



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Ciencias de la Administración

Escuela de Administración de Empresas

**“PROPUESTA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE LAS TRES
C’S Y EL ENTORNO EMPRESARIAL APLICADO A LA EMPRESA
DIMM CIA. LTDA.”**

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado en
Licenciado en Administración de Empresas

Autores:

Molina Orellana Joaquín Alejandro

Murillo Mogrovejo Pedro Esteban

Director:

Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca - Ecuador

2022

Dedicatoria

Quiero dedicar el presente trabajo a todas las personas quienes han sido un apoyo para mí en esta etapa de mi vida, en especial a mis padres y hermanas, quienes han sido un pilar fundamental de mi desarrollo tanto en el apartado profesional como en el personal.

Joaquín Molina

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, de quienes he aprendido valiosas lecciones en esta aventura llamada vida y con quienes soy feliz compartiendo todos mis triunfos. A Dios por haberme permitido seguir esta etapa con éxito, llevándome gratos recuerdos y gratas amistades en el camino.

Pedro Murillo

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas y cada una de las personas que han aportado en el desarrollo de mi carrera profesional, tanto profesores como compañeros quienes han sido una guía para mi aprendizaje y han ayudado a que, con cada vivencia, el camino de todo este desarrollo profesional sea más fructífero.

Joaquín Molina

Quiero agradecer a mi familia que ha sido mi más grande apoyo para el cumplimiento de todos mis sueños y metas. A todas las personas que me han dedicado tiempo valioso para mi aprendizaje y crecimiento personal, especialmente al Ing. Xavier Ortega, tutor de esta tesis, por haberme instruido oportunamente y siempre con la mejor voluntad. Finalmente, a la Universidad del Azuay que me ha permitido culminar una etapa exitosa para dar paso a un nuevo reto en mi vida.

Pedro Murillo

Índice

<i>Dedicatoria</i>	<i>II</i>
<i>Agradecimientos</i>	<i>III</i>
<i>Índice</i>	<i>IIX</i>
<i>Índice de Contenido</i>	<i>IX</i>
<i>Índice de Tablas</i>	<i>IX</i>
<i>Índice de Figuras</i>	<i>XII</i>
<i>Resumen</i>	<i>XIVV</i>
<i>Abstract</i>	<i>XV</i>

Índice de Contenido

<i>Introducción</i>	1
<i>CAPÍTULO 1. DESARROLLO DE MARCO TEÓRICO EN RELACIÓN DIRECTA AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y EL ENTORNO EMPRESARIAL</i>	2
Introducción al capítulo	2
1.1. Empresa	3
1.1.1. Tipos de empresas	4
1.1.2. Funciones básicas de una empresa.....	5
1.1.3. Teoría clásica de la Administración.....	6
1.1.4. Organigrama	7
1.1.5. Estructura empresarial.....	10
1.1.6. Estrategias basadas en la corporación	11
1.2. Clientes	14
1.2.1. Tipos de clientes	14
1.2.2. Comportamiento de los clientes.....	17
1.2.3. Estrategias basadas en el cliente	18
1.3. Competencia	22
1.3.1. Competidores Directos	22
1.3.2. Competidores Indirectos o Sustitutos.....	23
1.3.3. Estrategias basadas en los competidores	23
1.4. Entorno Empresarial	25
1.4.1. Microentorno	25
1.4.2. Macroentorno	27
<i>CAPÍTULO 2. C1: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES INTERNAS</i>	29
Introducción al capítulo	29
2.1. Antecedentes de la empresa	29
2.2. Previsión de la empresa	33
2.2.1. Movimiento comercial	34

2.2.2.	Plan de compras.....	35
2.2.3.	Cartera de clientes	35
2.2.4.	Cupos de crédito	36
2.2.5.	Cobertura nacional.....	37
2.2.6.	Portafolio y disponibilidad permanente de productos	38
2.2.7.	Innovación.....	39
2.2.8.	Marca	40
2.3.	Análisis de la Planificación	43
2.3.1.	Área administrativa.....	46
2.3.2.	Área comercial	48
2.3.3.	Área Operativa	50
2.4.	Análisis de la Organización.....	51
2.4.1.	Organización actual.....	51
2.4.2.	Propuesta para la nueva organización	52
2.4.3.	Propuesta de Integración	57
2.5.	Análisis de la Dirección	64
2.6.	Análisis del Control.....	66
2.6.1.	Área Administrativa	66
2.6.2.	Área Comercial.....	70
2.6.3.	Área Operativa	73
2.7.	Toma de decisiones	75
<i>CAPÍTULO 3. C2: ANÁLISIS DE LAS PREFERENCIAS, TENDENCIAS Y GUSTOS DE LOS</i>		
<i>CLIENTES</i>		<i>77</i>
Introducción al capítulo		77
3.1.	Tipos de clientes.....	77
3.2.	Captación de clientes.....	81
3.2.1.	Área Administrativa	82
3.2.2.	Área Comercial.....	83
3.2.3.	Área Operativa	83
3.3.	Repetición de compra.....	84

3.3.1.	Área Administrativa	85
3.3.2.	Área Comercial.....	85
3.3.3.	Área Operativa	86
3.4.	Relación con los clientes	87
3.4.1.	Área Administrativa	87
3.4.2.	Área Comercial.....	88
3.4.3.	Área Operativa	88
3.5.	Vinculación con los clientes	89
3.5.1.	Área Administrativa	90
3.5.2.	Área Comercial.....	91
3.5.3.	Área Operativa	92
3.6.	Valor para los clientes	93
3.7.	Servicio al cliente	95
<i>CAPÍTULO 4. C3: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE LA</i>		
<i>EMPRESA.....</i>		98
Introducción al capítulo		98
4.1.	Competidores Directos	98
4.2.1.	Matriz de Competidores Directos	106
4.2.	Competidores Indirectos o Sustitutos.....	108
4.2.2.	Matriz de Competidores Indirectos o Sustitutos	117
<i>CAPÍTULO 5. C4: DESARROLLO DEL ANÁLISIS “PESTALL”</i>		119
Introducción al capítulo		119
5.1.	Análisis Político.....	121
5.2	Análisis Económico	128
5.3	Análisis Social	137
5.4	Análisis Cultural	139
5.5	Análisis Tecnológico	141
5.6	Análisis Ecológico Ambiental	142

5.7 Análisis Legal	144
5.8. Análisis Laboral.....	152
<i>Conclusiones.....</i>	<i>155</i>
<i>Bibliografía.....</i>	<i>157</i>

Índice de Tablas

Tabla 1. Resumen del método de previsión actual y la nueva propuesta de previsión para las diferentes actividades de DIMM CIA. LTDA.	42
Tabla 2. Modelo de Racionalidad Limitada.	76
Tabla 3. Comparación empresas competidoras cantidad importada de motocicletas.....	100
Tabla 4. Comparación país de procedencia de motos importadas.....	101
Tabla 5. Comparación de marcas de motos importadas.....	101
Tabla 6. Comparación de modelos importados.....	102
Tabla 7. Matriz de competidores Directos	106
Tabla 8. Cantidad importada de motocicletas por empresa.	109
Tabla 9. Comparación país de procedencia.....	110
Tabla 10. Cantidad importada por marca de motocicleta.	110
Tabla 11. Comparación cantidad importada por modelos.	111
Tabla 12. Cantidad importada por empresa.	113
Tabla 13. Cantidad importada China, India y otros.	114
Tabla 14. Cantidad importada por marca.....	114
Tabla 15. Cantidad importada por modelos.....	115
Tabla 16. Matriz de competidores indirectos o sustitutos.....	117

Tabla 17. Encuesta CEDATOS acerca de cómo va el país.	121
Tabla 18. Encuesta CEDATOS acerca de la situación del futuro del país.....	122
Tabla 19. Encuesta CEDATOS acerca de la gestión del presidente Guillermo Lasso.	122
Tabla 20. Balanza Comercial periodo 2019 - 2021.	136
Tabla 21. Forma de movilidad respecto al destino.	138
Tabla 22. ODS y Políticas del Plan Nacional de Desarrollo.	139
Tabla 23. Razones para transportare en auto privado.	141
Tabla 24. Requerimiento de potencia y energía - transporte.	142
Tabla 25. Estrategia de comercia con respecto a la venta de vehículos....	144
Tabla 26. Comparación entre la Compañía de Responsabilidad Limitada y la Sociedad por Acciones Simplificada.	146
Tabla 27. Oportunidades y amenazas del PESTALL.	153

Índice de Figuras

Figura 1. Las tres <<C>> estratégicas.	2
Figura 2. Clasificación de las empresas.	4
Figura 3. Ejemplo, departamento de producción subdividido en cuatro áreas.	6
Figura 4. Ejemplo de organigrama	7
Figura 5 Estrategias japonesas para ganar.....	12
Figura 6. Resumen tipos de clientes.....	14
Figura 7. Customer Journey Map.....	18
Figura 8. Microentorno y sus actores	26
Figura 9. Macroentorno y sus actores.	27
Figura 10. Ubicación domiciliaria empresa DIMM CIA. LTDA.	30
Figura 11. Marca Roswel - línea de audio y parlantes.....	40
Figura 12. Marca URVANE - línea de motos eléctricas.	40
Figura 13. Manual de Procedimientos.....	51
Figura 14. Organigrama propuesto.	52
Figura 15. Control de bodegas.....	56
Figura 16. Ejemplo Manual de Funciones.	58

Figura 17. Documento para reclutamiento de personal de la empresa CORP – GTB.....	60
Figura 18. Proceso de Inducción del personal de la empresa CORP – GTB...61	
Figura 19. Hoja de trabajo para el control de activos fijos.....	63
Figura 20. Página web de la marca URVANE.....	79
Figura 21. Las 4 P del Marketing Mix.	103
Figura 22. Evolución del precio de los combustibles.	125
Figura 23. Afiche promocional del Gobierno.	126
Figura 24. Países de donde Ecuador importó motocicletas en 2019.....	127
Figura 25. Ciclo económico.....	128
Figura 26. Evolución del PIB en el periodo de 2017 a 2022.....	129
Figura 27. Evolución del PIB en el periodo de 2020 a 2022.....	129
Figura 28. Tasa de inflación en el periodo de 2005 al 2020.....	130
Figura 29. Índice de precios en el periodo de 2007 a 2021.....	131
Figura 30. Mercado laboral en el periodo de 2007 al 2021.....	132
Figura 31. Evolución del indicador de Riesgo País.	133
Figura 32. Países a los cuales Ecuador exportó energía eléctrica en 2019. .	134
Figura 33. Productos que Ecuador exportó en 2019.....	135
Figura 34. Productos que Ecuador importó en 2019.....	135

Figura 35. Balanza comercial 2021	137
Figura 36. Evolución de la demanda de energía por sector	137

Resumen

En el presente trabajo de investigación se propuso desarrollar un análisis estratégico de las 3C's y del entorno empresarial con base en la teoría propuesta por los autores Kenichi Ohmae, Michael Porter y Adam Kotler. Este análisis se llevó a cabo en DIMM Cia. Ltda. Mediante la descripción basado en el uso de archivos de registro, observación e investigación lo que permitió conocer el estado actual de la empresa, sus fortalezas, debilidades y entorno en donde se desempeña. El análisis del entorno permitió establecer un escenario claro para la toma de decisiones con el objetivo de una mejora progresiva, aprovechando las oportunidades y estableciendo pautas para sobrellevar las amenazas. A partir de este análisis y habiendo obtenido la información necesaria en el ámbito empresarial, se podrá proceder a establecer estrategias en cualquier ámbito de la empresa, ya sea operativo, financiero o administrativo.

Palabras clave: administración, análisis, entorno, empresa, estrategia.

Abstract

In this research work, it was proposed to develop a strategic analysis of the 3C's and the business environment based on the theory proposed by the authors Kenichi Ohmae, Michael Porter and Adam Kotler. This analysis was carried out in "DIMM Inc.", through a description based on the use of log files, observation and research which allowed knowing the current state of the company, its strengths, weaknesses and the environment in which it works. The environment analysis allowed to establish a clear scenario for decision making with the objective of progressive improvement, taking advantage of opportunities and establishing guidelines to overcome threats. From this analysis, and having obtained the necessary information in the business field, it will be possible to establish strategies in any area of the company, whether operational, financial or administrative.

Keywords: administration, analysis, business, environment, strategic.



Firma estudiante 1
Joaquin Alejandro Molina Orellana
083370
0992653242
joaquinmolinao@es.uazuay.edu.ec



Firma estudiante 2
Pedro Esteban Murillo Mogrovejo
083165
0979144028
pedromurillo98@es.uazuay.edu.ec



Firma del director del trabajo
MBA. Xavier Esteban Ortega Vásquez



Firma Unidad de Idiomas

Introducción

La empresa DIMM CIA. LTDA. se ha visto envuelta en un problema común dentro de las surgentes microempresas ecuatorianas que es la desorganización, desactualización y el poco conocimiento de su entorno. Todo esto debido a su crecimiento acelerado y al no haber planteado a tiempo una reestructuración. Es por esto que se busca con la presente investigación obtener la información necesaria para conocer su estructura empresarial y el entorno en el cual se desenvuelve mediante el análisis estratégico de las 3 C's propuesto por Kenichi Ohmae y un análisis del entorno sustentado en la teoría de Michael Porter y Adam Kotler a través de la herramienta PESTALL propuesta por el profesor de Harvard, Francis Aguilar.

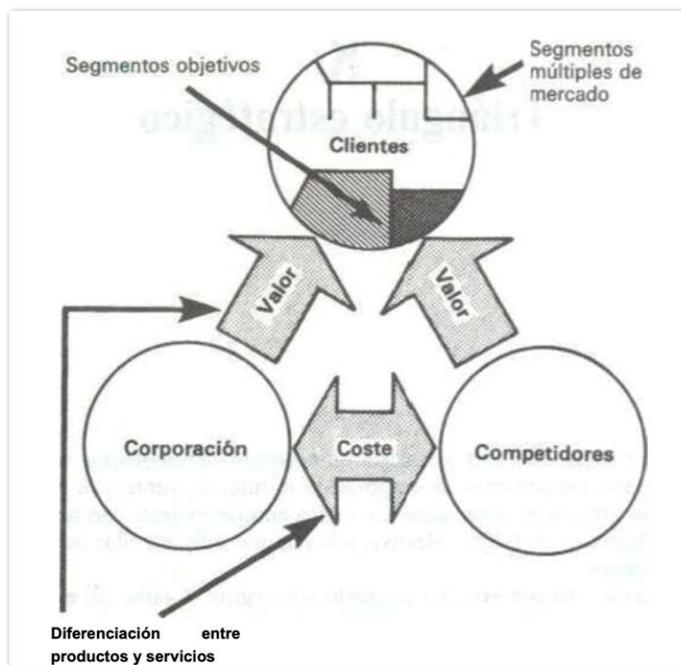
Los objetivos propuestos son: desarrollar un marco teórico en relación directa al análisis estratégico y el entorno empresarial, analizar la estructura de la empresa y sus funciones internas, analizar la variable clientes a través de la administración de clientes claves, identificar y analizar los competidores de la empresa a través de matrices competitivas y, por último, realizar un análisis del entorno mediante la herramienta "PESTALL". Para esto, se utilizará la metodología de estudio descriptivo para obtener información de la empresa a nivel interno, mientras que para el nivel externo será necesaria una investigación exploratoria.

CAPÍTULO 1. DESARROLLO DE MARCO TEÓRICO EN RELACIÓN DIRECTA AL ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y EL ENTORNO EMPRESARIAL

Introducción al capítulo

En este capítulo se expondrán todos los conceptos relacionados al análisis estratégico de las 3 Cs propuesto por Ohmae, es decir, Corporación, Clientes y Competidores tal y como se muestra en la Figura 1. También se explicará el entorno empresarial según la teoría propuesta por varios autores especializados en este campo con el fin de que los lectores puedan comprender mejor el sustento de este trabajo de investigación y su posterior desarrollo y aplicación que se expondrán en los capítulos siguientes.

Figura 1. Las tres <<C>> estratégicas.



Fuente y elaboración: Kenichi Ohmae (2004)

1.1. Empresa

La empresa o corporación es el primer elemento en formar parte del triángulo estratégico, por esto es necesario definir su concepto según la teoría de diferentes autores para posteriormente explicar el análisis que esta conlleva. Esto servirá para incurrir en el análisis de la primera C, estrategias basadas en la corporación.

García, J. y Casanueva, C. (2002), autores del libro *Prácticas de la Gestión Empresarial*, definen la empresa como una "entidad que, mediante la organización de elementos humanos, materiales, técnicos y financieros proporciona bienes o servicios a cambio de un precio que le permite la reposición de los recursos empleados y la consecución de unos objetivos determinados" (p. 3).

Para Canales (1991) una organización o empresa implica recursos humanos y materiales para poder cumplir con sus objetivos, todo esto mediante la designación de funciones, responsabilidades, normas, procedimientos y medios de comunicación y control.

Romero (2018), en su libro *Marketing*, define la empresa como "el organismo formado por personas, bienes materiales, aspiraciones y realizaciones comunes para dar satisfacciones a su clientela "(p. 9).

Según Chiavenato (1993), la empresa es una asociación que usa varios tipos de recursos con el propósito de cumplir sus objetivos, que pueden ser el lucro o cubrir una necesidad social. Explicando este concepto, el autor menciona que la empresa es una organización social por el hecho de incluir personas.

Señala Chiavenato (2001) en su libro Administración, Teoría, Proceso y Práctica que las empresas son instituciones sociales complejas y admirables y que se requiere de creatividad e ingenio humano, también advierte que las de hoy son diferentes a las de antes y que en un futuro no lejano habrá diferencias aún más grandes.

Se puede resumir entonces que una empresa, corporación, organización o compañía implica: la gestión de talento humano y recursos materiales, el cumplimiento de objetivos, la delimitación de funciones y relaciones de poder, una estructura organizada y social, actividades de producción, distribución y venta de bienes o servicios para resolver un problema.

1.1.1. Tipos de empresas

Según Chiavenato (2006), las organizaciones son muy diversas, todo esto depende de su tamaño, características, estructuras y objetivos y pueden ser: empresas industriales, comerciales, organizaciones de servicio (bancos, universidades, hospitales, tránsito, etc.), militares, públicas, que pueden orientarse hacia la producción de bienes o servicios.

Según la Escuela de Negocios de España se puede diferenciar a las empresas conforme a lo presentado en la Figura 2.

Figura 2. Clasificación de las empresas.



Fuente y elaboración: Spain Business School (2021)

1.1.2. Funciones básicas de una empresa

Según Fayol (1916), en su libro *Administration industrielle et générale*, las funciones básicas de una empresa son las siguientes:

1. Funciones técnicas. Están directamente ligadas a la producción de bienes y servicios, por ejemplo, las funciones productivas, las de manufactura, las de adaptación y operación, etc.
2. Funciones comerciales. Están relacionadas con las actividades de compra, venta e intercambio de la empresa, es decir, debe saber tanto producir eficientemente como comprar y vender bien.
3. Funciones financieras. Implican la búsqueda y el manejo del capital, en donde el administrador financiero prevé, planea, organiza, integra, dirige y controla la economía de la empresa con el fin de sacar el mayor provecho de los recursos y evitar gastos innecesarios de estos.
4. Funciones de seguridad. Son las que velan por el bienestar de las personas que laboran en la organización, con el establecimiento de protocolos y normas, además de otorgar al empleado los recursos necesarios para evitar accidentes laborales.
5. Funciones contables. Se enfocan en todo lo relacionado a costos, inventarios, registros, balances y estadísticas empresariales; la contabilidad cuenta con dos funciones básicas, la de llevar un control de los recursos que poseen las entidades comerciales, y la de informar mediante los estados financieros las operaciones realizadas.
6. Funciones administrativas. Se encargan de regular, integrar y controlar las cinco funciones anteriores mediante la eficiente planificación, organización, dirección, coordinación y control.

1.1.3. Teoría clásica de la Administración

Esta teoría, llamada también corriente fayolista en honor a su creador Henry Fayol, señala que una organización funciona correctamente cuando existe una sincronía de los elementos que están divididos en áreas establecidas con anterioridad, como se puede observar en la Figura 3, el departamento de producción de una empresa cualquiera puede estar dividido en cuatro áreas: ensamblado, control de calidad, empackado y entrega. Si es que se da un error en alguna de estas, sus consecuencias se reflejarán en el resto de las áreas y la empresa no podrá funcionar de manera óptima. Todos los integrantes de la empresa tienen cierta incidencia en el resto de las áreas a pesar de que realicen una tarea en concreto, entonces se puede decir que cada parte de la organización es tan importante como ésta vista en su totalidad. (Mendoza, 2013)

Figura 3. Ejemplo, departamento de producción subdividido en cuatro áreas.

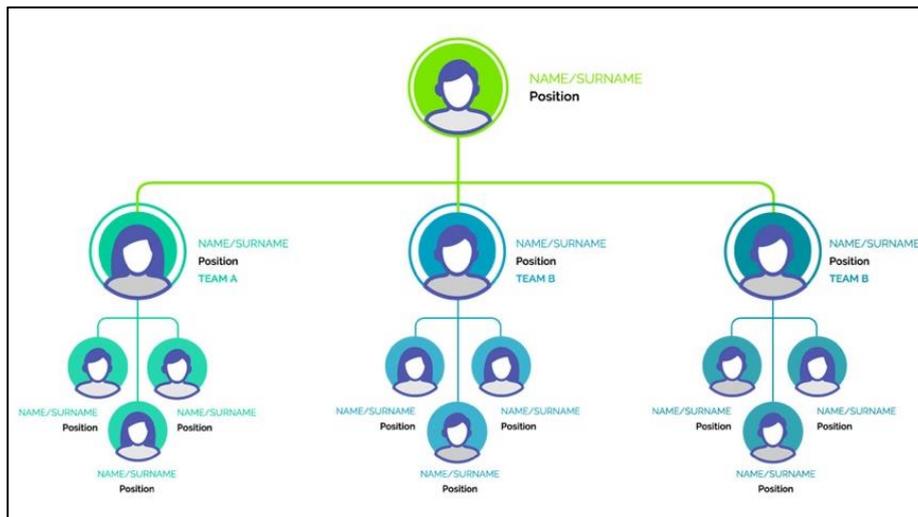


Fuente y elaboración: 123RF (2022)

1.1.4. Organigrama

Según Stoner (1994), "los organigramas son un diagrama de la estructura de una organización, que muestra las funciones, departamentos o puestos de la organización y la forma en que se relacionan" (p. 750)

Figura 4. Ejemplo de organigrama



Fuente y elaboración: PEREZCAMPS (2022)

Thompson (s.f.), basándose en las clasificaciones planteadas por Enrique B. Franklin en su libro Organización de Empresas, de igual manera en Elio Rafael de Zuani con su libro Introducción a la Administración de Organizaciones, pone a consideración los siguientes tipos de organigramas:

1. Por su naturaleza

- Micro administrativos: Corresponden a una sola organización, y pueden referirse a ella en forma global o mencionar alguna de las áreas que la conforman.
- Macro administrativos: Involucran a más de una organización.
- Meso administrativos: Consideran una o más organizaciones de un mismo sector de actividad o ramo específico.

2. Por su finalidad

- Informativo: Se denominan de este modo a los organigramas que se diseñan con el objetivo de ser puestos a disposición de todo público, es decir, como información accesible a personas no especializadas.
- Analítico: Este tipo de organigrama tiene por finalidad el análisis de determinados aspectos del comportamiento organizacional, como también de cierto tipo de información que presentada en un organigrama permite la ventaja de la visión macro o global de una empresa. Sus destinatarios son personas especializadas en el conocimiento de estos instrumentos y sus aplicaciones.
- Formal: Se define como tal cuando representa el modelo de funcionamiento planificado o formal de una organización, y cuenta con el instrumento escrito de su aprobación.
- Informal: Se considera como tal, cuando representando su modelo planificado no cuenta todavía con el instrumento escrito de su aprobación.

3. Por su ámbito

- Generales: Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, según su magnitud y características. En el sector público pueden abarcar hasta el nivel de dirección general o su equivalente, en tanto que en el sector privado suelen hacerlo hasta el nivel de departamento u oficina.
- Específicos: Muestran en forma particular la estructura de un área de la organización.

4. Por su contenido

- Integrales: Son representaciones gráficas de todas las unidades administrativas de una organización y sus relaciones de jerarquía o dependencia. Conviene anotar que los organigramas generales e integrales son equivalentes.
- Funcionales: Incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones. Este tipo de organigrama es de gran utilidad para capacitar al personal y presentar a la organización en forma general.
- De puestos, plazas y unidades: Indican las necesidades en cuanto a puestos y el número de plazas existentes o necesarias para cada unidad consignada. También se incluyen los nombres de las personas que ocupan las plazas.

5. Por su presentación

- Verticales: Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular, en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual, los manuales de organización recomiendan su empleo.
- Horizontales: Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma de columnas, en tanto que las relaciones entre las unidades se ordenan por líneas dispuestas horizontalmente.
- Mixtos: Este tipo de organigrama utiliza combinaciones verticales y horizontales para ampliar las posibilidades de graficación. Se recomienda utilizarlos en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

- De Bloque: Son una variante de los verticales y tienen la particularidad de integrar un mayor número de unidades en espacios más reducidos. Por su cobertura, permiten que aparezcan unidades ubicadas en los últimos niveles jerárquicos.
- Circulares: En este tipo de diseño gráfico, la unidad organizativa de mayor jerarquía se ubica en el centro de una serie de círculos concéntricos, cada uno de los cuales representa un nivel distinto de autoridad, que decrece desde el centro hacia los extremos, y el último círculo, o sea el más extenso, indica el menor nivel de jerarquía de autoridad. Las unidades de igual jerarquía se ubican sobre un mismo círculo, y las relaciones jerárquicas están indicadas por las líneas que unen las figuras.

1.1.5. Estructura empresarial

Estructura organizacional es "la distribución formal de los empleos dentro de una organización, proceso que involucra decisiones sobre especialización del trabajo, departamentalización, cadena de mando, amplitud de control, centralización y formalización" (Robbins y Coulter, 2005, p. 234).

"Para funcionar correctamente, todas las organizaciones [...] requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación [...]" (Franklin, 2011, p. 124)

Podría decirse entonces que, primero se necesita establecer una estructura empresarial definida que posteriormente será reflejada en un organigrama para una mejor comprensión visual, de manera que todos los empleados de la empresa puedan detectar a quién o a qué departamento recurrir en caso de necesitarlo.

1.1.6. Estrategias basadas en la corporación

“Las estrategias basadas en la corporación son de tipo funcional. Su propósito consiste en maximizar los puntos fuertes de la corporación, en relación con la competencia, en las áreas funcionales críticas para tener éxito en la industria” (Ohmae, 2004, p. 81). El autor establece los siguientes parámetros para generar una estrategia basada en la corporación:

a) Identificación de las funciones clave

Por lo general, se realiza después de haber evaluado las necesidades de los clientes y lo que se busca es cumplir con la demanda procurando disminuir en la medida de lo posible los costos y siendo así más eficientes y eficaces, es decir, cumpliendo con el objetivo, pero con la menor cantidad de recursos. Depende mucho el sector en el que la empresa se encuentre ya que en ciertas áreas no se podrá competir más que por el precio, mientras que en otros se podrá liderar ofreciendo una amplia gama de productos al mercado.

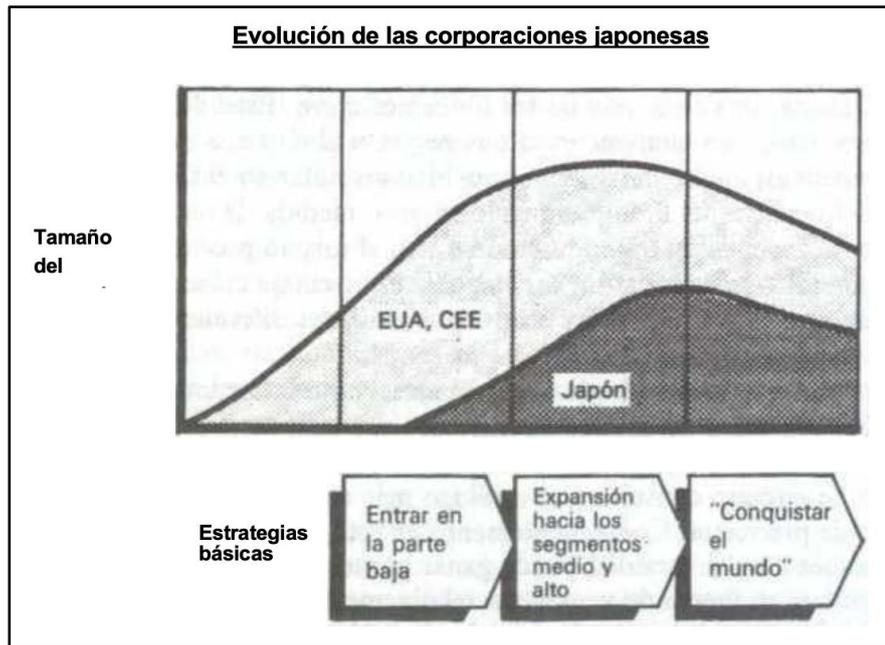
b) Selectividad y secuencia

La empresa no tiene que liderar en cada función, es mejor si se puede especializar en una sola primero, lo cual le permitirá posteriormente mejorar en el resto de las funciones desde el abastecimiento hasta el servicio y post venta. Es aconsejable hacerlo de esta forma y no al revés, ya que, si se concentran los esfuerzos en todas las áreas, la empresa aún puede perder ventaja si es que una sola función clave es inferior al de la competencia.

Existen tres tipos de estrategias básicas cuya representación gráfica refleja la Figura 5:

- Entrar en la parte baja
- Expansión hacia los segmentos medio y alto
- Conquistar al mundo

Figura 5 Estrategias japonesas para ganar.



Fuente y elaboración: Ohmae (2004)

c) Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales deben distinguirse de las mejoras operativas que únicamente tienen como finalidad hacer mejor las cosas, pero no se considera las necesidades de los clientes ni objetivos de la empresa. Tampoco se debe confundir con los programas operativos, los cuales resuelven problemas de departamentos específicos, en cambio las estrategias funcionales refuerzan el rendimiento para tener éxito en cierta industria.

d) Producir o comprar

En caso de aumento del costo de los salarios, se vuelve una decisión crítica y se debe pensar en la posibilidad de subcontratar o tercerizar en mayor medida sus operaciones. Si la competencia no es capaz de cambiar tan rápido el sistema de producción, se volverá una ventaja competitiva para la empresa que se anticipa.

e) Mejoramiento del rendimiento funcional

Todo departamento representa un coste fijo en la empresa, por lo que se debe analizar si es ventajoso mantener, unir o fusionar o definitivamente cerrar esta área dentro de la empresa.

f) Efectividad de los costos

No es lo mismo ser eficiente que ser eficaz, lo primero indica que se cumplen los objetivos con la menor cantidad de recursos disponibles, mientras que lo segundo solo muestra el alcance de la meta que puede ser incluso con desperdicio de recursos. Esto se puede lograr con tres medidas: a) Reducir los costos de manera más eficiente que la competencia, b) practicar una mejor selección en términos de producción, órdenes aceptadas y ofrecidas, lo tercero es c) compartir funciones clave con otros departamentos de la empresa o inclusive con otras empresas. Compartir recursos puede resultar sumamente beneficioso y ventajoso.

g) Prevención de errores

Los recursos compartidos disminuyen los costos de la empresa, pero le quitan control en el manejo de estos, por lo que la corporación debería lograr una estrategia que mantenga esta ventaja de costos y al mismo tiempo mantenga una supervisión.

