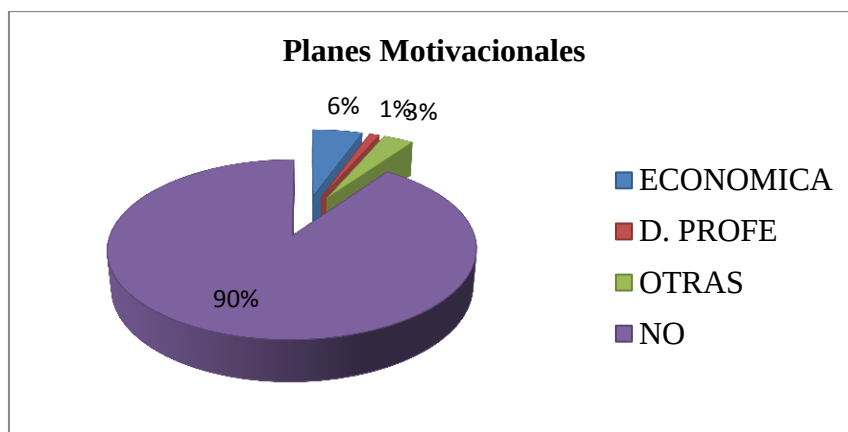
GRAFICO 10 LA EMPRESA EQUINDECA CUENTA CON PLANES MOTIVACIONALES POR CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS.



Elaboración propia. FUENTE: Encuestas realizadas al personal de Equindeca.

Debilidad: Según el 90% de los empleados de la empresa Equindeca Cía. Ltda.; la misma no cuenta con planes de motivación por alcance de objetivos.

GRAFICO 11 PLANES MOTIVACIONALES DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.



Elaboración propia. FUENTE: Encuestas realizadas al personal de Equindeca.

Debilidad: Solamente el 10% de los 92 empleados de la empresa Equindeca que indicaron que si existen planes de motivación hicieron referencia, el 6% a motivaciones económicas y el 1% a desarrollo profesional.

2.2.3.2 ENTREVISTAS

Las entrevistas ayudaran en el estudio a recolectar información referente al uso de herramientas en el desarrollo de las actividades de la empresa Equindeca Cía. Ltda. Se aplicaran a los directivos de la organización concentrados en tres puestos principales: Gerente General, Presidente y Contadora.

2.2.3.2.1 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS

Los resultados más significativos obtenidos de las entrevistas son los siguientes:

TABLA 7 RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENTREVISTAS A LOS DIRECTIVOS DE EQUINDECA CÍA. LTDA

	GERENCIA	PRESIDENCIA	CONTADORA	RESULTADOS DEL ANÁLISIS
Años que labora	15	15	15	No existe rotación de personal en estos puestos desde que la empresa inicio sus actividades.
1. ¿La empresa Equindecas cuenta con plan estratégico?	NO	NO	NO	Equindecas no cuenta con un plan estratégico.
2. ¿Cómo se maneja la revisión del plan estratégico de la empresa?	A través de reuniones entre directivos se plantean metas para cada período, y en el	Este año no se ha desarrollado el plan estratégico para la empresa; sin embargo se realizan	Equindecas no cuenta con plan estratégico, sin embargo se realizan reuniones trimestrales entre	Al no contar con un plan estratégico, no se puede analizar cómo se revisa. Dentro de la empresa

	trascurso se va dirigiendo a los empleados hacia lo que se necesite. Por ejemplo, si una cadena, nos solicita cotizar para un proyecto nuevo, me reúno con proyectos y se realiza la propuesta.	reuniones trimestrales entre los directivos para revisar indicadores.	directivos para analizar la marcha de la empresa en % de ventas, políticas internas y posibles estrategias para cumplir objetivos de crecimiento.	Equindeca, los directivos se reúnen por lo general trimestralmente para revisar los objetivos planteados al inicio del año y en qué porcentaje se van cumpliendo.
3. ¿El personal recibe capacitación sobre el plan estratégico a seguir? ¿Cómo lo hacen?	Como dije anteriormente, se tienen planteados objetivos; sin embargo no se comparte de manera formal con los empleados los mismos, ni las formas o	Se realizan reuniones para analizar si los empleados cumplen con las expectativas que se tienen sobre ellos; sin embargo sabemos que es una deficiencia el no contar con un plan de capacitaciones	No existe un plan de capacitaciones sobre las estrategias a seguir dirigido al personal, lo que se hace dentro de la organización es que el encargado de cada departamento supervise	La empresa Equindeca, no cuenta con un plan de capacitaciones para los empleados para poder impartir los objetivos a cumplir ni las estrategias

	estrategias que se pueden seguir para alcanzar dichos objetivos.	que permita impartir a los empleados estrategias que pueden usar para poder cumplir los objetivos.	como considere necesario el cumplimiento de las actividades de cada colaborador. Es importante tomar en cuenta que a pesar de realizar reuniones entre directivos para plantear objetivos y revisar %, tampoco se transmite de manera formal estas decisiones al personal de la empresa.	a seguir.
4. ¿Cada qué tiempo se reúnen los directivos con el personal para discutir las	La verdad, nos reunimos solamente para revisar proyectos que se vayan dando y las inquietudes	Nuevamente debo recalcar la debilidad que tiene la empresa al no prestar tiempo constante para realizar	Los directivos de la empresa no se reúnen con todo el personal para una revisión de la alineación de los	Los directivos de la empresa Equindeca no dedican tiempo a

estrategias a seguir?	que se vayan presentando. No contamos con un plan de reuniones por tiempos para revisar temas que se van presentando.	reuniones con los empleados para poder discutir estrategias, problemas y soluciones. Sabemos que esta parte está mal, sin embargo si tratamos de delegar al responsable de cada departamento que dentro de sus actividades supervise y este presto ante cualquier inquietud de los trabajadores.	mismos, es por esto que entre departamentos falla la comunicación por falta de conocimiento de las actividades de cada uno, lo que conlleva a problemas en el correcto desarrollo de los procesos internos de la empresa. No se discute si las actividades que realiza cada empleado están o no funcionando para el alcance de objetivos.	reunirse con los colaboradores para discutir las estrategias.
5.¿Cuentan con alguna herramienta estratégica para	No se cuenta con una herramienta que permita controlar o medir el	Al inicio de cada año se revisan los resultados obtenidos en el año	No se cuenta con herramientas estratégicas que permitan identificar si	Equindeca no trabaja con herramientas estratégicas que le permitan medir y

dar seguimiento al cumplimiento de objetivos?	cumplimiento de objetivos. Todo se determina por indicadores financieros, como % de ventas.	terminado y se plantean objetivos a cumplir para el nuevo período, mismos que se los busca alcanzar con el apoyo de todos los empleados; pero no puedo decir que controlamos o damos seguimiento al alcance mensual, trimestral o anual del desempeño de los colaboradores en el puesto que ocupe; es decir no manejamos un plan de control o de medición de cumplimiento de objetivos.	se está o no cumpliendo con los objetivos. Solamente se realizan comparaciones con los años anteriores.	controlar el cumplimiento de objetivos.
--	---	---	---	---

Elaboración propia. Fuente: Entrevistas a Directivos de la empresa Equindeca Cía. Ltda.

2.2.4 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA, permitirá conocer las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de y para la empresa Equindeca Cía. Ltda., con las cuales se podrá definir los factores críticos positivos y negativos con los que se cuenta y a su vez con los aspectos positivos que se puedan aprovechar y los aspectos negativos que podrían disminuir el alcance de los objetivos.

2.2.4.1 FORTALEZAS

Son las capacidades especiales con que cuenta la empresa, y que le permite generar una ventaja frente a la competencia.

Para la empresa Equindeca Cía. Ltda., haber logrado posicionarse en el mercado como un proveedor de elite y que ha logrado cubrir las exigencias de los clientes más exigentes del mercado nacional como cadenas internacionales de comida rápida, de hoteles, de bares y también de pequeñas empresas del medio, le ha permitido generar fortalezas claves para su permanencia en el mercado actual cambiante como fidelidad en los clientes, además este punto se ha logrado por contar un personal calificado; así mismo el manejo de marcas reconocidas a nivel mundial que cumplen las más altas exigencias de calidad le han permitido a la empresa darse a conocer por los productos que ofertan.

2.2.4.2 DEBILIDADES

Son aquellos factores con los que la empresa tiene problemas, mismos que crean una situación menos favorable frente a la competencia, recursos con los que no se cuenta, habilidades que no se han explotado ni potenciado.

Para la empresa Equindecá Cía. Ltda., es importante desarrollar actividades para la motivación del talento humano, ya que no solo es necesario contar con personal calificado, sino con el mismo pero que se encuentre motivado.

Una debilidad bien marcada para la empresa en estudio, es la falta de alineación de todas las áreas hacia los objetivos, los directivos no dedican tiempo para discutir las estrategias para el alcance de metas y tampoco priorizan que los trabajadores deben conocer las estrategias a seguir para poder cumplir con los objetivos planteados en el plan estratégico. Ningún colaborador de Equindecá Cía. Ltda., conoce los objetivos de la organización ni las estrategias para alcanzarlos, simplemente se rigen a órdenes de los superiores.

2.2.4.3 OPORTUNIDADES

Son aquellos factores externos que resultan positivos, que se deben descubrir en el exterior en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Equindecá, debe aprovechar el cambio de cultura y de estilo de vida de las personas; la población actualmente está enfocada en mejorar su salud física y mental, por lo que los negocios de recreación y relajación como hoteles, restaurantes, hosterías, son atractivos para invertir; representando esto una oportunidad de nuevos clientes. Por otro lado, el contar con fidelidad de clientes de cadenas internacionales le permite buscar en el mercado nuevos nichos de mercado.

2.2.4.4 AMENAZAS

Son aquellas situaciones que provienen del entorno y que afectan la permanencia de la empresa en el mercado.

Para la empresa Equindecá Cía. Ltda., al tener como giro comercial la importación de equipos, una de las principales amenazas latentes que pueden afectar

directamente el desarrollo del negocio son las políticas de comercio exterior adoptadas por el Gobierno; actualmente en el Ecuador, las regulaciones a las importaciones, son un tema de controversia por el sin número de barreras que se les está implantando como el alza de impuestos arancelarios de entrada al país y así mismo por las regulaciones y las nuevas exigencias que se deben cumplir para poder importar.

Otra amenaza que se ha podido detectar luego de los análisis correspondientes es la búsqueda de independencia laboral por parte de los empleados debido principalmente a los salarios bajos que se manejan en la organización.

2.2.4.5 MATRIZ FODA

TABLA 8 MATRIZ FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
• Fidelización con proveedores • Personal calificado para Ventas • Marcas reconocidas a nivel mundial • Garantía y confiabilidad en el producto • Información Financiera Sistematizada • Presencia en el Mercado a través del equipamiento de cadenas reconocidas como KFC, Chilis, Mc Donalds, Hotel Hampton Inn, Ministerio de Justicia, entre otros. • Clientes fieles	• Cultura de la Población • Estilo de Vida de la gente • Nuevos Clientes • Clientes satisfechos • Mercado que necesita servicio técnico para sus equipos • Financiamiento a través de créditos • Inversiones • Avances tecnológicos

• Exclusividad en distribución de ciertas marcas internacionales	• Avances en procesos
DEBILIDADES • Falta de Gestión del talento humano • No involucra a todas las áreas • Empleados desconocen objetivos y estrategias de la empresa • Datos no organizados • No se abarca todos los nichos de mercado • Salarios Bajos • No existe seguimiento al cumplimiento de objetivos • No existen planes de motivación	AMENAZAS • Personal que busca independencia laboral • Avances en Procesos y trámites • Inflación • Tipos de Cambio • Alza de Impuestos • Barreras Arancelarias • Competencia

Elaboración propia.

2.2.5 ANÁLISIS CAME

El análisis CAME, permite desarrollar estrategias de la combinación de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas en el análisis FODA.

Con estas estrategias para la empresa en estudio se buscara corregir debilidades, afrontar amenazas, mantener fortalezas y explotar las oportunidades del mercado.

Las estrategias para el análisis CAME son las siguientes:

2.2.5.1 ESTRATEGIAS OFENSIVAS F+O

Las estrategias ofensivas consisten en tomar las fortalezas que posee una organización y usarlas para aprovechar las oportunidades que se van dando en el entorno de la industria.

Para el caso de Equindec, se debe enfocar la fuerza de ventas y el personal calificado para ampliar el nicho de clientes tanto de nuevas cadenas que ingresan al país como la ampliación de clientes pequeños. La empresa debe implementar un plan de ventas en el que se desarrollen estudios de posibles nuevos clientes, cupos de ventas, y planes motivacionales por cumplimiento de objetivos.

El poder de negociación que mantiene la empresa frente a sus proveedores, también le permite aprovechar descuentos especiales para ofertar productos más atractivos y con tecnología de primera que logren satisfacer las exigencias de nuevos negocios que están incursionando en el mercado ecuatoriano buscando aprovechar los cambios en el estilo de vida de las personas.

