



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

“PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA IMPORPISOS DE LA CIUDAD DE
CUENCA”

TRABAJO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

MARÍA VERÓNICA SIGÜENZA BUESTÁN

DIRECTOR:

ING. XAVIER ESTEBAN ORTEGA VÁSQUEZ

CUENCA, ECUADOR

2020

Dedicatoria

- El siguiente trabajo de titulación va dedicado a mi madre, quien supo hacer de mí una persona responsable y perseverante, por ello jamás ningún obstáculo en el camino me hizo desfallecer para alcanzar mi objetivo de convertirme en una profesional

Agradecimiento

- Agradezco a Dios por permitirme alcanzar esta meta que es resultado del amor y apoyo que siempre me ha brindado para levantarme de cada caída con mayor fuerza y seguir luchando por mis sueños e ideales.
- A mis padres por creer en mí y brindarme su apoyo incondicional durante todo mi estudio universitario, a mi madre quien hacía suyas mis preocupaciones y festejaba conmigo cada logro alcanzado, a mi padre por cada palabra de aliento y por desear siempre lo mejor para mi vida.
- A mi hermana por preocuparse por mi bienestar y cuidar de mí, por recordarme siempre de lo que soy capaz y sembrar en mí grandes deseos de superación.
- Al Ing. Xavier Ortega tutor de esta tesis quien supo guiarme con mucha sabiduría para que el resultado de este trabajo permita demostrar todo el conocimiento que he adquirido durante mi formación universitaria.
- Al Sr. Marcelo Beltrán propietario de la empresa Imporpisos quien amablemente me brindó la oportunidad de llevar a cabo el desarrollo de esta tesis, contribuyendo para ello con toda la información pertinente.
- A la Universidad del Azuay por permitirme una formación académica de excelencia de la mano de profesores de calidad, con años de experiencia y amplios conocimientos.

Índice de contenidos

Dedicatoria	ii
Agradecimiento.....	iii
Índice de contenidos.....	iv
Índice de ilustraciones y cuadros	vii
Resumen	ix
Abstract	x
Introducción.....	12
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	13
1.1 Planificación Estratégica.....	13
1.1.1 Definición de estrategia	13
1.1.2 Definición de planeación.....	15
1.1.3 Definición de planificación estratégica	17
1.1.4 Importancia de la planificación estratégica	20
1.1.5 Elementos de la planificación estratégica	21
1.1.6 Etapas del proceso de planificación estratégica	28
1.2 Herramientas de análisis del entorno	30
1.2.1 FODA.....	30
1.2.2 Las cinco fuerzas de Porter	33
1.2.3 Análisis PESTAL	41
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	44
2.1. Análisis del micro entorno	44
2.1.1 Análisis de la competencia	44
2.1.2 Análisis de clientes	50
2.1.3 Análisis de proveedores	59
2.2. Análisis del macro entorno.....	60
2.2.1 Fuerzas de Porter	60
2.2.1.1 Poder de negociación de los clientes.....	60
2.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores	62

2.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes	64
2.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos	67
2.2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes	68
2.2.2 Análisis PESTAL	71
2.2.2.1 Político	71
2.2.2.2 Económico	73
2.2.2.3 Social.....	78
2.2.2.4 Tecnológico	82
2.2.2.5 Ambiental	86
2.2.2.6 Legal.....	87
CAPITULO III: ANÁLISIS/ DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA	91
3.1 Antecedentes de la empresa	91
3.2 Estructura Organizacional.....	93
3.2.1 Organigrama Actual.....	93
3.2.2 Organigrama Propuesto.....	94
3.3 Desagregación Empresarial.....	94
3.3.1 Desagregación actual	94
3.3.2 Desagregación propuesta	97
3.4 Portafolio de productos	103
3.5 FODA (áreas).....	113
CAPÍTULO IV: ETAPA FILOSÓFICA EMPRESARIAL.....	118
4.1 Misión.....	118
4.2 Visión	118
4.3 Valores estratégicos	119
4.3.1 Valores institucionales	119
4.3.2 Valores empresariales	119
CAPÍTULO V: ETAPA OPERATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	121
5.1 FODA cruzado aplicado	121
5.2 Planeación estratégica basada en objetivos, políticas, planes y procedimientos según cada área funcional.....	138
5.2.1 Gerencia general	138
5.2.2 Área contable y administrativa	150
5.2.3 Área de Talento Humano	160

5.2.4 Área Comercial.....	167
5.2.5 Área de operaciones.....	181
CAPÍTULO VI: DESARROLLO DEL ANÁLISIS EVALUATIVO FINANCIERO	189
6.1 Proyección financiera bajo condiciones actuales	190
6.2 Plan de inversiones y gastos requeridos para la planificación estratégica propuesta	191
6.3 Proyección de ingresos	192
6.4 Estados de resultados anuales proyectados-análisis comparativo	194
6.5 Flujo de efectivo y criterios de evaluación VAN-TIR.....	196
Conclusiones.....	199
Recomendaciones	201
Bibliografía.....	202
Anexos.....	206
Anexo 1: Encuesta realizada a clientes.....	206

Índice de ilustraciones y cuadros

Gráfico 1: Procesos de la planeación estratégica	19
Gráfico 2: Características de la visión empresarial.....	23
Gráfico 3: Las cinco fuerzas que rigen la competencia de un sector	34
Gráfico 4: Capacidad de respuesta.....	52
Gráfico 5: Servicio	53
Gráfico 6: Calidad de los productos	53
Gráfico 7: Innovación de portafolio	54
Gráfico 8: Relación precio-calidad	55
Gráfico 9: Imagen empresarial	55
Gráfico 10: Recomendación de clientes	56
Gráfico 11: Retención de clientes	57
Gráfico 12: Relación capacidad de respuesta-antigüedad de cliente.....	58
Gráfico 13: Gasto en I+D según sector económico.....	83
Gráfico 14: Logotipo de la empresa Imporpisos.....	91
Gráfico 15: Organigrama actual de Imporpisos	93
Gráfico 16: Organigrama propuesto a Imporpisos	94
Tabla 1: Matriz FODA	31
Tabla 2: Matriz de competidores directos de Imporpisos.....	45
Tabla 3: Resumen de posiciones competidores directos	45
Tabla 4: Matriz de competidores indirectos de Imporpisos.....	46
Tabla 5: Resumen de posiciones competidores indirectos	47
Tabla 6: Matriz de competidores de sustitutos de Imporpisos.....	48
Tabla 7: Resumen de posiciones competidores sustitutos de Imporpisos	49
Tabla 8: Matriz de clientes y variables.....	50
Tabla 9: Matriz de proveedores (nacionales y extranjeros)	59
Tabla 10: Poder de negociación de clientes.....	62
Tabla 11: Sensibilidad al precio por parte de los compradores	62
Tabla 12: Poder de negociación de los proveedores	64
Tabla 13Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	66

Tabla 14: Amenaza de productos sustitutos	67
Tabla 15: Rivalidad entre competidores	69
Tabla 16: Calificación fuerzas de Porter	69
Tabla 17: Análisis del PIB.....	73
Tabla 18: Aporte de la construcción al PIB total	75
Tabla 19: Balanza Comercial.....	76
Tabla 20: Factores económicos.....	77
Tabla 21: Importación de materiales de construcción.....	82
Tabla 22: Gasto en investigación y desarrollo según fuentes de financiamiento.....	84
Tabla 23: Portafolio de productos Imporpisos	103
Tabla 24: Análisis FODA Dirección General.....	113
Tabla 25: Análisis FODA departamento contable y administrativo	114
Tabla 26: Análisis FODA departamento de TT-HH	115
Tabla 27: Análisis FODA departamento comercial	116
Tabla 28: Análisis FODA departamento de operaciones	117
Tabla 29: Plan estratégico para el área de gerencia general	138
Tabla 30: Plan estratégico para el área contable y administrativa	150
Tabla 31: Plan estratégico para el área de Talento Humano.....	160
Tabla 32: Plan estratégico para el área comercial	167
Tabla 33: Plan estratégico para el área de operaciones.	181
Tabla 34: Estado de resultados proyectado (bajo condiciones actuales de la empresa)	190
Tabla 35: Plan de inversiones y gastos iniciales requeridos para el plan estratégico.....	191
Tabla 36: Datos proyecciones financieras	192
Tabla 37: Transacciones diarias que no cubre la empresa.....	192
Tabla 38: Incremento esperado en ventas.....	193
Tabla 39: Estado de resultados proyectado sobre ventas netas.....	193
Tabla 40: Estado de resultados - Proyección resultados.....	195
Tabla 41: Flujo de efectivo	197

Resumen

La presente tesis tiene como objetivo proponer una planificación estratégica para la empresa Imporpos. Inicialmente se ha llevado a cabo un análisis del sector al que la empresa pertenece cuyo fin es diagnosticar su situación actual e identificar los factores del entorno que pueden potenciar o perjudicar su desempeño, en base a este estudio se plantea una nueva filosofía empresarial la cual guiará su desarrollo; por consiguiente, se diseña la etapa operativa del plan estratégico en la cual se consolidan los objetivos, políticas, planes y procedimientos que deberán ser desarrollados en la misma. Finalmente, se efectúa un análisis evaluativo financiero para sustentar a través de un fundamento numérico la utilidad del plan estratégico y el impacto del mismo sobre esta microempresa.

Palabras clave: Planificación estratégica, filosofía empresarial, factores críticos, área funcional.

Ing. Xavier Ortega

Verónica Sigüenza

0995218054

verito17sb@es.uazuay.edu.ec

Abstract

This thesis aims at proposing strategic planning for the Imporpos company. Initially, an analysis of the industrial sector in which the company competes has been carried out, whose purpose was to diagnose its current situation and identify the critical factors of its environment that could enhance or impair its performance. Based on this study a corporate philosophy was proposed which will guide its development. Consequently, the operational stage of the strategic plan was designed in which the objectives, policies, plans and procedures were consolidated, they must be developed in each functional area. Finally, a financial evaluation analysis was carried out to support the usefulness of its strategic plan for this microenterprise.

Keywords: Strategic planning, corporate philosophy, critical factors, functional area

Ing. Xavier Ortega

Maria Verónica Sigüenza
0995218054
verito17sb@es.uazuay.edu.ec



Translated by Mgt. Karina Durán

Introducción

Este trabajo de investigación se lleva a cabo debido a que la empresa Imporpisos de la ciudad de Cuenca, dedicada a la importación y distribución de materiales para acabados de la construcción, no cuenta con un plan estratégico que pueda ser ejecutado por la dirección, el no contar con dicha herramienta dificultaría que la empresa pueda desempeñarse de manera correcta en un futuro, además de que las posibilidades de crecimiento, competitividad y rentabilidad a largo plazo serían mínimas. Para atender a este problema se ha decidido desarrollar para Imporpisos una propuesta de planeación estratégica para el período 2020-2022, la cual se encargará de desarrollar su filosofía empresarial, definirá características propias de la empresa como: misión, visión, políticas y valores; además de analizar el sector industrial en el que se desempeña con el objetivo de conocer elementos que pueden representar ya sea una amenaza o un factor crítico de éxito, a más de esto se ejecutará el desarrollo de estrategias, planes y procedimientos para garantizar el alcance de todo lo antes mencionado.

El presente trabajo de grado se desarrolla a través de un método de tipo mixto, debido a que se ejecutó una investigación cualitativa y cuantitativa. Mediante el enfoque exploratorio se han llevado a cabo entrevistas al personal de la empresa y en especial al gerente propietario, con el objetivo de obtener información precisa sobre la organización que permita el desarrollo correcto del tema en estudio; en tanto, el enfoque concluyente se llevó a cabo mediante la aplicación de encuestas a los clientes mayoristas a los que la empresa vende en la ciudad de Cuenca, cuyo propósito fue recopilar información acerca de la opinión de los mismos en cuanto a la calidad de productos, servicios y precios ofrecidos.

Según los datos proporcionados por la empresa, los cuales fueron tomados de su base de datos, en la actualidad cuenta con 20 clientes mayoristas en la ciudad de Cuenca, razón por la cual no fue necesario calcular la muestra ya que el universo estará representado por todos los clientes.

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

En este primer capítulo se llevará a cabo el estudio de los diferentes conceptos que van enlazados a la planificación estratégica, tomando para ello como referencia a diferentes autores de renombre como son: Idalberto Chiavenato, Michael Porter, entre otros gurús de la administración; con ello, se buscará profundizar conocimientos que al final permitan plantear un modelo de planificación estratégica para la empresa Imporpisos.

En esta sección se resalta en teoría la importancia de la planificación estratégica tanto para organizaciones grandes como para las pequeñas, debido a que ésta es una herramienta que permite diseñar un camino que conduce a las empresas hacia la definición de su misión, visión y objetivos ya sean a corto, mediano o largo plazo; así como también dirige hacia la determinación de las estrategias que permitan el cumplimiento de dichos objetivos. Se resalta además la importancia que tiene analizar el entorno empresarial y se destaca para ello las diferentes herramientas que sirven para dicho análisis, como: FODA, fuerzas de Porter y PESTEL.

1.1 Planificación Estratégica

1.1.1 Definición de estrategia

El origen de la estrategia proviene de la milicia y solo a partir de los últimos años se ha vinculado con otras actividades, en especial a la vida empresarial. La palabra proviene del griego stratego que significa buscar la destrucción de los rivales en función del uso eficiente de los recursos. Con respecto a la empresa, significa una serie de acciones que son ejecutadas en base a la situación a la que quiera hacer frente la organización. Es importante desarrollar la estrategia empresarial en base a un área madre que si se mejora conduzca hacia el éxito operacional en general. Se dice también que la estrategia representa un conjunto de objetivos y metas así como las políticas y planes para alcanzar dichas metas, lo que implica que los gerentes de las empresas conozcan a la perfección

con qué recursos cuentan y cuáles son los que deberían tener para garantizar el cumplimiento de lo planteado. (Rojas & Medina, 2011)

La estrategia es definida también como un plan maestro, el mismo que permite fijar y alcanzar los objetivos empresariales; es el mecanismo de defensa con el que responden las organizaciones para hacer frente a los diferentes entornos que surgen con el transcurrir del tiempo. En general se relaciona a la vida empresarial y a la estrategia con la guerra, debido a que como en los dos casos, cuando la estrategia general está bien planteada se pueden ir cometiendo errores tácticos en el camino sin que esto signifique una derrota o impedimento para seguir construyendo el éxito y manejando el dominio del terreno. (F. Stoner, Freeman, & Gilbert, 1996)

De acuerdo a Bojórquez & Pérez (2014) la estrategia representa la clave de todas las acciones que la empresa se proponga ejecutar y aseguran que la implementación correcta de esta permite la construcción de ventajas competitivas en las organizaciones; además, coincide con todos los antes mencionados autores afirmando que su formulación es a largo plazo y que en torno a esta se plantean todos los demás elementos de la planificación estratégica.

Las estrategias bien formuladas son aquellas que son capaces de responder de forma satisfactoria a las situaciones internas y externas a las que se enfrentan las organizaciones; su objetivo principal es agregar valor a los posibles escenarios para las que son planificadas, de manera que esto les asegure a las empresas la creación de barreras de protección a través de las cuales se busca conseguir una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo.

1.1.2 Definición de planeación

Sánchez y Morales (2009) definen a la planeación como un mecanismo que permite a las organizaciones trazarse un futuro a través de la definición adecuada y oportuna de objetivos, metas y manejo eficiente de recursos, esta guarda una relación con el tiempo, se puede planificar a corto, mediano y largo plazo; sea en cualquiera de estos tres escenarios, es importante definir en ellos el objeto a planificar, sea este: lograr una mayor participación de mercado, introducir nuevos productos, mejorar el posicionamiento de marca, etc. La planificación permite a los líderes perspicaces tomar decisiones acertadas a través de las cuales pueden anticiparse a cambios o situaciones críticas, por lo que; una correcta planeación es aquella que puede otorgar tranquilidad a largo plazo.

Rojas y Medina (2011) manifiestan que la planeación es una parte fundamental del proceso administrativo; en la cual, se definen tanto las directrices principales de un proyecto como las estrategias y los mejores cursos de acción que se ajusten a el, teniendo en cuenta cuáles son los objetivos o metas que se quieren alcanzar, pudiendo estos ser: económicos, sociales o políticos, además; para todo esto, se debe tomar en cuenta la disponibilidad de recursos tanto reales como potenciales, que sirva para definir un marco de referencia que permita precisar programas y acciones acertadas en función del tiempo y espacio. Esta es la forma en la que se lleva a cabo una correcta planeacion, la misma que debe permitir realizar una predicción lo mas acertada del futuro, en funcion del cual se plantean planes que otorguen el éxito.

González (2014) por su parte, define a la planeación como un proceso en el cual se investiga de forma detallada cuatro puntos clave: el primero, hacia donde quiere ir la organización; segundo, con qué recursos; tercero, qué pasos seguir y cuarto, en cuánto tiempo. Dicho proceso inicia con una inspección del ambito interno y externo de la empresa, tanto del pasado como del presente para que mediante dicha revisión se pueda realizar una previsión lo más acertada del futuro y en función de ello fijar los objetivos.

De acuerdo a Chiavenato y Sapiro (2011) la planeación tiene tres niveles:

Planeación estratégica: Proyección a largo plazo, incluye consecuencias y efectos que duran por varios años, abarca a la organización entera (recursos y áreas) y busca el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Es el plan mayor, está en manos de la alta gerencia desde donde se subordinan todos los demás planes.

Planeación táctica: Proyección a mediano plazo, generalmente comprende un año, abarca a la organización por departamento junto con sus respectivos recursos. Se preocupa por alcanzar los objetivos departamentales y está en manos de los niveles intermedios. Esta planificación es menos genérica y más detallada que la anterior.

Planeación operativa: Proyección a corto plazo, es inmediata. Abarca a la organización por tarea o actividad y se preocupa por alcanzar metas específicas; está en manos de los niveles operativos.

Independientemente del enfoque que se le dé a este término, la planeación es símbolo de orden, de sincronización de actividades que al final llevan hacia el alcance exitoso ya sea de políticas, objetivos o metas.

La planeación en el ámbito empresarial es vista como un proceso a través del cual se plantea un objeto y se consiguen resultados. En la actualidad las empresas en general se enfrentan a constantes cambios del entorno, tanto a nivel micro como macro, es por ello que la planeación se ha vuelto la piedra angular del desempeño de sus actividades; además, cabe recalcar que aunque algunos autores manifiestan que la planeación puede obedecer a diferentes tiempos, sean estos a corto, mediano o largo plazo, lo más acertado es orientar a esta con un enfoque hacia el futuro, es decir a largo plazo, con ello se aprovechará de mejor forma todos los recursos y tiempo que se invierte en ella, a esto se suma la seguridad que otorga a la empresa el saber que dichos planes no vencen en tan corto tiempo.

1.1.3 Definición de planificación estratégica

Recapitulando las definiciones de planificación y de estrategia, se puede decir que el planificar en términos generales significa anticiparse a los cambios del futuro, y a través de la estrategia se busca crear barreras de protección o dichas también barreras de entrada que permitan la construcción de blindajes estratégicos que aseguren una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Por lo tanto, la planificación estratégica significa el desarrollo, implementación y control de planes y estrategias cuyo objetivo final es el alcance exitoso de metas y objetivos. Sin importar si la empresa es grande o pequeña, en la actualidad la planificación estratégica es un recurso con el que todas las organizaciones deben contar para alcanzar la competitividad en un ambiente que se torna cada vez más volátil.

La planificación estratégica es un sistema gerencial que ha desplazado el énfasis en el “qué lograr” (objetivos) al “qué hacer” (estrategias) (Evoli, 2002, p2). Mediante esta herramienta lo que se busca es identificar aquellos objetivos reales y alcanzables así como determinar el negocio o área en la que se puede competir, tomando en cuenta para ello, las oportunidades y amenazas que el entorno presenta. Es importante resaltar que la planificación estratégica no permite anticipar decisiones futuras, dado que estas serán tomadas en el momento, lo que realmente se hace es una elección entre posibles sucesos que se podrían dar, evaluando para ello el medio ambiente interno y externo, es por esto que debe ser flexible a cambios con el tiempo y abierta para manejarse según el criterio de los directores, quienes revisan periódicamente el plan estratégico que generalmente es cada año.

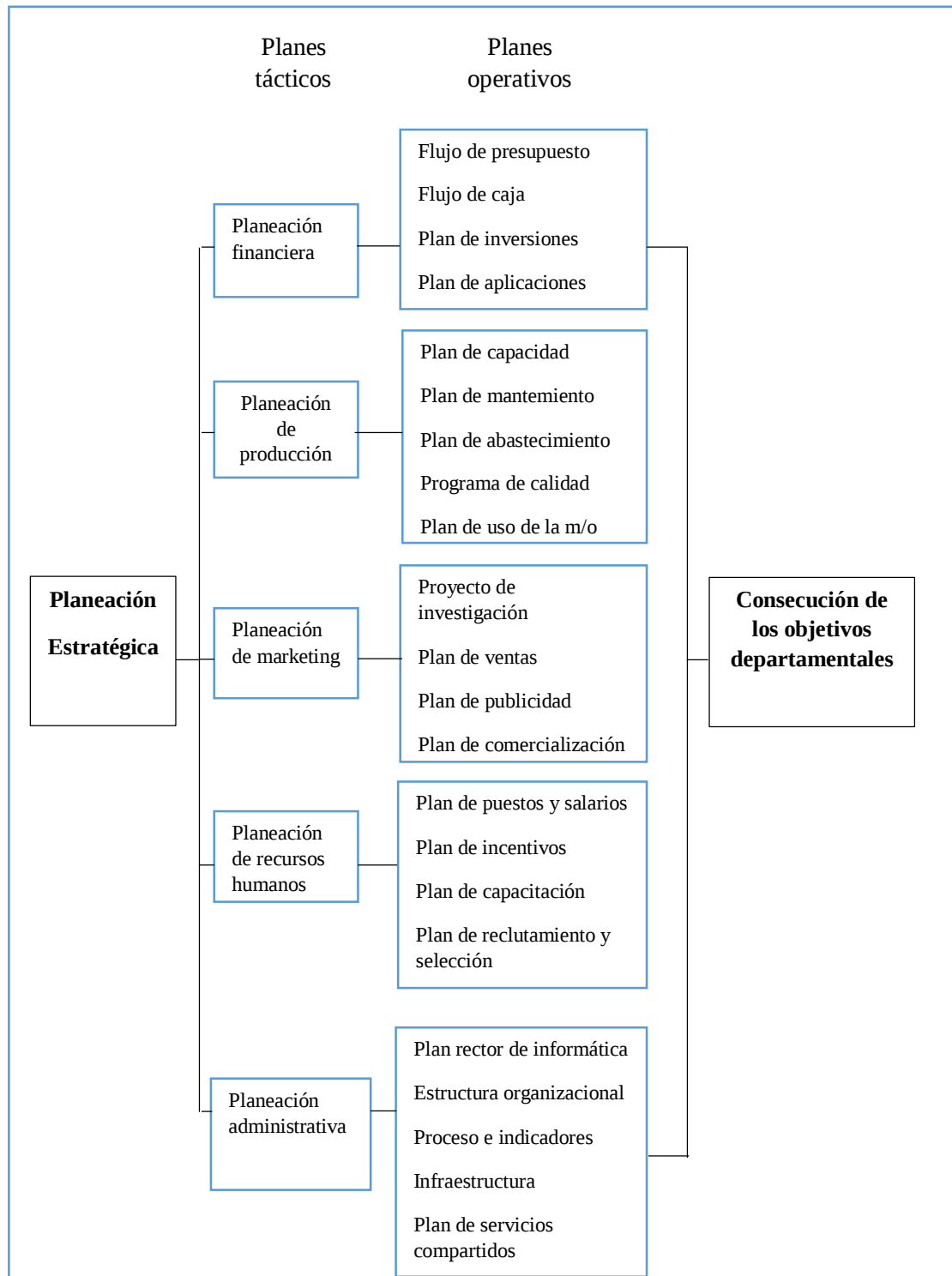
Según Wheelen y Hunger (2007) la planificación estratégica representa un conjunto de decisiones y acciones que determinan el rendimiento a futuro de una organización. Dichas decisiones y acciones se basan en un estudio ambiental tanto interno como externo; a su vez, este da paso a la formulación, implementación y control de las estrategias. Lo que significa que un plan estratégico representa para una empresa una alarma que se mantiene

alerta a las amenazas y oportunidades en el exterior, a la luz de las fortalezas y debilidades de la empresa. Además, se habla del compromiso y capacidad que deben tener los ejecutivos de los niveles inferiores para colaborar y sumar un solo pensamiento estratégico en todos los niveles de la organización.

La definición de Marca (2018) sobre la planificación estratégica no dista en tanto de las anteriores definiciones, también la define como un punto clave que conduce a la consecución de los objetivos planteados y la denomina como una herramienta muy eficaz dentro de la gestión gerencial debido a que otorga una estructura sistemática a las organizaciones que la aplican; esto permite iniciar la implantación de la filosofía de calidad total en las organizaciones. Para el año 2018 ya se empieza a relacionar a la planeación estratégica con los sistemas de calidad total en las empresas, tal como lo define el mencionado autor.

Por su parte Chiavenato y Sapiro (2011) reafirman que la planificación estratégica hace referencia a los objetivos de la organización que impactan hacia la viabilidad y evolución de la misma; sin embargo, aseguran que si esta se aplica de forma aislada resultará poco útil, esto debido a que en el proceso de la planificación estratégica, es necesario formular de manera integrada todos los planes tácticos y operativos, tal como se ilustra en la siguiente gráfica:

Gráfico 1: Procesos de la planeación estratégica



Fuente: Chiavenato y Sapiro, 2011.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

1.1.4 Importancia de la planificación estratégica

La importancia de la planificación estratégica radica desde hace cientos de años atrás cuando se planeaban las conquistas de nuevos territorios y los dirigentes de aquellos reinos definían principalmente su misión, visión, trazaban sus objetivos, ideaban las estrategias, estudiaban el entorno y establecían los pasos a seguir en función de los recursos con los que contaban. En la actualidad este proceso se aplica en la vida empresarial ya que las organizaciones también se enfrentan a constantes amenazas del macro y micro entorno; por ello, el planificar y el definir estrategias es crucial para que al igual que en la época de conquistas las organizaciones tengan claro cuál es su horizonte y definan como se ven en el futuro, e identifiquen las oportunidades y peligros que surgen del medio ambiente con la intención de tomar decisiones acertadas en el presente que les permita evadir dichos riesgos y maximizar oportunidades; asegurándose de esta manera un crecimiento empresarial sostenible.

De acuerdo a Barreiros (2012) la planificación estratégica es muy importante ya que significa para las empresas una poderosa herramienta que permite diagnosticar, analizar, reflexionar y tomar decisiones colectivas en torno a la realidad actual y al camino que deben seguir en el futuro las organizaciones para hacer frente a los constantes cambios que les impone el entorno. La esencia de la planificación estratégica destaca por la prevención y no por la previsión, a través de la planeación no se predice que decisión tomaré mañana, lo que permite es definir las decisiones que se tomarán en el presente para poder alcanzar lo que se desea en el futuro.

Valenzuela (2016) destaca la importancia de la planificación estratégica en las empresas porque mediante ella se puede suponer la existencia de oponentes o de restricciones que pueden afectar en el momento de la consecución de metas y objetivos. La implementación de este proceso hace posible que las empresas crezcan y no se hundan al toparse con eventos inesperados del entorno, les ayuda a alcanzar mayores niveles de competitividad; así como, a mejorar e innovar de forma constante procedimientos y estrategias, esto de la

mano de todos los integrantes de la entidad; de manera que se encuentren preparados para mantenerse y crecer en estos tiempos de globalización y de fuertes cambios tecnológicos.

Para Palacios (2016) la importancia de la planificación estratégica se debe a que vuelve la gestión de la organización más llevadera al permitir a los gerentes organizar de forma apropiada a las personas y a los recursos. Al no contar con este plan las posibilidades de que las empresas den cumplimiento a sus metas es nula y se les complica fuertemente identificar cuándo y dónde están desviando su camino.

1.1.5 Elementos de la planificación estratégica

Misión

La misión representa la razón de la existencia de la organización, da sentido y guía las actividades de la empresa; es su carta de presentación, por ello, debe ser revisada constantemente para verificar que sea congruente con los objetivos trazados.

La misión empresarial debe plantearse tomando en cuenta una serie de características que le permitan sobresalir y permanecer en el tiempo o evolucionar a través de él, por ejemplo:

- ✓ Dirección al cliente.
- ✓ Productos y servicios de calidad.
- ✓ Orientación hacia la mejora continua de la organización como un todo.
- ✓ Innovación y diversificación de productos y procesos.
- ✓ Distinciones o ventajas competitivas que les permita atraer nuevos clientes y retener a los ya existentes.

Así mismo la misión debe tomar en cuenta ciertos requisitos que le otorguen validez y funcionalidad, entre dichos requisitos tenemos:

Amplia: Sigue una línea de productos, pero abre las posibilidades de diversificación hacia otros productos, servicios y líneas; sin embargo, dicha amplitud se debe realizar de una forma cuidadosa, de manera que la empresa no confunda su mercado, orientación y carácter, esto provocaría que se pierda claridad sobre cuál es la necesidad a satisfacer.

Motivadora: Que sirva para inspirar a todos los que formen parte de esa organización, pero que no sea desmedida y al final se perciba como imposible de alcanzar.

Congruente: Debe ser un reflejo de la esencia de la empresa y colaboradores. La misión no solo indica lo que es la organización sino representa también el esquema de valores bajo el cual se ha construido. (García, 2015)

Una misión bien planteada debe ser capaz de responder tres preguntas básicas:

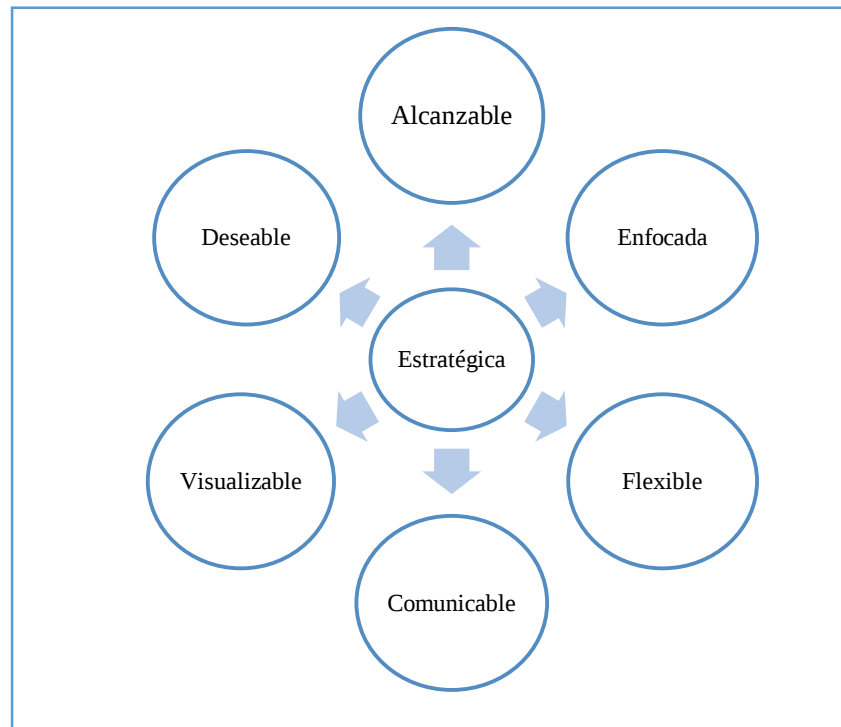
- ✓ ¿Qué? (necesidad que atiende o problema que resuelve).
- ✓ ¿Quién? (cliente objetivo).
- ✓ ¿Cómo? (forma en la que se atenderá las necesidades o problemas a resolver).

Visión

La visión empresarial es la capacidad que poseen los dirigentes sagaces para proyectar el futuro de una empresa, mediante ella se define hacia donde se dirige la organización en función de lo que pretende llegar a ser con el transcurrir del tiempo; es el símbolo que sirve de inspiración para que toda la empresa se comprometa a alcanzar ese futuro trazado. Además, debe guardar una estricta relación con los valores, principios y cultura empresarial. (García, 2015)

La visión de la organización debe contar con seis características muy importantes que en la siguiente gráfica se detallan.

Gráfico 2: Características de la visión empresarial



Fuente: García, 2015.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Contar una con una visión empresarial significa que la organización camina con los ojos puestos en el desarrollo y crecimiento a largo plazo, esto permite promover ideas innovadoras con las cuales se ejecuten las actividades empresariales, buscando a través de ellas enfrentar situaciones de dificultad que se puedan presentar a medida que avanzan a ese futuro deseado; así mismo, para que esto sea alcanzable, la visión debe ser comunicada a todos los miembros de la organización para que todos trabajen y se esfuercen por un solo motivo.

Una visión bien elaborada debe contener los siguientes elementos:

Panorama del futuro: el ambiente regulatorio, económico, político y social donde se anticipa que la empresa se desenvolverá.

Marco competitivo: los diferentes lugares en el mercado en donde la empresa competirá.

Objetivos fundamentales: se define el rol que adoptará la empresa, lo que pretende lograr y se establecen referencias para medir el éxito futuro.

Fuentes de ventajas competitivas: las habilidades que la empresa adoptará y desarrollará con el objetivo de lograr su visión. Describe como la empresa logrará el éxito. (Rojas et al., 2011)

Valores

Los valores organizacionales son la representación de la cultura empresarial, por ende su análisis y conceptualización debe realizarse en función de ella. Este es un paso clave que permite adecuarlos operativamente lo cual es primordial para asegurar una gestión correcta apoyada en principios.

Se entiende entonces como valores al conjunto de preceptos, reglas, normas, patrones políticos, sociales y morales que definen la cultura organizacional; ellos direccionan el comportamiento de los individuos que se relacionan internamente con la entidad y guardan una estrecha relación con la misión y la visión; además, sostienen el proceso de la toma de decisiones en torno a lo moral y lo social. (Blanco et al., 2007)

Toda institución debe contar con un conjunto de valores corporativos; en consecuencia, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos para después ser divulgados a cada miembro de la organización. Es importante que los dirigentes de la empresa prediquen

con el ejemplo la puesta en práctica de dichos principios para volverlos contagiosos y afecten los hábitos y pensamientos de toda la institución. (Pimentel, 2010)

Se recomienda que los valores que se definan no sean más de seis, y estos sean realistas y reflejen en verdad la personalidad de la empresa.

Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son planteados dentro de una organización una vez definida la misión empresarial; a través de ellos se establecen las acciones que se llevarán a cabo para dar un cumplimiento eficiente y eficaz a la misión, tomando en cuenta a la visión y respetando los valores a los que la empresa se rige. Representan los logros que la empresa espera alcanzar dentro de un determinado tiempo, generalmente mayor a un año y responden a preguntas como: ¿Dónde queremos ir? ¿Qué resultados queremos lograr?.

Las características principales de los objetivos estratégicos son:

- ✓ Guardan relación directa con la misión, visión y valores.
- ✓ Definen los resultados o logros que la empresa espera conseguir.
- ✓ Marcan los cursos de acción que la organización debe seguir en un determinado plazo, tomando en cuenta para ello los recursos necesarios para su realización.

Previo a la definición de los objetivos estratégicos, en la empresa se debe realizar una evaluación situacional para determinar los problemas organizacionales que afectan tanto al mejoramiento esperado de la gestión como a los resultados que se pretenden alcanzar. Una vez hecho esto lo siguiente es mantener un control y monitoreo constante de los objetivos estratégicos trazados (Armijo, 2011)

Políticas

Las políticas dentro de la gestión estratégica constituyen las guías de actuación o reglas para la toma de decisiones y aseguran que las decisiones que se tomen guarden una estricta coherencia con los objetivos de la empresa. Son cursos de acción que van de la mano con pautas y procedimientos que permiten estimular, apoyar y orientar el comportamiento de la organización. Por ende, representan las directrices a través de las cuales fluyen las estrategias para dar cumplimiento a la misión y visión; por lo tanto, no es posible la existencia de estrategias que no se ciñan a políticas.

El establecimiento de políticas en la empresa ayuda a definir los comportamientos deseados, fortalece la comunicación entre eslabones y facilita la toma de decisiones; es decir, una política lejos de parecer una limitación o restricción, posibilita tener una mayor claridad acerca de qué camino seguir con respecto a lo que se puede y debe hacer, esto conlleva a una mayor participación e independencia en la toma de decisiones.

El procedimiento de fijación de políticas y su aprobación, debe realizarse luego de un profundo estudio del tema abordado, debido a que, por su efecto y duración, tanto las indicaciones como las decisiones que contienen las mismas son de carácter estrictamente estratégico y puede en ocasiones ser irreversible. Así mismo, es muy importante que durante su elaboración no se incluyan solo criterios individuales de dirigentes, sino que se establezcan mediante un análisis de cada eslabón dentro de la organización, de manera que al final estas sean comprendidas y adoptadas por todos.

El carácter de las políticas establecidas puede ser de tipo legal o puede indicar una recomendación, aunque generalmente estos dos aspectos pueden combinarse dentro de una sola.

A medida que las políticas se interiorizan, se respetan y se cumplen pasan a formar parte de la cultura organizacional. (Blanco et al, 2007)

Estrategias

Las estrategias no son más que los cursos de acción a través de los cuales se busca dar el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados; constituyen un aspecto clave dentro de la planeación estratégica ya que mediante ellas se va a materializar aquello que las organizaciones se plantearon. En consecuencia, el éxito o fracaso de las estrategias elegidas va a depender de la o las personas que tengan a cargo la gestión de la organización, ya que en sus manos estará la utilización eficiente de los recursos de manera que se alcance satisfactoriamente las políticas y metas establecidas. (Contreras, 2013)

Planes de acción

Un plan de acción representa una secuencia de pasos o actividades que van enlazados con las estrategias elegidas con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos; por tanto, el plan de acción es el proyecto que busca la materialización de la estrategia en la práctica.