1.2. Clientes

Kotler (2002), afirma que las empresas centradas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. La gestión de la relación con el cliente no significa ignorar a la competencia, sino mantenerse cerca y responder con estrategias diferentes a las necesidades de esos clientes.

1.2.1. Tipos de clientes

En la Figura 6 se puede observar un resumen de los tipos de clientes y Quiroa (s.f.) explica en detalle la clasificación de los clientes reales:

Figura 6. Resumen tipos de clientes.



Fuente y elaboración: ECONOMIPEDIA (2022)

1. Por su nivel de satisfacción

- Cliente muy satisfecho: Este cliente considera que el producto y el servicio que recibe sobrepasa sus expectativas, se siente cómodo y contento con la relación que mantiene con la empresa y por eso realiza su proceso de recompra.
- Cliente satisfecho: está contento con la propuesta que recibe, pero se podría cambiar si la competencia le ofrece algo que supere el valor que está recibiendo actualmente. Siempre quiere recibir más.
- Cliente insatisfecho: es el que percibe que el ofrecimiento entregado no corresponde a lo que deseaba, por lo que se considera engañado o defraudado por la empresa. Este cliente es muy peligroso, porque inmediatamente se pasa a la competencia, además de que comparte su mala experiencia con otros potenciales clientes.

2. Por el volumen de compra

- Clientes de alto volumen de compra: Son clientes que realizan compras en grandes cantidades, suelen tener una participación de entre un 50% y un 80%. Esto hace que sean clientes prioritarios, puesto que de ellos depende la supervivencia del negocio. Son clientes mayoristas.
- Clientes con volumen promedio de compra: Son los que compran en forma repetida en un volumen promedio, significa que si están contentos con la marca y el producto.
- Clientes de bajo volumen de compra: Les agrada el producto y están contentos, pero su capacidad adquisitiva no les permite comprar en mayor cantidad. También puede ser que sean clientes ocasionales y por esa razón su volumen de compra es bajo. Son los clientes retail, minoristas o al por menor.

3. Por su influencia

- Clientes muy influyentes: Son los que tienen un nivel muy alto de influencia para generar una opinión positiva o negativa sobre un número muy grande de usuarios. Algunas empresas contratan artistas o deportistas para que hablen bien de sus productos por el impacto que estos pueden causar en los consumidores y reflejado en el nivel de ventas.
- Clientes con influencia promedio: Son aquellos que tienen influencia media, son especialistas de un área y al hablar bien del producto pueden incentivar a las personas para que lo adquieran y prueben.
- Clientes de influencia familiar: Son aquellos que pueden influir sobre la decisión de compra dentro de los grupos familiares, lo que crea una lealtad de marca. Por ejemplo, los cereales que les dan a los bebés porque se los recomienda la abuela.

4. Por su frecuencia

- Cliente de compra frecuente: Compran de forma periódica y están satisfechos, las empresas intentan fidelizarlos para que su relación se mantenga por un tiempo prolongado. Con ellos la empresa debe mantener un trato personalizado y especial.
- Cliente de compra habitual: Realizan sus adquisiciones con cierto patrón de regularidad. Las empresas buscan aumentar la frecuencia de sus compras.
- Cliente de compra ocasional: Son los que se acercan a demandar un bien o servicio una sola vez, o de vez en cuando. A estos clientes se les da seguimiento, para pedirles información que pueda servir para tratar de convertirlos en habituales o frecuentes.

5. Por su vigencia

- Cliente activo: Son los que compran con cierta regularidad, se les presta mucha atención porque son los que están formando el nivel de ventas y de ingresos. Se deben buscar los medios para conservarlos y retenerlos. De ellos depende la sobrevivencia de la empresa.
- Cliente inactivo: Es el que en alguna oportunidad compró, pero por alguna razón ya no lo hace. Es necesario ubicarlo para conocer la causa o razón por la que abandonó la empresa y buscar la forma de recuperarlo.

1.2.2. Comportamiento de los clientes

Para la Universidad Jaén (s.f.), "El comportamiento del consumidor se refiere al conjunto de actividades que lleva a cabo una persona o una organización desde que tiene una necesidad hasta el momento en que efectúa la compra y usa el producto. El estudio incluye el análisis de todos los factores que influyen en las acciones realizadas. Las actividades de buscar, comprar, usar y disponer de los bienes para satisfacer las necesidades y deseos, comprenden tanto procesos mentales y emocionales como acciones físicas".

Para hacer un estudio del comportamiento de los clientes se puede utilizar el *customer journey map*, creado por Ron Zemke y Chip Bell en 2013 y que según Colombo (2019) "es una herramienta de Design Thinking [...] que hace posible dar forma en un mapa a cada una de las fases o etapas que recorre una persona; desde que le sobreviene una necesidad hasta que se convierte en cliente [...]". En la Figura 7 se puede observar su estructura.

Figura 7. Customer Journey Map.



Fuente: Hatch (2020)

Elaboración: soy.marketing (2020)

1.2.3. Estrategias basadas en el cliente

Ohmae (2004) señala que en una economía libre ningún mercado permanece homogéneo ya que cada grupo de clientes requiere un servicio diferente o ligeramente especializado. Es por este motivo que resulta imposible para la empresa llegar a todos los clientes con la misma eficacia, entonces lo óptimo es hacer una distinción entre los grupos más accesibles y aquellos que no lo son. También se debe analizar la capacidad de la competencia para responder a las necesidades de estos. Para poder diferenciarse, la corporación deberá segmentar el mercado, identificando los clientes potenciales dentro del mercado total y concentrando sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades, el autor presenta dos tipos de segmentaciones: segmentación por objetivos y segmentación por cobertura, siendo afectadas por otros factores que se detallan a continuación:

a) Segmentación por objetivos

Esta primera segmentación hace referencia a la forma en la que el cliente le dará uso al producto, el esfuerzo radica en determinar qué tan diferente es el objetivo que persigue el cliente al adquirir un producto y esto determinará si la empresa debe ofrecer productos altamente diferenciados o no, todo esto con base en características de edad, profesión, región, estrato social, etc. Por esto es importante entender los diferentes deseos de los clientes ya que el valor percibido de un producto o servicio podrá darse de dos maneras: dependiendo de atributos intangibles como el lujo, imagen de la marca o de atributos tangibles como el precio, puntos de venta, duración, entre otros. Según el valor que este proyecte al cliente se podrá establecer una segmentación estratégica eficaz.

b) Segmentación por cobertura

Este tipo de segmentación surge de una comparación entre el costo de comercialización y la amplitud de cobertura del mercado, es decir productos sustitutos perfectos e imperfectos. Dentro de los costos de comercialización se contemplan: fuerza de ventas, posicionamiento de marca, servicio, inventarios, distribución, comisiones, margen de utilidad para mayoristas. Todo esto relacionado al objetivo con el cual se quiere atacar al segmento. La tarea de la empresa consiste en mejorar la cobertura ya sea con canales de distribución o geográficamente, es decir buscar un sitio ideal, fácil de acceder.

Cambios en la segmentación del mercado

En un mercado altamente competitivo es probable que las empresas escojan los mismos grupos segmentados de clientes, por esto es importante reevaluar y establecer una segmentación aún más específica continuamente, examinar qué exactamente buscan los clientes y satisfacer sus necesidades.

Cambios estructurales

Los segmentos de mercado están en constante cambio. Las fuerzas ambientales cambian los gustos y aversiones de los clientes, por ejemplo, las tendencias en el medio ambiente socio-político, la introducción de nuevas culturas extranjeras como resultado de una amplia globalización que cambia la manera de pensar y ver el mundo a los lugares en donde empieza a introducirse. Se detallan dos maneras de segmentación, lo que conlleva dos tipos de cambios estructurales: cambios en los objetivos de los usuarios y cambios en demográficos que hace referencia a la distribución de los usuarios ya sea por migración u otros factores relacionados.

Cambio en las aplicaciones

Es necesario que la empresa tenga una excelente posición frente a la competencia con respecto a los segmentos de mercado que vayan surgiendo. Al estar en condiciones de ofrecer productos diferenciados para la nueva generación de clientes la empresa puede sacar ventaja de las fuerzas impulsoras que son: probabilidades de crecimiento y rentabilidad.

Cambios en la mezcla de los clientes

Hace referencia al hecho de que la competencia puede estar atendiendo muy bien a un segmento de mercado que antes la empresa no le daba importancia pero que ahora le resta significativamente su participación. Aquí se deben analizar dos opciones: 1) aumentar la fuerza de ventas directa o 2) buscar la manera indirecta de atacar ese segmento ya sea mediante distribuidores, mayoristas u otros canales.

Vigilancia de las tendencias

“Una tendencia definida solo emerge después de un periodo prolongado de cinco a diez años. En la planificación resulta crítico el análisis de los cambios en la importancia relativa de los segmentos de mercado a través de periodos largos” (Ohmae, 2004, p. 80). Según el autor, si es que existen cambios significativos, se debe extrapolar¹ al futuro las fuerzas y amenazas analizadas con el fin de asegurarse que la empresa pueda entender mejor el entorno futuro con relación a sus competidores. A largo plazo, la empresa que haya demostrado interés en sus clientes será la que mayormente atraiga a los inversionistas.

¹ RAE (2022). Aplicar a un ámbito determinado conclusiones obtenidas en otro.

1.3. Competencia

Según la Real Academia Española RAE (2022), "la competencia es una situación de empresas que rivalizan en un mercado ofreciendo o demandando un mismo producto o servicio".

Wilson (1994) señala que los competidores de una empresa conforman una lista muy amplia que debe incluir empresas que cumplan con las siguientes consideraciones: enfocadas al mismo mercado, que ofrezcan un producto o servicio similar, que utilicen tecnología similar y que tengan un grado de integración vertical similar.

Desde otra perspectiva, Smith, Andrews y Blevins (1992) establecen que los competidores son determinados por el lado de la demanda; es decir, por la evaluación que tienen los clientes sobre las diferentes alternativas que encuentran en el mercado; esta evaluación estaría regida por los beneficios que ellos creen que provee cada producto y por el precio que tiene que pagar para obtener dichos beneficios.

Besanko, Dranove y Shanley (1996) sostienen que dos empresas son competidoras cuando venden el mismo producto en el mismo mercado y las decisiones respecto a precio y a producción afectan al precio que la otra empresa pueda ofertar.

1.3.1. Competidores Directos

Competencia directa es la competencia que comparte nuestro mismo público objetivo y satisface las mismas necesidades que nuestro producto o servicio. Son productos sustitutos perfectos, para los cuales como se vio anteriormente, se deberá establecer una segmentación por objetivos para identificar las razones o motivos por las cuales los clientes los preferirán.

1.3.2. Competidores Indirectos o Sustitutos

Besanko, Dranove y Shanley (1996) señalan que los productos tienden a ser sustitutos cuando mantienen tres características: desempeño igual o similar; el uso que se le da es igual o similar y se venden en el mismo mercado geográfico. En este caso es importante la captación, ya que el cliente le dará el mismo uso, pero no hay preferencia por la marca o características específicas como en la segmentación por objetivos, sino que, con características genéricas, una segmentación por cobertura logrará venderle lo que busca.

1.3.3. Estrategias basadas en los competidores

“Estas pueden establecerse observando las posibles fuentes de diferenciación en todas las funciones, que van desde compras, diseño e ingeniería, hasta ventas y servicio. Cualquier diferencia debe relacionarse con uno o más de estos elementos: precio, volumen y coste. (Ohmae, 2004, p. 93).

Análisis de filtraciones

Para Ohmae (2004), una manera de eliminar paulatinamente todas las posibles áreas de diferenciación entre la empresa y sus competidores, es a través de un análisis de filtraciones. Es posible que ciertos clientes se hayan filtrado hacia la competencia porque no se les está ofreciendo un producto o modelo adecuado, porque los vendedores de la empresa no encuentran un cliente súper segmentado, otra filtración puede ser causada por la imagen del producto, por la publicidad más eficaz del competidor o porque la red de distribución de este es mucho más amplia.

El poder de una imagen

Cuando es muy complicado establecer una diferenciación del producto o de los medios de distribución, la imagen puede ser la única manera de hacerlo. Sin embargo, una estrategia construida totalmente sobre la imagen puede ser muy arriesgada y debe vigilarse constantemente. Además, dadas las diferencias culturales y sistemas de comunicación, las diferencias en imagen pueden no traspasar las fronteras. (Ohmae, 2004)

La imagen implica la marca, valores, principios, reputación y demás características intrínsecas de la empresa. Por lo que se debe prestar atención al manual de marca, a la normativa de empresas o manual para empleados y su actuar en la vida empresarial.

Explotación de las ventajas tangibles

“La diferenciación positiva no basta para que la estrategia sea buena. Es necesario que la ventaja que proporciona dicha estrategia se despliegue persistentemente sobre los competidores, que de esa forma no podrán cerrar la brecha y perderán la batalla” (Ohmae, 2004, p. 97). Un ejemplo puede ser el servicio post venta que asegura la compra y preferencia por encima del precio.

Capitalización de diferencias en estructuras de beneficios y costes

“Si la competencia tiene una ventaja en costes y decide reflejarla en precios, una empresa con costes más altos estará destinada al fracaso si participa en la batalla con artillería ligera; es decir, deberá encontrar otras formas, buscando diferencias funcionales.” (Ohmae, 2004, p. 97)

Tácticas para «pesos mosca»

Hacer ligeros cambios en los costos variables pero que sean significativos, como el envase de un producto, un regalo por la compra, un accesorio incluido u otros más pueden marcar una diferencia para que el cliente los prefiera. En este caso el costo no será relevante, al contrario de invertir en publicidad, algo en lo que posiblemente las otras empresas puedan ganar la batalla. Para Ohmae (2004), "la utilización de la diferencia estructural entre costes fijos y variables no permitirá necesariamente que un competidor pequeño adquiera una ventaja estratégica positiva, pero a menudo le ayudará a reducir una importante desventaja frente a sus competidores gigantes" (p. 99).

1.4. Entorno Empresarial

Para Westreicher, G. (2020), "El entorno empresarial es el conjunto de factores que influyen en la actividad de una compañía. Pueden tener un origen interno o externo y son de distinta naturaleza".

1.4.1. Microentorno

"El microentorno incluye a todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad para crear valor para los clientes y relaciones con ellos" (Kotler y Armstrong, 2013, p. 67). Como se observa en la Figura 8, los principales actores son: empresa, proveedores, intermediarios, clientes, competidores y políticos o públicos.

Figura 8. Microentorno y sus actores



Fuente: Kotler y Armstrong (2012)

Elaboración: Universidad Militar Nueva Granada (s.f.)

Para Westreicher, G. (2020):

Entorno específico o microentorno: Son los factores que están más cercanos a la compañía y sobre los cuales puede tener cierto control. Destacan los siguientes:

- Clientes: Son quienes compran los productos desarrollados por la firma.
- Proveedores: Son quienes abastecen a la empresa de los insumos necesarios para su proceso de producción.
- Competidores: Son aquellas firmas que ofrecen los mismos productos que la empresa o algún bien sustituto de los mismos.
- Entidades financieras: Son instituciones a las que la firma puede recurrir por financiamiento.
- Mercado laboral: Es el capital humano disponible y del cual la empresa deberá elegir a sus trabajadores. En este aspecto, es importante el coste de la mano de obra y que su cualificación sea la requerida por la organización.

- Autoridades: Se refiere al Gobierno y a las autoridades, a las cuales elige la población y que son las encargadas de dirigir el país, región o localidad.
- Comunidad: Es el entorno social donde se desarrollan las actividades de la empresa.

1.4.2. Macroentorno

Para Kotler y Armstrong (2013), el macroentorno consiste en fuerzas más amplias que afectan a los actores del microentorno, configurando oportunidades y amenazas para la empresa y son seis fuerzas que se detallan en la Figura 9:

Figura 9. Macroentorno y sus actores.



Fuente: Kotler y Armstrong (2012)

Elaboración: Universidad Militar Nueva Granada (s.f.)

Para Westreicher, G. (2020):

Entorno general o macroeconómico: Es aquel que agrupa los factores externos que impactan en la empresa y que, por tanto, están fuera de su control. Los principales son:

- Factores económicos: Nos referimos a la inflación, el empleo, el producto interior bruto (PIB), entre otros indicadores.
- Factores socioculturales: La idiosincrasia de la población, sus costumbres y todo lo que engloba su cultura.
- Factores legales: Se refiere al marco legal bajo el cual se rige el accionariado de la empresa. Este determina, por ejemplo, qué beneficios deben recibir los empleados de la compañía, como el periodo de vacaciones.
- Factores tecnológicos: Son las innovaciones que se desarrollan en el mercado y que tienen influencia en la actividad de la firma, como el Internet.
- Factores medioambientales: Es el ecosistema donde se desenvuelve la firma, y que puede sufrir de contaminación por la actividad de la compañía.

CAPÍTULO 2. C1: ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA Y SUS FUNCIONES INTERNAS

Introducción al capítulo

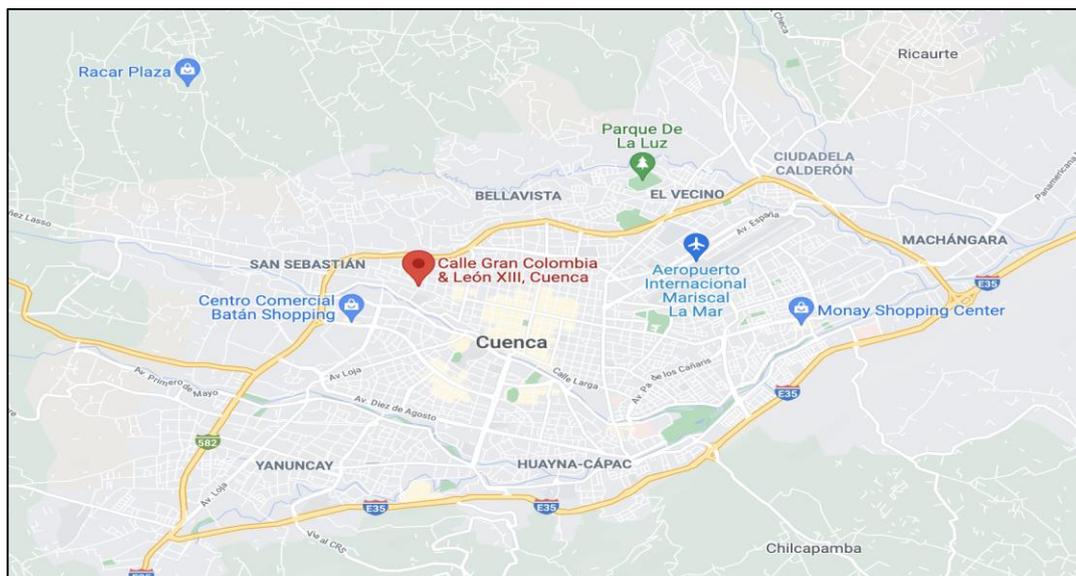
En este capítulo se explicará en detalle cada uno de los diferentes factores que intervienen en el análisis estratégico y microentorno de la empresa, es decir, la primera de las tres "C": C1 o estrategia basada en la corporación (empresa), con el fin de comprender de mejor manera la situación en la que desarrolla sus actividades y poder así crear una ventaja competitiva sostenible en el tiempo además de maximizar sus fortalezas.

2.1. Antecedentes de la empresa

La empresa DIMM CIA. LTDA., cuya actividad económica principal es la venta al por mayor de motos eléctricas y amplificación, se constituye el 03 de abril de 2018 ante la notaría séptima del cantón Cuenca e inicia sus actividades el 08 de mayo de 2018. Registrada con RUC de personería jurídica ante el Servicio de Rentas Internas SRI y como sociedad limitada ante la Superintendencia de Compañías con el fin de prevalecer el interés de los socios por sobre los intereses económicos ya que al ser una empresa familiar se da mayor importancia a la figura titular de las acciones. Su representante legal es el Lic. Francisco Gabriel Murillo Mogrovejo, que a su vez es el hijo mayor del dueño y presidente de la compañía, el Sr. Rene Oswaldo Murillo Toral. En la Figura 10 se puede observar la ubicación dentro de la ciudad.

Figura 10. Ubicación domiciliaria empresa DIMM CIA. LTDA.

AZUAY / CUENCA / SAN SEBASTIAN / LEÓN XIII 1-60 Y GRAN COLOMBIA



Fuente: Google Maps (2022)

Elaboración: Google Maps (2022)

La empresa antes de ser llamada DIMM, era conocida con el nombre de "Almacenes Lolita" cuya actividad principal era la venta al por menor de electrodomésticos en establecimientos especializados: refrigeradoras cocinas, microondas, etcétera. El establecimiento fue constituido el 1 de junio de 1990 y realizó sus actividades comerciales en la calle Mariano Cueva 10-54 y Mariscal Lamar durante 20 años.

El dueño del establecimiento decidió optar por cerrar ese negocio porque consideraba que había encontrado un punto máximo de crecimiento para un almacén de electrodomésticos y diversos artículos para el hogar, por temas como la fuerza con la que estaban entrando en el mercado las grandes cadenas nacionales, con estrategias fuertes de crédito, con plazos que eran muy difíciles de igualar y con ventajas competitivas en cuanto a precios, por lo que el dueño entendió que era momento de probar un nuevo mercado.

En septiembre del año 2011 el Sr. Oswaldo Murillo realiza su primer viaje a China para asistir a una feria internacional en la cual esperaba encontrar una fabrica que oferte algún producto que pueda ser comercializado en Ecuador. Se interesó en una fábrica que ofertaba una línea de productos de audio, concretamente parlantes amplificados que captaron su atención. Se analizó la capacidad financiera para incurrir en ese nuevo proyecto y se negoció la producción de lo que sería la primera importación de un contenedor con aproximadamente 200 unidades de un solo modelo de parlante amplificado.

En noviembre del año 2011 la primera importación de parlantes arribó a Guayaquil y después de un respectivo proceso de nacionalización con la SENAE, el contenedor llegó finalmente a Cuenca. Inmediatamente se inició un proceso de comercialización de prueba para ver la acogida que podía tener este tipo de producto que en aquel tiempo no era muy común. Primero se optó por visitar a los potenciales clientes en la ciudad, que fueron almacenes de electrodomésticos y diversos artículos para el hogar, es decir de la misma actividad comercial anterior del almacén. De esta manera es que se empieza a importar bajo el nombre de "Murilco Ecuador" para esta nueva etapa y nuevo giro de negocio.

Después de tener una buena acogida con el producto, se toma la decisión de realizar una segunda importación en la que se quería empezar a trabajar con una marca propia, por lo que surge la idea de crear la marca "Roswel" para la línea de parlantes amplificados. En esta segunda importación se adquiere una mayor cantidad de parlantes y dos modelos diferentes para ofrecer. Se empieza a trabajar en la provincia del Azuay y sus alrededores abriendo diferentes cupos de crédito con diferentes almacenes para empezar a tener presencia nacional y convertirse en sus, empezando así un modelo de negocio de ventas al por mayor.

Para el año 2018 se había abierto una cartera a nivel nacional que superaba los 300 clientes al por mayor, con presencia en diferentes ciudades de la Región Costa, Sierra y Oriente, se había realizado 20 importaciones de parlantes amplificados divididos en 10 modelos distintos, todos bajo el nombre de la marca "Roswel". El 8 de mayo del mismo año se decide transformar la empresa a una Compañía limitada, teniendo a sus dos hijos como parte de la compañía en forma de socios, bajo el nombre de "DIMM", otorgando el cargo de representante legal a su hijo mayor Francisco Murillo.

Para el año 2020 antes de la conocida pandemia de COVID-19, el Sr Oswaldo empezó a buscar otro producto que le sirviera para adelantar un paso más en el mercado ecuatoriano, por lo que empieza a investigar acerca de la movilidad eléctrica, ya que pensaba que era a donde apuntaba el mundo y consideró que podía ser una gran oportunidad de crecimiento, pero a su vez requería de una mayor inversión con relación a los parlantes amplificados y también significaba un mayor riesgo. En junio de ese año llegó el primer contenedor de motos eléctricas a Cuenca y tuvo una gran acogida a pesar de la pandemia, ya que, al empezar a existir restricciones de movilidad en transportes públicos, las personas empezaron a optar por este medio de transporte económico y amigable con el medio ambiente.

Al ver la gran acogida que obtuvo el primer modelo eléctrico, se optó por importar tres modelos más bajo una marca propia llamada "URVANE" y se comenzó a ofertar a los clientes conocidos por la empresa a nivel nacional y a nuevos clientes interesados en vender movilidad eléctrica. Actualmente la empresa cuenta con una tienda para ventas al público a parte de la oficina encargada de gestionar las ventas al por mayor, siempre respetando el precio de mercado, pero de igual manera obteniendo un beneficio de ambos modelos de negocio. La empresa cuenta con siete modelos de motos eléctricas y es la segunda empresa a nivel nacional que más motos eléctricas ha importado e introducido en el mercado, además de que tiene planeado la incorporación de más modelos en un futuro sin descuidar la línea de audio.

2.2. Previsión de la empresa

Welink Accountants (2021) sostiene que la previsión empresarial es el conjunto de métodos y técnicas utilizados con el fin de predecir la evolución futura de los negocios. Esta es una práctica y parte integral de cualquier organización basada en una investigación. La previsión examina problemas e intenta determinar las causas con el objetivo de mejorar las operaciones para conseguir un mejor rendimiento. El autor detalla siete métodos cuantitativos de previsión empresarial: 1) Análisis de tendencias, 2) Análisis de regresión, 3) Extrapolación, 4) Barómetros empresariales, 5) Modelo econométrico, 6) Modelo Input-Output y 7) Análisis Input-Output. También seis métodos cualitativos: 1) Lluvia de ideas, 2) Previsión directa frente a indirecta, 3) Estudio de mercado, 4) Previsión interna, 5) Método compuesto de Salesforce y 6) Resultados anteriores.

La previsión aplicada en la empresa DIMM se basa en factores clave como: la experiencia comercial, plan de compras, cartera de clientes, cupos de crédito, cobertura, portafolio de productos, innovación y marcas registradas.

2.2.1. Movimiento comercial

- a) Método de previsión actual: lluvia de ideas, previsión interna y resultados anteriores.

A pesar de que DIMM CIA. Ltda. es constituida en el año 2018, el dueño de la compañía tiene más de 30 años de experiencia en el comercio y aproximadamente 10 años en importación y distribución a nivel nacional. De esta manera, la experiencia que lidera la empresa ha permitido introducir más opciones de productos para seguir el camino a dónde el mundo y el mercado se dirigen. Esta necesidad constante de buscar nuevas oportunidades mediante la visita presencial o virtual de ferias internacionales ha permitido a la empresa entrar en el mercado emergente de movilidad eléctrica mediante la venta motocicletas, y un mercado de audio y sonido mediante los parlantes amplificados.

- b) Propuesta: lluvia de ideas, previsión interna, resultados anteriores, estudio de mercado y análisis de tendencias.

Dar paso a un nuevo criterio más joven y actualizado, que entienda la importancia de la experiencia pero que a su vez pueda aportar con la introducción de modelos de estudio basados en la ciencia de la administración que podrían ser un aporte significativo en la toma de decisiones a futuro. Al tratarse de una empresa de origen familiar, se entiende como una traba el no buscar en el mercado laboral ofertas interesantes que puedan aportar con conocimiento y crecimiento de esta.

2.2.2. Plan de compras

a) Método de previsión actual: previsión interna y resultados anteriores.

La empresa cuenta con un plan de compras basado en los últimos tres años de actividad de ventas, ya que de esa manera se puede estimar un aproximado de la capacidad del mercado para sus productos y no perder presencia por falta de *stock*².

b) Propuesta: previsión interna, resultados anteriores, método compuesto de Salesforce, análisis de tendencias y análisis de regresión.

En la actualidad, resulta de extrema necesidad tener una constante investigación en todos los campos o mercados en los que la empresa opera, por eso es útil tener un plan de compras basado en datos históricos, pero también necesario obtener información de otras fuentes directas tales como el propio equipo de ventas, la tendencia a nivel regional y la comparación entre variables, por ejemplo, la influencia de las tasas de crédito de consumo.

2.2.3. Cartera de clientes

a) Método de previsión actual: previsión interna y resultados anteriores.

La empresa basa toda su previsión en la experiencia obtenida en los años de presencia en el mercado y en una cartera de 200 clientes mayoristas activos a nivel nacional, gracias a la comercialización constante de diferentes productos dado que estos clientes son en general almacenes de electrodomésticos y artículos varios por lo que se tiene la posibilidad de ir implementando nuevos productos complementarios y disponer de la misma cartera para la adquisición de estos.

² Conjunto de mercancías o productos que se tienen almacenados en espera de su venta o comercialización. Diccionario Oxford Languages (2022)

- b) Propuesta: previsión interna, resultados anteriores, método compuesto de Salesforce, análisis de tendencias y análisis de regresión.

El ampliar el portafolio de clientes puede surgir como una necesidad para cumplir un principio de mejora constante. Se entiende que el ingreso a nuevos mercados puede resultar difícil partiendo desde el conocimiento, por lo que es importante que la empresa puede ser asesorada tanto para el país, así como una transición hacia mercados internacionales. Todo esto deberá partir de la investigación de factibilidad de estos proyectos en los que podrían surgir propuestas interesantes que pueden resultar en un incremento de beneficios y en un buen posicionamiento de la marca.

2.2.4. Cupos de crédito

- a) Método de previsión actual: previsión interna y modelo Input-Output

Mediante la herramienta del buró de crédito y la respectiva autorización por parte del cliente para su análisis, se ha podido categorizar a los diferentes clientes mayoristas para la asignación de su respectivo crédito en cuanto al plazo y cupo que podría tener, entendiéndose siempre que es un aproximado que ayuda a minimizar el margen de error con los clientes antiguos y principalmente con los nuevos.

- b) Propuesta: previsión interna, modelo Input-Output.

Comprometer un activo altamente líquido supone un gran riesgo, por lo que la empresa debe tener cierta rigidez para que después no se vea afectada con una cartera vencida con valores incobrables que generarían pérdidas. Se piensa que el método de trabajo deber ser utilizado de la misma manera al momento de aceptar nuevos clientes y al tratar con clientes más antiguos a quienes se les puede asignar cupos de crédito mayores, con mayor tiempo de vencimiento, y así lograr fidelizarlos, lo que se traduciría en una ventaja competitiva.

2.2.5. Cobertura nacional

a) Método de previsión actual: previsión interna y resultados anteriores.

La empresa maneja las ventas nacionales a través de tres vendedores. El primero se ocupa de la región costa desde la provincia del Oro hasta la provincia de Santo Domingo, el segundo se encarga de la región Sierra centro y norte, desde Riobamba hasta Ibarra, además de la región Oriente norte desde Lago Agrio hasta el Tena. El tercer vendedor, que actualmente es el jefe de ventas, además de supervisar el rendimiento de los vendedores y tramitar o aprobar sus ventas, cubre la zona Oriente Sur y la provincia del Azuay. La empresa tiene un local en la ciudad de Cuenca en donde se realiza la venta al por menor o al consumidor final mediante una persona encargada de publicidad y ventas, respetando los precios de los clientes mayoristas de la zona.

b) Propuesta: previsión interna, resultados anteriores, análisis de regresión, análisis de tendencias y método compuesto de Salesforce.