Así mismo la empresa, puede buscar nuevos inversionistas para la diversificación de su portafolio, aprovechando su fortaleza de posicionamiento y reconocimiento en el mercado ecuatoriano.

2.2.5.2 ESTRATEGIAS DEFENSIVAS F+A

Las estrategias defensivas asocian fortalezas y amenazas. En el caso de Equindec, la empresa debe reforzar continuamente la imagen de su marca para hacer frente a su competencia.

Por otro lado, la empresa debe trabajar en fortificar su personal calificado a través de planes motivacionales que pueden ser con incentivos económicos y de

mejoramiento profesional y personal para hacer frente y mitigar la independencia laboral que buscan sus colaboradores.

Es importante, mantener procesos de mejora continua a través del departamento de Investigación y desarrollo que fortalezcan el marketing innovador con el que se trabaja en Equindecá para poder identificar factores importantes de la competencia que permitan estar a la vanguardia de cualquier cambio significativo.

2.2.5.3 ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN D+O

Las estrategias de reorientación buscan llevar a otro nivel las debilidades de una empresa para poder aprovechar las oportunidades que otorga el entorno.

Equindecá, debe enfocarse en implementar una gestión de talento humano a través de programas de desarrollo que le permitan atraer nuevos clientes y elevar el nivel de satisfacción en los ya existentes.

Así mismo, la organización debe crear un plan de inversión en capacitación al personal de servicio técnico, que le abrirá campo para poder llegar a nuevos nichos de mercado.

La empresa, también debe implementar un software que se encuentra más acorde a sus necesidades, para poder estar a la vanguardia de los cambios en procesos y tecnológicos. Así mismo, la implementación de un mapa estratégico y de un BSC le permitirá a la organización alinear a todos los departamentos hacia el cumplimiento de objetivos para poder reforzar su permanencia en el mercado cambiante actual.

2.2.5.4 ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA D+A

Las estrategias de supervivencia buscan mejorar las debilidades de la organización para mitigar las amenazas provenientes del entorno.

La empresa Equindec, debe enfocar sus esfuerzos en la búsqueda de diversificar su portafolio, para poder disminuir el impacto de nuevas leyes y regulaciones que el Gobierno puede implementar para el giro comercial que maneja actualmente. Así mismo no puede descuidar los sistemas informáticos que le permitan poder acoplarse a los cambios y procesos con mayor facilidad.

La mejora del talento humano es de suma importancia dentro de una organización, el contar con una política de sueldos le va a ayudar directamente a Equindec a disminuir la independencia laboral que buscan sus colaboradores.

TABLA 9 MATRIZ ANÁLISIS CAME

ANÁLISIS CAME	OPORTUNIDADES • Cultura de la Población • Estilo de Vida de la gente • Nuevos Clientes • Clientes satisfechos • Mercado que necesita equipos y servicio técnico para sus negocios • Financiamiento a través de créditos • Inversiones • Avances tecnológicos • Avances en procesos	AMENAZAS • Personal que busca independencia laboral • Avances en Procesos y trámites • Inflación • Tipos de Cambio • Alza de Impuestos • Barreras Arancelarias • Competencia
FORTALEZAS • Fidelización con proveedores • Personal calificado para Ventas	ESTRATEGIAS OFENSIVAS F+O • Usar el poder de negociación con proveedores para ofrecer productos	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS F+A • Reforzar continuamente imagen de la marca para hacer frente a la

• Marcas reconocidas a nivel mundial • Garantía y confiabilidad en el producto • Información Financiera Sistematizada • Presencia en el Mercado a través del equipamiento de cadenas reconocidas como KFC, Chilis, Mc Donalds, Hotel Hampton Inn, Ministerio de Justicia, entre otros. • Clientes fieles • Exclusividad en distribución de ciertas marcas internacionales	atractivos y de costos accesibles a clientes nuevos, aprovechando el cambio en el estilo de vida de las personas. • Utilizar al personal calificado para impulsar las ventas y el posicionamiento ampliando el nicho de clientes. • Aprovechar la fortaleza de posicionamiento y reconocimiento en el mercado en la búsqueda de nuevos inversionistas que permitan diversificar el portafolio de la empresa.	competencia. • Reforzar al personal calificado para mitigar la independencia laboral que los empleados buscan. • Contar con planes de contingencia que permitan acoplarse rápidamente a los cambios legislativos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS DE

	D+O	SUPERVIVENCIA D+A
• Falta de Gestión del talento humano • No involucra a todas las áreas • Empleados desconocen objetivos y estrategias de la empresa • Datos no organizados • No se abarca todos los nichos de mercado • Salarios Bajos • No existe seguimiento al cumplimiento de objetivos • No existen planes de motivación • No existe un Departamento de Investigación y Desarrollo	• Programas de Desarrollo personal y profesional en el talento humano que permitan alinear a todas las áreas al cumplimiento de objetivos para atraer nuevos clientes y elevar el nivel de satisfacción en los ya existentes. • Capacitar al personal constantemente para buscar entrar en nuevos nichos de mercado. • Implementación de un software acorde a las necesidades de la empresa que permita reducción de procesos para estas listas ante los cambios tecnológicos y de procesos.	• Plan de funcionamiento de una nueva línea de negocio, en caso de que las barreras arancelarias repriman las importaciones más fuertes del giro comercial de Equindec. • Mejora de la gestión del talento humano e implementación de una política de sueldos para mitigar la búsqueda de independencia laboral. • Mejoras continuas en los sistemas informáticos para optimizar procesos.

	• Implementación de un mapa estratégico y BSC que permitirá acoplarse a los cambios del entorno. • Implementar un departamento de I & D para identificar factores importantes de la competencia y poder generar planes de marketing para aprovechar las oportunidades.	
--	--	--

Elaboración propia.

CAPITULO III

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

El direccionamiento estratégico se centra en buscar una correcta planificación que busque generar las estrategias adecuadas para alcanzar los objetivos planteados.

3.1 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

TABLA 10 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

PREGUNTAS BÁSICAS	FACTORES DE DECISIÓN	RESPUESTAS
¿Cuál es nuestro negocio?	¿Qué necesidad satisfacemos?	Importar y comercializar equipos de uso industrial para la Industria Hotelera y Gastronómica
¿Cuál será nuestro negocio en el futuro?	¿Cuál es nuestro mercado objetivo?	Satisfacer las necesidades y ajustarse a los cambios.
¿Cuál debería ser nuestro negocio?	¿Nuestras ventajas competitivas son?	Ofrecer productos innovadores y de la más alta tecnología para la Industria Hotelera y gastronómica y mantener la exclusividad de marcas internacionales.

Elaboración propia.

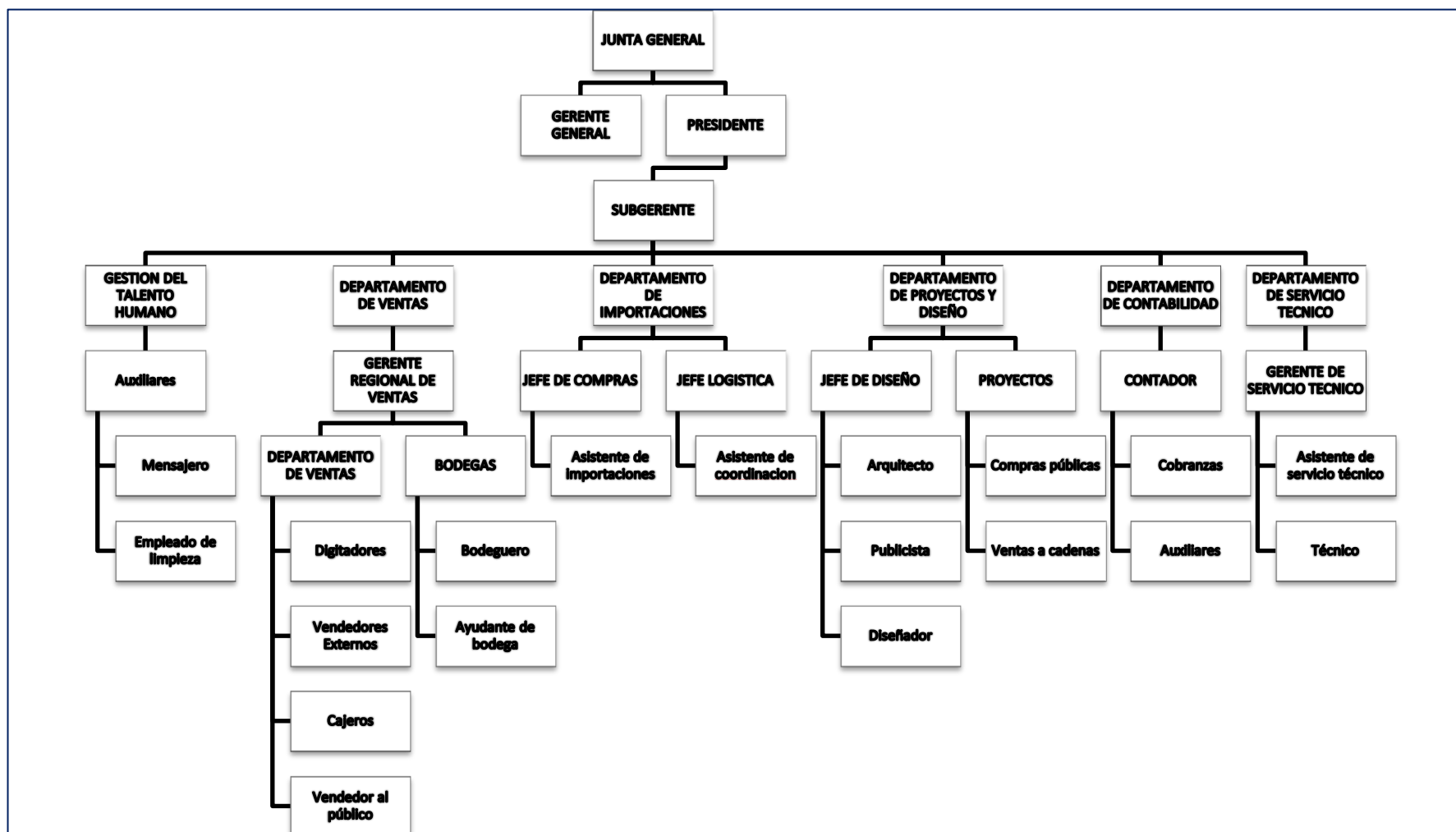
Equindecá Cía. Ltda., brinda servicio de importación, comercialización y servicio técnico para la industria hotelera y gastronómica a nivel nacional, mediante la oferta de productos de calidad de marcas internacionales exclusivas.

3.2 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA

El Organigrama le permite a una organización analizar su estructura ofreciendo datos de los puestos laborales que existen dentro la misma.

El organigrama para la empresa Equindecá, permitirá definir como está constituida la empresa dentro de cada departamento; cuáles son los puestos necesarios que se deben manejar para que se pueda desarrollar la actividad comercial.

GRAFICO 12 ORGANIGRAMA PARA LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA



Elaboración propia. Fuente: Base de Datos Equindeca Cía. Ltda.

3.3 FILOSOFIA INSTITUCIONAL

3.3.1 PRINCIPIOS

Los principios son elementos éticos que sirven y ayudan como guía para la toma de decisiones dentro de una organización.

La empresa Equindeca Cía. Ltda., no cuenta actualmente con principios definidos, por lo que con los análisis realizados se pudo indagar los principios que la organización debería adoptar para aplicar y difundir a todos los colaboradores para el desarrollo de sus actividades diarias, determinando los siguientes como los más importantes:

EFICIENCIA: Optimización de los recursos y procesos, para el cumplimiento de las metas y objetivos propuestos.

EFICACIA: Capacidad de lograr alcanzar los objetivos planteados haciendo las cosas correctas.

INNOVACION: Creatividad para la búsqueda de introducción de nuevas ideas y productos o servicios en el mercado y también la creatividad en la organización y gestión de la empresa. Además, de la rápida adaptación a los cambios con el fin de ser competitivos dentro del mercado.

TRABAJO EN EQUIPO: Colaboración que involucre a todos los miembros de la empresa, logrando la participación y la interacción entre todos, para poder estar a la vanguardia de los cambios con rápidas respuestas.

COMPROMISO: Con todas las actividades y acciones que se realicen, buscando brindar siempre lo mejor.

CONFIANZA: entre los colaboradores de la organización, generando tranquilidad en el ambiente de trabajo y con los clientes y proveedores.

DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: Mantener al personal altamente calificado y permanentemente capacitado con el fin de mejorar la satisfacción del cliente y enfrentar a la competencia.

3.3.2 VALORES

Los valores son las bases morales de todos los colaboradores que participan en una empresa que muestran responsabilidad ética y social en el desarrollo de sus actividades.

Los valores que se practican dentro de la organización, permiten establecer las relaciones interpersonales dentro de esta, así como fuera de ella. Los valores que se deben practicar en Equindecá son los siguientes:

HONESTIDAD: para ofrecer a todos aquellos involucrados en el giro del negocio como socios, clientes, proveedores y colaboradores resultados de alta calidad.