La elaboración de los planes de acción, es un punto clave para la correcta concretización e implementación de la estrategia, por ello tiene requisitos claves que a continuación se detallan.

En el plan de acción debe estar presente:

- ✓ Tarea o acción.
- ✓ Persona a cargo.
- ✓ Partes que intervienen en la ejecución.
- ✓ Plazo de cumplimiento.
- ✓ Recursos disponibles para el cumplimiento del trabajo.

Es esencial que se establezca un plan de acción para cada estrategia planteada (Blanco et al, 2007)

1.1.6 Etapas del proceso de planificación estratégica

La planificación estratégica se desarrolla mediante un proceso, una ruta que invita a la empresa a definir o repasar cada uno de los elementos que la conforman, empezando por su misión, visión, valores, objetivos y políticas, con el fin de conocer cuál es su realidad actual y cual desearía alcanzar; en base a ello se procede a formular estrategias que le lleven hacia la consecución de los objetivos que a través de esta se plantean.

De acuerdo a Fred (2013) la planeación estratégica se desarrolla a través de tres etapas:

Formulación de estrategias.

Dentro de la formulación estratégica se define la misión, visión, valores y se identifican tanto las oportunidades y amenazas externas a la organización, como las fortalezas y debilidades internas. Además, se plantean los objetivos a largo plazo, se establecen estrategias alternativas y se eligen otras particulares a seguir.

La formulación estratégica implica también que la empresa decida acerca de la asignación de recursos y la incursión de nuevos negocios o expansión hacia nuevos mercados, sean estos nacionales o extranjeros; en consecuencia, la importancia de esta primera etapa radica en que de ella depende el alcance de ventajas competitivas a largo plazo.

Implementación de estrategias.

La implementación de las estrategias parte principalmente una vez asignado los recursos para su ejecución y las políticas a las que se vinculan, ya que no es posible el establecimiento de una estrategia que no se rija a una política marcada.

Para el correcto funcionamiento de la estrategia se requiere una mejora en cadena dentro de toda la organización, partiendo desde la creación de una cultura que la apoye y la construcción de una sólida estructura organizacional, en el campo financiero, conlleva la

elaboración de presupuestos y en el campo tecnológico implica la adopción de sistemas de información.

La implementación de la estrategia requiere que todo dentro de la empresa funcione dentro de una perfecta sincronización de procesos y actividades; requiere de disciplina y compromiso por parte de directivos y empleados con el objetivo de poner en práctica las estrategias formuladas; se considera por todo ello, a esta, la etapa más difícil de la planeación estratégica. Las estrategias que se formulan, pero no llegan a implementarse no sirven de nada.

Evaluación de estrategias.

Es la etapa final de la planeación estratégica y en ella los directivos identifican aquellas estrategias que no están funcionando bien, de ahí la importancia de que la estrategia deba formularse de una forma en la que sea posible ir realizando modificaciones en el futuro debido a que los constantes cambios del macro y micro entorno empresarial pueden afectar a la efectividad de la misma.

La evaluación estratégica conlleva tres actividades fundamentales:

- ✓ Revisión de los factores internos y externos del entorno en base a los cuales se formulan las estrategias actuales.
- ✓ Medir y controlar su desempeño.
- ✓ Aplicar acciones correctivas.

La evaluación de las estrategias es clave, porque el que una estrategia haya funcionado en un determinado tiempo y contexto no garantiza que continúe funcionando de la misma forma en el futuro; el éxito como tal, contiene problemas nuevos y diferentes, las empresas que se mantienen conformes con ellas mismas o con lo poco que lograron durante un determinado tiempo, tienden a desaparecer en el futuro.

1.2 Herramientas de análisis del entorno

1.2.1 FODA

La matriz FODA o SWOT por sus siglas en inglés, representa una metodología de análisis que permite a las empresas evaluar sus puntos fuertes y débiles, tanto dentro de la organización como fuera de ella.

El objetivo de esta metodología es determinar las condiciones actuales en las que opera la entidad, de manera que se identifiquen, desarrollen y maximicen fortalezas y oportunidades; y, por otro lado, se reconozcan debilidades y amenazas que posteriormente serán enfrentadas a través del desarrollo oportuno de estrategias efectivas.

El FODA puede ser aplicado para diferentes análisis, pudiendo estos ser: productos, líneas de productos, mercado, corporación, empresa, departamentos, etc. Además, la dirección debe concentrarse en descubrir sólo aquellos factores que son claves para el éxito de la empresa; esto significa, resaltar las fortalezas y debilidades internas para posteriormente realizar una comparación efectiva y realista con la competencia; y, a la vez evaluar las oportunidades y amenazas del entorno. En consecuencia, el directivo de quién dependa este análisis debe poseer la capacidad de discernir entre lo relevante y lo irrelevante.

Para que el análisis funcione, la organización debe tener claro si lo que está analizando es importante, si está dentro o fuera de la empresa y por último, si es positivo o negativo para ella. Esta práctica reduce el universo de análisis y hace más claro el procesamiento de la información. Por todo lo anterior se dice que la persona que realice el FODA empresarial debe conocer perfectamente bien a la empresa y a su entorno, de manera que la construcción de la matriz realmente sea efectiva y no resulte en una pérdida de tiempo y recursos.

El análisis FODA tiene dos puntos muy importantes: el primero, lograr conclusiones sobre la información que se ha recolectado y el segundo, encausar la estrategia de la organización en base a las fortalezas y oportunidades, logrando así corregir debilidades y responder a amenazas. (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland, 2013)

Tabla 1: Matriz FODA

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVOS	Debilidades (D)	Amenazas (A)
POSITIVOS	Fortalezas (F)	Oportunidades (O)

Fuente: Espinoza, 2013.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Fortalezas

Una fortaleza representa un punto fuerte que las empresas tienen en su interior y mediante ello pueden ganar competitividad en el mercado. Las fortalezas que la organización pueda ganar o formar van a depender de la calidad de sus recursos y capacidades.

Las fortalezas se identifican evaluando el nivel de competencia de la empresa con respecto a su cadena de valor, tecnologías de información, línea de productos, ventas, producción, marketing, servicio al cliente, estructura organizacional, cultura, etc.

Las empresas deben diferenciar entre competencia, competencia esencial y competencia distintiva; la primera permite únicamente la supervivencia en el mercado, así que a esta no se le podría atribuir como fortaleza, la segunda en cambio sí representa una fortaleza competitiva de mayor peso y por último la competencia distintiva, es aquella que logra el alcance de una capacidad única que los rivales no pueden igualar y por lo tanto impulsa al crecimiento exitoso de la empresa en el mercado.

Oportunidades

El identificar oportunidades es fundamental para la elaboración de la estrategia de la organización; es más, no se puede empezar el diseño de ellas sin antes haber examinado en el entorno todos los elementos que se pueden aprovechar a favor de la entidad, en especial para su rentabilidad, crecimiento y posicionamiento.

Las oportunidades deben ser evaluadas detenidamente antes de elegir las, esto significa, que habrá oportunidades muy atractivas (que definitivamente deben tomarse), otras que representan beneficios potenciales y otras que en definitiva deben dejarse pasar ya que no se ajustan con las fortalezas de la empresa o se carece de los recursos necesarios para explotarlos.

Debilidades

Una debilidad es algo con lo que la empresa no cuenta o carece con respecto a la competencia, lo cual la coloca en una situación de desventaja en el mercado.

Las debilidades dentro de la organización se atribuyen a tres razones fundamentales:

- 1) Capital humano poco competente en áreas competitivamente importantes.
- 2) Falta de activos fijos e intangibles claves para el desempeño de actividades dentro del sector.
- 3) Ausencia de políticas y procedimientos en áreas fundamentales.

Amenazas

Son situaciones o elementos provenientes del exterior que representan un peligro para la rentabilidad y competitividad de las empresas. Dichas situaciones pueden deberse a variadas razones, como por ejemplo: cambios regulatorios y legales, incertidumbre o inestabilidad política, cambios en las preferencias de consumo, introducción de nuevas tecnologías mejores y más baratas, posibilidades de una compra hostil, etc.

Las amenazas se presentan de forma constante en el entorno de las organizaciones, por ello es tarea de los administradores identificarlas a tiempo y definir acciones estratégicas que permitan mitigar o neutralizar sus efectos. (Thompson et al, 2013)

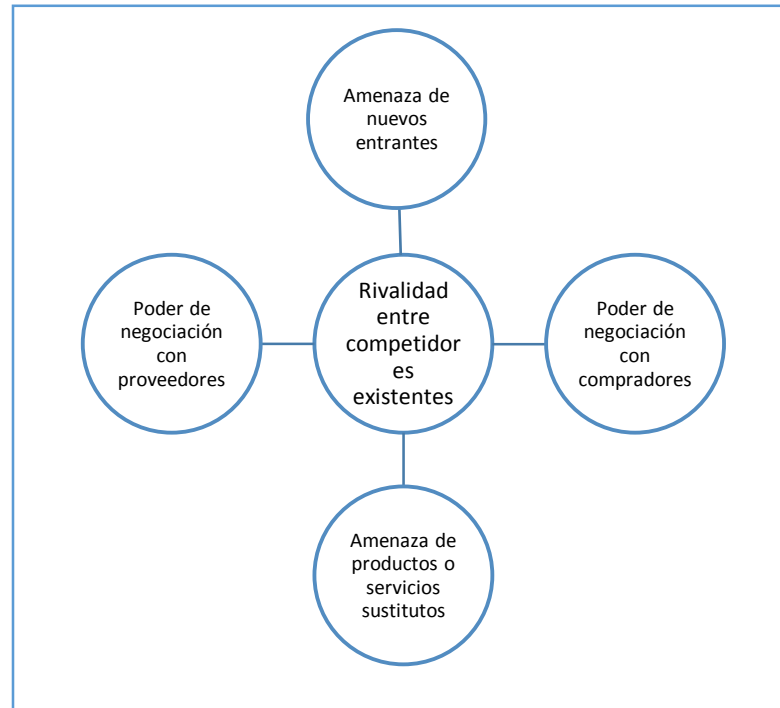
1.2.2 Las cinco fuerzas de Porter

El modelo de análisis de Porter es la herramienta más poderosa que existe para evaluar de forma completa las presiones competitivas que amenazan a una industria.

El trabajo principal de un estratega en este punto, es estudiar a la competencia desde todas las perspectivas posibles; esto debido a que en general los directivos tienden a realizar análisis muy estrechos, como si sólo se dependiera de los competidores directos de la actualidad, y eso no es así, pues en esa búsqueda constante de beneficios intervienen otras fuerzas competitivas como: clientes, proveedores, productos sustitutos y amenaza de nuevos entrantes.

Al estudiar la interacción de todas estas fuerzas competitivas se define la estructura de las industrias, que a pesar de ser todas muy diferentes, hay algo que tienen en común y es que los motores de la rentabilidad son iguales y se evalúan a través de las cinco fuerzas competitivas antes nombradas (Porter, 2009)

Gráfico 3: Las cinco fuerzas que rigen la competencia de un sector



Fuente: Porter, 2009

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Los orígenes de la rentabilidad de una industria quedan al descubierto mediante la correcta implementación y comprensión de las cinco fuerzas competitivas, al tiempo que ofrece información pertinente para anticiparse a la competencia a largo plazo.

Los estrategas deben evaluar la salud de una industria para en función de ello estudiar la posibilidad de encaminar estrategias que construyan el camino hacia un posicionamiento estratégico eficaz.

Amenaza de nuevos entrantes

Los nuevos entrantes amenazan con arrebatarse una cuota de mercado a los negocios ya existentes del sector y esto ejerce presión sobre los costos, los precios, y la inversión necesaria para hacer frente a la competencia.

Cuando la amenaza es real marca un límite al potencial de beneficios que otorga una industria; esto lleva a la reducción de precios o incremento de la inversión, cuyo objetivo es levantar barreras de entrada más costosas que restrinjan el ingreso de estos nuevos competidores. Un ejemplo de esto es el líder del café; Starbucks, quien debido a las bajas barreras de entrada de su industria tuvo que realizar una inversión fuerte para modernizar sus cafeterías.

Lo que determina el ingreso de nuevos competidores depende entonces de que tan fuertes o débiles son las barreras de entrada de esa industria y de que tan agresivas son las respuestas de los veteranos que ya llevan años en esos sectores. Cuando estas barreras son bajas y los aspirantes se esperan una poca o nula reacción de los competidores, el sector se torna de fácil acceso y esto debilita la rentabilidad de la industria; en consecuencia, lo que sustenta dicha rentabilidad no se determina por si se produce o no la entrada de nuevos competidores sino por lo vulnerable y expuesto que se encuentra el sector a su amenaza.

Michael Porter define a las barreras de entrada como ventajas que han formado miembros que ya llevan años en esos sectores y con las cuales buscan proteger a la industria del ingreso de nuevos aspirantes.

Según el autor, existen siete fuentes principales de ellas:

- ✓ Economías de escala por parte de la oferta

Esto se torna como barrera de entrada cuando la empresa está bien establecida, goza de una alta demanda, disfruta de tecnología moderna y produce a gran escala logrando reducir

el precio por unidad, esto se debe a que distribuyen los costos fijos entre los grandes volúmenes de producción; por lo tanto, es difícil para alguien que recién ingrese competir contra una empresa que le lleva por mucho una ventaja en inversión y costos.

✓ Beneficios de escala por parte de la demanda

Hace referencia a la fuerte posición que una empresa se ha ganado en el mercado, tanto que la disposición de los compradores a adquirir el producto se maneja en función de la fama y reconocimiento que esta tenga, es decir de la cantidad de personas que también compren ahí. La confianza de los compradores se ve aumentada cuando compran en empresas grandes o mundialmente reconocidas.

✓ Costes por el cambio de clientes

Son los costos fijos que un cliente debe enfrentar al momento de decidir cambiarse de proveedor o producto, esto implicaría por ejemplo enseñar al personal nuevamente las formas de uso de un producto, cambiar procesos, modificar sistemas de información, etc. Mientras más costos implican el cambio de proveedor se complica para el cliente actual que atraiga a nuevas personas a su negocio, este es un mecanismo que lo retiene. Un ejemplo de ello, son los sistemas informáticos SAP ERP, una vez una empresa haya invertido en él, haya procesado toda su información a partir de este software y haya adiestrado a su personal a usarlo, el momento que decida cambiarlo lo hará pensar dos veces, por toda la inversión que le llevó poder instalar dicho sistema en su empresa.

✓ Requisitos del capital

La gran inversión de dinero es un factor que indudablemente logra disuadir a los aspirantes. Contar con un gran capital en una empresa permite dar paso a una solidez financiera a través de la cual se puede enfrentar pérdidas al inicio cuando una empresa recién empieza, conceder crédito a clientes, desarrollar sistemas de ID, etc. La gran inversión que se necesita en definitiva limita al número de aspirantes

✓ Beneficios para los miembros sin importar el tamaño

Hace referencia a beneficios o ventajas exclusivas que las empresas han logrado atribuirse y a través de las cuales limitan el ingreso de nuevos competidores. Dichas ventajas o beneficios pueden girar en torno a posiciones geográficas estratégicas, su experiencia, acceso a materias primas de mejor calidad, derecho o propiedad exclusiva de tecnología, etc. Todo lo antes nombrado les permite producir con mayor efectividad.

✓ Acceso desigual a canales de distribución

Las empresas que llevan años en el sector ejercen un fuerte control sobre los canales de distribución de tal manera que los nuevos entrantes deben evitar el uso de esos canales o crear los suyos. Esto dificulta aún más la entrada al sector ya que conlleva a un mayor gasto e inversión de recursos. Además, dado el caso que el canal de distribución acceda a trabajar con ellos, esto también implica una serie de acciones que un principio no resultarán tan favorables para la rentabilidad de la empresa, como por ejemplo ofrecer descuentos o rebajas para poder abordar el mercado, impulsar mayor promoción en el punto de venta y compartir márgenes de utilidad con el canal.

✓ Política restrictiva del gobierno

Las políticas de gobierno según el caso pueden disminuir o aumentar las barreras de entrada, un ejemplo de ello son las duras regulaciones en la industria aérea, las regulaciones ambientales para las grandes economías de escala, la regulación de bebidas alcohólicas y la ampliación de normas de patentes que protege a la tecnología de imitaciones o robos, o a su vez puede favorecer la entrada de nuevos competidores mediante el establecimiento de subsidios.

Poder de negociación con proveedores

Los proveedores importantes buscan acaparar mayor valor para sí mismos lo que provoca que los precios suban y tanto la calidad como los servicios sea limitada. Los proveedores influyentes tienen el poder de sacar el máximo provecho de una industria que no pueda pasar el alza del coste al precio de sus consumidores.

Existen variados grupos de proveedores que pueden atender a la demanda de una empresa.

Un proveedor se vuelve poderoso sí:

- ✓ Sus ganancias o ingresos no dependen totalmente de la industria.
- ✓ Ofrece productos diferenciados.
- ✓ No existen un substitutivo para el producto que ofrece.
- ✓ Tiene la capacidad y los recursos para integrarse a la industria.
- ✓ Los costos por cambiar de proveedor son altos

Poder de negociación con compradores

Un grupo de compradores es influyente cuando posee la capacidad para hacer que la industria en general reduzca sus precios y a la vez ofrezca mayores beneficios, en especial si son sensibles a los precios. Los integrantes del sector se enfrentan a una guerra de rebajas buscando conquistar a los clientes y sacar rentabilidad para sus empresas.

Del mismo modo, un grupo de compradores es poderoso sí:

- ✓ No existen abundantes compradores o si uno solo compra toda la producción de un vendedor.
- ✓ Los productos que vende la industria son genéricos.
- ✓ La variación de costes al cambiar de proveedor es igual.
- ✓ Poseen la capacidad para volverse su propio proveedor, ejemplo: las empresas de bebidas y jugos pueden establecer su propia envasadora en lugar de contratar los servicios de un tercero.

Los compradores se vuelven sensibles a los precios cuando:

- ✓ El producto vendido por la industria representa una gran parte de su presupuesto para abastecimiento.
- ✓ Los beneficios que obtiene son mínimos, tiene poca liquidez y enfrenta problemas de recorte de costes.
- ✓ El producto o servicio adquirido no implica mejoras o soluciones en la vida de los compradores. Ejemplo, cuando las industrias cinematográficas adquieren equipos que contribuyen a la calidad y nitidez en sus tomas, poco caso les hacen a los precios.
- ✓ El producto adquirido no contribuye a optimizar el gasto o uso de otros recursos, es decir reducir la mano de obra, materiales, insumos, etc.

Este poder de negociación también pueden ejercer los consumidores y los clientes B2B (negocio a negocio), quienes al igual que los consumidores industriales son sensibles al precio cuando el producto que adquieren es un genérico, su capacidad adquisitiva es reducida y los beneficios que oferta al producto son poco perceptibles.

Los clientes intermediarios, es decir aquellos que adquieren el producto, pero no lo consumen, ejercen un fuerte poder en los casos en los que son ellos quienes influyen en la decisión de compra de los clientes finales, tal es el caso de los vendedores de electrodomésticos, los joyeros, las ferreterías, etc.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Un sustitutivo es aquel que logra desempeñar la misma función de un producto de la industria, pero de una forma diferente. Ejemplo, la video conferencia es el sustituto de una visita personal.

Los productos alternos siempre están presentes, pero generalmente pasan desapercibidos porque se considera que no tienen nada que ver con el producto del sector. Tanto la rentabilidad de la industria como su capacidad de crecimiento se ven amenazados cuando la opción de sustitutos en ella es demasiado alta; los sustitutos condicionan el potencial de rendimiento de la industria al colocar un límite en los precios. Lo ideal es que la industria marque distancia de los productos sustitutos, indicando claramente las prestaciones adicionales que sus productos ofrecen, mediante campañas de marketing o mediante cualquier otro mecanismo que marque una evidente diferencia.

Un producto sustitutivo representa una fuerte amenaza si:

- ✓ Brinda la misma satisfacción que un producto de la industria en cuanto a precio y prestaciones.
- ✓ El costo de cambio hacia un producto sustitutivo es muy cómodo.

Rivalidad entre competidores existentes

La rivalidad entre competidores implica acciones como: reducción de precios, mejoras en productos, servicios, realizar campañas de publicidad, etc. El rendimiento de la industria se ve afectado cuando existe una rivalidad elevada y ello depende de la intensidad con la que compiten las empresas y de la base sobre la cual están compitiendo.

La intensidad de la rivalidad se vuelve mayor en los siguientes casos:

- ✓ Cuando la competencia es numerosa o similar en tamaño y dominio.
- ✓ Los productos o servicios ofrecidos por la competencia son casi idénticos.
- ✓ El compromiso de los directivos va más allá de la rentabilidad económica y prima más el sentimiento de liderazgo y el compromiso con el negocio.
- ✓ La rivalidad gira en torno a los precios.

Es importante que el escenario de competitividad se lleve a cabo bajo un ambiente de convergencia entre los rivales, lo cual les permita competir en las mismas dimensiones.

Cuando la competencia gira solo en torno a los precios se torna demasiado agresiva para la industria, esto implica que la rentabilidad en general disminuya y los únicos que obtienen beneficios de ello son los consumidores, quienes además desvalorizan las características o servicios que brinda el producto para centrarse únicamente en el precio.

La competencia en precios tiene lugar cuando:

- ✓ Los productos o servicios que oferta la competencia son iguales y además existe poca o nula fluctuación de costes para los compradores.
- ✓ El producto es de rápido consumo.
- ✓ Es necesaria la ampliación de capacidades para alcanzar la eficiencia.

Cuando la competitividad no se centra en aspectos como el precio sino en la mejora de la atención al cliente, mejora del producto, mejora de procesos, canales de distribución y tiempos de entrega; no se golpea ni afecta a la rentabilidad de la industria, todo lo contrario estos aspectos contribuyen a mejorar el precio y obtener mejores beneficios tanto para el sector como para los clientes.

1.2.3 Análisis PESTAL

El análisis PESTAL o PESTEL, también conocido así por sus siglas en inglés, es una herramienta eficaz cuyo objetivo es ayudar a establecer un análisis completo del macro entorno empresarial, analizando para ello los aspectos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales, y legales, que impactan a la organización.

El análisis del macro entorno posibilita que los directivos se anticipen a posibles efectos negativos sobre los cuales no ejercen influencia directa pero que mediante el estudio oportuno de los diferentes ambientes que rodean a la organización pueden ser identificados a tiempo y contrarrestados. Lo mismo sucede con las posibles oportunidades

que del análisis puedan surgir y que mediante el diseño de estrategias eficaces se pueden aprovechar para construir ventajas en favor de la organización. (Trenza, 2018)

La herramienta de análisis PESTAL; además, es de gran utilidad para la elaboración de planes de marketing, planes de negocios, planes estratégicos, planes financieros, planes de reestructuración, planes de contingencias, entre otros y está conformado por los siguientes ámbitos:

Político: Representa todo el conjunto de regulaciones que deben ser tomadas en cuenta en todos sus niveles, tanto local, regional, nacional e internacional, para prevenir el impacto o incumplimiento de leyes, reglas, políticas o normas que al final representen un fuerte golpe a la organización.

Económico: Hace referencia a la situación de la economía actual o futura de un país, en el cual se encuentra operando una entidad y que pueden afectar a la estabilidad y ejecución de la estrategia de la misma. En general gira en torno a las finanzas, la política monetaria y el mercado de dicho país.

Social: Tiene que ver con los aspectos socio culturales de un país (creencias, cultura, religión, costumbres) que están fuertemente arraigados y que, de no ser estudiados detenidamente pueden determinar el éxito o fracaso de la empresa en el mercado. Por ello, es importante mantener un constante estudio de las tendencias de la sociedad en la actualidad y monitorear la forma en que estas van evolucionando.

Tecnológico: Hace referencia al avance tecnológico y al impacto de sus cambios los cuales pueden resultar demasiado agresivos para la empresa; es por esta razón que los directivos deben desarrollar plena consciencia de que los cambios tecnológicos actuales condicionan el éxito futuro de la organización.

Ambiental: Tiene que ver con todos los factores ecológicos que guardan una relación ya sea directa o indirecta con el medio ambiente; aunque por lo general estos no inciden en todos los sectores, no está por demás que los directivos lleven a cabo el estudio debido, ya que se pueden llegar a dar modificaciones en la normativa que podrían afectar a la organización.

Legal: Tiene que ver con todos aquellos factores legales que de forma obligatoria la organización debe cumplir, en razón de obedecer a las leyes que dicta el régimen. Es importante que se tenga muy clara la legislación y los cambios en la normativa que inciden de forma directa o indirecta en la empresa.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL SECTOR INDUSTRIAL

En esta sección se llevará a cabo un estudio mediante el uso de herramientas de análisis del macro y micro entorno, con el objetivo de conocer los aspectos sustanciales del sector en el que opera la empresa.

El micro entorno empresarial será estudiado a través de un análisis completo de la competencia, en primera instancia identificando la competencia de la empresa, definiendo por qué dichas empresas representan una competencia ya sea directa, indirecta o de sustitutos; por otro lado, también se efectuará un estudio de clientes para conocer cuál es la percepción que tienen acerca de la entidad, y finalmente se realizará un análisis de proveedores para determinar la calidad y compromiso de los mismos con la organización.

El estudio del macro entorno empresarial será analizado desde las cinco perspectivas de Michael Porter y mediante la herramienta PESTAL a través de la cual se detallarán los aspectos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que inciden de forma directa en la empresa.

2.1. Análisis del micro entorno

2.1.1 Análisis de la competencia

Competencia Directa

La competencia directa a la que se enfrenta Imporpisos es amplia ya que actualmente existen una gran cantidad de empresas que se dedican a la importación y comercialización de productos para acabados de la construcción. Mediante información proporcionada por la empresa se han establecido factores críticos que son muy importantes para determinar el posicionamiento de Imporpisos.

Tabla 2: Matriz de competidores directos de Imporpisos

Competidores	Posicionamiento	Precio	Portafolio	Calidad	Diseños	Total
Grifine Home Center	+5	+5	+5	+5	+5	+25
Duramas Cia Ltda	+4	+4	+4	+4	+4	+20
Home Deko	+4	+4	+3	+4	+3	+18
Novum	+3	-2	+5	+3	+4	+13
Imporpisos	+2	+3	+3	+5	+3	+16

Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Tabla 3: Resumen de posiciones competidores directos

Posición	Posicionamiento	Precio	Portafolio	Calidad	Diseños
1	Grifine Home Center (+5)	Grifine Home Center (+5)	Grifine Home Center (+5)	Grifine Home Center (+5)	Grifine Home Center (+5)
2	Duramas Cia Ltda (+4)	Duramas Cia Ltda (+4)	Novum (+5)	Imporpisos (+5)	Duramas Cia Ltda (+4)
3	Home Deko (4)	Home Deko (+4)	Duramas Cia Ltda (+4)	Duramas Cia Ltda. (4)	Novum (+4)
4	Novum (3)	Imporpisos (+3)	Imporpisos (+3)	Home Deko (4)	Imporpisos (3)
5	Imporpisos (2)	Novum (-2)	Homedeko (3)	Novum(3)	Home Deko (3)

Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Competencia indirecta

La competencia indirecta con la que se enfrenta la empresa Imporpisos es muy amplia debido al gran número de ferreterías que también ofrecen entre sus portafolios productos para acabados de construcción afectando así a los negocios que se dedican únicamente a la comercialización de acabados. Según información proporcionada por la empresa, las ferreterías, al ofrecer productos para la construcción en general ofrecen precios demasiado bajos lo que produce un efecto dañino sobre el mercado de acabados de construcción.

Tabla 4: Matriz de competidores indirectos de Imporpisos

Competidores	Posicionamiento	Precio	Portafolio	Calidad	Diseños	Total
Ferreteria Trujillo	+5	+5	+5	+5	+4	+24
Ferreteria Continental	+4	+4	+5	+4	+4	+21
Mega Hierro	+4	+4	+5	+4	+4	+21
Imporpisos	-4	+2	+2	+3	+3	+6

Fuente Imporpisos

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Tabla 5: Resumen de posiciones competidores indirectos

Posición	Posicionamiento	Precio	Portafolio	Calidad	Diseños
1	Ferreteria Trujillo (+5)	Ferreteria Trujillo (+5)	Ferreteria Trujillo (+5)	Ferreteria Trujillo (+5)	Ferreteria Trujillo (+5)
2	Ferreteria Continental (+4)	Ferreteria Continental (+4)	Ferreteria Continental (+5)	Ferreteria Continental (4)	Ferreteria Continental (4)
3	Mega Hierro(+4)	Mega Hierro (4)	Mega Hierro (5)	Mega Hierro (4)	Mega Hierro (4)
4	Imporpisos(-4)	Imporpisos(2)	Imporpisos(2)	Imporpisos (3)	Imporpisos (3)

Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Sustitutos

Tomando en cuenta que la empresa Imporpisos se dedica a la importación y comercialización de productos para acabados de construcción, los productos importados por las diferentes empresas que tampoco son fabricantes vienen a ser su competencia directa, en tanto la competencia de sustitutos estaría dada por los productos de la industria nacional, mismos que han sido identificados por la empresa en función de lo que produce cada competidor.

Tabla 6: Matriz de competidores de sustitutos de Imporpisos

Productos en general que la empresa importa	Piso flotante	Porcelanato	Cerámica	Planchas de gypsum tumbado	Sanitarios de porcelana y tinajas de baño	Grifería de aluminio	Imporpisos
Sustituto nacional (fabricado en el país)	Alfombras	Pisos de madera		Cemento	Sanitarios de cerámica y tinajas de baño	Grifería de acero inoxidable	
Compet. Variables	Alfombras Ecuador O.R.M	Construex		Cemento Atenas	Franz Viegner (FV)	Franz Viegner (FV)	
Posicionamiento	+2	+2		+3	+5	+5	+3
Precio	-2	-2		+4	+3	+3	+4
Portafolio	+3	+2		-5	+5	+5	+3
Calidad	+4	+5		+5	+5	+5	+4
Diseños	+4	+3		-5	+5	+5	+4
Total	+11	+10		+2	+23	+23	+18

Fuente: Imporpisos

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Tabla 7: Resumen de posiciones competidores sustitutos de Imporpisos

Posición	Posicionamiento	Precio	Portafolio	Calidad	Diseños
1	Franz Viegener (FV) (5)	Imporpisos (4)	Franz Viegener (FV) (5)	Franz Viegener (FV) (5)	Franz Viegener (FV) (5)
2	Imporpisos (3)	Cemento Atenas (4)	Imporpisos (3)	Construex (5)	Imporpisos (4)
3	Cemento Atenas (3)	Franz Viegener (FV) (3)	Alfombras Ecuador O.R.M (3)	Cemento Atenas (4)	Alfombras Ecuador O.R.M (4)
4	Alfombras Ecuador O.R.M (2)	Construex (-2)	Construex (2)	Imporpisos (4)	Construex (3)
5	Construex (2)	Alfombras Ecuador O.R.M	Cemento Atenas (-5)	Alfombras Ecuador O.R.M (4)	Cemento Atenas (4)

Fuente: Imporpisos

Realizado por: Sigüenza. Verónica.

2.1.2 Análisis de clientes

Matriz de clientes

Tabla 8: Matriz de clientes y variables

Cliente		VARIABLES																				
		Capacidad de respuesta		Servicio				Calidad				Innovación de portafolio		Relación precio-calidad		Imagen y recomendación				Retención de clientes		
		Pregunta1		Pregunta 2				Pregunta 3				Pregunta 4		Pregunta5		Pregunta 6		Pregunta 7		Pregunta 8		
		Eficacia en tiempos de entrega		Atención de la empresa con los clientes				Calidad de los productos				La empresa ofrece productos innovadores		Calidad justifica el precio de los productos ofrecidos		Empresa seria y responsable		Recomienda trabajar con Imporpos		Hace cuánto tiempo es cliente de la empresa		
		SI	NO	E	B	R	M	E	B	R	M	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	Menos de 1 año	Menos de 3 años	Menos de 6 años
1	Carmita Vintimilla	x			x			x					x	x		x		x				x
2	Elsa Calle	x			x				x			x			x	x		x			x	
3	Andrés Otavalo	x		x				x				x		x		x		x				x
4	Paúl Villa	x			x			x					x	x		x		x			x	
5	Juan Latacela	x		x				x					x		x	x		x		x		
6	Franklin Portilla	x			x				x			x			x	x		x			x	

7	Juan Diego Espinoza	x		x					x				x		x	x		x					x
8	Eduardo Ortega	x			x				x				x		x	x		x					x
9	Esteban Orellana	x		x				x					x	x		x		x					x
10	Jorge Barrera		x		x				x				x		x		x		x	x			
11	Rolando Barreto		x			x			x				x		x		x		x	x			
12	Manuel Vázquez	x		x				x				x			x	x		x		x			
13	Ricardo Pérez	x			x			x				x			x	x		x					x
14	Reyna Tenemea	x		x				x				x		x		x		x					x
15	Livia Solís	x		x					x			x			x	x		x					x
16	José Carchi	x		x				x					x	x		x		x		x			
17	Jorge Bermeo		x			x				x			x		x		x		x	x			
18	Luis Cedillo		x	x					x				x		x		x		x				x
19	Celso Guzmán		x			x		x					x		x		x		x	x			
20	Marcelo Osorio	x		x					x			x			x	x		x					x
Total		15	5	10	7	3	0	10	9	1	0	8	12	6	14	15	5	15	5	7	3		10

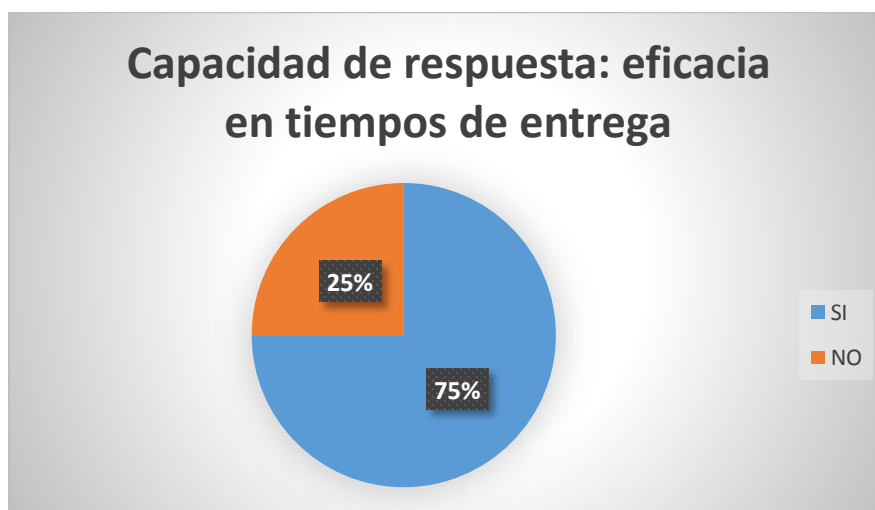
Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Una vez realizadas las encuestas, se ha procesado e interpretado la información, misma que ha permitido generar un conocimiento sistemático acerca de la percepción que tienen los clientes sobre la empresa, sus productos y servicios.

A continuación, se interpreta la información recolectada.

Gráfico 4: Capacidad de respuesta

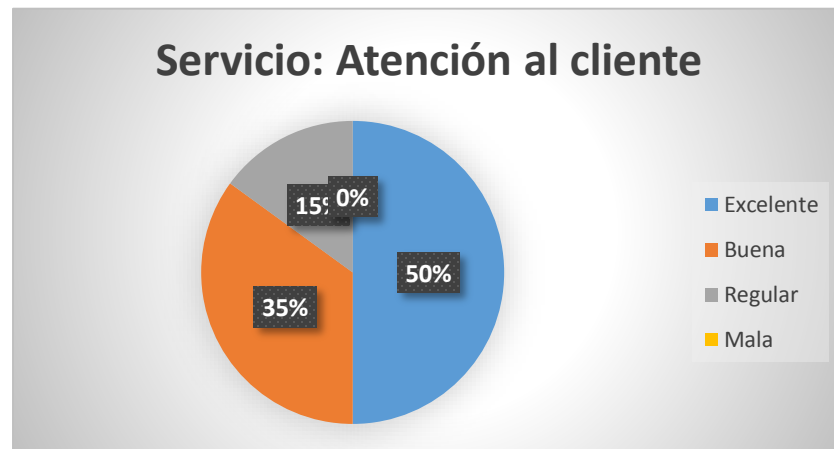


Fuente: Imporpisos.

Gráfico realizado por: Sigüenza Verónica.

En cuanto a la capacidad de respuesta, los clientes manejan una buena percepción sobre la empresa, más del 50% de ellos, es decir 15 personas aseguran haber tenido una buena experiencia respecto a la eficacia de la empresa para entregar los pedidos a tiempo, mientras sólo un 5% afirma que la empresa no ha respondido de forma oportuna.

Gráfico 5: Servicio

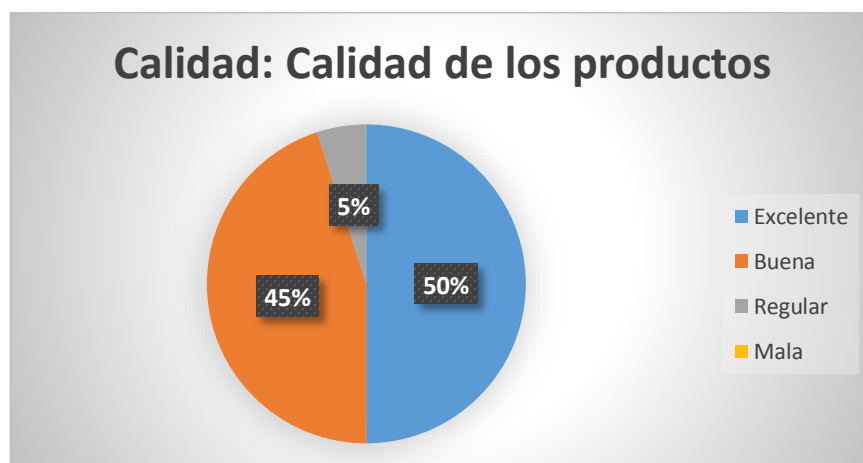


Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

En cuanto al servicio la percepción que se tiene también es positiva, más del 70% de los clientes califican la atención al cliente entre excelente y buena, mientras un 15% de ellos la califican como regular.

Gráfico 6: Calidad de los productos

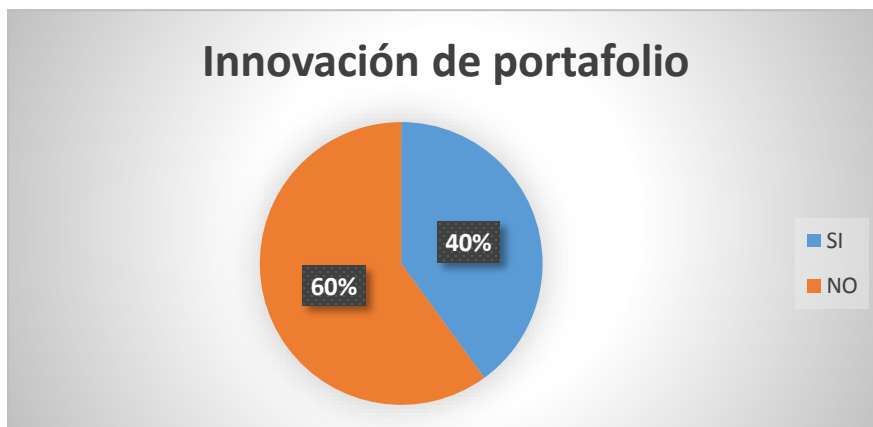


Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

La calidad que los clientes perciben sobre los productos que la empresa les ofrece, en general es muy satisfactoria, el 50% de los encuestados, es decir 10 de ellos califican como de excelente calidad a los productos, el 45% es decir 9 de los encuestados los califica como muy buenos, mientras sólo un 3% de ellos afirma que la calidad es regular.

Gráfico 7: Innovación de portafolio

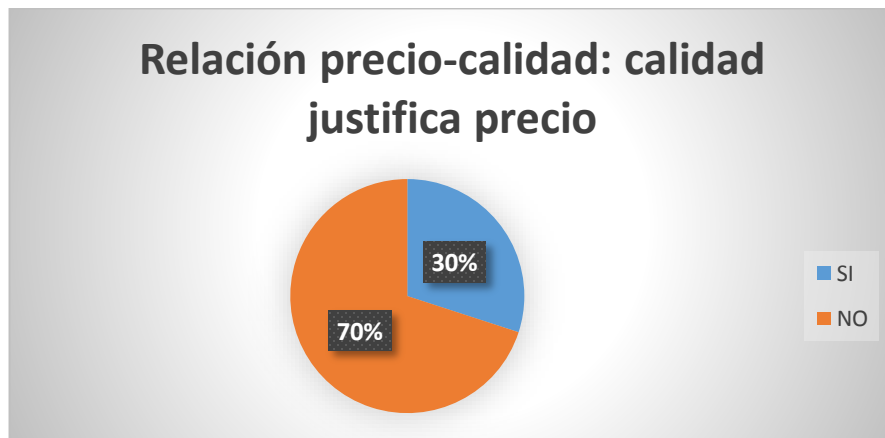


Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Más del 50% de los encuestados es decir 12 de ellos, consideran que los productos que ofrece la empresa no son innovadores, mientras el 40% es decir 8 de los encuestados afirmó que los productos que se les oferta si son novedosos.

Gráfico 8: Relación precio-calidad

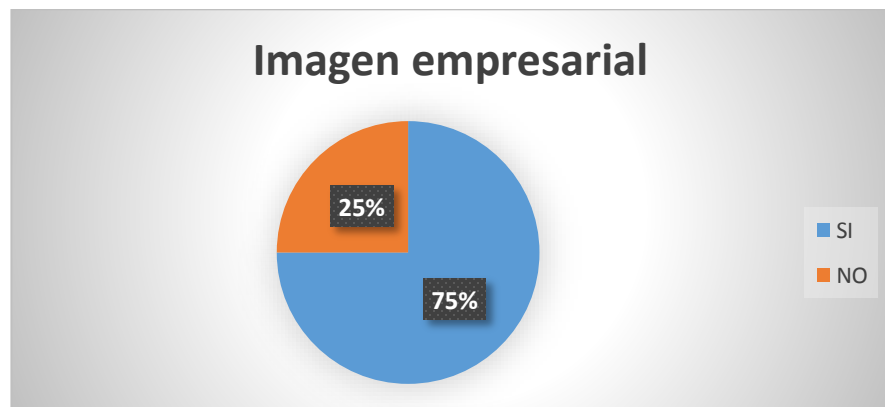


Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

El 70% de los encuestados es decir 14 de ellos tienen la percepción de que la calidad de los productos es buena, pero que el precio que pagan podría ser mejorado, en tanto el 30% es decir 6 personas manifestaron estar de acuerdo en que coincide precio con calidad.

Gráfico 9: Imagen empresarial



Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Con respecto a lo que piensan los clientes sobre Imporpisos, el 75% se ha forjado una imagen de una empresa que es seria y responsable con ellos, mientras el 25% es decir 5 personas afirmaron no sentir que la empresa proyecte esa imagen.

Gráfico 10: Recomendación de clientes



Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

La empresa ha proyectado una imagen positiva que ofrece seriedad y responsabilidad con sus clientes, por ello el 75% de los encuestados recomendaría trabajar con Imporpisos, mientras 5 personas manifestaron que no la recomendarían.

Gráfico 11: Retención de clientes

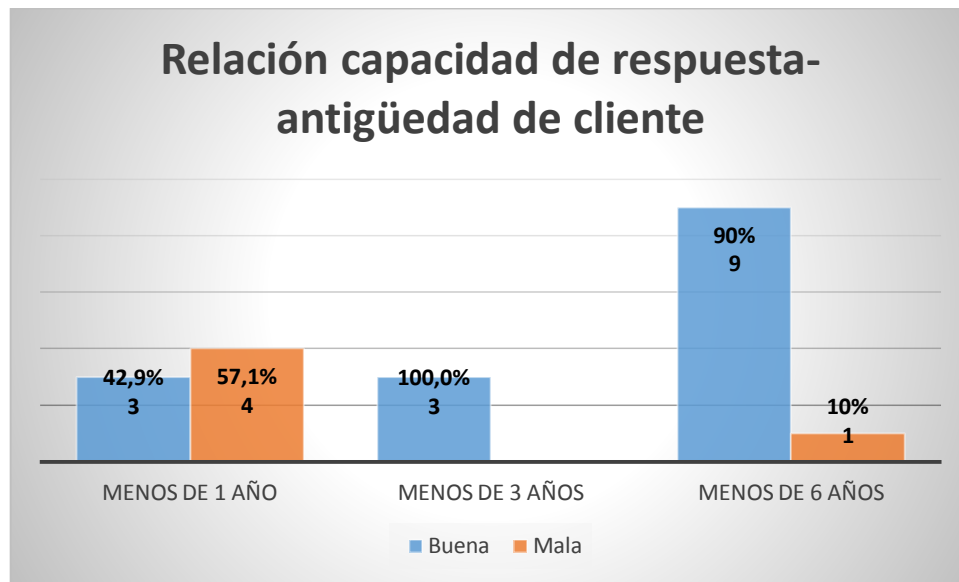


Fuente Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

El 50% de los clientes que Imporpisos tiene en la ciudad de Cuenca, es decir 10 de los encuestados tiene un promedio de permanencia con la empresa menor a 6 años, mientras que el 15% de ellos, es decir 3 de los encuestados tiene un promedio de permanencia menor a 3 años y el 35% de los encuestados es decir 7 personas son clientes desde hace un tiempo menor a 1 año. Esto permite concluir que la empresa tiene la capacidad para retener a sus clientes.

Gráfico 12: Relación capacidad de respuesta-antigüedad de cliente



Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

En general la capacidad de respuesta de la empresa con los clientes es buena, sin embargo, se puede observar según los datos obtenidos que más del 50% de los clientes nuevos, es decir los que llevan con la empresa menos de 1 año la califican como mala, mientras el 90% de los clientes más antiguos definen que el servicio de entrega es oportuno.

2.1.3 Análisis de proveedores

Matriz de proveedores

Tabla 9: Matriz de proveedores (nacionales y extranjeros)

Proveedor		Variables											
		Certificación de calidad		Disponibilidad de Stock		Experiencia en el mercado		Plazos de entrega		Concede crédito		Capacidad Financiera	
		ISO	INEN	SI	NO	Amplia	Limitada	Cumpl.	No cumple	SI	NO	Buen.	Mal.
1	Edesa	x	x	x		x		x		x		x	
2	Kerámicos	x	x	x		x		x		x		x	
3	Italpisos	x	x	x		x		x		x		x	
4	Marriot	x	x	x		x		x		x		x	
5	Maviju	x	x	x		x		x		x		x	
6	T&C		x	x		x		x		x		x	
7	Extranjeros	x		x		x		x			x	x	

Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

La empresa Imporpisos cuenta con excelentes proveedores nacionales, todos cumplen los requisitos que la empresa impone en cuanto a: certificaciones de calidad, capacidad financiera, disponibilidad de stock, experiencia en el mercado, plazos de entrega y disponibilidad de crédito, esto, a excepción de sus proveedores internacionales que al igual que las empresas ecuatorianas cumplen todos los requisitos, pero no ofrecen crédito alguno, con estos proveedores los pagos son de contado.

2.2. Análisis del macro entorno

2.2.1 Fuerzas de Porter

2.2.1.1 Poder de negociación de los clientes

Volumen de compra

Los compradores poseen un **alto** poder de negociación debido a que adquieren del fabricante grandes volúmenes de su producción; esto les otorga una ventaja sobre ellos y les permite aumentar presión al momento de negociar por mayores beneficios en cuanto a precios y servicios.

Estandarización del producto

Los productos que se comercian dentro del sector están marcados por un fuerte nivel de estandarización debido a que la rama de acabados de construcción comercializa con commodities y esto le otorga un **alto** poder de negociación al comprador puesto que si decide acudir a otro vendedor tiene a disposición una variedad de ellos.

Variación de costes al cambiar de proveedor

El poder de negociación aquí es **alto**, esto se debe a que con gran facilidad los compradores pueden cambiar de proveedor y eso no conlleva a nuevos gastos o algún tipo de cambio dentro de la organización. Como fuera el caso con un proveedor de software, el cambio de ello si implicaría una variación de costes.

Integración vertical hacia atrás

El poder de negociación de los compradores aquí es **bajo**, esto se debe a lo costoso del equipo que se requiere para fabricar productos para acabados de construcción a más de la

gran inversión que conlleva, de igual modo si quisieran ir por el lado de la importación de productos ya terminados, requieren de una inversión considerable.

Los compradores se vuelven sensibles a los precios cuando:

El producto adquirido implica una gran parte de su presupuesto para abastecimiento

La sensibilidad al precio de los compradores es **alta**, compran grandes volúmenes de producción para mantener stocks, su dinero se invierte en gran parte. Una pequeña variación en el precio aunque sean centavos, afecta a los compradores, por ello negociarán duro para obtener los mejores beneficios.

Poder adquisitivo

La capacidad financiera de los compradores en su gran mayoría es estable; sin embargo, su sensibilidad al precio no disminuye por ello; pues, a pesar de poseer una economía buena, un aumento de los precios sí repercute en su estructura de costes ya que al dedicarse a la compra y venta de productos terminados deben traspasar directamente el aumento de los costes al precio de los clientes y esto haría que sus precios no sean competitivos. Su sensibilidad al precio es **alta**.

Diferenciación del producto

Aunque en general los productos para acabados de construcción son muy estandarizados, los esfuerzos de los fabricantes se centran entonces en ofrecer productos funcionales y de calidad, esto permite justificar el precio ante los compradores, esto hace que su sensibilidad al precio sea **media**.

Tabla 10: Poder de negociación de clientes

Poder de negociación de clientes	Nivel
Volúmen de compra	alto
Estandarización del producto	alto
Variación de costes al cambiar de proveedor	alto
Integración vertical hacia atrás	bajo
Calificación	alto

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Tabla 11: Sensibilidad al precio por parte de los compradores

Sensibilidad al precio por parte de los compradores	Nivel
El producto adquirido implica una gran parte de su presupuesto para abastecimiento	alto
Poder adquisitivo	alto
Diferenciación del producto	medio
Calificación	alto

Realizado por: Sigüenza Verónica.

2.2.1.2 Poder de negociación de los proveedores

Los ingresos que obtienen no dependen totalmente del sector.

Los fabricantes de productos para acabados de construcción de hecho, trabajan también en el sector de la construcción, en donde la gran mayoría de sus clientes son ferreterías y grandes centros comerciales que se dedican a la venta desde comestibles hasta herramientas y ferretería. Sus ganancias provienen de un sector alternativo, por lo tanto, su poder de negociación es **alto**.

Los productos que ofrecen no son estandarizados.

En general los productos de este sector son percibidos con un alto grado de estandarización, esto se debe a que no existe una distinción o diferenciación marcada que pueda sobresalir más que otras empresas que también ofrecen lo mismo, lo único que puede distinguir las unas de las otras es la calidad, marca, durabilidad y funcionalidad de los productos que ofrecen, esto les otorga a los proveedores un poder de negociación **medio**.

Los productos que ofrecen no tienen sustitutos.

Dentro de este sector si existen una variedad de sustitutos para los productos, un ejemplo de ello es que si el precio del cuarzo que se usa como encimera en cocinas y mesones, es demasiado caro se puede optar por comprar granito y dado el caso que el precio también no se ajuste a los deseos de los clientes, entonces pueden optar por adquirir planchas de porcelanato que resultan más económicas que las dos anteriores, lo mismo sucede con cerámicas, pisos flotantes y demás productos que, en general, de la gran mayoría se pueden encontrar otros que satisfacen la misma necesidad y atienden el mismo mercado, esto interviene en el poder de negociación de los proveedores y hace que sea **bajo**.

Los proveedores se pueden integrar al sector.

Generalmente los fabricantes optan por integrarse al sector cuando éste es demasiado rentable y los clientes ganan más que ellos. Los fabricantes poseen la capacidad y los recursos para integrarse, la amenaza de una posible entrada es fuerte debido a que tienen las posibilidades para hacerlo, en consecuencia, el poder de negociación es **alto**.

Los Costos por cambiar de proveedor son altos.

Al ser productos homogéneos los que se ofertan, si el comprador decide cambiar de proveedor no deberá enfrentar ningún coste o gasto adicional; básicamente se tratan de los mismos productos, todos siguen el mismo concepto, con un ligero cambio quizá en cuanto a la calidad, funcionalidad y marca; que, generalmente no suele ser global o fuertemente conocida como para ejercer influencia, en consecuencia, el poder de negociación es **bajo**.

Tabla 12: Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de los proveedores	Nivel
No dependen del sector para su ingresos	alto
Los productos que ofrecen son diferenciados	medio
No hay sustitutos para los productos	bajo
Integración vertical hacia atrás	bajo
Los proveedores se pueden integrar al sector	alto
Costos por cambiar de proveedor son altos	bajo
Calificación	bajo

Realizado por: Sigüenza Verónica.

2.2.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Economías de escala

Esta representa una barrera de entrada **alta**, en especial en la fabricación de los productos de acabados de construcción para lo cual se requiere de una gran inversión para adquirir maquinarias, además de que se necesita de un recurso humano altamente capacitado que conozca de la industria y los procesos. Las dos barreras de entrada más fuertes son la inversión y el conocimiento. Sin embargo, hay otra posibilidad de entrada al sector en la que no se necesita producir, basta con importar productos terminados listos para la venta, si bien la inversión que se necesita para ello no sería tan alta como la de fabricar, de todos modos, implica que los aspirantes cuenten con un capital considerable.

Beneficios de escala por parte de la demanda

Esta barrera es **baja** debido a que a pesar de que existen empresas que son muy reconocidas y que fabrican especialmente una variedad de revestimientos pétreos como son Graiman y Kerámicos, la disposición de los compradores a adquirir los productos no está basada totalmente por la fama que la empresa tenga sino por los precios y por supuesto la calidad, a pesar que en esto las dos empresas antes mencionadas son pioneras. Los compradores pueden adquirir productos de nuevas empresas y nuevas marcas siempre y cuando los precios sean buenos y la calidad de ellos lo justifique.

Requisitos de capital

Esta representa una barrera de entrada **alta**, desde el lado de los fabricantes, ya que la inversión que se necesita es muy grande, sólo para establecer una planta de producción se requiere de grandes cantidades de dinero, a esto se suma el costo de la maquinaria, el personal que se necesita y el costo de la materia prima. Además, deberían producir en grandes volúmenes para atender la demanda y para que sus precios sean competitivos con el resto de fabricantes. De igual modo si se analiza desde el lado de la importación de productos ya terminados, la inversión que se necesita es alta.

Beneficios para los miembros del sector

Significa también una barrera de entrada **alta** debido a que los fabricantes que ya se encuentran años en el sector, cuentan con una amplia experiencia, sobre todo en técnicas para producir con calidad y eficiencia de forma en la que logran aprovechar de mejor forma los recursos. Los nuevos integrantes deben enfrentarse a este factor clave con la que cuentan los más antiguos: el know how del sector.

Acceso desigual a canales de distribución

Para que los nuevos aspirantes logren llegar hacia los consumidores, sus productos deben pasar primero por medio de los distribuidores que son sus clientes directos y para que éstos den cabida a los productos nuevos generalmente suelen sacar provecho y pedir precios más bajos de los que generalmente pagan, por lo tanto, es también una barrera de entrada **alta**.

Política restrictiva del gobierno

En general el gobierno brinda un gran apoyo a la industria de la construcción y a los sectores vinculados a ella; la razón, se debe al gran aporte económico y social que genera. El gobierno realiza ferias internacionales de construcción con la presencia de empresas del país y extranjeras, con el objetivo de dinamizar y solidificar el sector mediante la inversión extranjera y nacional; además, en el año 2018 destinó más de 2000 millones al sector de la construcción para reactivarlo ofreciendo créditos a inversionistas a través de la banca pública y privada, por lo tanto, la barrera de entrada es **baja**.

Tabla 13 Amenaza de nuevos competidores entrantes

Amenaza de nuevos competidores entrantes	Nivel
Economías de escala	alto
Beneficios de escala por parte de la demanda	bajo
Requisitos de capital	alto
Beneficios para los miembros del sector	alto
Acceso desigual a canales de distribución	alto
Política restrictiva del gobierno	bajo
Calificación	bajo

Realizado por: Sigüenza Verónica.

2.2.1.4 Amenaza de productos sustitutos

El producto brinda igual satisfacción en cuanto a precio y prestaciones.

La rama de acabados de construcción es muy amplia, abarca una gran cantidad de complementos de construcción entre los cuales se encuentran una variedad de sustitutos como es el caso de cerámicas, porcelanatos, pisos de madera, revestimientos pétreos para mesas y mesones, sanitarios de loza, sanitarios de cerámica, etc. Básicamente los productos son casi iguales pero el elemento puede variar entre cerámica, porcelanato, vidrio, plástico, polietileno, piedra, metal, o madera. Lo que hace que la amenaza de sustitutos sea **alta**.

El costo de cambio hacia un producto sustituto es muy bajo.

Existe la posibilidad de optar hacia productos sustitutos de menor precio, tal es el caso, que, si el comprador desea adquirir planchas de cuarzo al proveedor, pero si el precio es muy alto puede optar por planchas de granito, o en su lugar planchas de porcelanato, lo cual resulta más económico que los dos anteriores. Otro ejemplo sería en el caso que el comprador quiera adquirir piso bambú el cuál es costoso, en lugar de ello podría reemplazarlo por piso flotante que se puede encontrar en variedad de colores maderados, de buena calidad y a precios más económicos.

Tabla 14: Amenaza de productos sustitutos

Amenaza de productos sustitutos	Nivel
Existencia de productos que satisfacen la misma necesidad y atienden el mismo mercado.	Alto
Costo de cambio hacia un sustituto es más bajo.	Alto
Calificación	Alto

Realizado por: Sigüenza Verónica.

2.2.1.5 Rivalidad entre competidores existentes

Numerosos competidores o similares en tamaño o dominio

En el sector de acabados de construcción existen muchas empresas que se dedican a la fabricación de varios de los artículos que se comercian en la rama; y, están por otro lado también los que se dedican a la importación. Esto provoca que el número de competidores sea todavía más grande y la rivalidad entre ellos sea **alta**.

Los productos o servicios ofrecidos por los rivales son casi idénticos

En general los productos del sector están caracterizados por un alto grado de similitud entre sí, aunque las empresas concentran sus esfuerzos en ofrecer productos funcionales y de calidad, al final el producto sigue siendo el mismo, por consiguiente, la rivalidad entre competidores de todas formas es **alta**, ya que su sobrevivencia en el mercado depende de su capacidad para innovar, ofreciendo productos que son básicamente iguales, pero que se distinguen por su forma, uso, presentación, etc.

Prima en los rivales el espíritu de liderazgo

Los competidores del sector aspiran a lograr el dominio del mercado y convertirse en líderes de la industria, ese sentimiento prima de igual o mayor forma a la de lograr grandes niveles de rentabilidad. La gran mayoría de los rivales no buscan sólo mantenerse sino destacar de entre los demás, buscan forjarse una buena imagen que proyecte responsabilidad con sus productos, clientes y trabajadores; por lo tanto, la rivalidad es **alta**.

La rivalidad gira en torno al precio

La competencia en precios dentro del sector es **alta**, esto se debe a la estandarización de los productos con los que se trabaja. A pesar de que los esfuerzos de los competidores se centran en la innovación de producto para justificar sus precios; tampoco dejan de lado la

búsqueda de factores en los que puedan disminuir costes para adicional a los beneficios que puedan ofrecer en los productos, puedan también trabajar con precios competitivos.

Tabla 15: Rivalidad entre competidores

Rivalidad entre competidores	Nivel
Numerosos competidores	Alto
Productos que se ofrecen son casi idénticos a los de los rivales	Alto
El liderazgo es el motor de los rivales	Alto
La rivalidad gira en torno al precio	Alto
Calificación	Alto

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Tabla 16: Calificación fuerzas de Porter

Fuerzas	Calificación
Poder de negociación de los compradores	Alto
Poder de negociación de los proveedores	Bajo
Amenaza de nuevos competidores entrantes	Baja
Amenaza de productos sustitutos	Alta
Rivalidad entre competidores existentes	Alta

Realizado por: Sigüenza Verónica.

El poder de negociación de los compradores es **alto**, esto se debe a que adquieren grandes volúmenes de producción para mantener stocks disponibles para sus clientes, lo que les permite presionar a los fabricantes o importadores para obtener mejores beneficios en cuanto a precios y servicios. Además, dado que el sector ofrece productos altamente estandarizados la facilidad de los compradores para cambiar de proveedor y mantener

iguales o costes parecidos es muy alta; a pesar de que la posibilidad de una integración vertical hacia atrás resultaría muy costosa, los clientes pueden ejercer mayor presión para negociar mejores beneficios.

En cuanto a la sensibilidad a los precios, esta es alta; los compradores adquieren grandes volúmenes de producción y esto implica una gran parte de su dinero, por ello una pequeña variación en el precio repercute fuertemente en su demanda.

El poder de negociación de los proveedores es **bajo** debido a que, si bien no dependen sólo de este sector para sus ingresos y la amenaza de integración es fuerte dada su capacidad económica y de recursos, les juega en contra la homogeneidad de los productos en general, la igualdad de costos al cambiar de proveedor y la facilidad para encontrar sustitutos de la gran mayoría de sus productos.

Las barreras de entrada son altas, a pesar del gran apoyo que brinda el gobierno al sector de la construcción para dinamizarlo y solidificarlo, existe la presencia de economías de escala y la de importadores que hace difícil la entrada de nuevos competidores, esto se debe a que se necesita de una gran inversión para competir bajo los lineamientos, tanto de los veteranos del sector quienes además poseen gran experiencia en cuanto a técnicas de producción para mantener y mejorar la calidad, a la vez que no dejan de ser eficientes, como de los importadores quienes invierten también grandes sumas de dinero para la entrada de productos de otros países, a esto se suma que para importar los aspirantes deben tener conocimientos en comercio exterior para ubicar proveedores de calidad; otro punto fuerte que representa una alta barrera de entrada es lo complicado que resulta para los entrantes obtener canales de distribución sin que se vea afectado o aminorado su precio. Todo lo antes mencionado hace que la amenaza de nuevos entrantes al sector sea **baja**.

La amenaza de productos sustitutos en el sector es **alta**. Existen una gran variedad de materias primas con las cuales se fabrican artículos que satisfacen la misma necesidad y, además, el cambio hacia uno de ellos resulta ser más barato.

La rivalidad en el sector es alta debido a los numerosos competidores que existen, no sólo en relación a los fabricantes nacionales sino también por los importadores que ofrecen los mismos productos. Además, la gran parte de estas empresas se ven movidas por la ambición de liderar el sector y de acaparar mayor cuota de mercado, para lo cual ofrecen mejoras constantes en el producto y los precios.

2.2.2 Análisis PESTAL

2.2.2.1 Político

La industria de la construcción se subdivide en tres áreas: construcción de edificios, obras de ingeniería civil, dentro de las cuales constan la construcción de obras públicas y finalmente se encuentran las actividades especializadas de la construcción como terminación y acabado de obras. (Ecuador en Cifras, 2011). Está regulada además desde el año 2012 por la NEC (Norma Ecuatoriana de la Construcción), institución que vigila el cumplimiento de normas de carácter obligatorio que son dictadas por el Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, quien dispone una serie de requisitos mínimos de seguridad y calidad que se deben cumplir dentro de los proyectos de construcción del país, entre los cuales se encuentran: cargas (no sísmicas), diseños sismoresistentes, rehabilitación sísmica de estructuras, geotecnia y diseño de cimentaciones, estructuras de hormigón armado, estructuras de acero, estructuras de madera y la mampostería estructural. Finalmente indica que serán los municipios de cada lugar a través de los peritos designados quienes revisarán que se cumpla todo lo dispuesto por la norma. (NEC, 2012)

El éxito de esta industria está estrechamente relacionada con el auge o declive de la economía ecuatoriana, a esto se debe que en los últimos 10 años, hasta el 2014, el sector experimentaba importantes tasas de crecimiento, la razón fundamental se atribuye a la estabilidad económica que se presentaba en ese período lo que impulsó una gran inversión pública en construcción de vías e infraestructura gubernamental como hospitales y viviendas lo que hizo posible que durante esta década el sector de la construcción ocupe el quinto lugar como el sector de mayor contribución al PIB y generación de empleo y el segundo de mayor crecimiento nacional.

La crisis que atravesó el sector desde el año 2015 se debe a varias razones, entre ellas la caída del precio del petróleo, llevando a la economía a un periodo de recesión que restaba liquidez y afectaba directamente a la inversión pública, motivo por el cual el gobierno adoptó medidas para fortalecer el flujo de dinero a través de las llamadas “salvaguardias” que recaían sobre una serie de productos importados, entre ellos materiales de construcción, también se sumó en el año 2016 la denominada “Ley de plusvalía” que se encargaba de regular el excesivo incremento del valor de un bien inmueble y de regularizar las ganancias extraordinarias para que fueran a manos del gobierno, esto llenó de incertidumbre a inversionistas y compradores; sin embargo, a partir del año 2017 el gobierno al tomar conciencia de lo importante que es el sector para la economía inició una serie de medidas para reactivarlo y con ello impulsó la derogación de la ley de plusvalía como también favoreció la eliminación de las salvaguardias en junio del mismo año. (EKOS, 2018)

En la actualidad a través de la “Ley de fomento productivo” que busca potenciar la producción de todos los sectores, la exoneración del anticipo al impuesto a la renta para las nuevas microempresas que inician sus actividades, el proyecto de inversión gubernamental “Casa para todos”, la reducción arancelaria a los productos de la construcción como tuberías, cerraduras, entre otros; y, la ampliación de líneas de crédito que el gobierno en curso instauró a través de la Corporación Financiera Nacional y el Banco del Pacífico, abierta para grandes, micro, pequeñas y medianas empresas así como

para personas que quieran construir su casa, se busca que la actividad se empiece a estabilizar nuevamente. (Presidencia de la Republica del Ecuador, 2019)

El papel que desempeña el gobierno para el desarrollo del sector de la construcción es clave, y el panorama para su recuperación es claro, que aplique medidas que signifiquen un apoyo para los grandes y pequeños inversionistas y a la vez generen mayor confianza para los demandantes.

2.2.2.2 Económico

Tabla 17: Análisis del PIB

VARIABLES	AÑOS					Tasa de variación	Tasa de variación	Tasa de variación	Tasa de variación
	2014	2015	2016	2017	2018	2014/2015	2015/2016	2016/2017	2017/2018
Millones de USD									
Producto interno bruto (PIB)	70.105,4	70.174,7	69.314,1	70.955,7	71.932,8	0,1%	-1,2%	2,4%	1,4%
Importaciones de bienes y servicios	21.675,4	19.907,4	17.992,2	20.193,8	21.374,0	-8,2%	-9,6%	12,2%	5,8%
Total oferta final	91.780,7	90.082,0	87.306,3	91.149,5	93.306,8	-1,9%	-3,1%	4,4%	2,4%
Gasto de consumo final total	53.341,2	53.521,0	52.465,5	54.367,6	55.838,1	0,3%	-2,0%	3,6%	2,7%
Gobierno general	10.252,3	10.471,8	10.453,9	10.790,0	11.104,4	2,1%	-0,2%	3,2%	2,9%
Hogares residentes	43.088,8	43.049,2	42.011,6	43.577,6	44.733,7	-0,1%	-2,4%	3,7%	2,7%
Formación bruta de capital fijo	18.626,3	17.465,3	15.917,1	16.762,3	17.110,8	-6,2%	-8,9%	5,3%	2,1%
Variación de existencias	471,2	-123,1	-568,2	388,0	559,2	-126,1%	361,7%	-168,3%	44,1%
Exportaciones de bienes y servicios	19.342,0	19.218,8	19.491,9	19.631,6	19.798,8	-0,6%	1,4%	0,7%	0,9%
Total utilización final	91.780,7	90.082,0	87.306,3	91.149,5	93.306,8	-1,9%	-3,1%	4,4%	2,4%

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Como se puede observar, según los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, durante los cinco últimos años el PIB nacional ha experimentado caídas y crecimientos muy débiles, como el que se evidencia durante el período 2014-2015 que es apenas de un 0,1% y con respecto al 2016 el PIB decrece, esto se debe a las consecuencias de la dura crisis que afectó al Ecuador en el año 2015 por la caída del precio del petróleo

y la apreciación del dólar; sin embargo, para el año 2017 se presenta un crecimiento del PIB más fuerte conducido principalmente por el aumento del gasto de consumo final del gobierno y de los hogares, así como también debido al incremento de las exportaciones.

Para el año 2018 el PIB sufrió una desaceleración con respecto al año anterior ya que evidenció un crecimiento del 1.4%, esto debido a una contracción leve de la producción petrolera que registró un decrecimiento en las exportaciones del 3,4%.

Con respecto a las importaciones, éstas bajan un 8,2% en el año 2015 en relación con el 2014, como consecuencia de la instauración de las llamadas “Salvaguardias” que recaían sobre casi la totalidad de los productos importados, para el año 2017 y 2018 estas se recuperan, lo que se atribuye a la eliminación de esa restricción y al apoyo del gobierno actual para fomentar el comercio internacional, alcanzando porcentajes de crecimiento del 12,2 y 5,8 % respectivamente.

Con respecto a las exportaciones estas también sufren una recesión durante el año 2015, la razón se debe a que el petróleo a más de ser uno de los productos principales de exportación del Ecuador era el que mayores ingresos generaba hasta el año 2014, por ende, la caída de sus precios tuvo una incidencia directa en las exportaciones. En general, el sector petrolero y el no petrolero experimentaron bajas en la mayoría de los sectores durante ese año. Sin embargo, la situación actual se muestra más alentadora, a partir de los años 2017 y 2018 las exportaciones han crecido en un 0,7 y 0,9% respectivamente, dicho crecimiento se debe a un mayor aporte de productos no petroleros, en el año 2017 este grupo representó el 64% de las exportaciones y en el 2018 el 59%, siendo los productos más exportados el café y elaborados, camarón, cacao, atún y pescado y otros productos no tradicionales de exportación; frente a un aporte del 36 y 40% del sector petrolero y derivados que durante los dos últimos años se contrajo.

Es importante para la economía ecuatoriana que la exportación se abra paso a través de otros productos e inyecte un mayor valor agregado en ellos, pues un país dependiente

únicamente de la exportación de materias es susceptible a que un ligero cambio en sus precios la sumerja en la más terrible de las crisis.

PIB Construcción

Tabla 18: Aporte de la construcción al PIB total

Año	PIB Total	PIB Construcción	% Aporte	T.C
2014	70.105,4	6.893,46	9,83%	
2015	70.174,7	6.838,75	9,75%	-0,8%
2016	69.314,1	6.444,18	9,30%	-5,8%
2017	70.955,7	6.159,86	8,68%	-4,4%
2018	71.932,8	6.198,28	8,62%	0,6%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

El sector de la construcción presentó un crecimiento envidiable hasta el año 2014, época de la bonanza económica durante el boom del precio del petróleo, a partir del siguiente año al igual que el PIB total, decreció. Este sector funciona como un termómetro de la economía nacional, crece con los auges y se contrae con la depresión. En el año 2016 es en donde se evidencia una caída más fuerte debido principalmente a la recesión económica por la que atravesaba el país en general, desde ese entonces sus tasas de variación anuales han sido negativas a pesar de los esfuerzos que se han hecho para recuperar los niveles de crecimiento que tenía en años anteriores; finalmente, en el año 2018 dichos esfuerzos surten efectos y el sector alcanza una leve recuperación luego de 3 años de decrecimiento; a pesar de la dura situación por la que ha atravesado en estos últimos años se debe mencionar que la construcción se encuentra dentro de los 4 sectores principales del país que mayor aporte generan al PIB total, después de manufactura, comercio y petróleo y minas.

Tabla 19: Balanza Comercial

Período	EXPORTACIONES FOB			IMPORTACIONES FOB			BALANZA COMERCIAL
	Total	Petroleras	No petroleras	Total	Petroleras	No petrolera	Saldo Final
Millones de USD							
2014	25.724,4	13.275,9	12.448,6	26.438,4	6.349,6	20.088,8	-714,0
2015	18.330,7	6.660,3	11.670,3	20.434,7	3.877,8	16.556,9	-2.104,0
2016	16.797,7	5.459,2	11.338,5	15.566,4	2.505,9	13.060,5	1.231,3
2017	19.122,5	6.913,6	12.208,9	19.033,2	3.199,7	15.833,6	89,2
2018	21.606,1	8.801,7	12.804,4	22.120,6	4.357,7	17.762,9	-514,5

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE)

Realizado por: Sigüenza Verónica.

La balanza comercial entonces, registra un saldo negativo durante el período 2014-2015, para el periodo 2016-2017 se registra un superávit comercial lo cual resultó favorecedor para el desarrollo de la economía ecuatoriana; sin embargo, para el año 2018 se registra un déficit en la balanza comercial de 514,5 millones de dólares, las razones principales se deben a la preferencia de los consumidores por los productos importados y a ello favoreció la eliminación de las salvaguardias en 2017; que, precisamente buscaban proteger la industria nacional y fomentar el consumo de lo propio.

Tabla 20: Factores económicos

Componente	Valor	
	sep-18	sep-19
Tasa Pasiva	5,08%	5,98%
Tasa Activa	8,01%	8,65%
Tasa Activa referencial para créditos de vivienda	4,80	4,75
Tasa Activa máxima para créditos de vivienda	4,99	4,99
Inflación	0,23%	-0,07
Riesgo País	6,22%	6,77%

Fuente: Banco Central del Ecuador.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Las tasas referenciales activas y pasivas han subido con respecto al año 2018, lo que significa que las empresas deben tomar en cuenta que la utilidad mínima que deberían esperar si invierten su dinero en el sector financiero es del 5.98%. Por otro lado, la tasa de interés activa o de endeudamiento se ubicó en un 8.65%, 0.64% más alta que en el año 2018; sin embargo, al subir la tasa pasiva también, se logra equilibrar el mercado financiero y de esta manera no se desincentiva a las personas tanto a invertir, como a comprar financiamiento; aquello, permite que la economía se mantenga en movimiento, pues de elevarse de manera agresiva las tasas de interés ésta se paraliza, la gente no está dispuesta a endeudarse.

Con respecto a la tasa activa referencial para vivienda ésta ha bajado en 2019 y se ubica en un 4,75% debido a que el Gobierno actual a través de su programa “Construimos Empleo y prosperidad” lo dispuso así con el objetivo de incentivar la construcción; así mismo anunció se inyectarían más de 20000 mil millones de dólares por medio de seis líneas de crédito que favorecerá a constructores, compradores de viviendas y proveedores; la tasa activa máxima se mantiene igual.

Estas tasas preferenciales aplican para viviendas de hasta \$90.000 dólares, con un plazo tope de 25 años y un 5% de entrada. Este es un punto que tiene a favor el sector ya que las tasas de interés más bajas se ofrecen para la construcción o compra de vivienda, tanto en entidades financieras públicas como el BIESS como en las privadas, esto contribuye a su fortalecimiento y dinamización ya que la medida esta ideada para dar paso a que personas con ingresos mensuales menores a USD \$10000 tengan la opción de financiarse una casa propia. (El Comercio, 2018)

Para septiembre del 2019 en el Ecuador se presentó una inflación anual de -0,07% que trajo consigo leves decrecimientos en los precios de determinados productos y servicios, este panorama ha sido repetitivo durante casi todo este año. Sin embargo, esta situación ya está por ser revertida por parte del gobierno nacional a través de medidas de política económica.

El riesgo país ha subido con respecto al año anterior, esto debido a la eliminación de subsidios por parte del gobierno que impulsaron una serie de conflictos sociales y debido a la situación política y económica de países vecinos entre ellos Venezuela y Argentina, que también inciden en la calificación de este indicador.

2.2.2.3 Social

Desde el periodo 2007-2014 durante el boom petrolero el Ecuador experimentó grandes épocas de bonanza económica que permitieron la reducción de la pobreza y un crecimiento económico sostenible; sin embargo, a partir del año 2015 el escenario que atraviesa el país ha cambiado debido a la fuerte caída del precio del petróleo lo cual redujo drásticamente los ingresos gubernamentales.

En la actualidad los esfuerzos del gobierno se han centrado en reestablecer y fortalecer alianzas comerciales internacionales, ha buscado financiamiento con fondos externos y ha aplicado medidas temporales, todo esto con el objetivo de incrementar los ingresos gubernamentales no petroleros. Dichas medidas han permitido la recuperación de una economía golpeada que al momento crece de forma lenta con un incremento del PIB del 1,4% en 2018. A través del financiamiento externo se ha buscado reactivar la inversión tanto pública como privada y garantizar la protección social a los grupos más vulnerables.

- **Acuerdos comerciales**

Unión Europea

El acuerdo con la Unión Europea se realizó en julio del 2017 y permitió la reducción del 19% en los precios de los productos europeos importados como cerámicas, grifería y porcelanato, adicional a esto las exportaciones con ese país también se fortalecieron y aumentaron un 23% en ese año, quedando así demostrado que la mejor forma de reactivar la economía es abaratando los costos mediante el fortalecimiento de relaciones comerciales internacionales, con lo cual también aumenta el poder adquisitivo de las familias ecuatorianas ya que se ofrece una mayor variedad de productos y aun menor coste. (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2018)

Asociación Europea de Libre Comercio (AELC)

En junio del 2018 se firmó el acuerdo con la Asociación Europea de Libre Comercio, del mismo del cuál forman parte países como Noruega, Suiza, Liechtenstein e Islandia.

La firma de este acuerdo se realizó con el objetivo de facilitar el comercio y las inversiones entre el Ecuador y los países de la AELC.

Los principales productos que se vieron beneficiados por el acuerdo comercial fueron: banano, cacao, rosas, frutas, vegetales y mariscos. Aumentando así las posibilidades de exportación a este grupo de países ya que en general cerca del 99% de las exportaciones nacionales podrán ingresar libres de aranceles a esta comunidad de naciones que suman millones de habitantes con un alto poder adquisitivo. (El Comercio, 2018)

Reino Unido

En mayo del 2019 Ecuador firmó un acuerdo comercial con Reino Unido después de la salida de este de la Unión Europea, esto con el objetivo de mantener las preferencias arancelarias con dicho país sobre todo en productos agrícolas que son los que en su mayoría se exportan. Sin embargo, gracias al acuerdo cerca del 95% de productos nacionales podrán ingresar a Reino Unido sin pagar impuestos. Era de suma importancia para el país mantener el acuerdo comercial no solo para ratificar las preferencias arancelarias de las que gozaba, sino para aumentar en el futuro los flujos de comercio dado que este país es la quinta economía mundial con un potencial de más de 60 millones de compradores para los productos ecuatorianos. (El Comercio , 2019)

India

Este acuerdo se realizó en octubre del 2019 y entrará en vigencia luego de un año, está enfocado en solidificar la agricultura del país, pues de entre los productos que se comercializarán con la India estarán madera, frutas, cacao, pieles entre otros. Por otro lado, entre los productos que ingresarían al país estarían medicamentos, fertilizantes y tejidos. Lo que se busca mediante este acuerdo es alcanzar sobre todo aranceles competitivos con los productos que desde hace tiempo ya se intercambian entre ambas naciones y lograr la promoción de otros nuevos; además, los planes de futuro con la India se focalizan en volverlo un socio estratégico para el país con el cuál se pueda fomentar una relación más amplia en otros campos, como los intercambios de tecnología y las inversiones. (El comercio, 2019)

Se espera para el futuro que el Ecuador alcance acuerdos con Estados Unidos y la Alianza del Pacífico. El gobierno actual impulsa el intercambio comercial mundial tanto para exportaciones como importaciones y para ello ha buscado fortalecer las relaciones internacionales y está abierto a la inversión extranjera, a través de ella busca reducir la pobreza y el desempleo; no obstante, recalca que dichas empresas deben respetar y

acogerse a los derechos laborales que el país establece para asegurar la protección al trabajador.

- **Preferencias de Consumo**

El Ecuador es un país en donde la gran mayoría de las personas tienen preferencia por consumir los productos extranjeros, esto se debe a que la cultura en general tiende a asociar un producto importado con mayor calidad, a pesar de los esfuerzos del gobierno para que los consumidores empiecen a confiar en la industria nacional, esta creencia sigue latente dentro del país y es evidente en la mayoría de productos como: ropa, calzado, alimentos procesados, y los materiales de construcción no son una excepción.

Los consumidores prefieren cerámicas españolas, porcelanatos y grifería europea, lo mismo se repite en mesones de mármol, granito, cuarzo y la mayoría de insumos para la construcción. Además, los mismos miembros del sector aseguran que prefieren importar la gran mayoría de productos debido a que resulta más económico que comprar producto nacional; claro, esto a partir del 2017 que fue el año en que se levantaron las sobre tasas arancelarias que precisamente buscaban regular las importaciones y proteger a la industria nacional.

En la tabla siguiente se evidencia el valor de las importaciones en materiales de construcción durante el período 2014-2018:

Tabla 21: Importación de materiales de construcción

Años	Materiales de construcción	% de Variación
Millones de USD		
2014	1.028.810	
2015	610.608	-0,41
2016	380.466	-0,38
2017	438.268	0,15
2018	551.293	0,26

Fuente: Banco Central del Ecuador (BCE).

Realizado por: Sigüenza Verónica.

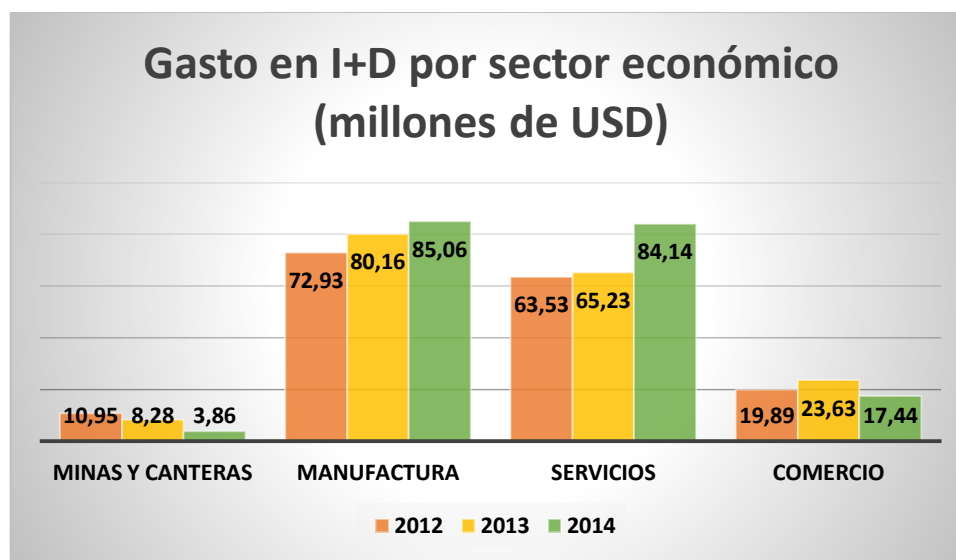
Durante los años 2015-2016 las importaciones decrecieron debido a la ley de Salvaguardias, para el período 2017-2018 estas se recuperan producto de la derogación de la ley.

2.2.2.4 Tecnológico

En el campo tecnológico el Ecuador no ha evidenciado una mayor evolución, según datos proporcionados por la Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI) que es el indicador que mide los niveles de innovación de 126 países y en el cual Ecuador en el año 2018 ocupó el puesto 97, cinco puestos más abajo comparado con el año anterior. El estudio destaca mejoras en el país dentro de lo que concierne a infraestructura, pero resalta el reducido número de patentes que se registran cada año; por lo que enfatiza la necesidad urgente de que los gobiernos destinen mayores fondos para investigación y desarrollo. Comparado con el avance tecnológico de países vecinos como Chile, México, Brasil y Argentina; Ecuador se encuentra retrasado alrededor de 20 años. Según datos del Banco

Mundial sólo el 0,44% del PIB se destina con el fin de fortalecer y promover I+D en el país. (EL UNIVERSO, 2019)

Gráfico 13: Gasto en I+D según sector económico



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC).

Gráfico realizado por: Verónica Sigüenza.

Según los datos de la última encuesta de actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación que se realizó en el año 2014, los sectores que mayor inversión destinan a I+D son los de manufactura y servicio seguido de comercio, en este último predomina el mejoramiento de productos y servicios y la inversión en maquinaria moderna que es traída desde otros países.

En la siguiente tabla se detalla el gasto en investigación y desarrollo según las diferentes fuentes de financiamiento.

Tabla 22: Gasto en investigación y desarrollo según fuentes de financiamiento

Fuentes de financiamiento	2012-2014	Aporte %
Millones de USD		
Recursos Propios	3175,27	74,5%
Banca Privada	545,63	12,8%
Recursos provenientes del exterior	241,35	5,7%
Apoyos Gubernamentales	211,77	5,0%
Otras fuentes	89,86	2,1%
Total	4263,88	100,0%

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (INEC)

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Como se puede observar en la tabla, durante el período 2012-2014 la inversión en investigación y desarrollo fue de \$4263,88 millones, de los cuales el 74,5% corresponde a financiamiento con recursos propios que las empresas del sector privado han invertido, en contraste con un mínimo apoyo gubernamental de sólo 5%. De los datos analizados se puede concluir el gran empuje que tienen las empresas ecuatorianas por avanzar de la mano de la tecnología, consientes que de ello depende el mejoramiento de su competitividad nacional e internacional; y, por otro lado es notable el limitado aporte gubernamental que hasta esa fecha se registraba.

En la actualidad el gobierno busca impulsar la competitividad del sector productivo a través de la adopción de tecnologías de la información en sus procesos logísticos y comerciales de manera que logren reducir costos de mantenimiento, desarrollar productos y servicios con mayor valor agregado, acelerar la innovación y planificar mejor su producción en función de la demanda. En cuanto a penetración de las TIC en el país se presenta un avance significativo para 2018 ya que según datos expuestos por la Ministra de Industrias y Productividad (Mipro) más del 35% de hogares tienen acceso a internet y

más del 85% a telefonía celular, de los cuales más del 50% son teléfonos inteligentes. (El Telégrafo, 2018)

- **Tendencias en el uso de nuevas tecnologías en la construcción**

La industria de la construcción en el Ecuador se prepara para la integración hacia la tecnología 4.0 que se trata de la industrialización de sus procesos tal como se hace en la industria manufacturera, se busca dar un nuevo concepto de la construcción en la cual las obras sean vistas como fábricas en las que se elaboran productos, estos vendrían a ser los edificios, casas, puentes, carreteras, etc.; y, por otro lado sus procesos de construcción sean vistos como procesos productivos, esto con el objetivo de incorporar tecnologías que ya son usadas en otros sectores de carácter más fabril y que producen mejoras sustanciales en esas industrias. Una característica de la industria de la construcción hace referencia a los bajos niveles de productividad que mantiene y que mediante la tecnificación de sus procesos se busca revertir.

Los primeros avances hacia la incursión en este nuevo modelo de producción de la construcción en Ecuador, han llegado a través de la empresa AceroTec quien trabaja con un software inteligente que facilita el proceso de diseño de ingenierías y detalles de la construcción; ofrece soluciones de fabricación y construcción. Produce y arma estructuras de acero liviano para enviarlas a obra y ahí sean montadas de forma fácil y rápida, reduciendo en un 40% el tiempo que tomaría armar una estructura a los obreros, además minimiza el número de trabajadores que se necesitarían, produce cero desperdicios y por lo tanto se resume en un ahorro infinito de costes.

La incursión en la tecnología 4.0 representa un mundo totalmente nuevo para la construcción ecuatoriana en la cual ya se está empezando a dar los primeros pasos.

La industrialización del sector a medida que vaya tomando fuerza en el país significará también fuertes cambios en el factor humano, esto se debe a que mientras más tecnología

se incorpore a los procesos productivos se requerirá de menos gente pero los obreros con los que se trabaje deberán contar con una mayor instrucción académica que les permita operar y entender el funcionamiento de herramientas tecnológicas.

2.2.2.5 Ambiental

Durante los últimos años en Ecuador la tendencia hacia el desarrollo sostenible irrumpió en la industria de la construcción en donde sus materiales, productos y maquinarias deben apegarse hacia el respeto de las normas ecológicas, esto con el objetivo de reducir impactos dañinos hacia al medio ambiente.

Hoy en día se combina la tecnología y la innovación para lograr productos más eficientes con los cuales se pueda construir estructuras sólidas, de buena calidad y a precios competitivos. Además de todo ello la planificación de la construcción de obras debe ejecutarse apegada a diferentes estrategias que minimicen el daño al ambiente, esto durante todas las fases del ciclo de construcción: diseño, utilización y eliminación de desperdicios, demolición y reestructuración de obras, etc. Así mismo, la constitución del 2008 reconoce los derechos de la naturaleza y del buen vivir de los seres humanos en un ambiente de equilibrio y sostenibilidad ambiental, establece que toda persona natural o jurídica que durante el curso de sus actividades productivas determine amenazas al medio ambiente producto de sus prácticas, deberá notificar al Ministerio correspondiente a la brevedad posible, mismo que tomará las medidas pertinentes para solucionar dichos problemas; de no hacerlo así, la entidad reguladora se encargará de establecer una multa al infractor que va desde veinte a doscientos salarios mínimos vitales.

El estado promueve el uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas de bajo impacto no contaminantes, esto tanto en el sector público como privado. (Constitución de la República del Ecuador, 2008)

La industria de la construcción desde el año 2018 se ha enfocado en el uso de la iluminación led como sustituto de la luz incandescente que se consumía años atrás, esta funcionaba a base de calor por lo que contribuía al sobrecalentamiento del medio ambiente, consumía grandes cantidades de energía y solo el 15% se convertía en luz, en contraste con la luz led esta no genera calor y emite hasta un 90% menos de CO2 que las lámparas tradicionales. Como incentivo para que la población se cambie al uso de esta energía, el gobierno actual gravó con tarifa IVA del 0% a todos los productos led y se pasó esa tasa a los focos ahorradores que funcionan a base de mercurio. (EL UNIVERSO, 2018)

Otro avance ecológico que la industria ha mostrado es el uso del aluminio maderado que por su versatilidad y elegancia se puede usar para terminados estéticos y funcionales, esto disminuye drásticamente el uso de la madera y evita la tala indiscriminada de árboles. (Mundo Constructor , 2018)

2.2.2.6 Legal

Dentro del país la Norma Ecuatoriana de la construcción (NEC) formulada por el Miduvi (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda) es la entidad rectora dentro de la industria que regula los materiales de construcción y supervisa que las construcciones y obras que se realizan cumplan con los requisitos mínimos de calidad y seguridad en lo referente al cumplimiento de los principios básicos de habitabilidad dentro de los cuales constan la funcionalidad de las edificaciones y la seguridad estructural de las mismas.

Los principios legales a los que se debe acoger el sector obedecen a normativas nacionales y ordenanzas municipales. Dentro de las normativas nacionales que deben respetar se encuentran:

- ✓ Evaluación geotécnica previo al proceso de construcción (cargas no sísmicas).
- ✓ Diseños sismoresistentes.

- ✓ Diseño de cimentaciones.
- ✓ Estructuras de hormigón armado.
- ✓ Estructuras de Acero.

En cuanto a las ordenanzas municipales a las que se deben acoger, están las siguientes:

- ✓ Normas y reglas de arquitectura y urbanismo propias de cada cantón o ciudad.
- ✓ Reglas técnicas para prevención de incendios.
- ✓ Régimen administrativo del suelo.

- **Leyes laborales**

Los temas laborales en el Ecuador están legislados por el código de trabajo que regula los derechos y obligaciones tanto para empleadores como para trabajadores. El mismo establece que el trabajo es un derecho y un deber social y que es obligatorio en la forma y con las limitaciones que se prescriben en la constitución y las leyes; así mismo, menciona que nadie puede ser obligado a realizar tareas sin ser remunerado y establece que los derechos del trabajador son irrenunciables.

La jornada de trabajo es de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales, en caso de laborar en tiempos adicionales, dichas horas deberán ser reconocidas con recargos como horas suplementarias o extras según sea el caso.

En Ecuador toda contratación de servicios debe realizarse a través de un contrato, el código de trabajo establece varios, entre ellos: expreso o tácito, a sueldo, jornal, en participación, mixto, por tiempo indefinido, a prueba, por obra cierta, por tarea a destajo, por enganche, individual, de grupo o por equipo. (Código de Trabajo del Ecuador, 2013)

Los que fueren empleadores en el país, están obligados a:

- ✓ Pagar las cantidades que corresponden al trabajador.
- ✓ Instalar sus fábricas y lugares de trabajo sujetándose a las debidas medidas de prevención, seguridad e higiene del trabajo.
- ✓ Indemnizar a los trabajadores por accidentes ocurridos dentro del trabajo.
- ✓ Establecer comedores para los trabajadores cuando estos excedieran el número de 50 empleados.
- ✓ Establecer escuelas para beneficio de los hijos de los trabajadores cuando se trate de centros permanentes ubicados a más de dos kilómetros de distancia de las poblaciones.

Por otro lado los derechos de los trabajadores según el código de trabajo son los siguientes:

- ✓ Afiliación al IESS.
- ✓ Percibir como mínimo el sueldo básico (\$394) en base a la tabla sectorial.
- ✓ Percibir horas extras y suplementarias en el caso que haya trabajado dichas horas.
- ✓ Recibir décimo tercero y décimo cuarto en las fechas correspondientes.
- ✓ Acceso a Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.
- ✓ Vacaciones laborales remuneradas.
- ✓ Licencia por paternidad (nuevo padre).
- ✓ Licencia por maternidad (madre).
- ✓ Recibir el pago por utilidades.

El código del trabajo del país establece derechos y obligaciones justos para cada una de las partes, sin embargo, según estudios del Fondo Monetario Internacional el país es percibido con una fuerte rigidez laboral, razón por la cual desde el período 2007-2018 según datos del INEC el empleo pleno ha caído en 2,6% mientras que el empleo no pleno ha aumentado. En el año 2019 se afinan reformas al código laboral en las que se contempla la ampliación del período de prueba, bajar los costos por despidos y volver al contrato de plazo fijo, todo esto con el objetivo de reducir la rigidez del mercado laboral. (EL UNIVERSO, 2019)

- **Prevención de riesgos**

El Ministerio de trabajo a través del reglamento de Seguridad y Salud de los trabajadores busca la prevención, disminución o eliminación de los riesgos laborales y establece las obligaciones de los empleadores para velar por la integridad física y mental de sus colaboradores, entre ellas se menciona:

- ✓ Cumplir toda la normativa que el reglamento menciona y demás leyes vigentes de prevención de riesgos.
- ✓ Tomar las medidas pertinentes para prevenir riesgos que puedan afectar a los trabajadores producto de tareas desempeñadas en el trabajo que corren a su responsabilidad.
- ✓ Mantener las herramientas de trabajo tales como máquinas, instalaciones y materiales en un estado óptimo para ser utilizados.
- ✓ Entregar a los trabajadores un equipo adecuado para desempeñar sus tareas según el grado de riesgos del trabajo.
- ✓ Especificar en el Reglamento Interno de Seguridad e Higiene los deberes que todos los empleados deben cumplir para prevenir riesgos de trabajo.
- ✓ Instruir al personal que ingresa a trabajar en la empresa acerca de los diferentes riesgos de los puestos de trabajo y prevenirlos.

CAPITULO III: ANÁLISIS/ DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

En esta sección se llevará a cabo un análisis y una descripción, tanto sobre los procesos como de las actividades que la empresa desarrolla, esto con el objetivo de identificar su situación actual y la medida en que ha venido desempeñando sus funciones de forma efectiva en base a la estructura organizacional con la que opera. Además, se analizará el organigrama actual de Imporpisos y se propondrá un nuevo basado en las áreas funcionales que se considere a la empresa le hacen falta y debe agregar; esto será posible mediante una desagregación empresarial que se efectuará sobre dichas áreas; las actuales y las propuestas; también se analizará el portafolio de productos y finalmente se planteará un FODA por cada área funcional propuesta, con ello se busca que la empresa reconozca las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que giran en torno al desempeño de cada área y que pueden potenciar un desarrollo eficiente de actividades o por el contrario pueden significar una amenaza.

3.1 Antecedentes de la empresa

Gráfico 14: Logotipo de la empresa Imporpisos



Fuente: Imporpisos

Imporpisos es una empresa que inició sus actividades en el año 2014 con la importación y distribución de piso flotante en la ciudad de Cuenca. Este producto ha tenido un gran auge en el sector de la construcción en los últimos años debido a la gran facilidad y rapidez con la que se puede instalar sobre cualquier tipo de superficie; además, se encuentra en una variedad de precios desde lo más económico hasta lo más sofisticado; por esta razón, el Gerente propietario el Sr M.R. Beltrán vio una oportunidad de negocio y durante los 2

primeros años se dedicó únicamente a la importación y distribución de ese producto en dicha ciudad. Con el paso de los años y con una empresa más consolidada tanto en número de clientes como en capital de trabajo, se va ampliando la línea de productos de la empresa de a poco; se empezó a importar cerámica, porcelanato, sanitarios, griferías hasta que en la actualidad la empresa ofrece todo tipo de materiales para acabados de la construcción, importados y nacionales

Imporpisos es una empresa joven que se ha ido construyendo y abriendo paso en el mercado gracias a la constancia y perseverancia de su fundador que visionó una empresa sólida y que a pesar de las circunstancias que han amenazado a la estabilidad de la misma, no han desfallecido sus esfuerzos por sacarla adelante, el 2016 fue un año duro para el sector de la importación en general debido a las sobretasas que afectaban a cientos de subpartidas de productos, entre ellos los de la construcción, esta fue una medida que golpeó fuertemente en especial a las microempresas; pues, de un momento a otro debían contar con un mayor capital de trabajo para poder importar y ello implicó el cierre de cientos de ellas, la medida como era de esperar también afectó a la empresa del Sr. Beltrán y significó un momento decisivo; sin embargo, en momentos así es en donde se forjan las grandes empresas y esta logró surgir sin caer en el camino; hoy en día se encuentra todavía en proceso de crecimiento, la empresa matriz está ubicada en la Av. Las Américas y Antillas y cuenta con una sucursal en la calle Don Bosco, entre los dos establecimientos brindan empleo a diez personas y su línea de distribución de piso flotante y demás productos se encuentra cubriendo a nivel nacional, llegando a ser en el año 2018 el tercer importador más grande de piso flotante en el Ecuador.

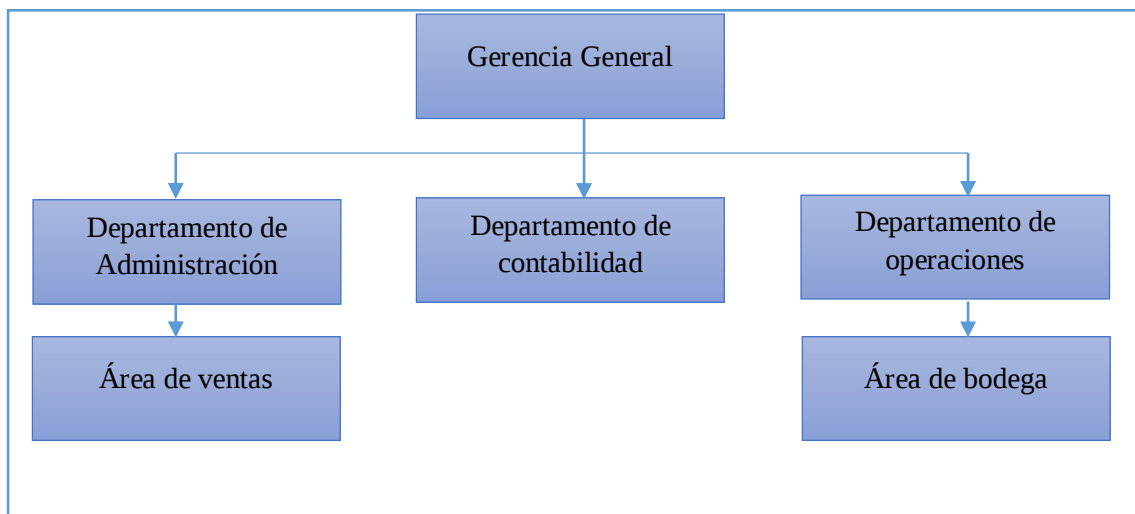
Como es evidente la empresa ha logrado mantener un crecimiento positivo hasta la fecha, esto se deja entrever debido al incremento del número de contenedores que importa al mes, la expansión nacional, y al aumento del recurso humano como también al de activos para la empresa, tales como el de camiones para entregas y maquinarias como montacargas para despacho en bodega; no obstante, Imporpisos carece de un plan estratégico y a pesar de que al momento sus niveles de competitividad le han asegurado

una posición satisfactoria en el mercado, esto no es una garantía de que en el futuro sea igual; por ello, se ha detectado la necesidad de contar con dicha herramienta que permita desarrollar el proceso de dirección de una forma más precisa, definiendo en primera instancia su misión, visión, objetivos y las acciones que deberán llevarse a cabo para su alcance.

3.2 Estructura Organizacional

3.2.1 Organigrama Actual

Gráfico 15: Organigrama actual de Imporpisos

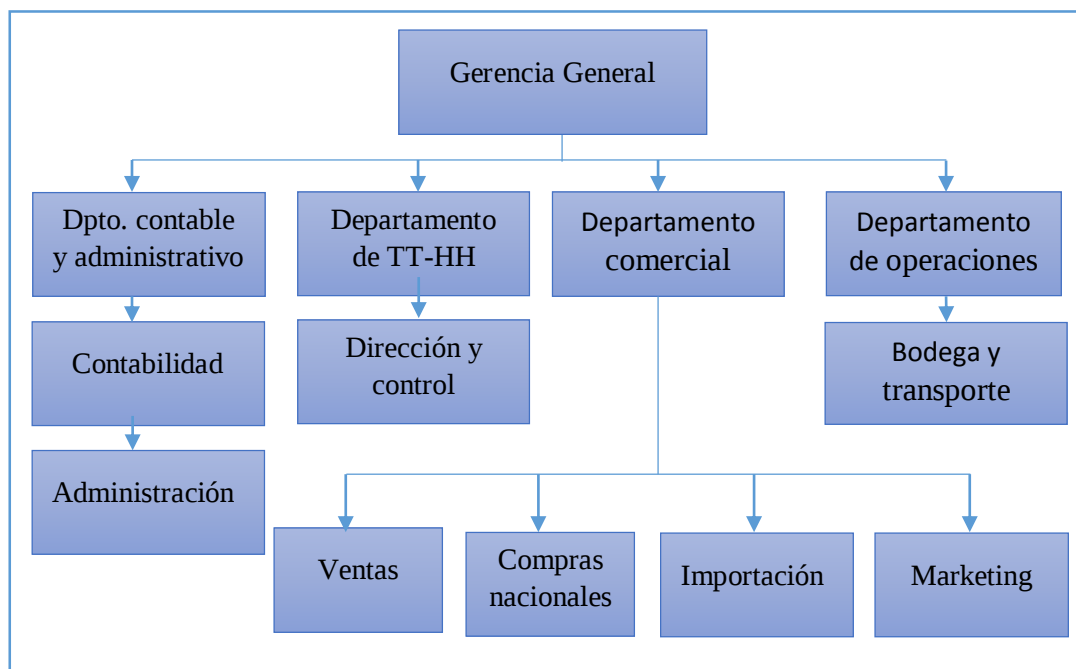


Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

3.2.2 Organigrama Propuesto

Gráfico 16: Organigrama propuesto a Imporpisos



Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

3.3 Desagregación Empresarial

3.3.1 Desagregación actual

Gerencia General

En la empresa Imporpisos actualmente el gerente propietario dirige y controla algunas funciones, entre ellas:

- ✓ Búsqueda de proveedores internacionales.
- ✓ Coordina importaciones mensuales.
- ✓ Organiza y dirige la fuerza de ventas.

- ✓ Administra el capital de trabajo y la inversión.
- ✓ Establece plazos de crédito a clientes.
- ✓ Define precios de venta para clientes mayoristas.
- ✓ Establece estrategias de venta.
- ✓ Selecciona personal.

Departamento de administración

El departamento de administración es en el que mayor personal opera, ya que al ser una comercializadora aquí se encuentra el corazón de la empresa de la mano de la fuerza de ventas.

Área de ventas

Al ser Imporpisos una microempresa, dentro del área de ventas se desarrollan un gran número de actividades, entre ellas:

- ✓ Búsqueda de proveedores nacionales.
- ✓ Procesa por medio del sistema el ingreso de los nuevos ítems que adquieren a proveedores nacionales.
- ✓ Procesamiento de facturas de compra y retenciones en el sistema.
- ✓ Procesamiento de cobros en efectivo y otros medios de pago en el sistema.
- ✓ Cuadre de caja.
- ✓ Facturación a clientes.
- ✓ Toma de pedidos.
- ✓ Cotiza precios de envíos de carga pesada con diferentes empresas.
- ✓ Actualiza stocks semanales a clientes mayoristas.
- ✓ Vendedores visitan semanalmente a los clientes asignados.
- ✓ Solicitan reposiciones por producto nacional con defecto de fábrica.
- ✓ Atención a clientes finales en planta.
- ✓ Exhibición estratégica de productos en promoción.
- ✓ Recuperación de cartera.

- ✓ Realiza la reposición mensual de productos de primera necesidad dentro de la empresa.
- ✓ Coordina pagos de servicios básicos.
- ✓ Actualiza en la base de datos modificaciones de precios que el gerente realice a clientes.

Departamento de contabilidad

- ✓ Prepara la elaboración de EE-FF.
- ✓ Realiza conciliaciones bancarias mensualmente.
- ✓ Coordina el papeleo para importaciones.
- ✓ Asigna el presupuesto para gastos mensuales de la empresa.
- ✓ Realiza declaraciones mensuales en el SRI.
- ✓ Coordina pagos a proveedores.
- ✓ Emite por escrito las normas y plazos para recepción de retenciones como para gestión de compras.
- ✓ Procesa por medio del sistema el ingreso de los nuevos ítems que se importan.
- ✓ Brinda asesoramiento a las áreas en relación a la gestión contable.

Departamento de operaciones

Es el departamento que lleva a cabo todas las operaciones que se ejecutan en bodega desde la descarga de contenedores y la ubicación de los productos en los espacios asignados para cada ítem, el despacho de material a cliente, la carga de camiones para recorrido de entrega de pedidos en locales comerciales de clientes de la ciudad de Cuenca y autoriza el paso de camiones de empresas alternas con las que se realizan los envíos de productos a clientes nacionales.

Área de bodega

- ✓ Descarga de contenedores.
- ✓ Ubicación de productos según códigos en la nave.

- ✓ Imprimen las facturas que se generan en la matriz y sucursal para despacho de producto a clientes que retiran personalmente en bodega.
- ✓ Transportan el producto para entrega en locales comerciales de clientes.
- ✓ Autorizan el paso a bodega de camiones que brindan el servicio de transporte y entrega de los productos a nivel nacional.
- ✓ Realizan inventario.

3.3.2 Desagregación propuesta

Gerencia general

La gerencia general debe encargarse de realizar y supervisar las siguientes actividades:

- ✓ Dirigir la empresa, realizar la toma de decisiones importantes y supervisar.
- ✓ Planificar metas y objetivos empresariales, a corto y largo plazo.
- ✓ Establecer mecanismos de acción para el alcance de lo planteado.
- ✓ Controlar el cumplimiento de las actividades planificadas. (políticas, planes y procedimientos)
- ✓ Coordinar tareas con los demás departamentos para asegurarse que los procesos fluyen y se ejecutan de acuerdo a lo planificado.
- ✓ Cierra tratos importantes.
- ✓ Coordina con el departamento de comercialización el incremento de clientes de calidad.
- ✓ Realiza cálculos matemáticos y financieros.

Departamento financiero

El departamento financiero es uno de los pilares fundamentales para garantizar una correcta gestión empresarial. Administra los recursos tanto económicos como materiales

y empodera a los trabajadores en temas relacionados a la administración y las finanzas en pro de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Dentro de la empresa el departamento Financiero llevará a cabo las siguientes funciones:

Contabilidad

- ✓ Controla y opera las políticas, normas y procedimientos para garantizar una correcta captación y registro de las operaciones financieras.
- ✓ Brinda soporte y asistencia al área de administración y comercial para que trabajen de forma coordinada.
- ✓ Prepara y analiza la información de los estados financieros.
- ✓ Presenta de forma oportuna informes contables a la dirección.
- ✓ Calcula costos de venta.
- ✓ Coordina el pago de impuestos.
- ✓ Coordinar el pago oportuno a proveedores y demás obligaciones.
- ✓ Busca alternativas para hacer frente a problemas financieros.
- ✓ Fomenta el trabajo en equipo debido a la vinculación del área con diferentes núcleos de la organización.

Administración

- ✓ Emite facturas a clientes y recibe facturas a proveedores.
- ✓ Controla la gestión de compras de los demás departamentos.
- ✓ Gestiona las nóminas de los empleados en base a lo solicitado por contabilidad o gerencia.
- ✓ Organizar las operaciones y procedimientos que se llevan a cabo en oficina.
- ✓ Efectúa y procesa cobros realizados por la fuerza de ventas interna y externa.
- ✓ Realice el cuadre de caja.
- ✓ Fideliza a clientes internos y externos.
- ✓ Vigila el cumplimiento de las políticas de crédito, formas de pago, y devolución de producto por parte de los clientes.

Departamento de Talento Humano

El departamento de Talento Humano se encarga de manejar todo lo relacionado a la administración correcta de personal y presta orientaciones técnicas sobre el proceso de reclutamiento, selección y demás temas legales que rigen la protección del trabajador.

Las funciones específicas del área dentro de la empresa serán las siguientes:

- ✓ Implementar las acciones necesarias para integrar a la empresa personal competente y capacitado en función de los requerimientos de las diferentes dependencias (administrativas/operaciones).
- ✓ Crear políticas y controles que minimicen los riesgos laborales según el tipo de puesto de trabajo.
- ✓ Desarrollar y ejecutar acciones que contribuyan a mejorar la calidad de vida del trabajador.
- ✓ Mejorar la competencia de los trabajadores a través del desarrollo de planes de capacitación y formación.
- ✓ Vigilar que la empresa cumpla y aplique las legislaciones del trabajo y las respectivas obligaciones tributarias y sociales.
- ✓ Evaluar el clima laboral y la satisfacción del personal.
- ✓ Promover la comunicación constante entre la empresa y los empleados.

Departamento comercial

El departamento comercial es un área clave dentro de la estructura de una organización, puesto que es la responsable de manejar la relación con los clientes y de procurar la consecución de los objetivos de venta. Constituye la fuente principal de ingresos de una empresa y se encargará de desarrollar las siguientes funciones dentro de Imporpisos.

Área de Ventas

- Organiza y dirige la fuerza de ventas
- Recibe pedidos.
- Coordina tiempos de entrega de pedidos con bodega.
- Brinda atención a clientes.
- Busca la resolución de conflictos con clientes.
- Comunica a la dirección quejas, sugerencias o preocupaciones de los clientes.
- Recibe de forma oportuna documentos tributarios y demás relacionados con el área.
- Notifica sobre producto defectuoso al departamento que corresponda.
- Comunica al departamento de compras nacionales o de importaciones los productos que solicitan los clientes y la empresa no tiene.
- Etiqueta productos.
- Fomenta el trabajo en equipo.

Compras nacionales

- Busca proveedores de calidad de acuerdo a los requisitos que impone la empresa.
- Cotiza precios.
- Alcanza negociaciones importantes con proveedores.
- Ingresa de forma oportuna a bodega del sistema nuevos ítems que se han adquirido.
- Codifica los productos.
- Remite códigos y precios de venta al área de ventas.
- Realiza cuadros de inventario en sistema.
- Da de baja en el sistema producto defectuoso y notifica al departamento de operaciones.
- Solicita garantías de productos dañados a proveedores.
- Asegura que todos los bienes tanto para comercialización (inventario) como para uso interno nunca falten en la empresa.
- Coordina con bodega la recepción de las mercancías.

Importación

- Busca proveedores extranjeros de calidad y cotiza precios.
- Compara precios con los agentes logísticos que correspondan.
- Monitorea el stock de los productos importados.
- Solicita el envío de muestras a nuevos posibles proveedores.
- Coordina el envío oportuno de los documentos pertinentes al agente aduanero.
- Comunica al departamento de ventas las fechas de arribo de los productos y al departamento de operaciones para que conozcan el día de llegada de contenedores a bodega para su descarga.
- Reúne y organiza las facturas y demás documentos de importación.
- Realiza el ingreso oportuno a bodega del sistema, las facturas de las nuevas importaciones, con los respectivos códigos o asigna una codificación propia de la empresa.

Marketing

- ✓ Realiza investigación de mercados y de la competencia.
- ✓ Idea nuevas marcas y nombres comerciales para los productos que la empresa importa.
- ✓ Maneja la página web de la empresa y sube post promocionales a redes sociales.
- ✓ Idea estrategias de venta y promoción de productos o servicios.
- ✓ Planea y desarrolla la estrategia comunicacional de la empresa.
- ✓ Define la ubicación estratégica de productos de exhibición dentro de los locales comerciales de la empresa y de los banners publicitarios.

Departamento de operaciones

Bodega

- ✓ Mantiene un registro actualizado de ingreso y salida de materiales, equipos o herramientas.
- ✓ Mantiene al día los archivos de documentos que constatan la existencia de materiales en bodega, tales como: copias de facturas, órdenes de compras y guías de despachos.
- ✓ Coordinar el espacio para recibir a los tráileres que mes a mes transportan los contenedores con producto importado hasta la bodega.
- ✓ Mantiene el orden y limpieza del área.
- ✓ Mantiene el inventario de productos actualizado con el fin de evitar que se genere un desabastecimiento o sobre stock de mercancías.
- ✓ Informa de forma oportuna a la jefatura que corresponda el daño material en productos receptados de los proveedores nacionales o internacionales.

Transporte

- ✓ Solicita de forma oportuna los combustibles, lubricantes y demás materiales para el camión de entrega de pedidos.
- ✓ Transporta los pedidos de acuerdo a la ruta que le reporta el área de ventas.
- ✓ Lleva actualizado un reporte de recorrido diario que realiza en el que detallará: hora de entrada, hora de salida, firma y sello de las empresas a las que entrega los productos.
- ✓ Coordina la carga del camión en base a las facturas para envíos de pedidos que reporta el área de ventas.
- ✓ Da aviso al área de ventas sobre posibles retrasos en las entregas.
- ✓ Otorga toda la documentación pertinente que acredita la entrega de los productos a los clientes: guías de remisión firmadas o facturas firmadas.

3.4 Portafolio de productos

Tabla 23: Portafolio de productos Imporpisos

REVESTIMIENTOS DE PISO-PAREDES-MEZONES Y TUMBADO				
Piso flotante AC4				
Tipo de uso: tráfico medio				
				
6017	201	2095	318	835
				
XM32	2446			

Piso Flotante Ac4

Tipo de uso: alto tráfico



Piso flotante AC4 brillante

Tipo de uso: alto tráfico



Piso flotante AC5

Tipo de uso: tráfico comercial o residencial



Piso flotante AC5 tablón

Tipo de uso: tráfico comercial o residencial



DG511



3007



3802



3805



8001



8232

Piso PVC Vinil

Resistente al agua

Tipo de uso: tráfico comercial o residencial



AJ8003



AJ8004

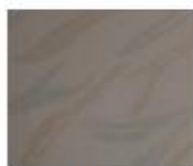


AJ6014



AJ6016

Cerámica -Porcelanato



6176



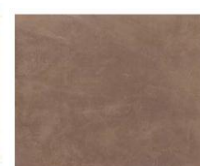
6081



001



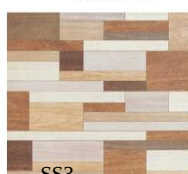
Toscana Beige



Chocolate black



SS1



SS3



SS9



003



002



SS2



006



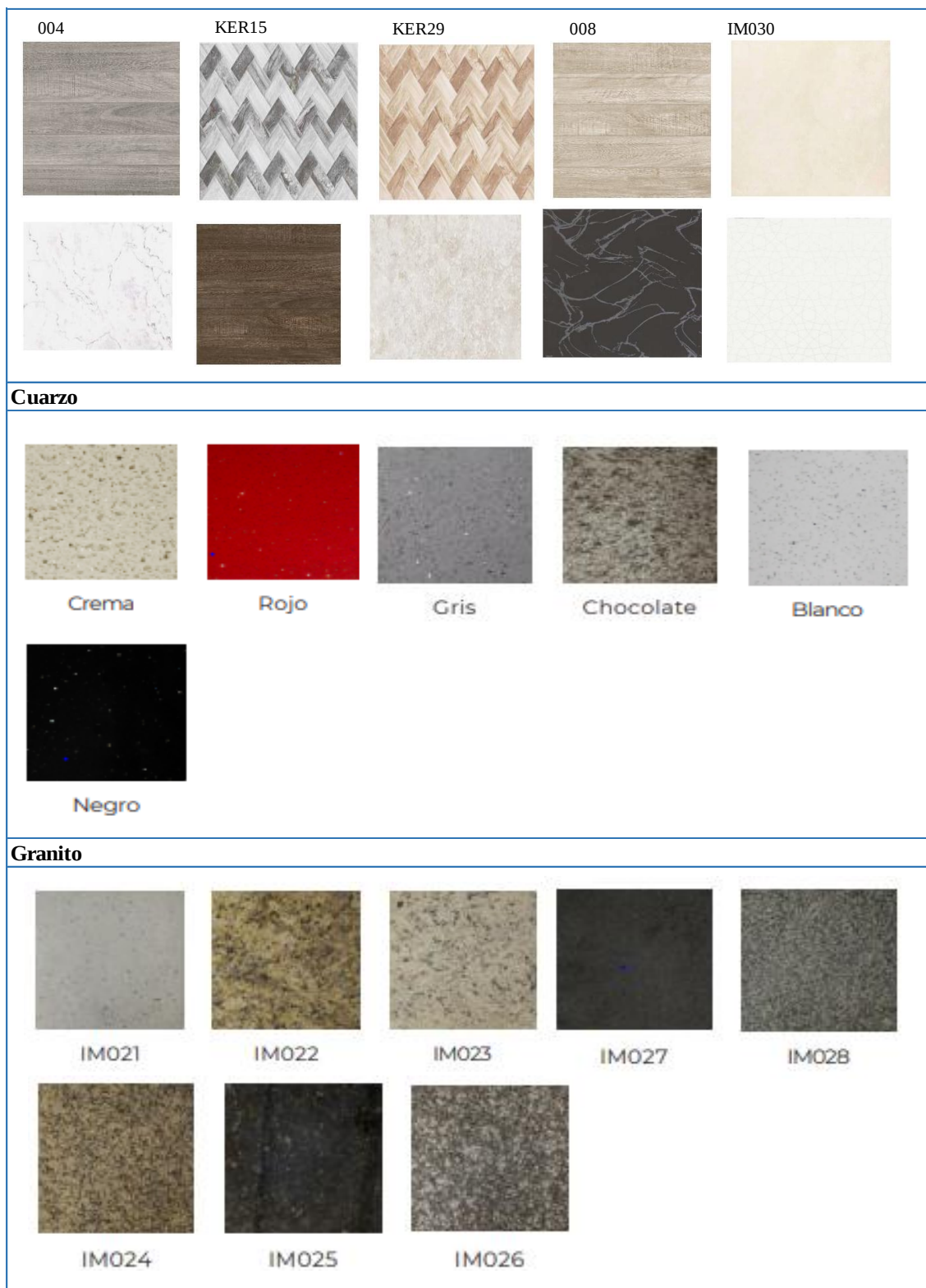
Terrakota



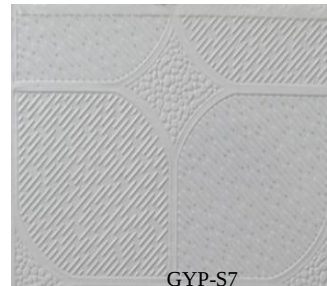
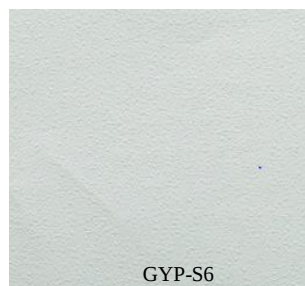
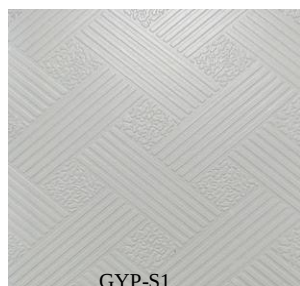
Prisma



Chubesq

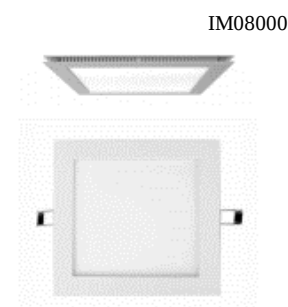


Plancha de gypsum



ILUMINACIÓN LED

Ojos de buey empotrables y sobrepuestos





Paneles y tubos led



Reflectores



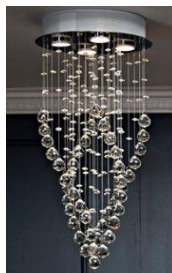
Lámparas de cristal



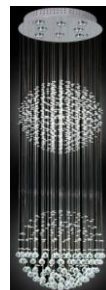
IM0908



IL01086



IL01087



Lámparas decorativas



IM7527



IM9015



IM1243



IM1311



IM4512



IM7698



IM1426



IM00203



IM00204



IM00211



IM00278



IL01036



IL01028



IL01035



IL01049



Plafones led

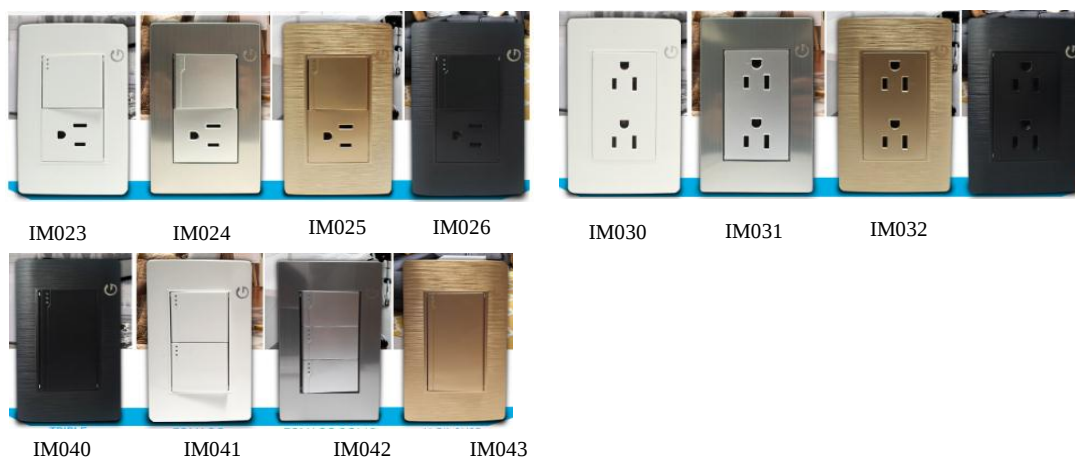


Focos led



ACCESORIOS ELECTRICOS

Conectores y cajetines



BAÑOS Y COMPLEMENTOS

Sanitarios





Fuente: Imporpos

Realizado por: Sigüenza Verónica.

3.5 FODA (áreas)

Gerencia general

Tabla 24: Análisis FODA Dirección General

INTERNAS	EXTERNAS
Fortalezas 1. Propicia un ambiente laboral sano. 2. Promueve el trabajo en equipo. 3. Capacidad para inyectar capital a la empresa.	Oportunidades 1. Promover el buen desempeño de los trabajadores. 2. Expansión de sus marcas en el mercado nacional.
Debilidades 1. Ausencia de un plan estratégico. 2. Falta de conocimiento sobre el sector. 3. Ausencia de un reglamento interno. 4. Desorganización.	Amenazas 1. Regulaciones políticas. 2. Regulaciones laborales. 3. Inestabilidad económica.

Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Departamento contable y administrativo

Tabla 25: Análisis FODA departamento contable y administrativo

INTERNAS	EXTERNAS
Fortalezas 1. El jefe de contabilidad es una persona con un alto conocimiento contable y administrativo. 2. Sistema de software que apoya el control financiero y administrativo. 3. Todo el capital es propio.	Oportunidades 1. Eliminación de las sobretasas a los productos importados. 2. Asesoría financiera y administrativa de bajo costo en el país. 3. Equilibrar el talento humano de las áreas
Debilidades 1. No se ha realizado cálculos para conocer el retorno de la inversión. 2. El flujo de información es deficiente entre las áreas. 3. Falta de apoyo para definir roles claros y funciones del personal. 4. Falta de capacitación en el área de administración para el manejo financiero.	Amenazas 1. Mayor capacidad económica de los competidores. 2. Capacidad financiera inestable de los clientes. 3. Nuevos impuestos para regular la salida de capitales. 4. Políticas de crédito restringidas de proveedores internacionales.

Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Departamento de Talento Humano

Tabla 26: Análisis FODA departamento de TT-HH

INTERNAS	EXTERNAS
Fortalezas 1. Adaptabilidad del personal a los cambios que se proponen. 2. Personal joven. 3. Bajo nivel de conflictividad laboral.	Oportunidades 1. Reformas para disminuir la rigidez laboral. 2. Incremento de personas con estudios académicos de tercer nivel.
Debilidades 1. Ausencia de capacitaciones al personal. 2. No cuentan con un manual de funciones 3. No existen requisitos definidos para la selección de personal según cada área.	Amenazas 1. Poca experiencia de las personas. 2. Competencia laboral deficiente. 3. La competencia busca obtener información sobre la empresa.

Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Departamento comercial

Tabla 27: Análisis FODA departamento comercial

INTERNAS	EXTERNAS
Fortalezas 1. Amplio portafolio de productos. 2. Garantía a los clientes en la vida útil de los artículos. 3. Fuerza de ventas competitiva. 4. Canales de distribución efectivos. 5. Disponen de proveedores nacionales e internacionales de calidad.	Oportunidades. 1. Eliminación del IVA para productos LED. 2. Fortalecimiento de las relaciones comerciales del Ecuador con el resto de países del mundo. 3. Gran necesidad de los productos en el mercado. 4. Cubrir nuevos mercados a través de la expansión nacional. 5. Tendencias de consumo favorables para la empresa.
Debilidades 1. No hay una definición de puestos clara. 2. No se desarrolla una estrategia de marketing. 3. No existe un supervisor directo para la fuerza de ventas. 4. Los clientes nuevos de la empresa están mal atendidos. 5. Posicionamiento débil en el mercado.	Amenazas 1. Competencia agresiva. 2. Aumento de los costes de importación. 3. Cambios políticos y regulatorios de los mercados donde la empresa importa.

Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Departamento de operaciones

Tabla 28: Análisis FODA departamento de operaciones

INTERNAS	EXTERNAS
Fortalezas 1. Se lleva un control de inventario efectivo. 2. Coordinan con el área de ventas tiempos de entrega satisfactorios. 3. Mantienen la bodega y demás áreas limpias y ordenadas. 4. Llevan un adecuado control de acceso de personas a bodega.	Oportunidades 1. Estandarizar procesos de inventario. 2. Lograr agilizar los tiempos de carga. 3. Clientes inconformes con otras empresas por tardanza en tiempos de entrega.
Debilidades 1. No cuentan con un manual de seguridad y salud en el trabajo. 2. No se coordina horas de entrada de los camiones interprovinciales de carga. 3. Se cometen errores en el despacho a clientes. 4. Los clientes no conocen los horarios de atención en bodega.	Amenazas 1. Los proveedores pueden enviar producto defectuoso. 2. Estacionalidad en las ventas puede provocar un sobre stock o desabastecimiento de mercancías. 3. Regulaciones de la ley de seguridad y salud en el trabajo para prevenir riesgos.

Fuente: Imporpisos.

Realizado por: Sigüenza Verónica.

CAPÍTULO IV: ETAPA FILOSÓFICA EMPRESARIAL

En el presente capítulo se desarrollará la filosofía empresarial de Imporpisos, partiendo de la definición de la misión que indicará la razón de ser de la empresa, otorgándole para ello una identidad propia a través de la cual se comunicará lo que hace la empresa y por qué se distingue de su competencia; también, se definirá su visión, en función de lo que la empresa se plantea ser en un futuro y finalmente se establecerán los valores empresariales a los mismos que Imporpisos apegará su accionar en todos los ámbitos, sean estos: negocios, ambiente, competencia, etc.

4.1 Misión

“Nuestro propósito fundamental es llevar elegancia, diseño y modernidad al hogar ecuatoriano, mediante la más amplia gama de productos importados y nacionales de la mejor calidad y al alcance de la economía de todos los segmentos, cuidando siempre de ofrecer un trato amable y personalizado”

4.2 Visión

“Ser un referente en el mercado de acabados para la construcción a través de la expansión nacional dentro de las principales ciudades del Ecuador, manteniendo el firme propósito de entregar productos innovadores y de calidad, acompañados de un trato cordial y responsable con las necesidades de cada cliente.”

4.3 Valores estratégicos

4.3.1 Valores institucionales

Responsabilidad social: dirigir el crecimiento de la empresa acompañado por un interés más allá de lo económico, con la firme intención de brindar mayores fuentes de trabajo que contribuyan a mejorar la calidad de vida de las personas, brindándoles una oportunidad para integrarse al mundo laboral.

Responsabilidad ambiental: equilibrar las acciones de compra de la empresa, incorporando al mercado productos que no sean nocivos ni peligrosos para el uso en el hogar y que además provengan de organizaciones responsables con el cuidado del medio ambiente.

Disponibilidad al cambio: actitud para aceptar y practicar los cambios que del entorno puedan surgir, sean por externalidades ambientales, sociales, tecnológicas, etc.

Integridad: presentar siempre ante la comunidad y a los clientes tanto internos como externos, una imagen clara sobre la empresa; así mismo, con los productos y servicios que ofrece.

4.3.2 Valores empresariales

Respeto: brindar un trato de igualdad a todas las personas, valorar su trabajo y respetar el derecho de los demás a opinar y exponer sus ideas, esto garantizará una convivencia armónica en la empresa y potenciará una comunicación laboral efectiva.

Disciplina: desarrollar su trabajo de forma ordenada, respetar normas, retarse a lograr la consecución de los objetivos y ser exigentes consigo mismos. La disciplina de todos quienes forman parte de la empresa es fundamental para alcanzar todo lo que sea planificado.

Justicia: principio moral fundamental de todos los colaboradores y de la empresa en general. Su accionar estará apegado a este valor, cuyo rompimiento puede llegar a causar fuertes daños a relaciones comerciales o laborales.

Responsabilidad: total responsabilidad con los actos y decisiones que se toman, así como con las obligaciones contraídas con clientes, empleados y proveedores.

Motivación: luchar por mantener un ambiente de trabajo saludable encaminado a buscar el desarrollo y crecimiento tanto personal como laboral de los trabajadores.

Competitividad: mantener una cultura empresarial que busca la excelencia en todas las áreas y actividades que lleva a cabo, ahorrando y optimizando recursos económicos a través del desarrollo de estrategias innovadoras que permitan agilizar procesos y llevar al cliente final una experiencia de compra agradable y una total satisfacción.

CAPÍTULO V: ETAPA OPERATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

En este capítulo se llevará acabo el desarrollo de la propuesta de planificación estratégica para la empresa Imporpisos, la cual parte de la desagregación empresarial planteada en el capítulo III en donde se establece una nueva estructura organizativa y en base a ella se propondrán los diferentes objetivos y políticas, así como las estrategias y los debidos procedimientos para asegurar un cumplimiento exitoso de los planes de acción establecidos, estos serán diseñados según cada departamento y sus objetivos, políticas y controles se ajustaran a sus diferentes necesidades; también, se efectuará un FODA cruzado a partir del cual se establecerán las respectivas estrategias que la empresa debe aplicar para contrarrestar las debilidades y amenazas, potenciando para ello el desarrollo de sus fortalezas y aprovechando sus oportunidades.

5.1 FODA cruzado aplicado

Área de Gerencia

Estrategias FO

F1-O1: Incorporar a la empresa personal con valores de competencia sana y espíritu de colaboración.

F2-O1: Establecer metas y objetivos compartidos para fomentar el trabajo en equipo y no solo la autorrealización de cada individuo.

F2-O2: Establecer una fecha y hora límite para que los jefes de área emitan sus informes de resultados a gerencia y este pueda evaluar la capacidad de respuesta de las mismas,

para que en función de ello vaya planificando acciones que le permitan alcanzar una cobertura nacional exitosa.

F3-O1: Dar charlas sobre la buena alimentación y el ejercicio físico para incentivar a los empleados a llevar un estilo de vida saludable, comunicándoles los grandes beneficios que esto puede traer, tanto en el plano laboral como personal.

Estrategias FA

F1-A1: Defender y garantizar un clima organizacional sano para los empleados a pesar de las regulaciones o conflictos políticos que en el país tengan lugar.

F1-A2: Respetar y acogerse a las regulaciones laborales que el estado disponga, reconociendo derechos y haciendo cumplir obligaciones acorde a lo que la ley establece.

F1-A3: Promover a través de la satisfacción laboral la productividad de los empleados, de manera que con menos personal se logren realizar igual número de funciones; con ello, la empresa podrá convertir esos gastos innecesarios en ahorros significativos con los cuáles maniobrar en momentos de crisis económica en el país.

F2-A1: Hacer ver a la empresa como el segundo hogar de los empleados para que ante los momentos difíciles se unan más los esfuerzos por salir adelante y superar las tempestades.

F3-A1: Desarrollar y mantener un estudio actualizado sobre los nuevos acuerdos comerciales, regulaciones sobre importaciones y regulaciones económicas que afecten o beneficien a la empresa.

F3-A3: Desarrollar estudios constantes para conocer la evolución y crecimiento que experimenta el sector con el transcurrir del tiempo.

Estrategias DO

D1-O1: Elaborar un plan estratégico de forma anual, previo a su desarrollo se deberán definir primero los puntos fuertes de la empresa y sus falencias, esto para establecer objetivos reales y en función de ello plantear estrategias.

D1-O2: Preparar el proceso de la planificación estratégica basado en un sistema de análisis, evaluación y diagnóstico exhaustivo, de manera que permita identificar nuevas oportunidades comerciales en el mercado.

D2- O1: Brindar charlas a los empleados acerca de datos importantes del sector y de la posición que la empresa ocupa dentro de el para incentivarlos a que trabajen con mayor empeño y esfuerzo, recalando que el crecimiento de la empresa traerá beneficios para todos quiénes forman parte de ella.

D2-O2: Coordinar con el área comercial el desarrollo de un estudio de mercado para identificar oportunidades comerciales en nuevos mercados.

D3-O1: Elaborar un reglamento interno de trabajo para regular la relación entre la empresa y los trabajadores.

D3-O2: Todo el personal de la empresa y sus socios comerciales como los distribuidores de las marcas de Imporpisos deben interiorizar y acogerse a las disposiciones que la empresa establece dentro de su reglamento interno.

D4-O1: Ejecutar la elaboración de un manual de funciones para que todos los empleados sepan exactamente cuáles son sus obligaciones y coordinar con los jefes de área la definición de indicadores de evaluación para poder medir y controlar el cumplimiento y desempeño de las actividades que a cada trabajador corresponden.

Estrategias DA

D2- A1: Socializar el plan estratégico con todos los miembros de la empresa, haciéndoles conocer los puntos clave del sector, las regulaciones a las que está sujeto y como esos factores pueden jugar en contra o favor de la empresa, pidiéndoles un compromiso fuerte para realizar un trabajo coordinado y en equipo a través del cual se minimicen las amenazas, se aprovechen tanto oportunidades como fortalezas y se superen las debilidades que como empresa tendrán.

D4- A2: Elaborar el manual de funciones con una distribución de trabajo justo y acorde a cada tipo de puesto; además, se deberá socializar a través de una reunión general el reglamento interno para comunicar que ese será el instrumento que regulará la relación patrono-empleado el mismo que será actualizado conforme las regulaciones laborales sean modificadas por disposiciones gubernamentales.

Área contable y administrativa

Estrategias FO

F1-O1: Evaluar el costo de oportunidad sobre importaciones de productos nuevos para la empresa y que se benefician de la eliminación de las sobretasas.

F2-O3: Coordinar con el proveedor del sistema una capacitación para los empleados que trabajan en el área administrativa con respecto al uso del software contable que la empresa maneja, con ello se busca que se optimicen las tareas y los trabajadores sean más productivos, evitando así caer en contrataciones de personal innecesarias.

F3-O1: Ampliar el portafolio de productos acorde a los análisis costo-oportunidad que el contador realizará sobre las posibles nuevas importaciones.

F3-O2: Realizar cursos de capacitación sobre conocimientos contables y administrativos que el personal de administración debe saber y mantener actualizados.

Estrategias FA

F1-A1: Identificar dentro de las actividades de operación de la empresa los procesos en los cuales se puede generar un ahorro significativo de gastos o costos, de manera que se aproveche de mejor forma los recursos económicos, materiales, humanos etc; y, a través del uso inteligente de recursos se pueda hacer frente a la competencia que posee mayor capacidad económica.

F1-A2: Definir junto con la gerencia requisitos que demuestren la solvencia económica de los clientes para poder otorgarles crédito.

F2-A2: Revisar frecuentemente el reporte de cartera vencida que el sistema emite, esto para verificar que los clientes a los que se les ha concedido crédito estén realizando los pagos dentro de las fechas establecidas por la empresa.

F3- A1: Cotizar opciones de financiamiento externo para sumarlo al capital propio y lograr realizar mayores inversiones para posicionar mejor la empresa en el mercado.

F3-A2: Aplicar restricciones a los clientes que reiteradamente incumplen con sus obligaciones de pago.

F3-A3: Aprovechar la independencia financiera que la empresa tiene y crear un ahorro para hacer frente a contingencias relacionadas con impuestos u otros imprevistos.

F3- A4: Demostrar a los proveedores internacionales a través de los estados financieros la solidez económica que la empresa ha logrado construir para así negociar plazos de crédito favorables para la misma.

Estrategias DO

D2-O2: Contratar los servicios de un profesional en ingeniería en sistemas para que cree un correo institucional a través del cual se comunicará toda la información de trabajo.

D2-O3: El personal de nuevo ingreso que se seleccione para la empresa deberá demostrar una habilidad comunicacional positiva que contribuya a mejorar el flujo de información dentro de las áreas.

D3-O3: Apoyar durante la elaboración del manual de funciones, brindando un informe detallado de cada una de las actividades que se desarrollan dentro de los diferentes puestos que tienen lugar en el área contable y administrativa, esto será útil para que la empresa

pueda establecer el número óptimo de trabajadores que necesita para cumplir de forma satisfactoria los objetivos del área.

Estrategias DA

D1- A1: El área de contabilidad deberá emitir informes financieros en los que se incluya el cálculo del retorno de la inversión para que la gerencia pueda tomar decisiones acertadas que contribuyan al fortalecimiento de la empresa.

D2-A3: El jefe de contabilidad debe mantenerse actualizado sobre los temas de tributación que pueden afectar a la empresa e informar a tiempo a la gerencia, en base a esto se determinarán estrategias con las cuáles reducir costos y evitar gastos innecesarios para que el pago de esos nuevos impuestos no deje desequilibrada económicamente a la empresa.

D3- A1: El jefe de contabilidad y el responsable de administración serán los encargados de organizar y controlar el cumplimiento de las actividades encomendadas a cada trabajador según lo dispuesto en el manual de funciones de la empresa, ellos tendrán la autoridad para aplicar multas a los empleados que no cumplan de forma correcta sus tareas, ya que cada trabajo mal realizado implica también pérdidas económicas para la empresa y ello limita y dificulta el crecimiento económico de la misma.

D4-A2: El jefe de contabilidad brindará asistencia en el área de administración al personal que controle la cartera pendiente de pago, resolviendo sus dudas o determinando mecanismos para disminuir las deudas incobrables.

Área de Talento Humano

Estrategias FO

F1-O1: Informar a los trabajadores mediante reuniones, acerca de las nuevas reformas laborales que el gobierno realice, esto con el objetivo de evitar desinformación en la empresa y aprovechar la disponibilidad de los empleados para acatar los cambios de la mejor forma y trabajar con mayor entusiasmo.

F3-O1: Mantener el buen ambiente de trabajo y buscar la forma de aplicar las reformas que el gobierno disponga sin afectar el nivel de satisfacción laboral que se ha alcanzado en la empresa.

F3-O2: Diseñar pruebas de personalidad y de competencias para proveer a la empresa el recurso humano idóneo para las diferentes áreas, que contribuyan a mejorar el trabajo en general y no causar disturbios o conflictos entre compañeros.

Estrategias FA

F1- A1: Diseñar procesos de inducción eficaces para que sean dirigidos por el personal del área en donde se incorporen empleados nuevos, serán ellos quienes capaciten a ese personal sobre las tareas que tendrán a su cargo.

F1-A3: Informar a través del reglamento interno, que todos los datos de la empresa a los que los empleados tengan acceso son confidenciales y no pueden ser divulgados o reproducidos de ninguna manera por nadie, indicando que será su responsabilidad absoluta

mantener el cuidado de la información que manejan y establecer las sanciones legales que se aplicarían en caso de desacato.

F3-A1: Incluir carteles en las diferentes áreas de la empresa destacando el ambiente de cordialidad y trabajo en equipo que ahí se maneja, de esta forma las personas de nuevo ingreso que poseen poca experiencia sentirán que están incorporándose a una entidad en donde se promueve el buen trato y el respeto entre compañeros, donde adquirirán la experiencia que les falta.

F3-A2: Establecer contratos de trabajo a prueba, esto permitirá evaluar de forma precisa si el empleado está capacitado para desarrollar de forma correcta el trabajo que se le ha encomendado y continuar la relación laboral durante el primer año o el tiempo que sea acordado entre las partes.

Estrategias DO

D2-O2: Definir dentro del manual de funciones como requisito esencial una formación académica de tercer nivel, además de la experiencia y las habilidades que se requieren, en especial en los cargos importantes de la empresa como son las jefaturas y los asistentes de las diferentes dependencias, con ello se ubicará al personal idóneo en las diferentes áreas y se aprovechará el incremento de personas con estudios de tercer nivel en la ciudad.

D1-O2: Aprovechar el incremento de personas con estudios de tercer nivel y procurar incorporar a la empresa una mayor parte de ellos, escuchar sus ideas y conocimientos sobre los diferentes temas en los que pueden aportar, sobre todo en la planificación de capacitaciones a los empleados.

Estrategias DA

D1-A1: Pedir a los jefes de área que evalúen el desempeño del personal que tienen a su cargo e identifiquen los temas, actividades o procesos en los cuales cometen errores por falta de capacitación, cada jefe de área emitirá un informe al departamento de talento humano y en coordinación definirán las capacitaciones para los empleados.

D2-A2: Los postulantes que no cumplan todos los requisitos que la empresa previamente ha establecido en su manual de funciones según corresponde para cada cargo, no calificarán para las ofertas laborales que se expongan.

Área comercial

Estrategias FO

F1- O1: Aprovechar la eliminación del IVA para los productos LED ofreciendo precios de venta más bajos para los clientes.

F1-O2: Determinar cuáles son los productos para la construcción que se benefician de los acuerdos comerciales y evaluar la acogida o el nivel de consumo que tienen en Ecuador para que la empresa pueda importarlos.

F1-O3: Mantener informados a los clientes sobre los productos que la empresa ofrece, sus funcionalidades y los beneficios que traen consigo, ya sea por el ahorro de energía, la durabilidad, el diseño etc. Las características que le dan valor al producto, para sustentar que su consumo es una necesidad para el cliente final.

F1- O4: Ofrecer muestras gratis o de bajo costo a los posibles clientes para que exhiban en sus locales comerciales los productos y evalúen la acogida que tendrán por parte de los consumidores

F1- O5: Indicar al personal de ventas las características particulares que poseen los productos importados, para que los clientes mayoristas sepan que adquieren productos extranjeros de buena calidad y a excelentes precios.

F2-O2: Mantener la ética y el compromiso con los clientes, ofreciendo artículos de buena calidad e indicar claramente el origen de su procedencia sin engañar.

F2- O4: Publicitar en las redes sociales de la empresa los productos, marcas y garantías que se ofrecen sobre los mismos; mediante el uso de la publicidad digital que es además de bajo costo se logra llegar a mercados mucho más amplios y la empresa se da a conocer.

F3-O1: Establecer metas en ventas de productos LED a los vendedores; esto con el objetivo de aumentar la rotación de inventario de dichos productos aprovechando la reducción de precio que trajo consigo la eliminación del impuesto IVA.

F3-O4: Levantar información sobre el total de negocios que se dedican a la venta de productos para acabados de construcción en la ciudad de Cuenca, armar una distribución geográfica y asignar una zona a cada vendedor para que se encargue de visitar a nuevos negocios comerciales, ofrecer los productos, indicar sus beneficios y reclutar nuevos clientes para la empresa; se puede seguir la misma estrategia para abordar nuevos mercados.

F4-O4: Ofrecer despachos de pedidos de forma inmediata a los clientes fuera de la ciudad de Cuenca para que la mercadería les llegue máximo al siguiente día de haber efectuado la compra.

F5-O3: Ofrecer a los clientes promociones y descuentos atractivos en productos seleccionados, tanto nacionales como importados.

F5-O4: Negociar con los proveedores nacionales e internacionales precios más bajos y mayor funcionalidad de los productos para ofrecer al mercado siempre artículos innovadores a través de los cuales logre ser un referente a nivel nacional.

F5-O5: Elaborar una estrategia de marketing que promueva el consumo tanto de productos nacionales como de los extranjeros, indicando que cada uno posee cualidades y beneficios diferentes.

Estrategias FA

F1-A1: Ofrecer a los clientes siempre productos innovadores, funcionales y de buena calidad.

F1-A2: Evaluar la rotación de inventario que tienen los productos que la empresa importa y suspender si es necesario la importación de los artículos de baja rotación.

F2-A1: Realizar los procesos de reposición de garantías a los clientes de forma inmediata.

F3-A1: Establecer metas de venta competitivas a los vendedores, ofrecer comisiones para quienes las cumplan y bonificaciones para quienes las sobrepasen.

F4-A1: Solicitar al chofer de la empresa usar siempre la herramienta GPS de su celular para tomar las vías que se encuentran menos congestionadas, de manera que se logren entregar los pedidos de forma inmediata y los clientes queden satisfechos con el servicio y la rapidez haciendo que prefieran siempre comprar a la empresa por su eficiencia.

F4-A2: Cotizar con diferentes navieras los costos de embarque de las importaciones y escoger al que ofrezca mejores precios pero que a la vez sea responsable con las fechas de arribo de la mercancía hasta Ecuador para no tener inconvenientes relacionados con falta de stock en bodega debido a que la importación se retrasó.

F5- A1: Crear nombres comerciales atractivos para los diferentes productos que la empresa importa con el fin de que llamen la atención de los consumidores en el mercado.

Estrategias DO

D2-O3: Fijar objetivos de marketing y en función de ello establecer estrategias para la comercialización de los productos, analizando las particularidades de cada uno, de esta forma se logrará aprovechar óptimamente la gran necesidad del mercado.

D2-O4: Priorizar el uso de redes sociales para poner en marcha el diseño y ejecución de las estrategias de marketing, el internet en la actualidad es la pieza clave para establecer estrategias y probar nuevos mercados sin la necesidad de aperturar puntos de venta físicos.

D2- O5: Promover el uso de encuestas digitales a través de las redes sociales para evaluar las preferencias de consumo de las personas respecto a marcas, diseños de productos etc. Eso le permitirá a la empresa tener una idea acerca de los productos que el mercado demanda y en función de ello planificar las importaciones de nuevos productos y la búsqueda de nuevos proveedores nacionales

D3-O4: Definir entre el personal del área un empleado para que dirija la fuerza de ventas, planifique los objetivos mensuales y anuales y controle su cumplimiento, en el caso de no existir personal capacitado para esa función, se deberá evaluar la posibilidad de contratar a una persona nueva que asuma la posición.

D4-O4: Centrar los esfuerzos para mejorar la satisfacción de los clientes más recientes de la empresa que están mal atendidos, con el objetivo de controlar la mala reputación que ellos pueden generar a través de comentarios boca a boca, así convertirán las malas experiencias de los clientes inconformes en comentarios positivos que jugarán a favor de la reputación de la empresa al momento de abordar nuevos mercados.

D5-O3: Realizar una investigación de mercados para determinar de forma precisa los productos o servicios que los consumidores en general buscan, de esta manera se puede ofrecer al cliente lo que necesita y lo que pocos o nadie ofrece, esto le permitiría a la empresa hacerse un espacio único en el mercado.

D5-O4: Entregar exhibidores gratuitos a los clientes para garantizar que los productos de la empresa están ubicados en una posición estratégica dentro de sus negocios; logrando así, aumentar las posibilidades de ser la primera opción del cliente final, esto incrementaría las ventas de la empresa y las marcas de sus productos seguirían ganando territorio a nivel nacional.

Estrategias DA

D1-A1: Realizar una reubicación del personal del área comercial acorde a lo que se defina en el manual de funciones e indicar a cada uno de los trabajadores cuáles son sus funciones dentro de la empresa para que puedan realizar un trabajo coordinado que contribuya al alcance de los objetivos trazados, entre ellos superar a la competencia.

D1-A2: Indicar al personal de importaciones que de su gestión depende abaratar todos los costes relacionados con importación, búsqueda de agentes aduaneros, fletes, seguros, y demás trámites relacionados.

D2-A1: Desarrollar estrategias de marketing de fidelización para mantener a los clientes de la empresa satisfechos y evitar que recurran a la competencia.

D5-A1: Comunicar a la comunidad que la empresa patrocina a jóvenes deportistas, esto permitirá alcanzar dos cosas a la vez; por un lado, se demuestra la responsabilidad social de Imporpisos y por otro, se potencia la imagen comercial.

Área de operaciones

Estrategias FO

F2-O2: Realizar pruebas de tiempo para determinar cuánto le toma al personal cargar un camión y llenarlo de productos para entregas; establecer ese tiempo como mínimo y ampliarlo un poco más como máximo para que el personal tenga una referencia a la cual

acatarse para cargar los productos, de esta manera se logrará ser más eficientes con el uso del tiempo.

F2-O3: Implementar un software logístico que le permita al cliente conocer en tiempo real el estado de sus pedidos, desde que están en bodega hasta que el camión sale a recorrido, esto hará posible reducir el nivel de incertidumbre que experimentan los mayoristas cuando realizan un pedido y no conocen si en verdad ya se está preparando su entrega.

F4-O1: Estandarizar los procesos de logística dentro de la empresa a través del diseño de un manual de procedimientos en el cual se detalle las políticas de acceso de personal a bodega.

Estrategia FA

F1-A1: Revisar que todos los pedidos de mercadería que se receptan en bodega estén en condiciones óptimas y reportar de forma inmediata al departamento comercial si alguno está en mal estado, adjuntado para ello las pruebas necesarias.

F1-A2: Realizar conteos físicos semanales de los productos y compararlos con el stock que emite el sistema para asegurarse que no existe ningún descuadre y con ello el departamento comercial pueda determinar mediante análisis la rotación de los productos, eso servirá para que planifiquen las compras de forma adecuada y no se genere desabastecimiento o acumulación de mercancías.

F3-A3: Mantener un espacio en donde se guarden todos los instrumentos de seguridad para uso del personal como son las fajas para levantar peso, guantes, botas con puntas de acero, cascos, etc.

Estrategias DO

D2-O1: Mantener un canal de comunicación abierto entre el área de ventas y bodega; en función de los pedidos del día, ventas coordinará con los transportistas interprovinciales la hora a la que deberán llegar a la bodega de la empresa para cargar los pedidos de los clientes y comunicará al responsable del área las horas de entrada que se han acordado con los diferentes transportistas para que hagan respetar los horarios acordados.

D2-O2: Ventas acordará una misma hora de ingreso a bodega con todos los transportistas interprovinciales, con ello se logrará agilizar el proceso de carga ya que todos ingresarán a una misma hora; así se puede planificar con mayor precisión los tiempos para entregas locales sin afectar la puntualidad ofrecida a los clientes de la ciudad.

D3-O1: El jefe de bodega será el encargado de coordinar el despacho a clientes y deberá verificar que todos los productos que se están entregando coinciden con la guía de remisión que ha efectuado el área comercial.

D3- O2: Establecer un sistema multas por errores de despacho reincidentes.

D4-O1: Organizar una lista de difusión en la que consten todos los clientes de la empresa y enviar un comunicado indicando los horarios de atención en bodega.

Estrategias DA

D1-A3: Ejecutar junto con la gerencia general y las demás áreas la elaboración del reglamento de seguridad y salud ocupacional.

5.2 Planeación estratégica basada en objetivos, políticas, planes y procedimientos según cada área funcional.

5.2.1 Gerencia general

Tabla 29: Plan estratégico para el área de gerencia general

OBJETIVO 1) Gestionar el desarrollo de la planificación estratégica en conformidad con las demás unidades administrativas.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ El plan estratégico será elaborado con la participación de las jefaturas de cada departamento. ✓ La dirección general se encargará de definir los lineamientos y la metodología para el desarrollo del plan estratégico. ✓ El plan estratégico será revisado de forma anual y se ajustará a la realidad del entorno cambiante. ✓ Los jefes de departamento son responsables de coordinar el apoyo a los procesos de planificación y consecución de los objetivos. ✓ Los jefes de departamento deberán entregar informes trimestrales a la gerencia general sobre el avance en el cumplimiento de los objetivos planteados. ✓ La dirección general será responsable de la difusión del plan estratégico.		✓ Gerente General
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Previo al proceso de elaboración del plan estratégico se deberán identificar primero las	P-E1. ✓ Revisar el ideario empresarial: misión, visión y valores.	

debilidades y falencias de la empresa. E-2. Preparar el proceso de la planificación estratégica basado en un sistema de análisis, evaluación y diagnóstico exhaustivo. E-3. Socializar el plan estratégico con todos los miembros de la empresa, haciéndoles conocer los puntos clave del sector, las regulaciones a las que está sujeto y explicar como esos factores pueden jugar en contra o favor de la empresa.	✓ Realizar un FODA basado en la situación actual de la empresa en general. ✓ Realizar un FODA por departamentos. ✓ Revisar los estados de situación financiera de los últimos años. ✓ Realizar reuniones con los jefes departamentales y subordinados para desarrollar diagramas de causa-efecto. P-E2 ✓ Tener clara la motivación por la cual se lleva a cabo el desarrollo del plan estratégico. ✓ Realizar un análisis del contexto macro empresarial (PESTAL-PORTER) ✓ Realizar un análisis respecto a la demanda, la competencia, los proveedores y los clientes. ✓ Definir objetivos medibles y cuantificables para el período que abarca el plan. ✓ Plantear estrategias, evaluarlas mediante semaforización y elegir las más adecuadas. ✓ Controlar y evaluar el avance de las estrategias mediante el uso de indicadores de gestión. ✓ Diseñar y ejecutar los planes de acción correspondientes.	
---	---	--

	P-E3 ✓ La gerencia determinará el día y hora para la socialización del plan estratégico. ✓ El área de administración elaborará un comunicado por escrito para cada uno de los empleados indicando el lugar y fecha para la reunión. ✓ El gerente general elaborará una presentación para indicar a los empleados los puntos más relevantes del plan.	
COSTO TOTAL		\$0

OBJETIVO 2) Planificar y controlar las atribuciones y responsabilidades de los diferentes departamentos y del personal que los conforman.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ La dirección general se encargará de designar todas las posiciones de la estructura organizativa. ✓ El desempeño y cumplimiento de tareas será evaluado por parte del jefe de cada área. ✓ Se vinculará el desarrollo de las diferentes actividades con la misión, visión y valores de la empresa. ✓ La dirección general ordenará la definición de programas de capacitación de personal en coordinación con el área de Talento Humano. ✓ La atribución de funciones a los diferentes perfiles deberá ser aprobada por la dirección general.		✓ Gerente general
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Ejecutar la elaboración de un manual de funciones para que todos los empleados sepan exactamente cuáles son sus obligaciones. E-2. Coordinar con los jefes de área la definición de indicadores de evaluación para poder medir y controlar el cumplimiento y desempeño de las actividades que a cada trabajador corresponden. E-3. Elaborar el manual de funciones con una distribución de trabajo justa y acorde a cada tipo de puesto y socializar el mismo una vez concluido.	P-E1 ✓ La dirección general comunicará por escrito a los jefes de área la fecha, hora y lugar en donde se empezará la elaboración del manual de funciones. ✓ El establecimiento de funciones para cada cargo deberá realizarse en función de lo planteado en el plan estratégico. ✓ Los jefes de área deberán realizar un reporte con una descripción minuciosa de todas las actividades que se llevan a cabo en su área. ✓ La asignación de funciones para cada cargo se realizará en función de los objetivos y políticas de cada departamento. ✓ El manual de funciones deberá ser elaborado bajo una	

	estructura simple y de fácil entendimiento para todos los niveles de la empresa. P-E2 ✓ Se delegará al jefe de cada área la responsabilidad de plantear indicadores de evaluación para medir y controlar el cumplimiento de las funciones establecidas para los respectivos cargos. ✓ Los diferentes indicadores serán evaluados y aprobados por la dirección general. ✓ El jefe de área emitirá informes periódicos a la gerencia sobre el alcance y cumplimiento de las actividades definidas para cada cargo. P-E3 ✓ Se deberá realizar un test de aptitudes y habilidades a los trabajadores para ubicarlos en los diferentes puestos según sus capacidades. ✓ Los jefes departamentales serán los encargados de delegar responsabilidades entre sus subordinados.	
COSTO TOTAL		\$0

OBJETIVO: 3) Crear un entorno laboral positivo y saludable.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ El estilo de dirección debe promover una cultura sana, el trabajo en equipo y la satisfacción laboral. ✓ Las acciones de todos los actores que conforman la empresa deberán guardar coherencia con los valores institucionales y empresariales. ✓ La empresa promoverá un estilo de vida saludable entre todos sus colaboradores.		✓ Gerente general.
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Incorporar a la empresa personal con valores de competencia sana y espíritu de colaboración. E-2. Realizar una encuesta para evaluar la satisfacción de los empleados. E-3. Establecer metas y objetivos compartidos para fomentar el trabajo en equipo y no solo la autorrealización de cada individuo. E-4. Dar charlas sobre la buena alimentación y el ejercicio físico para mantener una vida saludable.	P-E1 ✓ Elaborar modelos de pruebas psicométricas para selección de personal. ✓ Las pruebas serán revisadas por el jefe de talento humano quien podrá realizar ajustes o correcciones y las aprobará. ✓ Las pruebas se extenderán a todos los aspirantes indistintamente del cargo al que apliquen. ✓ Se evitará contratar a personal que demuestre a través de los test niveles de competencia personal insana o negativa. P-E2 ✓ Aplicar encuestas de satisfacción laboral a los empleados una vez al año. ✓ El jefe de talento humano procesará la información y emitirá un informe de resultados a la gerencia. ✓ El gerente revisará las pruebas y coordinará la ejecución de acciones correctivas en caso de que los	

	niveles de insatisfacción sean elevados. P-E3 ✓ Se capacitará a los jefes de área para que sean buenos líderes y promuevan el trabajo en equipo. ✓ Los jefes de área serán responsables de distribuir responsabilidades compartidas entre los demás empleados. ✓ Los jefes de área se encargarán de evaluar de forma periódica el rendimiento de los empleados con el fin de lograr que estos alcancen su pleno potencial. ✓ Los jefes de área aportaran un feedback constante a los demás empleados puntualizando los alcances logrados y los errores cometidos durante el desarrollo de sus actividades. ✓ Se fomentará en el equipo la multiplicidad de puntos de vista y serán escuchados los aportes y observaciones de todos los miembros de la empresa, indistintamente de su cargo o nivel. P-E4 ✓ Se coordinará la contratación de los servicios de un nutricionista para que brinde una charla a los empleados sobre la alimentación saludable y los daños que causa a la salud el llevar hábitos perjudiciales como el consumo de bebidas alcohólicas y el cigarrillo. ✓ El profesional de la salud brindará esta charla 1 vez al año.	\$120
--	---	--------------

	✓ La duración de la charla será de 1 hora con 30 minutos. ✓ La dirección general y el departamento de talento humano coordinaran el día y la hora más idóneos para llevar a cabo la charla.	
COSTO TOTAL		\$120

OBJETIVO 4) Ordenar y difundir el reglamento interno de la empresa.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ El reglamento interno deberá ser aprobado por el Ministerio de Trabajo para que sea legalmente aplicable dentro de la empresa. ✓ Será obligación de la dirección general mantener informados a todos los empleados sobre los reglamentos y normas que deberán cumplir. ✓ Los jefes de cada área serán los responsables de hacer cumplir la normativa legal interna, ya que tienen la potestad para organizar, controlar, ejecutar y asegurar el cumplimiento de las actividades. ✓ El reglamento interno deberá ser revisado y actualizado si es conveniente dentro de un período de 2 años o antes, si ocurren cambios internos fuertes que así lo demanden.		✓ Gerente general
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Elaborar un reglamento interno de trabajo para regular la relación entre la empresa y los trabajadores E-2. Todo el personal de la empresa y sus socios comerciales distribuidores de las marcas de Imporpisos deben interiorizar y acogerse a las disposiciones que la empresa establece dentro de su reglamento interno.	P-E1 ✓ La elaboración del Reglamento Interno de Trabajo se coordinará entre la dirección general, y los jefes de área. ✓ Se deberá establecer un modelo para el Reglamento Interno de Trabajo acorde a la realidad y tamaño de la empresa. ✓ El RIT deberá ser elaborado bajo la asistencia de un profesional en derecho laboral para asegurarse que no se están limitando ni violentando derechos ni obligaciones, tanto del empleador como del empleado. ✓ Una vez elaborado el RIT y aprobado por el abogado en derecho laboral, se procederá a realizar el trámite en línea para que el Código de Trabajo lo apruebe.	\$350.00

	✓ Aprobado el RIT es legalmente aplicable dentro de la empresa. P-E2 ✓ El Reglamento Interno de Trabajo deberá ser socializado mediante reunión en donde estarán presentes todos los empleados de la empresa y se entregará un ejemplar impreso a cada uno de ellos. ✓ Los empleados actuales dejarán una firma de registro que acreditará la recepción del documento. ✓ EL Reglamento Interno de trabajo será lo primero que se entregue al personal de nuevo ingreso. ✓ Una vez entregado el ejemplar al empleado, este deberá firmar un documento que acreditará la recepción por su parte de dicho documento. ✓ El reglamento interno será entregado también a los distribuidores autorizados de las marcas de la empresa.	
COSTO TOTAL		\$350,00

OBJETIVO: 5) Controlar y dirigir el correcto funcionamiento de la empresa.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Los jefes de área emitirán informes trimestrales a la gerencia indicando la medida en que se han alcanzado y desarrollado las diferentes actividades que a cada área le corresponden. ✓ La Gerencia General se encargará de mantener un monitoreo constante sobre la competencia y las regulaciones políticas y económicas en el sector.		✓ Gerente general
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Establecer una fecha y hora límite para que los jefes de área emitan sus informes de resultados a gerencia y este pueda evaluar la capacidad de respuesta de las mismas para que en función de ello vaya planificando acciones que le permitan alcanzar una cobertura nacional exitosa. E-2. Desarrollar y mantener un estudio actualizado sobre los nuevos acuerdos comerciales, regulaciones sobre importaciones y regulaciones económicas en el país. E-3. Desarrollar estudios constantes para conocer la evolución y crecimiento del sector y sus previsiones.	P-E1 ✓ Los jefes de área deberán respetar la fecha y hora límite para entregar el informe de resultados trimestrales a la gerencia. ✓ Será obligación de la gerencia revisar de forma oportuna los informes emitidos por los jefes de área. ✓ El Gerente General deberá consolidar un solo informe que recopile los resultados alcanzados por todos los departamentos. ✓ Se realizará una reunión trimestral con los jefes de área para discutir sobre el planteamiento de nuevas decisiones en las diferentes dependencias que contribuyan a alcanzar una cobertura nacional exitosa P-E2 ✓ Realizar un levantamiento de información económica del país y demás regulaciones	

	que pueden beneficiar o perjudicar a la empresa. ✓ Informarse constantemente sobre los nuevos acuerdos comerciales que el país realiza y que benefician a productos de la construcción. ✓ Analizar las leyes que incentivan al sector de la construcción para identificar nuevas y mejores oportunidades para la empresa. P-E3 ✓ Identificar si la tendencia económica del sector crece o decrece y revisar las previsiones que se establecen. ✓ Si la tendencia del sector está creciendo, pero las ventas de la empresa han bajado o se mantienen constantes se deberá realizar un análisis para determinar las causas e idear estrategias para potenciar las ventas. ✓ Regular las compras nacionales e internacionales en caso que las previsiones para el sector sean negativas.	
COSTO TOTAL		\$0

5.2.2 Área contable y administrativa

Tabla 30: Plan estratégico para el área contable y administrativa

OBJETIVO: 1) Organizar, dirigir, coordinar y controlar debidamente las actividades contables y administrativas de la empresa.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Ser éticos, ordenados y responsables con el registro de la información ✓ La información contable que se consolide en el departamento administrativo deberá ser enviada de forma oportuna a contabilidad. ✓ Las transacciones comerciales o no comerciales deben ser registradas al día en el sistema de la empresa. ✓ Revisar que todas las transacciones registradas en sistema, tengan documentación de respaldo. ✓ Todo documento de compra, gasto, pagos o demás relacionados, deben contar con una firma de responsabilidad del empleado que ejecutó la transacción. ✓ No se realizarán compras, cobros o pagos de ningún tipo sin antes ser revisados y aprobados por administración. ✓ Las obligaciones contraídas de la empresa con empleados, proveedores y demás relacionados deben ser canceladas dentro de las fechas establecidas.		✓ Jefes de área
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Crear un correo institucional para todos los empleados. E-2. Capacitar al personal en el uso del sistema contable de la empresa. E-3. Realizar cursos de capacitación sobre conocimientos contables y administrativos que el personal de administración debe saber y mantener actualizados E-4 El personal de nuevo ingreso que se seleccione para la	P-E1 ✓ Coordinar con un ingeniero en sistemas la creación de un correo institucional. ✓ Facilitar un usuario y clave a cada empleado. ✓ Indicar a cada empleado que el usuario y clave es de uso personal y será su responsabilidad el cuidado y buen manejo del mismo. ✓ Será obligación de los empleados mantener la sesión del correo iniciada durante toda la jornada de trabajo y revisarlo constantemente.	\$200

empresa deberá demostrar una habilidad comunicacional positiva que contribuya a mejorar el flujo de información dentro de las áreas. E-5 El jefe de contabilidad y el de administración serán responsables de organizar y controlar el cumplimiento de las actividades encomendadas a cada trabajador según lo dispuesto en el manual de funciones de la empresa.	✓ Se comunicará a través del correo toda la información de trabajo entre las áreas. P-E2 ✓ Coordinar con el proveedor que instaló el sistema una capacitación al personal contable y administrativo. ✓ Culminada la capacitación evaluar al personal para asegurarse de que está respondiendo satisfactoriamente al proceso de enseñanza. P-E3 ✓ Diseñar una evaluación con los temas básicos que el personal debe conocer para determinar desde qué punto se deben abordar las capacitaciones. ✓ Averiguar sobre cursos de capacitación que se ofrecen en el mercado. ✓ Evaluar a los empleados una vez culminada la capacitación. P-E4 ✓ Talento humano se encargará de seleccionar al personal con las capacidades y habilidades que el área requiere. ✓ Los aspirantes a puestos en estas áreas también serán entrevistados por los jefes de las mismas. ✓ La decisión de contratar nuevo personal se coordinará entre talento humano y los jefes de las áreas contable-administrativa según los resultados de evaluación obtenidos por los aspirantes. P-E5 ✓ Los jefes de contabilidad y administración vigilarán el	\$250
---	---	--------------

	comportamiento y desempeño de los empleados de sus áreas y serán los responsables de distribuir y coordinar el trabajo de los mismos en función de las políticas y objetivos del área. ✓ El jefe de contabilidad coordinará con el responsable del área de administración que toda la documentación que soporta y muestra las operaciones de la empresa sea guardada en carpetas independientes, siguiendo un orden lógico, de fácil entendimiento y uso. ✓ Se deberán aplicar evaluaciones de desempeño de forma periódica a los empleados para medir su productividad de forma individual ✓ Los jefes de área deberán ayudar a los empleados a mejorar su rendimiento.	
COSTO TOTAL		\$450,00

OBJETIVO: 2) Dar seguimiento a las cuentas por cobrar.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Los clientes a los que se otorga crédito deberán ser aprobados por el gerente general. ✓ El gerente establece el cupo de crédito a clientes en coordinación con el departamento administrativo-contable. ✓ No se aceptan devoluciones de producto con afectación a cuentas por cobrar sin autorización del jefe de ventas. ✓ Registrar en el sistema de forma oportuna los cobros en efectivo, cheques o transferencias que los vendedores de campo reciben de sus clientes.		✓ Jefes de área ✓ Gerente General
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Definir junto con la gerencia requisitos que demuestren la solvencia económica de los clientes para poder otorgarles crédito E-2. Revisar frecuentemente el reporte de cartera vencida. E-3. Aplicar restricciones a los clientes que reiteradamente incumplen con sus obligaciones de pago. E-4. El jefe de contabilidad debe brindar asistencia al área de administración, al personal que controle la cartera pendiente de pago, resolviendo sus dudas o determinando mecanismos para disminuir las deudas incobrables	P-E1 ✓ El contador de la empresa deberá analizar los requisitos que la empresa solicita en la actualidad a los clientes para otorgar crédito y propondrá a gerencia requisitos nuevos o agregará los que considere hacen falta. ✓ Los nuevos requisitos establecidos deben ser aprobados por la gerencia ✓ Los clientes que no cumplan con todos los requisitos no accederán al crédito ✓ Contabilidad en coordinación con gerencia establecerá los cupos y plazos de crédito para los clientes en función de la información que proporcionen. ✓ Administración se encargará de procesar en el sistema los plazos de crédito y cupos definidos para cada cliente. P-E2 ✓ Todos los días se visualizará el reporte de cuentas por cobrar	

	que emite el sistema de la empresa. ✓ Revisar las facturas que están por vencer de cada cliente. ✓ Notificar al vendedor asignado para cada cliente las facturas que están próximas a vencer. ✓ El agente vendedor coordinará el pago oportuno de sus clientes. ✓ Administración deberá registrar a tiempo los pagos que los vendedores zonales entreguen. ✓ Los vendedores zonales tendrán un plazo de 3 días para entregar el pago por facturas vencidas de sus clientes, caso contrario administración contactará directamente a los clientes. P-E3 ✓ Contabilidad notificará a administración sobre los cheques de clientes que el banco ha devuelto o protestado. ✓ Administración reportará a gerencia a los clientes que incumplen reiteradamente con las fechas de pago acordadas, entregan cheques inconformes o presentan conductas de pago inapropiadas. ✓ Gerencia general dispondrá las restricciones emitidas para cada cliente según sea el caso. ✓ Administración procesará en sistema los cambios, sean estos la eliminación del crédito, la disminución del cupo, la reducción del plazo, etc.	
--	---	--

	✓ Administración notificará a los vendedores correspondientes los cambios que se han impuesto sobre el cliente que tenga a su cargo. ✓ El vendedor comunicará de forma inmediata al cliente las restricciones que se le han impuesto. P-E4 ✓ El jefe de contabilidad definirá los sistemas para recuperación de créditos y disminución de las deudas incobrables de la empresa. ✓ La persona encargada de recuperación de cartera será asesorada por el contador para dar un correcto tratamiento a esos incobrables. ✓ El jefe de administración verificará que el encargado de recuperación de cartera haya cumplido con el proceso de cobro dentro de las fechas oportunas y haya realizado las acciones necesarias para recuperar el pago antes de que se vuelva un incobrable para la empresa.	
COSTO TOTAL		\$0

OBJETIVO: 3) Brindar informes oportunos a la gerencia que apoyen a la toma de decisiones en inversión y demás temas relacionados.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Los informes financieros que emitirá el contador deben ser enviados a la gerencia a través del correo institucional y además ser entregados de forma impresa dentro de las fechas acordadas. ✓ El jefe de contabilidad archivará de forma ordenada en carpetas independientes todos los informes financieros presentados a la gerencia. ✓ Los jefes de área deben registrar en el sistema de forma oportuna toda la información que implica entrada o salida de dinero y mercadería para que contabilidad elabore informes ajustados a la realidad de la empresa.		✓ Jefes de área ✓ Gerente General
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. El área de contabilidad deberá emitir informes financieros en los que se incluya el cálculo del retorno de la inversión. E-2. Evaluar el costo de oportunidad sobre importaciones de productos nuevos para la empresa y que se benefician de la eliminación de las sobretasas. E-3. Ampliar el portafolio de productos acorde a los análisis costo-oportunidad que el responsable emitirá sobre las posibles nuevas importaciones. E-4. El jefe de contabilidad debe mantenerse actualizado sobre los temas de tributación que pueden afectar a la empresa e informar a tiempo a la gerencia.	P-E1 ✓ El contador deberá elaborar informes financieros para la gerencia siguiendo una estructura ordenada. ✓ Los informes financieros se presentarán de forma mensual. ✓ Los informes deben incluir tablas y gráficos comparativos con respecto a los resultados obtenidos en el período anterior. ✓ Al final del año se consolidará un solo informe financiero en el que se incluirá el cálculo del ROI. P-E2 ✓ El departamento comercial será el encargado de ubicar productos atractivos que posiblemente se pueden importar. ✓ Se emitirá un informe del departamento comercial a contabilidad indicando los productos que se han elegido y se solicitará realizar el análisis costo-oportunidad.	

	✓ Contabilidad realizará los cálculos y emitirá los resultados a la gerencia y al departamento comercial. ✓ Se realizará una reunión con la gerencia, el jefe del área comercial y el contador para discutir la toma de decisiones sobre los resultados obtenidos. P-E3 ✓ El departamento comercial ampliará el portafolio de productos en base a lo acordado en la reunión con la gerencia y el contador. ✓ Se coordinará con el gerente y el área de importaciones la búsqueda de proveedores de buena calidad de los productos que se han seleccionado y han sido aprobados según los resultados del análisis costo-oportunidad. ✓ Ubicado al mejor proveedor se iniciarán los trámites para importación. P-E4 ✓ El jefe de contabilidad debe contribuir al constante monitoreo del entorno que efectúa el gerente e informarle de forma oportuna sobre posibles nuevos impuestos. ✓ El jefe de contabilidad asesorará a la gerencia indicando las acciones que puede tomar para hacer frente a esos nuevos impuestos.	
COSTO TOTAL		

OBJETIVO: 4) Buscar opciones de financiamiento de bajo costo y optimizar el uso de los recursos materiales y económicos de la empresa		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Analizar los índices de liquidez de la empresa y determinar la capacidad de endeudamiento que posee. ✓ El jefe de contabilidad presentará a la gerencia las mejores opciones de financiamiento. ✓ Los procesos de compras de insumos para uso dentro de las áreas serán coordinados con el departamento administrativo- contable quién velará por el uso óptimo y consciente de los materiales. ✓ Los empleados tendrán la obligación de dar un buen uso y cuidado a los materiales que se les entrega y será su responsabilidad la reposición de los mismos en caso de que estos se dañen o pierdan.		✓ Jefe de contabilidad ✓ Gerente General
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Identificar dentro de las actividades de operación de la empresa los procesos en los cuales se puede generar un ahorro significativo de gastos o costos. E-2. Aprovechar la independencia financiera que la empresa tiene y crear un ahorro para hacer frente a contingencias relacionadas con impuestos u otros imprevistos. E-3. Cotizar opciones de financiamiento externo para sumarlo al capital propio y lograr realizar mayores inversiones para posicionar mejor la empresa en el mercado.	P-E1 ✓ La información contable debe ser actualizada diariamente en el sistema de la empresa y mostrar la realidad de las operaciones que se efectúan en todas las áreas. ✓ El jefe de contabilidad debe mantener un adecuado control de gastos. ✓ Determinar las actividades o áreas en donde se están generando gastos innecesarios o mal uso de recursos y definir con la gerencia las acciones a realizar. P-E2 ✓ Consultar en el mercado financiero las mejores tasas pasivas que se ofrezcan en bancos o cooperativas.	

	✓ Evaluar la calidad de la entidad financiera, su experiencia, y calificación mínima de A+ para crear un fondo de ahorros de la empresa en dicha entidad. ✓ El gerente autorizará los montos que se destinarán a la cuenta de ahorros. ✓ El gerente definirá si el monto se destina de forma mensual, trimestral o de manera intermitente. P-E3 ✓ Determinar la cantidad de dinero que a la empresa le haría falta para completar sus procesos de ampliación de portafolio y demás necesidades que se determinen para financiar su expansión. ✓ Consultar en el mercado financiero las instituciones que ofrezcan las tasas de interés más bajas. ✓ Averiguar sobre las líneas de crédito que el gobierno ha ampliado para emprendedores. ✓ Evaluar la calidad de las entidades financieras, su experiencia, plazos de crédito, etc. Para solicitar un préstamo.	
COSTO TOTAL		

5.2.3 Área de Talento Humano

Tabla 31: Plan estratégico para el área de Talento Humano.

OBJETIVO: 1) Proveer a la empresa el talento humano idóneo para los diferentes puestos que se necesiten y dirigir los procesos de contratación de personal.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Previo al proceso de selección de personal, Talento Humano emitirá un informe a la gerencia que sustente la necesidad de incorporar nuevos empleados. ✓ Será exclusiva competencia del departamento de Talento Humano la selección y admisión del personal. ✓ La ubicación del personal la realizará el jefe del área respectiva lo cual deberá ser notificado al departamento de Talento Humano. ✓ Para la admisión del personal se deberá exigir el cumplimiento de todos los requisitos definidos para cada tipo de puesto según el manual de funciones de la empresa. ✓ En caso de las nuevas vacantes que surjan se dará preferencia al personal estable para la promoción de puestos mediante un concurso interno. ✓ Los contratos de trabajo que Imporpisos celebre, bajo cualquiera de las modalidades admitidas en el Código de Trabajo, constarán necesariamente por escrito.		✓ Jefe de Talento Humano
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1 Definir dentro del manual de funciones como requisito esencial una formación académica de tercer nivel, además de la experiencia y habilidades que se requieren, en especial en los cargos como jefaturas y asistentes del área. E-2. Diseñar pruebas de personalidad y competencia. E-3 Diseñar procesos de inducción eficaces para que sean dirigidos por el personal del área en donde se incorporen empleados nuevos.	P-E1 ✓ Evaluar la complejidad de las funciones de los diferentes cargos. ✓ Definir para cada puesto los requisitos académicos que se necesitan, estableciendo como requisito mínimo la formación de tercer nivel para cargos que impliquen manejo y control de personal. ✓ Indicar dentro de las ofertas de trabajo los requisitos mínimos y las habilidades que se requieren para el cargo.	

E-4. Los postulantes que no cumplan todos los requisitos que la empresa previamente ha establecido en su manual de funciones según corresponde para cada cargo, no calificarán para las ofertas laborales que se expongan E-5. Establecer contratos de trabajo a prueba, con el fin de evaluar de forma precisa si el empleado está capacitado para desarrollar de forma correcta el trabajo que se le ha encomendado y continuar la relación laboral durante el primer año o el tiempo que sea acordado entre las partes.	P-E2 ✓ Contratar los servicios de un psicólogo laboral para diseñar las pruebas de selección de personal acorde a los requerimientos y habilidades que se establezcan en el manual de funciones según corresponde a cada tipo de puesto. ✓ Ordenar las pruebas en carpetas independientes según cada área y puesto. ✓ Ubicar las pruebas en un lugar seguro y bajo llave. ✓ Cuidar la no divulgación de las pruebas entre el personal de la empresa. P-E3 ✓ Definir los puestos para los cuales se puede designar personal para que se encargue de asesorar al nuevo empleado en sus tareas. ✓ Seleccionar entre el personal del área al empleado más antiguo para que se encargue de asesorar al personal de nuevo ingreso durante el desempeño de sus tareas. ✓ Definir con los jefes de área un período de tiempo durante el cual se asesorará al empleado nuevo en sus tareas. ✓ Indicar al personal de nuevo ingreso el período durante el cual se le prestará asesoramiento. ✓ Evaluar el desempeño del empleado durante el desarrollo de sus tareas una vez terminado el proceso de inducción.	\$280
--	--	--------------

	P-E4 ✓ Publicar las ofertas laborales dentro de plataformas diseñadas para la selección de personal como Multitrabajos, Compu Trabajo, Linkedin, etc. ✓ Filtrar a través del programa a los candidatos que cumplan con el 100% de los requisitos. ✓ Contactar a los candidatos seleccionados y acordar una entrevista personal. ✓ Continuar con el proceso de evaluaciones escritas con el personal que haya aprobado satisfactoriamente la entrevista personal. P-E5 ✓ Establecer dentro del contrato que se celebre entre las partes el tiempo de prueba que durará máximo 90 días. ✓ Antes de iniciar sus actividades, todo trabajador que ingrese a Imporpisos suscribirá el contrato de trabajo acorde a los términos establecidos en la ley. ✓ Firmar dos ejemplares, uno deberá ser entregado al trabajador y otro deberá quedarse en la empresa.	
COSTO TOTAL		\$280

OBJETIVO: 2) Cuidar del mantenimiento de la satisfacción laboral en la empresa.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Atender las consultas y reclamos presentados por los empleados, relacionados con la aplicación e interpretación de reglamentos, manuales y procedimientos; con el fin de proponer soluciones oportunas. ✓ Planificar, coordinar y dirigir estudios para evaluar el clima laboral en la empresa. ✓ Promover la satisfacción de los empleados mediante programas de desarrollo y crecimiento laboral que permitan al trabajador escalar hacia mejores remuneraciones y cargos en base al mérito, aptitudes y habilidades que demuestre. ✓ Coordinar las acciones necesarias con el fin de garantizar un pago de remuneraciones oportunas a los empleados.		✓ Jefe de Talento Humano
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Informar a los trabajadores mediante reuniones las nuevas reformas laborales que se establezcan. E-2. Incluir carteles en las diferentes áreas de la empresa destacando el ambiente de cordialidad y trabajo en equipo que se maneja en la empresa.	P-E1 ✓ Mantener vías de comunicación abiertas con los empleados e informarles acerca de nuevas reformas laborales que en el país tengan lugar. ✓ Evaluar el impacto de las reformas laborales sobre los trabajadores y establecer mecanismos para equiparar dichas acciones. ✓ No se deberán aplicar dichas reformas laborales sin antes informar a los trabajadores y sin previa evaluación de los efectos secundarios que podrían incidir en la productividad laboral como consecuencia del descontento de los trabajadores	

	P-E2 ✓ Coordinar una reunión con la presencia de todos los empleados. ✓ Separar a los empleados por áreas. ✓ Usando el método de recolección de ideas de la “libreta de apuntes” pedir a los empleados que plasmen sus ideas en 5 frases de motivación que les gustaría ver siempre en sus áreas de trabajo o alguna frase divertida que fomente la unión y el trabajo en equipo. ✓ Escoger con todos los empleados 5 frases por área y ubicarlas en puntos estratégicos dentro de la empresa según corresponda a cada departamento.	
COSTO TOTAL		

OBJETIVO: 3) Coordinar con los jefes de área la ejecución de capacitaciones para los empleados que contribuyan a fortalecer sus capacidades para alcanzar el cumplimiento de los objetivos empresariales y la satisfacción de los clientes.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Todo personal contratado o ascendido por la empresa, debe pasar un correcto proceso de inducción que será dirigido por personal delegado y autorizado por el área de Talento Humano. ✓ Los temas y procesos de inducción y capacitación de personal se planificarán en coordinación con los jefes de cada área. ✓ Los trabajadores que participen de los procesos de capacitación deben comprometerse con la aprobación satisfactoria de los temas impartidos, caso contrario deberán aportar una contribución proporcional al valor cubierto por parte de la empresa, si lo hubiere.		✓ Jefe de Talento Humano ✓ Jefes de área
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Pedir a los jefes de áreas que evalúen el desempeño del personal que tienen a su cargo e identifiquen los temas, actividades o procesos en los cuales tienen falencias por falta de capacitación. E-2. Aprovechar el incremento de personas con estudios de tercer nivel, procurando incorporar a la empresa una mayor parte de ellos y escuchar las ideas y conocimientos que manejen en temas de talento humano con relación a capacitación de personal.	P-E1 ✓ Comparar las competencias y habilidades establecidas en el manual de funciones para cada cargo con el perfil real de los trabajadores que actualmente ocupan esos puestos. ✓ Determinar los temas, áreas o procesos en los cuáles al personal le hace falta reforzar conocimientos. ✓ Los jefes de cada área emitirán un informe a Talento Humano indicando los temas que se deben capacitar en su área y con su personal. ✓ Coordinar una reunión con los jefes de área y el gerente general para definir los objetivos generales de la capacitación y determinar si	

	es necesario contratar servicios externos o si se puede capacitar con personal de la empresa. P-E2 ✓ Los jefes de área deberán ubicar entre el personal a los empleados cuya formación académica les permita aportar en temas de talento humano con relación a capacitación de personal. ✓ Incluir a los empleados seleccionados dentro de los programas de capacitación a trabajadores.	
COSTO TOTAL		

5.2.4 Área Comercial

Tabla 32: Plan estratégico para el área comercial

OBJETIVO: 1) Identificar y aprovechar las nuevas oportunidades que surjan del mercado para potenciar la comercialización de los productos de la empresa.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Mantener una comunicación constante con el área de gerencia y el área contable administrativa para compartir información relevante que apoye a la búsqueda e identificación de nuevas oportunidades de mercado. ✓ Cuidar del mantenimiento de la calidad de todos los productos que la empresa ofrece. ✓ Tener claro cuál es el cliente objetivo de la empresa.		✓ Jefe del área comercial ✓ Jefe de marketing
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Realizar una investigación de mercados para determinar de forma precisa los productos o servicios que los consumidores en general buscan, de esta forma se puede ofrecer al cliente lo que necesita y lo que pocos o nadie ofrece. E-2. Aprovechar la eliminación del IVA para los productos LED ofreciendo precios de venta más bajos. E-3. Determinar cuáles son los productos para la construcción que se benefician de los acuerdos comerciales y evaluar la acogida o el nivel de consumo que tienen en	P-E1. ✓ Definir los objetivos que se pretenden alcanzar con la investigación de mercados. ✓ Presentar a la gerencia los objetivos de la investigación de mercados para que sean aprobados. ✓ Contratar los servicios de un especialista en investigación de mercados para que lleve a cabo el proyecto y presente los resultados de la misma. ✓ Planificar las importaciones y búsqueda de proveedores nacionales acorde a los resultados de la investigación de mercados; en el caso de las importaciones también se tomará en cuenta el análisis costo-oportunidad que el contador realice.	\$3000

Ecuador para que la empresa pueda importarlos. E-4. Mantener la ética y el compromiso con los clientes, ofreciendo artículos de buena calidad e indicar claramente el origen de su procedencia sin engañar.	P-E2 ✓ Establecer estrategias de venta para promover el consumo de iluminación LED e informar a la comunidad que éstos gravan IVA cero. ✓ Coordinar con el jefe de marketing el diseño de post promocionales e informativos con respecto a los beneficios que trae consigo el uso de luz LED en el hogar, destacando que son de calidad y que la empresa los ofrece a buenos precios. ✓ Reestructurar los precios de venta de los productos LED e informar a los clientes los nuevos precios, que serán más bajos. P-E3 ✓ Establecer una lista de los productos para la construcción que se benefician de diferentes acuerdos comerciales y facilitan su importación. ✓ Discutir con la gerencia la posibilidad de importarlos, quien evaluará la complejidad de los trámites que conlleva importar de un país nuevo. ✓ Incluir los productos escogidos dentro del análisis de investigación de mercados para conocer la acogida que tendrían en el mercado ecuatoriano y continuar con el análisis contable. ✓ Cerrar decisiones con la gerencia una vez evaluados los diferentes análisis. P-E4 ✓ Elaborar fichas técnicas sobre productos como cerámicas, cuarzos, pisos flotantes, sanitarios y demás e incluir la información de procedencia y	
---	---	--

	demás datos relevantes para conocimiento de los clientes. ✓ Armar un portafolio con las fichas y ubicarlas por tipo de producto. ✓ Entregar las fichas ordenadas por grupos de productos a los vendedores para que se encarguen de entregar la información a los clientes.	
COSTO TOTAL		\$3000