El modelo de negocio es llegar a los clientes a través de los vendedores, quienes se ocupan de realizar los viajes pertinentes para poder cerrar tratos de ventas. Sin embargo, en la actualidad podría resultar un método un tanto deficiente ya que ocupa demasiados recursos. La propuesta es la diversificación de canales con un sistema de logística mejor planificado, lo que reduciría costos para cubrir todo el territorio y que sería beneficioso para el área financiera de la empresa.

2.2.6. Portafolio y disponibilidad permanente de productos

a) Método de previsión actual: previsión interna y resultados anteriores.

Actualmente la empresa cuenta con cinco modelos de motos eléctricas, cada modelo se oferta en un mínimo de tres y máximo cinco colores diferentes. Los modelos nuevos en producción estarán listos para inicios del año 2022, un stock que abastecerá a los clientes para la temporada. Además, estarán disponibles dos modelos nuevos de motos a combustión para aumentar el portafolio y brindar otra opción al consumidor final. En cuanto a la línea de audio se cuenta con seis modelos de parlantes amplificados divididos en: dos para el hogar, tres semiprofesionales y uno profesional, de igual manera con stock permanente por temporada y se tiene planificado la implementación de dos modelos nuevos para inicios del 2022.

b) Método de previsión actual: previsión interna, resultados anteriores, análisis de tendencias, método compuesto de Salesforce y estudio de mercado.

El portafolio de productos que oferta la empresa está basado en la experiencia y ventas históricas. Este método de previsión permite tener cierto grado de seguridad de rotación de inventario, puesto que los productos ofertados son, en su gran mayoría, productos que han sido probados por los clientes y aseguran una recompra, no obstante, se cree que este modelo de negocio y rotación sujeta a la empresa a un portafolio de productos limitado, el cual podría ser diversificado con una correcta investigación de mercado. Dicha investigación debe realizarse para entender de una mejor manera a los clientes de la empresa y poder así realizar una ampliación que conllevaría la mejora tanto de los resultados obtenidos de la empresa como un aumento de la cartera clientes a quienes se podrían captar con los nuevos productos.

2.2.7. Innovación

- a) Método de previsión actual: previsión interna, resultados anteriores y lluvia de ideas.

Permanentemente se investiga en ferias virtuales internacionales nuevos posibles proveedores para la implementación de nuevos modelos de motos eléctricas, complementos y amplificación. La empresa busca implementar diferentes modelos o colores para no perder su participación activa en el mercado, por lo que está en constante movimiento.

- b) Propuesta: previsión interna, resultados anteriores, lluvia de ideas y modelo Input-Output.

Se considera que el método de trabajo de la empresa DIMM es el adecuado ya que la única manera de innovar dentro del mercado en el que se encuentra es mediante el estudio de los negocios internacionales. Al ser productos relacionados con la tecnología y movilidad, resulta casi indispensable que este tipo de investigaciones se las realice en mercados externos en donde se tiene una mayor aceptación y mercado mucho más amplio. Sin embargo, se cree necesario que dicha investigación sea llevada de la mano de personal calificado que ayude a entender y trasladar todo lo propuesto en mercados ajenos al local, principalmente debido a las diferencias en los hábitos de consumo a nivel global, en donde los aspectos culturales toman gran parte del protagonismo y requieren una especial atención.

2.2.8. Marca

- a) Método de previsión actual: previsión interna, resultados anteriores y lluvia de ideas.

La empresa cuenta con sus propias marcas para todos sus productos, además de acuerdos con proveedores internacionales para la distribución exclusiva en Ecuador. En el caso de las motos eléctricas se comercializan bajo la marca registrada "URVANE" y "Massimo", y en el caso de los parlantes amplificados bajo la marca "Roswel", como se puede observar en la Figura 11 y Figura 12.

Figura 11. Marca Roswel - línea de audio y parlantes.



Fuente y elaboración: DIMM (2018)

Figura 12. Marca URVANE - línea de motos eléctricas.



Fuente y elaboración: DIMM (2018)

- b) Propuesta: previsión interna, resultados anteriores, lluvia de ideas, análisis de tendencias y estudio de mercado.

En cuanto a la información obtenida sobre la marca de la empresa, se entiende que este es un factor crucial para su posicionamiento en el mercado. Al hablar de distribuciones exclusivas de marcas que ofrecen calidad en sus productos, la empresa asegura su posicionamiento y el desarrollo con relación a otras marcas que ya tienen trayectoria en el mercado. Sin embargo, se cree que el poco control que se tiene sobre el portafolio de productos es demasiado bajo, lo cual podría generar un impacto en la reputación de la empresa en caso de que surja algún problema. A pesar de que en este modelo de negocio es común que se genere una falta de control, se cree posible que el problema pueda ser mitigado y encontrar la manera de obtener información o avisos de manera oportuna. En caso de que la empresa con la que se ha realizado la alianza empiece a tener problemas en otros mercados, mediante un estudio e investigación a fondo de la marca y su desempeño en el exterior, se podrá brindar soluciones. Si bien resulta una tarea complicada y que podría generar una explotación de los recursos disponibles, se considera que es la única manera que permite a la empresa tener un mayor control sobre sus proveedores, algo sumamente necesario para la reputación de la marca y confiabilidad que se le de a esta.

Tabla 1. Resumen del método de previsión actual y la nueva propuesta de previsión para las diferentes actividades de DIMM CIA. LTDA.

	Previsión actual	Propuesta
Movimiento comercial	A cargo del dueño del negocio y encadenado a un negocio familiar, cuenta con años de servicio en el mercado.	Apertura al mercado laboral, ingreso de personal calificado con ideas de innovación y cambio para la empresa.
Plan de compras	Se basa en los últimos 3 años de actividad.	Basarse en la investigación de mercados para entender las necesidades de este.
Cartera de clientes	Clientes históricos de la empresa, con cierta fidelidad para la recompra.	Apertura a nuevos mercados, tanto locales como internacionales.
Cupos de crédito	Acceso a crédito mediante herramientas como buro de crédito y referencias comerciales.	Mantener las herramientas ya aplicadas y dar incentivos de crédito a clientes antiguos con la finalidad de la fidelización.
Cobertura nacional	Mediante uso de 3 vendedores, encargados de recorrer el territorio nacional para llegar a los clientes	Uso de nuevas tecnologías y un desarrollo del área logística, parra reducción de costos de cobertura.
Portafolio y disponibilidad	Cuenta con 5 modelos de motos eléctricas 6 modelos de parlantes con apertura a 2 nuevos modelos para el siguiente año.	Ampliación del portafolio de productos mediante la investigación del mercado y la disponibilidad dentro del mismo.
Innovación	Investigación mediante ferias internacionales virtuales.	Mantener la investigación global y ampliarla para un mayor conocimiento del mercado global y como plasmarlo en el mercado local.

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

2.3. Análisis de la Planificación

La empresa DIMM no cuenta con una planificación basada en objetivos, la planificación se encuentra a cargo del dueño de la empresa, el Sr. Oswaldo Murillo, quien basa su análisis en datos históricos de la compañía y en la experiencia de esta para el área de compras, es decir con base en la especulación. Por este motivo, fue necesario incurrir en este tema con propuestas desarrolladas por los autores, estableciendo objetivos, políticas y estrategias en cada área.

Área Operacional

a) Departamento Financiero: Contabilidad, Cobranzas, Secretaría.

En el área contable se trabaja con una contadora encargada de supervisar que todos los trámites legales de la compañía estén en orden al igual que todas las declaraciones se estén efectuando de manera adecuada y asesorando a las dos secretarías de la empresa. Una de las secretarías cumple la función de servicio al cliente, confirmación de pedidos y posteriormente facturación. La otra secretaria cumple un papel de cobranzas junto a la esposa del dueño del negocio, la Sra. Jhaneth Mogrovejo, en el cual otorgan un plazo máximo para la documentación de las facturas, viendo que se cumplan los plazos establecidos con los clientes y gestionando el cobro de aquellos clientes morosos, entendiendo que la empresa trabaja con ventas a crédito con diversos plazos para los clientes dependiendo del monto otorgado.

b) Departamento de Bodega

En el área de bodega se cuenta con dos trabajadores para los despachos, y en caso de existir la necesidad por la temporada, se suele contratar uno más. Los empleados son responsables del inventario en bodega y de hacer un control de calidad extra a la hora del despacho de cualquier pedido, cuyo procedimiento es revisar los diferentes accesorios, mostrar a los transportistas que los productos van en perfectas condiciones y hacerles firmar una guía que los hace responsables de que la mercadería llegará en óptimas condiciones, caso contrario deberán responder por los daños de reparación o pérdidas.

Los empleados también deben encargarse de gestionar la disponibilidad de transporte para los diferentes pedidos que llegan a la empresa por parte de los vendedores o llamadas directas, para así poder cumplir con el tiempo de entrega que se le ofrece a un determinado cliente dependiendo de su ubicación y el tiempo estimado por el transportista. Actualmente la empresa cuenta con la licencia para ensamblar las motos eléctricas y arrienda una bodega en la cual contrata por temporada a diez personas más, quienes se encargan del proceso con la respectiva capacitación y control por parte de un encargado general de ensamblaje y gracias a las respectivas pruebas de calidad.

c) Departamento de Importación

El Gerente general, es el encargado ya que él está en comunicación directa con los proveedores para gestionar la logística de los embarques, solicitar un embarque diferente en el que se pueda aprovechar de mejor manera el tipo de producto que la empresa traerá, explorar diferentes formas de importación como, por ejemplo, para traer partes listas para el ensamblaje de motos y por último, contactar al agente de aduanas para conseguir el menor precio en fletes marítimos para poder minimizar los costos al máximo.

DIMM actualmente cuenta con una cartera de clientes considerable como para ser la segunda empresa más grande en importación de motos a nivel nacional gracias a la implementación de sus diversos modelos de motos eléctricas y parlantes amplificados. La empresa tiene como objetivo mantenerse en el mercado de la movilidad eléctrica e ir tomando posicionamiento en ciudades que no han sido explotadas por temas de distancia y desconocimiento, abriendo más clientes y tomando mayor fuerza en el mercado hasta ser la empresa líder en importación y distribución de esta área en el Ecuador.

Área Ventas al por mayor y al por menor

En el área de ventas la empresa trabaja con un jefe de ventas nacional que coordina a dos vendedores más con quienes abarcan diferentes zonas del Ecuador. El jefe de ventas nacional se encarga de aprobar pedidos y promociones, de impulsar ventas y de gestionar los envíos. Este debe estar en constante comunicación con todos los clientes para brindar una atención mas personalizada y ayudar a los vendedores a solucionar problemas, también debe gestionar el cálculo de las comisiones y la penalización en caso de incumplimiento en el tema de plazos más extendidos o descuentos no autorizados previamente.

Propuesta de nueva estructura

Con base en lo descrito previamente y en función de la teoría administrativa, en donde se establece que el desarrollo de la planificación debe ser guiada mediante el planteamiento de objetivos, los cuales deben contar con sus respectivas políticas y estrategias que ayudarán a que la planificación empresarial sea de una manera orgánica y ordenada se propone como primer punto el área administrativa, la cual se encuentra conformada por los departamentos de contabilidad, finanzas y talento humano.

2.3.1. Área administrativa

2.3.1.1. Contabilidad

Objetivo: Presentar estados financieros del ejercicio en periodos trimestrales.

Con el objetivo planteado se espera reducir el tiempo en la obtención de información necesaria y reducir el riesgo para la toma de decisiones, todo esto debido al modelo de negocio que tiene la empresa, en el cual las decisiones para nuevas ventas se las hace aproximadamente cada tres meses.

- **Políticas**

- Los gastos realizados por la empresa deben ser justificados en un periodo máximo de tres días.
- La facturación por ventas debe ser ingresada en el sistema contable de la empresa en un periodo no mayor a dos días.

- **Estrategias**

- El desarrollo de la contabilidad empresarial debe ser manejada por un funcionario, quien será el encargado de plasmar en documentos el desarrollo del giro del negocio.

2.3.1.2. Finanzas

Objetivo: Disponer de los recursos monetarios necesarios para cumplir con las obligaciones de la empresa a tiempo.

- **Políticas**

- Manejo de caja chica para gastos suntuarios³.
- Priorizar los pagos en un orden establecido.
- Depositar los valores cobrados en un periodo máximo de 24 horas.

³ Gasto que, sin aumentar la capacidad de rendimiento del bien, sirve únicamente para su embellecimiento y ornato.

- Realizar el depósito diario de los compromisos de pago de los clientes en las fechas correspondientes.
- **Estrategias**
 - El manejo del departamento financiero debe estar controlado por personal capaz de analizar y priorizar las diferentes obligaciones, las cuales permitan a la empresa mantener una correcta salud financiera, manteniendo un buen apalancamiento y generando una buena imagen corporativa.

2.3.1.3. Talento humano

Objetivo: Desarrollar compromiso empresarial en los trabajadores de la empresa.

- **Políticas**
 - Reclutar al personal competente para las diferentes funciones.
 - Realizar evaluaciones de desempeño del personal de manera semestral.
 - Realizar planes de capacitación para las diferentes áreas.
 - Mantener el índice de rotación de personal de la empresa en un rango del 5 % al 10 %.
- **Estrategia**
 - Considerar al talento humano como un factor clave dentro de la empresa que permitirá obtener una ventaja competitiva ya que al alinear el personal con los objetivos de la empresa generaría un rendimiento óptimo por parte de la fuerza laboral.

En segundo lugar, encontramos el área de comercial, compuesta por los departamentos de ventas, compras internacionales y compras nacionales, en donde se proponen los siguientes objetivos:

2.3.2. Área comercial

2.3.2.1. Ventas

Objetivo específico: Incrementar la cartera de clientes en un 5 % en un periodo de seis meses.

- **Políticas**
 - Todo cliente nuevo debe firmar la autorización para poder revisar su historial crediticio en el buró de crédito.
 - Los nuevos clientes deben tener un score superior a 800 en el récord del buró de crédito.
 - Los clientes con un score entre 500 y 800 requieren autorización del jefe de ventas.
- **Estrategia**
 - Definir hojas de ruta para zonas en las que no se tiene presencia comercial por parte de la empresa.
 - Establecer una cuota mínima de clientes nuevos visitados a los vendedores.

2.3.2.2. Compras internacionales

Objetivo específico: Incrementar el portafolio de productos con al menos dos modelos diferentes en un periodo de seis meses.

- **Políticas**
 - Estar presente en las ferias virtuales internacionales definidas por gerencia.
 - Proponer al menos un posible producto nuevo a gerencia por cada feria asistida y en caso de considerar que ningún producto puede servir para incrementar el portafolio de la empresa, justificar el motivo.

- Estar en contacto permanente con los proveedores de la empresa sobre nuevas opciones, modelos o colores.
- **Estrategia**
 - Desarrollar un portafolio de productos con constante innovación y nuevas opciones para los clientes de la empresa por medio de un seguimiento de las opciones que brinda el mercado internacional.

2.3.2.3. Compras nacionales

Objetivo específico: Añadir productos complementarios al portafolio de productos de la empresa en un periodo de tres meses.

- **Políticas**
 - Estar presente en ferias nacionales indicadas por gerencia.
 - Proponer posibles productos complementarios para el portafolio de la empresa.
 - Presentar un plan escrito que justifique la rentabilidad de comercializar con una empresa nacional dicho producto propuesto con una proyección de seis meses.
- **Estrategia**
 - Realizar alianzas estratégicas con empresas nacionales que permitan reducir tiempos en cuanto a productos complementarios para los productos importados por parte de la empresa y representen una reducción de costos significativa con relación a la importación de dichos productos.

En tercer lugar, encontramos el área de operaciones, la cual está compuesta por los departamentos de logística y bodega, en donde se proponen los siguientes objetivos:

2.3.3. Área Operativa

2.3.3.1. Logística

Objetivo: Gestionar el manejo de inventarios de una manera eficiente, tanto en ingresos como en salidas.

- **Políticas**
 - Mantener un porcentaje de cumplimientos de entregas de órdenes de venta mensuales superior al 90%.
 - No exceder en un 1% el costo de logística con relación al precio de venta.
- **Estrategia**
 - Se busca la minimización de los tiempos de entrega y poder mantener la satisfacción de los clientes, todo ello para obtener una ventaja frente a los competidores con un correcto manejo de tiempos y planificación.

2.3.3.2. Bodega

Objetivo: Almacenar y proteger los bienes de la empresa en condiciones óptimas que permitan mantener su calidad y buen estado.

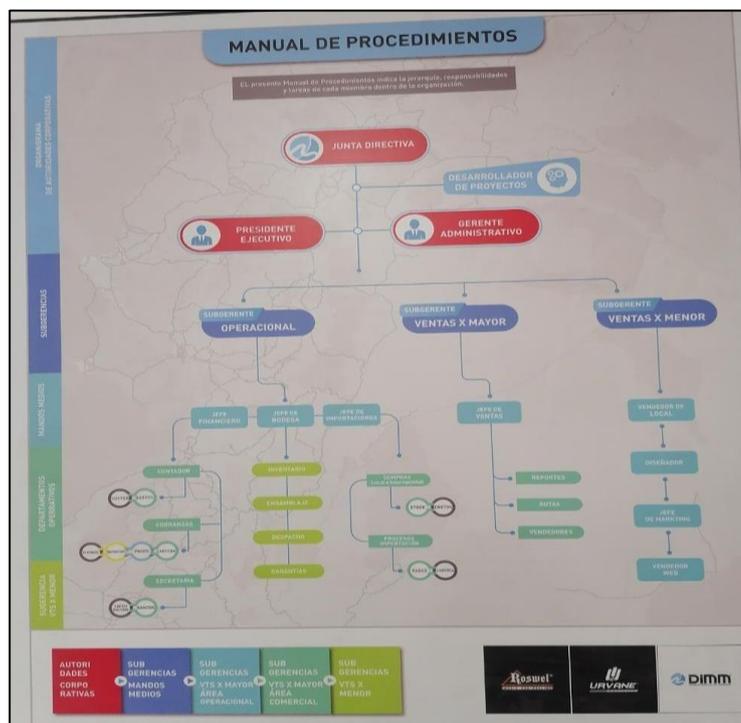
- **Políticas**
 - Cualquier ítem o artículo que se pretenda sacar de una bodega, se lo debe realizar mediante guías de remisión.
 - El personal responsable de bodega será quien responda por cualquier diferencia que se presente en el inventario físico.
 - Realizar inventarios físicos en periodos trimestrales.
- **Estrategia**
 - Resulta de vital importancia que la gestión de los inventarios se lo realice de una manera adecuada, para de esta manera poder generar confianza en los clientes, para así promover la mejora de la reputación empresarial.

2.4. Análisis de la Organización

2.4.1. Organización actual

La empresa DIMM cuenta con un manual de procedimientos que empieza por la junta directiva, conformada por los socios de la compañía: el Sr. Oswaldo Murillo y sus dos hijos, Francisco Murillo y Pedro Murillo. después está el presidente ejecutivo y el gerente administrativo, seguido por el subgerente operacional, el subgerente de ventas al por mayor y el subgerente de ventas al por menor. El subgerente operacional tiene como subordinados a un jefe financiero, un jefe de bodega y un jefe de importaciones. El subgerente de ventas al por mayor tiene como subordinado a un jefe de ventas y este a su vez a los respectivos vendedores. El subgerente de ventas al por menor tiene como subordinados a un vendedor para el local, un diseñador, una persona encargada del marketing y un vendedor que atienda la página web y las redes sociales como se observa en la Figura 13.

Figura 13. Manual de Procedimientos.

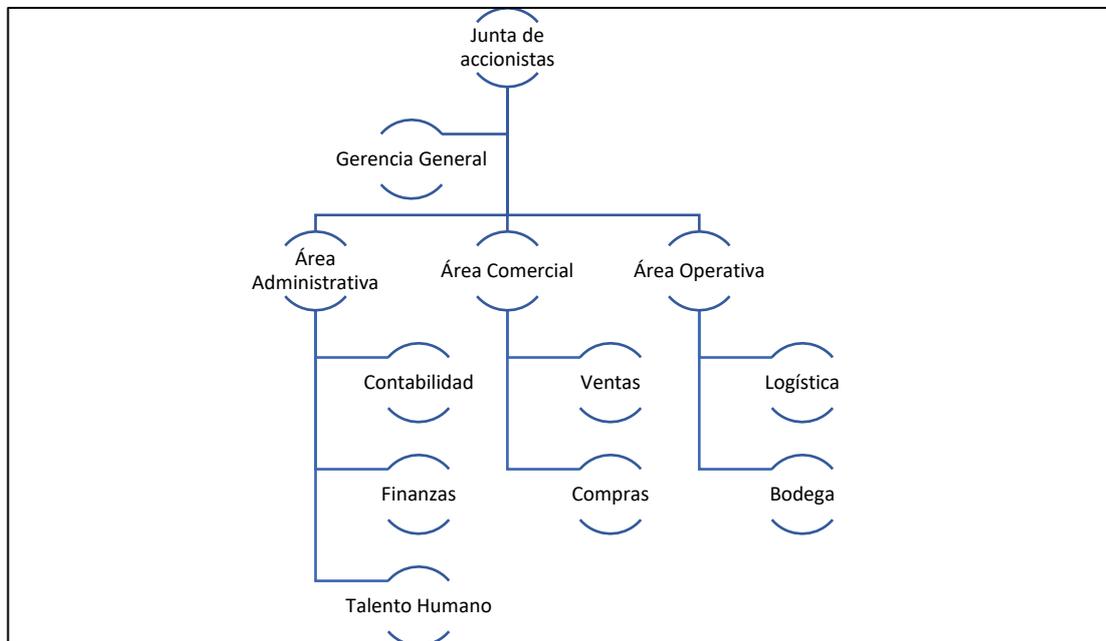


Fuente y elaboración: DIMM CIA. LTDA. (2022)

2.4.2. Propuesta para la nueva organización

Es necesario una nueva organización de la empresa debido a que actualmente algunas funciones y cargos se desempeñan por la misma persona, generando que el flujo de trabajo se vea truncado y que en ocasiones recaigan responsabilidades en personal no relacionado directamente al área. La nueva distribución ayudará en la gestión de pagos de nómina ya que al tener una jerarquía especificada se puede implementar un sistema de salarios por rangos. Por este motivo se ha planteado un nuevo organigrama estructurado como muestra la Figura 14.

Figura 14. Organigrama propuesto.



Fuente y elaboración: Molina y Murillo (2022)

En primer lugar, se plantean las autoridades corporativas, encabezada por la junta directiva, en donde ingresan los socios de la empresa, a quienes se les tiene que presentar resultados y esperan obtener una cuota de rendimiento por el capital invertido. A continuación, está la Gerencia General, cargo que es ejercido por el máximo mandatario de la empresa asignado por la junta directiva, teniendo bajo su cargo a las subgerencias, en donde se establecen las siguientes tres áreas:

- 1) **Área administrativa:** Es el área encargada del manejo de la empresa en la parte documental, en esta área se basa la formalidad empresarial y es considerada como el área con mayor influencia en el desenvolvimiento de las demás. Dentro de esta se encuentran los departamentos de contabilidad, finanzas y talento humano.
- 2) **Área Comercial:** Es el área encargada del desenvolvimiento del giro del negocio, es un área crítica ya que de esta depende el negocio tanto en ventas como en compras que generan la rentabilidad y solvencia empresarial.
- 3) **Área Operacional:** Es el área dedicada a complementar el área comercial, en donde se gestionan tanto despachos como el ingreso de mercadería para la venta. Dentro de esta se encuentran los departamentos de logística y bodega.

2.4.2.1. Área Administrativa

- **Departamento de contabilidad**

Sisternas (2018) señala que "[...] este departamento es el responsable de instrumentar y operar las políticas, normas, sistemas y procedimientos necesarios para garantizar la exactitud y seguridad en la captación y registro de las operaciones financieras, presupuestarias y de consecución de metas de la empresa." En resumen, se podría decir que es el responsable del control de gastos e ingresos, de la posición financiera de la empresa y de estar al tanto de los cobros y pagos pendientes. Sin embargo, este departamento tiene que funcionar de forma coordinada con el resto de áreas ya que mientras estas le ofrecen la información necesaria para trabajar, el área de contabilidad debe ser estricta para solicitar los datos y documentos que cumplan con las características de confiabilidad, relevancia, comprensibilidad y comparabilidad.

- **Departamento financiero**

La función de un departamento financiero es encargarse de la administración de los recursos financieros que utiliza una empresa, procurando sacarles el mayor provecho para ser eficaces y eficientes. El Instituto Europeo de Posgrados (2022) indica que este departamento trabaja básicamente con cifras para obtener respuestas basadas en la información económico-financiera que ayuda a conocer la situación de la organización y que sus ámbitos de operación son:

- Finanzas: tipo de interés, activos financieros a corto plazo y deuda.
- Análisis financiero y de inversión: análisis de ratios financieros y de inversión.
- Análisis de costes para la toma de decisiones.
- Gestión de tesorería: cantidad de la que se dispone para hacer frente a los pagos previstos.
- Presupuesto: de explotación, de inversión, de personal, de tesorería

- **Departamento de Talento Humano**

Es el departamento que se encarga de encontrar, seleccionar, reclutar y capacitar al talento humano, también administrar las prestaciones o beneficios que se les otorgan. Esta área debe trabajar en hacer crecer la productividad de los empleados y prever cualquier situación que perjudique el clima laboral y en caso de mal desempeño recurrente, encargarse del despido de personal. (QuestionPro, s.f.)

2.4.2.2. Área Comercial

- **Departamento de compras**

Es un departamento con personal encargado en gestionar la obtención de herramientas, suministros y materia prima para la empresa. También gestionará la búsqueda de nuevos proveedores para la obtención de estos bienes y servicios necesarios. Por lo tanto, el departamento es un área clave que garantiza la optimización y el éxito de las fases y cadena de suministro de la entidad. El departamento de compras conlleva un gran trabajo administrativo, además de las relaciones que se deben cuidar entre el jefe de compras y proveedores. (EUROINNOVA BUSINESS SCHOOL, s.f.)

- **Departamento de ventas**

Este departamento tiene como función principal comercializar los bienes o servicios que ofrece la empresa mediante sus vendedores. Para que el funcione bien se deben aplicar técnicas y políticas acordes a los productos ofrecidos. El departamento se puede dividir en zonas que cubran diferentes territorios o por tipo de ventas como se lo realiza actualmente: ventas al por mayor y al por menor. (ClickBalance, 2018).

2.4.2.3. Área Operativa

- **Logística**

Iglesias (2018) Señala que la función principal de este departamento es la planificación y gestión del flujo de materiales entre los proveedores y los clientes finales, para lo cual es necesario la creación e implementación de sistemas de control y mejora. También indica las cinco funciones principales que son: control de inventario, procesos operativos en el almacén, transporte de distribución, trazabilidad y logística inversa.

- **Bodega**

RentaEspacio (s.f.) señala que “las funciones que desempeña el departamento de bodega son: protección de la mercancía, registro de entrada y salida de la mercancía, métodos de distribución de la mercancía, limpieza y organización de la bodega y optimización de los espacios.” En la Figura 15 se presentan estas funciones, además de los objetivos y organización de este departamento. Con este cronograma se espera satisfacer las necesidades actuales de la empresa, dando una solución a la distribución y organización, así como una estructura que puede servir para ampliar el organigrama empresarial a largo plazo conforme al crecimiento de esta.

Figura 15. Control de bodegas.



Fuente y elaboración: Renta+Espacio (s.f.). Tomado de <https://rentaespacio.co/blog/control-de-bodega-y-manejo-de-inventario-como-hacerlo/>

2.4.3. Propuesta de Integración

Es muy importante a nivel empresarial el integrar y coordinar los diferentes recursos que posee la empresa para lograr alcanzar una ventaja competitiva que pueda ser sostenible en el tiempo. Los recursos de la empresa que abarca la integración se clasifican en tres:

- I. Talento Humano
- II. Recursos materiales
- III. Recursos no materiales o Sistemas

I. Talento Humano: Dentro del talento humano existen diferentes subtemas que se deben abarcar:

- 1) Reclutamiento
- 2) Selección
- 3) Inducción
- 4) Capacitación

Este recurso de la empresa parte por un proceso de reclutamiento y selección de personal para posteriormente proceder con la integración a las actividades que requiere la empresa.

1) Reclutamiento

Situación actual: Cuando la empresa necesita que una persona cubra una vacante, parte por un proceso en el cual se manifiesta la necesidad de contratar a personal capaz de desempeñar una función específica, esto se realiza mediante la publicación de comunicados en periódicos locales y afiches en la tienda física. Las personas que se interesan en la vacante tienen que dejar sus hojas de vida en la que detallen su experiencia y sus capacidades laborales.

Propuesta: Lo ideal es establecer un proceso de reclutamiento por áreas, se debe dar prioridad a la evaluación del personal interno para ocupar un puesto al que jerárquicamente pueda escalar y en el caso de que esto no sea posible, se debe proceder a un reclutamiento externo, manejando un proceso que en la medida de lo posible no sea mayor a 20 días. Todo este proceso deberá ser gestionado por el área de talento humano, se detectó la necesidad urgente de implementar un Manual de Cargos y Funciones⁴, el cual ayudará a que cada cargo tenga actividades y características bien definidas para el puesto. Además, es necesario establecer un proceso de selección en el que se podrá tener un reclutamiento más organizado, mejorar el proceso de selección, tener un programa de inducción y proponer actividades de capacitación. La Figura 16 muestra un ejemplo de una parte del Manual de Cargos y Funciones de otra empresa.

Figura 16. Ejemplo Manual de Funciones.

Manual de funciones	
	
I. Identificación del cargo	
Nombre del Puesto:	Ingeniero área hospitalaria
Nombre del Ocupante del puesto:	José Emilio Oyervide
Nombre del Puesto Superior Inmediato:	Jefe de departamento técnico
Nombre del superior inmediato:	Diego Narváez
Departamento al que pertenece:	Departamento técnico
Fecha de elaboración:	19 / 05 / 2021
II. Defina la MISIÓN del puesto	
<p>El puesto de ingeniero área hospitalaria existe para solventar las necesidades y emergencias requeridas por los diferentes usuarios del sistema de salud, mediante trabajos de mantenimiento preventivo y/o correctivo de equipos médicos hospitalarios, que requieran experiencia y conocimiento por parte del profesional para su correcta operación.</p>	

Fuente y elaboración: Molina y Ullauri (2021)

⁴ Es un documento técnico normativo de gestión institucional donde se describe y establece la función básica, las funciones específicas, las relaciones de autoridad, dependencia y coordinación, así como los requisitos de los cargos o puestos de trabajo.

2) Selección

Situación actual: Las personas que destaquen entre todos los aspirantes serán llamadas a una entrevista con el dueño de la empresa, cuyo objetivo es obtener información acerca de la experiencia, carácter, capacidades, objetivos, aspiraciones, recomendaciones y demás características del candidato. Después de entrevistar a los aspirantes destacados el dueño comparte su criterio con los demás socios para poder examinar a quien la mayoría vea conveniente, la decisión final siempre será tomada por el dueño de la empresa.