RESPONSABILIDAD: conciencia por parte de todos los involucrados en una organización al momento del desarrollo de actividades y toma de decisiones que afectan el entorno, el trabajo y la vida de los demás.

RESPECTO: Tolerancia y consideración a las creencias, costumbres y opiniones de cada uno de los miembros de la empresa.

LEALTAD: virtud que se desarrolla en la conciencia frente al cumplimiento del compromiso dentro de la empresa en donde se trabaja, independientemente de si las circunstancias son buenas o malas.

CONFIDENCIALIDAD: Cuidar los procesos y actividades de la empresa, no divulgarlos con el fin de obtener ganancias a costa de estos.

3.4 MISION

“Proporcionar a nuestros clientes soluciones integrales, mediante la asesoría completa desde el diseño, equipamiento, instalación y soporte técnico, contando con marcas reconocidas a nivel internacional que nos ha permitido satisfacer las necesidades de nuestros clientes con los más altos estándares de calidad.” (Equindeca - Soluciones para Hotelería y Gastronomía, 2011-2014)

3.5 VISION

“Mantenernos en el mercado nacional como líderes en soluciones integrales en equipamiento y asesoramiento de equipos para hotelería y gastronomía.” (Equindeca - Soluciones para Hotelería y Gastronomía, 2011-2014)

3.6 OBJETIVOS

Los objetivos son resultados que toda organización busca cumplir durante determinado período, mismos que son planteados en base de la misión y visión de la organización.

3.6.1 OBJETIVO CORPORATIVO

Mejorar y fortalecer a Equindeca Cía. Ltda., para mantener la posición de ser la empresa líder en el mercado nacional generando un nivel alto de satisfacción en los clientes a través de la atención personalizada, tecnología de punta y excelencia en los productos que ofrece y del servicio técnico, con un personal altamente calificado, comprometido y motivado.

3.6.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

TABLA 11 OBJETIVOS ESPECIFICOS

#	Propuesta de Valor	#	Objetivos Específicos	Estrategias
1	Optimizar los recursos Financieros	1	Incrementar los Ingresos	Diversificación de portafolio
				Desarrollar planes de inversión
		2	Minimizar los Costos y Gastos	Desarrollar un sistema contable
2	Maximizar la satisfacción del Cliente	3	Fidelizar a los Clientes	Innovación de servicios
				Capacitaciones continuas a clientes sobre los productos
				Manejar estándares de calidad para los productos que se importan
		4	Incrementar la participación de Mercado	Realizar estudios de Mercado
				Diseñar un plan de marketing
				Atender a nuevos segmentos de mercado
	Optimizar la gestión de	5	Establecer procesos de Gestión	Buscar nuevas alianzas estratégicas
				Fortalecer relaciones con proveedores para mantener descuentos especiales

3	Procesos			Diseñar Manual de Procesos
				Establecer indicadores de gestión para cada uno de los procesos
4	Maximizar el crecimiento institucional	6	Desarrollar las competencias y habilidades del personal	Desarrollar un plan de capacitación para el personal
				Desarrollar actividades para la integración del personal
				Implementar el empoderamiento
		7	Establecer un marco colectivo de desarrollo	Reestructurar y definir las funciones de cada puesto
				Fortalecer y difundir la filosofía institucional
				Alinear a los departamentos hacia el cumplimiento de objetivos
				Desarrollar un plan de mejora continua
		8	Maximizar la capacidad tecnológica	Desarrollar un plan de mejoramiento tecnológico

Elaboración propia.

3.7. ESTRATEGIAS

Las estrategias, son la forma o el camino que la organización debe seguir para poder lograr sus objetivos. Es el conjunto de decisiones y acciones que, pretenden, a mediano o largo plazo, el alcance de las metas.

3.7.1. ESTRATEGIA CORPORATIVA

Para establecer la estrategia corporativa para la empresa Equindecá Cía. Ltda., se ha tomado en cuenta lo siguiente:

ESTRATEGIA DE VALOR PARA EL CLIENTE

Los clientes son la base fundamental para que cualquier organización alcance el éxito, por lo que el valor de la proposición más importante es la que se dirige a los consumidores.

Hay tres clases de proposiciones de Valores genéricas para el cliente:

- ✓ Liderazgo en el producto: implica ser el mejor, tener el producto o servicio más innovador de la industria.
- ✓ Intimidad con el cliente: mantener una relación directa y personal con el cliente. Fortalecer la relación constantemente para que sea a largo plazo; mediante la entrega de un servicio único y conveniente.
- ✓ Excelencia operacional: tener un bajo costo dentro del área de competencia, debido a la excelencia operacional que se tiene.

Equindecá utilizará una estrategia de liderazgo en producto, ya que busca mantenerse como líder en el mercado; aprovechando la exclusividad de marcas internacionales reconocidas que ofrecen los equipos con la tecnología más avanzada y los estándares más exigentes de la industria hotelera y gastronómica del país.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Las estrategias de crecimiento se dividen en:

- ✓ Penetración: se busca el incremento de las ventas de los productos actuales en mercados actuales.
- ✓ Desarrollo del mercado: el objetivo principal de esta estrategia es desplegar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.
- ✓ Desarrollo del producto: busca aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a mercados ya atendidos por la empresa.

La empresa Equindeca, usará la estrategia de desarrollo de mercado y desarrollo del producto, ya que busca expandir las ventas y cubrir nuevos nichos de mercado y también fortalecer el mercado actual con innovación constante.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Las estrategias competitivas se clasifican en:

- ✓ Del líder: se caracteriza por tener una posición dominante en el mercado y es reconocida como líder por la competencia.
- ✓ Del retador: es la empresa que decide atacar al líder a pesar de que su posición no es dominante en el mercado.
- ✓ Del seguidor: empresa con un comportamiento adaptativo a la competencia.
- ✓ Del especialista: se interesa por uno o varios segmentos del mercado y no por la totalidad.

Equindecia optara por la estrategia de líder, ya que fortalecerá su exclusividad y posicionamiento en el mercado frente a la competencia.

Estrategia Corporativa: estrategia de crecimiento por medio de la diferenciación, haciendo énfasis en entregar productos exclusivos de alta tecnología y altos niveles de calidad para la industria hotelera y gastronómica; manteniendo sólidos principios y valores con la sociedad.

3.7.2. ESTRATEGIAS OPERATIVAS

TABLA 12 ESTRATEGIAS OPERATIVAS

OBJETIVOS			CP	MP	LP	ACCIONES ESTRATÉGICAS
			Hasta 1 año	De 1 a 2 años	Más de 2 años	
PF	1	Incrementar los Ingresos		X		Desarrollar un plan de diversificación, realizando estudios de mercado que permitan identificar nuevas líneas de productos para complementar el giro comercial al que se dedica la empresa.
				X		Desarrollar un plan de inversión que permita incrementar la rentabilidad
	2	Minimizar los Costos y Gastos		X		Implementar un sistema contable adaptado a las necesidades de la empresa Equindeca.

PC	3	Fidelizar a los Clientes	X			Desarrollar un plan de marketing
						Elaborar e implementar un plan de capacitaciones y exposiciones continuas para los clientes sobre funcionamiento y mantenimiento de los productos y sobre nuevos productos.
	4	Incrementar la participación de Mercado	X			Realizar investigaciones periódicas para conocer las exigencias del mercado y para identificar nuevos nichos de mercado y poder satisfacerlas
PPI	5	Establecer procesos de Gestión		X		Determinar el proceso de selección y calificación de personal
						Diseñar Manual de Procesos
						Buscar nuevas alianzas estratégicas
						Fortalecer relaciones con proveedores actuales para mantener descuentos especiales

PAC	6	Desarrollar las competencias y habilidades del personal		X		Desarrollar un plan de capacitación para el personal.
	7	Establecer un marco colectivo de desarrollo	X			Reestructurar y definir las funciones de cada puesto
						Fortalecer y difundir la filosofía institucional
						Implementar herramientas estratégicas
	8	Maximizar la capacidad tecnológica			X	Actualizar constantemente los programas y softwares acorde a los avances del mercado

Elaboración propia.

CAPITULO IV

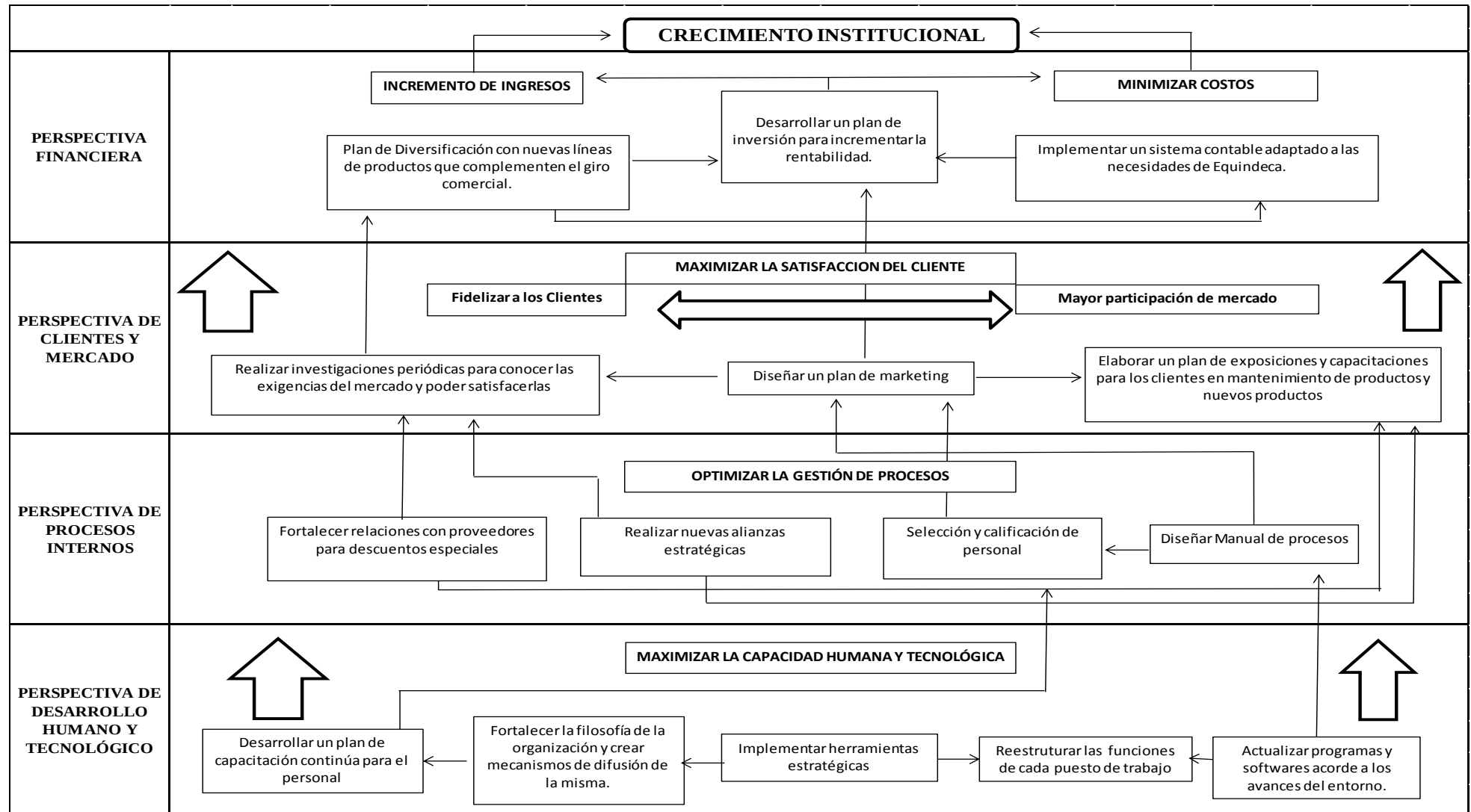
4. DETERMINACION Y DESARROLLO DEL MAPA ESTRATEGICO Y DEL BSC

4.1 DEFINICIÓN DEL MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico permitirá a modo de hoja de ruta conocer las acciones estratégicas que se deben seguir para el cumplimiento de objetivos.

Se desarrollará un mapa estratégico para la empresa Equindecá, de acuerdo a las necesidades de la misma; herramienta estratégica que le ayudará a la organización a difundir a los empleados la filosofía institucional y a alinear de esta manera a todos los colaboradores a un fin común.