OBJETIVO: 2) Organizar, dirigir y controlar la fuerza de ventas.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Elaborar un plan de ventas anual ✓ Coordinar el proceso de contratación y formación de vendedores. ✓ Fijar las metas mensuales de ventas a los vendedores de campo. ✓ Establecer los sistemas de comisiones, bonificaciones y reconocimientos a empleados que destaquen por su labor. ✓ Indicar a la fuerza de ventas todos los detalles en cuanto a funcionalidad, marca, durabilidad, precios, etc. De los productos que la empresa vende. ✓ Seleccionar los productos que se pueden someter a descuentos o promociones. ✓ Organiza las rutas que le corresponden a cada vendedor.		✓ Jefe comercial
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Definir entre el personal del área un empleado para que dirija la fuerza de ventas, planifique los objetivos mensuales y anuales y controle su cumplimiento, en el caso de no existir personal capacitado para esa función, se deberá contratar a una persona nueva. E-2. Realizar una reubicación del personal del área comercial, acorde a lo que se defina en el manual de funciones e indicar a cada uno de los trabajadores cuáles son sus funciones dentro de la empresa para que puedan realizar un trabajo coordinado que contribuya al alcance de los objetivos trazados E-3. Levantar información sobre el total de negocios que se dedican a la venta de	P-E1 ✓ Comparar el perfil de los empleados actuales con el definido en el manual de funciones para el jefe de ventas. ✓ Determinar a través de la evaluación de perfiles si existe algún empleado para asumir el cargo. ✓ Establecer un período de prueba para evaluar la capacidad del empleado elegido para desarrollar y cumplir con las tareas del puesto. P-E2 ✓ Realizar un análisis del perfil de los empleados y comparar con los requerimientos definidos para cada cargo según el manual de funciones. ✓ Analizar los resultados obtenidos del análisis de perfiles en coordinación con el Jefe de Talento Humano.	

productos para acabados de construcción en la ciudad de Cuenca, armar una distribución geográfica y asignar una zona a cada vendedor para que se encargue de visitar a nuevos negocios comerciales, ofrecer los productos, indicar sus beneficios y reclutar nuevos clientes para la empresa E4. Establecer metas de ventas competitivas a los vendedores, ofrecer comisiones para quienes las cumplan y bonificaciones para quienes las sobrepasen. E-5. Indicar al personal de ventas las características particulares que poseen los productos importados, para que los clientes mayoristas sepan que adquieren productos extranjeros de buena calidad y a excelentes precios. E-6. Establecer metas en ventas de productos LED a los vendedores. E-7. Ofrecer a los clientes promociones y descuentos en productos seleccionados, tanto nacionales como extranjeros.	✓ Reubicar al personal del área en función de los resultados obtenidos. P-E3 ✓ El jefe de ventas realizará un levantamiento de información geográfica para determinar las zonas en la ciudad de Cuenca con un mayor potencial de clientes para la empresa. ✓ Realizar un mapeo con las zonas que el jefe de ventas haya elegido para que los vendedores visiten, a fin de ampliar el portafolio de clientes. ✓ Asignar a los vendedores la zona que les tocará cubrir. ✓ Asignar a los vendedores los días que deberán visitar las zonas nuevas. ✓ Diseñar un documento de control en el que conste el nombre de la empresa que el vendedor ha visitado, la firma de la persona que lo atendió y el sello de la empresa. P-E4 ✓ Desarrollar con el contador un plan de comisiones que se ajuste a la realidad de la empresa, que no afecte las ganancias de la misma pero tampoco desmotive a los vendedores. ✓ Definir las metas mensuales para los vendedores en función de los objetivos de venta generales del área. ✓ Establecer un monto mínimo de ventas al mes a partir del cual el vendedor comisionará. ✓ Definir un sistema de bonificaciones para incentivar a los vendedores que logren colocar ventas por un monto	
---	---	--

	superior a la meta mensual fijada. P-E5 ✓ Organizar reuniones con los vendedores de campo y los vendedores de mostrador e indicar las características, marcas, funcionalidades, durabilidad de los diferentes productos que la empresa vende, los actuales y los que vaya incorporando. ✓ Diseñar evaluaciones para determinar el conocimiento de los vendedores sobre los productos que la empresa comercializa. ✓ Retroalimentar y reforzar el conocimiento de los vendedores en base a los resultados obtenidos de las evaluaciones aplicadas a los mismos. P-E6 ✓ Fijar con el contador sistemas de comisiones periódicos en base a las promociones, lanzamientos de nuevos productos, acorde a las temporadas, etc. ✓ Fijar las metas de venta a los vendedores acorde a los niveles de stock de los diferentes productos LED que mantiene la empresa y acorde a la previsión de compra que se haga para cada uno. P-E7 ✓ Determinar los niveles de stock que mantiene la empresa en los diferentes productos que comercializa. ✓ Identificar la mercadería en la cual se tiene un stock acumulado. ✓ Analizar los precios de costo de cada uno de los productos	
--	--	--

	y en función de ello fijar precios atractivos, reduciendo el margen de ganancia. ✓ Fijar con el departamento de marketing el diseño de contenido promocional para los productos sujetos a ofertas.	
COSTO TOTAL		

OBJETIVO: 3) Posicionar a la empresa en el mercado.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ La empresa debe tener claramente definidos el/los segmento(s) a lo(s) que atiende y fijar sus estrategias de posicionamiento acorde a ello. ✓ Coordinar con el jefe de marketing el diseño de estrategias que resalten la imagen de la empresa en todos los ámbitos: comercial, social, ambiental. ✓ Coordinar con el jefe de marketing una presencia activa en redes sociales y una interacción frecuente con la comunidad mediante ella.		✓ Jefe de marketing
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Mantener informados a los clientes sobre los productos que la empresa ofrece, sus funcionalidades y los beneficios que traen consigo, ya sea por el ahorro de energía, la durabilidad, el diseño etc. Las características que le dan valor al producto y sustentan que su consumo es una necesidad para el cliente final. E-2. Ofrecer despachos de pedidos de forma inmediata a los clientes fuera de la ciudad de Cuenca para que la mercadería les llegue máximo al siguiente día de haber efectuado la compra. E-3. Entregar exhibidores gratuitos a los clientes para garantizar que los productos de la empresa están ubicados en una posición estratégica dentro de sus negocios, logrando así aumentar las posibilidades de ser la primera opción del cliente	P-E1. ✓ Diseñar infografías sobre los productos de la empresa. ✓ Enviar las infografías en forma digital a los vendedores. ✓ Comunicar a los vendedores que es su responsabilidad enviar las infografías a los clientes que tengan asignados P-E2 ✓ Armar una lista con todas las empresas de transporte de carga pesada y choferes independientes que operan en la ciudad de Cuenca. ✓ Recolectar información sobre los días de salida de cada uno hacia los diferentes destinos en donde la empresa tiene clientes. ✓ Coordinar los envíos de acuerdo a los días de salida de los diferentes transportistas. P-E3. ✓ Desarrollar contratos de comodato para la entrega de exhibidores a clientes. ✓ Indicar dentro de los contratos que en los exhibidores se deben ubicar	

final, esto incrementaría las ventas de la empresa y las marcas de sus productos seguirían ganando territorio a nivel nacional. E-4. Comunicar a la comunidad que la empresa patrocina a jóvenes deportistas, esto permitirá alcanzar dos cosas a la vez; por un lado, se demuestra la responsabilidad social de Imporpos y por otro, se potencia la imagen comercial.	productos únicamente de la empresa. ✓ Diseñar un boceto de un establecimiento comercial e indicar el área en la que se debe ubicar el exhibidor entregado en comodato. ✓ Los clientes deben firmar el contrato en comodato y recibir el boceto que indica el área en que se debe ubicar el exhibidor. ✓ Los vendedores deberán verificar durante su visita a clientes que éstos están cumpliendo con lo establecido, caso contrario el exhibidor será retirado. Esto último también debe constar dentro del contrato. P-E4 ✓ Comunicar a través de las cuentas de Facebook e Instagram de la empresa los logros de los deportistas que la empresa patrocina. ✓ Solicitar a los jóvenes patrocinados recomendar dentro de sus redes sociales a la empresa, e indicar los productos en general que la misma ofrece, destacando la calidad de sus artículos.
COSTO TOTAL	

OBJETIVO: 4) Asegurar y mantener la satisfacción de los clientes.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Implementar un buzón de sugerencias para clientes dentro de la empresa y revisarlo de forma mensual. ✓ Ofrecer soluciones oportunas a las consultas o quejas que se pueden presentar por parte de los clientes. ✓ Respetar las condiciones de venta pactadas con los clientes y cumplir con los plazos de entrega. ✓ Realizar un seguimiento postventa con los clientes. ✓ Brindar una atención cordial y respetuosa vía telefónica y personal a los clientes que llaman o visitan las instalaciones de la empresa. ✓ Atender los requerimientos de los clientes con rapidez.		✓ Jefe comercial ✓ Jefe de administración
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Ofrecer a los clientes siempre productos innovadores, funcionales y de buena calidad. E-2. Solicitar al chofer de la empresa usar siempre la herramienta GPS de su celular para tomar las vías que se encuentran menos congestionadas, de manera que se logren entregar los pedidos de forma inmediata y los clientes queden satisfechos con el servicio y la rapidez haciendo que prefieran siempre comprar a la empresa por su eficiencia. E-3. Cotizar con diferentes navieras los costos de embarque de las importaciones y escoger al que ofrezca mejores precios pero que a la vez sea responsable con las fechas de arribo de la mercancía hasta Ecuador para no tener inconvenientes relacionados con falta de stock en bodega	P-E1. ✓ Revisar con frecuencia las novedades en cuanto a productos nuevos para la construcción que se usan en países desarrollados y podrían ser bien aceptados en el mercado ecuatoriano. ✓ Buscar proveedores nacionales y extranjeros que ofrezcan productos funcionales y que cumplan con los requisitos de calidad que impone la empresa. ✓ Entrenar a la fuerza de ventas para que defiendan la calidad del producto y justifiquen su precio por el valor adicional que los mismos ofrecen. P-E2. ✓ Cotizar con las operadoras telefónicas del país los costos de un plan de internet básico. ✓ Asumir los costos del plan de forma compartida con el chofer de entrega de pedidos de la empresa.	

debido a que la importación se retrasó. E4. Centrar los esfuerzos para mejorar la satisfacción de los clientes más recientes de la empresa que están mal atendidos para controlar la mala reputación que ellos pueden generar a través de comentarios boca a boca, así convertirán las malas experiencias de los clientes inconformes en comentarios positivos que jugarán a favor de la reputación de la empresa al momento de abordar nuevos mercados.	✓ Indicar al chofer luego de contratado el plan que será obligatorio use la herramienta GPS durante sus recorridos. P-E3. ✓ Solicitar al auxiliar de importaciones arme una lista con todas las navieras importadoras que hay en el país. ✓ Cotizar precios y averiguar garantías que ofrece cada una. ✓ Seleccionar entre la lista a las navieras que mejor se acerquen a los intereses de la empresa. ✓ Informar a gerencia sobre los resultados obtenidos. P-E4. ✓ Revisar el histórico de cada cliente que proporciona el sistema y realizar una lista con los nombres de los compradores más recientes de la empresa (menos de 1 año) ✓ Informar al chofer de entregas que se debe mejorar el servicio con esos clientes que han estado siendo mal atendidos. ✓ Realizar un seguimiento postventa con esos clientes para verificar que el servicio ha mejorado. ✓ Indicar al asistente administrativo la lista de los clientes que se sienten inconformes con el servicio de entregas para que posterior a la toma de pedidos y entrega de los mismos se comunique vía telefónica con ellos para	
--	---	--

	saber si el servicio ha mejorado y escuchar sus opiniones.	
COSTO TOTAL		

OBJETIVO: 5) Diseñar, ejecutar, dirigir y controlar estrategias de marketing.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Coordinar con el jefe de ventas y el contador los precios de introducción para nuevos productos que la empresa importe e idear estrategias de marketing para su lanzamiento. ✓ Diseñar estrategias de marketing para incrementar las ventas de productos en cambios de temporada. ✓ Idear promociones y descuentos en fechas importantes, como festividades de Cuenca. ✓ Planificar, organizar y dar a conocer al público ferias promocionales que la empresa lleve a cabo. ✓ Coordinar el diseño de una página web y mantenerla actualizada con todos los productos y servicios que la empresa ofrece. ✓ Incrementar el tráfico de personas en las redes sociales de la empresa. ✓ Mantener una presencia activa en redes sociales como Facebook, Instagram y Whsaap, subiendo contenido de forma constante.		✓ Jefe de marketing ✓ Gerente General
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Fijar objetivos de marketing y en función de ello establecer estrategias para la comercialización de los productos, analizando las particularidades de cada uno, de esta forma se logrará aprovechar óptimamente la gran necesidad del mercado. E-2. Crear nombres comerciales atractivos para los diferentes productos que la empresa importa con el fin	P-E1. ✓ Elaborar un plan de marketing anual en coordinación con la gerencia y los jefes de área. ✓ Definir objetivos de marketing que sean medibles y alcanzables, acorde a la realidad de la empresa. ✓ Definir dentro del plan de marketing estrategias para asegurar el cumplimiento de los objetivos planteados. ✓ El jefe de marketing en coordinación con el jefe de ventas será los responsables	

de que llamen la atención de los consumidores en el mercado. E-3. Priorizar el uso de redes sociales para poner en marcha el diseño y ejecución de las estrategias de marketing, el internet en la actualidad es la pieza clave para establecer estrategias y probar nuevos mercados sin la necesidad de aperturar puntos de venta físicos. E-4. Promover el uso de encuestas digitales a través de las redes sociales para evaluar las preferencias de consumo de las personas respecto a marcas, diseños de productos etc. Eso le permitirá a la empresa tener una idea acerca de los productos que el mercado demanda y en función de ello planificar las importaciones de nuevos productos y la búsqueda de nuevos proveedores nacionales E-5. Desarrollar estrategias de marketing de fidelización para mantener a los clientes de la empresa satisfechos y evitar que recurran a la competencia.	de dar cumplimiento a lo definido dentro del plan y enviarán reportes trimestrales a la gerencia indicando los resultados alcanzados. P-E2. ✓ Gerencia general debe informar con antelación al jefe de marketing sobre los productos nuevos que importará para que éste proceda a la creación de nombres comerciales o marcas. ✓ Presentar en las redes sociales de la empresa de forma anticipada los productos que están por llegar mediante el diseño de post que llamen la atención del público. P-E3. ✓ Hacer uso del administrador de anuncios que provee la página de Facebook para conocer información de la audiencia que interactúa con la página de la empresa. ✓ Diseñar estrategias de segmentación en base a la información de la audiencia que proporciona el administrador de anuncios de Facebook. ✓ Publicitar en Facebook post de productos de la empresa acotando la audiencia según los resultados del administrador de anuncios. ✓ Aplicar estrategias de retargeting con la audiencia de la página de Facebook de la empresa.	
--	---	--

	✓ Revisar periódicamente los informes de anuncios que provee la herramienta gratuita de Facebook “Administrador de anuncios”. P-E4. ✓ Informar al jefe de marketing sobre los productos nuevos que la empresa está considerando importar. ✓ El jefe de marketing deberá diseñar encuestas usando Facebook e Instagram y postear las opciones que la empresa está considerando importar para que el público elija que producto le gusta más, sean modelos de lavabos, sanitarios, cerámicas, etc. ✓ Procesar los datos obtenidos, elaborar un informe y presentar a la gerencia. P-E5. ✓ Coordinar con la gerencia general y los jefes de área la elaboración de estrategias para fidelizar a los clientes, sea mejorando la atención a los mismos, el servicio de entregas, elaborando encuestas de satisfacción frecuentes, asumiendo costos de envíos compartidos con clientes fuera de la ciudad, etc. ✓ Elaborar un plan de marketing de fidelización planteando objetivos por área y definiendo las estrategias que se puedan aplicar para brindar al cliente productos y servicios que los hagan volver siempre a la empresa.	
COSTO TOTAL		

5.2.5 Área de operaciones

Tabla 33: Plan estratégico para el área de operaciones.

OBJETIVO: 1) Controlar el ingreso de personas y camiones a la bodega.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Los portones de ingreso a bodega deben mantenerse cerrados y sólo personal autorizado podrá ingresar. ✓ Los camiones de carga interprovinciales deben respetar la hora acordada con ventas para su ingreso a bodega, caso contrario se prescindirá de sus servicios. ✓ Será responsabilidad del jefe de bodega controlar el ingreso de personas a las instalaciones y hacer respetar los horarios de carga para los camiones interprovinciales, asumiendo de forma directa cualquier percance que por desacato pueda tener lugar.		✓ Jefe de bodega.
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Estandarizar los procesos de logística dentro de la empresa a través del diseño de un manual de procedimientos en el cual se detalle las políticas de acceso de personal a bodega. E-2. Ventas acordará una misma hora de ingreso a bodega con todos los transportistas interprovinciales, con ello se logrará agilizar el proceso de carga ya que todos ingresarán a una misma hora; así se puede planificar con mayor precisión los tiempos para entregas locales sin afectar la puntualidad ofrecida a los clientes de la ciudad. E-3. Organizar una lista de difusión en la que consten todos los clientes de la empresa y enviar un	P-E1. ✓ Coordinar con Gerencia general y los jefes de área una reunión para definir los lineamientos generales que den inicio a la elaboración del manual de procedimientos para el área de operaciones. ✓ Contratar los servicios de un ingeniero en producción y operaciones para junto con el coordinar la elaboración del manual. ✓ Definir dentro del manual las condiciones de acceso de personal ajeno a la empresa a las instalaciones de bodega. P-E2. ✓ En función de los pedidos del día ventas coordinará las horas de ingreso de camiones interprovinciales de carga a la bodega. ✓ Se asignarán las últimas horas de la jornada a los camiones de carga para que pasen por	

comunicado indicando los horarios de atención en bodega.	bodega recogiendo los pedidos. ✓ Ventas comunicará al jefe de bodega el horario pactado con los transportistas. ✓ El jefe de bodega coordinará el ingreso puntual de los camiones. P-E3. ✓ Solicitar al personal de ventas armar un comunicado indicando los horarios de atención en bodega y los números telefónicos de las instalaciones y enviarlo mediante correo electrónico y vía Whatsapp a cada uno de los clientes.	
COSTO TOTAL		

OBJETIVO: 2) Entregar los pedidos a tiempo.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Es responsabilidad del jefe de bodega organizar los pedidos del día y planificar la distribución de los mismos en coordinación con el área de ventas. ✓ Dirigir y supervisar al personal de bodega. ✓ Diseñar la ruta de entregas diarias. ✓ Identificar mejoras en los procesos. ✓ Controlar los gastos relacionados con el transporte. ✓ Responder con soluciones oportunas en posibles retrasos de los pedidos.		✓ Jefe de bodega. ✓ Ventas.
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Realizar pruebas de tiempo para determinar cuánto le toma al personal cargar un camión y llenarlo de productos para entregas. E-2. Implementar un software logístico que le permita al cliente conocer en tiempo real el estado de sus pedidos, desde que están en bodega hasta que el camión sale a recorrido, de esta forma se logrará reducir el nivel de incertidumbre que experimentan los mayoristas cuando realizan un pedido y no conocen si en verdad ya se está preparando su entrega. E-3. El jefe de bodega será el encargado de coordinar el despacho a clientes y deberá verificar que todos los productos que se están entregando coinciden con la guía de remisión que ha efectuado el área comercial.	P-E1. ✓ Realizar un simulacro tomando como base el número de pedidos que la empresa suele tener en un día normal. ✓ Tomar el tiempo que le toma al área cargar los productos al camión hasta que está listo para salir. ✓ Establecer ese tiempo como el mínimo en el cual el chofer de entregas debe salir y ampliarlo unos minutos más según considere el jefe de bodega por cualquier eventualidad y definirlo como máximo en el cual el chofer debe salir a realizar las entregas. P-E2. ✓ Coordinar con un especialista el diseño de una aplicación que permita a los clientes conocer el estado de sus pedidos, desde que el camión está en bodega hasta que sale a recorrido. ✓ Iniciar campañas de información dirigidas por los vendedores de campo para que comuniquen a su cartera	\$1152

E-4. Establecer un sistema multas por errores de despacho reincidentes.	de clientes el nuevo servicio que ofrece la empresa. ✓ Diseñar instrucciones de uso de la App paso a paso y entregar a los vendedores de campo para que entreguen a sus clientes. ✓ Pedir a los vendedores de campo que se encarguen de asesorar a sus clientes de forma personal para que descarguen la App y configuren la cuenta. P-E3. ✓ El jefe de bodega será el responsable de revisar e imprimir las guías de remisión que el área de ventas emita a través del sistema. ✓ Entregar las guías de remisión al chofer y al auxiliar de bodega para que procedan a cargar los productos en el camión, siguiendo el orden de las guías entregadas. ✓ El jefe de bodega deberá revisar minuciosamente los pedidos cargados antes de que el chofer salga a realizar las entregas. P-E4. ✓ Especificar dentro del reglamento interno de trabajo las multas que recaerán sobre los trabajadores de bodega por errores reincidentes de carga de productos. ✓ El jefe de bodega deberá llevar un adecuado registro y control de los errores que los trabajadores cometan. ✓ Enviar al departamento de contabilidad informes mensuales con las multas a trabajadores para que sean tomadas en cuenta en el rol de pagos.	
--	---	--

COSTO TOTAL	\$1152
--------------------	---------------

OBJETIVO: 3) Llevar un adecuado control y registro de ingreso y salida de mercadería.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Todos los documentos de ingreso y salida de mercadería como guías de remisión, facturas, órdenes de pedidos, notas de crédito, etc. Deben ser archivadas en carpetas independientes siguiendo un orden cronológico y de fácil entendimiento. ✓ Toda salida y entrada de mercadería debe tener documentación de respaldo y estar firmada por los responsables que entregan o reciben la mercadería. ✓ Llevar un estricto control de inventario y supervisión de productos en la bodega. ✓ El jefe de bodega enviará una actualización de stock dos veces por semana a los vendedores. ✓ De la precisión en el control de inventario dependerán los vendedores al momento de cerrar ventas con los clientes. ✓ No se acepta mercadería rota o dañada.		✓ Jefe de bodega.
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E.1. Revisar que todos los pedidos de mercadería que se reciben en bodega estén en condiciones óptimas y reportar de forma inmediata al departamento comercial si alguno está en mal estado, adjuntado para ello las pruebas necesarias. E-2. Realizar conteos físicos semanales de los productos y compararlos con el stock que emite el sistema para asegurarse que no existe ningún descuadre y con ello el departamento comercial pueda determinar mediante análisis la rotación de los	P-E1. ✓ Todo producto que ingrese a la bodega debe ser revisado en presencia del chofer de entregas de los proveedores. ✓ Dar aviso al jefe de bodega cuando se detecte mercadería en mal estado. ✓ Los productos inconformes serán regresados al proveedor. ✓ El Jefe de bodega reportará a la persona encargada de compras la novedad. ✓ La persona de compras deberá notificar al vendedor de la mercadería el número de unidades en mal estado para que realice la reposición, todo deberá efectuarse en el	

productos, eso servirá para que planifiquen las compras de forma adecuada y no se genere desabastecimiento o acumulación de mercancías.	momento mismo que se recepte la mercadería. P-E2. ✓ Revisar el stock por tipo de productos que emite el sistema. ✓ Realizar un conteo físico de los productos y compararlo con la lista del sistema para confirmar que está cuadrado el stock físico con el stock del sistema. ✓ Realizar el conteo físico una vez por semana, siendo este día, el último de la semana de trabajo, es decir los días sábados. ✓ El jefe de bodega en base a los resultados obtenidos deberá realizar los ajustes en el sistema, notificando a la gerencia general los resultados, en caso de estar cuadrado o haber faltante en el inventario físico. ✓ El día lunes que inicia nuevamente la jornada laboral el inventario físico y el de sistema debe encontrarse cuadrado para poder arrancar las ventas en oficina y la de los vendedores con un stock de mercaderías preciso.
COSTO TOTAL	

OBJETIVO: 4) Ejecutar los procesos de carga de pedidos y descarga de containers tomando en cuenta parámetros de seguridad para el personal.		CONTROL
POLÍTICAS ✓ Es responsabilidad de la empresa brindar a los empleados los materiales de seguridad que ameritan los empleados en sus puestos de trabajo. ✓ Promover y mantener una cultura de prevención de riesgos. ✓ Cumplir con las leyes vigentes en el país respecto a la Seguridad y Salud en el trabajo. ✓ Es responsabilidad de la gerencia y los jefes de área cuidar y mantener la Seguridad y Salud en el trabajo en todos los puestos de la empresa. ✓ Determinar lineamientos y procesos para mantener las herramientas, máquinas e insumos de la empresa seguros, cuidando del orden y el uso correcto de los mismos durante el desempeño de las actividades. ✓ Vigilar el cumplimiento de las normas y procedimientos establecidos en el reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo.		✓ Jefe de bodega. ✓ Gerente General.
ESTRATEGIAS	PROCEDIMIENTOS	COSTO
E-1. Ejecutar junto con la gerencia general y las demás áreas la elaboración del reglamento de seguridad y salud ocupacional. E-2. Mantener un espacio en donde se guarden todos los instrumentos de seguridad para uso del personal, como son las fajas para levantar, pero, guantes, botas con puntas de acero, cascos, etc.	P-E1. ✓ Tomar en cuenta que el número de empleados que la empresa debe tener para que sea mandatorio el contar con un reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo es 15 personas. ✓ Revisar el formato de Seguridad y Salud en el trabajo que brinda el Ministerio de Relaciones Laborales. ✓ Coordinar con la gerencia y los jefes de área la elaboración del Reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo en base al formato que proporciona el Ministerio de Relaciones laborales, escogiendo del mismo los artículos e ítems que se	

	acomodan a la realidad del negocio. ✓ Socializar mediante una reunión general con la presencia de todos los empleados el nuevo reglamento de Seguridad y Salud en el trabajo que deberá ser acatado por todos los trabajadores de la empresa. P-E2. ✓ Revisar el área de bodega y determinar una zona en la cual se pueda establecer un cuarto para herramientas y casilleros personales para los empleados de bodega en los cuales deberán guardar sus instrumentos de seguridad en el trabajo. ✓ Comunicar a los empleados que ese será el lugar destinado para guardar sus herramientas de trabajo y de seguridad personal. ✓ Indicar a los empleados que deben mantener la limpieza y el orden del lugar.	
COSTO TOTAL		

Tablas realizadas por: Siguenza Verónica.

CAPÍTULO VI: DESARROLLO DEL ANÁLISIS EVALUATIVO FINANCIERO

En el presente capítulo se realiza un análisis evaluativo financiero a través del cual se pretende demostrar la viabilidad del plan estratégico que se propone para la empresa Imporpisos.

Inicialmente se realizará una proyección financiera bajo las condiciones actuales de la empresa para medir su rentabilidad en el caso de continuar operando sin un plan estratégico y se contrastará con la realización de la proyección financiera bajo un escenario en el cual la empresa ejecutaría el plan, para ello se ha diseñado un plan de inversiones y gastos requeridos para la planificación estratégica en el que se han enrumado sus gastos generales en dos ejes principales que son aquellos sobre los cuales reposa la operación de la empresa: gastos de administración y comerciales. El desarrollo del plan de inversiones hace posible determinar la inversión inicial total requerida para el plan estratégico. Se efectuará además el desarrollo de un flujo de efectivo proyectado y seguido de esto se calcularán los indicadores VAN y TIR con los cuales finalmente se evaluará la rentabilidad del proyecto.

6.1 Proyección financiera bajo condiciones actuales

IMPORPISOS	2020-2022
Imporpisos bajo las condiciones de administración actual ha efectuado una proyección de sus resultados para los siguientes tres años (2020-2022)	

Tabla 34: Estado de resultados proyectado (bajo condiciones actuales de la empresa)

RUBRO	2020	2021	2022
Ventas Netas	606.818,29	626.624,86	646.591,25
Costo de Ventas	425.379,62	438.637,40	451.967,28
UTILIDAD BRUTA	181.438,67	187.987,46	194.623,97
Gastos de Ventas	10.619,32	10.965,93	11.315,34
Gastos de Administración	32.089,30	32.946,98	33.830,39
Gastos de Investigación y legales	211,88	218,79	225,75
UTILIDAD OPERACIONAL	138.518,17	143.855,76	149.252,49
Gastos Financieros	783,41	549,09	420,82
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	137.734,76	143.306,67	148.831,67
Participación Trabajadores	20.660,21	21.496,00	22.324,75
Impuesto a la Renta	25.756,40	26.798,35	27.831,52
UTILIDAD NETA	91.318,14	95.012,32	98.675,40

Fuente: Imporpisos-Contabilidad

6.2 Plan de inversiones y gastos requeridos para la planificación estratégica propuesta

IMPORPISOS	2020-2022
ANTECEDENTES El horizonte estratégico propuesto hace necesario que Imporpisos efectúe una serie de inversiones y gastos que se recogen en la siguiente tabla:	

Tabla 35: Plan de inversiones y gastos iniciales requeridos para el plan estratégico

IMPORPISOS PROYECTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DETALLE DE LAS PRINCIPALES INVERSIONES Y GASTOS INICIALES REQUERIDOS (Expresado en miles de dólares)				
DESCRIPCIÓN	GASTOS INICIALES	GASTO ANUALES	INVERSION INICIAL EN BIENES DE LARGA DURACION	INVERSION INICIAL TOTAL
Contratación de consultoría externa en Planificación Estratégica que aborde las cinco áreas definidas: Gerencia General, Administrativa-Financiera , Talento Humano, Comercial y de Operaciones (cotización de asesores con lo que Empresa mantiene contacto)	\$4.200,00			\$ 4.200
Elaboración de Reglamento Interno (en proceso de implementación)	\$350			\$ 350
Desarrollo e implementación de página web (en proceso implementación)	\$80			\$ 80
Definición de rubro mensual para responsable de Talento Humano (servicio externo)		\$ 2.400		\$ 0
Programa de capacitación de personal, implementos, suministros, facilitadores		\$ 1.200		\$ 0
Definición de rubro mensual para responsable de Área Comercial (relación laboral)		\$ 11.760		\$ 0
Programa mensual de marketing, promoción y publicidad		\$ 3.000		\$ 0
Adquisición de equipos de computación y comunicación para nuevas jefaturas de áreas : Talento Humano y Comercial			\$ 1.326	\$ 1.326
Alquiler mensual de software logístico		\$1152		\$ 0
TOTAL	4.630,00	19.512,00	1.326,00	5.956,00

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Tabla 36: Datos proyecciones financieras

DATOS PROYECCIONES FINANCIERAS:				
Bienes depreciables	1.326,00	132,6	Depreciación anual	
Método de depreciación	Depreciación línea recta 10 años de vida útil			
Valor depreciación	2020	2021	2022	Valor residual
	132,60	132,60	132,60	
ADMINISTRACION	66,30	66,30	66,30	928,20
VENTAS	66,30	66,30	66,30	

Realizado por: Sigüenza Verónica.

6.3 Proyección de ingresos

IMPORPISOS	2020-2022
PROYECCIÓN DE INGRESOS. Conforme un estudio coordinado con la Contadora de Imporpisos, durante el último trimestre del año 2019 se recogió información de transacciones con clientes que se dejaron de efectuar por problemas de organización y coordinación entre las diferentes áreas, que se aspiran solucionar con la implementación de este Plan Estratégico. Los resultados obtenidos fueron:	

Tabla 37: Transacciones diarias que no cubre la empresa

PROMEDIO DIARIO DE TRANSACCIONES CON CLIENTES	PROMEDIO DIARIO DE TRANSACCIONES CON CLIENTES SATISFACTORIAMENTE CONCLUIDAS	PROMEDIO DIARIO DE TRANSACCIONES CON CLIENTES NO EFECTUADAS	RELACIÓN TRANSACCIONES DIARIAS NO CUBIERTAS
55	48	7	13%

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Considerando estos datos históricos y la implementación del Plan Estratégico se pretende aprovechar esta demanda insatisfecha para incrementar las ventas a partir del segundo trimestre del 2020, así:

Tabla 38: Incremento esperado en ventas

CRITERIO	2020	2021	2022
Incremento esperado en ventas	9,55%	12,73%	12,73%

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Tabla 39: Estado de resultados proyectado sobre ventas netas

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO EXTRACTO INGRESOS (Expresado en miles de dólares)						
	SIN PLAN ESTRATÉGICO			CON PLAN ESTRATÉGICO		
RUBRO	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Ventas Netas	606.818,29	626.624,86	646.591,25	664.741,85	706.377,11	728.884,68

Realizado por: Sigüenza Verónica.

6.4 Estados de resultados anuales proyectados-análisis comparativo

IMPORPISOS	2020-2022
ESTADOS DE RESULTADOS ANUALES PROYECTADOS - ANALISIS COMPARATIVO. Una vez definida la proyección de ingresos, se procede con su contrapartida en costos y gastos. 1) En una primera instancia, se pretende disminuir un 5% la relación del costo de venta -costo de importación-, pues incrementando las compras en un 7% su puede obtener descuento del 5% en las mismas. Se sugiere a la Gerencia evaluar a futuro el impacto de mayores negociaciones y la posibilidad de apalancamiento. 2) Se procede a incrementar en cada período los Gastos Operacionales que se verán afectados con la implementación del Plan, considerando también la depreciación anual de los nuevos equipos, y los gastos de operaciones correspondientes sólo al año 2020 por gastos iniciales. 3) Los gastos de investigación están ya contemplados en gastos asignados al responsable comercial. 4) Con la mejor organización se pretende evitar los gastos financieros originados por sobregiros ocasionales suscitados por retiros no planificados de Administración.	

Tabla 40: Estado de resultados - Proyección resultados

ESTADOS DE RESULTADOS PROYECTADO PROYECCION DE RESULTADOS (Expresado en miles de dólares)						
	SIN PLAN ESTRATÉGICO			CON PLAN ESTRATÉGICO		
RUBRO	2020	2021	2022	2020	2021	2022
Ventas Netas	606.818,29	626.624,86	646.591,25	664.741,85	706.377,11	728.884,68
Costo de Ventas	425.379,62	438.637,40	451.967,28	419.452,11	445.017,58	458.468,46
	0,7010	0,7000	0,6990	0,6310	0,6300	0,6290
UTILIDAD BRUTA	181.438,67	187.987,46	194.623,97	245.289,74	261.359,53	270.416,22
Gastos de Ventas	10.619,32	10.965,93	11.315,34	10.619,32	10.965,93	11.315,34
Gastos de Ventas adicionales con el Plan 6.2	-	-	-	14.826,30	14.826,30	14.826,30
Gastos de Administración	32.089,30	32.946,98	33.830,39	32.089,30	32.946,98	33.830,39
Gastos de Adm. Adicionales con el Plan 6.2				8.296,30	3.666,30	3.666,30
Gastos de Investigación	211,88	218,79	225,75			
Total gastos operacionales	42.920,50	44.131,70	45.371,48	65.831,22	62.405,51	63.638,33
UTILIDAD OPERACIONAL	138.518,17	143.855,76	149.252,49	179.458,52	198.954,02	206.777,89
Gastos Financieros	783,41	549,09	420,82			
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	137.734,76	143.306,67	148.831,67	179.458,52	198.954,02	206.777,89
Participación Trabajadores	20.660,21	21.496,00	22.324,75	26.918,78	29.843,10	31.016,68
Impuesto a la Renta	25.756,40	26.798,35	27.831,52	38.134,94	37.204,40	38.667,46
UTILIDAD NETA	91.318,14	95.012,32	98.675,40	114.404,81	131.906,52	137.093,74
RENTABILIDAD	15%	15%	15%	17%	19%	19%
OBSERVACION: Las proyecciones demuestran como a lo largo del tiempo, la aplicación de este proyecto resulta en mayor rentabilidad anual para Imporpisos, pues se puede conseguir una tendencia creciente del 17% al 19% en lugar de un porcentaje fijo del 15% esperado bajo las condiciones actuales, y esto efectuando una erogación inicial en gastos e inversiones fijas						

Realizado por: Sigüenza Verónica.

6.5 Flujo de efectivo y criterios de evaluación VAN-TIR

IMPORPISOS	2020-2022
FLUJO DE EFECTIVO Una vez definida la Proyección de Resultados se proceden con varios ajustes para construir el flujo de efectivo. Se efectúa ajuste por las partidas no monetarias. Se ajustan los flujos que no tiene coincidencia con el período anual operativo (Cuenta por cobrar y pagar que quedan pendiente a inicio y final de cada período). Se obtienen los flujos netos de efectivo por período. Se establecen los criterio de evaluación VAN –TIR.	

Tabla 41: Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO A PARTIR DEL ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (Expresado en miles de dólares)								
RUBRO		SIN PLAN ESTRATÉGICO				CON PLAN ESTRATÉGICO		
	0	1	2	3	0	1	2	3
		2020	2021	2022		2020	2021	2022
INVERSIONES								
Capital de trabajo extra	0				4.630,00			
Equipamiento extra	0				1.326,00			
RESULTADOS								
Ventas Netas		606.818,29	626.624,86	646.591,25		664.741,85	706.377,11	728.884,68
Costo de Ventas		425.379,62	438.637,40	451.967,28		419.452,11	445.017,58	458.468,46
		0,7010	0,7000	0,6990		0,6310	0,6300	0,6290
UTILIDAD BRUTA		181.438,67	187.987,46	194.623,97		245.289,74	261.359,53	270.416,22
Gastos de Ventas		10.619,32	10.965,93	11.315,34		10.619,32	10.965,93	11.315,34
Gastos de Ventas adicionales con el Plan		-	-	-		14.826,30	14.826,30	14.826,30
Gastos de Administración		32.089,30	32.946,98	33.830,39		32.089,30	32.946,98	33.830,39
Gastos de Adm. Adicionales con el Plan						8.296,30	3.666,30	3.666,30
Gastos de Investigación		211,88	218,79	225,75				
Total gastos operacionales		42.920,50	44.131,70	45.371,48		65.831,22	62.405,51	63.638,33
UTILIDAD OPERACIONAL		138.518,17	143.855,76	149.252,49		179.458,52	198.954,02	206.777,89
Gastos Financieros		783,41	549,09	420,82				
UTILIDAD ANTES DE PARTICIPACION E IMPUESTOS	-	137.734,76	143.306,67	148.831,67		179.458,52	198.954,02	206.777,89
Participación Trabajadores		20.660,21	21.496,00	22.324,75		26.918,78	29.843,10	31.016,68

Impuesto a la Renta		25.756,40	26.798,35	27.831,52		38.134,94	37.204,40	38.667,46
UTILIDAD NETA		91.318,14	95.012,32	98.675,40		114.404,81	131.906,52	137.093,74
AJUSTE VALORES NO MONETARIOS Y OTRAS DFERENCIAS EN FLUJO								
Depreciaciones y amortizaciones de activos		2.575,23	2.575,23	2.575,23		2.707,83	2.707,83	2.707,83
Cobro de ventas de los últimos 40 días queda para siguiente año		(66.500,63)	(68.671,22)	(70.859,32)		(72.848,42)	(77.411,19)	(79.877,77)
		63.205,24	66.500,63	68.671,22		63.205,24	72.848,42	77.411,19
30% de Compras de mercadería quedan anticipados cada trimestre		(32.897,81)	(33.897,55)	(34.977,64)		(33.376,32)	(34.385,13)	(35.480,76)
		30.828,50	32.897,81	33.897,55		30.828,50	33.376,32	34.385,13
Participación Trabajadores e IR efectivamente pagado (año anterior)		(44.580,23)	(46.416,61)	(48.294,35)		(44.580,23)	(11.216,16)	(7.361,30)
TOTAL AJUSTES		(47.369,70)	(47.011,71)	(48.987,31)		(54.063,40)	(14.079,91)	(8.215,67)
FLUJO NETO DE CAJA (UAIP MAS AJUSTES)	-	90.365,06	96.294,97	99.844,36	(5.956,00)	125.395,12	184.874,11	198.562,21
TASA DE DESCUENTO (tasa a la que los inversionistas pueden invertir su dinero en otras actividades, dueño aspira invertir en otro negocio comercial que le ofrece rentabilidad del 20% anual) 20%								
VAN	\$199.956				\$284.861			
TIR					21,50	%		
OBSERVACIÓN: Implementar la Planificación Estratégica para los siguientes tres años le generará al inversionista una tasa de retorno mayor a la esperada para otras actividades comerciales (21.50 vs 20%) y como se aprecia genera un flujo actual neto superior al que resultaría de mantener las condiciones organizacionales actuales.								

Realizado por: Sigüenza Verónica.

Conclusiones

De acuerdo al estudio realizado se puede concluir que el sector industrial al que pertenece la empresa es atractivo debido a los factores críticos de éxito que intervienen en el, siendo el más fuerte el interés de los gobiernos en dinamizarlo y fortalecerlo ofreciendo para ello líneas de crédito con tasas de interés preferenciales para incentivar a la construcción; además, se evidenció la fuerte conexión que el sector de la construcción mantiene con la economía nacional, a tal punto que funciona como una especie de termómetro de esta, el sector se contrae con las crisis y crece con los auges, así mismo destaca el gran papel que desempeña dentro del aporte a la generación de empleo y al PIB del país; del análisis de PORTER cabe mencionar que el factor relevante recae sobre las altas barreras de entrada que maneja el sector y la fuerte rivalidad que existe entre competidores.

La competencia a la que se enfrenta la empresa está mejor posicionada en el mercado; sin embargo, frente a algunos de ellos, Imporpisos ofrece precios más competitivos, factor que se pretende aprovechar mediante estrategias para ganar una posición favorable en el mercado. La relación cliente-empresa en general es buena, esto se determinó por medio de las encuestadas aplicadas a los clientes de la ciudad de Cuenca en donde predomina el buen servicio que estos aseguran recibir de la empresa.

La situación actual de Imporpisos responde a una estructura organizacional simple y poco tecnificada, a lo largo de este estudio se plantea un nuevo organigrama más ajustado a la realidad de la empresa y con un pensamiento en el largo plazo. Del análisis interno se pudo determinar que la mayoría de las necesidades de la empresa responden a procesos y reglamentos con los cuales se puedan regular relaciones laborales, asignar tareas y responsabilidades, manejo de talento humano y establecimiento de procesos sobre todo en el área de operaciones que corresponden a bodega y transporte, de este análisis también sobresale la calidad del recurso humano con el que cuenta la empresa, debido al excelente ambiente laboral que la gerencia y los empleados en general promueven, y por lo cual en Imporpisos existe un bajo nivel de conflictividad laboral y predomina el trabajo en equipo. Si bien existen ciertas falencias con el personal estas se pueden corregir mediante una adecuada capacitación, definición de puestos y responsabilidades y controles, mismos que

en el presente trabajo de grado han sido diseñados y planificados para cada área funcional en base a los objetivos y políticas que a cada plan corresponden.

Finalmente se puede concluir que la propuesta de plan estratégico para la empresa Imporpisos es viable, esto se pudo determinar a través del análisis evaluativo financiero al que se sometió el plan, el mismo que demuestra que los beneficios económicos que traerán consigo su implementación, son mayores a la inversión que conlleva el mismo.

Recomendaciones

Una vez culminado este estudio, cuyo objetivo fue el diseño de una propuesta de plan estratégico para la empresa Imporpisos de la ciudad de Cuenca, se recomienda lo siguiente:

El gerente propietario debe revisar el plan estratégico y socializarlo con todo el personal que labora en la empresa e indicar que mediante un trabajo conjunto, unirán esfuerzos para dar cumplimiento a los objetivos planteados.

El gerente propietario debe revisar y ajustar el plan estratégico acorde a la realidad del entorno cambiante.

La evaluación y el control constante son fundamentales para que todo lo propuesto en el plan estratégico pueda ser alcanzado de forma real y satisfactoria.

La implementación del plan estratégico debe realizarse a la brevedad posible, pues la realidad interna y externa en base a la cual fue diseñado el plan puede atravesar por nuevos y fuertes cambios que no han sido predecidos en este estudio y podrían cambiar la efectividad de las estrategias planteadas.

Bibliografía

- Armijo, M. (junio de 2011). *Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Obtenido de Cepal.org: https://www.cepal.org/ilpes/publicaciones/xml/8/44008/SM_69_MA.pdf
- Barreiros Carrera, A. E. (2012). *Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa "KAWA MOTORS" S.A.* Tesis de pregrado, Universidad Central del Ecuador, Quito. Obtenido de <http://www.dspace.uce.edu.ec>
- Blanco, H., & et al. (2007). *Bases metodológicas y conceptuales para el proceso de diseño, implementación y control de la planificación estratégica y la dirección por objetivos basada en valores*. La Habana: Dirección de capacitación de cuadros y estudios de dirección.
- Bojórquez, M., & Pérez, A. (2014). La Planeación Estratégica un pilar en la gestión empresarial. *El Buzón de Pacioli*, 7.
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (4 de Julio de 2018). Obtenido de <http://www.lacamara.org/>
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: MC GRAW HILL.
- Código de Trabajo del Ecuador. (Mayo de 2013). Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec>
- Constitución de la República del Ecuador. (2008). Obtenido de <https://www.oas.org>
- Contreras, E. (Diciembre de 2013). *El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica*. Obtenido de Redalyc.org: <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>
- Ecuador en Cifras. (17 de Septiembre de 2011). Obtenido de <https://www.ecuadorencifras.gob.ec>

- EKOS. (24 de Octubre de 2018). Obtenido de EKOS: Zoom al sector:
<https://www.ekosnegocios.com>
- El Comercio* . (15 de Mayo de 2019). Obtenido de Tras acuerdo, 95% de productos de Ecuador llegarán al Reino Unido sin pagar impuestos:
<https://www.eluniverso.com/>
- El Comercio*. (25 de Junio de 2018). Obtenido de Ecuador Firma un tratado con la Asociación Europea de Libre Comercio : <https://www.elcomercio.com/>
- El Comercio*. (3 de Diciembre de 2018). *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/>
- El comercio*. (23 de Octubre de 2019). Obtenido de India y Ecuador negocian acuerdo comercial para duplicar sus intercambios: <https://www.elcomercio.com/>
- El Telégrafo*. (05 de Agosto de 2018). Obtenido de Foro mostró desarrollo tecnológico y digital de la industria Ecuatoriana: <https://www.eltelegrafo.com.ec/>
- EL UNIVERSO*. (14 de Octubre de 2018). Obtenido de Empresa impulsa el uso de focos led en Ecuador: <https://www.eluniverso.com/>
- EL UNIVERSO*. (11 de Agosto de 2019). Obtenido de Financiamiento para investigación y desarrollo es limitado en Ecuador: <https://www.eluniverso.com/>
- EL UNIVERSO*. (31 de Marzo de 2019). Obtenido de Una ley laboral más flexible para Ecuador se afina en el Gobierno: <https://www.eluniverso.com/>
- Espinoza, R. (2013 de Julio de 2013). *La matriz de análisis DAFO (FODA)*. Obtenido de Roberto Espinoza: <https://robertoespinosa.es>
- Evoli, J. (30 de 12 de 2002). *PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA. MODELOS, TÉCNICAS Y PROCESOS*. Obtenido de ACADEMIA:
https://www.academia.edu/32056858/PLANIFICACION%3%93N_ESTRAT%3%89GICA._MODELOS_T%3%89CNICAS_Y_PROCESOS_1
- F. Stoner, J. A., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. (1996). *Administracion* . México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A.

- Fred, R. (2013). *Conceptos de Administración estratégica* . México: Pearson Educación .
- García, J. (27 de Aril de 2015). *Planeación Estratégica*. Obtenido de VP CONSULTORES : <http://www.ccichonduras.org>
- González, A. (2014). *Proceso Administrativo*. México: Grupo editorial Patria.
- L. Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración Estratégica y Política de Negocios*. México: Pearson Educación.
- Marca, G. (2018). *Cómo hacer un plan estratégico de comunicación*. Barcelona: Editorial UOC.
- Mundo Constructor* . (3 de Febrero de 2018). Obtenido de Materiales y productos innovadores para la construccion : <https://www.mundoconstructor.com.ec>
- NEC. (2012). *Norma Ecuatoriana de la Construcción* . Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/>
- Páez, F. (2 de Octubre de 2012). *Planificación estratégica (II) : las etapas* . Obtenido de cmigestión: <https://cmigestion.es/2012/10/02/planificacion-estrategica-ii-las-etapas/>
- Palacios Acero, L. (2016). *Dirección Estratégica*. Obtenido de ECOE Ediciones: <https://www.ecoediciones.com>
- Pimentel, L. (10 de Septiembre de 2010). *Planificación Estratégica*. Obtenido de Unipamplona.edu.ec: http://www.unipamplona.edu.co/unipamplona/portallIG/home_4/mod_virtuales/modulo5/5.2.pdf
- Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona: Deusto S.A.
- Presidencia de la Republica del Ecuador*. (25 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.presidencia.gob.ec>
- Rojas, M., & Medina, L. (2011). *Planeacion Estrategica Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.

Sánchez, F., & Morales, M. d. (Abril de 2009). *PLANEACION ESTRATÉGICA: BREVE REVISIÓN TEÓRICA*. Obtenido de <http://www.aragon.unam.mx/unam/difusion/planeacion/ejemplares/45.pdf>

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M., & Strickland, J. (2013). *Administración estratégica: Teorías y casos*. México: Mc Graw Hill Educación.

Trenza, A. (23 de Julio de 2018). *Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve*. Obtenido de Ana Trenza Misx Finanzas: <https://anatrenza.com>

Valenzuela, C. E. (15 de 11 de 2016). *Universidad Militar Nueva granada*. Obtenido de Universidad Militar Nueva granada: <http://hdl.handle.net/10654/15416>

Anexos

Anexo 1: Encuesta realizada a clientes

ENCUESTA CLIENTES IMPORPISOS

La siguiente encuesta ha sido diseñada para la aplicación exclusiva a clientes de la empresa Imporpisos, sus fines son de uso académico. El objetivo es conocer cuál es su percepción respecto a la empresa, sus productos y servicios.

Nombre del Cliente _____

Ubicación _____

Capacidad de respuesta

1) ¿Considera que la empresa es eficaz en sus tiempos de entrega?

SI ☐

NO ☐

Servicio

2) ¿Cómo califica la atención de la empresa con los clientes?

Excelente ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

Calidad

3) ¿Cómo califica la calidad de los productos de la empresa?

Excelente ☐

Buena ☐

Regular ☐

Mala ☐

Innovación de portafolio

4) ¿Considera usted que la empresa ofrece productos innovadores?

SI ☐

NO ☐

Relación precio-calidad

5) ¿Considera usted que la calidad de los productos que ofrece la empresa justifica su precio?

SI ☐

NO ☐

Imagen y recomendación

6) ¿Considera usted que Imporpisos es una empresa seria y responsable con sus clientes?

SI ☐

NO ☐

7) ¿Recomendaría usted trabajar con Imporpisos?

SI ☐

NO ☐

Retención de clientes

8) ¿Desde hace cuánto tiempo usted es cliente de la empresa?

Menos de 1 año ☐

Menos de 3 años ☐

Menos de 6 años ☐

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Doctora María Elena Ramírez Aguilar, Secretaria de la Facultad de Ciencias de la Administración de la Universidad del Azuay

CERTIFICA:

Que, el Consejo de Facultad de Ciencias de la Administración, en sesión del 31 de julio de 2019, conoció y aprobó la solicitud para la realización del trabajo de titulación y el respectivo protocolo presentado por:

Estudiante: María Verónica Siguenza Buestán con código 75220

Tema: **Plan estratégico para la empresa Imporpisos de la ciudad de Cuenca**
Previo a la obtención del título de Ingeniera Comercial

Director: Ing. Xavier Ortega Vásquez

Tribunal: Ing. Iván Astudillo Córdova e Ing. Benjamín Herrera Mora

Plazo de presentación del trabajo de titulación: El Consejo de Facultad resolvió establecer el plazo de seis meses para la presentación del trabajo de titulación concluido y calificado por el Director; este plazo se contará desde la fecha de aprobación del protocolo, esto es hasta el 31 de enero de 2020.

Cuenca, 1 de agosto de 2019



Dra. María Elena Ramírez Aguilar
Secretaria Abogada





Lugar de Almacenamiento
F: Archivo Secretaría de la Facultad

Retención
5 años

Disposición Final
Almacenar en repositorio digital de la Universidad

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

Plan Estratégico para la empresa Imporpisos de la ciudad de Cuenca

Nombre de Estudiante(s):

Sigüenza Buestán María Verónica

Director(a) sugerido(a):

Ing. Ortega Vásquez Xavier Esteban

Cuenca - Ecuador

2019

1. Datos Generales

1.1. Nombre del Estudiante

Sigüenza Buestán María Verónica

1.1.1. Código

ua075220

1.1.2. Contacto

Sigüenza Buestán María Verónica

Teléfono: 072818140

Celular: 0995218054

Correo Electrónico: verito17sb@es.uazuay.edu.ec

1.2. Director Sugerido: Ortega Vásquez Xavier Esteban, Ingeniero

1.2.1. Contacto:

Celular: 072808687

Correo Electrónico: xortega@uazuay.edu.ec

1.3. Co-director sugerido: Apellidos, Nombres, Título.

1.3.1. Contacto:

1.4. Asesor Metodológico: Verdugo Cárdenas Fabiola Priscila, Master

1.5. Tribunal designado:

1.6. Aprobación:

1.7. Línea de Investigación de la Carrera:

5311 Organización y dirección de empresas

1.7.1. Código UNESCO: 5311.99 Otras: Gestión Estratégica

1.7.2. Tipo de trabajo:

a) Proyecto de investigación

b) Investigación formativa

1.8. Área de Estudio:

Estrategia y Planificación

1.9. Título Propuesto:

Plan Estratégico para la empresa Imporpisos de la ciudad de Cuenca

1.10. Subtítulo:

Opcional, para definir y aclarar particularidades del trabajo

1.11. Estado del proyecto

Nuevo

2. Contenido

2.1. Motivo de la Investigación:

Esta investigación se lleva a cabo debido a que es esencial para todo tipo de empresa sea esta grande o pequeña contar con un plan estratégico que le permita trazar el camino que debe seguir para alcanzar sus objetivos empresariales que pueden ser: lograr una mayor participación de mercado, ofrecer productos de calidad superior a los de la competencia, presentar una línea de productos más amplia y variada, crecimiento en ventas y utilidades, etc. El plan estratégico hace posible que la gestión de la organización sea más llevadera, pues la vuelve más transparente y organizada al asignar políticas concretas a los diversos departamentos que pueden conformar a ésta como por ejemplo: área administrativa y de operaciones, área contable y financiera, área de mercadeo y ventas, área de talento humano; además, que sirve para planificar dichos departamentos en el caso de que la empresa no cuente todavía con estas áreas definidas y en el futuro sea muy probable que las necesite.

2.2. Problemática

Desde sus inicios se consideraba a la planificación estratégica como una herramienta de uso exclusivo para grandes corporaciones; de hecho, hasta en la actualidad se puede encontrar libros que basan el estudio de ésta haciendo hincapié en ejemplos que se aplican a macro empresas. Sin embargo, para fortuna de aquellos microempresarios con visión, hoy en día ya se vincula también a la planeación estratégica con las pymes y existen estudios muy importantes de destacados autores que indican como llevarla a cabo en ellas.

La empresa Imporpisos es una microempresa de la ciudad Cuenca que se dedica a la importación y comercialización de productos para acabados de la construcción, inició sus actividades en el año 2011 y hasta la fecha no cuenta con un plan estratégico que pueda ser ejecutado por la dirección. El no contar con esta

herramienta dificultaría que la empresa pueda desempeñarse de manera correcta en un futuro, además de que las posibilidades de crecimiento, competitividad y rentabilidad a largo plazo serían mínimas.

Para atender a este problema se ha decidido desarrollar para Imporpisos una propuesta de planeación estratégica para el año 2020, la cual se encargará de desarrollar su filosofía empresarial, que definirá características propias de esta como: misión, visión, políticas y valores; además de analizar el sector industrial en el que se desempeña con el objetivo de conocer elementos que pueden representar ya sea una amenaza o un factor crítico de éxito, a más de esto se ejecutará el desarrollo de estrategias, planes y procedimientos para garantizar el alcance de todo lo antes mencionado. Se tomarán como base de este estudio a diversos autores de renombre como: Chiavenato y Sapiro (2011), Steiner (1997), Dias (2001), Rojas y Medina (2011), entre otros, con el fin de garantizar un sustento de base científica de los temas desarrollados.

2.3. Pregunta de Investigación

¿Cómo diseñar un plan estratégico para la empresa Imporpisos?

2.4. Resumen

El plan estratégico es de vital importancia para todo tipo de organización grande o pequeña, pues mediante este se plantean objetivos, metas y estrategias para alcanzar la competitividad y éxito empresarial, es por ello que a lo largo de esta tesis se busca cómo diseñar un plan estratégico para la empresa Imporpisos.

Se llevará a cabo una investigación cuyo enfoque es de tipo mixto ya que se aplicaran entrevistas al personal de la empresa y encuestas a sus clientes para conocer cuál es su percepción con respecto a esta.

El plan estratégico será entregado a la dirección de la organización.

2.5. Marco teórico

Concepto de Estrategia

El origen de la estrategia proviene de la milicia y solo a partir de los últimos años se ha vinculado con otras actividades, en especial a la vida empresarial. La palabra proviene del griego *stratego* que significa buscar la destrucción de los rivales en función del uso eficiente de los recursos. Con respecto a la empresa, significa una serie de acciones que son ejecutadas en base a la situación a la que quiera hacer frente la organización. Es importante desarrollar la estrategia empresarial en base a una área madre que si se mejora conduzca hacia el éxito operacional en general (Rojas & Lopez, 2011). Las estrategias bien formuladas son aquellas que son capaces de responder de forma satisfactoria a las situaciones internas y externas a las que se enfrenta la compañía; su objetivo principal es agregar valor a los posibles escenarios para las que son planificadas.

Concepto de Planeación

Independientemente del enfoque que se le dé a este término, la planeación es símbolo de orden, de sincronización de actividades que al final llevan hacia el alcance exitoso ya sea de políticas, objetivos o metas. Es una parte vital de todo tipo de proceso y por ello debe ser para las empresas la piedra angular de su desempeño debido a que están sometidas a un entorno cambiante, tanto a nivel micro como macro y solo mediante la planeación podrán responder de forma satisfactoria a dichos cambios.

Sánchez y Campos (2003) definen a la planeación como un mecanismo que permite a las organizaciones trazarse un futuro a través de la definición adecuada y oportuna de objetivos, metas y manejo eficiente de recursos. Esta guarda una relación con el tiempo, se puede planificar a corto, mediano y largo plazo; sea en cualquiera de estos tres escenarios, es importante definir en ellos el objeto a planificar, sea este: lograr una mayor participación de mercado, introducir nuevos productos, mejorar el posicionamiento de marca, etc. La planificación permite a los líderes perspicaces tomar decisiones acertadas a través de las cuales pueden anticiparse a cambios o situaciones críticas.

Definición de Planificación Estratégica

En cuanto a la planificación estratégica Wheelen y Hunger (2013) afirman que:

Es un conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el rendimiento a largo plazo de una corporación. Incluye el análisis ambiental

(tanto externo como interno), la formulación de la estrategia (planificación estratégica o a largo plazo), implementación de la estrategia, así como la evaluación y el control, por lo tanto el estudio de la planificación estratégica hace hincapié en la vigilancia y la evaluación de oportunidades y amenazas externas a la luz de las fortalezas y debilidades de una corporación. (p.41)

La planificación estratégica constituye un profundo estudio tanto de la naturaleza de la empresa como del sector, cuyo objetivo final es el de formular, diseñar, desarrollar e implementar estrategias, por tanto “es sistemática en el sentido de que es organizada y conducida con base en una realidad entendida” (Evoli, 2009, p.2)

Proceso de la planificación estratégica

La planificación estratégica se desarrolla mediante un proceso, una ruta que invita a la empresa a repasar cada uno de los elementos que la conforman, empezando por su misión, visión y políticas para conocer cuál es su realidad actual y cual desearía alcanzar, en base a ello se procede a formular estrategias que le lleven hacia la consecución de los objetivos que a través de ésta se plantean.

Alvarez, (2007) establece que la planificación estratégica se lleva a cabo mediante 5 fases:

Fase I: en esta fase la empresa se debe cuestionar ¿Dónde está actualmente? con referencia a su posición frente a la competencia y la cuota de mercado que posee.

Fase II: ¿Dónde quiere estar como organización? Esto implica que la organización defina claramente objetivos y metas

Fase III: ¿Cómo? Cuestiona a la organización acerca de la manera en que va a conseguir el logro de los objetivos que se plantea en la fase II, lleva a la definición de los medios que usará para ello, es decir ya empieza a adentrarse en la dirección estratégica que da paso a la formulación estratégica.

Fase IV: ¿Cuál es la mejor manera? Conciernen la etapa de evaluación de las diferentes estrategias que permitirán a la organización el alcance exitoso de sus objetivos y metas.

Fase V: ¿Cómo garantizamos el alcance de los resultados? En esta fase se procede el control de las diferentes estrategias mediante métricas, parámetros e indicadores de gestión de control estratégico. (p.69)

Tipos de Planeación

De acuerdo a Chiavenato y Sapiro (2011), la planeación tiene 3 niveles:

1. **Planeación estratégica:** este tipo de planeación es bastante amplia y abarca a toda la organización así como áreas y recursos que permitan alcanzar todos los objetivos; tiene diferentes características como un horizonte de tiempo de proyección a largo plazo y está compuesta por consecuencias y efectos que duran algunos años. Este tipo de planeación está en manos de la alta gerencia quien será el encargado de elaborar un plan maestro que le permita subordinar los demás planes de la empresa.
2. **Planeación táctica:** esta planeación es utilizada por los administradores para establecer diferentes actividades estratégicas que debe desarrollar cada departamento de la organización para llegar al éxito. Su horizonte de tiempo es una proyección de mediano plazo que por lo general es anual. Su alcance es específico para cada departamento y recursos de la empresa al preocuparse por alcanzar sus objetivos. Esta planeación es más detallada que la estratégica y está en manos del nivel intermedio correspondiente a cada área de la organización.
3. **Planeación operativa:** esta abarca una tarea o actividad específica, convierte el plan estratégico en cifras concretas y claras. Su horizonte es a corto plazo por lo que su aplicación es inmediata. Se enfoca en una actividad detallada de lo que deben realizar los trabajadores de la empresa, por lo que permite a la organización alcanzar metas específicas. Este tipo de planeación es analítica y está en manos del nivel operativo.

2.6. Hipótesis

Haga clic aquí para escribir texto.

2.7. Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para la empresa Imporpisos dedicada a la comercialización de productos para acabados de la construcción en la ciudad de Cuenca para el año 2020

2.8. Objetivos Específicos

1. Desarrollar el marco teórico para la planificación estratégica
2. Efectuar un análisis del sector industrial al que pertenece la empresa
3. Realizar un análisis/diagnóstico de la empresa
4. Formular la filosofía empresarial
5. Diseñar la etapa operativa de la Planificación Estratégica
6. Desarrollar un análisis evaluativo financiero

2.9. Metodología

El presente trabajo de grado se desarrollará a través de un método de tipo mixto, debido a que se ejecutará una investigación cualitativa y cuantitativa. Mediante el enfoque exploratorio se llevarán a cabo entrevistas al personal de la empresa y en especial al gerente propietario, con el objetivo de obtener información precisa sobre la organización que permita el desarrollo correcto del tema en estudio; en tanto, el enfoque concluyente se llevara a cabo mediante la aplicación de encuestas a los clientes mayoristas a los que la empresa vende en la ciudad de Cuenca, cuyo propósito es recopilar información acerca de la opinión de los mismos en cuanto a la calidad de productos, servicios y precios ofrecidos, esto permitirá identificar los puntos o áreas en las que se deben establecer mejoras.

Según los datos proporcionados por la empresa, los cuales fueron tomados de su base de datos, en la actualidad cuenta con 20 clientes mayoristas en la ciudad de Cuenca, razón por la cual no es necesario calcular la muestra ya que el universo estará representado por todos los clientes.

El procesamiento de los datos tanto cuali como cuantitativos se llevará a cabo mediante: SPSS, que permite el tratamiento de la información estadística y su

análisis, a través del desarrollo de tablas y gráficos y la data de carácter cualitativo será recolectada mediante herramientas de audio y técnicas de observación que posteriormente se procesaran por medio de un soporte de manipulación de texto.

2.10. Alcances y resultados esperados

Cuando se culmine el estudio se espera conseguir la elaboración del plan estratégico para la empresa Imporpisos que plasme los propósitos de la organización como son la misión, visión, valores, y objetivos estratégicos, debidamente estructurados para cada área que se planifique para la organización y entre éstas podrían estar departamento administrativo y de operaciones, departamento contable y financiero, departamento de mercadeo y ventas, departamento de talento humano. El plan estratégico se entregará a la empresa; además, los resultados que se esperarían conseguir son que mediante la aplicación de éste, la organización conozca los aspectos sustanciales del sector en el que se desenvuelve, conozca cuál es su competencia directa y que tanto la dirección como los empleados conozcan las directrices de la organización y trabajen en conjunto por su cumplimiento.

2.11. Supuestos y riesgos

- Que la empresa no proporcione la información
- Que el plan estratégico no sea aplicado por los directivos
- Que el plan estratégico no cumpla con los resultados esperados

2.12. Presupuestos

Rubro	Costo (USD)	Justificación
Internet/Luz	US \$120	Acceso a información bibliográfica en las diversas páginas web
Material bibliográfico (libros)	US \$150	Sustentar la información con fuentes confiables
Movilización	US \$40	Para las respectivas visitas que se deberá hacer a la empresa y los

		traslados para las reuniones con el tutor.
Impresiones y copias	US \$20	Para presentar los avances de la tesis
Impresión y empastado	US \$70	Para presentar y entregar la tesis final
Subtotal	360	
Imprevistos	10%	Para cualquier gasto adicional que se pueda presentar.
TOTAL	US \$396	

2.13. Financiamiento

Financiamiento mediante recursos propios

2.14. Esquema tentativo

Introducción

Capítulo 1. Marco teórico

1.1 Planificación Estratégica

1.1.1 Concepto de estrategia

1.1.2 Concepto de planeación

1.1.3 Definición de planificación estratégica

1.1.4 Importancia

1.1.5 Elementos de la planificación estratégica

1.1.6 Fases del proceso de planificación estratégica

1.1.7 Tipos de planificación estratégica

1.2 Herramientas de análisis del entorno

1.2.1 FODA

1.2.2 5 Fuerzas de Porter

1.2.3 PESTEL

Capítulo 2. Análisis del sector industrial

2.1. Análisis del micro entorno

2.1.1 Fuerzas de Porter

2.1.1.1 Poder de negociación de los clientes

- 2.1.1.2 Poder de negociación de los proveedores
- 2.1.1.3 Amenaza de nuevos competidores entrantes
- 2.1.1.4 Amenaza de productos sustitutos
- 2.1.1.5 Rivalidad entre competidores

2.1.2 Análisis de la competencia

2.1.3 Análisis de clientes

2.1.4 Análisis de proveedores

2.2. Análisis del macro entorno

2.2.1 Análisis PESTEL

Capítulo 3. Análisis/ Diagnóstico de la empresa

3.1. Antecedentes de la empresa

3.2. Estructura Organizacional

3.2.1 Organigrama Actual

3.2.2 Organigrama Propuesto

3.3. Desagregación Empresarial

3.3.1 Desagregación actual

3.3.2 Desagregación propuesta

3.4. Portafolio de productos

3.5. FODA

Capítulo 4. Etapa filosófica empresarial

4.1. Misión

4.2. Visión

4.3. Valores estratégicos

Capítulo 5. Etapa operativa de la planificación estratégica

5.1. Investigación de campo

5.2. FODA CRUZADO (áreas)

5.3. Objetivos estratégicos

5.4. Políticas estratégicas

5.5. Planes estratégicos

5.6. Procedimientos estratégicos

Capítulo 6. Desarrollo del análisis evaluativo financiero

6.1. Proyección de ventas

6.2. Balance General

6.3. Estado de resultados

6.4. VAN

6.5. TIR

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

2.15. Cronograma

Objetivo Específico	Actividad	Resultado esperado	Tiempo (semanas)
1. Desarrollar el marco teórico para la planificación estratégica	1.1 Consulta y revisión bibliográfica	Adquirir un mayor conocimiento sobre los conceptos a tratar en esta tesis y garantizar que los mismos se han desarrollado bajo un sustento científico apoyado en destacados autores.	3
2. Efectuar un análisis del sector industrial al que pertenece	2.1 Análisis del micro entorno 2.2 Análisis del macro entorno	Tener una visión clara sobre el sector industrial e identificar en el las posibles amenazas o factores	4

la empresa.		críticos de éxito, así como también obtener un conocimiento detallado sobre los clientes, proveedores y competidores.	
3. Realizar un análisis diagnóstico de la empresa	3.1 Solicitar información a la empresa Imporpisos 3.2 Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa y contrastarlo con el propuesto 3.3 FODA	Adquirir un conocimiento exacto acerca de la situación en la que la empresa se encuentra y la forma en la que opera en la actualidad.	4
4. Formular la filosofía empresarial	4.1 Misión 4.2 Visión 4.3 Valores estratégicos	Diseñar la nueva filosofía empresarial	3
5. Diseñar la etapa operativa de la planificación estratégica	5.1 Investigación de campo 5.2 FODA cruzado 5.3 Desarrollar objetivos, políticas, planes y procedimientos estratégicos para cada área funcional.	Conseguir la elaboración del plan estratégico para la empresa Imporpisos.	5
6. Desarrollar un análisis evaluativo-financiero	6.1 Proyección de ventas 6.2 Balance General 6.3 Estado de Resultados	Demostrar mediante un sustento numérico que el plan estratégico contribuiría con una notable mejora en la gestión empresarial y por lo tanto en la parte económica también.	5

	6.4 VAN		
	6.5 TIR		
TOTAL			24 semanas

2.16. Referencias

Estilo utilizado: APA Edición: sexta

Alvarez Pinto, F. D. (2007). Planificación Estratégica de Marketing. *Perspectivas*, 20(1), 67–104.

Sánchez Fabián, J., & Morales Campos, M. de la L. (2003). Planeación estratégica: Breve revisión teórica. *Planeación y Evaluación Educativa*, 90, 330–332.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). Administración Estratégica Y Política De Negocios.

Chiavenato, I., Sapiro, A. (2011). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. México: MC GRAW HILL.

Rojas Lopez, M. D. (2011). *Planeacion Estrategica Fundamentos y Casos*. Bogotá: Ediciones de la U.

2.17. Anexos

2.18. Firma de responsabilidad (estudiante)



Sigüenza Buestán

María Verónica

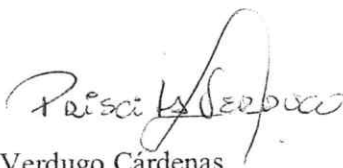
2.19. Firma de responsabilidad director (luego de aplicación de rúbrica)



Ortega Vásquez

Xavier Esteban

2.20. Firma de responsabilidad profesor metodólogo (luego de aplicación de rúbrica)



Verdugo Cárdenas

Fabiola Priscila

2.21. Fecha de entrega
05 de junio del 2019

1.1.Nombre del Estudiante: María Verónica Siguenza Buestán

1.1.1. Código: 75220

1.2.Director sugerido: Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

1.3.Docente metodólogo: Mtr. Fabiola Priscila Verdugo Cárdenas

1.4.Codirector (opcional): Título (a): Ing.) Nombres y Apellidos completos (eliminar el cuadro de texto cuando lo aplique)

1.5.Título propuesto: "Plan Estratégico para la empresa Imporpisos de la ciudad de Cuenca"

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
Línea de investigación				
1. ¿El contenido se enmarca en la línea de investigación seleccionada?	/		/	
Título Propuesto				
2. ¿Es informativo?	/		/	
3. ¿Es conciso?	/			
Estado del arte				
4. ¿Identifica claramente el contexto histórico, científico, global y regional del tema del trabajo?	/		/	
5. ¿Describe la teoría en la que se enmarca el trabajo	/		/	
6. ¿Describe los trabajos relacionados más relevantes?	/		/	
7. ¿Utiliza citas bibliográficas?	/		/	
Problemática				
8. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
9. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Pregunta de investigación				
10. ¿Presenta una descripción precisa y clara?	/		/	
11. ¿Tiene relevancia profesional y social?	/		/	
Hipótesis (opcional)				
12. ¿Se expresa de forma clara?	N/A		N/A	
13. ¿Es factible de verificación?	N/A		N/A	
Objetivo general				
14. ¿Concuerda con el problema formulado?	/		/	
15. ¿Se encuentra redactado en tiempo verbal infinitivo?	/		/	
Objetivos específicos				
16. ¿Permiten cumplir con el objetivo general?	/		/	
17. ¿Son comprobables cualitativa o cuantitativamente?	/		/	
Metodología				
18. ¿Se encuentran disponibles los datos y materiales mencionados?	/		/	
19. ¿Las actividades se presentan siguiendo una secuencia lógica?	/		/	
20. ¿Las actividades permitirán la consecución de los objetivos específicos planteados?	/		/	
21. ¿Las técnicas planteadas están de acuerdo con el tipo de investigación?	/		/	
Resultados esperados				
22. ¿Son relevantes para resolver o contribuir con el problema formulado?	/		/	
23. ¿Concuerdan con los objetivos específicos?	/		/	

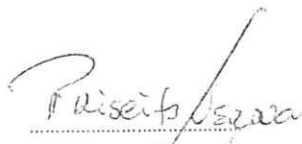


Rúbrica para evaluación del Protocolo de Trabajo de Titulación (Metodólogo y Director)

	DIRECTOR		METODÓLOGO	
	Cumple	No cumple	Cumple	No cumple
24. ¿Se detalla la forma de presentación de los resultados?	/		/	
25. ¿Los resultados esperados son consecuencia, en todos los casos, de las actividades mencionadas?	/		/	
Supuestos y riesgos				
26. ¿Se mencionan los supuestos y riesgos más relevantes, en caso de existir?	/		/	
27. ¿Es conveniente llevar a cabo el trabajo dado los supuestos y riesgos mencionados?	/		/	
Presupuesto				
28. ¿El presupuesto es razonable?	/		/	
29. ¿Se consideran los rubros más relevantes?	/		/	
Cronograma				
30. ¿Los plazos para las actividades están de acuerdo con el reglamento?	/		/	
Citas y Referencias del documento				
31. ¿Se siguen las recomendaciones de normas internacionales para citar?	/		/	
Expresión escrita				
32. ¿La redacción es clara y fácilmente comprensible?	/		/	
33. ¿El texto se encuentra libre de faltas ortográficas?	/		/	

OBSERVACIONES METODOLOGO:

OBSERVACIONES DIRECTOR:


METODÓLOGO


DIRECTOR