Propuesta: Establecer un proceso en el cual el Gerente de la empresa seleccione a los candidatos que considere más capacitados para el puesto requerido mediante una revisión de las hojas de vida que cumplan con los parámetros solicitados para ocupar ese cargo. Posteriormente deberá realizar una entrevista para lo cual ya tendrá conocimiento de la hoja de vida y de las preguntas correspondientes para cada aspirante. Es importante que la información incluida en las hojas de vida sea verificada por parte de la empresa para asegurar su veracidad. El gerente deberá evaluar a cada uno de los aspirantes finales y seleccionar al mejor para contratarlo. Como se indicó anteriormente, existe la necesidad urgente del Manual de Cargos y Funciones además del proceso de selección, que como se puede observar en la Figura 17, ayudará a que cada paso de este proceso sea más conciso y objetivo.

Figura 17. Documento para reclutamiento de personal de la empresa CORP – GTB.

Paso 1: Reclutamiento

Documento 1. Justificación para la contratación del cargo



Justificación de contratación
CORP - GTB

Fecha: DD / MM / AAAA

N° solicitud: _____

- **Área requirente**
Cargo: _____
Departamento: _____
Jefe de departamento: _____

- **Justificación para cubrir la vacante:** marque con una X

Renuncia del ocupante previo	_____
Desvinculación del ocupante previo	_____
Necesidad de soporte para el área	_____

- **Necesidad para cubrir la vacante:**
(Detallar los motivos por los cuales es necesario cubrir dicho cargo)

Solicita: _____ Aprueba: _____
Jefe de departamento requirente Gerencia General

Fuente y elaboración: Molina y Ullauri (2021)

3) Inducción

Situación actual: Una vez que el nuevo colaborador es seleccionado, pasa por una capacitación brindada por el encargado del área con quien permanecerá un tiempo moderado, generalmente de un mes, hasta que se le considere capaz de realizar su función específica sin dudas y sin errores.

Propuesta: Incluir en el proceso de selección un proceso de capacitación y ambientación creando un documento como muestra el ejemplo de la Figura 18.

Figura 18. Proceso de Inducción del personal de la empresa CORP – GTB.

Paso 9: Inducción

Documento 17. Inducción del colaborador



**Inducción
CORP - GTB**

Fecha: DD / MM / AAAA

Nombre del colaborador: _____

Cargo: _____

Departamento: _____

Nos complace darle la bienvenida a su nuevo puesto de trabajo en la Corporación Gestión Tecnológica Biomédica CORP-GTB, nos alegra que nos haya escogido para formar parte de su carrera profesional.

Tenga en cuenta que estamos a su disposición en lo que sea necesario y esperamos que este sea el inicio de una relación muy fructífera para todos.

Inducción

Se otorga al colaborador la información correspondiente a:

1. Generalidades de la corporación
2. Servicios que presta la corporación
3. Misión y visión corporativas
4. Objetivos organizacionales
5. Organigrama
6. Prestaciones sociales
7. Introducción a las instalaciones de la oficina, área de trabajo, jefe inmediato y compañeros

Se entrega al colaborador:

1. Manual de funciones del cargo.
2. Reglamento interno de la corporación.
3. Uniforme, gafete institucional, computadora portátil, esfero, porta documentos y mochila para herramientas, talonario para reportes y protocolos.
4. Insumos para bioseguridad: guantes de diagnóstico, mascarillas y mandil.

Fuente y elaboración: Molina y Ullauri (2021)

4) Capacitación

Situación actual: No existe un programa detallado para procesos de capacitación continua, únicamente la inducción al puesto con actividades y conocimientos que se tengan a la fecha. Al momento de detectarse la necesidad en alguna área, se incorpora un método de capacitación para el empleado.

Propuesta: Establecer un cronograma de capacitación de al menos dos veces al año para todas las áreas y un programa de capacitación constante en las de mayor necesidad, por ejemplo, para el área de ventas es importante capacitar a los vendedores en conocimientos técnicos de los nuevos modelos de parlantes y motocicletas que se vayan a incluir en el portafolio.

II. Recursos Materiales

Situación actual: Los recursos materiales que posee la empresa están divididos en fijos tangibles e intangibles. Con respecto a los activos fijos tangibles, la empresa cuenta con: terreno, edificio, muebles de oficina, herramientas para trabajo de servicio técnico, un vehículo, equipos de computación. En cuanto a sus activos intangibles, la empresa cuenta con: reputación empresarial, experiencia laboral, conocimiento del mercado, contacto con proveedores internacionales, permiso de ensamblaje, marcas registradas, entre otros.

Propuesta: Realizar un inventario de activos fijos tangibles e intangibles mediante tarjetas o archivos de rápido acceso y mediante el uso de programas informáticos como Excel, para poder tener un mejor control, siguiendo el ejemplo de la Figura 19.

Figura 19. Hoja de trabajo para el control de activos fijos.

<p style="text-align: center;">ACTUALÍCESE</p> <p style="text-align: center;">Modelo de Hoja de Trabajo del control histórico de los activos fijos en una empresa</p>						
Empresa : EL EJEMPLO S.A. NIT : 890.567.999-0						
I. INFORMACION SOBRE LOS VALORES CONTABLES DE SUS ACTIVOS FIJOS						
Categoría del activo	Código de identificación al interior de la empresa	Descripción del activo	Datos por el año terminado en diciembre 31 del 2013	Datos por el año terminado en diciembre 31 del 2014	Datos por el año terminado en diciembre 31 del 2015	Datos por el año terminado en diciembre 31 del 2016
Terrenos	T-001	Lote en Cali en la Calle 50 # 40-10, identificado con MI 370-456456 y predial No. 00001-22222-99999				
		a) Información sobre el "costo histórico"				
		Saldo al inicio del año	\$ -	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000	\$ -
		Costo de adquisición (se adquirió en fecha: octubre 10/13)	\$ 10.000.000	\$ -	\$ -	\$ -
		Adiciones y mejoras hechas durante el año	\$ -	\$ 2.000.000	\$ -	\$ -
		Retiro durante el año (se retiró en fecha: mayo 10/15)	\$ -	\$ -	\$ -12.000.000	\$ -
		Total costo histórico al final del año	\$ 10.000.000	\$ 12.000.000	\$ -	\$ -

Fuente y elaboración: Actualícese (2016)

III. Recursos no materiales o Sistemas

Situación actual: Los recursos no materiales que posee la empresa son: Un sistema contable que permite controlar inventarios, facturación, guías de remisión, declaraciones y obtener balances.

Propuesta: Revisar si el programa actual está actualizado y es el más conveniente o usar nuevas opciones como Confítico⁵. Contemplar la introducción de un programa CRM⁶ que permita estar más al tanto de las relaciones con los clientes, identificar las mejores épocas, mejores productos y clientes de la empresa para poder realizar una mejor gestión, dar seguimiento a las ventas y obtener información valiosa.

⁵ Confítico es el sistema contable online y de facturación electrónica más recomendado en todo el Ecuador. Preferido por empresarios y contadores por su bajo costo, fácil implementación y manejo.

⁶ La gestión o administración de relaciones con el cliente, más conocida por sus siglas en inglés CRM, puede tener varios significados: Administración o gestión basada en la relación con los clientes: un modelo de gestión de toda la organización, basada en la satisfacción del cliente

2.5. Análisis de la Dirección

Situación actual: Liderazgo autocrático

Al ser una empresa conformada bajo un modelo de negocio familiar cuenta con un estilo de liderazgo autocrático en donde el dueño es quien da órdenes y se caracteriza por ser positivo y dogmático, es decir, basarse en recompensas y castigos en la búsqueda de obediencia. Este tipo de líder toma todas las decisiones, dirige, controla y motiva. Tiene el control absoluto y los trabajadores deben acatar sus decisiones, ya que él debe observar sus niveles de desempeño. En este estilo de liderazgo es común que se piense que los empleados necesitan que alguien los guíe y por eso se toma como una función el ejercer el puesto de guía, lo cual no permite el desarrollo de nuevas ideas al encasillar todo el desarrollo empresarial en una sola persona.

En este tipo de liderazgo se puede encontrar varias desventajas que podrían afectar al desarrollo de la empresa:

- No fomenta la creatividad
- Los trabajadores no se sienten valorados
- Los trabajadores más valiosos no tienen capacidad para aportar nada
- Los empleados pueden sentirse desmotivados
- Solo se preocupan por trabajar y cumplir objetivos
- No hay buena relación entre el líder y los colaboradores
- No hay suficiente comunicación
- Se puede crear miedo y desconfianza

Propuesta: Liderazgo participativo

Por los inconvenientes y desventajas que presenta el liderazgo autocrático, además de ser un obsoleto, se presenta la propuesta de un liderazgo participativo, enfocado en los empleados y que tiene como objetivo potenciar la empresa para obtener mayores beneficios. Este liderazgo es aquel que más toma en cuenta las aportaciones de los miembros del equipo y basa la toma de decisiones en dichas aportaciones. Las principales ventajas según KYOCERA (s.f.) se destacan a continuación:

- Mayor variedad de puntos de vista. Al escuchar y valorar las aportaciones, aumentan las probabilidades de encontrar soluciones eficaces y eficientes. En otros estilos de liderazgo hay quienes no se atreven a proponer nada por temor o respeto mal entendido, con lo cual se desaprovechan posibles grandes ideas. La variedad de ideas se verá plasmada en el *feedback*⁷: cuando el líder proponga algo, los miembros del equipo lo cuestionarán y se podrá detectar posibles errores.
- Mayor motivación, implicación y compromiso del equipo. Cuando los miembros de un equipo ven que tienen libertad para aportar, su motivación aumenta. Seguir órdenes no es motivador, además cuando actúen según sus propias propuestas, aumentan su implicación y compromiso.
- Mayor unión entre los miembros del equipo. Al establecerse un debate continuo, la empatía y la comprensión aumenta y, con ello, la unión y los lazos emocionales. Y con un buen ambiente emocional en el equipo, el trabajo se realiza mucho más rápida, eficaz y eficientemente, gracias a la colaboración de todos.

7

El *feedback* es una respuesta dada a algún estímulo como forma de evaluarlo. Cuando se habla de *feedback* empresarial en el ambiente interno, se refiere a las evaluaciones realizadas entre el equipo. (Higuerey, 2018)

2.6. Análisis del Control

La empresa DIMM debe realizar un proceso de control en las diversas áreas y sus correspondientes departamentos para poder verificar y comprobar que se desarrollen sus actividades de acuerdo con el siguiente plan propuesto:

2.6.1. Área Administrativa

2.6.1.1. Contabilidad

¿Qué control?

- Se debe llevar las cuentas al día en cuanto a pagos y cobranzas, lo que permitirá tener una idea clara y concisa en cualquier momento cuando se requiera de información para la toma de decisiones.
- Se debe establecer un plazo máximo de cinco días para la documentación de una factura enviada.
- El área debe estar en constante contacto con los vendedores para facilitarles información de clientes por zonas y a su vez clientes con deudas pendientes.
- Debe verificar que los cheques entregados a los vendedores por parte de los clientes sean recibidos en la empresa y posteriormente depositados en la cuenta de banco en la fecha prevista para el cobro.
- Se debe tener las declaraciones de la empresa al día y revisar el cumplimiento de la normativa legal.

¿Cómo control?

- Solicitar un reporte semanal en el que se vea reflejado el desarrollo de sus funciones, incluir el detalle de las ventas, cobranzas, comentarios y demás detalles a tener en cuenta para la próxima semana.

- Se debe multar al cliente que no documente la factura dentro del plazo establecido por la empresa. El departamento de contabilidad se preocupará de que los cheques o transferencias de los clientes estén reflejados en las cuentas de la empresa dentro de los cinco días pactados o que estos cheques o comprobantes estén en tránsito mediante un transporte de encomiendas, para lo cual se solicitará la guía de envío.
- Contabilidad tiene la obligación de presentar deudas pendientes actualizadas con proveedores o fiscales a la gerencia cada semana. En caso de no cumplir con la presentación de información, la persona encargada del área deberá asumir una sanción y en caso de que se repita, se deberá proceder a una sanción mayor que puede terminar en un reajuste en el puesto de trabajo.
- En caso de que se extravíe un cheque y no se informe al encargado del área administrativa, la persona encargada de contabilidad tendrá que presentar una justificación con la empresa y el cliente, de no ser válida, tendrá que asumir los costos del cliente y de la empresa para poder solicitar un nuevo cheque.
- La empresa podrá realizar una auditoría interna cuando lo considere conveniente, con el fin de verificar que la gestión económica se esté llevando correctamente para la consecución de los objetivos planteados o realizar ajustes o correcciones a tiempo en caso de ser necesario.

2.6.1.2. Finanzas

¿Qué controló?

- En el área de finanzas se debe controlar los valores de rentabilidad o resultados, tener un análisis de calidad y de cómo se componen los ingresos de la empresa.
- Se debe tener bajo control la información financiera para posibles pagos al corto plazo y la capacidad de la empresa para asumir una deuda, considerando el monto y plazo.
- Se debe controlar la situación financiera a largo plazo, analizando las inversiones, la capacidad de compra y venta, para poder identificar su capacidad para generar deuda.

¿Cómo controló?

- Se debe solicitar reportes mensuales al departamento de finanzas, para poder tomar decisiones, conociendo la liquidez de la empresa mediante índices en los cuales se podrán analizar factores críticos para compras y la capacidad de endeudamiento.
- Se debe realizar una auditoría interna trimestralmente para verificar que se cumpla con los respectivos procesos del área y que exista buen flujo de liquidez.
- Se debe realizar una junta semanal para atender consultas y sugerencias por parte del departamento de finanzas con la persona encargada del departamento de contabilidad y el responsable del área administrativa con el fin de identificar y solucionar posibles errores entre las áreas relacionadas.

2.6.1.3. Talento Humano

¿Qué controló?

- Se debe controlar las actividades del área y proponer mejoras continuas en el desempeño del personal mediante un seguimiento.
- Atender quejas y recomendaciones, ayudar a identificar y solucionar los problemas que pueden existir.
- Anticipar los problemas que podrían darse en la empresa tomando medidas preventivas de control.
- Controlar que el sueldo de los trabajadores sea pagado hasta máximo el quinto día de cada mes.
- Identificar a los mejores aspirantes para un puesto de trabajo y hacer una entrevista preliminar antes de proceder con la entrevista final con gerencia.
- Velar por el compañerismo y buen ambiente laboral además de promover el trabajo en equipo como política principal de la empresa.

¿Cómo controló?

- Realizar una encuesta a los trabajadores de las distintas áreas para obtener información acerca del nivel de satisfacción y compromiso con la empresa, recibir sugerencias y tomar en cuenta las observaciones con el fin de una mejora progresiva.
- Anticiparse a los problemas mediante reuniones con diferentes trabajadores de la empresa escogidos de manera aleatoria, que servirá como medida preventiva en caso de posible surgimiento de problemas.
- Tener los roles al día para poder cumplir con el plazo máximo de pago, al no cumplir esta política, se deberá presentar una justificación válida para el área administrativa, caso contrario, habrá una sanción propuesta por el encargado de esta.

2.6.2. Área Comercial

2.6.2.1. Ventas

¿Qué controló?

- Cumplir con una cuota mensual, trimestral y anual de ventas.
- Controlar el desarrollo de nuevos clientes mayoristas a nivel nacional por zonas.
- Controlar la rotación del inventario.
- Controlar la motivación y desempeño de los vendedores.
- Controlar la atención y vínculos que mantengan los vendedores con los clientes.

¿Cómo controló?

- Contar con *stock* disponible para que el vendedor pueda llegar a la meta planteada.
- Motivar a los vendedores por medio de metas alcanzables con recompensas económicas o de reconocimiento, por ejemplo, designar al mejor vendedor del mes.
- Designar un vendedor por cada zona en la que se quiera abrir y mantener un nuevo mercado.
- Realizar encuestas a los clientes, para que puedan calificar el rendimiento del vendedor y así poder tomar medidas correctivas o capacitar en caso de ser necesario.
- Realizar una llamada aleatoria a los clientes mayorista para ponerse a las órdenes y evaluar el desempeño en cuanto al trato que han tenido con los clientes.

2.6.2.2. Compras

¿Qué controló?

- En este departamento se debe establecer un plan de compras en diciembre para todo el año, de manera que no falte stock en los diferentes productos que posee la empresa.
- Verificar que la negociación sea con el mejor precio posible al momento de realizar compras a proveedores internacionales.
- Se debe importar con el mejor precio de embarque y agente de aduana, de igual manera buscar el mejor medio de importación según el producto.
- Controlar los productos que no tienen rotación y transmitir la información al gerente del área comercial para ver la posibilidad de no importar ese producto sino otro diferente.
- Controlar que se cumpla un copo de compras dentro de un margen proporcionado por la empresa,
- Estar en constante comunicación con los proveedores, seguimiento de las cargas y al pendiente de nuevos productos innovadores.

¿Cómo controló?

- En base a datos históricos de los dos últimos años, se debe establecer un plan de compras con los gerentes de área y el gerente general, para identificar una cuota estimada de compras por producto, al igual del porcentaje en producto con relación a la cuota de compras que se debe cumplir.

- El gerente tiene que revisar cualquier pedido que se quiera hacer, solo de esa manera será aprobado. Se deberá presentar información fundamentada para la compra, además de un mejor precio con relación a otros proveedores.
- Revisar el sistema de inventario que se propone para poder identificar la rotación con el fin de poder hacer proyecciones de los productos y de esta forma estimar una fecha para importar el producto considerando el tiempo de producción, viaje, nacionalización y llegada a bodega.
- Presentar a gerencia cada semana un resumen de las actividades y comentarios que se tengan en cuanto a las funciones para poder identificar y solucionar problemas actuales.

2.6.3. Área Operativa

2.6.3.1. Logística

¿Qué controló?

- Controlar que se cumplan los despachos.
- Establecer como norma que los pedidos después de ser aprobados, se deben despachar máximo en un periodo de 48 horas.
- Controlar que se negocie el menor precio de despacho con los transportistas.
- Controlar que se confirme la recepción de los pedidos con los clientes.
- Controlar que se cumpla el tiempo ofrecido con el transporte de entrega después de haber cargado la mercadería.

¿Cómo controló?

- Revisar con el encargado de ventas y el encargado de logística, que se haya cumplido con los pedidos semanalmente.
- Revisar que los pedidos se despachen dentro del plazo establecido, caso contrario hacer llamados de atención e identificar la razón de incumplimiento.
- Tener al menos tres opciones de transporte negociado para las diferentes zonas para evitar depender de uno solo y poder así cumplir con el menor tiempo de entrega.

2.6.3.2. Bodega

¿Qué controló?

- Se debe controlar que todos los productos se encuentren a la vista.
- Controlar que se encuentre físicamente el mismo número de ítems que refleja el sistema de inventario.
- Controlar que la bodega este dividida en productos tipo A, B y C.
- Cumplir con todos los despachos aprobados por el área de ventas.

¿Cómo controló?

- Contar con un espacio físico amplio para poder tener la organización necesaria de los productos.
- Realizar un inventario físico cada mes para poder verificar que se cumplan con las cantidades y en caso de no ser así, encontrar el motivo o el responsable de tal descuadre.
- Realizar una reunión semanal con logística para verificar que todos los pedidos de la semana hayan sido despachados correctamente e identificar posibles errores para mejorar procesos de despacho.

2.7. Toma de decisiones

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se elige una alternativa entre varias posibles al momento de surgir un problema o al solucionarlo y poder determinar cómo implementarán las acciones correctivas. Para William Greenwood la toma de decisiones es "la elección entre varias alternativas posibles, teniendo en cuenta la limitación de recursos y con el ánimo de conseguir algún resultado deseado". (Grupo Atico34, s.f.)

"En un entorno tan cambiante como el actual, el proceso de toma de decisiones [...] debe ser flexible y capaz de adoptar diferentes enfoques, sin perder de vista, el marco legal y seguir las directrices marcadas por la empresa [...]" (Grupo Atico34, s.f.)

Al ser un proceso con tanta influencia en el desarrollo empresarial, se propone seguir un solo modelo, si bien, existen varios que pueden servir a nivel empresarial, es importante llevar uno solo para evitar indecisiones en momentos claves.

Propuesta: modelo de racionalidad limitada

"El modelo de racionalidad limitada sostiene que la capacidad de la mente humana para formular y resolver problemas complejos es pequeña comparada con lo que se necesita para el comportamiento racional objetivo." (Velasco et al., 2008). La propuesta es seguir las etapas que se detallan en la Tabla 2.

Tabla 2. Modelo de Racionalidad Limitada.

Fases o etapas	Factores claves del modelo
<p>1. Formular el problema.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se identifica un problema visible que refleja los intereses y antecedentes del gerente. <p>2. Identificar los criterios de decisión.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se identifica un conjunto de criterios limitados. <p>3. Asignar las ponderaciones a los criterios.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se construye un modelo sencillo para evaluar y clasificar los criterios; el interés personal de quien toma las decisiones influye fuertemente en las decisiones. <p>4. Desarrollar las alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Se identifica un conjunto limitado de alternativas similares. <p>5. Analizar las alternativas.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ A partir de una solución elegida, cada una de las alternativas es evaluada en términos de los criterios de decisión. <p>6. Seleccionar una alternativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La búsqueda de alternativas continúa hasta encontrar una solución que sea satisfactoria y suficiente, después de los cual termina la búsqueda. <p>7. Implantar la alternativa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversas consideraciones de política y poder influyen para que la gente acepte la decisión y se comprometa a aplicarla. <p>8. Evaluar.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Las mediciones de los resultados de una decisión rara vez son suficientemente objetivas para eliminar los intereses personales del evaluador; es posible que aumente el uso de recursos destinados a compromisos previos, a pesar de fracasos anteriores y evidencias de que la asignación de recursos adicionales no está justificada. 	<p>1. Prejuicios de decisión. Las personas con frecuencia caen presas de varios prejuicios cuando llevan a cabo la toma de decisiones, causando el uso de información inadecuada en la toma de decisiones.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ De disponibilidad. Se refiere al recuerdo de casos específicos de un evento que puede llevar a los individuos a sobreestimar con cuanta frecuencia ocurre el evento, y por tanto se vuelve un problema. ▪ De percepción selectiva. Las personas ven lo que esperan ver. ▪ De información concreta. Es el recuerdo de una experiencia directa viva que por lo general prevalece sobre información más objetiva y completa. Una sola experiencia personal puede prevalecer sobre la evidencia estadística. ▪ De la ley de los números pequeños. Es la tendencia a ver unos cuantos incidentes o casos como representativos de una población mayor (es decir, unos cuantos casos demuestran la regla). ▪ De la falacia del jugador. Se refiere a las personas que ven un número inesperado de eventos parecidos que los llevan a la convicción de que ocurrirá un evento no visto. <p>2. Búsqueda limitada de alternativas. De acuerdo con este modelo los individuos por lo general no hacen una búsqueda exhaustiva de metas posibles o soluciones alternativas para un problema. Tienden a considerar opciones hasta encontrar una que parece adecuada.</p> <p>3. Información limitada. Sugiere que las personas con frecuencia tienen información inadecuada sobre la naturaleza precisa del problema que enfrentan y las consecuencias de cada alternativa. Estas condiciones crean una condición de ignorancia, la falta de información relevante o la interpretación incorrecta de la información que está disponible.</p> <p>4. Satisfacción. Es la práctica de seleccionar</p>

Fuente y elaboración: Velasco et al. (2008)

CAPÍTULO 3. C2: ANÁLISIS DE LAS PREFERENCIAS, TENDENCIAS Y GUSTOS DE LOS CLIENTES

Introducción al capítulo

En este capítulo se desarrollará la segunda C que es la estrategia basada en los clientes, para lo cual se detallan los tipos de clientes que mantiene la empresa, su incidencia y las maneras para mejorar las relaciones y fidelización. El cliente es la razón de existir de la empresa ya que el objetivo es poder satisfacer sus necesidades y adquirir un beneficio monetario como contraparte. Para poder entender qué exactamente requieren se debe llevar a cabo un estudio de sus preferencias, gustos y tendencias.

3.1. Tipos de clientes

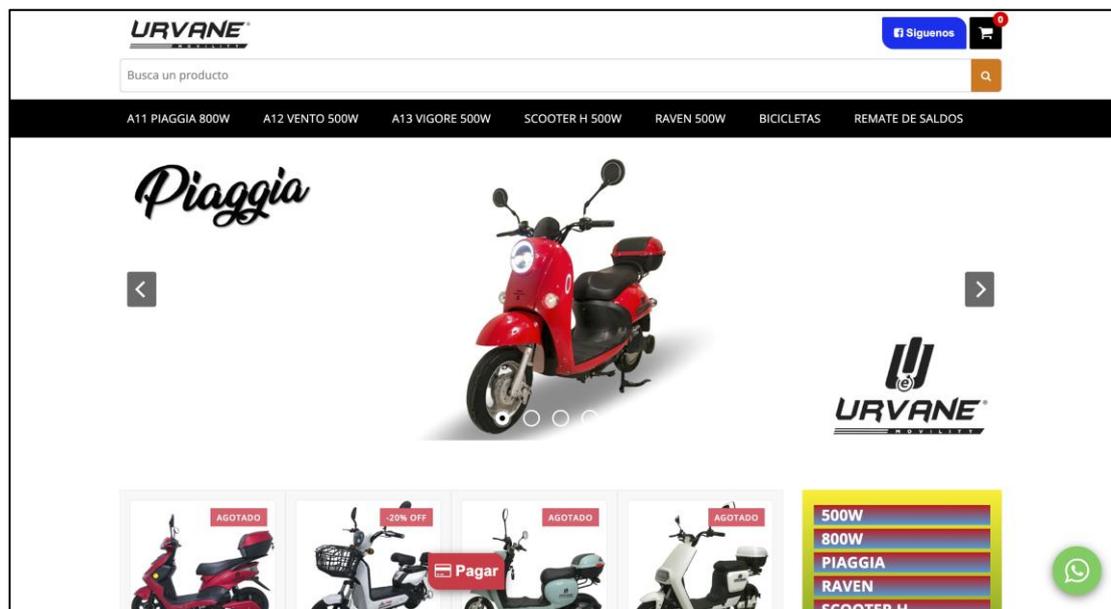
La empresa DIMM tiene como clientes principales a los mayoristas que son los almacenes a nivel nacional a quienes se les asignó cupos de crédito basándose en su record histórico de compras y pagos, otorgándoles un valor máximo con el que se puede comercializar. Por ejemplo, si el cliente tiene un cupo de \$20.000 y realiza una compra por este valor a un plazo de cuatro meses, el vendedor tiene la obligación de documentar la venta, es decir recibir los cuatro cheques post fechados que cubran el valor de la factura en un plazo máximo de 15 días y respetar las fechas correspondientes para los cheques. Siendo a cuatro pagos iguales a partir de la fecha de facturación en este ejemplo, una vez depositado el primer cheque y acreditado el valor correspondiente en la cuenta bancaria de la empresa, que en estos casos no debe tardar más de 48 horas, se estaría librando el 25% del cupo del cliente por lo cual se le podría vender máximo \$5000, en caso de que la venta sobrepase el cupo, se debe pedir autorización con el jefe de ventas.

En el caso de los clientes mayoristas nuevos, el proceso es solicitar una autorización para revisar su historial crediticio a nivel general en el buró de crédito, que es un servicio que permite revisar cómo ha sido el record crediticio de la persona natural o jurídica en los últimos tres años, revisar deudas actuales e incluso el número de cheques protestados. Todo esto se resume en una calificación sobre 1000 puntos, siendo las mejores calificaciones las representadas en color verde, que en términos generales significa que es un cliente que lleva un control responsable de sus compras y pagos. Seguido por un color amarillo cuya calificación va entre 500 hasta 799 puntos en donde el procedimiento de DIMM es revisar con mayor detalle cómo ha sido la evolución de sus deudas y el cumplimiento con sus proveedores y la decisión de crédito es en base al criterio que tenga cada empresa. Por último está la calificación de 0 a 499 puntos representada en color rojo y que refleja básicamente que un cliente ha sido incumplido con sus obligaciones y resultaría una idea errónea la apertura de un cupo de crédito con la empresa.

DIMM tiene como línea principal las motos eléctricas, bajo la marca registrada "URVANE" y su línea de audio bajo la marca registrada "Roswel". En el caso de una moto eléctrica, al ser un producto de movilidad, relativamente nuevo y últimamente entrando con fuerza al mercado nacional, se ha determinado que está dirigido hacia un público de 18-40 años, ya que estas generaciones están mayormente dispuestas a realizar un cambio en su medio de transporte por una alternativa amigable con el medio ambiente, además de brindarles ciertas facilidades como el hecho de no tener que realizar cambios de aceites ni proceso de matriculación. La empresa dispone de un almacén físico en el cual se desarrolla la gestión de venta al público y clientes minoristas, respetando siempre el valor de mercado que manejan los clientes mayoristas de la zona, de manera que se aprovecha ambas posibilidades de venta.

La empresa maneja publicidad en redes sociales de manera que se logra captar la atención de nuevos clientes que pueden acceder a un asesoramiento en línea para posteriormente acercarse a la tienda física con un conocimiento base sobre las motos eléctricas o que son redireccionados a la página web de la empresa en la que encuentran descripción de los productos, sus precios y opciones para realizar el pago virtual, como se observa en la Figura 20.

Figura 20. Página web de la marca URVANE.



Fuente: motoselectricasURVANE.com (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

La empresa realiza una gestión de consignación de productos con almacenes locales en la ciudad, de manera que la marca esté presente en la mayor cantidad de almacenes locales. Además de realizar la gestión de desarrollo de marca, los consignatarios⁸ ven el movimiento del producto para posteriormente convertirse en clientes mayoristas. De esta manera se manejan clientes mayoristas, minoristas y captación de nuevos clientes mediante plataformas virtuales, redes sociales y productos a consignación.

⁸ El consignatario es quien recibe en consignación la mercadería de otra persona (natural o jurídica). Esto, con el objetivo de ofrecer esos productos al público, quedándose a cambio con una parte de las ventas efectuadas. (Economipedia, s.f.)

Las ventas a mayoristas son a crédito de máximo seis meses dependiendo el monto de compra y la capacidad crediticia de cada cliente, en el caso de los clientes minoristas se otorga la opción de pago en efectivo y con tarjetas de crédito. La empresa tiene dentro de sus clientes mayoristas a clientes estacionarios que compran en mayor cantidad en periodos determinados del año. En el caso de los clientes de motos eléctricas, por lo general a partir del mes de septiembre es cuando más refuerzan su *stock* para el último trimestre del año y en el caso de los clientes de parlantes amplificados, realizan su mayor compra en el mes de febrero pensando en el feriado de carnaval y en septiembre pensando en navidad y días en los que pueden utilizar en promociones o sorteos.

La empresa maneja clientes corporativos a los cuales se les aplica beneficios en cuanto al plazo de crédito otorgado o en el precio de los productos por la cantidad de compra que realizan. Estos representan el 60% de las ventas anuales, de manera que es justificado el trato especial. Estos clientes representan un mínimo riesgo de cobro en sus cheques post fechados para la cancelación de las ventas, por lo que la empresa aprovecha esto para realizar un cambio de cartera con la cooperativa con la que trabaja, de manera que aprovecha esos valores monetarios para la compra de mercadería a cambio de una comisión que la cooperativa cobra.

La empresa maneja distribuidores de repuestos quienes además son servicios técnicos autorizados para gestionar las garantías y están ubicados en diferentes ciudades del país, como es el caso de la ciudad de Lago Agrio y Latacunga. Estos distribuidores son clientes para los repuestos por lo cual se les brinda un precio especial de distribuidor.

La empresa tiene diferentes tipos de clientes, obviamente existen los que representan un mayor ingreso y beneficio para la compañía ya que no es el mismo ingreso el de un cliente mayorista que el de uno minorista o un distribuidor de repuestos, pero la empresa tiene la política de que todos los clientes son igual de importantes, de manera que todos reciben el mismo nivel de atención por parte de los empleados de DIMM, desde el vendedor que es el que recepta el pedido hasta el encargado de servicio técnico de planta. De esta manera la calidad de servicio que brindan los empleados de la empresa se ve reflejado con la conformidad de los clientes minoristas al referir la marca a más personas o al momento en el que el cliente mayorista vuelve a comprar más mercadería teniendo otras opciones similares en cuanto a modelo que brinda la competencia, pero no en servicio.

3.2. Captación de clientes

La captación de clientes consiste en la transformación de clientes potenciales a clientes reales. Este proceso se lleva a cabo con el fin de atraer a un público específico para que conozcan la marca e impulsar el nombre de esta en los sectores en donde no se ha tenido un acercamiento. En el caso de la empresa DIMM, uno de los principales motivos se debe al reciente crecimiento acelerado de la empresa y de su catálogo de productos que, con la intención de innovar, se han integrado muchos productos como las motos eléctricas. Para llevar a cabo este proceso se ha realizado una revisión de estrategias aplicadas para cada una de las áreas funcionales de la empresa, en donde se puede destacar lo siguiente:

3.2.1. Área Administrativa

3.2.1.1. Contabilidad

Una de las estrategias que se propone es el de mejorar el sistema de costeo de los productos, reduciendo de esta manera la afectación directa al precio de consumidor final. El objetivo principal es el de aumentar el número de clientes reales, y para eso es necesario entender que uno de los principales métodos de diferenciación para un producto de estas características, en donde el común denominador del mercado no conoce a profundidad el producto, es la de ofertar precios competitivos al mercado.

3.2.1.2. Finanzas

Como propuesta de captación de clientes dentro del área de finanzas, se propone el desarrollo de un correcto manejo de pagos de los pasivos de la empresa, con la finalidad de mejorar y reforzar la imagen corporativa que tiene DIMM a nivel general ya que existe una gran cantidad de clientes empresariales quienes son altamente influenciados por esta.

3.2.1.3. Talento Humano

Para el área de talento humano se propone el desarrollo de un programa de capacitación de personal, especialmente al área de ventas, que representa la principal vía de ingreso a nuevos mercados y por esto es necesario que se encuentren preparados para afrontar nuevos retos constantemente. Es necesario que estas capacitaciones se realicen de manera periódica, por esto se propone el desarrollo de un cronograma específico en donde se ponga especial énfasis en la especialización y que además sirva como instrumento para fidelizar a los clientes internos, los cuales generarían una ventaja competitiva.

3.2.2. Área Comercial

3.2.2.1. Ventas

En cuanto al área de ventas, en donde se enfoca principalmente todo el esfuerzo de la empresa para generar un mayor número de ventas, se propone el desarrollo de rutas de exhibición de los productos de la empresa, en donde mediante vendedores capacitados, se pueda dirigir a sectores del país en donde todavía no ha habido un acercamiento de estos productos, con la finalidad de ofertar a nuevas empresas mayoristas, estas rutas podrían darse principalmente en el sector de la costa y del oriente, en donde se evidencia un mayor tráfico de motocicletas a nivel nacional.

3.2.2.2. Compras

Para la captación en cuanto al área de compras se propone el desarrollo de un programa que permita usar con una mayor eficiencia los recursos de la empresa, ya que este es uno de los motivos que pueden aumentar el costo del producto final, y lo que se busca con esta suma de estrategias es generar un menor precio de venta para captar la atención de los clientes potenciales.

3.2.3. Área Operativa

3.2.3.1. Logística

Para el área de logística es importante tener un correcto control de las entregas al cliente final, y es por ello que se propone un trazo de rutas de entrega, en donde se pueda garantizar las entregas del producto dentro de tiempos establecidos así como la llegada a nuevos mercados, intentando reducir en medida de lo posible el costo de este transporte, para ello se buscara que el ingreso a nuevas localizaciones coincida con las entregas de ventas pendientes, es por ello que se debería coordinar con el área de ventas para sincronizar las rutas de entrega así como la de activaciones.

3.2.3.2. Bodega

Para concluir las estrategias relacionadas a la captación de clientes, se cree que es necesario tener un buen manejo y control de los inventarios para poder facilitar la logística y de esta manera reducir los tiempos de entrega con la finalidad de llegar en el menor tiempo posible al consumidor final, esto se plantea sobre todo en el ensamblaje del CKD importado, por lo que se plantea el aumento del recurso humano para estas tareas, algo que actualmente toma mayor tiempo del planeado por la escases de dicho recurso y compromete el tiempo de entrega.

3.3. Repetición de compra

La repetición de compra se plantea como el proceso en el cual se busca transformar un cliente real en un cliente rentable, este proceso tiene como finalidad la recompra de los clientes que ya han tenido un primer acercamiento a la marca o han probado los productos ofertados, este proceso es uno de los que mayor dificultad presentan ya que este tipo de productos tienen un promedio de duración relativamente alta, lo cual genera, en varias ocasiones, que se pierda el contacto con el cliente, es por ello que las estrategias de repetición van a ir vinculadas al mantener el contacto con el cliente durante el mayor tiempo posible, hecho que generaría una satisfacción en el cliente al sentir el respaldo de la empresa. Con este propósito de repetición de compra se han planteado las siguientes estrategias aplicadas a cada una de las áreas funcionales de la empresa.

3.3.1. Área Administrativa

3.3.1.1. Contabilidad

Mediante el área de contabilidad se puede realizar un registro de los datos de todos los clientes a quienes se facturan los productos, es por ello que como estrategia se propone el desarrollo de una base de datos, mediante las facturas ingresadas en el sistema, que permita tener información constante sobre todos los clientes a los cuales se haya realizado alguna venta en el transcurso del tiempo, de esta manera se podría mantener el contacto y brindar información a través de medios digitales sobre productos que puedan interesar a dichos clientes.

3.3.1.2. Finanzas

Para obtener una mayor tasa de recompra, plantear una estrategia que permita a los clientes que hayan obtenido algún producto de la compañía acceder a un descuento para segundas compras, esto permitiría a la empresa tener una mayor opción de recompra a un costo relativamente bajo, que sería únicamente reducir la utilidad de la empresa a costo de un beneficio mayor, ya que este tipo de estrategias generan en los clientes una mayor atracción hacia la empresa y la marca.

3.3.2. Área Comercial

3.3.2.1. Compras

Para el área de compras es necesario fomentar la excelencia en el CKD con la finalidad de que el producto final tenga la calidad exigida por lo clientes para asegurar la recompra, para ello es necesario que el área de compras este en constante contacto con proveedores del exterior y analizando el mercado en busca de las mejores ofertas, para ello se plantea canalizar todo mediante un encargado de relaciones con proveedores que permita a la empresa exigir continuamente la calidad del producto requerida.

3.3.2.2. Ventas

En cuanto al área de ventas se plantea el seguimiento post venta de cada uno de los productos que sean vendidos, este proceso requiere de una especial atención por parte de los vendedores, motivo por el cual se plantea que cada venta tenga un seguimiento personalizado, en donde mediante un cronograma específico se dé el seguimiento a los clientes con el fin de atender cada una de las inquietudes o resolver cualquier problema que se pueda presentar, conscientes del desgaste de recursos que puede significar este proceso, se cree conveniente realizarlo en periodos específicos para de esta manera obtener respuestas que permitan palpar la satisfacción del cliente en diferentes intervalos de tiempo.

3.3.3. Área Operativa

3.3.3.1. Logística

Para el área de logística se ha visto la necesidad de generar una retención mediante el correcto uso de los recursos empresariales con el fin de reducir en lo posible los tiempos muertos para entrega de producto final a los consumidores, es por ello que para conseguir una mayor eficiencia en este apartado, se plantea una separación en la entrega de los diferentes tipos de productos que tiene la empresa, esto podría llevarse a cabo mediante la tercerización de este servicio en donde a pesar de tener que asumir un valor, este se vería compensado por la excelencia en el trabajo y la seguridad al poder contar con proveedores especializados en servicios de este índole, en espera que la compañía tenga un mayor crecimiento con el pasar del tiempo, se buscaría a mediano plazo reemplazar este servicio por un método de logística propio, y hasta que eso suceda, sería adecuado manejar diferentes opciones de proveedores de este servicio.

3.3.3.2. Bodega

En cuanto al área de bodega se plantea la mejora del sistema de almacenaje de inventarios, separando por completo las distintas líneas de ventas que se tiene dentro de la compañía, es así que se podría mantener un sistema de reposición mucho mas visual, con la finalidad de que el stock este siempre disponible para despachos y cumplir de esta manera con los tiempos de entrega establecidos con los clientes, y reforzar así la marca en el mercado.

3.4. Relación con los clientes

El proceso de relación con los clientes es aquel que busca transformar a un rentable, el cual es aquel que, si bien ya es un cliente habitual de la empresa, puede optar siempre por el mejor servicio, lo cual no lo hace estar relacionado a la empresa, en uno fiel, el cual ya es un comprador recurrente y no busca alternativas con la competencia, mediante diversas estrategias aplicadas en cada una de sus áreas, con el fin de avanzar más en el proceso de aumento de la cartera de clientes fieles.

3.4.1. Área Administrativa

3.4.1.1. Contabilidad

Identificar a aquellos clientes con los que la empresa puede arriesgar un poco más y no están dentro del grupo de los corporativos, para que de esa manera se les pueda otorgar un beneficio como un mes adicional de plazo y a su vez un aumento en su cupo de compra con la empresa.

3.4.1.2. Finanzas

Para el área de fianzas se propone otorgar crédito directo a los clientes minoristas rentables con planes de pago atractivos con relación a la competencia.

3.4.1.3. Talento Humano

Para el área de talento humano se plantea la mejora constante en cuanto a la calidad de servicio con los clientes rentables, en todas las áreas de la empresa, realizando controles esporádicos en las distintas áreas, evaluando el desempeño y el nivel de conformidad de los clientes.

3.4.2. Área Comercial

3.4.2.1. Ventas

Otorgar promociones que premien la cantidad de compra como por ejemplo 12+1 en el cual se aplique para un modelo que se tenga demasiado stock y que no esté teniendo la rotación correspondiente.

3.4.2.2. Compras

En el área de compras buscar la opinión de los clientes rentables actuales con posibles nuevos modelos y hacerlos sentir parte del futuro de la empresa, ya que, al expresar su opinión por un modelo u otro, en un futuro cuando lo vean en el catálogo se sentirán parte de ese proceso de compra.

3.4.3. Área Operativa

3.4.3.1. Logística

Realizar un trato personalizado post venta con aquellos clientes rentables, en el cual se exprese por parte de la empresa que está al servicio y que no los van a dejar solos.

3.4.3.2. Bodega

Un servicio de primera en la garantía que se ofrece, entendiendo que es de un año, realizar llamadas por parte del servicio técnico de la empresa en el cual debe hacer un diagnóstico de la situación y tratar de solucionar en mayor medida lo que pueda ser corregido desde el lugar en el que se tiene en el problema, o de ser necesario coordinar que la moto o parlante amplificado llegue a cuenca lo más pronto posible para realizar el servicio técnico de la garantía y mantener a su cliente satisfecho por la atención que se le brinda y sobretodo en el tiempo que se demora en enviar y recibir su producto por garantía, siendo el mismo no mayor a 1 semana como máximo, mejorando en tiempos de entrega para el servicio post venta de garantía.

3.5. Vinculación con los clientes

La vinculación es uno de los proceso que se lleva a cabo con los clientes en donde se pretende pasar un cliente leal a un cliente fiel, entendiendo al cliente fiel como el consumidor que constantemente adquiere productos de la marca, y no busca alternativas, o en caso de tenerlas, se decanta por las de la empresa por el valor añadido que encuentra en ella, es además el tipo de cliente que genera un mayor beneficio ya que se encarga de hacer publicidad conocida como "boca a boca" siendo esta una de los tipos de publicidad mas eficiente para cualquier empresa, este es sin duda el tipo de cliente que toda empresa necesita dentro de su negocio y el objetivo final de toda relación comercial con cualquier consumidor.

Entendiendo todo este contexto y la importancia de estos consumidores dentro de la empresa, se pretende maximizar el número de clientes fieles en la empresa mediante las siguientes estrategias aplicadas a cada una de las áreas funcionales de la compañía.

3.5.1. Área Administrativa

3.5.1.1. Finanzas

Se propone el manejo de diferentes tasas de descuento a niveles especiales para los clientes fieles de la compañía, esto se podría llevar a cabo mediante tarjetas de afiliación, proceso que además de brindar ventajas a nivel económico dentro de la empresa, permitiría al cliente sentirse parte de la compañía, afiliándose a la marca, se podría generar una vinculación específica que genere un sentido de pertenencia, esto a su vez generaría un mayor recaudo para la empresa, al aprovechar el excedente del consumidor en lo máximo posible.

3.5.1.2. Talento humano

El área de talento humano al ser el área especializada en el manejo de las situaciones personales de la empresa, se propone un seguimiento de a los clientes especiales o también llamados VIP, quienes son los que mayores consumos tengan en la empresa dentro de un rango de tiempo, estos clientes deben ser tomados en cuenta con la finalidad de brindarles diferentes tipos de muestras de agradecimiento con la compañía por ser parte importante de la misma, si bien este proceso no pretende generar una salida de recursos excesiva, se propone el desarrollo de diferentes detalles para fechas específicas como presentes corporativos, y para llevarlo a cabo sería importante obtener un detalles de las preferencias de consumo de los clientes habituales de la empresa con la finalidad de obsequiar productos complementarios que puedan ser de ayuda para estos clientes.

3.5.2. Área Comercial

3.5.2.1. Ventas

El área de ventas de la empresa es la parte fundamental para conseguir la vinculación que se espera con los clientes, para ello es necesario, además de una correcta capacitación a todo el personal, identificar las capacidades de los trabajadores que están dentro de esta área para de esta manera poder aprovecharlas al máximo, es así que se propone que el manejo de los clientes leales se los haga a través del personal con mayor experiencia dentro del departamento de ventas, este personal al tener un mayor recorrido dentro de las ventas, podría direccionar o canalizar de mejor manera cualquier inquietud de los consumidores y podría generar un trato mucho más personalizado.

3.5.2.2. Compras

En cuanto al área de compras se propone el desarrollo de un manejo personalizado de los clientes leales de la empresa, esto mediante un buzón de sugerencias a través de canales digitales, como lo son las redes sociales, este proceso se llevaría a cabo con el fin de buscar satisfacer las necesidades de los clientes y alinear la marca cada vez mas a lo que el mercado demanda, entendiendo este proceso como un mecanismo de acercamiento a los clientes y a entender sus necesidades de una mejor manera, la empresa deberá contar con los medios necesarios y un correcto estudio de mercado en base a esas sugerencias para poder ampliar su portafolio de productos.

3.5.3. Área Operativa

3.5.3.1. Logística

Para el área de logística se plantea una estrategia mas personalizada para clientes leales, esto se podría llevar a cabo a través de una correcta planificación de entregas, así se podría llegar a clientes especiales con un costo de transporte mucho mas bajo y reduciendo el tiempo de espera del consumidor, al entender este proceso como algo mas complicado por los costos que se podrían generar, se propone que únicamente se lo realice con los clientes que ya se encuentran vinculados con la empresa para poder obtener una ventaja sostenible en el tiempo con estos clientes en específico.

3.5.3.2. Bodega

En cuanto al área de bodega se busca desarrollar una estrategia que permita tener una mayor cercanía con los consumidores y en especial con los consumidores fieles que tenga la empresa, una propuesta que se realiza es el manejo de una sucursal de bodegas en el sector costero del país, en donde se ha visto una gran cantidad de demanda principalmente debido al tipo de producto que oferta la empresa, esto generaría un costo relativamente alto de inversión inicial, sin embargo podría permitir a la empresa reducir costos de movilización y uso de recursos que lo hace actualmente, a su vez esto permitiría a la empresa ingresar con mayor fuerza en estos mercados que podría complicarse teniendo un solo punto de abastecimiento ubicado en el sur del país, así como una disminución en todos los recursos que se requieren para llevarlo a cabo.

3.6. Valor para los clientes

Valor agregado

El valor agregado que tiene la empresa parte por el valor intelectual del conocimiento del negocio, sus proveedores extranjeros y su cartera de clientes. El valor intelectual es aquel que la empresa ha obtenido con sus años de servicio en el mercado, conociendo el mismo, explorando diferentes clientes, con diferentes productos, lo que la ha llevado a una depuración de clientes que le han permitido tener una cartera de cheques buena, teniendo un valor no muy representativo de pérdida por sus cuentas incobrables. Sus proveedores extranjeros otorgan un valor agregado a la empresa por su exclusividad en todo el Ecuador, lo que resulta una herramienta importante a la hora en la que la competencia intenta copiar algún producto o modelo de la empresa, pudiendo producir estéticamente un modelo similar, pero resulta imposible que sea 100% el mismo por este convenio de exclusividad con las fabricas encargadas de proveer los productos.

La cartera de clientes que tiene la empresa actualmente es un valor agregado a la hora de incluir productos nuevos o complementarios, ya que al manejar una cartera de clientes en su mayoría mayoristas recurrentes y estos al ser almacenes, se puede optar por introducir una línea de productos nueva o complementaria, a la que los clientes están dispuestos a probar por el tiempo de trabajo y la confianza que ha ganado con la empresa.

Tecnología

La empresa DIMM está constantemente en busca de la innovación de sus productos, buscando nuevos modelos, colores, capacidades y demás, para poder mantenerse en el mercado y anticiparse a la competencia al momento en el que la misma está copiando un modelo con buena rotación en el mercado. La empresa busca mejorar en cada importación sus productos que ya han sido introducidos en el mercado, con ajustes estéticos y aumentando sus características, para que, de esta manera, no se quede estancada mucho tiempo con un mismo modelo, sino que siempre los clientes puedan ver que existe innovación y ganas de mejorar sus productos.

Stock o disponibilidad del producto

La empresa DIMM dispone de un plan de compras al inicio de cada año que permite tener stock de sus productos basados en hechos históricos de venta de la empresa, pero han existido periodos en los que el mercado a sobrepasado la expectativa de compra y ha existido un periodo sin disponibilidad de algún producto. Entendiendo que, al ser una empresa de importación, al quedarse sin stock de un producto, el mismo debe estar por lo menos en viaje para que no se otorgue demasiado tiempo sin poder ofrecer algún producto con buena rotación.

Tener diferentes modelos y colores que otorguen diferentes posibilidades de compra a los clientes, de diferentes capacidades y tamaños, teniendo la opción de ofrecer un portafolio de productos significativo para los clientes a la hora en la que algún producto se agote y se tenga que esperar unas semanas para que este llegue. Inclusive se otorga en los casos en los que la empresa se ha quedado sin stock de un producto, la opción de preventa, otorgando un descuento especial, mediante un pago del 20% del valor total del pedido que se quiera separar, asegurando la disponibilidad y entrega inmediata de los productos cuando estén en la bodega.

Repuesto

Los repuestos son un servicio fundamental para la empresa, ya que van de la mano con el servicio de la garantía que ofrece la misma, por lo cual al hablar de productos que proporcionan movilidad, el hecho de no tener repuestos dejarían a una persona inmovilizada hasta poder conseguir lo que requiere, por lo cual es difícil entrar en el mercado de movilidad sin ofrecer un buen servicio técnico y los repuestos. Para esto la empresa en base a su experiencia incursionando en el mercado con sus diferentes modelos, ha podido entender la mayor necesidad en cuanto a los repuestos que debe importar, ya que no es necesario importar todas las partes de una moto en cantidades iguales, por el hecho de que hay partes que tienen tendencia a desgastarse más rápido por lo que necesitan ser remplazadas en un periodo de tiempo más corto, entonces la empresa lo que hace es importar aquellos repuestos que han visto con mayor necesidad en el mercado en cantidades superiores a los repuestos con menos rotación.

3.7. Servicio al cliente

Preventa

La empresa por lo general en modelos ya conocido por los cliente, opta por un servicio de preventa, en el cual el cliente firma un contrato en el que se detalla el valor que está abonando y la fecha en la que le será entregada su mercadería, teniendo la libertad de elegir la cantidad y los colores que requiere, siempre y cuando sea un cliente recurrente de la empresa y cumpla con todos los aspectos necesarios para llevar a cabo este proceso, como puede ser que al realizar esta preventa el cliente no se esté pasando de su cupo de crédito asignado o no cumpla con el abono del 20% para poder finalizar este proceso.

Los vendedores de la empresa tienen la obligación de visitar a toda la cartera de clientes otorgada por la empresa, esto sin importar si el cliente no ha estado comprando por algún motivo personal, de manera que los vendedores siempre deben hacerse presentes y expresar el deseo que tiene la empresa para transmitir al cliente que está pendiente de él y que es un valioso cliente para la empresa.

Venta

Para el servicio de venta, la empresa cuenta con un proceso, en el cual el vendedor recepta el pedido mediante una orden de pedido, en la cual se estipulan los nombres de los productos, los colores, el precio, la cantidad, plazo y se aclara que se trabaja con flete al cobro, lo que significa que el cliente deberá pagar el costo del transporte. Después el vendedor envía una foto de ese pedido a su jefe de ventas, el mismo verifica el historial del cliente, deudas pendientes, historial de pagos, calificación en el buró de crédito, número de cheques actual en su cartera y su cupo de crédito disponible. Con la información verificada se procede a enviar el pedido autorizado a contabilidad, los cuales se encargan de gestionar un transporte para la mercadería en el cual se tenga negociado los precios para el cliente y se procede a confirmar el pedido con el cliente, en cuanto a cantidad, plazo, precio y se comunica el transporte que será el encargado de hacerle llegar la mercadería, aclarando el día de despacho y el día de entrega, se procede a facturar y despachar la mercadería por parte de los bodegueros, los cuales son los encargados de dar seguimiento a la mercadería con el transporte y cerciorarse de la entrega de la misma.

Post venta

Para el servicio post venta la empresa está abierta a solucionar cualquier inconveniente que tengan los clientes, como respondiendo con la garantía de los productos o ayudando a los clientes en momentos en los que sus productos hayan sido mal tratados y no estén en garantía por el mal manejo de estos, de manera que se brinde el servicio, pero en caso de necesitar algún repuesto a costo de los clientes, pero sin cobrar por la mano de obra. De igual manera de ser necesario el chequeo de una moto, se cuenta con talleres autorizados en los cuales se les brinda la información y los repuestos necesarios para poder cumplir con el servicio requerido, teniendo ubicaciones más factibles para los clientes por su zona además del taller de Cuenca.

CAPÍTULO 4. C3: IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE LA EMPRESA

Introducción al capítulo

En este capítulo se desarrollará el análisis de los competidores directos e indirectos o sustitutos. Para comprender la relación se establecerán ciertos parámetros y se procederá a la elaboración de una matriz de comparación sujeta a la calificación subjetiva de los autores. Todo esto con el objetivo de presentar un análisis fiable de la competencia y tener un panorama claro para la marcar estrategias.

4.1. Competidores Directos

Realizar un análisis de los competidores directos, resulta una tarea de suma importancia para entender la diferenciación que puede generar el producto en el mercado, siendo este tipo de competidores quienes en mayor medida podrían recortar la cuota de mercado que tenga la empresa, por esto es necesario identificarlos y reconocer el posicionamiento de la empresa con respecto a estos. Para el análisis se ha propuesto el desarrollo de una matriz comparativa que permite evidenciar y plasmar de manera cuantitativa las ventajas y desventajas de la empresa DIMM para poder ejercer diferentes estrategias empresariales que permitan fortalecer las ventajas y reducir la brecha encontrada frente a la competencia.

Es evidente, además, que las matrices que se presentan a continuación, no toman en cuenta aspectos fundamentales en cuanto a la diferenciación de la competencia como lo es el posicionamiento de la marca, o el valor percibido por el cliente, aspectos que fueron detallados previamente pero que no se cuenta con el material suficiente para analizarlo desde la perspectiva de los competidores.

Entonces el análisis se enfocará en los valores de la empresa en relación a la principal actividad económica que desempeña como lo es la importación con sus respectivos valores desagregados. Cada uno de los resultados que se obtienen, son indicativos del posicionamiento de la empresa, por lo que, a través del desarrollo de estrategias enfocadas, se busca que dicho posicionamiento sea favorable con respecto a la competencia.

Es indiscutible pensar que la competencia de cierta manera obliga a la empresa a mantenerse en una constante evolución para poder sobresalir en el mercado en el que se encuentra, por lo que el análisis resulta indispensable para poder tomar una referencia del valor que pueden percibir los clientes sobre el producto que la empresa oferta en el mercado, y desarrollar estrategias que nos permitan resaltar las ventajas creadas en el pasado e incursionar con ideas que podrían estar pasando desapercibidas tanto para la empresa como para los competidores.

Para este análisis hemos considerado el desarrollo de algunos componentes monetarios que las empresas invierten en la importación de productos, que nos permiten recolectar información de una manera sintetizada, y comparar a la empresa con sus competidores de una manera mucho más visual, buscando de esta manera entender la posición en el mercado y las estrategias a tomar para poder llegar a un posicionamiento ideal. Estas matrices han sido desarrolladas únicamente tomando en cuenta el área operativa de la empresa, y si bien creemos firmemente que no es la única manera de causar diferenciación con la competencia, resulta el área más evidente y con mayor impacto hacia la atracción de clientes potenciales, por lo que creemos que sería la principal área para analizar.

Se puede observar en la Tabla 3 que la empresa UNIVERSAL TYRES S.A. UNITYRES es la que ocupa un mayor porcentaje en el mercado con un 12.44% de participación y una cantidad de unidades importadas de 5785, seguida por la empresa INTERIMPEX CIA. LTDA con una participación en el mercado nacional de 5.71%, con una cantidad de unidades importadas de 134, seguido por DIMM CIA. LTDA. con una participación en el mercado de las motos eléctricas del 5.02%, con una cantidad de unidades importadas de 2520, de igual manera se puede observar que la empresa con menos participación en este análisis comparativo es CORPORACION EL ROSADO S.A con una participación en el mercado de 3.85%, con una cantidad de unidades importadas de 1173.

Tabla 3. Comparación empresas competidoras cantidad importada de motocicletas.

	DIMM CIA. LTDA. .	UNIVERSAL TYRES S.A. UNITYRES.	INTERIMPEX CIA. LTDA.	CORPORACION EL ROSADO S.A.
Cantidad importada	2.520	5.785	134	1.173
Porcentaje de mercado	5,02%	12,44%	5,71%	3,85%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

Se puede observar en la Tabla 4 que el país de procedencia con un porcentaje mayor en el mercado de las motos eléctricas es el de China con un porcentaje de 79.18%, representado en una cantidad importada de 49003, seguido por Panamá con un porcentaje de mercado de 5.34% y una cantidad importada de 129, seguido por Italia con un porcentaje de mercado de 2.85% y una cantidad importada de 123 unidades, el país que se ve reflejado en el último lugar de este análisis es Alemania con un porcentaje de mercado de 2.81% y una cantidad importada de 156.

Tabla 4. Comparación país de procedencia de motos importadas.

País procedencia	China	Panamá	Italia	Alemania
Cantidad importada	49.003	129	123	156
Porcentaje de mercado	79,18%	5,34%	2,85%	2,81%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

En la **Tabla 5** se puede apreciar que la marca con mayor porcentaje en el mercado es AMS con un 9.05% y una cantidad importada de 11284, seguida por la marca SPECIALIZED con un porcentaje de mercado de 3.93% y una cantidad importada de 80, seguida por YADEA con un porcentaje de mercado de 3.53% y una cantidad importada de 983, y la marca con menor porcentaje de mercado en este análisis es S/M con 2.42% y una cantidad importada de 2208.

Tabla 5. Comparación de marcas de motos importadas.

Marcas	S/M	AMS.	SPECIALIZED	YADEA
Cantidad importada	2.208	11.284	80	983
Porcentaje de mercado	2,42%	9,05%	3,93%	3,53%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

En la **Tabla 6** se puede observar que el modelo con mayor porcentaje en el mercado es JY con un 3.88% y una cantidad importada de 2204, seguida por AZ-BE010 con un porcentaje de mercado de 2.56% y una cantidad importada de 1955, seguida por XLD con un porcentaje de mercado de 1.92% y una cantidad importada de 1155, teniendo en último lugar de este análisis a S/M con un porcentaje de 1.50% y una cantidad importada de 905.

Tabla 6. Comparación de modelos importados.

Modelos	S/M	JY.	AZ-BE010.	XLD
Cantidad importada	905	2.204	1.955	1.155
Porcentaje de mercado	1,50%	3,88%	2,56%	1,92%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

Matriz de perfil competitivo

Como citó Coronel (2020): La matriz de perfil competitivo es una evaluación del entorno externo para la identificación de las empresas competidoras de mayor importancia en la cual el análisis está enfocado en reconocer las principales fortalezas y debilidades de cada una (David, 2008). Este análisis se convierte en un ejercicio panorámico para caracterizar la situación del ambiente empresarial. (Botero & Dávila, 2016)

Para la elaboración de esta matriz se procede primero con la identificación de los factores clave de éxito, en el caso de la empresa se incluye las 4P's del marketing: producto, precio, plaza y promoción cuya implicación se puede observar en la Figura 21, además de los factores analizados como más importantes en esta industria: crédito o facilidades de pago, repuestos y accesorios, servicio al cliente, servicio post venta, relación con los proveedores y finalmente canales de distribución y logística.

Figura 21. Las 4 P del Marketing Mix.



Fuente: E. Jerome McCarthy (1960)
Elaboración: Estrategia Magazine (2021)

Factores clave de éxito

Reputación corporativa: Para Ferruz (2018) la reputación corporativa, también conocida como “activo de aprobación social” es uno de los activos intangibles estratégicos más importantes, tanto que su medida y cuantificación permite manejar lo que es con frecuencia el valor dominante en la evaluación total de una empresa. Según una investigación realizada por Weber Shandwick la reputación es el principal factor para sostener el valor en la bolsa de valores, incluso por encima de los estados financieros de la empresa.

Producto: Como se indica en la Figura 21, en este factor se ha considerado la marca, funcionalidad, calidad, garantía y modelos.

Precio: Para Philip Kotler y Gary Armstrong (2013) el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usarlo. En este caso se comparan los precios más competitivos.

Plaza (Ubicación y puntos de venta): Aquí se toma en cuenta la facilidad de vías de acceso para poder llegar al punto de venta y adquirir el producto, qué tan céntrico es, qué tan fácil es poder transportarse hasta allá ya sea en vehículo privado o público.

Promoción (Marketing y publicidad): En este factor se tomará en cuenta el alcance en redes sociales, los diferentes medios de publicidad que se usan para poder llegar a los potenciales consumidores.

Crédito o facilidades de pago: En este caso se tomará en cuenta los meses plazo de pago, si se acepta tarjetas de crédito, débito, transferencias o únicamente pagos en efectivo, incluso aceptación de bitcoin que ya es popular en otros países.

Repuestos y accesorios: Es importante poder ofrecer al cliente repuestos, especialmente si son marcas o modelos únicos en la ciudad o en el país ya que será un factor clave para la decisión de compra porque al no ser una marca tan conocida seguramente habrá dificultad en conseguirlos.

Atención al cliente: Uno de los factores clave es sin duda la atención al cliente, para esto se debe contar con personal capacitado que pueda guiar al consumidor en una compra considerada como importante.

Servicio postventa: Al tratarse de vehículos es importante ofrecer un servicio post venta que pueda solucionar problemas como la adquisición de repuestos o aplicación de garantías.

Relación con los proveedores: Analizar qué tanto poder de negociación tiene el proveedor y la relación que se mantiene, ver si es que existe un contrato de distribución exclusiva o, por el contrario, podría llegar a ofrecer sus productos a los competidores a menor precio dependiendo de la cantidad de compra.

Canales de distribución y logística: Aquí se toma en cuenta la facilidad de entrega en las zonas de la ciudad y en el país, el correcto embalaje para que las motocicletas lleguen intactas a su destino.

4.2.1. Matriz de Competidores Directos

Tabla 7. Matriz de competidores Directos

MOTOS ELÉCTRICAS									
Factores clave de Éxito	Ponderación	DIMM CIA. LTDA.		UNIVERSAL TYRES S.A. UNITYRES.		INTERIMPEX CIA. LTDA.		CORPORACION EL ROSADO S.A.	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Reputación	0.1	10	1	9	0.9	8	0.8	10	1
Producto (Variedad de modelos)	0.1	9	0.9	9	0.9	8	0.8	8	0.8
Precios	0.1	7	0.7	8	0.8	9	0.9	9	0.9
Plaza (Ubicación y puntos de venta)	0.1	9	0.9	6	0.6	8	0.8	7	0.7
Promoción (Marketing y publicidad)	0.1	6	0.6	7	0.7	9	0.9	9	0.9
Crédito o facilidades de pago	0.1	6	0.6	7	0.7	8	0.8	6	0.6
Repuestos y accesorios	0.1	9	0.9	9	0.9	7	0.7	7	0.7
Atención al cliente	0.1	9	0.9	9	0.9	9	0.9	8	0.8
Servicio post venta	0.1	9	0.9	8	0.8	6	0.6	6	0.6
Relación con los proveedores	0.1	7	0.7	9	0.9	7	0.7	8	0.8
Canales de distribución y logística	0.1	9	0.9	8	0.8	9	0.9	9	0.9
SUMATORIA	1		9		8.9		8.8		8.7

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

Después del análisis se puede observar que las cuatro empresas obtienen un puntaje bastante similar, siendo DIMM CIA. LTDA. la empresa con el mayor puntaje. Lo que se debe destacar es la reputación de la empresa, la cartera de productos y los canales de distribución como fortalezas y el crédito o facilidades de pago y el marketing y publicidad las debilidades en las cuales la empresa deberá concentrar esfuerzo en mejorar para ser todavía más competitiva.

Los resultados obtenidos en las matrices expuestas previamente serán comparados de manera cuantitativa a través de benchmarking, que no es más que el análisis y evaluación de los valores obtenidos de la empresa y en la comparación de los mismos con los resultados obtenidos en la competencia, permitiendo de esta manera, tener una visión del posicionamiento de la empresa en comparación con la competencia para desde esta información por igualar o mejorar los resultados obtenidos por la empresa que tenga una ventaja frente a la nuestra, permitiendo de esta manera obtener información de la competencia con la finalidad de fortalecer el desarrollo de la empresa.

La aplicación de estrategias basadas en los resultados obtenidos permitirá a la empresa tener un mejor nivel de competitividad dentro del mercado en el cual se encuentra y aumentar la captación de clientes, en caso de obtener resultados de empresas a seguir, no obstante, para el desarrollo a futuro de la empresa, se busca la creación de estrategias que permitan a la empresa ser la cabeza al mando de todo el movimiento de mercado que existe, todo esto mediante la investigación constante del mercado y sus factores principales.

4.2. Competidores Indirectos o Sustitutos

Los competidores indirectos pueden provocar una reducción en la cantidad de clientes, en caso de no contar con un producto que cumpla con los estándares que se generan en el mercado, y que el mismo ofrezca una diversidad de productos que cumplan funciones similares o que, en su defecto, el índice de costo/beneficio tenga una mayor ventaja para los clientes. Es por ello que creemos que este análisis permitirá a la empresa tener una visión más clara de la aceptación del producto en el mercado, además, de una noción sobre un mercado que podría estar siendo desatendido, encontrando en él, una oportunidad de crecimiento y expansión tanto de la empresa, como el posicionamiento de la marca.

Una vez identificadas estas variables, para poder llevar a cabo este proceso, es necesario contar con las estrategias adecuadas para captar y fidelizar a los clientes que se encuentran consumiendo productos sustitutos, por lo que se propone que dichas estrategias sean basadas en las matrices presentadas a continuación, en donde se evidencia el posicionamiento del producto y de la empresa con respecto a los competidores indirectos.

Este proceso, al igual que en el punto 4.1 se lo realizará mediante *benchmarking*, herramienta que nos permitirá plasmar de una manera cualitativa, la diferenciación y posicionamiento de la marca en un mercado mucho más amplio, que contempla no solamente las empresas que venden los mismos productos a los ofrecidos por DIMM, sino también empresas con productos que satisfacen necesidades similares.

Tabla 8. Cantidad importada de motocicletas por empresa.

EMPRESAS	MOTORCYCLE ASSEMBLY - LINE OF ECUADOR S.A. MASSLINE	INDIAN MOTOS INMOT S.A..	ASSEMBLYMOTOS S.A.	SURAMERICANA DE MOTORES MOTSUR CIA. LTDA..
CANTIDAD IMPORTADA	26.683	11.284	14.387	12.361
PORCENTAJE DE MERCADO	20,02%	15,70%	13,50%	9,61%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

Se puede observar que la empresa MOTORCYCLE ASSEMBLY - LINE OF ECUADOR S.A. MASSLINE es la que ocupa un mayor porcentaje en el mercado con un 20.02% de participación en el mismo, con una cantidad de unidades importadas de 26.683, seguida por la empresa INDIAN MOTOS INMOT S.A. con una participación en el mercado nacional de 15.70%, con una cantidad de unidades importadas de 11.284, seguido por ASSEMBLYMOTOS S.A. con una participación en el mercado de las motos eléctricas del 13.50%, con una cantidad de unidades importadas de 14.397, de igual manera se puede observar que la empresa con menos participación en este análisis comparativo es SURAMERICANA DE MOTORES MOTSUR CIA. LTDA. con una participación en el mercado de 9.61%, con una cantidad de unidades importadas de 12.361.

Tabla 9. Comparación país de procedencia.

PAIS PROCEDENCIA	CHINA	INDIA	NO ESPECIFICADO
CANTIDAD IMPORTADA	94.669	11.284	6.719
PORCENTAJE DE MERCADO	79,27%	15,70%	5,03%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

Se puede observar que el país de procedencia con un porcentaje mayor en el mercado de las motos a gasolina es el de China con un porcentaje de 79.27%, representado en una cantidad importada de 94.669, seguido por India con un porcentaje de mercado de 15.70% y una cantidad importada de 11.284, mientras que en el último lugar de este análisis se encuentran los demás países que no se especifican al momento de su importación con un porcentaje de mercado de 5.03% y una cantidad importada de 6.719 unidades.

Tabla 10. Cantidad importada por marca de motocicleta.

MARCAS	SHINERAY	BAJAJ	DAYTONA	RANGER
CANTIDAD IMPORTADA	24.305	11.284	13.975	11.504
PORCENTAJE DE MERCADO	18,05%	15,70%	13,13%	8,87%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

En el respectivo cuadro comparativo se puede apreciar que la marca con mayor porcentaje en el mercado es SHINERAY con un 18.05% y una cantidad importada de 24.305, seguida por la marca BAJAJ con un porcentaje de mercado de 15.70% y una cantidad importada de 11.284, seguida por DAYTONA con un porcentaje de mercado de 13.13% y una cantidad importada de 13.975, y la marca con menor porcentaje de mercado en este análisis es RANGER con 8.87% y una cantidad importada de 11.504.

Tabla 11. Comparación cantidad importada por modelos.

MODELOS	XY150-15.	PULSAR 200CC	PLATINA 100CC.	PULSAR 160CC.
CANTIDAD IMPORTADA	8.000	1.892	3.024	1.118
PORCENTAJE DE MERCADO	5,08%	4,61%	2,82%	1,97%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

En este cuadro comparativo se puede observar que el modelo con mayor porcentaje en el mercado es XY150-15 con un 5.08% y una cantidad importada de 8.000, seguida por PULSAR 200CC con un porcentaje de mercado de 4.61% y una cantidad importada de 1.892, seguida por PLATINA 100CC con un porcentaje de mercado de 2.82% y una cantidad importada de 3.024, teniendo en último lugar de este análisis a PULSAR 160CC con un porcentaje de 1.97% y una cantidad importada de 1.118.

Los competidores indirectos pueden provocar una reducción en la cantidad de clientes, en caso de no contar con un producto que cumpla con los estándares que se generan en el mercado, y que el mismo ofrezca una diversidad de productos que cumplan funciones similares o que, en su defecto, el índice de costo/beneficio tenga una mayor ventaja para los clientes. Es por ello que creemos que este análisis permitirá a la empresa tener una visión más clara de la aceptación del producto en el mercado, además, de una noción sobre un mercado que podría estar siendo desatendido, encontrando en él, una oportunidad de crecimiento y expansión tanto de la empresa, como el posicionamiento de la marca.

Una vez identificadas estas variables, para poder llevar a cabo este proceso, es necesario contar con las estrategias adecuadas para captar y fidelizar a los clientes que se encuentran consumiendo productos sustitutos, por lo que se propone que dichas estrategias sean basadas en las matrices presentadas a continuación, en donde se evidencia el posicionamiento del producto y de la empresa con respecto a los competidores indirectos.

Este proceso, al igual que en el punto 4.1 se lo realizará mediante *benchmarking*, herramienta que nos permitirá plasmar de una manera cualitativa, la diferenciación y posicionamiento de la marca en un mercado mucho más amplio, que contempla no solamente las empresas que venden los mismos productos a los ofrecidos por DIMM, sino también empresas con productos que satisfacen necesidades similares.

Tabla 12. Cantidad importada por empresa.

EMPRESAS	MOTORCYCL E ASSEMBLY - LINE OF ECUADOR S.A. MASSLINE	INDIAN MOTOS INMOT S.A..	ASSEMBLYMOT OS S.A.	SURAMERICA NA DE MOTORES MOTSUR CIA. LTDA..
CANTIDAD IMPORTADA	26.683	11.284	14.387	12.361
PORCENTAJE DE MERCADO	20,02%	15,70%	13,50%	9,61%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

Se puede observar que la empresa MOTORCYCLE ASSEMBLY - LINE OF ECUADOR S.A. MASSLINE es la que ocupa un mayor porcentaje en el mercado con un 20.02% de participación en el mismo, con una cantidad de unidades importadas de 26.683, seguida por la empresa INDIAN MOTOS INMOT S.A. con una participación en el mercado nacional de 15.70%, con una cantidad de unidades importadas de 11.284, seguido por ASSEMBLYMOTOS S.A. con una participación en el mercado de las motos eléctricas del 13.50%, con una cantidad de unidades importadas de 14.397, de igual manera se puede observar que la empresa con menos participación en este análisis comparativo es SURAMERICANA DE MOTORES MOTSUR CIA. LTDA. con una participación en el mercado de 9.61%, con una cantidad de unidades importadas de 12.361.

Tabla 13. Cantidad importada China, India y otros.

PAIS PROCEDENCIA	CHINA	INDIA	NO ESPECIFICADO
CANTIDAD IMPORTADA	94.669	11.284	6.719
PORCENTAJE DE MERCADO	79,27%	15,70%	5,03%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

Se puede observar que el país de procedencia con un porcentaje mayor en el mercado de las motos a gasolina es el de China con un porcentaje de 79.27%, representado en una cantidad importada de 94.669, seguido por India con un porcentaje de mercado de 15.70% y una cantidad importada de 11.284, mientras que en el último lugar de este análisis se encuentran los demás países que no se especifican al momento de su importación con un porcentaje de mercado de 5.03% y una cantidad importada de 6.719 unidades.

Tabla 14. Cantidad importada por marca.

MARCAS	SHINERAY	BAJAJ	DAYTONA	RANGER
CANTIDAD IMPORTADA	24.305	11.284	13.975	11.504
PORCENTAJE DE MERCADO	18,05%	15,70%	13,13%	8,87%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

En el respectivo cuadro comparativo se puede apreciar que la marca con mayor porcentaje en el mercado es SHINERAY con un 18.05% y una cantidad importada de 24.305, seguida por la marca BAJAJ con un porcentaje de mercado de 15.70% y una cantidad importada de 11.284, seguida por DAYTONA con un porcentaje de mercado de 13.13% y una cantidad importada de 13.975, y la marca con menor porcentaje de mercado en este análisis es RANGER con 8.87% y una cantidad importada de 11.504.

Tabla 15. Cantidad importada por modelos.

MODELOS	XY150-15.	PULSAR 200CC	PLATINA 100CC.	PULSAR 160CC.
CANTIDAD IMPORTADA	8.000	1.892	3.024	1.118
PORCENTAJE DE MERCADO	5,08%	4,61%	2,82%	1,97%

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

En este cuadro comparativo se puede observar que el modelo con mayor porcentaje en el mercado es XY150-15 con un 5.08% y una cantidad importada de 8.000, seguida por PULSAR 200CC con un porcentaje de mercado de 4.61% y una cantidad importada de 1.892, seguida por PLATINA 100CC con un porcentaje de mercado de 2.82% y una cantidad importada de 3.024, teniendo en último lugar de este análisis a PULSAR 160CC con un porcentaje de 1.97% y una cantidad importada de 1.118.

Nivel de competitividad de la empresa con relación a sus competidores

Esta información resulta un punto de partida para el desarrollo de estrategias empresariales, que permitan generar una mayor diferenciación con la competencia, y generar de esta manera, un mayor posicionamiento de la marca en el mercado, hecho que sin lugar a dudas, aumentará la percepción del cliente, atrayendo de esta manera a los clientes potenciales y en gran medida a fidelizarlos, hecho que garantizara no solo el crecimiento de la empresa a mediano plazo, sino el desarrollo de ventajas sostenibles en el tiempo

4.2.2. Matriz de Competidores Indirectos o Sustitutos

Tabla 16. Matriz de competidores indirectos o sustitutos.

MOTOS ELÉCTRICAS / MOTOCICLETAS / OTROS VEHÍCULOS DE DOS RUEDAS											
Factores clave de Éxito	Ponderación	DIMM CIA. LTDA.		MOTORCYCLE ASSEMBLY - LINE OF ECUADOR S.A. MASSLINE		INDIAN MOTOS INMOT S.A.		ASSEMBLYMOTOS S.A. LTDA.		SURAMERICANA DE MOTORES MOTSUR CIA. LTDA.	
		Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado	Calificación	Resultado ponderado
Reputación corporativa	0.1	10	1	10	1	10	1	10	1	10	1
Producto (Variedad de modelos)	0.1	9	0.9	7	0.7	8	0.8	8	0.8	8	0.8
Precios	0.1	7	0.7	5	0.5	5	0.5	6	0.6	5	0.5
Plaza (Ubicación y puntos de venta)	0.1	9	0.9	10	1	9	0.9	9	0.9	9	0.9
Promoción (Marketing y publicidad)	0.1	6	0.6	7	0.7	9	0.9	9	0.9	9	0.9
Crédito o facilidades de pago	0.1	6	0.6	10	1	10	1	10	1	10	1
Repuestos y accesorios	0.1	9	0.9	9	0.9	7	0.7	7	0.7	7	0.7
Atención al cliente	0.1	9	0.9	9	0.9	9	0.9	8	0.8	8	0.8
Servicio post venta	0.1	9	0.9	8	0.8	8	0.8	8	0.8	8	0.8
Relación con los proveedores	0.1	7	0.7	9	0.9	7	0.7	8	0.8	8	0.8
Canales de distribución y logística	0.1	9	0.9	8	0.8	9	0.9	9	0.9	9	0.9
SUMATORIA	1		9		9.2		9.1		9.2		9.1

Fuente: DIMM CIA. LTDA. (2022)

Elaboración: Molina y Murillo (2022)

Después del análisis se puede observar que las cinco empresas obtienen un puntaje bastante similar, sin embargo, DIMM CIA. LTDA. tiene el menor puntaje, esto se debe a puntajes bajos en relación con las otras empresas en el tema de crédito, marketing y relación con proveedores. Las otras empresas tienen como fortaleza el crédito o facilidad de pago, la ubicación y la reputación. Como debilidad se contemplan los precios, ya que las motocicletas son significativamente más caras.

CAPÍTULO 5. C4: DESARROLLO DEL ANÁLISIS “PESTALL”

Introducción al capítulo

El análisis PEST fue introducido por primera vez en 1967 por Francis J Aguilar, profesor de Harvard, en su libro *Scanning the Business Environment*.

Parada (2013) señala que “La herramienta de análisis PESTEL es una técnica de análisis estratégico para definir el contexto de una compañía a través del análisis de una serie de factores externos.” Todos estos factores forman parte del macroentorno de la empresa, lo que significa que no se puede tener ningún tipo de incidencia o control, a diferencia de los factores internos que se pueden controlar o corregir, los factores externos se designan oportunidades y amenazas que se deben aprovechar y mitigar. Para realizar el análisis se puede tomar en cuenta lo sugerido por esta autora:

1. Análisis Político

- Cambio de gobierno: estabilidad o inestabilidad
- Iniciativas gubernamentales a favor de las empresas
- Política de subvenciones
- Política fiscal
- Cambios en acuerdos internacionales

2. Análisis Económico

- Cambio de ciclo económico: crisis o bonanza económica
- Política económica del gobierno
- Cambios en normativa fiscal
- La inflación

- La tasa de empleo
- Los tipos de interés
- Los tipos de cambio
- Fuentes de financiación

3. Análisis Social

- Edad de la población
- Nivel formativo
- Nivel de ingresos

4. Análisis Cultural

- Patrones culturales
- Cambio en hábitos de consumo o modas

5. Análisis Tecnológico

- Velocidad de las innovaciones
- Coste de acceso a las nuevas tecnologías
- Nuevas formas de producción

6. Análisis Ecológico - Ambiental

- Cambio climático
- Aumento de la contaminación
- Leyes de protección medioambiental
- Regulación sobre el consumo de energía

7. Análisis Legal

- Leyes de compañías

8. Análisis Laboral

- Leyes sobre empleo
- Leyes de salud y seguridad laboral

5.1. Análisis Político

Cambio de gobierno

Guillermo Lasso Mendoza se posesionó como presidente de la República de Ecuador desde el 24 de mayo de 2021, sustituyendo a Lenin Moreno quien había gobernado desde 2017. La visión política de ambos mandatarios es muy diferente y el cambio de poder ha significado también un gran cambio en el país. La apreciación de los ecuatorianos acerca de la situación del país y la gestión del presidente Lasso, credibilidad en su palabra y calificación al gobierno según las encuestas de CEDATOS (2021) aplicadas a 1.816 personas de 16 años en adelante en áreas urbanas y rurales de 23 provincias, con un nivel de confianza 95% y margen de error 3,4%.

Como se puede apreciar en la Tabla 17 y Tabla 18 hasta abril 2020, cuando Moreno estaba en el poder, solo el 5 % de los ecuatorianos consideraba que el país iba por buen camino y el 6.9 % que la situación mejoraría, porcentajes que aumentan considerablemente al 57.7 % y 58.4 % respectivamente hasta agosto 2021 cuando ya hubo cambio de mandato. Esto nos indica que los ecuatorianos se sienten satisfechos y con esperanzas notables de mejora de la situación actual con la entrada del nuevo gobierno.

Tabla 17. Encuesta CEDATOS acerca de cómo va el país.

CÓMO VA EL PAIS		
Cómo va el país		
Fecha	Buen camino	Mal camino
5 abril – 2020	5%	88.7%
4 junio – 2021	51.7%	32.1%
5 agosto - 2021	57.7%	35.4%

Fuente y elaboración: CEDATOS (2021)

Tabla 18. Encuesta CEDATOS acerca de la situación del futuro del país.

Situación del FUTURO del País			
Fecha	Futuro de la situación del país		
	Será mejor	Igual	Peor
5 abril – 2020	6.9%	6.2%	86.9%
4 junio – 2021	58.7%	32.3%	9.0%
5 agosto - 2021	58.4%	31.0%	10.6%

Fuente y elaboración: CEDATOS (2021)

En la Tabla 19 se puede observar que la aprobación a la gestión del actual presidente y la credibilidad en su palabra aumentan 2 puntos porcentuales y el 78.4 % de la gente califica como muy buena y buena a su forma de gobernar. "Según, las estadísticas de CEDATOS este porcentaje de aceptación del gobierno de Lasso es la más alta registrada desde 1979, para los mandatarios que iniciaron su gestión." (ECUADOR VERIFICA, 2021). Todo esto significa una apuesta por el Ecuador, ya que la gente confía en el gobierno y decide permanecer en el país, reduciendo la tasa de migración de personas que buscaban un mejor futuro en el extranjero, también al confiar en la gestión actual se pierde el miedo a la desestabilidad por lo que se incentiva el consumo en lugar del ahorro.

Tabla 19. Encuesta CEDATOS acerca de la gestión del presidente Guillermo Lasso.

LA GESTIÓN DEL PRESIDENTE LASSO, CREDIBILIDAD EN SU PALABRA Y CALIFICACIÓN AL GOBIERNO		
Sr. Guillermo Lasso	4 de junio 2021	5 de agosto 2021
Aprobación a su gestión	71.4%	73.5%
Credibilidad en su palabra	61.7%	63.1%
Forma de gobernar		M. Buena / Buena 78,4%

Fuente y elaboración: CEDATOS (2021)

Iniciativas gubernamentales a favor de las empresas

El Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca MPCEIP (2021) señala que: “Con la emisión del Decreto Ejecutivo No.- 68 del 9 de junio de 2021, Ecuador inicia el camino hacia la competitividad, mediante la eliminación de trabas a las actividades productivas y de comercio nacional e internacional [...]”. Este decreto fue suscrito por el presidente de la República en relación a la propuesta del ministro de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca, Julio José Prado con el fin de lograr “más Ecuador en el mundo y más mundo en el Ecuador”, un lema que para Pandzic (2021) representa el esfuerzo del actual gobierno para fortalecer las relaciones comerciales mediante la liberalización y facilitación del comercio, buscando que nuestros productos y servicios lleguen a nuevos consumidores y hacer de nuestro país un destino atractivo para inversiones.

Un ejemplo de impulso a la competitividad es mediante la eficiencia en trámites cuyos beneficios son: simplificación en trámites de importación, eliminación de controles duplicados y agilidad y transparencia en los procesos. (MPCEIP, 2021). La reforma arancelaria también significa un aporte al sector de importadores especialmente en la rama de transporte y tecnología ya que Ecuador no es un país con una industria productora ni especializada en esta rama. Lo que se busca para contrarrestar la falta de participación en la producción de estos bienes es incentivar la incidencia en este sector, por lo que ahora la nueva rama de la industria es la de ensamblaje y montaje de partes y accesorios de vehículos y motocicletas.

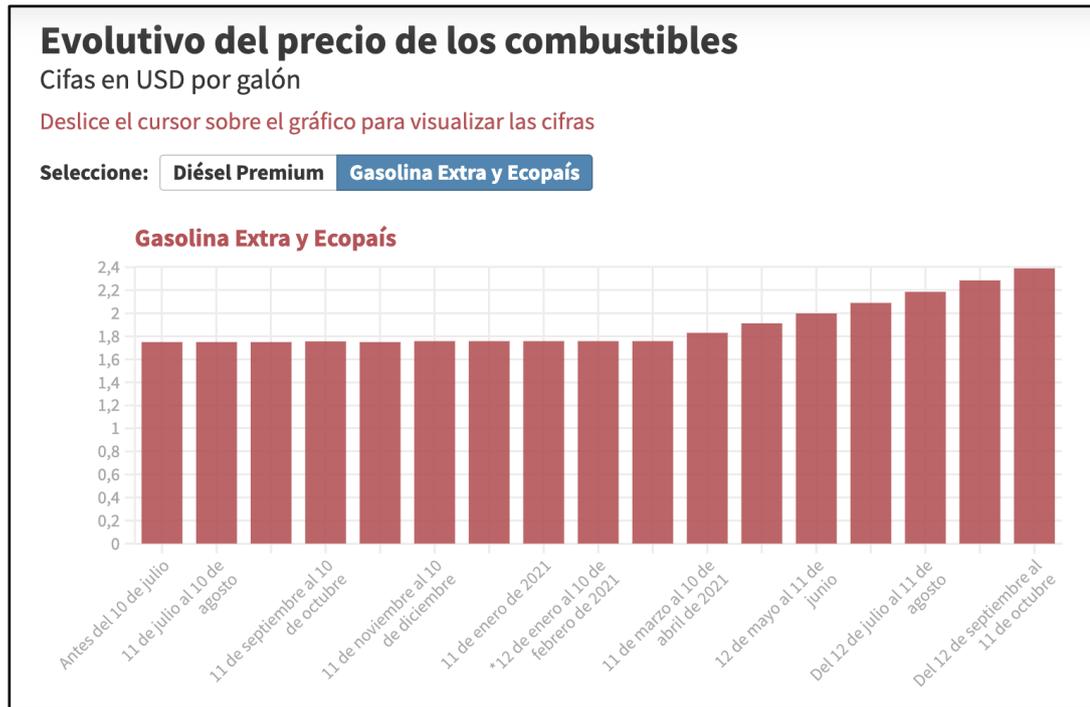
A partir del 29 de noviembre de 2021 en un comunicado del Servicio Nacional de Aduana del Ecuador SENA y el MPCEIP se confirmó la entrada en vigencia de la eliminación total del costo del flete en la base imponible para el cálculo de los derechos arancelarios. Es decir, las importaciones pagan menos aranceles e impuestos al ingresar al país. Esta es una de las acciones concretas que reducen el impacto significativo generado por el constante incremento del costo de fletes marítimos internacionales.

Política de subvenciones

El gobierno busca reducir paulatinamente el subsidio a la gasolina y pasar únicamente a uno focalizado al transporte público, esto es un desincentivo a la compra de automóviles de combustión y una gran oportunidad para que la industria de movilidad alternativa sea más atractiva para los ecuatorianos ya que se convertirá en una opción más económica.

PRIMICIAS (2021) señala que los incrementos mensuales del precio del diésel y de las gasolinas obedecen a la aplicación de un sistema de bandas de precios implementado por el Gobierno de Lenín Moreno en 2020. Desde entonces, la Agencia de Regulación y Control (ARC) calcula cada mes un nuevo precio para las gasolinas Extra y Ecopaís y del diésel dependiendo de los precios del crudo en el mercado internacional lo que significa que mientras más alta la cotización mayor el precio. Con este sistema el Gobierno apunta a reducir paulatinamente el subsidio ya que se estima que la gran parte de estos hidrocarburos se destina al narcotráfico. Como se observa en la Figura 22, entre julio de 2020 y septiembre de 2021 el precio de la gasolina aumentó de \$1.75 a \$2.39.

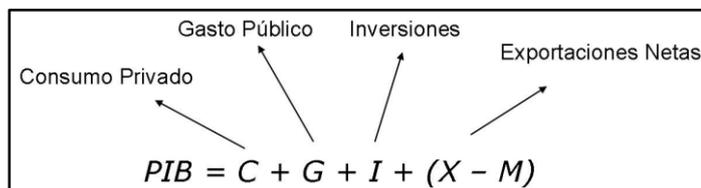
Figura 22. Evolución del precio de los combustibles.



Fuente: ARC (s.f.)
 Elaboración: PRIMICIAS (2021)

Política fiscal

Al momento el gobierno se encuentra ejecutando una política fiscal expansiva con el objetivo de incrementar la demanda agregada o PIB, que según el método del gasto se puede realizar con el incremento de las variables C, G, I, X que se presentan en la siguiente fórmula y se explican brevemente a continuación.



1. Reducción de impuestos que incentiven el consumo, por ejemplo, eliminación de ICE a servicios de streaming, planes de telefonía móvil, videojuegos, vehículos híbridos y eléctricos.
2. Aumento del gasto público con la emisión de deuda, es decir la colocación de bonos ya que este gobierno ha señalado que buscan la austeridad y gasto eficiente.
3. Estímulos a la inversión privada mediante programas como “Ecuador open for business” como muestra la Figura 23, que son ruedas de negociación en las cuales se invitan a diferentes posibles inversionistas que apuestan por los proyectos más atractivos en el Ecuador.

Figura 23. Afiche promocional del Gobierno.



Fuente y elaboración: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2021)

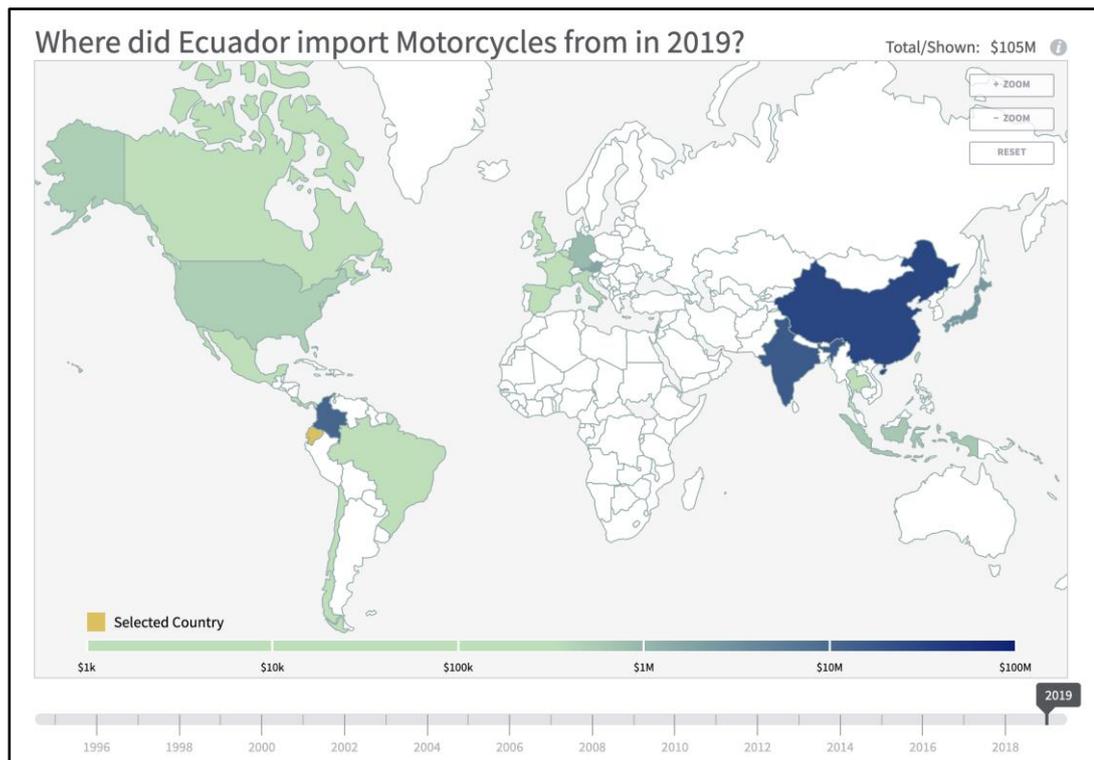
4. Incentivo a las exportaciones con programas como la escuela del exportador y constante divulgación de información mediante las redes sociales del ministerio.

El gobierno está comprometido a llegar al final de su gestión a DÉFICIT CERO con esto se busca la estabilización fiscal y garantizar servicios públicos fundamentales como salud, educación y seguridad. Se busca optimizar el gasto responsablemente lo que beneficia al país con programas sociales, austeridad y apoyo a los más vulnerables.

Cambios en acuerdos internacionales

El ministro Julio José Prado ha establecido una agenda comercial con el objetivo de incrementar el número de acuerdos y desde el año 2021 se está negociando con países como: Estados Unidos, Guatemala, Panamá, La Unión Europea, México. Actualmente, junto al presidente Lasso se encuentra en China y firmaron un Memorándum de Entendimiento con el que dan inicio formal al proceso de negociación de un tratado de libre comercio que busca renegociar la deuda, introducir nuevos productos ecuatorianos al mercado asiático y reducir aranceles. Este acuerdo sería de gran beneficio ya que como se presenta en la Figura 24 del atlas mundial económico de Harvard, el mayor número de motocicletas importadas a Ecuador provienen de China.

Figura 24. Países de donde Ecuador importó motocicletas en 2019.



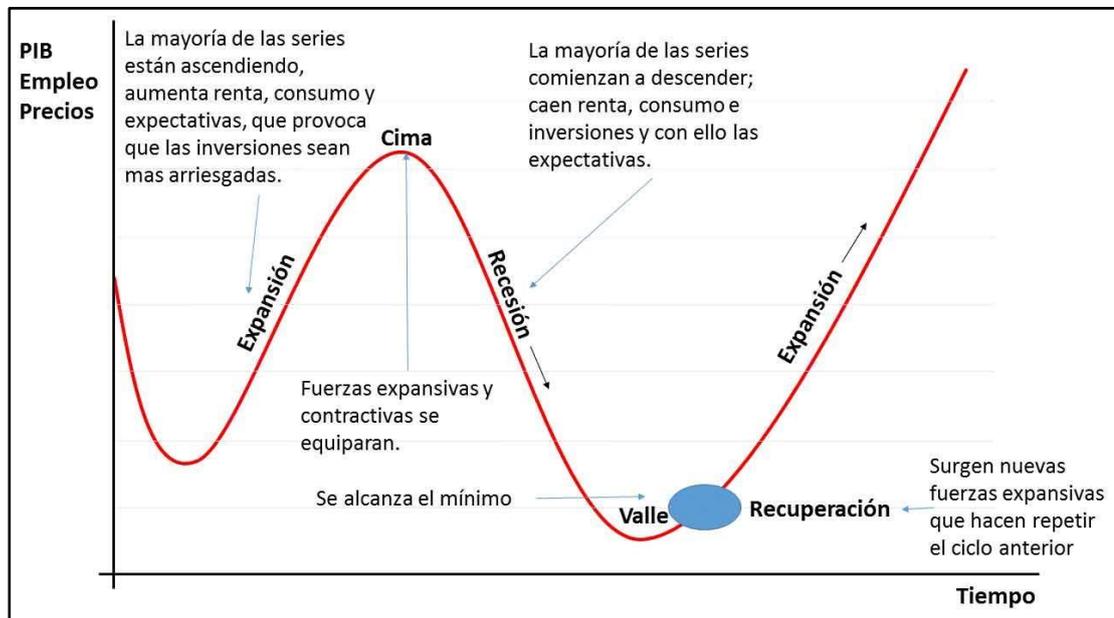
Fuente: HARVARD (2019)
Elaboración: Molina y Murillo (2022)

5.2 Análisis Económico

Cambio de ciclo económico: crisis o bonanza económica

Según lo analizado en el apartado de política fiscal, el Ecuador se encuentra actualmente, después de un periodo recesivo debido en gran medida a las malas decisiones de un gobierno anterior y a la pandemia COVID, en un periodo de expansión por lo que se prevé que llegue a la cima o auge de un ciclo económico en poco tiempo, como indica la Figura 25.

Figura 25. Ciclo económico.



Fuente y elaboración: LIFEDER (s.f.)

Producto Interno Bruto PIB

Nuevamente se puede constatar el ciclo de expansión, tomando en cuenta el aumento del PIB en porcentajes y dólares. Se puede observar en la Figura 26 que en 2017 el PIB real (precios ajustados a la inflación) en millones de dólares era de \$70.956 y se redujo a \$66.282 en 2020, después en 2021 subió a \$68.661 y se prevé que para este año aumente a \$70.406.

Figura 26. Evolución del PIB en el periodo de 2017 a 2022.

Sector Real y Previsiones ¹						
Producto Interno Bruto (PIB) Anual	2017	2018	2019	2020	2021 (prev)	2022 (prev)
PIB Nominal	104.296	107.562	108.108	99.291	105.405	110.325
PIB Real	70.956	71.871	71.879	66.282	68.661	70.406
Tasas de variación anual t/t-4	2,4%	1,3%	0,0%	-7,8%	3,5%	2,5%
Producto Interno Bruto (PIB) Trimestral	2020.II	2020.III	2020.IV	2021.I	2021.II	2021.III
PIB Nominal	23.111	24.644	25.222	25.204	25.963	26.528
PIB Real	15.505	16.454	16.675	16.926	17.297	17.379
Tasas de variación anual t/t-4	-13,9%	-9,0%	-6,4%	-4,1%	11,6%	5,6%
Tasas de variación anual t/t-1	-12,1%	6,1%	1,3%	1,5%	2,2%	0,5%

Fuente y elaboración: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022)

Se comparan los datos y se constata la confiabilidad de la información proporcionada por el Banco Central del Ecuador con respecto a los datos del FMI, Banco Mundial y CEPAL tal como se muestra en la Figura 27.

Figura 27. Evolución del PIB en el periodo de 2020 a 2022.

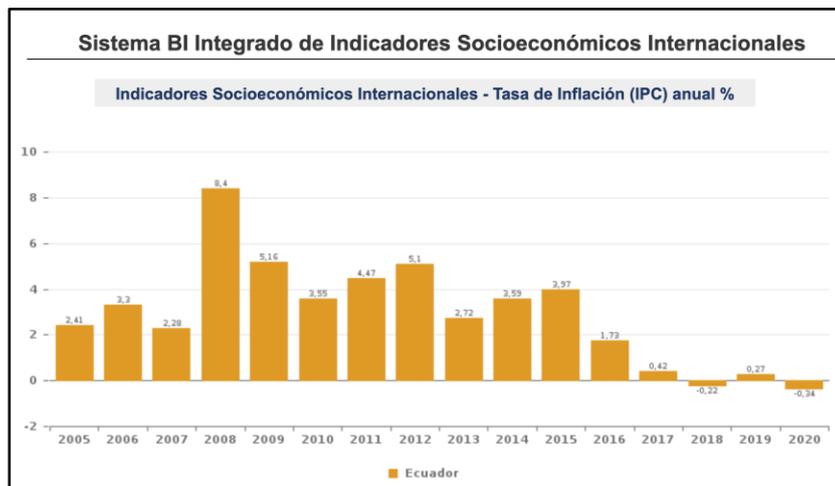
• PIB REAL % variación				
	FMI 	Banco Mundial 	CEPAL 	Banco Central Ecuador 
2020	- 7,8%	- 7,8%	- 7,8%	- 7,8%
2021	2,8%	3,9%	3,1%	3,5%
2022	3,5%	3,1%	2,6%	2,5%

Fuente y elaboración: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022)

Inflación

La inflación controlada es señal de crecimiento económico ya que, debido al gran consumo y poco ahorro, el dinero en circulación es mayor en proporción a lo que se tiene en el banco. La gran oferta de dinero en circulación provoca que el mercado pueda subir los precios de bienes y servicios. En la Figura 28 se puede apreciar que hasta el 2020 se tenía una deflación, lo que quiere decir que el país no estaba ni produciendo ni vendiendo, por lo que, a falta de oferta de dinero, el precio de bienes y servicios debía bajar.

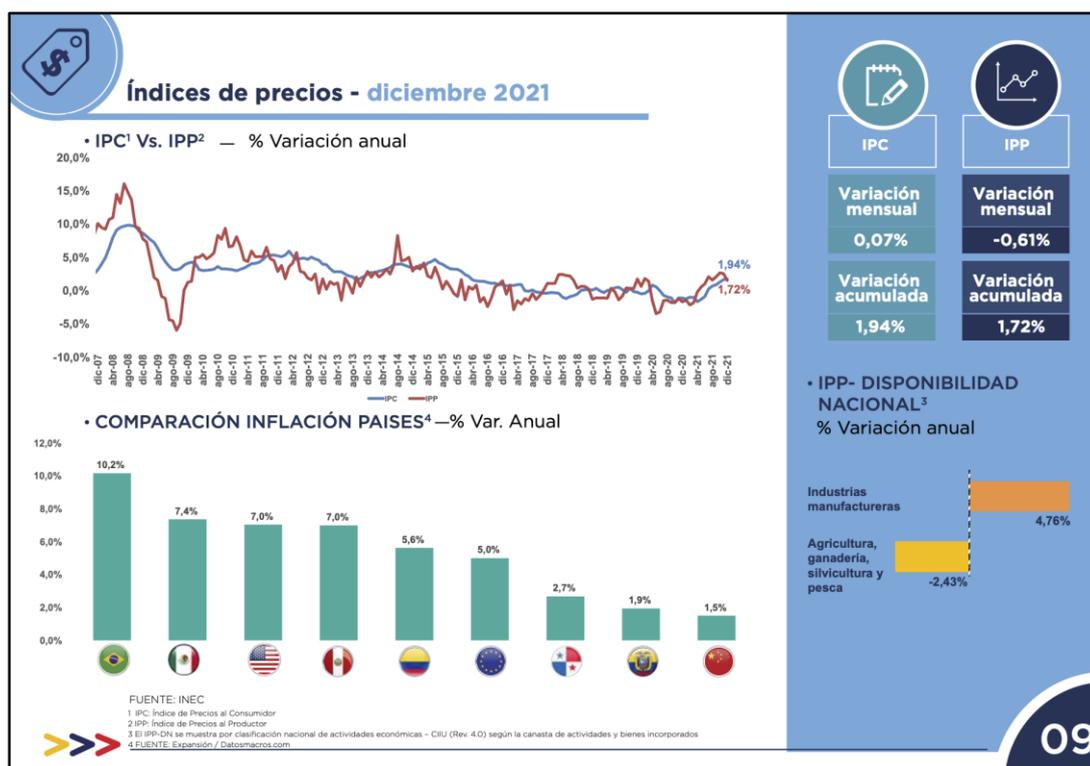
Figura 28. Tasa de inflación en el periodo de 2005 al 2020.



Fuente y elaboración: Banco Central del Ecuador (2020)

En la Figura 29 se puede apreciar la evolución positiva del índice de inflación, que en comparación a otros países es bastante controlado y se podría decir que es gracias a la estabilidad que tiene por el uso del dólar como moneda oficial ya que no se puede imprimir dinero y por lo tanto no se puede crear una demanda artificial de bienes y servicios y alterar el mercado como lo hacen países vecinos, terminando en un índice de inflación mayor.

Figura 29. Índice de precios en el periodo de 2007 a 2021.

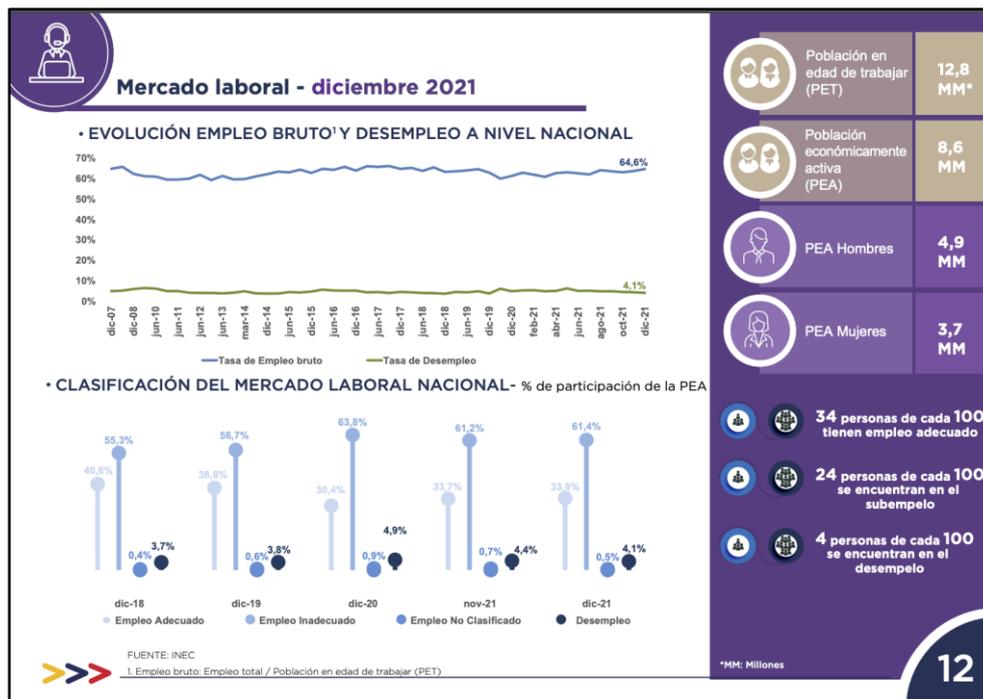


Fuente y elaboración: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022)

Tasa de empleo

En la Figura 30 se observa como el porcentaje de empleo aumenta de 2020 hasta 2021, otro indicador de que la situación del país mejora. Esto es una oportunidad para la empresa ya que aumenta también el número de clientes potenciales que necesitan transportarse a sus lugares de trabajo o que simplemente ahora tienen ingresos para poder adquirir un medio de transporte privado.

Figura 30. Mercado laboral en el periodo de 2007 al 2021.



Fuente y elaboración: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022)

Tasas de interés

Normalmente en ciclos expansivos las tasas de interés en créditos son convenientes justamente para incentivar el consumo y desincentivar el ahorro. Esto es una oportunidad para la empresa ya que hay mayor posibilidad de créditos para nuestros clientes potenciales.

Tipo de cambio

Ecuador es un país dolarizado por lo que con relación al comercio internacional se puede tener una proyección clara, no hay riesgo de pérdidas por el tipo de cambio, es decir, los importadores no se deben preocupar como en otros países que el tipo de cambio encarezca los bienes a importar.

Riesgo país

Según Alberto Acosta (2005): el riesgo país mide la capacidad para cumplir con los pagos de un crédito e intereses al momento de su vencimiento. Es decir, determina la predisposición de un país para cumplir con las obligaciones contraídas ya sea con otros países u organismos internacionales.

Con el cambio de gobierno el índice cayó tal como se indica en la Figura 31, lo que significó que el mundo percibe a este cambio como positivo, lo que da mayor credibilidad y aumenta el interés de inversión extranjera. Ecuador actualmente se encuentra renegociando la deuda y recibiendo préstamos del FMI. Esto es una gran oportunidad para el país para posicionarse como destino atractivo, especialmente para poder cumplir con el plan de cambio de la matriz productiva y poder culminar los proyectos de energías renovables.

Figura 31. Evolución del indicador de Riesgo País.

	dic-20	ene-21	dic-21	ene-22	Variación Mensual (p.p.)	Variación Anual (p.p.)
Riesgo País ⁵	1.044	1.182	867	833	-3,9%	-29,5%

1 FUENTE: BCE
2 FUENTE: SRI, información consultado al 13 de enero del 2022
3 Información con corte a diciembre de 2020. Se analiza el número de RUCs activos que registran ventas en el formulario 104 SRI y se consideran los establecimientos
4 FUENTE: BCE
5 FUENTE: Reuters
Medido en puntos básicos, cien puntos básicos equivalen a uno porcentual. El dato reporta el promedio del mes.

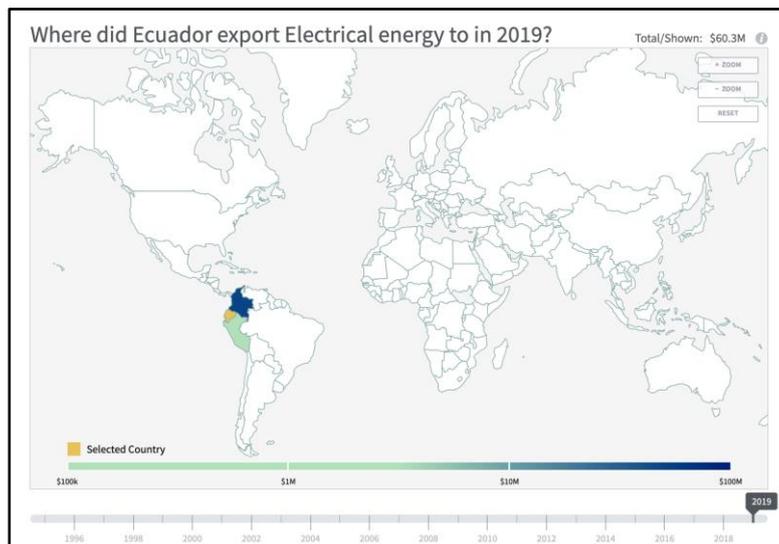
Fuente: BCE, SRI (2022)

Elaboración: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022)

Matriz Productiva

En el Plan Maestro de Energía se menciona que Ecuador va camino a una integración energética regional, lo que significa la formación de vínculos de cooperación con el propósito de maximizar la capacidad de los países y aumentar su interdependencia para obtener beneficios mutuos tales como: seguridad en el suministro, uso de recursos naturales de forma conjunta, mejor calidad del servicio, eficiencia en las inversiones, aprovechamiento de economías de escala y menor impacto ambiental. Ecuador ve el cambio de matriz productiva como una oportunidad para exportar energía a nuestros países vecinos lo cual representa una buena fuente de ingresos y a la vez un ahorro ya que se importaría menos combustibles fósiles. En la Figura 32 se puede observar que los principales países destino de exportaciones energéticas son Colombia y Perú. El cambio de matriz productiva representa una oportunidad para la empresa ya que se esperaba que al igual que se impulsó la sustitución de cocinas de gas por cocinas de inducción, se impulse la adquisición de vehículos eléctricos en lugar de los tradicionales.

Figura 32. Países a los cuales Ecuador exportó energía eléctrica en 2019.



Fuente: HARVARD (2019)
Elaboración: Molina y Murillo (2022)

Se puede observar en la Tabla 20 como han aumentado las exportaciones e importaciones del 2020 al 2021 en un 31.3 %. Sin embargo, existe un superávit en la balanza comercial petrolera y un déficit en la balanza comercial no petrolera, esto significa que importamos más bienes de consumo de lo que exportamos y que nuestra principal fuente de ingresos sigue siendo el petróleo crudo, el gobierno debe incentivar a la industria para poder diversificar nuestra oferta exportable y no depender un solo bien.

Tabla 20. Balanza Comercial periodo 2019 - 2021.

BALANZA COMERCIAL USD MILLONES Enero-Noviembre 2021							
	Enero-Dic 2019	Enero-Dic 2020	% Var. 2019-2020	Var.Abs. 2019-2020	Enero-Noviembre 2020	Enero-Noviembre 2021	% Var. Anual
	USD Millones	USD Millones		USD Millones	USD Millones	USD Millones	
Exportaciones totales	22.329,4	20.226,6	-9,4%	-2.102,8	18.404,1	24.166,8	31,3%
Petroleras	8.679,6	5.250,4	-39,5%	-3.429,2	4.675,4	8.299,7	77,5%
No petroleras	13.649,8	14.976,2	9,7%	1.326,4	13.728,7	15.867,1	15,6%
Importaciones totales	21.509,3	16.935,2	-21,3%	-4.574,0	15.228,8	21.517,6	41,3%
Bienes de consumo (2)	4.910,9	4.116,3	-16,2%	-794,6	3.690,3	4.625,8	25,4%
Materias primas	6.940,8	5.992,7	-13,7%	-948,1	5.399,6	8.141,2	50,8%
Bienes de capital	5.373,7	4.152,0	-22,7%	-1.221,7	3.738,8	4.488,0	20,0%
Combustibles y Lubricantes	4.148,8	2.595,5	-37,4%	-1.553,3	2.327,1	4.161,2	78,8%
Diversos	100,0	78,8	-21,2%	-21,2	73,0	101,4	39,0%
Ajustes (3)	35,0	0,0	-100,0%	-35,0	0,0	0,0	0,0%
Balanza Comercial - Total	820,1	3.291,3	301,3%	2.471,2	3.175,3	2.649,2	-16,6%
Bal. Comercial - Petrolera	4.520,6	2.650,7	-41,4%	-1.869,9	2.341,9	4.128,1	76,3%
Exportaciones petroleras	8.679,6	5.250,4	-39,5%	-3.429,2	4.675,4	8.299,7	77,5%
Importaciones petroleras	4.159,0	2.599,7	-37,5%	-1.559,3	2.333,5	4.171,6	78,8%
Bal. Comercial - No petrolera	-3.700,4	640,6	-117,3%	4.341,1	833,4	-1.478,8	-277,4%
Exportaciones no petroleras	13.649,8	14.976,2	9,7%	1.326,4	13.728,7	15.867,1	15,6%
Importaciones no petroleras	17.350,3	14.335,5	-17,4%	-3.014,7	12.895,3	17.345,9	34,5%

Fuente: BCE, SRI (2022)

Elaboración: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022)

En la Figura 35 se puede observar que los países principales en donde tenemos una balanza deficitaria son con China, Colombia, Brasil y México. Siendo los principales bienes importados de China: maquinaria, vehículos, químicos, metales, dispositivos tecnológicos, textiles, cerámica y productos derivados del petróleo.

Figura 35. Balanza comercial 2021.

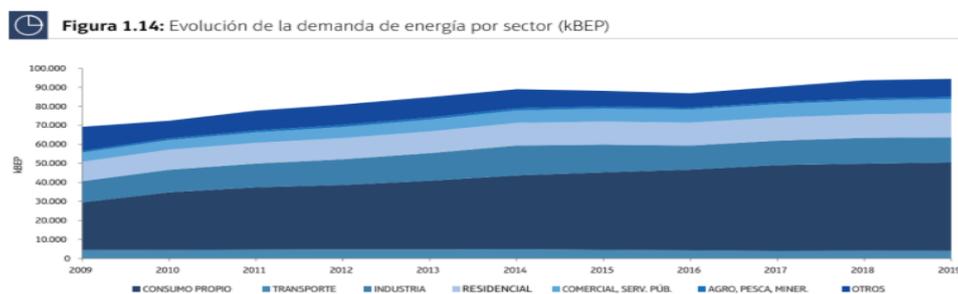


Fuente y elaboración: Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2022)

5.3 Análisis Social

En el documento elaborado por el Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (MERNNR) y el Instituto de Investigación Geológico y Energético (IIGE) (2019) se detalla que la demanda energética en el país, conforme a la Figura 36 se incrementó 36,2% durante 2009 a 2019 y según la tendencia histórica, el sector de transporte es el mayor demandante con un promedio de 37,9 millones de BEP seguido por el sector industrial con un valor promedio de 13,3 millones de BEP y por último el sector residencial, con un promedio de 12 millones de BEP.

Figura 36. Evolución de la demanda de energía por sector.



Fuente y elaboración: Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (MERNNR) Pesca (2019)

Como indica VARUS (s.f.): “El largo abandono estatal y el incremento del precio de los combustibles están ampliando la brecha de movilidad para los sectores rurales. Por fortuna la moto eléctrica está abriendo nuevas alternativas para estas poblaciones.” Esto se puede comprobar en la Tabla 21 que refleja el estudio de la EMOV EP (2015) en donde se indica que “los usuarios de motocicleta son hombres jóvenes de clase media y baja con nivel de bachillerato que no estudian.”

Tabla 21. Forma de movilidad respecto al destino.

FORMA DE MOVILIDAD RESPECTO AL DESTINO (PORCENTAJES)														
	¿Cuál es el nivel de ingresos del hogar?				Sexo		Edad	Actualmente estudia		¿Qué nivel de estudios cursa o ha terminado?				
	Menos de 500 usd	Entre 500 y 1000 usd	Entre 1001 y 3000 usd	Más de 3000 usd	Hombre	Mujer	Media	Si	No	Primaria	Bachillerato	Universitario	Posgrado	Ninguno
Se moviliza usualmente como peatón	52,3%	45,1%	2,6%	0,0%	45,7%	54,3%	40	32,7%	67,3%	21,6%	46,9%	30,2%	1,2%	0,0%
Se moviliza usualmente en bicicleta	30,8%	46,2%	23,1%	0,0%	68,8%	31,3%	26	68,8%	31,3%	6,3%	43,8%	50,0%	0,0%	0,0%
Se moviliza usualmente en auto	20,1%	60,3%	19,3%	0,3%	61,2%	38,8%	36	28,2%	71,8%	6,0%	36,9%	54,1%	3,0%	0,0%
Se moviliza usualmente en bus	55,3%	39,5%	5,0%	0,2%	42,4%	57,6%	34	35,1%	64,9%	23,6%	43,0%	32,7%	0,5%	0,2%
Se moviliza usualmente taxi	47,4%	42,1%	10,5%	0,0%	36,8%	63,2%	42	26,3%	73,7%	21,1%	36,8%	42,1%	0,0%	0,0%
Se moviliza usualmente en moto	47,1%	35,3%	17,6%	0,0%	88,2%	11,8%	28	29,4%	70,6%	5,9%	58,8%	35,3%	0,0%	0,0%

Cuadro 4. Descriptivos demográficos por modo de transporte.

Fuente y elaboración: EMOV EP (2015)

Ecuador al momento está implementando agendas para poder cumplir con los Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS, como se indica en la Tabla 22 el objetivo 7 que hace referencia a “garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos” se alinea con una de las políticas del Plan Nacional de Desarrollo que es garantizar el acceso a la provisión de bienes y servicios públicos vinculado a la movilidad, transporte y calidad ambiental. Por esto se esperaría que el gobierno impulse significativamente un modelo de transporte y movilidad basado en el consumo responsable de energía a bajo costo.

Tabla 22. ODS y Políticas del Plan Nacional de Desarrollo.

Objetivos de Desarrollo Sostenible ODS - ONU	Ejes Plan Nacional de Desarrollo	Objetivos Plan Nacional de Desarrollo	Políticas Plan Nacional de Desarrollo	Metas al 2021 Plan Nacional de Desarrollo	Criterios	Indicadores afectados
OBJETIVO 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.	Eje 1: Derechos para Todos Durante Toda la Vida	Objetivo 1: Garantizar una vida digna con iguales oportunidades para todas las personas	1.8 Garantizar el acceso a una vivienda adecuada y digna, con pertinencia cultural y a un entorno seguro, que incluya la provisión y calidad de los bienes y servicios públicos vinculados al hábitat: suelo, energía, movilidad, transporte, agua y saneamiento, calidad ambiental, espacio público seguro y recreación.	Incrementar de 53% a 95% el número de hogares con vivienda propia y digna que se encuentran en situación de extrema pobreza a 2021.	Integridad Social	5
	Eje 2: Economía al Servicio de la Sociedad	Objetivo 5: Impulsar la productividad y competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria	5.7 Garantizar el suministro energético con calidad, oportunidad, continuidad y seguridad, con una matriz energética diversificada, eficiente, sostenible y soberana como eje de la transformación productiva y social.	Incrementar de 68,8% al 90% la generación eléctrica a través de fuentes de energías renovables a 2021.	Integridad Ambiental Integridad Social Integridad Económica	1,3,7,8,9

Fuente y elaboración: Plan Nacional de Desarrollo (2020)

Esto significa una oportunidad para la empresa ya que la tendencia al consumo responsable de energía, especialmente en el sector del transporte como los datos lo indican, aumentará la demanda de transporte amigable con el medio ambiente y de menor costo con referencia al transporte tradicional.

5.4 Análisis Cultural

En el Plan de Movilidad y espacios públicos elaborado por el Municipio de Cuenca (2015) se afirma que “La movilidad, en el siglo XXI, se convirtió en una de las principales preocupaciones del ciudadano [...] el fracaso del urbanismo [...] provocó una situación en la cual el ciudadano medio pasó de cautivo del transporte público a cautivo del vehículo privado”. Por eso es importante tomar decisiones con respecto a la movilidad sostenible que se va introduciendo cada vez con más fuerza en la planificación urbana, lo que obliga a los participantes de la ordenación territorial a enfocarse en una movilidad sostenible.

Está demostrado que las alternativas de transporte son mejores y más rentables en ciudades pequeñas pero compactas, en el caso de Cuenca que es una ciudad pequeña, pero con poca densidad poblacional el transporte público no es una opción viable ya que existe la necesidad de transporte a distancias mayores por lo que los habitantes dependen mayoritariamente de un vehículo privado. El vehículo privado cubrió la demanda de la necesidad de movilidad de los cuencanos hacia los lugares en donde realizan sus actividades diarias, algo en lo que el transporte público ha fallado. Esto junto al crecimiento económico y poblacional que satura las vías de acceso y estacionamiento ha impactado en el crecimiento de la demanda de vehículos de dos ruedas que de 2012 a 2015 aumentó un punto porcentual, de 1.8% a 2.64% en donde hay áreas puntuales en las que el valor supera el 5%, lo que indica que las motocicletas son una forma atractiva de desplazamiento porque ocupa menos espacio, es más ágil y menos dificultoso encontrar estacionamiento.

En la Tabla 23 se observa que las principales razones para preferir el vehículo privado son por ahorro de tiempo, comodidad y viajes largos. Esto demuestra la cultura del ecuatoriano promedio que no organiza su tiempo, sino que prefiere dejar todo para el último, es decir una cultura de impuntualidad. Esto, sin embargo, significa una oportunidad para la empresa ya que el transporte público definitivamente no podrá sustituir al transporte privado en un largo tiempo que corresponde al cambio cultural.

Tabla 23. Razones para transportarse en auto privado.

RAZONES PARA TRANSPORTARSE EN AUTO PRIVADO			
Razones para transportarse en auto privado	SI	NO	TOTAL
Por ahorro de tiempo	84%	16%	100%
Por comodidad	74%	26%	100%
Porque son viajes largos	71%	29%	100%
Para desplazarme con menores o dependientes	50%	50%	100%
Mi trabajo me lo exige	49%	51%	100%
Por placer	40%	60%	100%
Por ahorro económico	33%	67%	100%
Por falta de alternativas	30%	70%	100%

Cuadro 6: Razones para transportarse en auto privado.

Fuente: EMOV EP (2015)

Elaboración: EMOV EP (2015)

5.5 Análisis Tecnológico

Según el MERNNR (20xx): “en la proyección de la demanda eléctrica se consideraron la incorporación de nuevas tecnologías que se comercialicen en el futuro, cuya incorporación prevé requerimientos significativos de electricidad. Estos proyectos son [...] la electromovilidad (transporte masivo) y el ingreso de vehículos eléctricos [...]”.

En la Tabla 24 se puede observar el incremento de la necesidad de potencia y energía en electro movilidad, lo que indica un crecimiento en la demanda de una tecnología e innovación especializada en este campo, que sumado a su bajo costo representa una oportunidad para las empresas de movilidad y demás empresas tecnológicas a incrementar la oferta de productos como accesorios, productos complementarios y a ampliar su cartera de modelos para cubrir ahora segmentos o nichos específicos de la población.

Tabla 24. Requerimiento de potencia y energía - transporte.

Proyecto	Unidad	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Metro-Quito	MW	-	18	18	18	18	18	18	18	18	18
Metro-Quito	GWh	-	53	105	105	105	105	105	105	105	105
Tranvía-Cuenca	MW	-	1	2	3	3	3	3	3	3	3
Tranvía-Cuenca	GWh	-	2	6	11	11	11	11	11	11	11
Electromovilidad	MW	1,3	1,4	2	2	2	2	2	2	4	4
Electromovilidad	GWh	8	13	16	16	17	17	17	17	30	32
Vehículos Eléctricos	MW	0	0	1	2	2	3	5	6	6	7
Vehículos Eléctricos	GWh	1	3	9	17	21	30	42	49	56	63
Quito Cables	MW	-	1	2	2	2	2	2	2	2	2
Quito Cables	GWh	-	3	9	10	10	10	10	10	10	10

Fuente y elaboración: MERNNR (2020)

5.6 Análisis Ecológico Ambiental

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca (2021):

“A nivel normativo, la Constitución de la República del Ecuador (2008), generó el marco propicio para la transición hacia una economía circular. Esta transición es beneficiosa porque se alinea al *sumak kawsay* – buen vivir-, facilita la aplicación del derecho a vivir en un ambiente sano, así como el cierre del ciclo vital de la naturaleza como sujeto de derechos en el Ecuador.”

El Comercio (2021) cita al presidente de la República, Guillermo Lasso, en su presentación de los lineamientos de política ambiental pública: “la transición ecológica no es un impedimento al desarrollo, sino transitar hacia formas de producción circulares, inagotables e inclusive regeneradoras, es crecer con industrias limpias conectadas a las nuevas tecnologías”. El Gobierno espera que la aplicación de tecnologías energéticas disminuya el uso de combustibles fósiles y por ende la emisión de gases de efecto invernadero. Un ejemplo de esto es la iniciativa de Electrificación para el sector camaronero con el propósito de incrementar su producción y competitividad.

Según el Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (2021) el sector eléctrico ecuatoriano tiene un rol estratégico y protagónico en la economía del país, es por esto que se han definido políticas energéticas encaminadas a garantizar el abastecimiento eléctrico a través del desarrollo de recursos energéticos locales con enfoque en energías renovables. Con la implementación del Plan Nacional de Eficiencia Energética 2016-2035 PLANEE, el Ecuador aportará al cumplimiento de iniciativas internacionales en el Eje Transporte en el cual se contempla lo siguiente:

- Participar en la revisión del Proyecto de Reglamento Técnico Ecuatoriano PRTE INEN 162 “Accesorios de carga para vehículos eléctricos”
- Elaborar planes de capacitación en conducción eficiente “ECO Driving”.
- Aportes en la revisión de la propuesta de Reglamento Cero Emisiones, misma que fomenta la introducción de los vehículos eléctricos en sustitución de los vehículos a combustión interna.
- Junto a la Agencia Nacional de Tránsito (ANT) se elabora la propuesta de Proyecto de Etiquetado del Rendimiento Energético para Vehículos Nuevos y la segunda fase del Plan RENOVA Vehicular.

Como se indica en la Tabla 25, una de las estrategias de comercio en la venta de vehículos es crear un plan de incentivos para la transición a una movilidad eléctrica. Esto simboliza una oportunidad para la empresa ya que se puede unir al modelo de negocios innovador, aprovechar oportunidades de créditos para aumentar la oferta y poder importar toda esta tecnología.

Tabla 25. Estrategia de comercio con respecto a la venta de vehículos.

Sectores y subsectores		Estrategia
Comercio	Venta de Vehículos	Crear un plan de incentivos para la transición a una movilidad eléctrica.
		Implementar nuevos modelos de negocio para el servicio de transporte.
		Desarrollar proyectos de chatarrización de materiales del sector.

Fuente y elaboración: MERNNR (2020)

Por último, el Servicio de Rentas Internas SRI, establece un Impuesto Ambiental a la Contaminación Vehicular que grava la contaminación del ambiente producida por el uso de vehículos motorizados de transporte terrestre. En conclusión, la política ambiental del país se enfoca en la sustitución de energía no renovable por energía limpia, incentivando la integración regional y trazando ejes en los que se mencionan específicamente vehículos y transporte lo que significa una gran oportunidad.

5.7 Análisis Legal

La empresa DIMM CIA. LTDA. Se constituye el 03 de abril de 2018 ante la notaría séptima del cantón Cuenca, registrada con RUC de personería jurídica y como sociedad limitada ante la Superintendencia de Compañías.

EKOS (2020): "Las SAS sobresalen por sobre las sociedades tradicionales debido a la agilidad y flexibilidad que otorgan a los accionistas desde el proceso de constitución de la compañía hasta el desarrollo, manejo y liquidación de la misma." Esto permite a los accionistas establecer estructuras de carácter societario mejor adaptadas a las necesidades de su proyecto empresarial. Además, permiten regular protocolos de ingreso y salida de accionistas, derecho de minorías y mayorías, establecer una normativa referente a la inversión de capital de riesgo, localización y diversificación de inversiones y de esta manera otorgar garantías a inversores.

Monsalve (2020) señala que la S.A.S “se caracteriza principalmente por su flexibilidad normativa y la libertad que otorga a los accionistas para estructurar y manejar las operaciones de la compañía.” La define como “una forma de asociación que permite combinar la libertad contractual con el sistema financiero de una sociedad anónima y la seguridad jurídica de una sociedad de responsabilidad limitada.”

También propone que el eje principal de regulación será la voluntad de los socios plasmada en el estatuto. De esta manera se permite tener una estructura que mejor se adapte a sus actividades. El órgano de gobierno es la Asamblea de accionistas y el órgano de administración puede ser conformado por un solo representante legal o se podría fijar una estructura más compleja como un directorio en caso de requerirlo. En este tipo de compañías la presencia de un órgano fiscalizador no es obligatoria. En conclusión, la aparición de esta nueva sociedad es un gran avance y permite que la materia se vaya adaptando a la realidad social. [...] Con este cambio la voluntad y la autonomía ya no se ven restringidas por normas imperativas que limitan la libertad contractual, sino que establece parámetros dispositivos que marcan límites mínimos.

A continuación, en la Tabla 26 se presentan las principales características de la Compañía de Responsabilidad Limitada y se compara con la nueva figura legal, la Sociedad por Acciones Simplificada. Esta nueva figura de sociedad es una oportunidad para la empresa ya que se podrá conservar la seguridad jurídica, es decir ser responsables únicamente hasta el monto de aportaciones, poder proteger la propiedad familiar gracias al protocolo que se exige para la negociación de acciones y aumento de capital, pero a la vez se da una libertad en el ámbito financiero y en la estructura de gobierno, administración y fiscalización.

Tabla 26. Comparación entre la Compañía de Responsabilidad Limitada y la Sociedad por Acciones Simplificada.

Característica	Compañía de Responsabilidad Limitada	Sociedades por Acciones Simplificadas (S.A.S)
Tipo de sociedad	Para los efectos fiscales y tributarios las compañías de responsabilidad limitada son sociedades de capital.	Sociedad de capitales.
Naturaleza	La compañía de responsabilidad limitada es siempre mercantil, pero sus integrantes, por el hecho de constituirla, no adquieren la calidad de comerciantes.	Su naturaleza será siempre mercantil, independientemente de sus actividades operacionales.
Principio de existencia	El principio de existencia de esta especie de compañía es la fecha de inscripción del contrato social en el Registro Mercantil.	El principio de existencia de las sociedades por acciones simplificadas es la fecha de inscripción del acto constitutivo en el Registro de Sociedades de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros.
Conformación	Se contrae entre dos o más personas.	Podrá constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas.
Nominación	Hacen el comercio bajo una razón social o denominación objetiva, a la que se añadirá, en todo caso, las palabras "Compañía Limitada" o su correspondiente abreviatura.	Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras "sociedad por acciones simplificada" o de las letras S.A.S.;

Número máximo de socios	La compañía de responsabilidad limitada no podrá funcionar como tal si sus socios exceden del número de quince; si excediere de este máximo, deberá transformarse en otra clase de compañía o disolverse	No existe máximo
Finalidad	La compañía de responsabilidad limitada podrá tener como finalidad la realización de toda clase de actos civiles o de comercio y operaciones mercantiles permitidos por la Ley, excepción hecha de operaciones de banco, seguros, capitalización y ahorro.	Las sociedades por acciones simplificadas no podrán realizar actividades relacionadas con operaciones financieras, de mercado de valores, seguros y otras que tengan un tratamiento especial, de acuerdo con la Ley.
Limitación de responsabilidad	Responden por las obligaciones sociales hasta el monto de sus aportaciones individuales.	Solo serán responsables limitadamente hasta por el monto de sus respectivos aportes.
Administración	La junta general, formada por los socios legalmente convocados y reunidos, es el órgano supremo de la compañía. La junta general no podrá considerarse válidamente constituida para deliberar, en primera convocatoria, si los concurrentes a ella no representan más de la mitad del capital social. La junta general se reunirá, en segunda convocatoria, con el número de socios presentes, debiendo expresarse así en la referida convocatoria.	En el estatuto de la sociedad por acciones simplificada se determinará libremente la estructura orgánica de la sociedad y demás normas que rijan su funcionamiento. A falta de estipulación estatutaria, se entenderá que todas las funciones previstas en la presente Ley, respecto a las juntas generales de las sociedades anónimas, serán ejercidas por la asamblea o el
Valor nominal y	El capital de la compañía estará formado por las aportaciones de los socios y no será	Las acciones de una sociedad por acciones simplifi

capital mínimo	inferior al monto fijado por el Superintendente de Compañías que es de \$400.00 USD	cada tendrán el valor nominal de un dólar o múltiplos de un dólar de los Estados Unidos de América. La sociedad por acciones simplifi cada no tendrá un requerimiento de capital mínimo
Prohibición de negociar en bolsa	No se puede cotizar en bolsa.	Las acciones que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Catastro Público de Mercado de Valores ni ser negociadas en bolsa.
Derecho preferencial	Si se acordare el aumento del capital social, los socios tendrán derecho de preferencia para suscribirlo en proporción a sus aportes sociales, a no ser que conste lo contrario del contrato social o de las resoluciones adoptadas para aumentar el capital.	Si la sociedad acordare un aumento de capital, los accionistas tendrán derecho de preferencia en ese aumento, en proporción a sus acciones, si es que en el documento constitutivo no se conviniere lo contrario.
Fondo de Reserva	La compañía formará un fondo de reserva hasta que éste alcance por lo menos al veinte por ciento del capital social. En cada anualidad la compañía segregará, de las utilidades líquidas y realizadas, un cinco por ciento para este objeto.	No aplica

Tipos de acciones	Participaciones	Las acciones serán nominativas. Podrán crearse diversas clases y series de acciones. Respecto a su clase, las acciones pueden ser ordinarias o preferidas, según lo establezca el estatuto.
Transferencia de acciones	<p>La participación que tiene el socio en la compañía de responsabilidad limitada es transferible por acto entre vivos, en beneficio de otro u otros socios de la compañía o de terceros, si se obtuviere el consentimiento unánime del capital social.</p> <p>La cesión se hará por escritura pública. En el libro respectivo de la compañía se inscribirá la cesión y, practicada ésta, se anulará el certificado de aportación correspondiente, extendiéndose uno nuevo a favor del cesionario.</p>	Las acciones en que se divide el capital de la sociedad por acciones simplificada podrán transferirse por acto entre vivos mediante nota de cesión. A pesar de su validez inter partes, la transferencia de acciones surtirá efectos, frente a la compañía y terceros, a partir de su inscripción en el Libro de Acciones
Personas que pueden asociarse	Para intervenir en la constitución de una compañía de responsabilidad limitada se requiere de capacidad civil para contratar. El menor emancipado, autorizado para comerciar, no necesitará autorización especial para participar en la formación de esta especie de compañías.	No aplica

Prohibición de constituir entre padres e hijos o cónyuges	<p>No obstante las amplias facultades que esta Ley concede a las personas para constituir compañías de responsabilidad limitada, no podrán hacerlo entre padres e hijos no emancipados ni entre cónyuges.</p>	<p>No aplica</p>
Pago de capital	<p>Al constituirse la compañía, el capital estará íntegramente suscrito, y pagado por lo menos en el cincuenta por ciento de cada participación. Las aportaciones pueden ser en numerario o en especie y, en este último caso, consistir en bienes muebles o inmuebles que correspondan a la actividad de la compañía. El saldo del capital deberá integrarse en un plazo no mayor de doce meses, a contarse desde la fecha de constitución de la compañía.</p>	<p>La suscripción y el pago del capital en numerario podrán hacerse en condiciones, proporciones y plazos distintos a los requeridos para las sociedades anónimas, de acuerdo con lo establecido en el estatuto de la sociedad por acciones simplificada. No obstante, en ningún caso el plazo para el pago de las acciones excederá de 24 meses. En el acto o contrato de constitución podrán convenirse libremente las reglas que fueren pertinentes, mientras no se opongan a esta Ley</p>
Representación legal	<p>Gerente General o presidente</p>	<p>Su representación legal recae sobre una única persona y no necesita la figura de "Gerente General" y "presidente" que establece la Ley Compañías para sociedades limitadas y anónimas.</p>

<p>Negociación de acciones/participaciones</p>	<p>Las participaciones que comprenden los aportes de capital de esta compañía serán iguales, acumulativas e indivisibles. No se admitirá la cláusula de interés fijo. La compañía entregará a cada socio un certificado de aportación en el que constará, necesariamente, su carácter de no negociable y el número de las participaciones que por su aporte le correspondan.</p>	<p>En el estatuto podrá estipularse la prohibición de negociar las acciones emitidas por la sociedad o alguna de sus clases, siempre que la vigencia de la restricción no exceda del plazo de diez (10) años, contados a partir de la correspondiente emisión. Este plazo sólo podrá ser prorrogado por periodos adicionales no mayores de diez (10) años, por voluntad unánime de la totalidad de los accionistas.</p>
<p>Asamblea de accionistas</p>	<p>Las juntas generales son ordinarias y extraordinarias y se reunirán en el domicilio principal de la compañía, previa convocatoria del administrador o del gerente</p>	<p>La asamblea de accionistas puede reunirse en el domicilio principal de la sociedad o fuera de él, aunque no esté presente un quórum universal, cumpliendo con los requisitos contemplados en la Ley.</p>

Fuente: Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros. Ley de Compañías. Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.
 Elaboración: Molina y Murillo (2022)

5.8. Análisis Laboral

El Universo (2021): La tarde de este martes, el ministro de Trabajo, Patricio Donoso, emitió el acuerdo ministerial MDT-2021-276, con el cual, oficialmente, se fijó el salario básico unificado (SBU) en \$425 para el próximo año.

Mendoza y Herrera (2003). “Desde la óptica de la formación de los salarios, los factores que determinan los salarios nominales en la economía, son dos: el nivel esperado de precios (P^e) y la tasa de empleo ($1 - \mu$). “El modelo asume que los trabajadores tienen un poder de negociación y que si se espera que los productos suban de precios (P^e), también se esperaría que suban el salario nominal (W) para poder adquirir los productos. Entonces las variables se relacionan de manera directa y por parte de los empresarios debería haber una apertura a un aumento salarial si es que el precio de los productos se incrementa de la misma manera. Por otro lado, la tasa de empleo (μ) también se relaciona directamente con el salario nominal (W) ya que si hay una gran demanda de empleo los trabajadores están en la posición de poder elegir por lo que las empresas subirán el sueldo para captar trabajadores.

$$W = P^e f(1 - \bar{\mu})$$

Existe también una relación directa entre el nivel de precios y la producción y se puede interpretar como el hecho de que las empresas están dispuestas a ofrecer un mayor volumen de producción solamente a un mayor nivel de precios. Esto representa una amenaza para la empresa ya que se incrementará el nivel de producción del resto de empresas, por lo que aumentará la oferta de los competidores y de productos sustitutos. Además de aumentar el precio de los productos y el costo de estos debido al incremento de los salarios.

Tabla 27. Oportunidades y amenazas del PESTALL.

Análisis	Oportunidades	Amenazas
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Etapa de expansión en donde se incentiva el consumo. • Estabilidad política. 	<ul style="list-style-type: none"> •
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • Cambio de la matriz productiva orientada a la sustitución de combustibles fósiles por energía limpia. • Eliminación progresiva de subsidios a combustibles fósiles lo que incrementará la demanda de consumo de energía limpia. • Mayor facilidad de créditos de consumo. • Inversión extranjera para proyectos de energía circular. 	<ul style="list-style-type: none"> •
Social Cultural	<ul style="list-style-type: none"> - • Cambio de preferencias de los consumidores a productos amigables con el medio ambiente. • La mayoría de la población joven está en esta transición. 	<ul style="list-style-type: none"> • Para la generación de personas mayores a 45 años no es tan fácil cambiar las opciones de movilidad tradicionales.
Ecológico Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - • Política ambiental pública que apoya a las alternativas de movilidad sostenible. 	<ul style="list-style-type: none"> •

Tecnológico	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para encontrar nichos según las necesidades específicas de tecnología. 	<ul style="list-style-type: none"> • Nuevos competidores e incremento de oferta de productos de los competidores.
Ecológico - Ambiental	<ul style="list-style-type: none"> • Leyes medioambientales que castigan la contaminación. 	<ul style="list-style-type: none"> •
Legal	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar las facilidades de la nueva Sociedad por Acciones Simplificadas SAS. 	<ul style="list-style-type: none"> •
Laboral	<ul style="list-style-type: none"> • 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de oferta de competidores y productos sustitutos para aumentar la producción y poder costear el incremento de salarios.

Fuente y elaboración: Molina y Murillo (2022)

Conclusiones

En el Capítulo 1 se hizo una revisión de teoría que sirvió como sustento científico para el desarrollo y elaboración del trabajo de investigación. Uniendo varios conceptos, se logró un análisis mucho más completo en conjunto que si se hubiese hecho fundamentado en una sola proposición, de esta manera, por ejemplo, a la herramienta PESTALL propuesta por Francis Aguilar, se la pudo enriquecer de cierta forma, al incluir teorías del micro y macroentorno propuestas por Kotler. Conforme se iba desarrollando los siguientes capítulos, se constató la gran utilidad de haber un marco teórico fuerte que ayudó para la revisión de pautas en las que la parte teórica debía guiarse.

Es así que en el capítulo 2, en donde se desarrolló el análisis de la empresa, se pudo proponer una nueva estructura que mejore todo el proceso de gestión gracias al análisis efectivo de cada componente, teniendo como resultado la propuesta de tres áreas con departamentos asignados que cumplirían funciones más definidas y claras en comparación a las anteriormente propuestas por el antiguo manual de procedimientos que poseía la empresa. En el capítulo 3 se pudo identificar los tipos de clientes o consumidores, usando como referencia las bases fundamentadas de distintos autores, entre ellos Kotler y Ohmae, lo que permitió desarrollar estrategias basadas en los clientes, una de las C que compone el triángulo estratégico.

En el capítulo 4 se analizó a la competencia para encontrar posibles debilidades por disminuir y fortalezas por aprovechar, estableciendo la otra parte del triángulo: la estrategia basada en la competencia. Finalmente se realizó un análisis externo con la herramienta PESTALL, en donde se pudo extrapolar la situación actual de la empresa con previsiones a futuro para poder estar preparada ante posibles amenazas, aprovechar oportunidades y encontrar nuevos segmentos de mercado por atender.

En conclusión, el análisis estratégico de las 3 C's y del entorno ayudó a establecer un panorama claro en el cual la empresa se desarrolla, además de plantear un escenario tentativo que sirvió para establecer estrategias, políticas y objetivos con el fin de mejorar progresivamente, siguiendo el flujo acelerado de crecimiento de la empresa. Sin duda esta investigación será de gran aporte para el diario actuar de DIMM CIA. LTDA. Y se recomienda seguir las pautas planteadas como la elaboración de manual de funciones y cargos, la propuesta de cronogramas y de sistemas de selección para que la empresa aproveche al máximo toda la información recopilada en el presente trabajo de investigación.

Bibliografía

Actualícese. (s.f.). Hoja de trabajo para el control de activos fijos. <https://actualicese.com/hoja-de-trabajo-para-el-control-de-activos-fijos/>

Besanko, Dranove y Shanley (1996). *Economics of strategy*. New York: John Wiley & Sons. https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/4253472/mod_resource/content/1/Economics%20of%20Strategy%2C%206th%20Edition.pdf

CEDATOS. (2021). CEDATOS: OPINAN LOS ECUATORIANOS Y HABLAN LAS CIFRAS OFICIALES. <https://cedatos.com/2021/08/07/cedatos-opinan-los-ecuatorianos-y-hablan-las-cifras-oficiales/>

CHIAVENATO, I. (1994) *Iniciación a la Organización y Técnica Comercial*. McGraw Hill.

CHIAVENATO, I. (2001). *Administración. Teoría, proceso y práctica*. McGraw Hill. Tercera edición.

CHIAVENATO, I. (2004). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw Hill. Séptima edición.

ClickBalance. (2018). Departamento de ventas: ¿Cómo crear uno en tu empresa?. <https://clickbalance.com/blog/mercadotecnia-y-ventas/departamento-de-ventas/>

CONTIFICO. (2022). Controla tu empresa con un software administrativo en la nube. <https://contifico.com/>

Coronel, P. (2020). APLICACIÓN DE LA MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC) PARA DETERMINAR LA POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA JLS ROOFTOP GASTRO-BAR. http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/15409/1/E-10446_CORONEL%20SERRANO%20PABLO%20ANDRES.pdf

ECUADOR DEN CIFRAS. (20XX).
[https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas Economicas/Encuesta Exhaustiva/Presentacion Exhaustiva.pdf](https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/Encuesta_Exhaustiva/Presentacion_Exhaustiva.pdf)

ECUADOR VERIFICA. (2021). Guillermo Lasso inició su mandato con el porcentaje de aprobación más alto desde el retorno a la democracia.
<https://ecuadorverifica.org/2021/06/10/guillermo-lasso-inicio-su-mandato-con-el-porcentaje-de-aprobacion-mas-alto-desde-el-retorno-a-la-democracia/>

EKOS. (2020). Las "Sociedades por Acciones Simplificadas" en Ecuador.
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/las-sociedades-por-acciones-simplificadas-en-ecuador>

El Comercio. (2021). El Gobierno modifica el Ministerio del Ambiente y anuncia plan para la transición ecológica en Ecuador.
<https://www.elcomercio.com/actualidad/politica/lasso-ministerio-ambiente-ecologia-ecuador.html>

EMOV EP. (2015).
<https://hackathon.cedia.edu.ec/dmdocuments/INNOVACION/RETO/www.cuenca.gob.ec-1.pdf>

EMOV EP. (2015). Plan de Movilidad.
<http://www.cuenca.gob.ec/?q=content/plan-de-movilidad>

EUROINNOVA BUSINESS SCHOOL. (s.f.). REALICEMOS UNA DESCRIPCIÓN DE PUESTO COMPRAS CON EUROINNOVA.
<https://www.euroinnova.ec/blog/descripcion-de-puesto-compras#:~:text=de%20un%20negocio,-%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20departamento%20de%20compras%3F,necesarios%20para%20un%20buen%20funcionamiento.>

Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale*. DUNOD

Ferruz, S. (2018). Reputación corporativa. Estudio del concepto y las metodologías para su medición: propuesta de un concepto y metodología de consenso. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/47772/1/T39956.pdf>

Franklin, E. (2007). *Auditoría administrativa, gestión estratégica del cambio*, 2ª edición, Pearson Educación de México.

García, J. y Casanueva, C. (2002). *Prácticas de la Gestión Empresarial*. MacGrawHill

Gestion.Org. (s.f.). Tipos de liderazgo. <https://www.gestion.org/como-hemos-pasado-de-armarios-archivadores-a-cajas-virtuales/>

Grupo Atico34. (s.f.). El proceso de toma de decisiones en una empresa. <https://protecciondatos-lopd.com/empresas/proceso-toma-de-decisiones-en-una-empresa/#Modelos>

HARVARD. (2019). <https://atlas.cid.harvard.edu/explore?country=67&product=1771&year=2019&tradeDirection=import&productClass=HS&target=Product&partner=undefined&startYear=undefined>

Hatch, H. (2020). Creando el Customer Journey Map ideal. <https://soy.marketing/customer-journey-map/>

Higuerey, E. (2018). La importancia del feedback para el éxito de una empresa. <https://rockcontent.com/es/blog/que-es-feedback/>

<https://economipedia.com/definiciones/calidad-de-vida.html>

Iglesias, A. (2018). 5 FUNCIONES PRINCIPALES DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA. <https://www.esic.edu/rethink/management/5-funciones->

[principales-departamento-logistica#:~:text=La%20funci%C3%B3n%20de%20la%20log%C3%ADstica,sistemas%20de%20control%20y%20mejora.](#)

Instituto Europeo de Posgrado. (s.f.). ¿Qué es la dirección financiera de una empresa?. <https://www.iep.edu.es/que-es-direccion-financiera/>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

KYOCERA. (s.f.). Ventajas y desventajas del liderazgo participativo en la empresa. <https://www.kyoceradocumentsolutions.es/es/smarter-workspaces/business-challenges/paperless/ventajas-y-desventajas-del-liderazgo-participativo-en-la-empresa.html>

Ministerio de Energía y Recursos Naturales No Renovables (MERNNR) y el Instituto de Investigación Geológico y Energético (IIGE). (2019). Consumo eléctrico por habitante continúa creciendo en Ecuador. <https://www.geoenergia.gob.ec/consumo-electrico-por-habitante-continua-creciendo-en-ecuador/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). Decreto Ejecutivo motiva el desarrollo de la Estrategia Nacional de Competitividad Productiva. <https://www.produccion.gob.ec/decreto-ejecutivo-estrategia-nacional-de-competitividad-productiva/>

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). Libro Blanco de Economía Circular de Ecuador. https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2021/05/resumen-Libro-Blanco_WEB_FINAL_A4-1.pdf

Ministerio de Producción, Comercio Exterior, Inversiones y Pesca. (2021). Boletín de cifras del SECTOR PRODUCTIVO.

<https://www.produccion.gob.ec/wp-content/uploads/2022/02/BoletinCifrasProductivas-31-01-2022.pdf>

Monsalve. (2020). LAS S.A.S: SEMEJANZAS Y DIFERENCIAS CON LAS COMPAÑÍAS LIMITADAS Y LAS COMPAÑÍAS ANÓNIMAS. <https://www.albornozmunozabogados.com/post/las-s-a-s-emejanzas-y-diferencias-con-las-compa%C3%B1as-limitadas-y-las-compa%C3%B1as-an%C3%B3nimas#:~:text=6.,para%20las%20especie%20societaria%20tradicionales>.

Ohmae, K. (2004). *La Mente del Estratega*. MacGrawHill. <https://es.scribd.com/document/433032135/La-Mente-del-Estratega-Kenichi-Ohmae>

PALLARES, Z., ROMERO, D. y HERRERA M. (2005). *Hacer Empresa: un Reto*. Cuarta Edición, Fondo Editorial Nueva Empresa

Pandzic, M. (2021). Más Ecuador en el mundo, más mundo en Ecuador. La Hora. <https://www.lahora.com.ec/editorial/columnistas-nacionales/mas-ecuador-en-el-mundo-mas-mundo-en-ecuador/>

Parada, P. (2013). Análisis PESTEL, una herramienta de estrategia empresarial de estudio del entorno. <https://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>

PRIMICIAS. (2021). Transportistas analizan propuesta oficial para focalizar los subsidios. <https://www.primicias.ec/noticias/economia/transportistas-propuesta-focalizar-subsidio-combustibles/>

QuestionPro. (s.f.). Recursos Humanos. <https://www.questionpro.com/es/que-son-los-recursos->

[humanos.html#:~:text=Recursos%20Humanos%20es%20el%20departamento, beneficios%20que%20se%20les%20otorgan.](#)

Renta+Espacio. (s.f.). Control de bodega y manejo de inventario ¿cómo hacerlo?. <https://rentaespacio.co/blog/control-de-bodega-y-manejo-de-inventario-como-hacerlo/>

Robbins, S. y Coulter, M. (2005). Administración, 8ª ed., México: Pearson Educación.

https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/191621/fundamentos_organizacion_vfinal-5334.pdf

Romero, R. (2018). *Marketing*. Editorial Palmir E.I.R.L

Sisternas, P. (2018). Funciones del departamento de contabilidad. <https://www.emprendepyme.net/funciones-del-departamento-de-contabilidad.html>

Smith, D.C., J. Andrews y T.R. Blevins (1992). The Role of Competitive Analysis in Implementing a Market Orientation. The Journal of Services Marketing. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_nlinks&ref=1957423&pid=S0186-1042201200010000800035&lng=es

Stoner, J. (1994). *Management*. PEARSON

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2014). Ley de Compañías. <https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318/LEY+DE+COMPA%C3%91IAS+act.+Mayo+20+2014.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=77091929-52ad-4c36-9b16-64c2d8dc1318>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2014). Ley de Compañías.

<https://portal.supercias.gob.ec/wps/portal/Inicio/Inicio/SectorSocietario/Normativa/LeyCompanias#gsc.tab=0>

Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros (2014). Ley Orgánica de Emprendimiento e Innovación.

[https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/76783625-5a7e-4ba0-888b-](https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7/Ley+Org%C3%A1nica+de+Emprendimiento+e+Innovaci%C3%B3n.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7)

[7e12adad61e7/Ley+Org%C3%A1nica+de+Emprendimiento+e+Innovaci%C3%B3n.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=76783625-5a7e-4ba0-888b-](https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7/Ley+Org%C3%A1nica+de+Emprendimiento+e+Innovaci%C3%B3n.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7)

[7e12adad61e7](https://portal.supercias.gob.ec/wps/wcm/connect/76783625-5a7e-4ba0-888b-7e12adad61e7)

Thompson, I. (s.f.). Tipos de organigramas.

https://epsu.edu.ec/media/attachments/2020/04/21/b2_lectura_3.pdf

Trenza, A. (2020). Análisis PESTEL: Qué es y para qué sirve - Ejemplo.

<https://anatreza.com/analisis-pestel/#3-ejemplo-de-un-analisis-pestel>

VARUS. (s.f.). La ruralidad demanda motos eléctricas, pero no hay oferta.

Recuperado de <https://varusecuador.com/ruralidad-demanda-motos-electricas/>

Velasto et al. (2008). "De la articulación empresarial al ecosistema de negocios. Un nuevo enfoque".

https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/administracion_general/modelos_decisiones.pdf

Westreicher, G. (18 de Julio de 2020). Economipedia. Obtenido de Calidad de vida:

Wilson, R. (1994). Competitor analysis. Management Accounting.