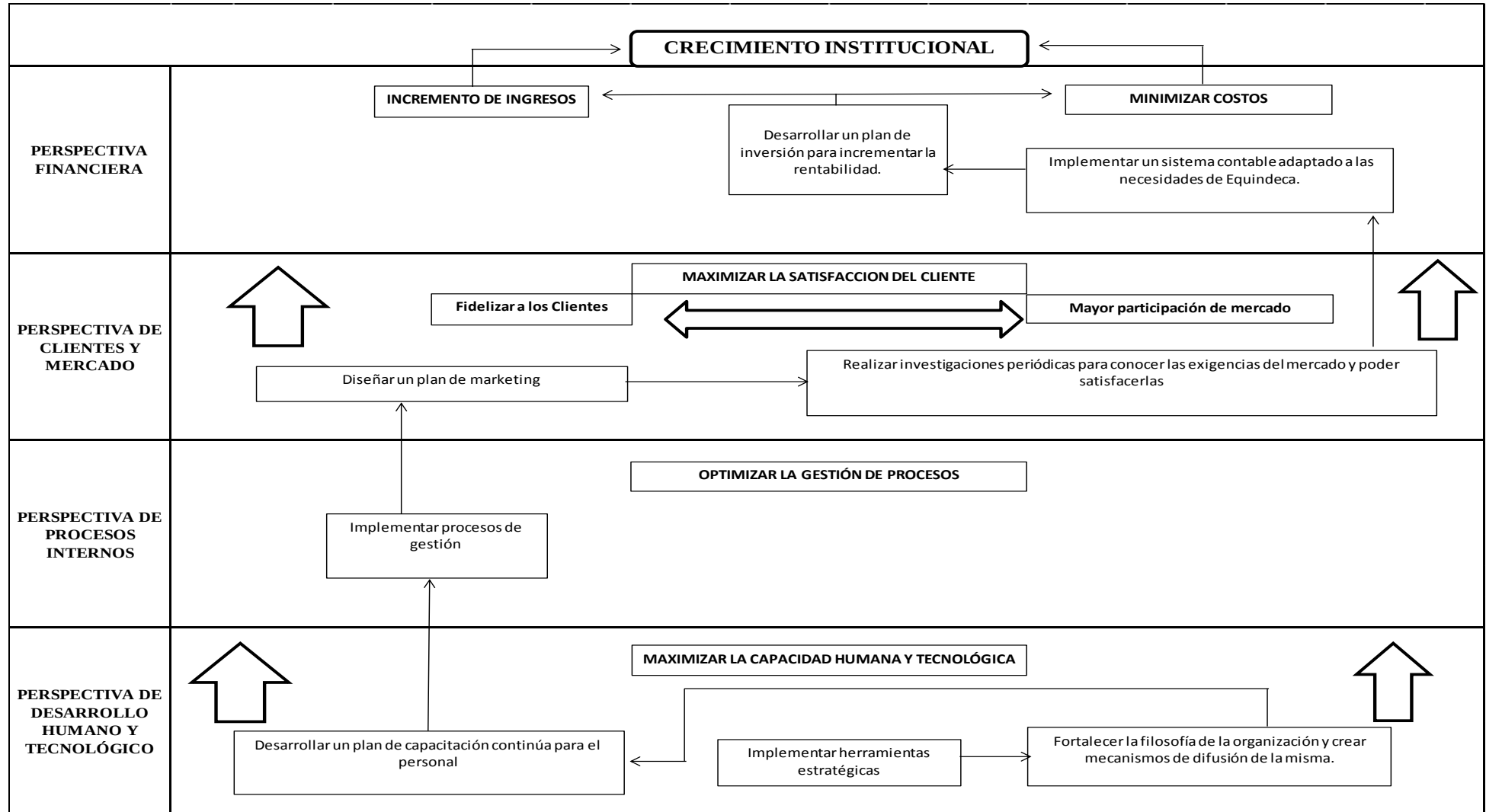
GRAFICO 13 MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.



Elaboración propia.

4.2 DEFINICION DEL MAPA ESTRATEGICO (RUTA CRÍTICA)

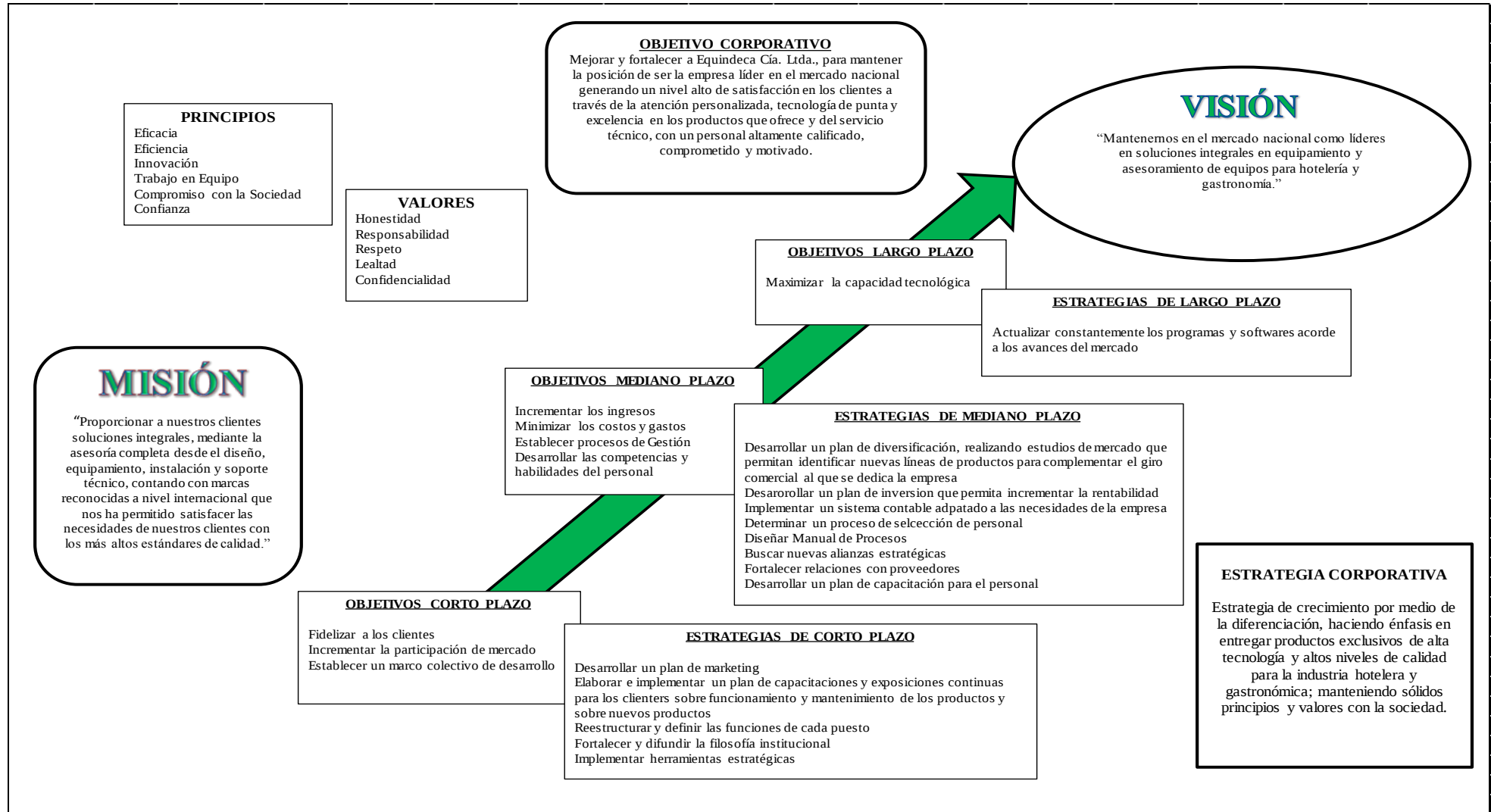
GRAFICO 14 MAPA ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA. (RUTA CRÍTICA)



Elaboración propia.

4.3 DEFINICIÓN DEL MAPA CORPORATIVO

GRAFICO 15 MAPA CORPORATIVO



Elaboración propia.

4.4 DEFINICION DEL TABLERO DE COMANDO (BSC)

“Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo”. (Kaplan, Norton, 2013, p: 41).

El cuadro de mando integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo. (Kaplan, Norton, 2013).

El BSC para la empresa Equindecá Cía. Ltda., busca traducir la visión y la estrategia de la empresa en objetivos e indicadores operativos; una correcta implementación, deberá apalancarse junto a una cultura de alto nivel de ejecución en la empresa, de este modo, a través de la medición y el control, Equindecá logrará mantener un aprendizaje continuo cuyo fin será apoyar a mejoras del proceso.

4.4.1 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (Medidas)

. TABLA 13 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (MEDIDAS)

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS		MEDIDAS				
		General	Específicos	KPI's	Definición Operacional	Frecuencia de Actuación	Fuente de Datos	Nivel Actual
FINANCIERA	Optimizar los Recursos Financieros	Incrementar los Ingresos	Determinar el Aumento de las ventas	Incremento de Ingresos por ventas	(ventas actuales / ventas del período anterior) -1	Mensual	Estados Financieros	3%
		Reducir los costos y gastos	Disminuir los costos y los gastos de la empresa Equindecá	Reducción de Costos y Gastos	(costos y gastos actuales -costos y gastos año anterior) / costos y gastos de período anterior	Mensual	Estados Financieros	2%
CLIENTE Y MERCADO	Maximizar la satisfacción del Cliente	Fidelizar a los Clientes	Retener a los clientes actuales de la empresa	Fidelización de Clientes	(total clientes período actual -total clientes nuevos) / (total clientes período anterior *100)	Semestral	Base de Datos de Equindecá	0%
		Incrementar la participación de Mercado	Incrementar las ventas en el mercado	Participación de Mercado	Ventas Totales de Equindecá / Ventas Totales del sector	Anual	Base de Datos de Equindecá	25%
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la Gestión de Procesos	Establecer procesos de Gestión	Determinar el Proceso de selección del Personal	Rotación de Personal	((# de empleados que han ingresado durante el período establecido - # de empleados que han salido durante el mismo período)/total del empleados al final del período) * 100	Anual	Base de Datos de Equindecá	10%
			Seleccionar los Proveedores	Proveedores que cumplen con certificaciones	# de Proveedores con certificación de calidad/ total de proveedores *100	Anual	Departamento de Compras Internacionales	80%
			Minimizar el tiempo en el Cumplimiento de Garantías	Tiempo de cumplimiento de Garantías	Tiempo Real de entrega de garantía - Tiempo Planificado de entrega de garantía	Trimestral	Base de Datos Servicio Técnico	20 días
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Maximizar el Crecimiento Institucional	Desarrollar las competencias y habilidades del personal	Capacitar a los empleados	Capacitación al Personal	(# de capacitaciones realizadas / total de capacitaciones propuestas) *100	Semestral	Recursos Humanos	0%
		Establecer un marco colectivo de desarrollo	Determinar normas estratégicas a seguir	Cumplimiento del Plan Estratégico	(# de proyectos ejecutados / total de proyectos propuestos) *100	Semestral	Plan Estratégico	0%
		Maximizar la capacidad tecnológica	Actualizar los programas y softwares de Equindecá	Hardware y Software actualizados	(# de actualizaciones hechas / total de actualizaciones requeridas) * 100	Trimestral	Departamento de Informática	0%

Elaboración propia.

4.4.2 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (Metas)

TABLA 14 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (METAS)

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	METAS								RESPONSABLE
			Meta 2016	Variaciones			Meta 2017	Variaciones			
				CRITICO	SATISFACTORIO	EXCELENTE		CRITICO	SATISFACTORIO	EXCELENTE	
FINANCIERA	Optimizar los Recursos Financieros	Incrementar los Ingresos	4%	≤ 3%	>3% < 4%	≥ 4%	5%	≤ 4%	>4% < 5%	≥ 5%	DEPARTAMENTO FINANCIERO
		Reducir los costos y gastos	1,8%	≥ 2%	<2% >1,8%	≤ 1,8%	1,6%	≥ 1,8%	<1,8% >1,6%	≤ 1,6%	
CLIENTE Y MERCADO	Maximizar la satisfacción del Cliente	Fidelizar a los Clientes	20%	≤ 0%	>0% < 20%	≥ 20%	30%	≤ 20%	>20% < 30%	≥ 30%	DEPARTAMENTO DE MARKETING
		Incrementar la participación de Mercado	27%	≤ 25%	>25% < 27%	≥ 27%	29%	≤ 27%	>27% < 29%	≥ 29%	
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la Gestión de Procesos	Establecer procesos de Gestión	8%	≥ 10%	<10% >8%	≤ 8%	6%	≥ 8%	<8% >6%	≤ 6%	DEPARTAMENTO DE MARKETING
			85%	≤ 80%	>80% < 85%	≥ 85%	90%	≤ 85%	>85% < 90%	≥ 90%	
			15 días	≥ 20 días	<20 días > 15 días	≤ 15 días	10 días	≥ 10 días	<15 días > 10 días	≤ 10 días	
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Maximizar el Crecimiento Institucional	Desarrollar las competencias y habilidades del personal	20%	≤ 0%	>0% < 20%	≥ 20%	40%	≤ 20%	>20% < 40%	≥ 40%	DEPARTAMENTO DE DESARROLLO INSTITUCIONAL
		Establecer un marco colectivo de desarrollo	20%	≤ 0%	>0% < 20%	≥ 20%	40%	≤ 20%	>20% < 40%	≥ 40%	
		Maximizar la capacidad tecnológica	15%	≤ 0%	>0% < 15%	≥ 15%	20%	≤ 15%	>15% < 20%	≥ 20%	

Elaboración propia.

4.4.3 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (Medios)

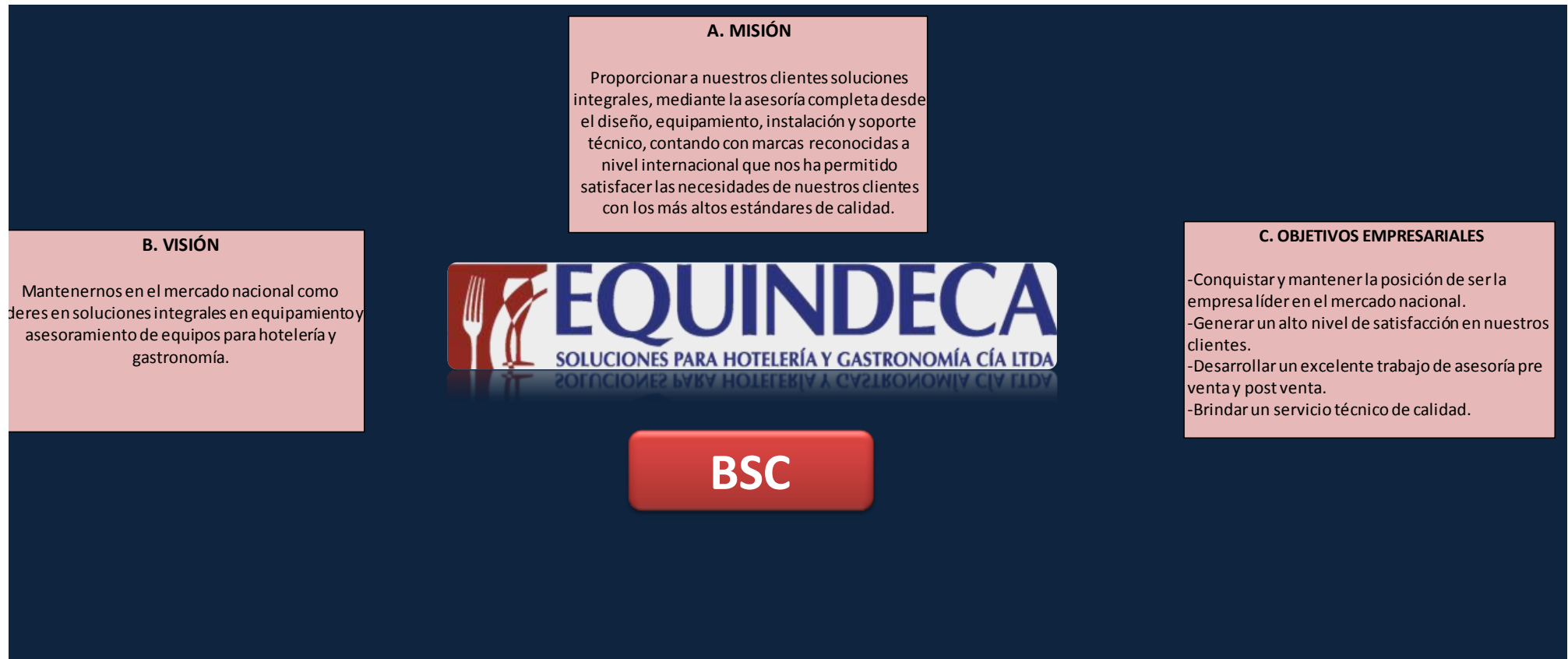
TABLA 15 TABLERO DE MANDO INTEGRAL “BALANCED SCORE CARD (MEDIOS)

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	Indicadores	#	MEDIOS			
					Iniciativas Estratégicas / Proyectos	Líder de Implementación	Fecha Inicio	Fecha Fin
FINANCIERA	Optimizar los Recursos Financieros	Incrementar los Ingresos	Incremento de Ingresos por ventas	1	Plan de Inversión	Departamento Financiero	Diciembre 2015	Enero 2017
		Reducir los costos y gastos	Reducción de Costos y Gastos	2	Plan de Control y Presupuesto		Noviembre 2015	Noviembre 2017
CLIENTE Y MERCADO	Maximizar la satisfacción del Cliente	Fidelizar a los Clientes	Fidelización de Clientes	3	Plan de Marketing	Departamento de Marketing	Octubre 2015	Octubre 2016
		Incrementar la participación de Mercado	Participación de Mercado	4	Plan de Marketing	Departamento de Marketing	Octubre 2015	Octubre 2016
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la Gestión de Procesos	Establecer procesos de Gestión	Rotación de Personal	5	Manual de Procesos	Todos los Departamentos	Enero 2016	Febrero 2017
			Proveedores que cumplen con certificaciones					
			Tiempo de cumplimiento de Garantías					
DESARROLLO HUMANO Y TECNOLÓGICO	Maximizar el Crecimiento Institucional	Desarrollar las competencias y habilidades del personal	Capacitación al Personal	6	Plan de Capacitaciones	Departamento de RRHH	Octubre 2015	Septiembre 2016
		Establecer un marco colectivo de desarrollo	Cumplimiento del Plan Estratégico	7	Difusión e implementación de herramientas estratégicas	Departamento de Desarrollo	Octubre 2015	Septiembre 2016
		Maximizar la capacidad tecnológica	Hardware y Software actualizados	8	Plan de desarrollo tecnológico	Departamento Informático	Julio 2016	Julio 2017

Elaboración propia.

4.4.4 MODELO BALANCED SCORE CARD PARA LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.

GRAFICO 16 PORTADA DEL BSC



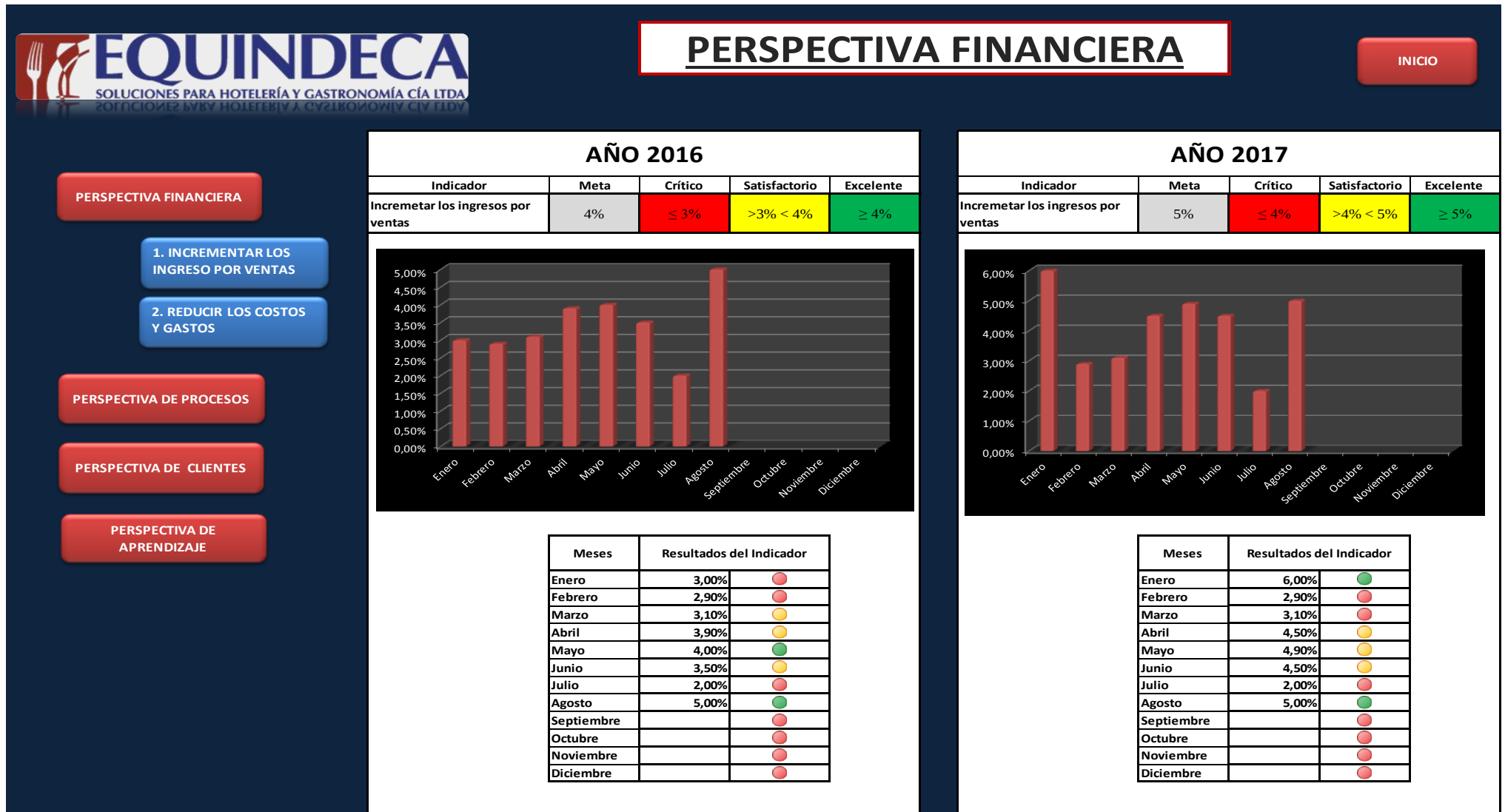
Elaboración propia.

GRAFICO 17 PERSPECTIVAS DEL BSC



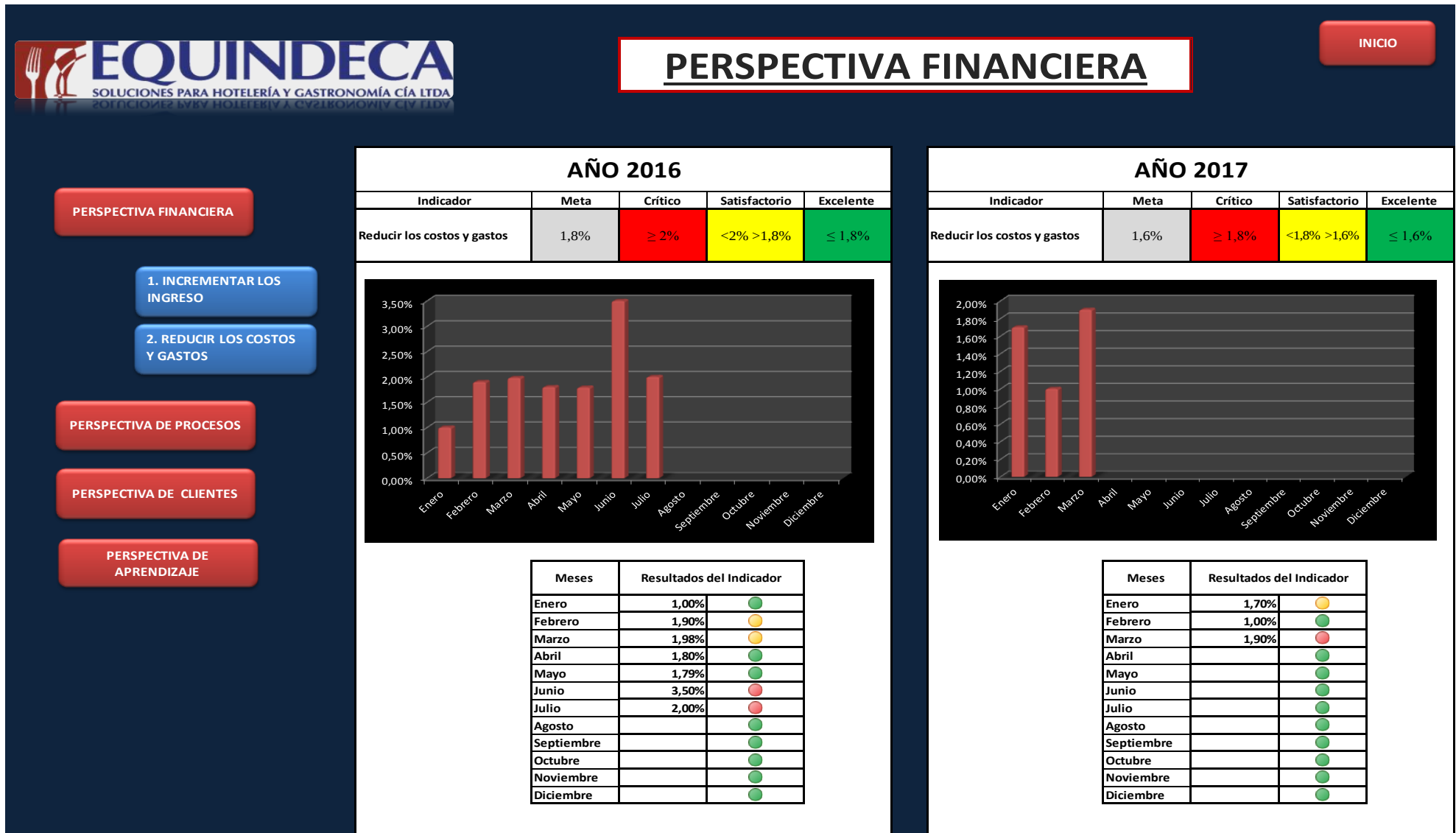
Elaboración propia.

Grafico 18 PERSPECTIVA FINANCIERA (1)



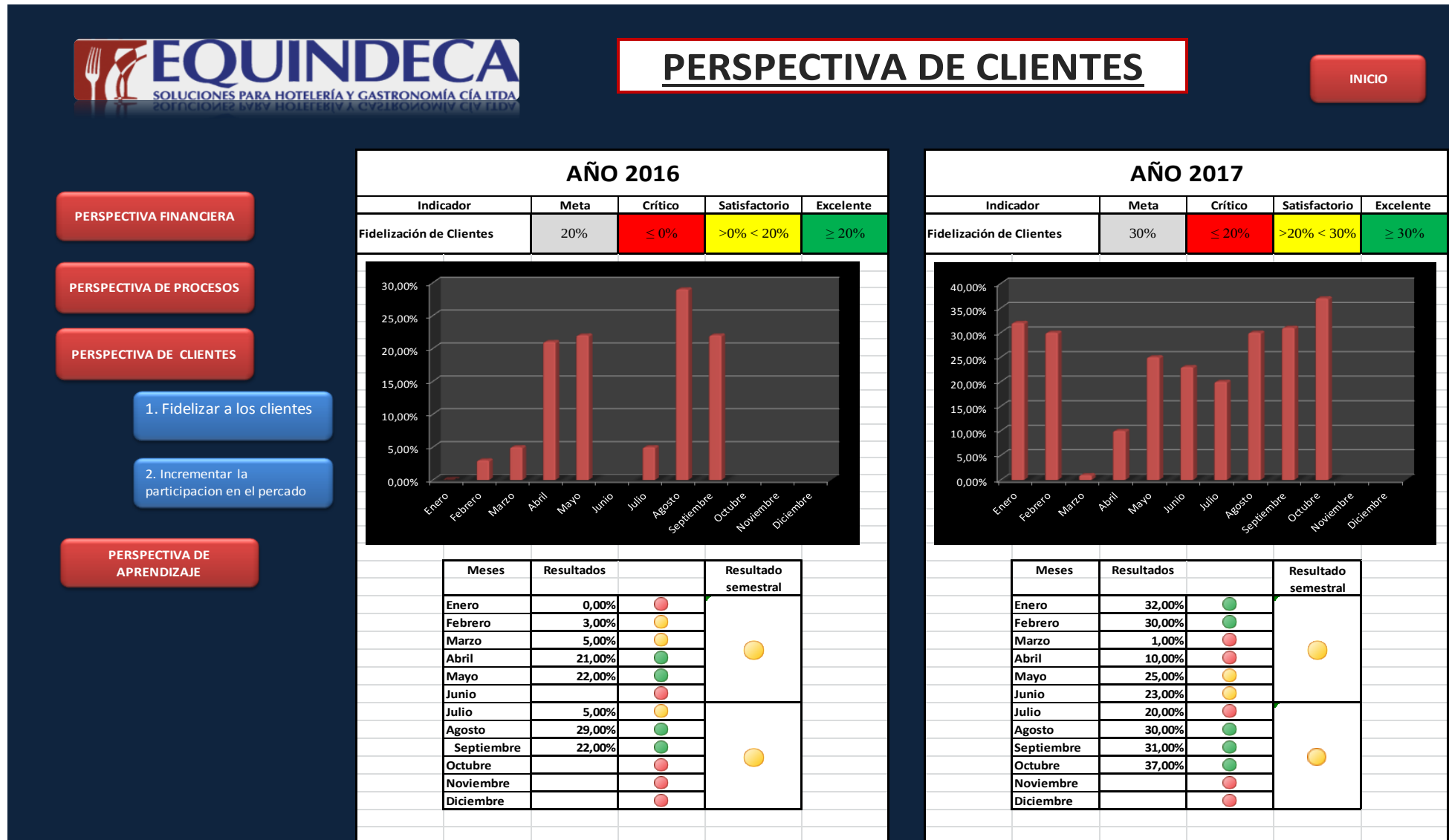
Elaboración propia.

. GRAFICO 19 PERSPECTIVA FINANCIERA (2)



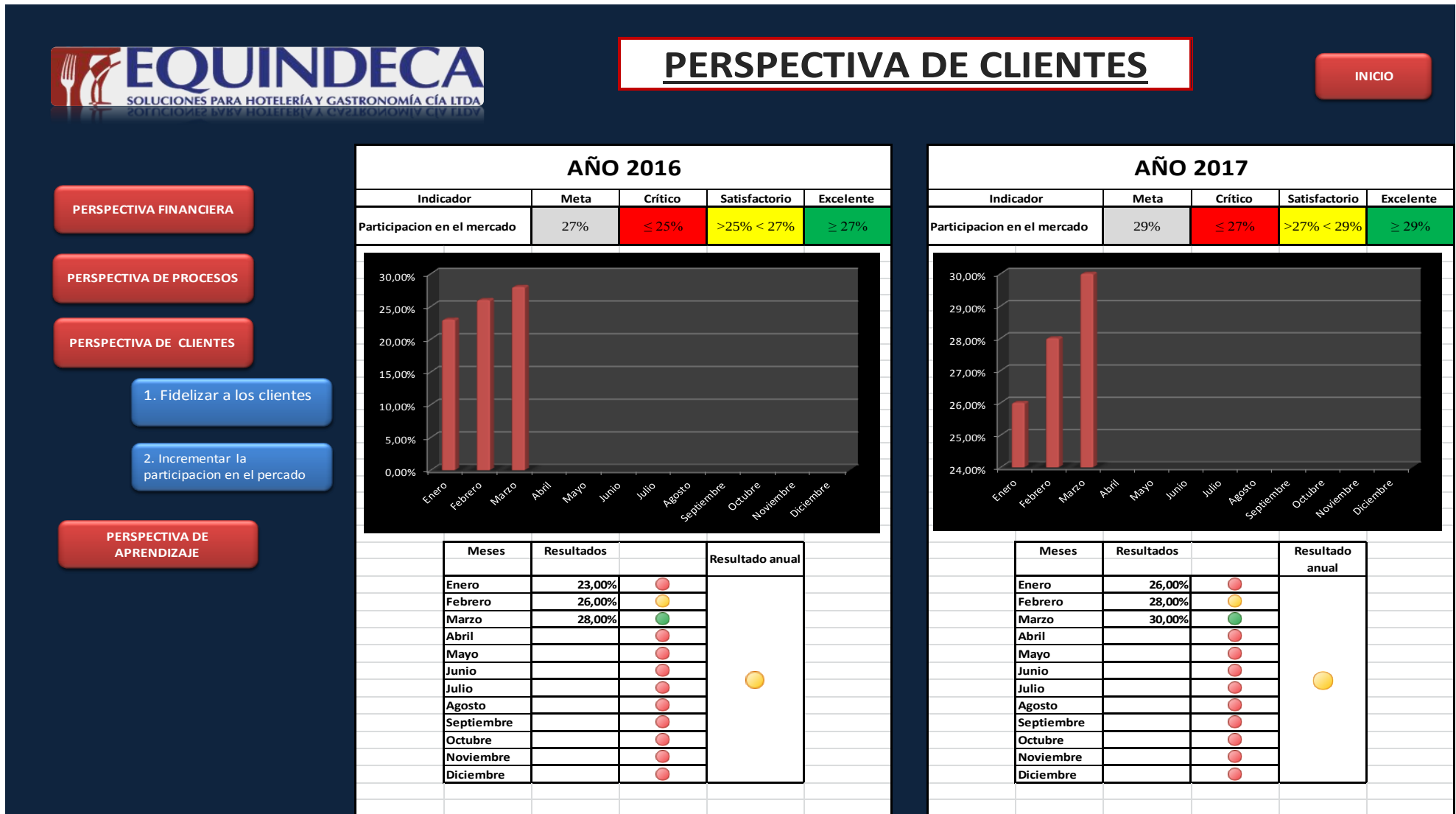
Elaboración propia.

GRAFICO 20 PERSPECTIVA DE CLIENTES (1)



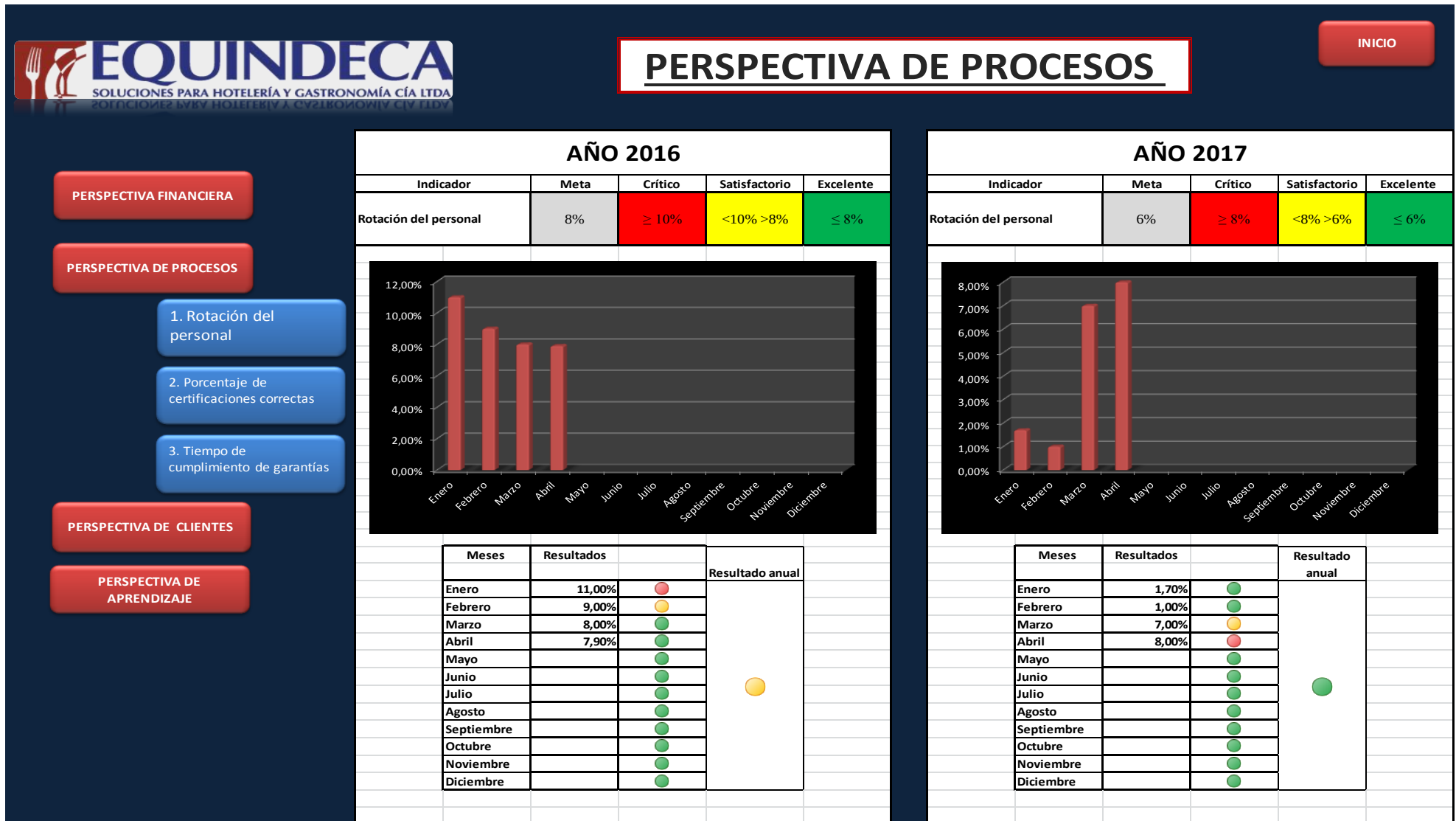
Elaboración propia.

GRAFICO 21 PERSPECTIVA DE CLIENTES (2)



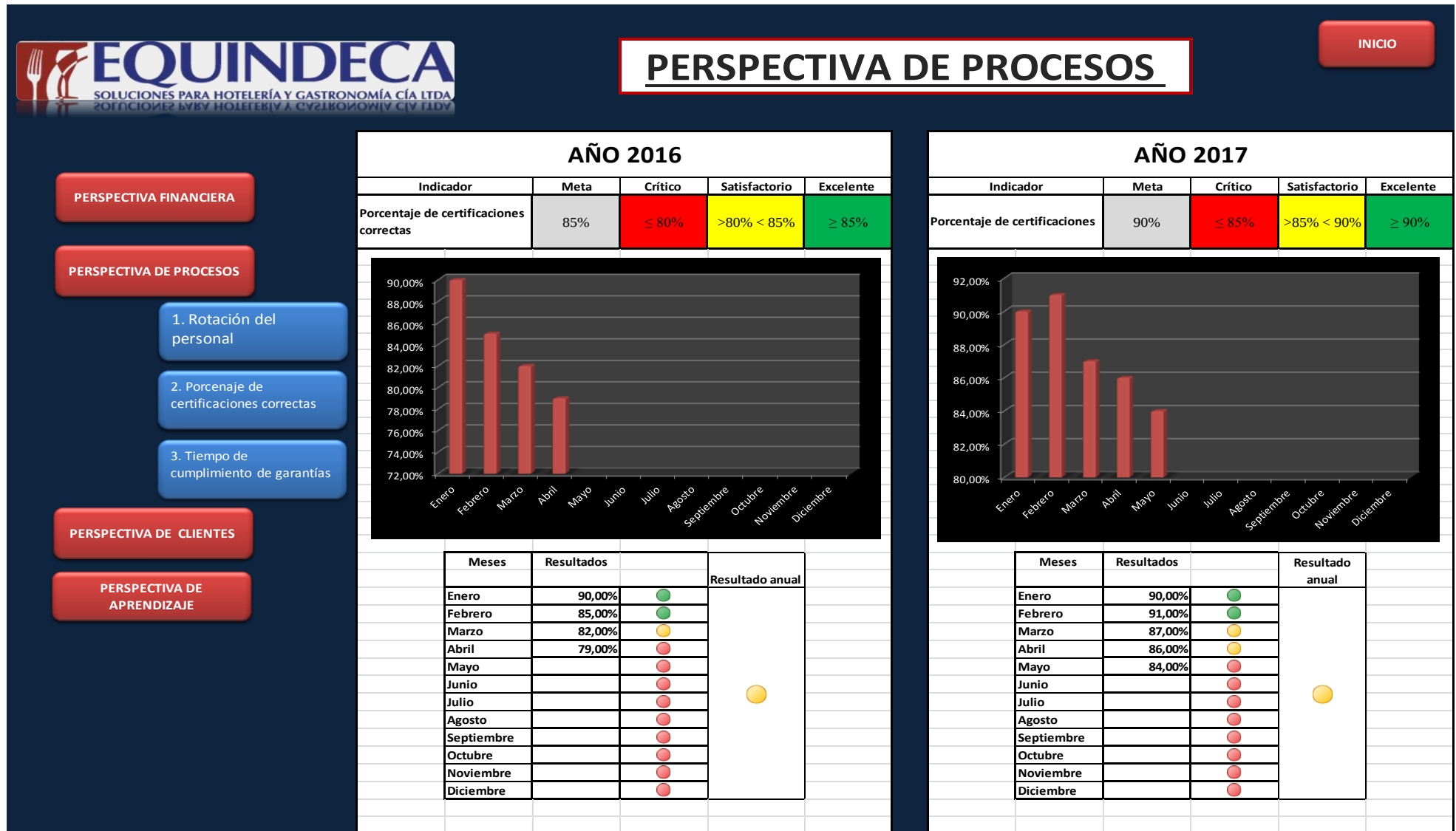
Elaboración propia.

GRAFICO 22 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (1)



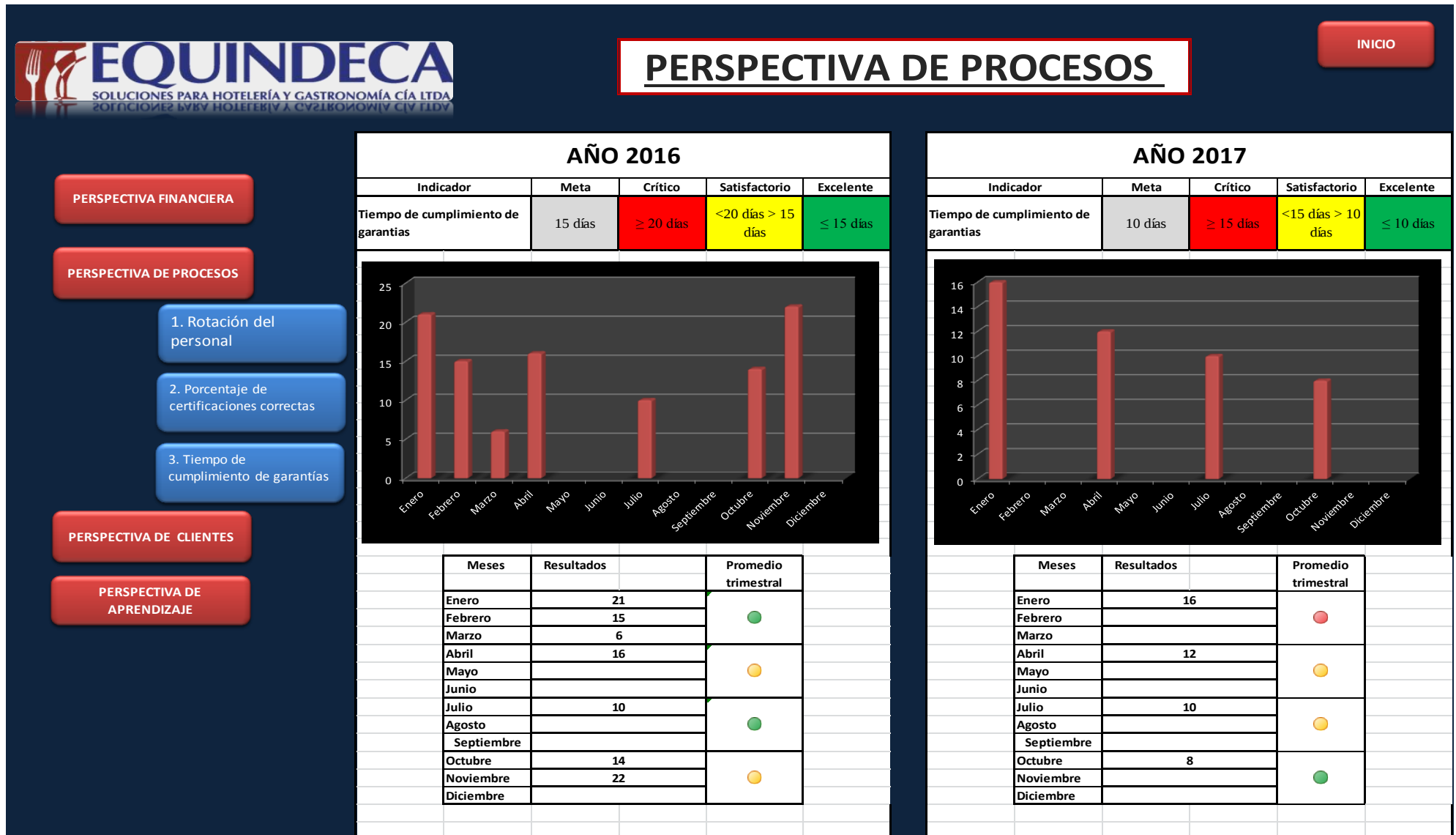
Elaboración propia.

GRAFICO 23 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (2)



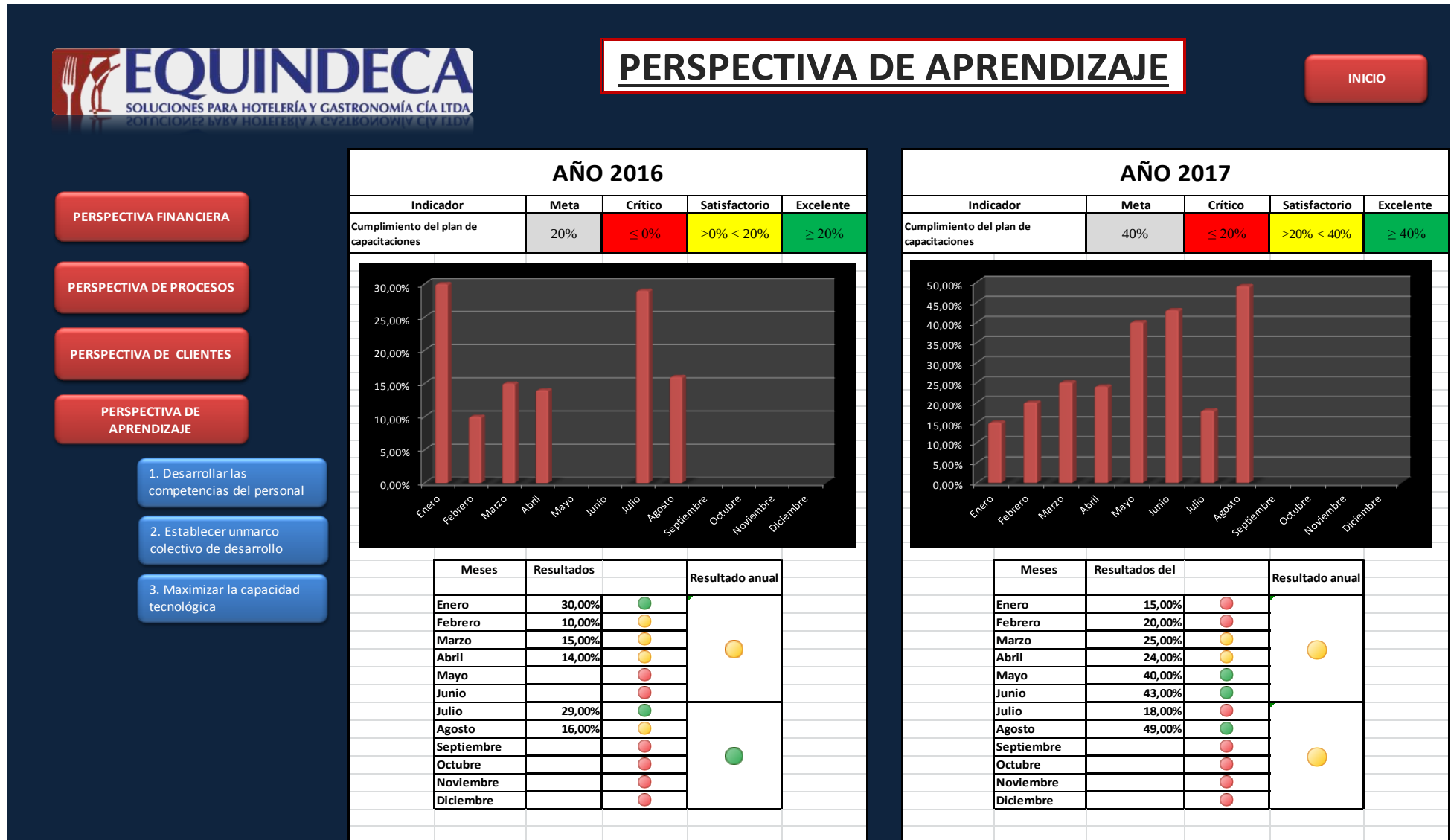
Elaboración propia.

GRAFICO 24 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS (3)



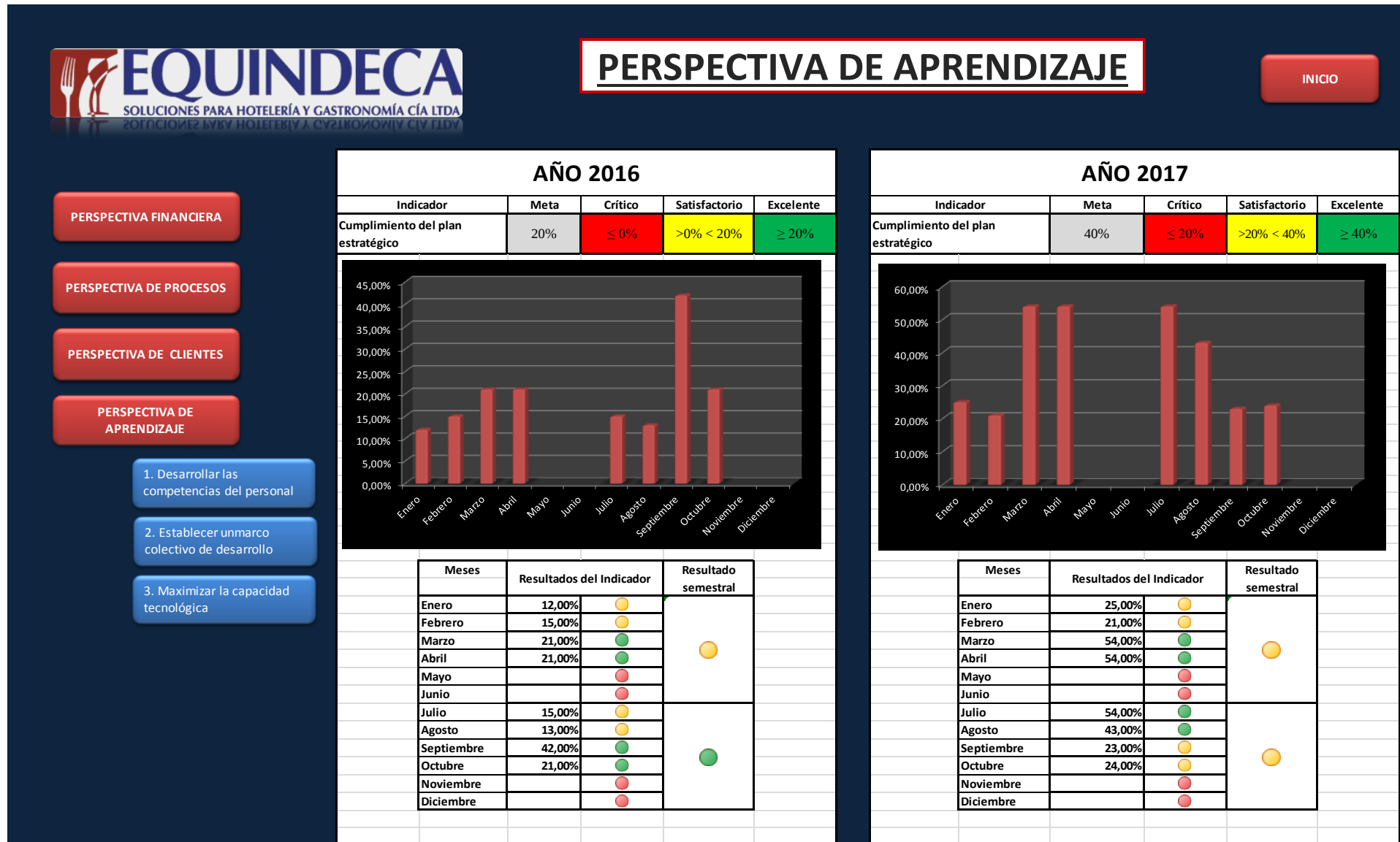
Elaboración propia.

GRAFICO 25 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE (1)



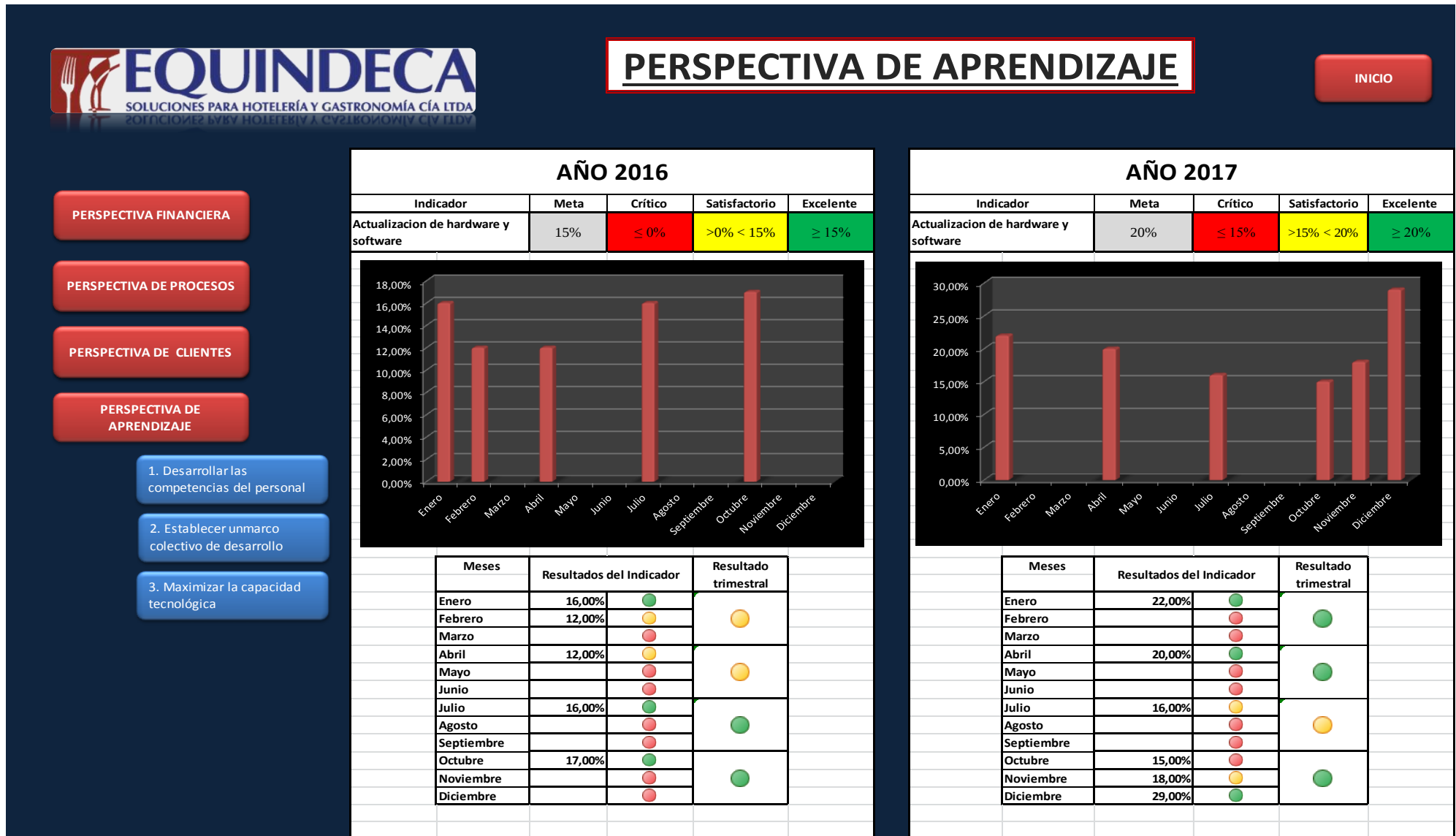
Elaboración propia.

GRAFICO 26 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE (2)



Elaboración propia.

GRAFICO 27 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE (3)



Elaboración propia.

CAPITULO V

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

La empresa EQUINDECA CÍA. LTDA, no cuenta actualmente con herramientas estratégicas que le permitan guiar sus operaciones y encaminar sus actividades hacia el cumplimiento de objetivos y alcance del éxito y crecimiento empresarial.

El sector hotelero y gastronómico en el Ecuador, representa una industria atractiva para la inversión, por el apoyo al crecimiento turístico por parte del Gobierno, ya que significa una importante fuente de ingresos.

Equindeca, juega un papel importante como proveedor de esta industria, sin embargo, en el análisis situacional se pudo detectar que las debilidades que posee son significativas debido principalmente a la carencia de una planificación estratégica; ausencia de un sistema de control que le permita llevar un análisis continuo de la situación financiera, no cuenta con un plan de marketing encaminado a buscar la satisfacción de clientes y la información necesaria de los cambios del mercado para el desarrollo de productos y servicios que permitan dar respuestas rápidas a los avances ni al aprovechamiento de oportunidades.

En cuanto al direccionamiento estratégico, también se pudo detectar que la misión y visión de Equindeca, fueron determinados sin ninguna base ni sustento, puesto que no existe el compromiso necesario por parte de los empleados para crear una cultura de calidad, ya sea por falta de comunicación entre directivos y colaboradores y por falta de implementación de un sistema que genere un marco colectivo institucional.

La empresa, tiene un enfoque deficiente en la administración de procesos, no se tiene definida claramente la cadena de valor. Así mismo dentro del desarrollo de las habilidades del talento humano, Equindeca, tampoco cuenta con un plan que le permita desarrollar las competencias y destrezas del personal; mantiene un personal desmotivado que busca independencia laboral y que no está enfocado hacia el cumplimiento de objetivos.

La implementación de herramientas estratégicas propuestas como el mapa estratégico y el BSC, es viable, para la empresa Equindeca Cía. Ltda., ya que contribuirá a generar un marco institucional de desarrollo; que permita generar compromiso entre los directivos y colaboradores para el control y medición del alcance de los objetivos planteados.

5.2 RECOMENDACIONES

Es de carácter urgente para la empresa Equindeca Cía. Ltda., la implementación de las herramientas estratégicas propuestas en el presente estudio, con el fin de adoptar nuevas prácticas administrativas, que ayuden en alcanzar el éxito en el cumplimiento de objetivos.

Se debe mantener un adecuado control financiero, para mantener monitorizados los índices de crecimiento de ingresos y la reducción de costos y gastos.

El desarrollo de un departamento de Marketing, le permitirá a la empresa buscar estrategias que le permitan establecer excelentes relaciones con el cliente para lograr alcanzar la satisfacción del mismo y la captación de nuevos clientes que servirán para lograr una mayor participación en el mercado. Así mismo el monitoreo constante del mercado, permitirá detectar a tiempo cambios significativos, lo que ayudara a buscar rápidas respuesta de adaptación.

Es también así de importante mantener las buenas relaciones con los proveedores y buscar nuevas alianzas estratégicas que le permitan a la empresa cumplir con las exigencias del mercado.

La implementación de planes de capacitación y desarrollo de un marco institucional a través del departamento de Recursos Humanos; generaran un excelente clima laboral además del compromiso en los colaboradores por alcanzar el cumplimiento de objetivos.

La empresa también debe direccionar presupuesto a la actualización de la información y del equipo tecnológico que requiere la empresa para una adecuada concesión de las operaciones.

Iniciar con los proyectos definidos en el presente estudio, le permitirá a la empresa Equindeca encaminar su administración estratégica y lograr detectar mejoras de forma inmediata tanto con proveedores, clientes y colaboradores, comprometiéndolos aún más a todos los actores en las operaciones de la empresa.

CAPITULO VI

6. BIBLIOGRAFÍA

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14^a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Gareth R. Jones. (2013). *Teoría organizacional, diseño y cambio en las organizaciones* (7^a ed.). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Kaplan, R., Norton, D. (2013). *El Cuadro de mando integral* (3^a ed). Barcelona: Gestión 2000.

Krugman, P., Wells, R., Graddy, K. (2013). *Fundamentos de Economía* (2^a ed). Barcelona: Editorial Reverté.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (2010). *Ventaja competitiva, creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.)

Rivkin, J. (2001). An alternative Aprooach to making strategic choices. *Harvard Business School*, 702433.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J. & Strickland, A. (2012). *Administración estratégica* (18^a ed). México, D.F: McGraw-Hill.

Análisis de Porter - El Modelo de las Cinco Fuerzas - Rankia (2010):
<http://www.rankia.com/blog/apuntes-trading/529946-analisis-trading-como-negocio-porter-modelo-cinco-fuerzas>

Business Performance Management, Balanced Scorecards. (2013):
<http://blog.bizzdesign.com/business-performance-anagement-balanced-scorecards-and-the-decision-modell>

Equindec – *Soluciones para Hotelería y Gastronomía.* (2011-2014):
<http://www.equindeca.com/>

Fundación turismo Cuenca. (2015): <http://www.cuenca.com.ec/cuencanew/>

Para crear empresa: como hacer un Análisis FODA. (2011):
<http://paracrearempresa.blogspot.com/2011/04/como-hacer-un-analisis-foda.html>

INEC. *Ecuador cierra el 2014 con una inflación de 3,67% | Instituto Nacional de Estadísticas y Censos.* (2015): <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/ecuador-cierra-el-2014-con-una-inflacion-de-367/>

ANEXOS

ANEXO 1 ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.

ANÁLISIS ESTRATÉGICO			
EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA			
NOMBRE:			
CARGO:			
AÑOS QUE LABORA:	0-3	8-11	
	4-7	12 en adelante	
1. ¿La empresa EquindecA cuenta con plan estratégico?			
	SI	NO	
2. ¿Como se maneja la revisión del plan estrategico de la empresa?			
3. ¿El personal recibe capacitacion sobre el plan estratégico a seguir? Como lo hacen?			
4. ¿Cada que tiempo se reunen los directivos con el personal para discutir las estrategias a seguir?			
5. ¿Cuentan con alguna herramienta estrategica para dar seguimiento al cumplimiento de objetivos?			

ANEXO 2 ENTREVISTA REALIZADA A LOS DIRECTIVOS DE LA EMPRESA EQUINDECA CÍA. LTDA.

ENCUESTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO EMPRESA EQUINDECA CIA. LTDA				
La presente encuesta tiene como objetivo recolectar información real de la empresa Equindeca Cía. Ltda. que permita realizar un análisis estratégico de la misma. Por favor su ayuda contestando de manera sincera cada pregunta.				
AÑOS QUE LABORA:	0-3		8-11	
	4-7		12 en adelante	
DEPARTAMENTO EN EL QUE LABORA:	Gerencial		Ventas	
	Importaciones		Contabilidad	
	Proyectos		Bodega	
	Diseño			
1. ¿ Conoce el giro comercial al que se dedica la empresa en la que labora?				
	SI		NO	
2.¿ Conoce la misión y visión de la empresa Equindeca?				
	SI		NO	
3. ¿Tiene conocimiento de las metas de la empresa?				
	SI		NO	
4. ¿Conoce las estrategias y las actividades a seguir para dar cumplimiento a los objetivos?				
	SI		NO	
5. ¿Cada que tiempo se reúnen los directivos con el personal para discutir las estrategias a seguir?				
	Mensual		Semestral	
	Trimestral		Anual	
			Nunca	
6. ¿ La empresa Equindeca cuenta con planes motivacionales por cumplimiento de objetivos?				
	SI		NO	
En caso de ser sí, escoja de los siguientes:				
	Económicas		Otras	
	Desarrollo profesional			
MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN				