



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA
EMPRESA MAQUINARIAS Y COMERCIO
ORDOÑEZ CÍA. LTDA.**

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

Autores:

Isaac Louis Ordoñez Chica; Fabián Andrés Vásquez Soria

Director:

Ing. Xavier Esteban Ortega Vásquez

Cuenca – Ecuador

2024

DEDICATORIA

Isaac Ordoñez

Dedico esta tesis a mis padres y hermanos, a mis primos y mis abuelos, que gracias a Dios aun cuento con vida. Una mención muy esencial para mis primos Juan y Ezequiel quienes me motivan a ser un ser humano ejemplar para ellos.

Fabián Vásquez

Dedico esta tesis a mis padres Fabián y Lorena, así como a mis hermanos que siempre me han motivado e impulsado a mejorar de manera personal y profesional, a Dios por permitirme vivir este momento tan especial y culminar esta etapa tan importante de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Isaac Ordoñez

Agradezco a mi familia por el apoyo en mi etapa universitaria, sobre todo a mis padres por ser una motivación grande. A todos los docentes que me han inspirado a ser un profesional honorable. A mi compañero por su paciencia y apoyo en la formación del presente trabajo.

Fabián Vásquez

Agradezco a mi compañero de tesis por su colaboración para incluirme dentro de la redacción de este trabajo. A la Universidad del Azuay y a los profesores que me ayudaron dentro de mi formación académica durante este tiempo. A mi familia y amigos por apoyarme y motivarme durante todo este periodo.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
TABLA DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS	v
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.....	vii
RESUMEN.....	viii
ABSTRACT	ix
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
1. Análisis Interno y Externo de la Empresa.....	3
1.1 Marco Teórico.....	3
1.2 Conceptos Empresariales	3
1.3 Conceptos de Herramientas Estratégicas	5
1.4 Análisis Interno	9
Antecedentes de la empresa.....	9
Estructura organizacional.....	11
Desagregación propuesta.....	11
Cadena de Valor de Maquinaria y Comercio Ordoñez	17
Modelo de Negocios Canvas de Maquinarias y Comercio Ordoñez.....	23
FODA:.....	27
1.5. Análisis externo.....	29
Microentorno.....	29
Macroentorno	34
CAPÍTULO 2	74
2. Establecer la etapa filosófica de la empresa.....	74
2.1 Conceptos de Filosofía Empresarial.....	74
2.2 Filosofía empresarial.....	76
CAPÍTULO 3	78
3.1. Desarrollo de estrategias	78
3.2 Pirámide Estratégica.....	86
Sector Industrial	87
Modelo o Concepto de Negocios	87
Nicho de mercado.....	87
Portafolio de productos o servicios	88
Irracionalidad	88
3.3. Desagregación Empresarial.....	90
3.4 FODA Cruzado	98
RECOMENDACIONES	113

REFERENCIAS.....	115
ANEXOS.....	117

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Departamento Administrativo	27
Tabla 2. Departamento Comercial.....	28
Tabla 3. Departamento Financiero	29
Tabla 4. Matriz de análisis de proveedores	30
Tabla 5. Matriz de Competencia con Variables	31
Tabla 6. Matriz de competencia intermedia	32
Tabla 7. Matriz de competidores nivel bajo	33
Tabla 8. Influencia del indicador político.....	38
Tabla 9. PIB 2017 al 2024.....	39
Tabla 10. Inflación y su efecto en la Demanda, Competencia, Financiamiento e Incertidumbre.....	41
Tabla 11. Tipos, Determinación e Importancia de las tasas de interés.....	42
Tabla 12. Tabla de interés activa	43
Tabla 13. Tabla de interés pasiva	43
Tabla 14. Factores e Impactos del crecimiento del valor del riesgo país.	44
Tabla 15. Evolución del Riesgo País del Ecuador 2020 al 2024	44
Tabla 16. Influencia del indicador Económico.....	45
Tabla 17. Factores e Impactos del crecimiento de la población	46
Tabla 18. Población y Tasa de crecimiento 2017 al 2024	47
Tabla 19. Factores e Impacto del crecimiento de la variable urbanización.....	48
Tabla 20. Impacto de empresas de comercio y maquinaria pesada.....	49
Tabla 21. Porcentaje de Analfabetismo, Inversión y PIB.....	50
Tabla 22. Influencia del indicador Social.....	51
Tabla 23. Principales innovaciones tecnológicas	52
Tabla 24. Influencia del indicador Tecnológico.....	53
Tabla 25. Influencia del indicador Ambiental Ecológico.....	56
Tabla 26. Influencia del indicador Legal.....	58
Tabla 27. Valoración general para ingreso de potenciales competidores.....	61
Tabla 28. Valoración general para la intensidad de rivalidad de competidores	66
Tabla 29. Valoración general para análisis la amenaza de productos sustitutos	67
Tabla 30. Valoración general de análisis al poder de negociación de proveedores	70
Tabla 31. Valoración general de análisis al poder de negociación de clientes.....	72

Tabla 32. Valoración general de las cinco fuerzas	73
Tabla 33. Estrategias y Procedimientos por Departamento.....	93
Tabla 34. Fortaleza con Oportunidades	99
Tabla 35. Fortalezas con Amenazas	100
Tabla 36. Debilidades con Oportunidades.....	101
Tabla 37. Debilidades con Amenazas.....	102
Tabla 38. Fortalezas con Oportunidades	102
Tabla 39. Fortalezas con Amenazas	104
Tabla 40. Debilidades con Oportunidades.....	105
Tabla 41. Debilidades con Amenazas.....	106
Tabla 42. Fortalezas con Oportunidades	107
Tabla 43. Fortalezas con Amenazas	108
Tabla 44. Debilidades con Oportunidades.....	109
Tabla 45. Debilidades con Amenazas.....	109

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Logo actual	1
Ilustración 2. Matriz Foda cruzado.....	7
Ilustración 3. Organigrama Propuesto	11
Ilustración 4. Cadena de Valor de Maquinaria y Comercio Ordoñez.....	23
Ilustración 5. Modelo de negocio Canvas.....	27
Ilustración 6. Inflación 2021 al 2024.....	40
Ilustración 7. Riesgo País 2023 al 2024.....	45
Ilustración 8. Encuestas Variables de compra.....	81
Ilustración 9. Encuesta Rango de frecuencia.....	85
Ilustración 10. Pirámide Estratégica.....	86

RESUMEN

El presente trabajo tuvo como objetivo proponer un planteamiento estratégico para la empresa Maquinarias y Comercio Ordoñez Cia. Ltda. Para ello fue importante desarrollar un análisis interno con herramientas como: FODA, Cadena de Valor, Organigrama de funciones, así como análisis externo como Pestel y las 5 fuerzas de Porter. Una vez ejecutado estos análisis se procedió a establecer la etapa de filosofía empresarial para concluir con la etapa operativa del trabajo inició con una entrevista a dos focus group; técnicos con mención en John Deere y clientes de la empresa, con el fin de desarrollar estrategias basadas en las estrategias genéricas de la ventaja competitiva, ejecutando la Pirámide Estratégica, realizando la Desagregación Empresarial por áreas de departamento planteando objetivos, estrategias y sistemas de control y haciendo un FODA Cruzado para complementar las estrategias encontradas, como resultado se ha planteado un plan estratégico alineado en la filosofía de la empresa en donde el enfoque es reposicionar a la empresa volviéndolo competitivo dentro del sector industrial.

Palabras clave: Filosofía empresarial, FODA cruzado, Modelo de negocio, Planificación estratégica, Estrategia, Ventaja competitiva.

ABSTRACT

The objective of this work was to propose a strategic approach for the company Maquinarias y Comercio Ordoñez Cia. Ltda. For this it was important to develop an internal analysis with tools such as: SWOT, Value Chain, Functional Organization Chart, as well as external analysis such as Pestel and Porter's 5 forces. Once these analyzes were executed, the business philosophy stage was established to conclude the operational stage of the work, which began with an interview with two focus groups; technicians with a experience in John Deere and the business clients, in order to develop strategies based on the generic strategies of competitive advantage, executing the Strategic Pyramid, carrying out the Business Disaggregation by department areas, proposing objectives for each area, strategies and its respective process to accomplish the strategy and doing a Cross SWOT to complement the strategies found, as a result a strategic plan aligned with the company's philosophy has been proposed where the focus is to reposition the company, making it competitive within the industrial sector.

Keywords: Business model, Business philosophy, Cross SWOT, Strategy, Competitive advantage, Strategic planning.

INTRODUCCIÓN

Ilustración 1.
Logo actual



Nota: Fuente: Archivos Maquinarias y Comercio Ordoñez.

En el mercado ecuatoriano en el que se encuentra la empresa Maquinarias y Comercio Ordoñez Cía. Ltda. la situación económica general está afectando la competitividad de la empresa y el mercado con una próxima saturación de personas o empresas ofertantes de repuestos y una demanda cada vez más pequeña, notándose un estancamiento de importación y comercialización de maquinaria pesada y por ende los costos y gastos en mantenimiento y reparación de las mismas. Es en esta situación donde la directiva de la empresa empieza a cuestionar su permanencia y relatividad en el mercado donde han incursionado desde el año 2007, llegando a ser líderes en la marca John Deere tanto en repuestos como en venta de maquinaria.

Una de las actividades en las que la gerencia ha tenido dificultades en ejecutar por falta de formación y capacitaciones, es la planificación estratégica, tarea que resulta ser prioritaria y necesaria para poder reflexionar, analizar y tomar decisiones estratégicas que prioricen el cumplimiento de objetivos a mediano-largo plazo. Es por este motivo que el trabajo de graduación tiene como objetivo realizar un planteamiento estratégico a la empresa, subdividido en tres partes.

La primera es un análisis situacional tanto interno como externo, iniciando el capítulo con una fundamentación teórica que justifica la parte práctica del trabajo, el estudio tiene como objetivo brindar la información necesaria para poder ejecutar de

manera efectiva los dos próximos capítulos. Se analizará la estructura organizacional de la empresa y se propondrá un organigrama nuevo, se estudiará el modelo de negocios y la cadena de valor con el fin de tener un entendimiento más claro de cómo funciona la empresa y reconocer el funcionamiento de la empresa y facilitar la elaboración de FODA por áreas. En el análisis externo se tiene el estudio macro y microeconómico del sector en el cual opera la empresa.

El segundo capítulo es la ejecución de la etapa filosófica de la empresa, en el cual se declara el enunciado de la misión y visión junto a los valores con los cuales la empresa trabajara para cumplir sus objetivos. En el tercer capítulo está la etapa operativa de la elaboración de estrategias, con herramientas como el FODA cruzado, el planteamiento de objetivos, políticas y estrategias según áreas funcionales de la empresa.

CAPÍTULO 1

1. Análisis Interno y Externo de la Empresa

1.1 Marco Teórico

1.2 Conceptos Empresariales

Planeación

“La importancia de la planeación para mejorar el rendimiento de las empresas es una premisa fundamental en la literatura acerca de estrategia empresarial” (Chiavenato, 2005; Koontz y Wehrich, 2000; Rodríguez, 2005; Robinson y Pearce, 1984). Para Estrada Barcenas y García Pérez (2009) existe cierta conveniencia de que se planifique formalmente y en especial en PYMEs, ya que tienen la ventaja de ser flexibles en cuanto a su estructura organizacional. Otros autores alientan la idea de que mientras más evolucionada y desarrollada esté una empresa, aumenta el grado de formalidad (Elbanna, 2008; Berry, 1998; Robinson y Pearce, 1984).

Planificación estratégica

Según Farida y Setiawan (2022) toda entidad cuenta con una estrategia, y en el ámbito empresarial, es muy habitual encontrar el concepto de planificación estratégica por lo que resulta fundamental para analizar la manera de lograr metas, el progreso y crecimiento de la empresa, así como la expansión de su presencia en el mercado, en un contexto de competencia cada vez más intenso.

La planeación estratégica (PE), es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones entorno al que hacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. (Armijo, 2011, p.15).

Un plan estratégico es una herramienta organizada que facilita la realización de la visión de la empresa, ofreciendo una visión y las medidas que deben tomarse en el futuro en beneficio de la entidad, incluso en situaciones donde el tiempo por venir pueda resultar incierto (Aramburu, 2017). También, según lo planteado por Martínez y Milla (2005), se trata de un informe que sintetiza, desde una perspectiva estratégica, económico-financiera y organizativa, la situación actual y futura de la empresa. Su ejecución conlleva la necesidad de cuestionar aspectos relacionados con la organización y la forma en que se llevan a cabo las actividades, así como la formulación de una estrategia para la transición del estado actual al estado deseado.

PYMES

En realidad, según Alvarez y Viltard (2016) estas opciones estratégicas sólo pueden ser consideradas por un selecto grupo de Pymes que sean capaces de proponer modelos de negocio o productos altamente innovadores, cuya ventaja competitiva radique en la introducción de avances significativos o en su capacidad para mejorar, mantener y generar conocimiento de manera continua y sostenida. Según Yilmaz (2009), una de las habilidades estratégicas a las que una pequeña y mediana empresa (Pyme) puede aspirar es la capacidad de tomar decisiones de manera eficiente y rápida. Por lo tanto, es esencial adquirir estas habilidades y garantizar que perduren a lo largo del tiempo.

Otros autores, como Dess (2011) y Lawrence (2012), coinciden en que las Pymes son más vulnerables a los cambios en las variables económicas. Por ejemplo, si sube las tasas de interés podría afectar negativamente al sector inmobiliario, ya que podría encarecer los préstamos para la compra de viviendas.

Ventaja Competitiva

Según König (2017) la ventaja competitiva requiere no solo un atractivo superior a la competencia, sino también una gestión eficiente de los recursos. Es difícil de superar porque requiere un esfuerzo considerable para establecerla y mantenerla. Se trata de aportar innovaciones que sean llamativas, mejores y superiores a otras que se encuentren

vigentes dentro del mercado, ayudando a construir una nueva propuesta en base a calidad-precio y en beneficio de las partes involucradas, en este caso inversores y clientes.

1.3 Conceptos de Herramientas Estratégicas

Estrategia

En el sector industrial actual, la implementación de estrategias esencial para la generación de ingresos (Jiménez, 2005). Estrategias como:

- **Estrategia de diferenciación.** Busca hacer que el producto sea significativamente diferente al de los competidores, o incluso que exista la percepción de que sea único
- **Estrategia de líder en costes.** Consiste en producir con los costes más bajos posibles, de manera que se pueda ofrecer el producto a un precio inferior al de la competencia, por medio de una ventaja a escala productiva u operativa
- **Estrategia de enfoque.** También se denomina de alta segmentación y consiste en centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación o el liderazgo en costes

Su principal objetivo es guiar al personal en la definición de objetivos, el establecimiento de políticas y estrategias para alcanzarlos, así como en la ejecución de planes que aseguren el logro de los resultados deseados (Bolívar de Muñoz y Castillo Torrealba, 2011). El planeamiento estratégico desempeña un papel relevante en el crecimiento de las empresas, por lo que resulta imperativo que los inversionistas utilicen esta herramienta gerencial en la toma de decisiones (León T. y Pincay M., 2016).

Herramientas estratégicas

Son importantes para la planificación estratégica porque moldean la forma en que perciben la toma de decisiones en cuanto a la creación de nuevas tácticas dentro del mercado competitivo, ayudando a identificar y abordar los problemas que afectan a la

organización. Una categoría de herramientas estratégicas se centra en las cuestiones del entorno externo, como las tendencias del mercado y la competencia. (Porter, 1985; Powel, 1998).

Para Vuorien et al., (2017) para comprender mejor el panorama de las herramientas estratégicas se propone una clasificación en dos dimensiones: contenido y proceso. Esta clasificación ayuda a identificar las brechas en el uso de las herramientas mencionadas y a comprender cómo la teoría estratégica se materializa en herramientas utilizables.

Análisis FODA

Una de Las herramientas más utilizadas para el análisis es FODA, que según Helms (2010) respalda su uso al argumentar que puede capturar eficazmente las contribuciones del equipo mediante la generación de ideas donde se basa en identificar Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Según Thomson (2008) señala que esta herramienta es altamente efectiva para crear puntos de referencia que ayudan a evaluar la posición competitiva. Sugiere un enfoque simple que implica enumerar las fortalezas en relación a los factores cruciales para el éxito y asignarles una calificación en una escala del uno al diez. Cuando se aplica este análisis en conjunto con los competidores principales, puede proporcionar una base sólida para identificar cuáles de ellos destacan como los más competitivos en el grupo.

A continuación, se explica la manera en la cual los diferentes cruces de la matriz FODA nos brindarán las estrategias: Ofensivas, Defensivas, de Reorientación y Supervivencia.

Ilustración 2.

Matriz Foda cruzado

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Estrategias Ofensivas (Fortaleza + Oportunidad)	Estrategias de Reorientación (Debilidad + Oportunidad)
Amenazas	Estrategias Defensivas (Fortaleza + Amenaza)	Estrategias de Supervivencia (Debilidad + Amenaza)

Nota: Esta ilustración muestra las estrategias que se obtienen por el Foda cruzado.

Modelo de Negocios

El modelo de negocios describe de manera lógica el cómo una empresa crea y distribuye su mensaje de valor que es comprado por sus clientes, de igual manera, explica el proceso operativo de la empresa para crear el bien o servicio, sus costos y utilidades (Teece, 2009). Para el autor es importante que no se confunda entre modelo de negocio y estrategia, aunque tengan similitudes, estas difieren en que el modelo de negocios abarca recursos únicos de la empresa, cuestión que los hace mucho más difícil de copiar.

Cadena de Valor

La Cadena de Valor de Michael Porter (1985) sugiere descomponer las operaciones empresariales en dos tipos de actividades: las primarias, que abarcan aspectos como el manejo de productos y materiales, la comercialización, las ventas y los servicios posventa; y las actividades de apoyo, que desempeñan un papel fundamental no solo en las operaciones primarias, sino en todas las demás. Por ejemplo, resalta que las compras son actividades rutinarias que repercuten en todas las demás operaciones de la empresa.

Porter (1990) señala que una de las principales ventajas de la desagregación de actividades se conecta con facilitar la optimización de las mismas que -en su nivel más elemental- sería alcanzado al coordinarlas eficazmente. Aclara que esto se logra mediante el reconocimiento de aquellas que están vinculadas y pudieran provocar compensaciones,

como, por ejemplo, predisponer una mayor inversión en la inspección de insumos, provocando ahorros en los costos del servicio al cliente.

Cinco Fuerzas de Porter

Junto a este concepto de Cadena de Valor Porter indica un análisis estratégico sobre cinco fuerzas (2011) enfatiza la importancia de las cinco fuerzas competitivas que impactan en la rentabilidad y la dinámica competitiva de una industria las cuales son:

- **El poder de negociación de los clientes:** considera que cuanto más se organicen los consumidores, más exigencias y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios, por tanto, la empresa contará con menos margen y el mercado será entonces menos atractivo.

- **El poder de negociación de los proveedores:** Cuando los proveedores cuentan con mucha organización dentro de su sector, recursos relevantes y condiciones sobre precios y tamaños de los pedidos, es cuando hacen un mercado más atractivo.

- **La amenaza de nuevos competidores entrantes:** Si las barreras de entrada a una industria no son muy accesibles, entonces, no es atractiva.

- **La amenaza de nuevos productos sustitutivos:** Un mercado o segmento no será atractivo si hay productos sustitutos o cuando son más avanzados tecnológicamente o presentan precios más bajos.

- **La rivalidad entre los competidores:** Este factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para el establecimiento de sus estrategias de posicionamiento en el mercado.

Destaca que la habilidad para influir en estas cinco variables es crucial. Según él, las opciones estratégicas disponibles, como la creación de barreras de entrada o la reestructuración de la industria, pueden ser limitadas para muchas pequeñas y medianas empresas (Pymes), a menos que puedan aumentar su influencia en el mercado mediante acciones como colaboraciones estratégicas con empresas líderes a nivel internacional.

Análisis PESTEL

Ward (2005) señala que el análisis de escenarios (PESTEL) es una herramienta que puede ayudar a las empresas a identificar y evaluar los riesgos y oportunidades que podrían afectarse en el futuro. Este análisis puede revelar restricciones sobre las acciones que una empresa puede tomar, facilitar el descubrimiento de nuevos mercados y nichos, y analizar los aspectos tecnológicos que permiten la mejora de procesos internos.

1.4 Análisis Interno

Antecedentes de la empresa.

Maquinarias y Comercio Ordoñez es una empresa familiar fundada oficialmente en el año 2007 por los socios hermanos Luis Fernando Ordoñez Patiño y Juan Estuardo Ordoñez Patiño. Es una sociedad que en sus inicios trabajaba en el alquiler de maquinaria pesada, volquetas y camiones para carga desde el año 1994, como consecuencia de esta actividad, los socios tienen la visión de importar maquinaria pesada y equipo caminero para comercializar en el país. A la vez notan que, aunque no existía una cantidad considerable de maquinaria de la marca John Deere, a la gente le era de su agrado por su potencia y sus terminados que demostraban gran capacidad de carga y duración para el trabajo pesado. El único inconveniente de seguir importando esta marca era la falta de stock de sus repuestos y sobre todo el precio elevado de los mismos, ya que en ese tiempo no había más que dos proveedores de repuestos para la marca.

Tras un estudio de mercado realizado por los mismos socios, además de contar con un proveedor de confianza ubicado en New Jersey con quien se trabajaba comprando maquinaria y repuestos de reparación y mantenimiento para las máquinas que se trabajaban en el primer negocio de alquiler y trabajos de construcción y desbanques. Era notorio que el mercado de la maquinaria pesada iba a surgir por la fuerte inversión tanto privada como pública debido a un impulso económico a nivel país llevado a cabo por el gobierno de turno.

Mucha gente que han sido y son clientes de la empresa dicen reconocer que Maquinarias y Comercio Ordoñez es pionera en introducir la marca al país, con la importación oportuna y masiva de máquinas retroexcavadoras John Deere para su comercialización, siendo las provincias del Azuay, El Oro, Guayas y Cañar las que más demandaban entre los años 2000 hasta el año 2016 en el cual por motivos externos de carácter político-económico se aprueba la reforma de alza de salvaguardias y a su vez la subida del IVA, aunque el mercado ya estaba perdiendo el impulso que llevaba desde sus inicios, estas políticas económicas llevaron a la empresa a dejar de importar maquinaria en su totalidad, previo a esto la comercialización de maquinaria representaba más del 40% de los ingresos de la empresa, y la venta de repuestos tenía un tope de \$20.000 mensuales, lo que al día de hoy representa menos de la mitad y forma a ser el 100% de los ingresos de la empresa, dejando atrás la comercialización de maquinaria.

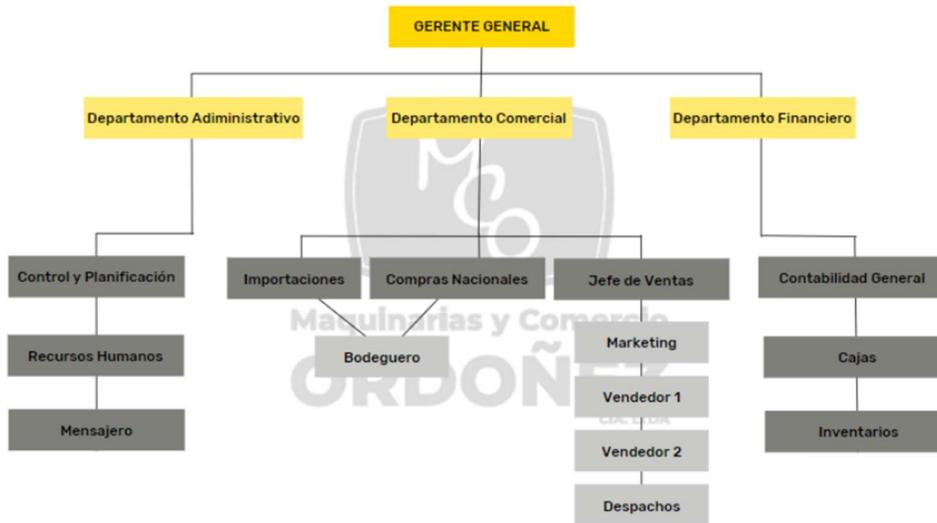
La empresa, como muchas otras de diferentes industrias, ha tenido que batallar por su supervivencia y surgir ante sus competidores, quienes durante su tiempo de vida se han ido sumando hasta el punto de llegar a una proximidad a la saturación y dividir cada vez más aún la cuota de mercado para cada empresa. En el 2014 la empresa MAVESA toma la distribución autorizada de la marca John Deere Construcción en Ecuador y pasa a ser una de las competencias más severas y difíciles de la empresa, hasta el punto de compartir la cartera de clientes hasta en un 50%, debido a que su local comercial se situaba a 60 metros de la misma. Tras años de haber competido a la par con un mercado cada vez más exigente y que se volvió a la tradicional variable de compra lo más barato, MAVESA sale del mercado a finales del 2020 y es en ese año y los próximos dos cuando la empresa rompe el récord de ventas y vuelve a posicionarse como líder del mercado.

El mercado ha ido evolucionando y por ende las empresas buscan formas de elevar el valor ofertado para mantenerse competitivas e influir en el comportamiento de sus clientes y prospectos, la proximidad a una saturación de competidores es una preocupación que se solventa con la innovación de la empresa en un mercado que cuesta adaptarse, tener una visión clara depende de la eficiencia del análisis, tanto interno de la empresa como externo del mercado en la que trabaja.

Estructura organizacional

Ilustración 3.

Organigrama Propuesto



Nota: Esta ilustración muestra el organigrama propuesto para la empresa.

Desagregación propuesta

Gerencia General:

Representante legal de la empresa quien carga con la responsabilidad absoluta de un buen manejo tanto interno como externo con los stakeholder es de la siguiente manera.

- Se Encarga de establecer políticas empresariales y controlar que el personal cumpla con los objetivos establecidos.
- Planificar la dirección de la empresa haciendo que la filosofía empresarial sea el pilar de todas las actividades y planes a trabajar.

Es quien regula, promueve y mantiene un sano convivir entre todos en la empresa, siendo el líder del clima laboral. Por ende, debe ser constante en conectar con cada uno

de los empleados, escuchar las necesidades y deseos con el objetivo de crear un ambiente laboral familiar.

Mantenerse a la vanguardia de lo que pasa tanto al interior de la empresa; con el personal y el cumplimiento de objetivos como al exterior de la empresa; la competencia, los clientes y buscar fortalecer la relación con proveedores.

Departamento Administrativo:

En el departamento administrativo se encuentran las tareas de controlar y planificar las operaciones de la empresa, se encarga de las actividades básicas de recursos humanos y maneja el mantenimiento del local.

Planificación y Control:

- Evalúa la situación que atraviesa la empresa con los departamentos de ventas y el financiero.
- Se encarga de realizar visitas a clientes, junto con el jefe de ventas y marketing.
- Se contacta mediante vía telefónica con los clientes y evalúa sus necesidades a la vez que se ofrece promociones y/o descuentos especiales.
- Analiza el presupuesto general del año para cada departamento.
- Compromete proyectos.
- Supervisa los informes contables y de auditoría con el fin de presentar a gerencia un informe final de calidad.
- Establece KPIs en las áreas fundamentales de la empresa
- Supervisar el cumplimiento de KPIs
- Convoca reuniones esporádicas para establecer nuevas políticas en el área comercial y financiera.

- Convoca reuniones esporádicas con el fin de evaluar el cumplimiento de las políticas establecidas.

- Convoca a reuniones una vez por mes, con el objetivo de intercambiar ideas e inquietudes y encontrar soluciones a problemas surgentes.

- Establece políticas de ventas con la ayuda del departamento comercial y los vendedores.

- Supervisa la ejecución eficiente de las políticas de ventas establecidas con un lapso mensual.

Recursos Humanos:

- Supervisa los horarios de entrada y salida del personal.

- Realiza el pago de nómina los primeros tres días del mes, manteniéndose en el régimen legal de cumplir con el empleado el pago de las horas extras y suplementarias, decimotercero y decimocuarto.

- Realiza el pago de comisiones a vendedores, con el uso del sistema contable.

- Incentiva al personal a cumplir con los objetivos y busca encontrar soluciones ante los problemas personales que puedan existir.

- Selección y contratación de nuevo personal.

- Elaboración de perfiles de cargo según las necesidades de la empresa.

- Registra permisos y vacaciones del personal.

- Motivar al personal con capacitaciones anuales según su rama.

Mensajero:

- Se encarga de realizar la limpieza del local.

- Abre y cierra el local.

- Retira pedidos de los proveedores locales.

- Encargado de las labores de trámites externos como pagos, transferencias u otros de similar índole.

- Realiza envíos de mercadería en situaciones limitantes del despachador.

Departamento Comercial:

Importaciones y Compras Nacionales:

- Cotización con los proveedores
- Confirma los montos monetarios que se sugiere pedir junto con el departamento contable.
- Análisis de precios
- Revisa el movimiento de productos al menos una vez por semana, contra factura y en el sistema contable.
- Señala los productos que se deben actualizar en stock.
- Confirma la orden de compra o importación mediante una meticulosa revisión de cantidades, precios y códigos debidamente solicitados puestos en la proforma.
- Se realizan los pagos, mediante cheques o transferencias bancarias.
- Presentación de documentos con el agente tramitador de importaciones para la nacionalización de la mercadería.

Bodega:

- Limpieza y mantenimiento de bodega
- Conteo físico y estado de mercadería para proceder a su correspondiente ubicación en bodega y almacén.

Jefe de Ventas:

- Cotizaciones
- Ventas

- Atención al cliente
- Comunicados de despacho con el cliente
- Confirmación de pedidos
- Generar plan comercial
- Supervisar y controlar el plan comercial
- Supervisar la rotación de productos para evitar el sobre stock o el reemplazo respectivo.

- Realiza seguimiento de cotizaciones mediante llamadas telefónicas.
- Controles de clientes en cuanto a su frecuencia de compras

Marketing:

- Comunica promociones
- Analiza la publicidad a anunciar
- Elaborar junto al jefe de ventas un plan de marketing
- Estudiar los comportamientos del sector y los clientes
- Realizar publicaciones constantemente en las redes sociales

Despachos:

- Encargado de supervisar los envíos
- Revisa contra factura la mercadería a ser despachada
- Realizan el embalaje correspondiente tomando en cuenta si la mercadería es de carácter frágil, pesado o voluminoso
- Prevé con anticipación la disponibilidad del despachador
- Analiza de acuerdo al volumen y/o peso el costo de despacho

Departamento Financiero:

Contabilidad General:

- Ingresos y egresos
- Manejo de cuentas
- Conciliación bancaria
- Declaraciones fiscales tributarias en el sistema SRI
- Monitoreo de cuentas por cobrar
- Monitoreo de cuentas por pagar
- Mayores
- Registro de facturas
- Ingresos al sistema contable de mercadería importada o comprada a nivel nacional después de su respectiva verificación por parte del bodeguero.
- Registro de costos de mercadería comprada en el país o importadas
- Establece el precio a la venta.

Cajas:

- Despacha productos
- Cobra
- Cierre de cajas
- Cuadros de caja al final del día

Inventarios:

- Realiza el control de inventarios
- Supervisa el orden de cerchas

- Controles trimestrales por área (cerchas y bodega) con la ayuda del bodeguero.

Cadena de Valor de Maquinaria y Comercio Ordoñez

Actividades Primarias:

Logística Interna:

- Los repuestos son pedidos con 15 a 21 días de anticipación. Se determinan qué productos pedir y las cantidades a pedir en el departamento de compras.

- Más del 80% de los pedidos provienen de los Estados Unidos y son despachados desde el puerto de Nueva York. El restante viene de Alemania, ambos vienen en su totalidad por carga aérea.

- Se tramita la llegada del producto hasta el local con los importadores; Melquisedec (si proviene de EE. UU.) y con Siaty Group (si proviene de Alemania). La mercadería que llega en promedio cada 2 a 3 semanas son despachadas directamente al local, ahorrándonos el transporte interno de mercadería.

- Al llegar la mercadería se procede a realizar la contabilidad contra pedido con los vendedores disponibles y la contadora, quien se encarga de inspeccionar y reportar cualquier alteración en el despacho por parte de los proveedores o de los tramitadores.

- En el proceso de supervisión del pedido, al mismo tiempo se procede a guardar la mercadería en su respectivo lugar, esta labor es específica de los vendedores y el bodeguero quien previamente se encarga de tener listo el espacio para la nueva mercadería.

- En el caso de haber algún repuesto o mercadería mal despachada, se procede a notificar al respectivo proveedor y programar una devolución con los plazos y parámetros sugeridos por el mismo proveedor. Justificando el error en el pedido confirmado por parte del departamento encargado de compras.

- Almacenamiento: los repuestos productos se mantienen en las cerchas que se encuentra a la visibilidad de los clientes en el counter y los productos pesados como aceites o bombas hidráulicas se encuentran en la bodega ubicadas en el sótano. Los productos que se encuentran en stock están hábiles para los vendedores de manera inmediata.

Operaciones:

- El control de inventarios: se realizan en los meses de agosto y diciembre, el primero del año se lo realiza en el mes de agosto ya que es un mes donde la empresa encuentra el tiempo suficiente para llevar a cabo la tarea con calma y a la vez este ayuda para que el último control de inventario llevado a cabo en diciembre sea más exacto.

- Pedidos: un día a la semana se revisa contra factura los repuestos que se han vendido y mediante el criterio de los vendedores y contabilidad se evalúa si es conveniente la importación de ciertos productos y las cantidades eficientes de pedido, esto con el propósito de no sobrecargarse de stock y mantener el producto por más tiempo del conveniente.

- Confirmación de Pedidos: el procedimiento que se ha llevado a cabo en las importaciones con una cantidad de inversión elevada es inspeccionado por gerencia, con el fin de controlar el presupuesto de pedidos y reconocer la existencia de algún error o inconvenientes.

- Pedidos especiales: En ocasiones, existen repuestos que no se encuentran disponibles en el medio, ni por competencia directas, indirectas ni informales, por ende, se ofrece al cliente la opción de importar el producto con un tiempo estimado de llegada de 15 a 21 días, con un pago del 50% del precio a la venta previa a la importación.

- Mantenimiento de Bodegas: El control de inventario no es suficiente en cuanto a el mantenimiento de bodega y cerchas de stock, ya que al menos 1 vez cada dos meses se

realiza una limpieza general o en ocasiones se divide en limpieza de cerchas ubicadas en primer piso y la bodega ubicada en el sótano del local. Esta operación se realiza con el propósito de mantener el lugar de trabajo limpio y presentable, y aunque no sean productos perecibles, se trata de mantener un sistema de inventario FIFO,

Logística Externa:

- Distribución: existen dos métodos de distribución, la directa e indirecta:

1. Directa: el cliente se acerca al local comercial físicamente.

2. Indirecta: el cliente recibe su repuesto en el terminal u oficina de transporte de su preferencia. Estas son por lo general; Servientrega, busetas de transporte y compañías de buses provinciales e interprovinciales.

Marketing y Ventas:

- Posicionamiento de marca: la empresa mantiene un amplio segmento en el mercado John Deere en el austro del Ecuador. Una vez al año realiza visitas a clientes, con el propósito de publicitar la marca y la empresa con la entrega de folletos, llaveros, termos, agendas y calendarios con el logo de la empresa.

- Promociones: Las promociones son elaboradas mediante una investigación previa sobre los repuestos y productos con baja rotación, si los precios de la competencia son altos o muy competitivos o en semanas con un movimiento bajo, se realiza las promociones convenientes que se comunican mediante WhatsApp y las redes sociales de la empresa.

- Fuerza de Ventas: Los clientes están ubicados en su mayoría en el sur del país, los vendedores se encargan de atender a los clientes locales como a quienes se contactan por celular (WhatsApp), el proceso que se lleva a cabo es la cotización en caso de que el

cliente sabe exactamente lo que necesita o se realiza un seguimiento para llegar a las verdaderas necesidades del cliente. Se procede a pedir el número de serie de la máquina y un diagnóstico de los requerimientos del mecánico, quien colabora con los vendedores para llegar a una conclusión efectiva sobre los repuestos que se necesitan.

- Ventas por celular: En la cadena de valor, este es una tarea que nos proporciona reconocimiento de los clientes, debido a que las cotizaciones que se realizan por medio del celular son ejecutadas por vendedores efectivos que tratan de hacerlo de forma temprana y eficiente, es decir, que lo que pague el cliente se a lo que realmente necesita.

Servicios:

- Servicio Post-Venta: se realizan visitas anuales a los clientes más continuos con el propósito de conversar y conocer sus nuevas necesidades, inconformidades y alguna recomendación para seguir cumpliendo las necesidades de los clientes.

- Atención al cliente: La gerencia se encarga de atender cualquier molestia o malentendido que se haya causado. Este proceso no tiene un protocolo ya que no son muchos los inconvenientes que se reclaman por arte de los clientes, sin embargo, se analiza la situación, se escucha tanto al cliente como a los vendedores quienes son el contacto directo y se llega a un acuerdo de parte del gerente y departamento de recursos humanos para alivianar la situación y asegurar que no vuelva a suceder. Esta actividad de apoyo es conveniente tanto para el cliente como para los que forman parte de la empresa.

Actividades de Apoyo:

Infraestructura: La empresa cuenta con 3 departamentos que comparten tareas con el fin de apoyar las actividades de: comercialización, administración y contable.

- Departamento Administrativo: cumple las funciones de recursos humanos, legales y de control.

- Departamento Financiero: cumple todas las actividades contables de la empresa.
- Departamento Comercial: realiza las labores de pedidos, bodegas y ventas.

Gestión de Recursos Humanos:

- Selección de personal: la empresa deberá contar con un departamento altamente capacitado para la selección adecuada de los nuevos trabajadores que serán asignados a las áreas correspondientes, tomando en cuenta esto según sus habilidades y destrezas.

- Mantenimiento de personal: este se realizará en base a la implementación de estrategias, control y respeto hacia los trabajadores de la empresa. Verificando que el personal este calificado para poder realizar las actividades que se le designen demostrando así que la producción que se obtenga será de alta calidad.

- Pago de nómina: el departamento administrativo es quien se ocupa de prever los pagos de sueldos, salarios, horas extras, suplementarias, decimotercero y decimocuarto a cada empleado.

Desarrollo tecnológico: En cuanto a sistemas de tecnología e información con los que cuenta la empresa es el sistema contable ABAGO, en cuanto a equipo tecnológico y de internet que son necesarios para el funcionamiento elemental de la empresa se tiene un programa de mantenimiento realizado por un tercero que consta de mantenimiento y prevención de virus cada 6 meses.

Se ha implementado un proyecto de modernización con base a aplicación de inteligencia de negocios con foco a la optimización de recursos y agilidad en la obtención de datos que ayuden a la toma de decisiones y formulación de estrategias, este proyecto se encuentra en sus fases iniciales, sin embargo, se hace mención ya que el objetivo general del proyecto es agregar valor a la empresa y por ende a los stakeholders.

Compras:

- Importaciones: Proviene de Estados Unidos o Alemania.
- Compras Nacionales: Se mantiene contacto directo con empresas que distribuyen cierta gama de productos en el país, con el fin de abaratar costos de importación y tener a la disponibilidad la cantidad de stock apropiado.
- Servicios de transporte: Tanto para recibir la mercadería como cuando es comercializada y es enviada por servicios de transporte.
- Servicios de mantenimiento de tecnología: se realiza un mantenimiento preventivo de los equipos cada 6 meses.
- Servicios legales: es un servicio tercerizado que se solicita en ciertas ocasiones del año.
- Servicios de Auditoría: es un servicio tercerizado que se requiere al final de cada año, es requerido por las unidades tributarias del país.
- Servicio de internet y teléfonos celulares.
- Compras de insumos para publicidad, se realizan una vez al año, por lo general unos meses antes de terminar el año.
- Compras de insumos: se solicitan insumos similares para los departamentos administrativos y financieros, como pueden llegar a ser; hojas papel bond, tinta de impresora, carpetas, entre otros. En el departamento comercial se prevén insumos tanto para el despacho desde el local como para envíos fuera del local, entre estos pueden llegar a ser; fundas, cartones, cintas, plástico de embalaje y entre otros.

Margen

El margen es el resultado del valor por el cual los clientes de la empresa optan menos el costo que tiene realizar cada tarea de la cadena de valor de la empresa encuentra en ciertas actividades una ventaja competitiva sobre a competencia, entre una de ellas está el manejar la logística interna y realizar pedidos con un máximo de 21 días, con el fin de tener en stock los repuestos más cotizados. En cuanto a una venta eficiente, la empresa tiene vendedores capacitados y preparados para solventar las necesidades básicas y específicas del nicho de mercado.

Ilustración 4.

Cadena de Valor de Maquinaria y Comercio Ordoñez



Notas: Esta ilustración presenta las actividades de los diferentes departamentos en las actividades de la cadena de valor.

Modelo de Negocios Canvas de Maquinarias y Comercio Ordoñez

- Segmento de mercado:
 - Los clientes son propietarios de maquinaria John Deere
 - Es un nicho ya que solo ofrece maquinaria Retroexcavadora John Deere
 - Buscan precios accesibles y productos de calidad

- Por lo general los clientes trabajan en el sector de la construcción
- Algunos de los dueños de las máquinas son operadores, ingenieros civiles, empresas constructoras o personas que solo alquilan maquinaria
- Están ubicados en la zona de sur del Ecuador, sobre todo en las provincias del Azuay, El Oro, Cañar, Guayas, Zamora y Santo Domingo

2. Propuesta de valor: Maquinarias y Comercio Ordoñez ofrece valor a los clientes mediante

- Un servicio de calidad y técnico,
- Un trato personalizado con clientes habituales.
- Repuestos de alta calidad y de variedad como alternos y genuinos
- Un amplio stock que resuelve los inconvenientes de tiempo.

3. Canales: Maquinarias y Comercio Ordoñez usa WhatsApp como canal principal tanto en el servicio de ventas como en comunicados de promociones y descuentos. De igual manera se usa el servicio de domicilio en cuanto a clientes ubicados en la misma ciudad y con servicios de envíos a todo el país por medio del transporte interprovincial o busetas.

4. Relaciones con los clientes: Maquinarias y Comercio Ordoñez tiene una relación con sus clientes en la cual destaca los valores del respeto, honestidad y responsabilidad con ofrecer un servicio de calidad.

- Respeto: Se basa en no discriminar ni abusar de la confianza de los clientes.

- Honestidad: Se trabajará arduamente en la producción y creación de la mercadería, para brindar una mayor calidad en cada producto que se adquiera por parte del cliente.

- Responsabilidad: Los valores principales dentro de la empresa son el respeto y la honestidad, por ende, la eficiencia y compromiso de ofrecer un producto de buena calidad; pues, se trata de cumplir con las necesidades de los clientes.

5. Flujo de Ingresos: la fuente principal de ingresos para la empresa es únicamente la venta de repuestos para la maquinaria John Deere, que por lo general son retroexcavadoras. Entre los productos más vendidos al por menor se ha podido categorizar los siguientes:

- Kits de sellos hidráulicos.
- Repuestos de mantenimiento (filtros y aceites).
- Kits de reparación de transmisión.

Los clientes han podido evidenciar que los productos que se ofrecen van de acorde a calidad y precio, por ende, se puede mantener dentro del mercado competitivo ante otras empresas que exhiben la misma mercadería, pero con una calidad inferior a la presentada. Así mismo, con los métodos de pago, ya que, solo se ofrece pagos al contado o con tarjeta de débito o crédito.

6. Recursos Claves:

- Recursos Físicos: Infraestructura (punto de venta físico y bodega).
- Recursos Humanos: Personal capacitado, vendedores con conocimiento específico en maquinaria pesada que ayude de manera técnica en la venta.

7. Actividades Claves: en primera estancia en las actividades claves es el pedido de repuestos que se comercialicen, haciéndola eficiente para que llegue la mercadería necesaria que no se estanque en inventarios, la importación efectiva de los mismos y por último la comercialización de repuestos de manera eficaz, es decir, una ventaja temprana para mantener una rotación equilibrada entre pedidos y ventas.

8. Socios Claves: entre los socios claves están los importadores, quienes ayudan en la logística de los productos. Los proveedores quienes entregan los repuestos para su comercialización y como socios claves también se incluyen mecánicos, que responden en el mercado con mucha eficiencia y por lo cual se crean recomendaciones de manera mutua.

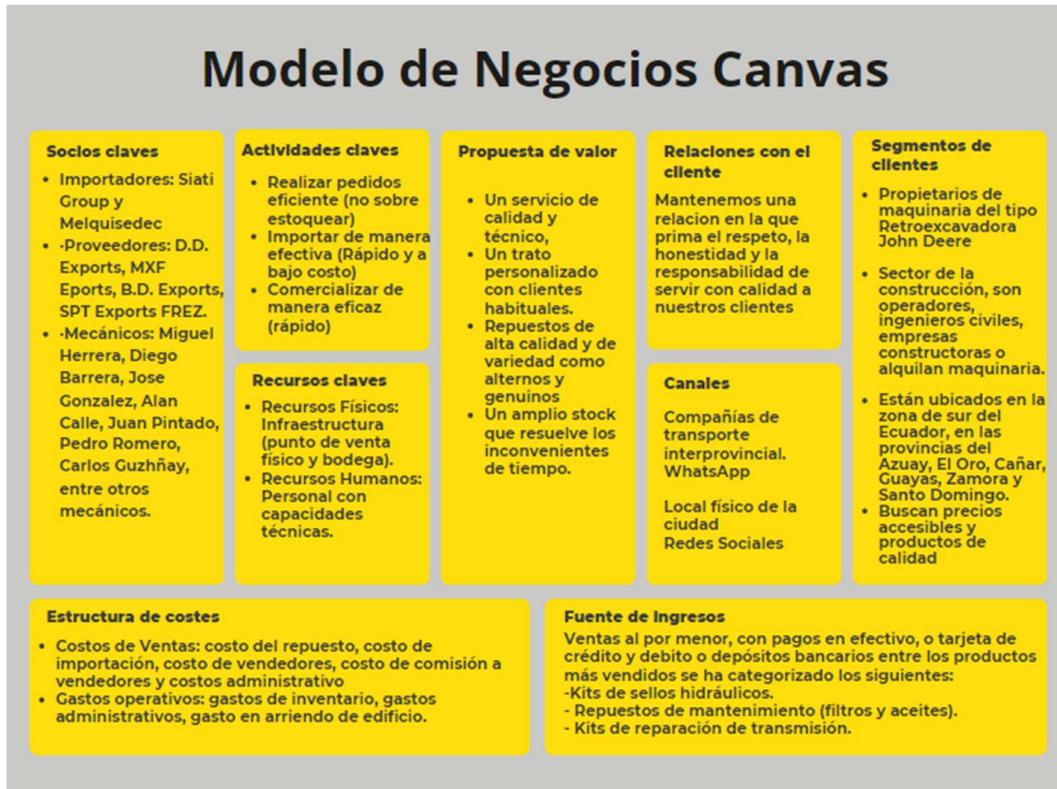
- Importadores: Siaty Group y Melquisedec
- Proveedores: DD Exports, MFX Exports, BD Exports, SPT Exports y FREZ.
- Mecánicos: Juan Pintado, Carlos Guzhnay, Diego Barrera, José González, Alan Calle y Miguel Herrera, entre otros.

9. Estructura de Costes: en los costos, los valores de las ventas representan más del 50 % de los mismos, ya que es una empresa comercial, y entre gastos operativos se tienen unos cuantos valores significativos:

- Costos de Ventas: costo del repuesto, costo de importación, costo de vendedores, costo de comisión a vendedores y costos administrativo
- Gastos operativos: gastos de inventario, gastos administrativos, gasto en arriendo de edificio.

Ilustración 5.

Modelo de negocio Canvas



Notas: Esta ilustración indica el análisis según el modelo Canvas.

FODA:

Tabla 1.

Departamento Administrativo

FODA Departamento Administrativo.	
<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ambiente laboral favorable. 2. Personal altamente calificado, motivado y comprometido con la empresa. 3. Baja rotación de personal. 4. Personal con experiencia en sus áreas de trabajo. 5. La empresa tiene experiencia en el mercado y mantiene buenas relaciones con stakeholders. 	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Innovar las herramientas de gestión y control que ayuden a la mejora continua de los procesos administrativos. 2. Alta demanda de estudiantes universitarios del área administrativa. 3. Expansión de la marca en el país.

<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ineficiencia en los procesos. 2. Falta de iniciativa en implementación de estrategias. 3. Carece de un controlador de gestión y rendimientos. 4. Carece de planificación, objetivos y reglamentos internos. 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas competidoras con alta agilidad administrativa y estratégica. 2. Inestabilidad política que sufre el país. 3. Regulaciones legales en el mercado y los constantes cambios en la ley. 4. Saturación del Mercado
--	--

Tabla 2.

Departamento Comercial

FODA Departamento Comercial.	
<p>Fortalezas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Un fuerte posicionamiento de marca. 2. Vendedores con experiencia en asesoría técnica y personalizada. 3. Ofrece productos de alta calidad 4. Ofrece variedad de productos; original, genuino y alternos. 5. Tiene stock al momento. 6. Mantiene buenas relaciones con proveedores y clientes. 7. La empresa tiene un amplio espacio de bodega. 	<p>Oportunidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El mercado de la construcción se considera una industria estable y rentable. 2. Los mecánicos del medio buscan asociarse con empresas. 3. Expandir la marca con sucursales en el área costera del país. 4. Introducirse a mercados complementarios de la construcción. 5. Disminuir costos de importación. 6. Nuevos canales de comunicación. 7. Implementar herramientas de gestión y control en los procesos comerciales e inventarios.
<p>Debilidades:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Precios moderadamente elevados a comparación de competencias. 2. Desorganización en bodegas. 3. No ofrece garantía. 4. La empresa mantiene una política de no aceptar devoluciones. 5. No cuenta con un plan de marketing. 6. Falta de herramientas de gestión para el cumplimiento de objetivos y elaboración de políticas comerciales. 7. Alteraciones en el inventario por un mal despacho. 	<p>Amenazas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas de la competencia con precios más económicos 2. Maquinaria china en el mercado con costos baratos 3. Algunos mecánicos importan los repuestos. 4. Crecimiento de comercialización de retroexcavadoras de otras marcas. 5. Crecimiento de locales comerciales de la competencia cerca del perímetro de la empresa. 6. Factores climáticos que impiden la actividad de maquinaria y su respectivo mantenimiento y reparación.

Tabla 3.

Departamento Financiero

FODA Departamento Financiero	
Fortalezas: <ol style="list-style-type: none">1. Liquidez.2. Capital propio.3. Confianza en la contadora general por sus conocimientos y su longevidad en la empresa.4. No mantiene cartera vencida desde hace algunos años.	Oportunidades: <ol style="list-style-type: none">1. Negociar convenios con cooperativas y bancos.2. Pautas legales que conviene económicamente al área de la construcción y a la inversión de maquinaria.3. Implementar herramientas de gestión y control en los procesos financieros y contables.
Debilidades: <ol style="list-style-type: none">1. Los proveedores no ofrecen ninguna línea de crédito.2. No ofrece créditos.3. Alteraciones en inventario por mala facturación.4. Falta de herramientas de gestión para el cumplimiento de objetivos y elaboración de políticas financieras.5. No existe un programa que agilice la información financiera con los demás departamentos.	Amenazas: <ol style="list-style-type: none">1. Algunas empresas competidoras tienen contratos con instituciones públicas2. Grandes empresas de la industria buscan monopolizar el mercado.3. Poco flujo de inversión por la inestabilidad económica y política.4. Inflación de precios a nivel internacional.5. Capacidad financiera inestable de los clientes.

1.5. Análisis externo

Microentorno

Perfil del Cliente

Geografía: Las provincias con mayor demanda de repuestos para maquinaria John Deere son las siguientes; Azuay, Cañar, Guayas, El Oro, Zamora y Santo Domingo.

Edad: Entre 25 a 65 años de edad.

Género: Masculino en su mayoría con más del 95%

Nivel académico: Profesionales de la rama; ingeniería civil y arquitectos. Bachilleres

Ocupación: Los clientes están en la industria de la construcción. Se tiene una cartera de clientes que son empresas constructoras, con una representación aproximada del 30%, mientras el restante son dueños de maquinaria que alquilan la misma con operadores o simplemente realizan trabajos ellos mismo.

Objetivo de la compra: Reparación o mantenimiento preventivo para su máquina retroexcavadora John Deere.

Frecuencia de compra: Estas varían entre una vez por semana o una vez por mes, dependiendo de la cantidad de trabajo que realiza la maquina y también del número de retroexcavadoras John Deere que tenga el cliente.

Proveedores

Tabla 4.

Matriz de análisis de proveedores

Proveedores Internacionales	Frecuencia de importaciones	Precios	Calidad	Disponibilidad	Ubicación
D.D. Exports	15 días	3	5	4	Nueva York
MXF Exports	3 meses	4	4	4	Miami
B.D. Exports	2 meses	4	3	3	Miami
SPT Exports	3 meses	4	4	4	Nueva Orleans
FREZ	4 meses	5	4	3	Europa

Nota: Esta tabla muestra el análisis de proveedores identificando la frecuencia, precios calidad, disponibilidad y ubicación. Fuente: Archivos Maquinarias y Comercio Ordoñez Cía. Ltda.

Más del 80% de los proveedores internacionales se encuentran ubicados en las zonas costeras de Estados Unidos, y representan alrededor del 90% de importaciones anuales.

Competencia

En el análisis de las competencias se han incluido las variables de fortalezas y debilidades de las mismas, al igual que un diagnóstico de portafolio de productos que ofrecen, ya que son muchas las que se especializan en una sola categoría de producto.

Matriz de Competidores.

Competidores Nivel Alto

Tabla 5.

Matriz de Competencia con Variables

Competencia Variables	J.D Parts	SediMotors	Agrícola y Tractores
Posicionamiento	+5	+3	+4
Precio	+4	+3	+5
Calidad	+5	+4	+3
Disponibilidad	+4	+4	+4
Portafolio	Todas las categorías de repuestos originales.	Tiene repuestos originales y alternos.	Repuestos alternos para la categoría de transmisiones.
Fortalezas	Tienen un excelente precio y convenio para	Ofrecen crédito. Clientes fieles y buena	Precios económicos.

	distribuir la marca John Deere. Contratos con el sector público y buen servicio postventa.	disponibilidad de stock para maquinas antiguas John Deere.	
Debilidades	Se limita únicamente a vender original. Altos costos de mantenimiento.	Un segmento de productos con mala calidad y precios altos	Productos de mala calidad.
Ubicación	Guayas-Pichincha-Azuay-Sto. Domingo-Los Ríos- Zamora	Cañar-Cuenca	Pichincha-Guayas-Los Ríos.

Fuente: Archivos Maquinarias y Comercio Ordoñez Cía. Ltda.

Competidores Nivel Intermedios

Tabla 6.

Matriz de competencia intermedia

Competencia Variables	Agro-Motores	Repuestos Internacionales	TractoCall
Posicionamiento	+3	+3	+4
Precio	+4	+4	+4
Calidad	+4	+4	+3
Disponibilidad	+4	+3	+3
Portafolio	Repuestos alternos para la categoría de motor. Repuestos para tractores agrícolas.	Repuestos alternos para la categoría de motor. Repuestos para maquinaria y tractores agrícolas.	Comercializan multimarca, repuestos y partes pesadas.

Fortalezas	Amplia gama en la de repuestos para la categoría de motores. Varias marcas con precios competitivos.	Amplio stock en repuestos. Precios competitivos.	Variedad de marcas de repuestos para John Deere y precios económicos.
Debilidades	Se limitan a expandir en cuanto a portafolio de productos.	Se dedican únicamente a la categoría de motores.	Desorganización en su departamento contable.
Ubicación	Guayaquil	Guayaquil	Pichincha- Guayas- Azuay- Zamora

Fuente: Archivos Maquinarias y Comercio Ordoñez Cía. Ltda.

Competidores Nivel Bajo

Tabla 7.

Matriz de competidores nivel bajo

Competencia Variables	Hidráulicos G.G.	DieselOro	Informales
Posicionamiento	+2	+3	+2
Precio	+4	+3	+3
Calidad	+2	+4	+3
Disponibilidad	+4	+2	+5
Portafolio	Venden únicamente repuestos para la categoría hidráulica	Tiene multimarca, sobre todo las marcas más comercializadas en	Son revendedores que mantiene un portafolio de

	de la maquinaria, En su mayoría a las maquinas John Deere.	El Oro; John Deere, Caterpillar y Komatsu.	clientes que confían en sus capacidades de abastecer de los repuestos necesarios
Fortalezas	Tienen un amplio stock y producen los cauchos Orines	Tienen su cartera de clientes en la provincia de El Oro y no invierte en inventarios.	Tienen la confianza de clientes y usualmente se alían con empresas del medio
Debilidades	Algunos productos que comercializan resultan de una calidad muy pobre.	Sus precios dependen netamente de los proveedores locales.	No tienen una marca que respalde y permita su crecimiento.
Ubicación	Cuenca	Machala	En todo el país

Fuente: Archivos Maquinarias y Comercio Ordoñez Cía. Ltda.

Macroentorno

PESTAL

Factores políticos:

El ámbito político en el que se encuentra el país siempre ha sido considerado turbulento, debido a su inestabilidad y descontento social entre los partidos gobernantes desde que el gobierno renunció en 2017. Por esta razón, a continuación, se presentará un análisis de la historia política de Ecuador desde 2017 hasta el presente año 2024.

El 2017 fue un año de transición política para Ecuador. El expresidente Lenín Moreno ganó las elecciones presidenciales en abril del mismo año, poniendo fin al gobierno de diez años del movimiento Alianza PAIS. Al interior de este gobierno se llevó a cabo un proceso de diálogo con la oposición, se hicieron esfuerzos para mejorar las relaciones con Estados Unidos y también se implementó la Ley de Reactivación Económica para atraer inversiones.

Los principales resultados obtenidos por el gobierno en 2017 se relacionaron con la implementación del plan Todo una Vida. Este plan tenía como objetivo mejorar la calidad de vida de la población ecuatoriana en sectores como educación, salud y vivienda. El gobierno también inició un diálogo con la oposición: Moreno se reunió con líderes de la oposición para llegar a un acuerdo sobre temas de interés nacional.

El 2018 fue un año de crecimiento económico y creciente malestar social en Ecuador, se implementó por parte del Gobierno una serie de medidas económicas, como la eliminación de los subsidios al combustible, lo que provocó protestas incluida una huelga de trabajadores a nivel nacional y movimientos sociales que protestaban contra las medidas gubernamentales. El logro más importante del gobierno fue la firma de un acuerdo con el FMI para un préstamo de 4.200 millones de dólares para financiar la economía, y al año siguiente comenzaron los llamados a un referéndum sobre la reforma constitucional.

Año 2019 fue de inestabilidad social en Ecuador, por la falta de diálogo con los diferentes sectores sociales, durante este período se produjo una crisis carcelaria, con varios disturbios y masacres, por lo que el gobierno declaró estado de emergencia en algunas regiones del país. Ese año se realizó el referéndum y se aprobaron algunas reformas. Una de las razones principales del conflicto entre la población y el gobierno fue la supresión del subsidio al combustible: esta medida provocó un aumento del precio de la gasolina y el diésel, que afectó a los sectores más pobres de la población.

La ley de revitalización económica ha sido criticada por sectores sociales porque supuestamente favorece a grandes grupos económicos y socava los derechos de los

trabajadores. El referéndum celebrado en febrero de 2019 fue visto por algunos sectores como una forma de legitimar la acción del gobierno, mientras que otros lo vieron como un intento de dividir a la oposición.

Dentro de las consecuencias de la inestabilidad política en 2019, tenemos que existió una crisis económica donde la economía ecuatoriana se contrajo con una tasa de decrecimiento del PIB del -0,6%. También se indicó un aumento de la tasa de pobreza que aumentó del 21,1% en 2018 al 21,5% en 2019. La tasa de desempleo aumentó del 4,5% en 2018 al 4,8% en 2019.

El 2020 fue un año de gran inestabilidad política y social en Ecuador, ya que la pandemia de COVID-19 golpeó al país con fuerza, lo que generó una crisis económica y sanitaria sin precedentes. El gobierno de Lenín Moreno enfrentó una serie de críticas por su manejo de la crisis, lo que llevó a un aumento de la polarización social.

La pandemia de COVID-19 golpea al Ecuador con fuerza, tuvo un impacto devastador en la población ecuatoriana. El país registró uno de los mayores índices de contagios y muertes por COVID-19 de la región. La economía se contrae y se incrementa el desempleo, se implementan medidas como el estado de excepción en marzo de 2020 para controlar la pandemia, el principal logro del gobierno en 2020 fue la implementación de la campaña de vacunación contra el COVID-19 que tuvo su comienzo en enero de 2021

El 2021 fue un año de transición política en Ecuador, ya que se posicionó Guillermo Lasso al ser el ganador de las elecciones presidenciales en febrero de 2021 por la alianza CREO-PSC, poniendo fin a cuatro años de gobierno de Lenín Moreno.

Los puntos más destacados del gobierno de Lasso en 2021 fueron que con la campaña de vacunación contra el COVID-19 se logró vacunar a aproximadamente el 70% de la población con dos dosis de la vacuna. Inició la recuperación económica, ya que se buscó atraer inversiones por lo que se firma el acuerdo con el FMI por \$6.500 millones para obtener financiamiento para la economía. Esto tuvo un efecto positivo ya que la economía comenzó a recuperarse con un crecimiento económico del 3,0% en 2021. La

Implementación de una estrategia mediante financiamiento donde el gobierno efectuó un plan de inversiones por \$35.000 millones para reactivar la economía.

El 2022 fue un año de inestabilidad política en Ecuador, ya que el gobierno de Guillermo Lasso enfrentó una serie de protestas y movimientos sociales en respuesta a las medidas económicas implementadas, como el decremento del subsidio al combustible. Se produce un paro nacional en junio de movimientos indígenas en protesta, pero se inicia con un proceso de diálogo para llegar a un acuerdo entre el gobierno y los líderes indígenas para poner fin al paro.

Dentro de lo más destacable fue que el gobierno logró vacunar a más del 80% de la población con dos dosis de la vacuna. La economía ecuatoriana continuó recuperándose en 2022, con un crecimiento del 2,9%.

Dentro del año 2023 la economía ecuatoriana ha continuado recuperándose en 2023, con un crecimiento del 3,5% en el primer trimestre. En cuanto al Gobierno la consulta popular fue convocada por el gobierno para reformar la Constitución, pero no tuvo éxito. Por lo que, el presidente Guillermo Lasso decretó la muerte cruzada que es un mecanismo que permite al presidente o a la Asamblea Nacional disolver el otro poder y llevo a llamar a nuevas elecciones presidenciales y legislativas en 2023.

Esto ocasionó que, en el último periodo del año 2023, Ecuador experimentó una importante crisis política y social, que culminó con la elección de Daniel Noboa como presidente en octubre. Antes de esta fecha, el país estaba enfrentando problemas como la inseguridad, la corrupción y la desconfianza en las autoridades, así como en el sistema carcelario ecuatoriano ha experimentado una serie de crisis con motines y masacres que han dejado decenas de muertos. Lo que llevo a un aumento de la delincuencia en Ecuador a finales del 2023, especialmente en las ciudades grandes.

En el presente año 2024 dentro de los puntos más importantes tenemos que el nuevo gobierno del presidente Daniel Noboa, nombrado en octubre de 2023, ha declarado un estado de emergencia y de conflicto interno debido a la infiltración de grupos criminales

en las cárceles y en la sociedad ecuatoriana. Por lo que, el gobierno inicia con su plan de reformas económicas y sociales que busca mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos mediante la implementación de diversas políticas de control contra la delincuencia.

Dentro de la historia del Ecuador podemos determinar puntos claves del gobierno en donde afecta al ambiente político del país por lo que a su vez afecta al sector empresarial. A continuación, se realizó un cuadro de influencia del factor Político dentro del sector industrial en la empresa Maquinarias y Comercio Ordoñez donde se encuentra el análisis:

Tabla 8.

Influencia del indicador político.

Positiva	Negativa
Reformas económicas actuales del plan del gobierno para mejorar la situación del país. Reformas políticas actuales en el plan de seguridad lo que produce mejoras combatiendo la delincuencia y la inseguridad en el país.	Elecciones presidenciales de 2017 y 2021: Cambio de gobierno y nuevos proyectos políticos. Crisis económica: Impacto del COVID-19 y medidas para reactivar la economía. Paro nacional de 2022: Protestas sociales y diálogo con el gobierno.

Factores Económicos:

PIB

El Producto Interno Bruto (PIB) del Ecuador, indicador del valor total de bienes y servicios finales producidos en el país durante un periodo de tiempo determinado, ha experimentado una evolución notable en los últimos años. Si bien el crecimiento ha sido heterogéneo, con algunos años de expansión y otros de contracción, se observa una tendencia general al alza.

Un mayor PIB generalmente indica un mayor crecimiento económico y, por lo tanto, una mayor demanda de bienes y servicios. Esto podría traducirse en un aumento en las ventas para Maquinarias y Comercio Ordoñez especialmente si se enfoca en sectores que están impulsando el crecimiento del PIB.

Un PIB en crecimiento puede generar un clima de mayor confianza en la economía, lo que podría incentivar a las empresas a invertir en nuevas maquinarias, equipos o tecnología. Esto podría mejorar la eficiencia y productividad del negocio, permitiéndole aumentar su producción y competitividad.

El PIB puede afectar el costo de los insumos que se utilizan en un negocio, como materias primas, mano de obra y energía. Un aumento en el PIB puede generar inflación, lo que significa que el costo de estos insumos podría aumentar. Esto podría afectar negativamente la rentabilidad del negocio.

El gobierno puede implementar políticas económicas en respuesta al crecimiento del PIB, como cambios en las tasas de interés o impuestos. Estas políticas pueden tener un impacto directo en el negocio, ya que podrían afectar su acceso a financiamiento, el costo de capital o la demanda de sus productos. A continuación, se indica una tabla con los valores de los últimos 5 años del PIB del Ecuador:

Tabla 9.

PIB 2017 al 2024

Año	PIB (millones USD)	Variación anual (%)
2017	103.456	-2,4
2018	103.833	0,4
2019	104.414	0,6
2020	98.441	-5,7
2021	102.372	4
2022	105.314	2,9
2023**	108.000**	2,6**
2024**	111.000**	2,8**

Notas: El Producto Interno Bruto se encuentra a precios constantes de 2010 y las cifras del 2023 y 2024 son proyecciones del Banco Central del Ecuador. Fuente: Banco Central del Ecuador

Como análisis tenemos que El PIB ecuatoriano ha experimentado una tendencia a la recuperación desde 2020, tras la caída registrada en ese año debido a la pandemia de COVID-19. Se espera que el PIB ecuatoriano continúe creciendo en los próximos años, con un crecimiento moderado pero sostenido.

Inflación

La inflación, definida como el aumento general de los precios durante un período de tiempo, ha experimentado importantes fluctuaciones en el Ecuador en los últimos años, reflejando sus valores tanto momentos de deflación como de inflación moderada. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ecuador registró una tasa de inflación anual de -0,20% en 2017, la más baja de la última década, lo que refleja la recuperación de la competitividad económica del país después de años de altos precios del petróleo y el resultado. las consecuencias son una caída de la demanda.

A continuación, se muestra un cuadro del Banco Central del Ecuador con valores de inflación de enero de 2021 a enero de 2024:

Ilustración 6.

Inflación 2021 al 2024



Fuentes: Banco Central del Ecuador. (2023). Información económica.

La inflación en Ecuador ha experimentado una tendencia irregular en los últimos años, pasando de un 0,12% en enero del 2021 a un 0,72% en enero del 2022 hasta llegar a enero del 2024 ubicándose en un 0,13%.

Dentro de la inflación es importante analizar cómo puede afectar a la empresa tanto en temas de producción, demanda, competencia, financiamiento, es por eso por lo que se elaboró la siguiente tabla como análisis de la Demanda, Competencia, Financiamiento y la incertidumbre del Mercado.

Tabla 10.

Inflación y su efecto en la Demanda, Competencia, Financiamiento e Incertidumbre.

Demanda:	Competencia:	Financiamiento:	Incertidumbre:
Si la inflación es alta, los consumidores pueden tener menos dinero disponible para comprar maquinaria y equipos de construcción y sus respectivos repuestos. Esto podría reducir la demanda de los productos del negocio y afectar negativamente sus ventas.	La inflación afecta de manera diferente a los distintos competidores en el mercado. Las empresas con mayor poder de mercado pueden ser más capaces de trasladar los costos de la inflación a sus clientes, mientras que las empresas más pequeñas tienen que absorber estos costos o reducir sus márgenes de ganancia.	La inflación puede aumentar las tasas de interés, lo que puede dificultar que el negocio obtenga financiamiento para comprar nuevos equipos o expandir sus operaciones.	La inflación puede generar incertidumbre en el mercado, lo que puede dificultar que el negocio planifique su futuro y tome decisiones de inversión.

Las tasas de interés en Ecuador son un tema de gran importancia para la economía del país, ya que influyen en el costo del crédito, la inversión y el consumo. La evolución reciente de las tasas de interés es que en el año 2020 tuvo una disminución debido a la pandemia de COVID-19. Y que durante los años 2021-2023 tuvo un aumento gradual debido a la recuperación económica y la inflación.

Tabla 11.

Tipos, Determinación e Importancia de las tasas de interés.

Tipos de tasas de interés:	Determinación de las tasas de interés:	Importancia de las tasas de interés:
<p>Tasa de interés activa: Es el porcentaje que cobra una institución financiera por prestar dinero.</p> <p>Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución financiera por los depósitos de dinero.</p>	<p>Banco Central del Ecuador: Establece la tasa de interés de referencia, que es la base para las demás tasas de interés del sistema financiero.</p> <p>Oferta y demanda de dinero: Influyen en las tasas de interés del mercado.</p> <p>Riesgo del prestatario: Afecta el costo del crédito.</p>	<p>Costo del crédito: Afectan el acceso al crédito para las empresas y las personas.</p> <p>Inversión: Influyen en la decisión de invertir en el país.</p> <p>Consumo: Impactan en el gasto de los consumidores.</p>

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2023). Información económica.

A continuación, se presenta la tabla donde están las tasas de Interés activa en el año 2024 de los diferentes sectores económicos:

Tabla 12.
Tabla de interés activa

TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES Porcentajes	
Banco Central del Ecuador	
Febrero 2024	
Cumpliendo las funciones establecidas en el Artículo 36, numeral 8 del Código Orgánico y Financiero; el BCE realiza el "Monitoreo de las tasas de interés con fines estadísticos". El establecimiento del sistema de tasas de interés para las operaciones activas y pasivas del sistema financiero nacional y las demás tasas de interés requeridas por la ley corresponden a la Junta de Política y Regulación Financiera, conforme lo indica el mismo COMF en el artículo 14.1	
1. TASAS DE INTERÉS ACTIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES VIGENTES PARA EL SECTOR FINANCIERO PRIVADO, PÚBLICO Y, POPULAR Y SOLIDARIO	
Tasas de Interés Activas Referenciales ¹	
Segmentos de Crédito ²	% anual
Productivo Corporativo	10,34
Productivo Empresarial	11,19
Productivo PYMES	11,27
Consumo	16,32
Educativo	8,82
Educativo Social	5,49
Vivienda de Interés Público	4,98
Vivienda de Interés Social	4,98
Inmobiliario	9,94
Microcrédito Minorista	20,24
Microcrédito de Acumulación Simple	20,71
Microcrédito de Acumulación Ampliada	20,18
Inversión Pública	8,60

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2023). Información económica.

Tabla 13.
Tabla de interés pasiva

3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	6,72	Plazo 121-180	7,96
Plazo 61-90	7,34	Plazo 181-360	8,26
Plazo 91-120	7,44	Plazo 361 y más	9,38
4. OTRAS TASAS REFERENCIALES			
Tasa Pasiva Referencial	7,95	Tasa Legal	10,34
Tasa Activa Referencial	10,34	Tasa Máxima Convencional	11,02

Fuente: Banco Central del Ecuador. (2023). Información económica.

Riesgo País

El índice del riesgo país, también conocido como riesgo soberano, es un indicador que mide la probabilidad de que un país incumpla con sus obligaciones financieras con los inversores extranjeros. Se calcula como la diferencia entre la tasa de interés que paga un gobierno por sus bonos y la tasa de interés que paga el gobierno de los Estados Unidos por bonos similares.

En términos más simples, el índice del riesgo país refleja la confianza que tienen los inversores en la capacidad de un país para pagar sus deudas. Un índice alto indica que los inversores consideran que el país tiene un alto riesgo de impago, mientras que un índice bajo indica que los inversores consideran que el país es un buen lugar para invertir.

Tabla 14.

Factores e Impactos del crecimiento del valor del riesgo país.

Factores que se toma en cuenta para calcular el riesgo país.	Impacto que tiene el valor del riesgo país.
Factores económicos: Crecimiento económico, inflación, estabilidad fiscal, deuda externa.	Costo del crédito: Aumenta el costo del financiamiento para el gobierno y las empresas.
Factores políticos: Estabilidad política, gobernabilidad, seguridad jurídica.	Inversión: Desalienta la inversión extranjera y nacional.
Factores externos: Precio del petróleo, condiciones del mercado financiero internacional.	Confianza del consumidor: Afecta negativamente la confianza de los consumidores.

Según datos del banco central se realizó el siguiente cuadro de Evolución del Riesgo País del Ecuador durante los años 2020 al año actual 2024:

Tabla 15.

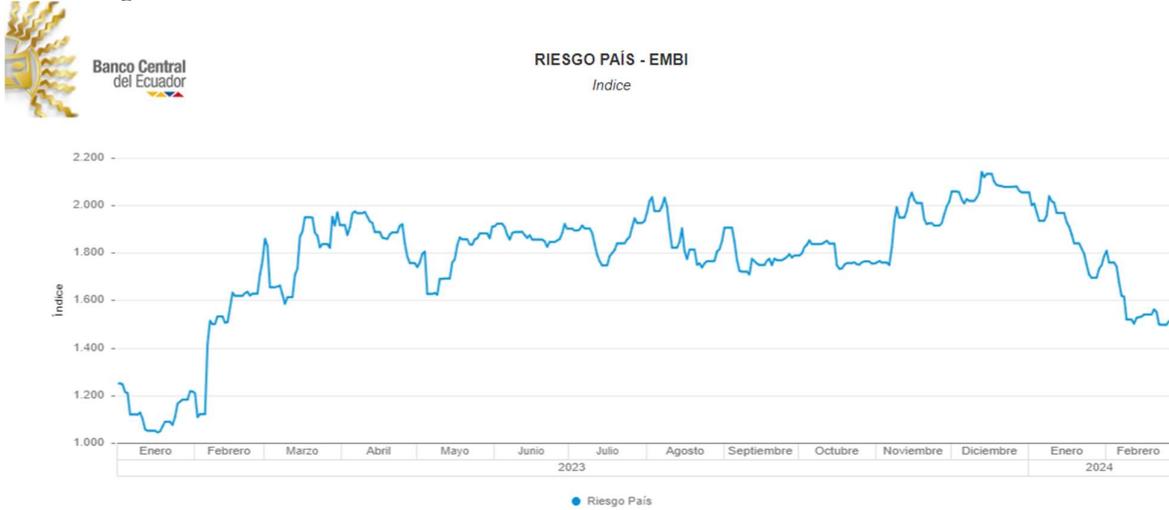
Evolución del Riesgo País del Ecuador 2020 al 2024

2020	El Riesgo País de Ecuador alcanzó un pico de un poco más de 5.350 puntos en marzo debido a la pandemia de COVID-19.
2021	Disminuyó gradualmente a 900 puntos en diciembre.
2022	Se mantuvo relativamente estable llegando a 1.300 puntos en diciembre.
2023	Tuvo una tendencia al alza, alcanzando los 2.133 puntos en diciembre.
2024	Se espera que el Riesgo País se mantenga elevado, con un promedio que este entre los 2.000 puntos.

A continuación, en la siguiente imagen se puede ver el comportamiento del Riesgo País en el último año:

Ilustración 7.

Riesgo País 2023 al 2024



Notas: En esta ilustración los valores del riesgo país son en el periodo de enero del 2023 a enero del 2024. Fuente: Banco Central del Ecuador.

A continuación, se realizó un cuadro de influencia de los factores Económicos dentro del sector industrial en la empresa Maquinarias y Comercio Ordoñez donde se encuentra el análisis:

Tabla 16.

Influencia del indicador Económico

Positiva	Negativa
La economía ecuatoriana ha mostrado un desempeño positivo en los últimos años, con una baja inflación, un crecimiento sostenido del PIB. Sin embargo, aún persisten desafíos como la desigualdad social y económica. El gobierno ecuatoriano en curso continúa implementando diversas medidas para enfrentar estos desafíos y alcanzar un desarrollo económico sostenible e inclusivo.	En general, la inflación puede tener un impacto negativo en la empresa Maquinarias y Comercio Ordoñez. El negocio debe tomar medidas para mitigar los efectos de la inflación, como buscar proveedores con precios más estables, aumentar su eficiencia operativa y diversificar su base de clientes. El Riesgo País de Ecuador se ha mantenido elevado en los últimos años, lo que afecta

<p>El PIB del Ecuador como los demás indicadores Políticos pueden tener un impacto significativo en un negocio de Maquinarias y Comercio Ordoñez, por lo que el negocio debe estar atento a las tendencias del PIB y analizar cómo estas podrían afectar su demanda, costos, inversiones y competencia.</p>	<p>negativamente la economía del país. El gobierno ecuatoriano debe tomar medidas para reducir el Riesgo País y mejorar la confianza de los inversores.</p>
---	---

Factores Sociales:

Población

La población de Ecuador ha experimentado un crecimiento sostenido en las últimas décadas, según datos del INEC: En el año 2000, la población era de 12,2 millones de habitantes. En 2010, la población era de 14,5 millones de habitantes. En 2023, la población se estima en 18,1 millones de habitantes. Se proyecta que la población de Ecuador continúe creciendo en las próximas décadas, alcanzando los 21 millones de habitantes en 2050.

Tabla 17.

Factores e Impactos del crecimiento de la población

<p>Factores que influyen en el crecimiento de la población:</p>	<p>Impacto del crecimiento de la población:</p>
<p>Tasa de natalidad: La tasa de natalidad en Ecuador ha experimentado una disminución en las últimas décadas, pero aún se mantiene por encima del nivel de reemplazo (2,1 hijos por mujer).</p>	<p>Presión sobre los recursos naturales: El crecimiento de la población aumenta la presión sobre los recursos naturales como el agua, la tierra y los alimentos. Demanda de servicios públicos: El crecimiento de la población aumenta la</p>

<p>Tasa de mortalidad: La tasa de mortalidad en Ecuador ha disminuido significativamente en las últimas décadas, debido a las mejoras en la salud pública y la calidad de vida.</p> <p>Migración: La migración internacional ha tenido un impacto relativamente bajo en el crecimiento de la población de Ecuador en las últimas décadas.</p>	<p>demanda de servicios públicos como la educación, la salud y la vivienda.</p> <p>Desempleo: El crecimiento de la población puede aumentar la tasa de desempleo si no se genera suficiente empleo para absorber a la nueva fuerza laboral.</p>
---	---

Fuentes: Instituto Nacional de Estadística y Censos; Ministerio de Salud Pública.

Dentro de los factores sociales es importante conocer a parte de la evolución histórica, la tasa de crecimiento poblacional, por lo que a continuación, se realizó una tabla con los datos Poblacionales donde los habitantes presentan estadísticas hasta el 31 de diciembre de cada año. De esta manera la Tasa de Crecimiento se calcula como la variación anual de la población:

Tabla 18.

Población y Tasa de crecimiento 2017 al 2024

Año	Población (millones)	Tasa de Crecimiento Poblacional (%)
2017	17.084	1.44
2018	17.248	0.96
2019	17.407	0.93
2020	17.563	0.90
2021	17.719	0.89
2022	17.875	0.88
2023	18.032	0.87
2024**	18.189**	0.86**

Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Censos

La población de Ecuador ha crecido a un ritmo moderado en los últimos años, con una tasa de crecimiento anual promedio de 0.90% entre 2017 y 2023. Se espera que la

población de Ecuador continúe creciendo en los próximos años, pero a un ritmo ligeramente menor, con una tasa proyectada de 0.87% entre 2023 y 2024.

Urbanización

Al igual que con la población la urbanización ha experimentado un crecimiento durante las últimas décadas, este ha impulsado por factores económicos y políticos. Según datos del INEC en el año 2000, el 55% de la población ecuatoriana vivía en zonas urbanas, mientras que, en el pasado año 2023, se estima que el **70%** de la población ecuatoriana vive en zonas urbanas. Por lo que, se proyecta que la población urbana de Ecuador continúe creciendo en las próximas décadas, alcanzando el 80% en 2050.

Influencia del Crecimiento de la urbanización en las empresas de comercio de repuestos y maquinaria pesada en Ecuador.

Tabla 19.

Factores e Impacto del crecimiento de la variable urbanización

Factores que influyen en el crecimiento de la urbanización:	Impacto del crecimiento de la urbanización:
<p>Migración rural-urbana: La migración desde las zonas rurales a las zonas urbanas es el principal factor que impulsa el crecimiento de la urbanización en Ecuador.</p> <p>Crecimiento económico: El crecimiento económico en las ciudades atrae a la población rural en busca de mejores oportunidades de empleo y educación.</p> <p>Acceso a servicios: Las zonas urbanas ofrecen un mejor acceso a servicios públicos como la educación, la salud, el agua potable y el saneamiento.</p>	<p>Presión sobre los servicios públicos: El crecimiento de la población urbana aumenta la presión sobre los servicios públicos como la educación, la salud, la vivienda y el transporte.</p> <p>Problemas ambientales: La urbanización puede generar problemas ambientales como la contaminación del aire y del agua, la generación de residuos sólidos y la expansión urbana descontrolada.</p> <p>Desigualdad social: La urbanización puede aumentar la desigualdad social entre las zonas urbanas y rurales, y entre los diferentes grupos sociales dentro de las ciudades.</p>

El crecimiento de la urbanización en Ecuador puede tener un impacto significativo en las empresas de comercio de repuestos para maquinaria pesada de varias maneras:

Tabla 20.

Impacto de empresas de comercio y maquinaria pesada.

Demanda:	Competencia:	Logística:	Recursos humanos:
<p>Aumento de la demanda: El crecimiento de la población urbana aumenta la demanda de productos y servicios, lo que puede ser una oportunidad para las empresas comerciales de maquinaria pesada y sus respectivos repuestos.</p> <p>Cambio en la demanda: Las necesidades de la población urbana pueden ser diferentes a las de la población rural, lo que puede requerir que las empresas adapten su oferta de</p>	<p>Mayor competencia: El crecimiento de la población urbana puede atraer a más empresas al mercado, lo que puede aumentar la competencia.</p> <p>Necesidad de diferenciación: Las empresas comerciales de maquinaria pesada y sus respectivos repuestos deben diferenciarse de sus competidores para tener éxito en un mercado más competitivo.</p>	<p>Nuevos desafíos logísticos: La distribución de productos y servicios en zonas urbanas puede ser más compleja que en zonas rurales, lo que puede requerir que las empresas adapten su logística.</p> <p>Oportunidades en logística: El crecimiento de la urbanización también puede crear oportunidades para las empresas de logística que pueden ofrecer soluciones eficientes para la distribución de productos en zonas urbanas.</p>	<p>Acceso a mano de obra: La mayor concentración de población en zonas urbanas facilita el acceso a mano de obra calificada para las empresas.</p> <p>Necesidad de capacitación: Las empresas comerciales de maquinaria pesada y sus respectivos repuestos necesitan invertir en la capacitación de su personal para que puedan adaptarse a las nuevas necesidades del mercado urbano.</p>

productos y servicios.			
------------------------	--	--	--

Fuente: Nacional de Estadística y Censos; Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda.

Nivel de Educación

La educación en el territorio ecuatoriano ha tenido grandes avances durante los últimos años, ya que, tiene en su poder un sistema educativo que empieza desde la educación inicial hasta la educación universitaria. Esto ha sido gracias a leyes y programas educativos que mejoran el sistema y han logrado que cada año la tasa de analfabetismo disminuya notablemente. A continuación, se realizó una tabla donde se encuentran indicadores como el porcentaje de analfabetismo, la inversión en Educación equivalente por el PIB:

Tabla 21.
Porcentaje de Analfabetismo, Inversión y PIB

Año	Analfabetismo	Inversión en Educación (%)	Inversión en Educación (millones USD)	PIB (millones USD)
2020	4.4%	4.5% del PIB	4429,845	98.441
2021	4.2%	4.6% del PIB	4709,112	102.372
2022	4.0%	4.7% del PIB	4949,758	105.314
2023	3.8%	4.8% del PIB	5184,000	108.000
2024**	3.6%**	4.9% del PIB**	5439,000**	111.000**

Fuentes: Ministerio de Educación (2024); Instituto Nacional de Estadística y Censos (2024).

El crecimiento de la población, urbanización y educación es un desafío importante para Ecuador, pero también presenta oportunidades para el desarrollo del país. Es por ello que el gobierno ecuatoriano debe implementar políticas para aprovechar las oportunidades y promover un desarrollo económico sostenible. A continuación, se realizó un cuadro de influencia de los factores sociales dentro del sector industrial en la empresa Maquinarias y Comercio Ordoñez donde se encuentra el análisis:

Tabla 22.

Influencia del indicador Social

Positiva	Negativa
<p>La influencia de estos factores Sociales es un punto muy importante para la empresa ya que estos se aplican directamente con el sector industrial al que pertenece.</p> <p>Para aprovechar este crecimiento de las variables la empresa podría considerar:</p> <p>Realizar estudios de mercado para comprender las necesidades y preferencias de la población urbana. Desarrollar estrategias de marketing y publicidad dirigidas a la población urbana. Invertir en la capacitación y desarrollo profesional de sus empleados. Implementar políticas de responsabilidad social empresarial que beneficien a la comunidad.</p>	<p>Dentro de los impactos negativos se tiene que dentro del país aún hay desafíos que enfrentar como problemas de seguridad, corrupción, pobreza y desempleo donde el gobierno ecuatoriano debe continuar invirtiendo para asegurar un desarrollo sostenible del país.</p>

Factores Tecnológicos:

En los últimos años, Ecuador ha experimentado un crecimiento significativo en la adopción de nuevas tecnologías. Esto ha tenido un alto impacto en diversos sectores de la economía, incluyendo el comercio, la industria, la agricultura entre otros servicios. Mejorando de esta manera significativamente la productividad de los diferentes sectores industriales tanto en eficiencia, operaciones, control, mano de obra y automatización de estas. Es por esto que a continuación se presenta una tabla con las principales innovaciones que se han tenido durante los últimos años:

Tabla 23.*Principales innovaciones tecnológicas*

Internet y las telecomunicaciones:	Comercio electrónico:	Inteligencia artificial:	Big data:	Internet de las cosas:
La penetración de internet en Ecuador ha aumentado considerablemente en la última década, alcanzando un 70% de la población en 2023. Esto ha impulsado el desarrollo del comercio electrónico, las redes sociales y la banca en línea.	El comercio electrónico ha experimentado un rápido crecimiento en Ecuador, con un aumento del 20% en las ventas online en 2023. Este crecimiento se ha visto favorecido por la mayor accesibilidad a internet, la adopción de pagos electrónicos y el crecimiento de las plataformas de comercio electrónico.	La inteligencia artificial se está utilizando cada vez más en Ecuador en áreas como la agricultura, la salud y el servicio al cliente. Algunas empresas ecuatorianas ya están utilizando la IA para automatizar tareas, mejorar la eficiencia y personalizar sus productos y servicios.	El big data se está utilizando cada vez más en Ecuador para tomar decisiones estratégicas en áreas como el marketing, las finanzas y la logística. Las empresas ecuatorianas están empezando a utilizar el big data para analizar el comportamiento de sus clientes, optimizar sus operaciones y mejorar su competitividad.	El internet de las cosas se está utilizando cada vez más en Ecuador para conectar dispositivos y mejorar la eficiencia en áreas como la agricultura, la industria y la energía. Algunas empresas ecuatorianas ya están utilizando el iot para monitorizar sus equipos, optimizar sus procesos y mejorar la seguridad.

Fuente: Ministerio de Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

Impacto en las Empresas:

Las innovaciones tecnológicas están teniendo un impacto significativo en las empresas ecuatorianas. Algunas de las principales consecuencias son:

- Mayor eficiencia: Las empresas que adoptan nuevas tecnologías pueden mejorar su eficiencia y productividad, lo que les permite reducir costos y aumentar su competitividad.

- Nuevos mercados: Las nuevas tecnologías permiten a las empresas acceder a nuevos mercados y clientes, tanto a nivel nacional como internacional.

- Mejora en la atención al cliente: Las empresas pueden utilizar las nuevas tecnologías para mejorar la atención al cliente, ofrecer un servicio más personalizado y aumentar la satisfacción de sus clientes.

- Nuevos modelos de negocio: Las nuevas tecnologías están permitiendo el desarrollo de nuevos modelos de negocio, como la economía colaborativa o la suscripción.

A continuación, se realizó un cuadro de influencia de los factores Tecnológicos dentro del sector industrial en la empresa Maquinarias y Comercio Ordoñez donde se encuentra el análisis:

Tabla 24.

Influencia del indicador Tecnológico

Positiva	Negativa
Las innovaciones tecnológicas están transformando el panorama empresarial en Ecuador por lo que las empresas que adoptan estas tecnologías de manera estratégica estarían mejor posicionadas para competir en el mercado global y tener éxito en el futuro. Dentro de las posibles aplicaciones para la empresa Maquinaria y Comercio Ordoñez se podría tomar en cuenta las siguientes	A pesar de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, también existen algunos desafíos que las empresas ecuatorianas deben enfrentar: Acceso a la tecnología: El acceso a la tecnología puede ser un desafío para las pequeñas y medianas empresas, que no siempre tienen los recursos

<p>alternativas lo que permitirá ayudar a mejorar su eficiencia, aumentar sus ventas y llegar a nuevos clientes:</p> <p>Realizar un estudio sobre el comercio electrónico para vender sus productos a un público más amplio.</p> <p>Desarrollar estrategias para implementar las innovaciones tecnológicas en la empresa.</p> <p>Invertir en tecnología y capacitar a su personal para aprovechar las oportunidades que ofrecen las innovaciones tecnológicas.</p>	<p>necesarios para invertir en nuevas tecnologías.</p> <p>Capacitación: La falta de personal capacitado para usar las nuevas tecnologías puede ser un obstáculo para la adopción de estas tecnologías por parte de las empresas.</p> <p>Marco regulatorio: El marco regulatorio no siempre está actualizado para adaptarse al ritmo de las nuevas tecnologías, lo que puede generar incertidumbre para las empresas.</p>
--	--

Factores Ambientales:

Los factores ambientales en Ecuador son fundamentales para la comprensión de su desarrollo sostenible y la preservación de su diversidad biológica única. El país alberga una amplia gama de hábitats, desde selvas tropicales hasta ecosistemas montañosos, convirtiéndose en un punto focal para la investigación y conservación ambiental.

Como señala el informe del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC), Ecuador presenta una riqueza paisajística amenazada por actividades humanas, lo que ha llevado a problemas como la deforestación y la degradación de paisajes naturales. Estos desafíos ambientales, exacerbados por el cambio climático, han provocado la pérdida de biodiversidad y recursos genéticos en el país, con el 78% de las especies de plantas endémicas enfrentando problemas de conservación. La educación ambiental y la adopción de medidas de conservación son cruciales para abordar estos problemas y garantizar un equilibrio entre el desarrollo económico y la protección del entorno natural en Ecuador

Regulaciones Ecológicas:

Ecuador cuenta con una serie de leyes y regulaciones ambientales, como la Ley de Gestión Ambiental y la Ley de Recursos Hídricos. Sin embargo, la aplicación de estas leyes es un desafío, debido a la falta de recursos y de capacidad institucional.

Empresas Verdes:

En los últimos años, ha habido un crecimiento en el número de empresas verdes en Ecuador, estas empresas están desarrollando productos y servicios que son amigables con el ambiente, que toman en cuenta alternativas como:

- Utilizar energía renovable en sus operaciones.
- Reducir el consumo de agua y materiales.
- Implementar un programa de reciclaje.
- Ofrecer incentivos a los empleados para que adopten prácticas sostenibles.
- Colaborar con otras empresas y organizaciones para promover la sostenibilidad.

Avances específicos en Ecuador:

En definitiva, los factores ecológicos son importantes para Ecuador, ya que la riqueza natural del país es una fuente de ingresos y de bienestar para la población. Sin embargo, esta riqueza natural se enfrenta a una serie de desafíos ambientales. Es importante que Ecuador tome medidas para proteger su medio ambiente para las generaciones futuras. A continuación, se realizó un cuadro de influencia de los factores Ambientales dentro del sector industrial en la empresa Maquinarias y Comercio Ordoñez donde se encuentra el análisis:

Tabla 25.

Influencia del indicador Ambiental Ecológico

Positiva	Negativa
<p>Los factores ambientales son importantes para la empresa por lo que debe aprovechar las oportunidades que ofrece aplicar la sostenibilidad ambiental para fortalecer su competitividad y contribuir a la protección del medio ambiente como posibles alternativas tenemos:</p> <p>Fortalecer la imagen de la empresa como responsable con el medio ambiente y que potenciaría la posible colaboración con empresas con objetivos similares sobre el cuidado del impacto ambiental, así como mejorar la percepción de marca con el público.</p>	<p>Al invertir en tecnologías y procesos ambientales, puede implicar costos adicionales dentro de la ejecución de estas alternativas.</p> <p>Adaptarse a las regulaciones ambientales podría ser una tarea cada vez más exigente, ya que se encuentran en constantes cambios.</p>

Factores Legales:

El marco legal ecuatoriano es un elemento fundamental para la seguridad jurídica y el desarrollo económico del país. Las leyes y regulaciones proporcionan un marco estable para las actividades económicas, protegen los derechos y fomentan la inversión. Cámara de Comercio de Quito (2023). Este factor legal, tiene un rol fundamental en la configuración del entorno empresarial del país, impactando directamente en las actividades y decisiones de las empresas.

El marco legal se compone de diversas fuentes, entre las que se destacan:

- La Constitución de la República del Ecuador, decretada en 2008, establece los principios y valores fundamentales del Estado ecuatoriano, así como los derechos y obligaciones de los ciudadanos.

- Las leyes, emitidas por la Asamblea Nacional, regulan diversos aspectos de la vida social y económica del país, incluyendo el comercio, la inversión, las relaciones laborales y la propiedad intelectual.

- Los decretos ejecutivos, emitidos por el presidente de la República, complementan las leyes y regulan aspectos específicos de la administración pública.

- Las normas técnicas, emitidas por organismos especializados, establecen los requisitos técnicos que deben cumplir los productos y servicios para su comercialización en el país.

- Las leyes laborales ecuatorianas son las que regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores, las principales leyes laboral se ubican en el Código del Trabajo que establece los derechos y obligaciones de los trabajadores y empleadores,

- Las leyes de seguridad ecuatorianas regulan la seguridad de las personas y los bienes, dentro de las principales se podría considerar la ley de Seguridad Social que establece el sistema de seguridad para los trabajadores ecuatorianos, también la ley de Defensa Nacional que establece la organización y funcionamiento de las Fuerzas Armadas ecuatorianas, así como la Ley de Policía Nacional establece la organización y funcionamiento de la Policía Nacional ecuatoriana.

- Las leyes de propiedad intelectual ecuatorianas regulan la protección de los derechos de propiedad intelectual, como los derechos de autor, las patentes y las marcas. La principal es la ley de Propiedad Intelectual del Ecuador que establece la protección de los derechos de autor, las patentes, las marcas y otros derechos de propiedad intelectual.

Dentro de los avances específicos en Ecuador tenemos que, el Ecuador ha modernizado su marco legal en los últimos años donde el gobierno ecuatoriano ha implementado una serie de medidas para mejorar la transparencia y la eficiencia del sistema judicial; la sociedad civil ecuatoriana está cada vez más comprometida con la defensa del Estado de derecho.

El marco legal de Ecuador es complejo y está en constante evolución. Es importante que las empresas que operan en Ecuador conozcan las leyes ecuatorianas y las cumplan.

Por lo que a continuación, se realizó un cuadro de influencia de los factores Legales dentro del sector industrial en el Maquinarias y Comercio Ordoñez donde se encuentra el análisis:

Tabla 26.

Influencia del indicador Legal

Positiva	Negativa
<p>Las leyes ecuatorianas tienen un impacto significativo para Maquinarias y Comercio Ordoñez. La empresa debe cumplir con las leyes laborales, las leyes de seguridad y las leyes de propiedad intelectual para evitar problemas legales.</p> <p>La empresa debe mantener un programa de cumplimiento normativo para asegurar que todos sus empleados cumplen con las leyes.</p> <p>Debe tomar medidas para cumplir con las leyes laborales, las leyes de seguridad y las leyes de propiedad intelectual. La empresa debe contar con un asesor legal y un programa de cumplimiento normativo para asegurar que cumple con las leyes ecuatorianas.</p>	<p>La empresa debe realizar capacitaciones periódicas para que sus empleados conozcan las leyes ecuatorianas lo que implicaría costos.</p>

Las cinco Fuerzas de Porter

1. El ingreso potencial de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores puede tener un impacto significativo en la rentabilidad de una industria. Si la amenaza de entrada es alta, las empresas existentes se verán obligadas a competir más agresivamente en precio, calidad e innovación para mantener su participación de mercado. Esto puede conducir a una reducción de los márgenes de beneficio y a una mayor competencia en la industria

Economías de escala: En primer lugar, se tiene que estudiar los costos que deben presentar las empresas entrantes si desean participar en el mercado. Estos costos varían en cuanto al capital de inversión y el modelo de negocio de la empresa; debido a que existen empresas que no invierten en inventario como la gran mayoría, sin embargo, esto sube el precio de sus productos. Entre los costos más grandes que debe llevar una empresa entrante es el de infraestructura, importación de inventario, un buen equipo de ventas y por ser nuevos en el mercado y deben invertir un gran porcentaje en campañas de posicionamiento de marketing a comparación de los demás empresas establecidas en el sector.

Valoración de economías de escala para el ingreso de potenciales competidores: medio.

Diferenciación del producto: Si los nuevos inversionistas buscan entrar al mercado con la distinción de sus productos en cuanto a calidad-precio, es verdaderamente difícil, esto debido a la constante adaptación y mejoramiento de las empresas existentes. Las empresas del mercado se han posicionado de manera efectiva en su zona geográfica y su nicho de mercado que prácticamente representan a la marca que comercializan. Por estas dos razones, la diferenciación de productos llega al mercado en forma de productos sustitutos; las marcas de procedencia China, que ofrecen un precio en la maquinaria que, sin duda, amenaza a las demás empresas que también las comercializan, mas no a las que tan solo ofrecen los repuestos, como lo es Maquinarias y Comercio Ordoñez.

La diferenciación de productos por calidad-precio es una estrategia difícil para nuevos competidores en este mercado. Las empresas existentes se adaptan y mejoran constantemente, ocupando nichos específicos y posicionando sus marcas con eficacia. La

distinción entre los artículos se presenta más como sustitutos: marcas chinas con precios que amenazan a las empresas de maquinaria, pero no a las de repuestos como Maquinarias y Comercio Ordoñez.

Valoración de diferenciación de productos para el ingreso de potenciales competidores: bajo.

Costos cambiantes: Los costos cambiantes se refieren al costo que tiene que cubrir el cliente si llega a negociar y comprar a nuevas empresas, en este caso, las nuevas empresas que entran al medio se verían obligados a ofrecer un precio de venta al público similares a los de las empresas preestablecidas. En este punto, las marcas chinas ofrecen de entrada un mejor precio en maquinaria pesada, mas no es el mismo caso en los repuestos para las mismas, y estas tampoco tienen una variedad de competidores como es en el caso de máquinas de la marca John Deere, por ende, no existe una regulación de precios que beneficien al cliente y las empresas se mantengan competitivas.

Valoración de costos cambiantes para el ingreso de potenciales competidores: bajo.

Políticas gubernamentales: El gobierno ecuatoriano no tiene leyes que dificulten la entrada de nuevos competidores en la mayoría de las industrias, esto contrasta con otras industrias, como la automotriz o manufactureras, donde existen regulaciones más estrictas. La ausencia de estas restricciones facilita el ingreso de nuevos actores al mercado.

Valoración de políticas gubernamentales para el ingreso de potenciales competidores: alto

Tabla 27.

Valoración general para ingreso de potenciales competidores

Valoración general para ingreso de potenciales competidores.	
Economías de escala	Medio
Diferenciación del producto	Bajo
Costos cambiantes	Bajo
Políticas gubernamentales	Alto
Valoración Neta	Bajo

2. La intensidad de la rivalidad entre competidores.

La dinámica competitiva en un sector se define en gran medida por las estrategias que implementan los principales actores. La intensidad con la que las empresas compiten refleja el esfuerzo que dedican a superar las acciones de sus rivales. Cuando una empresa logra una ventaja competitiva a través de su estrategia, esto genera una mayor presión por parte de sus competidores para responder y mantener su posición en el mercado.

El panorama competitivo es una batalla constante de estrategias, donde cada acción de una empresa provoca una reacción en cadena por parte de las demás. La búsqueda de

la ventaja competitiva impulsa la innovación y la mejora continua, lo que finalmente beneficia a los consumidores al ofrecerles mejores productos y servicios.

La rivalidad se torna intensa cuando existen una gran cantidad de competidores:

En el caso de las empresas competidoras en la industria de maquinaria pesada existe una cantidad elevada de competidores en comparación a la cuota de mercado existente y su tasa de crecimiento moderada entre los últimos años, es decir, que existe una menor tasa de clientes John Deere y el número de competidores ha crecido, todo esto desde el año 2012. Esto lleva a que las empresas busquen estrategias que los lleven a la ventaja competitiva, sin embargo, por la intensidad del mercado, estas no son de alta efectividad y las estrategias competitivas no llegan a madurar efectivamente.

Además, John Deere no es la única marca que se comercializa en el país, por ende, el mercado de repuestos para maquinaria pesada John Deere tiene una cuota bastante ajustada como para competir solo entre sí, pues existen marcas como Caterpillar que lideran en la zona norte del país y Komatsu que tiene relaciones fuertes con el sector público del país.

Valoración de numero de competidores en la intensidad de rivalidad de competidores: alta.

La rivalidad es lenta cuando existe un crecimiento lento en la industria: La industria a la cual la empresa ofrece sus servicios en su totalidad es a la construcción, sobre todo a la privada, y aunque esta industria indica un patrón de crecimiento estable de entre el 4 al 8% la industria de la maquinaria pesada y venta de repuestos se ha visto irregular en los últimos años. Según un estudio de la Cámara de Comercio de Quito (2023) indica que, los ingresos de John Deere en Ecuador aumentaron un 25% entre 2020 y 2023, posicionándose como la empresa líder en el mercado de maquinaria pesada, la compañía ha expandido su presencia en Ecuador con la apertura de nuevas sucursales y centros de distribución en Guayaquil, Cuenca y Manta. Sin embargo, este crecimiento es solo para

la empresa distribuidora oficial y su crecimiento exponencial se debe a los contratos con el sector público en la venta de maquinaria, en específico; retroexcavadoras.

Valoración de crecimiento de la industria en la intensidad de rivalidad de competidores: medio.

La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes: Los productos que ofrece la empresa son básicos para el mantenimiento y reparación de maquinaria pesada; retroexcavadoras John Deere, lo cual clasifica a los productos como genéricos y en lo único que se puede diferenciar es en la calidad y precios. Esto convierte a la rivalidad entre competidores en una intensa busca de bajar más los precios y ganar cuota de mercado, lo que resulta insostenible con el tiempo, aparte, es un nicho muy pequeño, con 2.375 retroexcavadoras John Deere en el parque automotor ecuatoriano de las más de 13.574 retroexcavadoras que se registradas según la Agencia Nacional de Tránsito (2023), lo que induce a que la marca representa un total del 17% de retroexcavadoras en el parque automotor ecuatoriano.

Valoración de diferenciación del producto y costos cambiantes en la intensidad de rivalidad de competidores: alta.

La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos: Debido a la diversidad de competidores que existen en este mercado, la rivalidad va más allá de simplemente competir con empresas que comercializan John Deere. La marca Caterpillar se considera como líder en el mercado ecuatoriano con una amplia gama de equipos para la construcción, ente los más populares están las retroexcavadoras; 420D, 420E, excavadoras; 312 B, 312 DL, 320 C y mini cargadoras de modelos variados. Las provincias del norte del país y Loja muestran gran aceptación por la marca, teniendo en cuenta que también se comercializan en ciudades que representan gran cuota de mercado como Guayaquil, Machala y Cuenca.

Valoración de diversidad de competidores en la intensidad de rivalidad de competidores: alta.

La rivalidad se intensifica cuando los costos fijos y de almacenamiento son elevados: Los costos para mantener operaciones en la industria del comercio de repuestos para maquinaria pesada varían según el modelo de negocios en el que operan, más en su mayoría, se debe tener una constante importación de stock y de igual manera, motivar al equipo de ventas con comisiones, lo cual sube el costo. Mientras mayores sean los costos de mantenerse competitivo en el mercado, es más coherente que la competencia aproveche esto y busque reducir precios y ganar la cartera de clientes de la competencia, esta estrategia de liderazgo en costos es de poca duración, debido a los costos y margen que comprometen en promociones y descuentos, duran algunas semanas y esto sacrifica la rentabilidad de la empresa.

Valoración de costo fijo y de almacenamiento elevados en la intensidad de rivalidad de competidores: alto.

La rivalidad se intensifica en la medida en que sea más peligroso salir del sector: Las empresas que venden repuestos para maquinaria pesada se enfrentan a una serie de barreras que dificultan su salida del mercado. Estas barreras pueden ser:

Altos costos fijos:

- **Inversión en inventario:** La empresa debe mantener un inventario considerable de repuestos para satisfacer la demanda de sus clientes. Esto implica un alto costo de inversión en capital.
- **Costos de almacenamiento:** Se requiere espacio adecuado para almacenar el inventario de repuestos, lo que genera costos de alquiler o mantenimiento de bodegas.
- **Costos de personal:** La empresa necesita personal capacitado para la gestión del inventario, ventas y atención al cliente.

Especialización:

- Conocimiento técnico: El personal de la empresa debe tener un conocimiento profundo sobre maquinaria pesada y sus repuestos para brindar un servicio adecuado a los clientes.

- Equipos especializados: Se requiere de equipos específicos para la manipulación y almacenamiento de algunos repuestos, lo que aumenta la inversión en activos fijos.

Relaciones contractuales:

- Contratos con proveedores: La empresa suele tener contratos a largo plazo con sus proveedores de repuestos, lo que dificulta cambiar de proveedor o salir del mercado sin incurrir en penalizaciones.

- Contratos con clientes: Algunos clientes pueden tener contratos de exclusividad con la empresa para la compra de repuestos, lo que limita la capacidad de la empresa para vender a otros clientes.

Regulaciones:

- Permisos y licencias: La empresa necesita permisos y licencias especiales para la venta de repuestos de maquinaria pesada, lo que implica un proceso complejo y costoso.

Marca y reputación:

- Reconocimiento en el mercado: La empresa ha invertido tiempo y recursos en construir una marca reconocida en el mercado de repuestos para maquinaria pesada. Salir del mercado implica perder ese reconocimiento. La empresa ha desarrollado una base de clientes fidelizados, salir del mercado implica perder estos clientes y la oportunidad de futuras ventas.

Valoración de barreras de salida en la intensidad de rivalidad de competidores: alta.

Tabla 28.

Valoración general para la intensidad de rivalidad de competidores

Valoración general para la intensidad de rivalidad de competidores.	
Numero de competidores	Alto
Crecimiento de la industria	Medio
Diferenciación del producto y costos cambiantes	Alto
Diversidad de competidores	Alto
Costo fijo y de almacenamiento elevados	Alto
Barreras de salida	Alto
Valoración Neta	Alto

3. Amenaza de productos sustitutos.

La entrada de productos sustitutos en la industria de la maquinaria pesada y repuestos puede tener un impacto significativo en las empresas que operan en este sector. Para entender cómo se pueden crear entradas de productos sustitutos primero se debe tener claro que se considera como sustituto a un producto, tiene que satisfacer con las mismas necesidades, sea accesible al mercado y tenga precios comparables al mismo. En el mercado de la maquinaria pesada, la cual pertenece en parte a la industria automotriz, no tiene como amenazas la entrada de productos sustitutos con tecnologías modernas como es el caso de automóviles eléctricos. En el caso de la maquinaria aún no se prevé un cambio en sus principios funcionales; hidráulica y motores a Diesel que causen la entrada de productos sustitutos.

Relación precio-rendimiento de los sustitutos: Una amenaza de productos sustitutos que está ganando fuerza en el país, son las marcas de procedencia China, ya

que el mercado hace algunos años estaba regularizada por las marcas tradicionales del mercado extranjero hasta hace poco. Con la aparición de marcas como Shantui, SinoMach, LiuGong y XCMG, todas estas poseen equipos mucho más económicos a los situados en el mercado, lo que amenaza con a la comercialización de maquinaria John Deere y a la vez disminuye la cuota de mercado para la marca en el país.

Valoración de precio-rendimiento en la amenaza de productos sustitutos: bajo.

Repuestos genéricos, reparados y fabricados: La industria comercializa repuestos y partes específicas para cada máquina, sin embargo, la fabricación y comercialización al por mayor de las mismas no son únicamente de las marcas oficiales, lo que hace de los repuestos alternos que ganen una gran cuota de mercado, sobre todo en países que priorizan el precio y costo de mantenimiento y reparación de sus equipos.

En esta categoría también se debe incluir una gama de repuestos que se fabrican en el medio, entre ellos está la categoría de kits de sellos hidráulicos lo que consiste en caucho nitrilo, poliuretano, silicona y demás materiales básicos que usan maquinaria torno, corte y extrusión. Existe otra categoría de repuestos que limita la comercialización de repuestos nuevos, estos son los pines y arandelas metálicas que son fácilmente elaborados en un taller de torno y reduce drásticamente el costo a comparación de uno nuevo original. En estas dos categorías el más afectado son los kits de sellos ya que son productos que por lo general no rinden y cumplen los estándares de calidad que ofrecen los originales.

Valoración de percepción del consumidor en la amenaza de productos sustitutos: medio.

Tabla 29.

Valoración general para análisis la amenaza de productos sustitutos

Valoración general para análisis la amenaza de productos sustitutos.

Precio-rendimiento	Bajo
Percepción del consumidor	Medio
Valoración Neta	Bajo

4. Poder de negociación de proveedores.

Los proveedores son una parte elemental en la cadena de valor, para ello es importante analizar la capacidad de influir positiva o negativamente según la industria en la que se encuentre, como es el caso de los proveedores de software; Microsoft y sus clientes; fabricantes de ordenadores que en un 70% ocupan el software de Microsoft. En este ejemplo, el poder de negociación por parte del proveedor es casi incomparable con otras industrias, pero este depende de varios factores críticos.

Numero de proveedores.

Si existen muchos proveedores en el mercado, su cuota se reduce y trataran de mantenerse competitivos, pero, si existe una cantidad baja de proveedores, estos tienen más control sobre el mercado en sí. En el caso de la industria de maquinaria pesada y sus repuestos, al haber varias marcas competidoras y ahora las nuevas marcas de procedencia China, se puede decir que existe una alta cantidad de proveedores. Existe una limitación en cuanto a proveedores, en especial; proveedores que comercialicen repuestos originales y genuinos cuando una empresa opta por comercializar repuestos para una sola marca de maquinaria.

En el caso de la empresa Maquinarias y Comercio Ordoñez, al ser comercializadora únicamente de la marca John Deere línea construcción, existe cierta desventaja en cuanto a número de proveedores, aunque cuente con una cartera de proveedores de repuestos alternos, en los repuestos originales existen menor cantidad de proveedores.

Valoración de numero de proveedores en el poder de negociación de proveedores: medio.

Diferenciación del producto

En la industria en la que se encuentra la empresa, no existe una diferenciación netamente del producto como tal, ya que son productos genéricos para una gama de

maquinaria que depende de su marca y modelo, incluso algunos repuestos de una maquinaria de la marca Caterpillar puede ser apta para una máquina de la marca John Deere. Entonces, no existe una diferenciación en cuanto al uso del producto, pero existe una diferenciación en cuanto a calidad de diferentes gamas y sus precios ajustados a la calidad.

Es por la disponibilidad de productos alternos en el mercado la razón por la cual el poder de negociación por parte de los proveedores es estable e incluso para las empresas que ofrecen productos originales se ven amenazados por aquellos que comercializan productos genuinos, es decir; productos de la misma calidad pero que no se venden con la marca oficial de la máquina.

Valoración diferenciación del producto en el poder de negociación de proveedores: medio.

Amenaza de integración vertical

La integración vertical es una estrategia que permiten a las empresas a eliminar proveedores o eliminar comerciantes minoristas, en este caso, las empresas de producción masiva de maquinaria pesada y sus respectivo repuestos conceden la distribución oficial de su marca a una o varias empresas dependiendo del sector demográfico, por ejemplo; en Texas existen 4 distribuidores oficiales divididos en zonas y capacidades demográficas, en Perú existen dos concesionarias oficiales; la primera está ubicada en la zona sierra y costa del país con el nombre de Ipesa S.A.C. y la otra está ubicada en la zona oriental del país así con el nombre de Italtac Selva S.A.C.

Valoración de amenaza de integración vertical en el poder de negociación de proveedores: alta.

Costo de cambiar de proveedores

Para las empresas del medio quienes comercializan multimarca de repuestos, su costo de cambiar de proveedor es relativamente bajo, mientras las empresas que tienen la distribución oficial sufren de perder a inversión en inventario de productos originales y los costos legales en faltas a contratos estipulados, en esta cuestión el costo de cambiar proveedores puede llegar a representar la solvencia líquida de la empresa.

Aunque los proveedores de Maquinarias y Comercio Ordoñez sean limitados por la razón de ser comerciantes únicamente de una marca, existe un portafolio de empresas proveedores con múltiples ubicaciones con rangos de calidad y precios diferentes las cuales son fácil de contactar, aunque esto afectaría en cierta instancia el modelo de negocio de la empresa, por ende, es siempre recomendable mantener la confianza en la relación con proveedores.

Valoración de costos de cambiar de proveedores en el poder de negociación de proveedores: bajo.

Tabla 30.

Valoración general de análisis al poder de negociación de proveedores

Valoración general de análisis al poder de negociación de proveedores.	
Numero de proveedores	Medio
Diferenciación del producto	Media
Amenaza de integración vertical	Alta
Costo de cambiar de proveedores	Bajo
Valoración Neta	Medio

5. Poder de negociación de los clientes.

Los clientes son los decisores finales sobre el valor del producto, ya que estos son el eslabón final de la cadena comercial de la industria de la maquinaria pesada y la venta de repuestos, sus equipo de trabajo son herramientas fundamentales que ayudan a la producción del bien final, que en este caso las retroexcavadoras ayudan a realizar tareas como excavación, movimientos de materias, demoliciones, nivelaciones de terreno, carga de materiales, entre otras.

Para determinar si los clientes de la industria influyen en los precios, calidad y valoración de maquinaria pesada y repuestos, primero se deben analizar factores como la cantidad de clientes, la relevancia del producto en sus costos, la diferenciación del

producto, los beneficios que obtiene el cliente al obtener el producto y la importancia de la calidad-precio que tienen los repuestos sobre sus herramientas de trabajo.

Existencia de pocos compradores: Como se ha visto en el análisis de rivalidad de competidores, el nicho de mercado para la marca John Deere tiene una cuota de mercado que oscila entre el 20 al 30%, con una estimación de entre 2500 a 3000 retroexcavadoras en el mercado ecuatoriano. Aunque sus importaciones han aumentado desde la pandemia. Según datos del Banco Central del Ecuador (2023), en 2022 se importaron 327 retroexcavadoras John Deere, lo que representa un 15% del total de retroexcavadoras importadas en 2022. De las cuales el 80% de estas se estiman son nuevas, lo que apunta a ser una marca influyente en el país y que la tasa de compradores se mantiene.

Valoración de número de compradores en el poder de negociación con clientes: bajo.

Los productos son estandarizados: En cuanto la diferenciación de productos, esta llega a categorizarse como productos estandarizados, factor que beneficiaba en el poder de negociación con proveedores, pero llega a afectar al poder de negociación con los clientes, ya que el mismo repuesto que se ofrece en el local puede ser encontrado en varias empresas competidoras entre sí. La diferenciación que buscan las empresas está en las variables de calidad, financiamiento, garantías o incluso un servicio postventa que enganche al cliente.

Valoración de diferenciación de productos en el poder de negociación con clientes: bajo.

El grupo de clientes priorizan el costo del producto: Aquí entran las variables previamente mencionadas, en encontrar cuales son los beneficios extras por los cuales paga los clientes, en este caso, el nicho de propietarios de retroexcavadoras John Deere se ubican en la competitiva industria de la construcción y el beneficio que buscan al comprar repuestos es mantener a la maquina en condiciones efectivas para poder

desarrollar el trabajo proyectado. El valor agregado al producto debe llegar a ser competitivo y diferenciador de las empresas competencias en el mercado; en el caso de las empresas comercializadoras de repuestos para maquinaria pesada, la priorización en costos del producto llega a ser la variable más importante en el mercado, lo que aumenta el poder de negociación de los clientes.

Valoración de costo de cambio en el poder de negociación con clientes: medio.

Calidad del producto: La relación precio-calidad en este mercado esta notablemente pautado; si es original tiene una calidad y durabilidad casi incomparable, mientras si el producto se comercializa por precios demasiados bajos, existe el riesgo de sacrificar la calidad por parte del cliente y en algunos casos estos ahorros llegan a generar más gastos en mecánicos, volver a comprar el repuesto y atrasos en el trabajo. Por esta parte, la empresa Maquinaria y Comercio Ordoñez siempre ha priorizado ofrecer calidad a sus clientes.

Valoración de sensibilidad del producto en el poder de negociación con clientes: medio.

Tabla 31.

Valoración general de análisis al poder de negociación de clientes

Valoración general de análisis al poder de negociación de clientes.	
Número de clientes	Bajo
Diferenciación del producto	Bajo
Costo de cambiar de vendedores	Medio
Sensibilidad del producto	Medio
Valoración Neta	Bajo

Tabla 32.

Valoración general de las cinco fuerzas

Valoración general de las cinco fuerzas de Porter		
1.	El ingreso potencial de nuevos competidores.	Bajo.
2.	La intensidad de la rivalidad entre competidores.	Alto
3.	Amenaza de productos sustitutos.	Bajo
4.	Poder de negociación de proveedores.	Medio
5.	Poder de negociación de los clientes.	Medio
	Valoración total de las cinco fuerzas de Porter	Medio

CAPÍTULO 2

2. Establecer la etapa filosófica de la empresa

La filosofía empresarial es el conjunto de valores, prácticas y creencias que son la razón de ser de la empresa y representan el compromiso de la organización ante la sociedad. Es imprescindible para gestionar los conocimientos darles sentido y finalidad a todas las acciones futuras de la organización (Ortega y Martínez, 2021).

2.1 Conceptos de Filosofía Empresarial

Misión

La misión de una empresa es su razón de existir y su principal objetivo donde expresa sus principios corporativos, y es recomendable que esté claramente definida en el curso de sus operaciones comerciales (Chiavenato, 2017).

Una empresa debe estar siempre encaminada a cumplir los objetivos de corto, mediano y largo plazo. En la declaración de misión se asimila todo el pensamiento estratégico y se dirige la manera en la que habrá que hacerlo. (Ortega y Martínez, 2021).

Para Munch (2011) la misión de una empresa define su razón de ser, su propósito y su nicho en el mercado. Una misión bien establecida y fuerte ayuda a una empresa a enfocar sus esfuerzos y recursos para una eficiente toma de decisiones estratégicas, de igual manera ayuda a mantener al personal motivado y esto logra mostrar genuinidad en el mercado en que opera la empresa.

Visión

Según Chiavenato (2009) La visión empresarial refleja la proyección que una organización hace de su futuro. Es imprescindible que cada empresa cuente con una visión clara y completa, que incluya los recursos disponibles, la estrategia de relación con clientes y mercado, los métodos para alcanzar sus metas comerciales, además de identificar las oportunidades y desafíos a los que pueda enfrentarse.

La visión de una empresa, según Munch (2011), es una imagen clara y concisa del futuro que desea alcanzar. Es una declaración inspiradora que define el rumbo de la empresa, plantea retos y motiva a los empleados a trabajar por un objetivo común. Recomienda que una visión efectiva sea breve, comprensible e inspiradora para que todo el personal comprenda y de esa forma quieran ser parte de esa misión.

Valores:

Según Castellanos (2007) los valores estratégicos representan las convicciones o filosofía de la alta dirección respecto a qué nos conducirá al éxito, considerando tanto el presente como el futuro. Estos valores, son fáciles de descubrirlos, poseen los rasgos fundamentales de lo que es la estrategia empresarial incluyendo todo lo que pueda aportarnos una ventaja competitiva consistente podría traducirse en un valor estratégico de la empresa.

Una lista de principios estratégicos constituye una herramienta de referencia fundamental al implementar una estrategia. Algunos de estos principios serán directa o indirectamente incluidos en la declaración de misión de la empresa. Una misión desprovista de valores integrados pierde su capacidad de atraer y generar confianza entre los clientes. Asimismo, la visión de la empresa puede estar completamente basada en valores, para su efectiva aplicación, la organización debe centrarse en ocho a diez valores fundamentales que tengan un efecto significativo en el futuro. (Castellanos, 2007).

Existen diversos factores que pueden considerarse como principios estratégicos, dentro de los valores se debe de tener en cuenta la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), como estrategia esta debe estar profundamente alineada con la misión, visión y

valores de la organización. Es fundamental integrarla en todos los aspectos del negocio. algunos de los cuales son más estables y universales, mientras que otros son más circunstanciales. (Toro, 2006).

Un conjunto claro de valores será esencial para comunicar al equipo las expectativas éticas y profesionales que la empresa tiene de ellos como individuos, en donde estos valores están relacionados con el proceso de toma de decisiones dentro de la organización. (Zellweger, 2017).

2.2 Filosofía empresarial

Propuesta de Misión, Visión y Valores:

Misión:

Maquinarias y Comercio Ordoñez Cía. Ltda. acoge en su misión “Ser la empresa líder en el comercio y distribución de repuestos para maquinaria, entregando soluciones integrales a nuestros clientes con un enfoque en la innovación, la eficiencia y la responsabilidad social”.

Visión:

Maquinarias y Comercio Ordoñez Cía. Ltda. acoge en su visión “Construirse en una empresa reconocida a nivel local y nacional, cumpliendo las expectativas y necesidades de los clientes, al disponer de un amplio y extenso stock de repuestos, o a la importación oportuna y rápida de los mismo para cumplir con los requerimientos de los clientes”.

Valores:

Dentro de los valores correspondientes a Maquinarias y Comercio Ordoñez Cía. Ltda. están:

1. Integridad: El compromiso de los miembros de la empresa es claro para ellos y sus colegas. Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras relaciones.
2. Respeto: Fomentar el respeto hacia sus clientes mediante un servicio al cliente de alta calidad, donde se escuchan activamente sus necesidades y se trabaja para satisfacerlas de la mejor manera posible. en un trato amable, profesional y transparente en todas las interacciones comerciales.
3. Excelencia: Buscamos la mejora continua en todo lo que hacemos, ofreciendo productos y servicios de la más alta calidad.
4. Responsabilidad: Somos responsables con nuestros clientes, colaboradores, la sociedad y el medio ambiente.
5. Honestidad: La empresa se compromete a ser íntegra en sus operaciones tanto con los que forman parte del equipo como con los clientes quienes valoran nuestra sinceridad.
6. Innovación: Buscamos constantemente nuevas ideas y soluciones para mejorar nuestros procesos y productos.
7. Trabajo en equipo: Creemos en la colaboración y el trabajo en equipo para alcanzar objetivos comunes.
8. Justicia: Brindar a cada integrante de la empresa un entorno de libertad e igualdad. Permitir la toma de decisiones colectivas a través del diálogo de manera adecuada.

CAPÍTULO 3

3. ETAPA OPERATIVA

En el presente capítulo se desarrolla la etapa operativa; en la cual se ejecuta un análisis de mecánicos John Deere y los clientes de la empresa con el fin de ayudar a la formación de estrategias. Seguidamente se desarrolla la pirámide estratégica, herramienta que ayuda para orientar las estrategias propuestas que se llevarán en los dos siguientes pasos que llegan a ser el Foda Cruzado y la desagregación empresarial que tiene a los objetivos propuestos por cada área para generar estrategias, los procedimientos para su ejecución y sus respectivas políticas para que se lleven a cabo de manera efectiva.

3.1. Desarrollo de estrategias

Análisis de respuestas

En las entrevistas hacia los clientes de la empresa y técnicos más reconocidos del mercado, las variables que comparten las entrevistas de clientes y técnicos son la satisfacción y opiniones de la marca John Deere, igualmente se indaga la frecuencia de compra por parte de los clientes y frecuencia de trabajo por parte de los técnicos, se menciona a las dos partes si prefieren trabajar con repuestos originales o alternos y una justificación de la respuesta desde las dos perspectivas, también se indaga las variables que hacen que tanto clientes como mecánicos recomiende la compra de repuestos en empresas competidoras.

Cuestionario Clientes

En la entrevista a los clientes se inicia con preguntas básicas como el modelo, serie y año de compra de la retroexcavadora. Se resalta cuales son las variables de mayor importancia en el momento de realizar la compra de repuestos, también se cuestiona las variables determinantes que exigen a sus mecánicos. El cuestionario indaga si el cliente tiene un presupuesto para mantenimientos y reparaciones, terminando con una recomendación de mejor para la empresa.

A continuación, se realiza el análisis de las respuestas por parte de los clientes, las preguntas se pueden encontrar en el cuestionario de clientes en el apartado de Anexos.

1. ¿Porque eligió John Deere?
La decisión de elegir la marca John Deere en su mayoría es por recomendaciones de otras personas, en otras ocasiones la variable que más fuerza tuvo en la decisión de comprar John Deere es la experiencia con esta marca de máquinas, tanto los operadores como personas que han alquilado estas máquinas y su elección de compra fue por la satisfacción que provee esta marca en cuanto a su calidad, fuerza y potencia.
2. En qué escenario opera su máquina comúnmente. (Alquila, uso propio, trabajos públicos, etc).
Las respuestas son sesgadas por lo que se puede concluir que en su mayoría son máquinas de alquiler y uso propio, alquilan la máquina cuando no tienen trabajo. En cuanto a los valores de alquiler varían de entre \$18 a \$25 dependiendo las horas, distancia y tipo de trabajo a realizar. Uno de los encuestados comentó que recientemente alquilo su máquina por 5 semanas en \$3.000, lo que difiere a \$600 por semana y resumido en los días laborables, tiene un costo de \$120 el día, lo que deduce a un precio de \$15 hora de máquina, deduciendo que trabaja las 8 horas del día los 5 días de la semana por un contrato de 5 semanas.
3. ¿Dónde compra repuestos para su máquina y por qué?
El lugar de compra difiere mucho, porque la competencia ofrece las variables de un precio más económico, mayor cantidad de repuestos alternos y en gran consideración por la oferta de crédito. Estas variables de decisión de compra resaltan en la pregunta 9 de la encuesta.

4. Con qué frecuencia usa la retroexcavadora.
5. Con qué frecuencia compra repuestos de mantenimiento (filtros de mantenimiento).

La pregunta 4 y 5 tienen como objetivo aclarar y verificar si el cliente realiza los mantenimientos en la ventana de tiempo aconsejable. A su vez, también verifica la frecuencia de compra, teniendo como resultado que más de la mitad de los entrevistados trabaja entre 30-40 hrs a la semana y su frecuencia de compra en repuestos de mantenimiento preventivo es menor a 2 meses. Incluso un entrevistado confiesa comprar cada mes los filtros de mantenimiento porque en ocasiones la máquina trabaja más de 50 horas a la semana

- 6.Cuál es su preferencia al momento de comprar repuestos; ¿original o alternativo y por qué?

Las respuestas son sesgadas, debido a que en ocasiones les ha resultado una mala experiencia comprar repuestos alternos de una marca, más en su mayoría coincide que depende de la procedencia del repuesto alternativo y sobre todo para que parte de la máquina. Coinciden en que los filtros y aceites de mantenimiento preventivo es mejor comprarlos en original, mientras que en reparaciones de transmisión es más económico y efectivo el alternativo de buena procedencia. Mientras que, para reparaciones de vástagos hidráulicos, se tiene una diferencia de casi el 50% que prefieren alternativo y el 50% prefieren original.

7. Que marca de repuestos alternos recomendaría

Algunos clientes que prefieren trabajar con repuestos alternos dicen que para los cambios de kits de sellos hidráulicos es recomendable trabajar con John Deere, de los repuestos relacionados con el motor la marca MFX tiene bastante respaldo y en cuestión de repuestos de la transmisión la marca genuina FREZ de origen alemán es la más popular por sus precios cómodos y estándares altos de calidad.

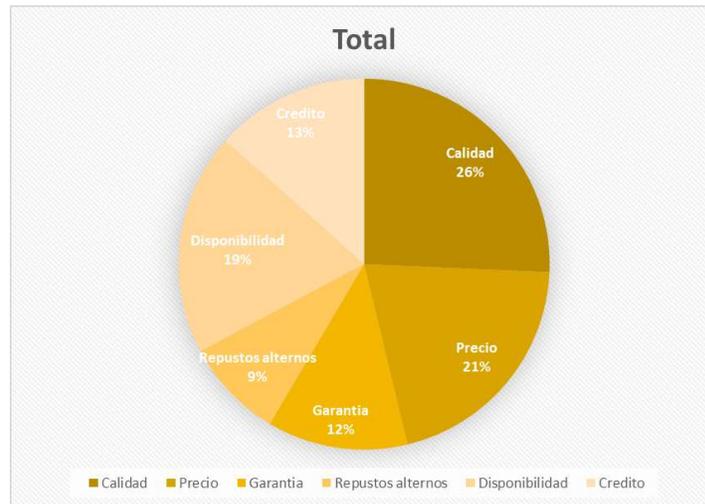
8. Tiene usted un presupuesto para el mantenimiento y reparación de su maquinaria.

La mayoría de los clientes no tienen un presupuesto como tal, pero existen clientes con un fondo de emergencia para reparaciones, como es el caso de un cliente quien afirma tener \$5000 para cualquier reparación de costos elevados, mientras que otro cliente dice tener un fondo de \$300 al mes para mantenimientos preventivos, quien también afirma que su máquina trabaja las 40 horas de la semana. Un cliente afirmó que lleva un control certero de su presupuesto, prevé que debe ahorrar \$4 por hora de trabajo, esto le permite ahorrar para el mantenimiento preventivo de las 250 horas correspondiente y también de las 1000 horas de trabajo que terminan en un costo alrededor de \$1300 aproximadamente. Cabe recalcar que el último cliente usa la máquina para uso propio.

9. Enumere las variables de valor más importantes para usted al momento de comprar repuestos, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante.

Ilustración 8.

Encuestas Variables de compra



Nota: Grafico de diagrama de pastel sobre las variables de compra.

La calidad es la variable más importante para la mayoría de los clientes, por siguiente esta la variable de precio. La disponibilidad de stock toma el tercer lugar en la lista de variables, lo que confirmó que el factor tiempo en el mercado es de gran importancia. Las variables que menos inciden en la decisión de compra está el crédito, la garantía y por ultimo los repuestos alternos. Esto indica que los clientes tienen como prioridad el precio, calidad y tiempo o disponibilidad instantánea del repuesto, como complementario esta la garantía del repuesto, el crédito en la compra y la existencia de repuestos alternos que tenga el local.

10. Ha realizado reparaciones recientes a la retroexcavadora. (Transmisión, bomba hidráulica, motor, etc)

El propósito de esta pregunta es reconocer si los clientes prevén estas reparaciones y cómo fue la financiación de esta. Considerando que un 30% de los entrevistados pudo mencionar un cambio reciente en las categorías de transmisión (cambio de corona) y en la categoría de sistema hidráulico como son cambios de kits de sellos. Ninguno de los clientes tuvo un presupuesto para la reparación emergente, respaldando la veracidad de la pregunta 8.

11. ¿Cuál es su mecánico de preferencia y por qué?

La mayoría de las clientes tienen un mecánico que ha sido reconocido por la calidad de su trabajo, como un variable primordial, por siguiente está la disponibilidad del mecánico, ya que en la mayoría de los casos requieren que la máquina esté disponible para trabajar lo más pronto posible, y como variables complementarias están el precio, la buena relación con el cliente y la garantía del trabajo que ofrece el mecánico.

12. ¿Usted realiza los mantenimientos preventivos con el mecánico de su preferencia?

Es una pregunta sesgada, ya que un poco más del 50% respondieron que no solicitan de un mecánico de preferencia para los mantenimientos preventivos, en ese caso el mismo operador o ayudante es el encargado de realizar los cambios de filtros y aceites. Mas cuando realizan el mantenimiento de las 1000 horas de trabajo, usualmente llaman al mecánico ya que es una labor un poco más compleja de lo común.

13. Qué nos recomendaría para mejorar nuestro servicio.

Entre las respuestas más relevantes y similares de esta pregunta, está la apertura de una sucursal en una zona cercada de cañar y otra en Machala, zonas donde existe bastante flujo de retroexcavadoras John Deere, cabe recalcar que los clientes quienes recomendaron estas sucursales son provenientes de las mismas zonas. Un 20% de los encuestados mencionó un taller de mantenimientos y reparaciones, ya que les beneficiaría mucho al ahorrar tiempo y acortar el porcentaje de incertidumbre, pues sugieren que con un taller la empresa puede ofrecer un servicio de garantía y tener un seguimiento efectivo de sus equipos de trabajo. Por último, una recomendación única pero bastante atractiva fue la implementación de una aplicación que beneficie al cliente con un catálogo enfocado en las especificaciones de su equipo. Ya que la cliente crítica que en ocasiones puede ser mucho más eficiente que el cliente o mecánico tenga la seguridad de cuál es el repuesto que necesita.

Cuestionario Técnicos

El siguiente cuestionario que se usó fue enfocado para entrevistar a los mecánicos difiere en preguntas que se enfocan en reconocer cuales son las categorías o partes principales de las máquinas que más solicitan mantenimiento o reparaciones, de igual manera se indaga cuáles son las series y modelos más populares, al igual que las provincias y ciudades con mayor cantidad de retroexcavadoras John Deere. Se cuestiona cuáles son aspectos que le diferencian de los demás técnicos y cuáles son las exigencias de sus clientes. Como última pregunta se trata de recabar una opinión de un producto sustituto o amenaza como son las máquinas de procedencia china.

1. Según su opinión, cuál es el modelo o serie más popular de máquinas John Deere en el país.

Sobre la encuesta realizada a los técnicos con experiencia y reconocimiento en la marca John Deere, se tiene que entre los modelos más populares de esta marca son las retroexcavadoras serie 410 G, 310S G, 310 G, 410 J y 410 E. El aspecto en común es que son máquinas series antiguas, entre los años 1995-2011.

2. Con respecto a otras marcas, cuál es su opinión de la marca John Deere.

Con respecto a otras marcas de retroexcavadoras existentes en el mercado, los técnicos resaltan la calidad del chasis de las retroexcavadoras John Deere, de igual manera exponen que es una máquina de alta potencia tanto mecánica como hidráulica. Entre uno de los aspectos negativos es que en los últimos años se han elevado los precios de los repuestos y esto ha sido una causa de quejas por parte de sus clientes.

3. Con qué frecuencia tiene trabajo para retroexcavadoras John Deere.

Como se puede observar en el gráfico, más de la mitad tiene un trabajo frecuente con más de 3 veces por semana, un 25% tiene trabajo dos veces por semana y en las otras opciones se tienen en cuenta que los dos encuestados trabajan en la provincia de Loja, provincia con poca existencia de maquinaria John Deere.

4. Según su opinión, cuáles son las ciudades o cantones con más maquinaria John Deere en el Ecuador

En la pregunta que hace referencia a cuáles son los cantones o ciudades con mayor maquinaria John Deere, se tienen respuestas bastantes sesgadas debido a que los mecánicos tienen más popularidad en sus respectivas zonas geográficas. Entre estas están las provincias del Azuay, Cañar y El Oro y Guayas y en ciudades como Catamayo, Macas, Sucúa y Santo Domingo existe un gran flujo de esta marca.

5. ¿Cuáles son las épocas del año más bajas en reparación de maquinaria y por qué?

En cuanto a las épocas del año que tienen menor trabajo en reparación y mantenimiento de máquinas son los meses de diciembre, enero y agosto, siendo el motivo principal el hecho de que en esas épocas los propietarios de maquinarias no tienen trabajo con frecuencia ya que nos son épocas de gastar o simplemente carecen de trabajo. En algunos casos, los mecánicos declaran tener un seguimiento de las máquinas que han reparado o dado mantenimiento y aprovechan las épocas bajas de trabajo para realizar los mantenimientos preventivos y de corrección. Esto no provoca ganancias como la de realizar reparaciones mayores, más, sin embargo, resulta una estrategia bastante efectiva por parte de los técnicos para mantener su flujo de ingresos y realizar seguimientos de su cartera de clientes.

6. Cuáles son las partes o piezas que más requieren mantenimiento o se reparan frecuentemente

Entre las partes o piezas de la máquina que más requieren mantenimiento existe una respuesta concreta; los mantenimientos y reparaciones de la sección hidráulica; cambios de kits de sellos y pistones en los vástagos hidráulicos de la máquina, también se tiene la supervisión y ajustes de presión en la bomba hidráulica o reparación de esta. Por consiguiente, está la reparación de partes o piezas de la transmisión, tales como la corona y el sistema 4x4 o doble de las máquinas.

7. ¿Qué empresa de repuestos John Deere recomienda a sus clientes y por qué razón?

Las empresas más recomendadas por parte de los técnicos son J.D. Parts y SediMotors, por el hecho de que ofrecen precios más económicos en algunos repuestos y en ocasiones brindan crédito y garantía, aunque también mencionan que confían en la calidad y capacidad de la empresa en la mayoría de las ocasiones.

8. Recomienda a sus clientes la compra de repuestos alternos.
Si _____ No _____
a. En qué marca de repuestos alternos le gusta trabajar

La gran mayoría de técnicos recomiendan a sus clientes la compra de repuestos alternos, en las marcas STP, BD y FREZ, más en algunas ocasiones los mismos mecánicos han tenido malas experiencias con ciertas marcas de repuestos alternos.

9. ¿Ofrece garantía en su trabajo, en caso de que, si lo hace, en qué condiciones?

En todas las respuestas, se obtuvo una respuesta afirmativa, todos ofrecen cierto tipo de garantía en su trabajo. Las condiciones se clasifican en dos; la procedencia del repuesto que traduce en la calidad de este y la otra condición menos popular es si el mismo técnico es el encargado de llevar un seguimiento de la máquina, en específico de la parte o pieza que reparo.

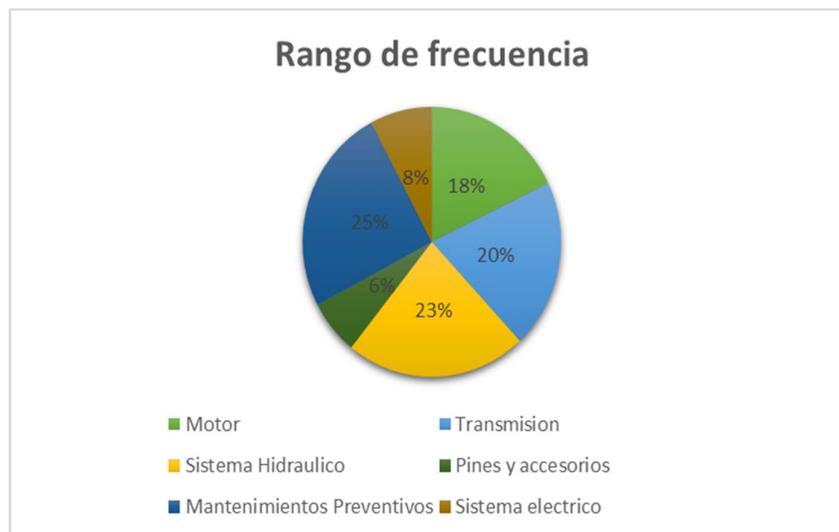
10. ¿Realiza mantenimientos preventivos (cambio de filtros y aceites), en caso de que lo haga, con qué frecuencia?

Muchos de los técnicos dicen tener trabajo constante en mantenimientos preventivos. Lo cual existe un cierto de discrepancia por el hecho de que en la pregunta hacia los clientes de si realizan mantenimientos preventivos, en un 60% la respuesta fue afirmativa.

11. Clasifique en orden de rango en cuál de las siguientes categorías de la máquina usted realiza más trabajos; siendo 6 el más frecuente y 1 la categoría con menor frecuencia.

Ilustración 9.

Encuesta Rango de frecuencia



Notas: Grafico de diagrama de pastel muestra el rango de frecuencia de las categorías de frecuencia de reparación.

Las categorías que tienen mayor puntaje son notablemente visibles, en primer lugar, la categoría de mantenimientos preventivos es cotidiano y para la mayoría de los técnicos la categoría que cotizan clientes a diario. En segundo, tercero y cuarto se encuentran las categorías; sistema hidráulico, transmisión y motores en su respectivo orden, aunque con un margen de diferencia mínimo se considera que la mayoría de los técnicos tienen mayor volumen en estas tres categorías. Algunos técnicos son especializados en motor o tienen más experiencia y reconocimiento en transmisión.

El sistema eléctrico es una categoría sin mucha frecuencia, su motivo es la carencia de herramientas ya que estas son más sofisticadas y requieren un conocimiento más específico. De los 8 técnicos participantes tan sólo dos contaban con un scanner de computadoras John Deere y su rango de precio por salida y el análisis del scanner es de \$350-200 dólares americanos, dependiendo de condiciones como el lugar y máquina. En último lugar está la categoría de pines y accesorios pesados, se resume que para la reparación o mantenimiento de partes o piezas de esta categoría no es necesario un técnico o mecánico y recomienda un tornero.

12. Qué variable le diferencia de los demás técnicos John Deere en el mercado.

Las variables que hacen de cada técnico diferente según su perspectiva son la calidad de trabajo, la experiencia en el mercado, la honestidad, los tiempos de respuesta, las buenas referencias y experiencias con sus clientes entre otras. Como se puede observar, son variables que demuestran lo que el cliente valora y se siente satisfecho trabajando con ese tipo de técnicos, ninguno menciona que ofrece créditos ni tampoco se categorizan ni se diferencian por sus costos bajos, cualidades que en la oferta de repuestos son bastante exigentes por el mismo nicho de clientes.

13. Cuál es su opinión sobre la maquinaria pesada procedente de China

El común denominador en la crítica hacia las máquinas chinas es su baja tasa de comercialización después de ser adquiridas nuevas, ya que no genera confianza para la gente que compra maquinaria usada. En cuanto a gallinetas, la respuesta común fue que depende la marca y la procedencia del motor y de la bomba hidráulica, ya que el abaratamiento en los costos de la máquina viene de reducir los costos en componentes mínimos como sensores y en otros de mayor visualización como el chasis o partes exteriores de la máquina.

3.2 Pirámide Estratégica

Ilustración 10

Pirámide Estratégica



Notas: Fuente: Ortega, Xavier.

Sector Industrial

La empresa considera que pertenece al sector automotriz, en específico, maquinaria pesada. Más los usuarios de la empresa están netamente ubicados en el sector de la construcción. Por esta razón la empresa está ubicada como un subsector automotriz, por el hecho de comercializar repuestos de maquinaria pesada, basadas en principios automotrices de mecánica e hidráulica, y de igual manera está ubicada como un subsector de la construcción, más como un aliado en la ejecución de proyectos de diferentes índoles como son obras civiles, edificios, desbanques y entre otros.

Al estar ubicada en dos sectores industriales, existen factores tales como económicos, tecnológicos y políticos los cuales la empresa debe tomar en cuenta tanto del sector automotriz como en el sector de la construcción.

Modelo o Concepto de Negocios

El modelo de negocios es el cómo la empresa se mantiene rentable ofreciendo algún tipo de valor a los clientes. Después de su fuerte posicionamiento e incrementar la popularidad de la marca John Deere, la empresa siempre ha ofrecido a sus clientes la posibilidad de adquirir productos de calidad con los precios justos y convenientes tanto para los clientes como para la empresa.

Para la empresa es de su prioridad el cumplimiento de las expectativas de los clientes y trabaja en equipo para lograr este objetivo. También es de máxima importancia la satisfacción del personal en la empresa.

Nicho de mercado

El segmento al cual la empresa provee de repuestos son personas o empresas propietarias de máquinas retroexcavadora John Deere. De los modelos más comerciales en el país están las series: 410G, 310SG, 310G, 410J y 410K. Aunque existen diferentes

series, las más comunes en cotizar repuestos son las mencionadas, con una aproximación de más de 1500 retroexcavadoras en el país, las zonas con más aceptación a la marca son Azuay, Guayas, El Oro, entre otras provincias del sur del Ecuador.

Los clientes en su totalidad son del sector privado, por ende, son clientes bastante exigentes en cuanto al precio y calidad, también solicitan créditos o financiamientos en compras de montos considerablemente altos.

Portafolio de productos o servicios

El portafolio de productos es de cierta forma bastante limitado, ya que se comercializa únicamente repuestos de mantenimiento y reparación para máquinas retroexcavadoras de la marca John Deere.

Se puede clasificar de la siguiente manera;

Repuesto de mantenimiento: filtros, aceites y Repuestos de reparación:

Categorías

Transmisión: Florero, diferenciales, piñones, entre otros.

Motor: pistones, empaques, bomba de agua, bomba de inyección, entre otros.

Sistema Hidráulico: Kits de sellos, retenes, bomba hidráulica, entre otros.

Sistema Eléctrico: computadora, sensores, solenoides, cableado, entre otros.

Irracionalidad

En el mercado no existe mucha irracionalidad por parte del cliente debido a que su compra se basa netamente en la necesidad de reparar o dar mantenimiento a su equipo

de trabajo por ende los repuestos son un bien de necesidad y no de deseo, lo que irrumpe con el comportamiento irracional del cliente en comparación de otros mercados.

Con la existencia de promociones, descuentos e incentivos de compra principalmente en repuestos de mantenimiento como son los filtros y aceites, que son necesarios en promedio cada 2 a 4 meses. En ocasiones los clientes se dejan influir en su decisión de compra si se ofrece un descuento extra, por lo que el comportamiento del consumidor se convierte en irracional justificado por factores lógicos como un mejor precio de igual manera, algunos clientes piensan racionalmente al cotizar con la empresa que ofrece algún regalo o incentivo por la compra.

3.3. Desagregación Empresarial

Objetivos por Área

Departamento Administrativo

1. Fortalecer la comunicación dentro de la empresa.
2. Incrementar la eficiencia y productividad de los departamentos.
3. Supervisar que el personal cumpla con las políticas y normas internas establecidas por la empresa.
4. Investigar las tendencias del mercado
5. Fomentar la innovación, ambiente y competitividad del departamento.
6. Fortalecer el posicionamiento de la marca a nivel nacional.

Departamento Comercial

1. Fidelizar e incrementar clientes.
2. Establecer objetivos de marketing estratégico.
3. Reducir costos de importación.
4. Mejorar la gestión del almacenamiento, reducir costos y tiempos de despacho.
5. Establecer objetivos específicos de venta.
6. Implementar un nuevo canal digital de ventas.
7. Establecer un área de Investigación y Desarrollo

Departamento Financiero

1. Agilizar y mejorar el sistema contable
2. Buscar opciones de financiamiento para el cliente.
3. Determinar opciones de crédito para la empresa
4. Comunicar los análisis financieros hacia los demás departamentos.
5. Fortalecer las políticas financieras y su control
6. Establecer un fondo de reinversión.
7. Fomentar la competitividad del departamento financiero.

Políticas por objetivos

Departamento Administrativo

Objetivo 1: Fortalecer la comunicación dentro de la empresa.

- Establecer los objetivos de cada área con los responsables de las mismas.
- Verificar el desarrollo del cumplimiento de los objetivos y resultados.

Objetivo 2: Incrementar la eficiencia y productividad de los departamentos.

- Establecer protocolos claros y medibles para la recopilación y análisis de datos.

Objetivo 3: Supervisar que el personal cumpla con las políticas y normas internas establecidas por la empresa.

- Establecer las políticas y normas internas.
- Comunicar irregularidades de cumplimiento.

Objetivo 4: Investigar las tendencias del mercado.

- Identificar objetivos a seguir del mercado que sean relevantes con las tendencias.
- Establecer periodos dentro del año para investigaciones objetivas.

Objetivo 5: Fomentar la innovación, ambiente y competitividad del departamento.

- Establecer periodos de control de objetivos
- Revisar los resultados de las reuniones periódicas mensuales.
- Analizar la satisfacción y compromiso de los colaboradores.

Objetivo 6: Fortalecer el posicionamiento de la marca a nivel nacional.

- Comprometerse con la filosofía empresarial

Departamento Comercial

Objetivo 1: Fidelizar e incrementar los clientes

- Mejorar el asesoramiento y la atención personalizada a los clientes.
- Planificar visitas a clientes y potenciales clientes cada 3 meses.

Objetivo 2: Establecer objetivos de marketing estratégico.

- Realizar diferentes tipos de campañas de marketing

Objetivo 3: Reducir costos de importación

- Tener una base porcentual del costo de importación máximo.

- Mantener un fondo que permita aprovechar oportunidades de importación.

Objetivo 4: Mejorar la gestión del almacenamiento, reducir costos y tiempos de despacho.

- Reducir tiempo de despacho
- Buscar mejoras en el canal de logística
- Disminuir productos sin rotación en el almacenamiento

Objetivo 5: Establecer objetivos específicos de venta

- Ejecutar un plan de ventas y analizar periódicamente

Objetivo 6: Implementar un nuevo canal digital de ventas

- Utilizar los canales digitales para direccionar el nuevo canal de ventas digital

Objetivo 7: Establecer un área de Investigación y Desarrollo

- Debe ser alineada a la filosofía empresarial
- Comunicar y que se desarrolle en conjunto con el Gerente General

Departamento Financiera

Objetivo 1: Agilizar y mejorar el sistema contable

- Buscar según la experiencia del personal mejoras en el sistema contable.
- Reemplazo o renovación de equipos que estén por cumplir su vida útil.
- Cuadrar la caja diariamente, así como un análisis mensual de datos.

Objetivo 2: Buscar opciones de financiamiento para el cliente.

- Se deberán presentar informes sobre el cumplimiento de objetivos al Gerente General
- Actualizar los objetivos y estrategias según la existencia de los cambios internos.

Objetivo 3: Determinar opciones de crédito para la empresa

- Coordinar con el jefe financiero para implementar herramientas de análisis financiero.

Objetivo 4: Comunicar los análisis financieros hacia los demás departamentos.

- Verificar que todas las transacciones financieras tengan documentación de respaldo.

- Permanecer constantemente informado de las leyes contables, financieras y de control.

Objetivo 5: Fortalecer las políticas financieras y su control

- Analizar la capacidad de opciones de crédito.
- Desarrollar un estudio de factibilidad para establecer un monto específico de inversiones

Objetivo 6: Establecer un fondo de reinversión.

- Evitar el exceso de endeudamiento que ocasione problemas a largo plazo.

Objetivo 7: Fomentar la competitividad del departamento financiero.

- Establecer objetivos mensuales tanto para medir la organización interna como externa.

Tabla 33.

Estrategias y Procedimientos por Departamento

Objetivos	Estrategias	Procedimiento	Departamento Administrativo
1	Estrategia: Elaborar un protocolo que comunique las acciones correctivas de sucesos repentinos.	Establecer las variables primordiales que influyan en la elaboración de la estrategia. Conformar reuniones que lleven a medidas satisfactorias tanto de los empleados como de la empresa.	
2	Estrategia: Aplicar nuevas herramientas de gestión administrativa basadas en el sistema de indicadores de gestión (KPIs).	Establecer las tareas que sean medibles con el nuevo sistema de control. Monitorear y administrar la efectividad del cumplimiento de tareas y objetivos de la administración.	
3	Estrategia: Crear políticas administrativas con mención en nuevas leyes.	Acudir al personal experimentado para recomendaciones sobre la aplicación de la estrategia. Mantener un monitoreo en las nuevas reformas legales que afecten directamente al normal funcionamiento de la empresa.	
	Estrategia: Colaborar con clientes, proveedores y técnicos del entorno para extraer información de las nuevas necesidades y tendencias del mercado.	Aprovechar la experiencia en el mercado y las relaciones sólidas con los clientes y proveedores para generar alianzas estratégicas innovadoras en el mercado y que este deje de ser atractivo para competencias emergentes.	
4	Estrategia: Planificar que los reglamentos internos sean flexibles con las regulaciones legales que cambian.	Establecer en los reglamentos internos posibles cambios en las regulaciones legales.	

5	<p>Estrategia: Aprovechar el ambiente favorable de la empresa para ofrecer empleo a jóvenes que estén cursando la universidad en materias administrativas e ingeniería.</p> <p>Estrategia: Buscar fuentes, ideas o proyectos estratégicos de estudiantes universitarios para evaluar su factibilidad y proceder a su posible aplicación en la empresa.</p> <p>Estrategia: Aprovechar el compromiso de los empleados para que aporten con ideas innovadoras y estrategias competitivas.</p> <p>Estrategia: Realizar una campaña de Benchmarking dirigido hacia los procesos administrativos internos con ineficiencias.</p>	<p>Buscar asociarse con el departamento de prácticas o pasantías en las universidades de la ciudad.</p> <p>En base a la asociación con las universidades, acogerse de los docentes de la cátedra estrategia con el fin de detallar la estrategia planteada.</p> <p>Realizar reuniones mensuales en las que se priorice el desarrollo, estudio y planificación de estrategias con los colaboradores de cada área.</p> <p>Clasificar los procesos internos con ineficiencia. Estudiar el desempeño de otras organizaciones del sector para a través de un aprendizaje ejecutar prácticas de mejora continua.</p>
6	<p>Estrategia: Motivar al personal para formar el objetivo de expandir la marca según lo propuesto por la dirección general.</p> <p>Estrategia: Realizar nueva planificación, objetivos y reglamentos que tengan la misión de aprovechar la expansión de la empresa a nivel del país.</p> <p>Estrategia: Realizar reuniones con los colaboradores que tengan como finalidad aportar ideas y recomendaciones para el objetivo de expansión de marca</p> <p>Estrategia: Aprovechar la relación con los stakeholders para realizar una campaña de expansión de marca.</p>	<p>Elaborar una investigación de mercados. Alinear la estrategia con el plan de marketing estratégico. Reforzar el compromiso organizacional de los empleados.</p> <p>Alinearse y complementar el plan de marketing estratégico con la filosofía de la empresa.</p> <p>Elaborar un diagnóstico de clima laboral. Escuchar y clasificar las necesidades de los para que mejore su actitud en el cumplimiento de objetivos.</p> <p>Clasificar las relaciones que nos benefician en el cumplimiento de la presente estrategia.</p>

Objetivos	Estrategias	Procedimiento
1	<p>Estrategia: Elaborar una campaña de ampliación de cartera.</p> <p>Estrategia: Generar un apoyo en conjunto con los mecánicos para buscar objetivos de beneficio mutuo e incrementar clientes.</p>	<p>Realizar un estudio de mercado para atraer nuevos clientes sobre todo en las zonas donde existe un posicionamiento instaurado de la marca John Deere. Estas son en las provincias de El Oro, Guayas, Santo Domingo.</p> <p>Estudiar las necesidades de los mecánicos. Estudiar las variables de decisión de elección de mecánicos y de compra. Generar estrategias que cumplan con las expectativas del cliente beneficiando el crecimiento de cartera tanto de los mecánicos como de la empresa.</p>
2	<p>Estrategia: Realizar un proyecto de merchandising para mejorar la experiencia del comprador.</p> <p>Estrategia: Ejecutar la campaña de marketing denominada "Rendimiento al máximo"</p> <p>Estrategia: Generar una campaña que demuestre la variedad de marcas que tiene la empresa en stock.</p> <p>Estrategia: Ejecutar una campaña de marketing en el que se enfoque los beneficios de la marca John Deere.</p>	<p>Cotizar con personal experto en merchandising para la elaboración de la estrategia.</p> <p>Realizar un estudio del rendimiento y el costo-valor del producto con variables como el precio de venta, el tiempo de duración del producto.</p> <p>Elaborar un catálogo con las especificaciones técnicas de los productos que la empresa maneja.</p> <p>Estudiar las variables de las otras marcas de retroexcavadora. Dar a conocer los beneficios de un equipo John Deere.</p>
3	<p>Estrategia: Hacer un estudio de los productos de alta rotación sobre sus costos de importación y las cantidades monetarias importadas anualmente.</p> <p>Estrategia: Realizar un estudio de capacidad de almacenamiento en bodega con el fin de aprovecharlo al máximo y negociar tasas de descuentos extras por volumen de compra.</p> <p>Estrategia: Negociar con los agentes de importación sobre las tarifas de volumen por peso y frecuencia.</p>	<p>Elaborar el estudio con el método Pareto. Establecer un tiempo de importación que clasifique a la mercadería según sus términos de rotación.</p> <p>Contratar un ingeniero con experiencia en la elaboración de un plan basado en JIT y la filosofía de mejora continua. Apoyarse de las nuevas herramientas de gestión en bodega e inventario.</p> <p>En base a los resultados de los estudios previos establecer una tarifa conveniente para empresa. Reunirse con los agentes de importación y negociar.</p>

4	<p>Estrategia: Generar un plan de eficiencia con los mecánicos en el cual resalta la agilidad logística que aprovecha el amplio stock que posee la empresa.</p> <p>Estrategia: Mediante una herramienta de gestión de bodegaje mantener el espacio de inventario monitoreado para que este se mantenga en un uso eficiente.</p> <p>Estrategia: Ofrecer a los mecánicos un servicio de despacho exclusivo priorizando el factor de tiempo de llegada.</p> <p>Estrategia: Implementar indicadores de gestión que agilicen tanto el proceso comercial como el de bodega.</p> <p>Estrategia: Mediante la herramienta de gestión de inventario y despachos, diagnosticar y proceder con acciones correctivas.</p> <p>Estrategia: Realizar un análisis interno del inventario</p>	<p>El plan consiste en priorizar las cotizaciones de los mecánicos, con un tiempo de respuesta eficiente, siendo este un objetivo a cumplir por parte de los vendedores y monitoreado por parte de gerencia.</p> <p>Con herramientas como programas digitales o softwares, tales como Power Business Inteligencia.</p> <p>Formular un cuestionario que verifique los tiempos de llegada del repuesto al mecánico. Consultar con los mecánicos medidas correctivas que les beneficie. Seleccionar las medidas más factibles y que beneficie al desarrollo de la estrategia.</p> <p>Clasificar las variables que afectan directamente en el proceso de gestión de bodega con el proceso comercial de venta y despacho. Tomar medidas correctivas e implementar las soluciones más viables.</p> <p>Aprovechar la herramienta de gestión comercial para diagnosticar los productos que son despachados de manera incorrecta y manejar acciones correctivas de manera inmediata. Tal herramienta debe tener un seguimiento semanal y un feedback por parte del cliente como del vendedor responsable para entender el motivo de la falla en el despacho.</p> <p>Para conocer de todo el inventario cuales son los que menos rotación tiene o tienen una rotación nula y disminuir su comercialización para reducir los costos de importación.</p>
5	<p>Estrategia: Realizar un acuerdo con los mecánicos para que ofrezcan y coticen los productos alternos.</p> <p>Estrategia: Ofrecer a los clientes que lleguen al local puntos de descuento extra a cambio de cotizaciones físicas de la competencia cercana a la empresa.</p> <p>Estrategia: Generar un plan de garantía en conjunto con los mecánicos.</p>	<p>Verificar el cumplimiento con los estándares de calidad y ofrecer precios relativamente más económicos. Se deberá contraer un trato que especifique los beneficios del acuerdo para las partes involucradas.</p> <p>Realizar un estudio financiero para catalogar los puntos de descuentos extra a ofrecer según el producto cotizado.</p> <p>Mecánicos que respalden la garantía del producto y la empresa respalda la mano de obra de ciertos mecánicos asociados, esto mediante acuerdos formales que garanticen que las partes cumplan con lo ofrecido y no se vea afectada las relaciones a futuro.</p>

6	<p>Estrategia: Desarrollar una página web que tenga como objetivo de ofrecer una facilidad de compra al cliente.</p> <p>Estrategia: Crear una aplicación personalizada para los clientes.</p>	<p>Cotizar con profesionales del área digital la realización de una página web. Establecer objetivos de venta del nuevo canal. Crear un catálogo online de los productos.</p> <p>El asesoramiento técnico y personalizado para poder garantizar que en el canal de comunicación a domicilio sea el más cómodo incluyendo todos los datos necesarios para que las piezas y de los repuestos que se envíen sean los correctos. Para ello se necesitará información exacta y detallada de la máquina y el problema en cuestión, ayudándose del mecánico que se encuentre en servicio de la máquina.</p>	
7	<p>Estrategia: Planificar un estudio de mercado enfocado en la introducción a mercados los cuales la empresa se complementa.</p> <p>Estrategia: Crear un control de eficiencia con la retroalimentación oportuna de los clientes con respecto a los nuevos canales de comunicación aplicados</p>	<p>Determinar las variables y el presupuesto para realizar una investigación de mercado que aclare la factibilidad del desarrollo de la estrategia.</p> <p>Medir el cumplimiento de los objetivos de los nuevos canales de comunicación y comercialización. Crear acciones correctivas en las que participen los vendedores.</p>	
Objetivos	Estrategias	Procedimiento	
1	<p>Estrategia: Adaptar indicadores de gestión que beneficien el incremento del capital de la empresa</p> <p>Implementar herramientas de gestión que mejore la eficiencia de la contabilidad diaria.</p> <p>Estrategia: Establecer un proceso de mejora continua en las cuentas de inventario.</p> <p>Establecer indicadores claves de gestión en las tareas de contabilidad diaria.</p>	<p>La empresa puede adaptar a su sistema contable indicadores que proyecten la capacidad de inversión y el buen uso de los recursos con el objetivo de aumentar el capital o patrimonio de la misma.</p> <p>Mediante la experiencia de la contadora general implementar herramientas de gestión que sean acordes a su ritmo de crecimiento y trabajo en donde los objetivos están establecidos en conjunto con el crecimiento de la empresa y a los reglamentos legales.</p> <p>Mediante las herramientas de gestión y control de procesos financieros mantener el control del inventario y que este siga siendo efectivo y evaluarlos mediante indicadores para progresar con el proceso de mejora continua de la empresa.</p> <p>Implementar un sistema de gestión financiera en donde se registre el sistema contable y se pueda medir mediante indicadores para mejorar la toma de decisiones.</p>	Departamento Financiero
2	<p>Estrategia: Negociar una línea de crédito para los clientes de la empresa.</p>	<p>Utilizar la información contable, resaltando las cuentas por cobrar inexistentes en los últimos 4 años, con evidencia de un buen manejo de cuentas, esto con el fin de tener poder de negociación con las entidades financieras en las solicitudes de líneas de crédito para clientes. Esto bajo términos y condiciones legales donde se prioricen pautas como el monto de compra y que sea válido solo en la empresa.</p>	
3	<p>Estrategia: Analizar el buró crediticio de la empresa para la obtención de créditos.</p>	<p>Realizar en base al capital propio una estrategia de expansión en conjunto con convenios con cooperativas y bancos para abarcar más mercado y evitar el crecimiento que las empresas emergentes no consuman tanto mercado.</p>	

	Estrategia: Solicitar una línea de crédito a los proveedores.	Negociar con los proveedores para que cuando exista fluctuaciones económicas en la industria y posibles subidas de precios se tenga un plan de contención económica con respecto a los precios de las cotizaciones más frecuentes.
4	<p>Estrategia: Aprovechar el conocimiento, confianza y experiencia en el mercado de la contadora para que contribuya en la toma de decisiones</p> <p>Estrategia: Implementación de programas de gestión que sintetice y comparta los datos enlazando el sistema contable con los departamentos Administrativo y Comercial.</p>	<p>Ofrecer capacitaciones sobre estrategias financieras en PYMES. Clasificar los temas de consideración financiera en las que se priorice los aportes.</p> <p>Clasificar las variables de mayor importancia sobre información financiera para cada departamento.</p>
5	Estrategia: Realizar políticas defensivas que priorice el cuidado de la cuenta capital propio.	Se destine a salvaguardar el dinero y poder mantener a la empresa estable durante temporadas con inestabilidad económica y política.
6	Estrategia: La empresa puede adaptar a su sistema contable un indicador de liquidez para que este sea aprovechado en inversiones surgentes.	Establecer los objetivos financieros alineadas a la estrategia. Apoyarse de las herramientas de control financiero.
7	<p>Estrategia: Desarrollar un plan que permita a la empresa aprovechar el capital propio para poder diversificarse en actividades como una empresa de construcción.</p> <p>Estrategia: Comprar en volumen la mercadería que tiene tendencia a aumentar de precios y negociando con proveedores los montos de compra.</p> <p>Estrategia: Ayudar a los clientes a formar un plan presupuestario para su maquinaria.</p>	<p>Verificar la factibilidad de poder participar en contratos públicos, tanto en el aspecto estratégico de la empresa como en el financiero del mismo. Aprovechar el capital propio para poder diversificar actividades como una empresa de construcción.</p> <p>Utilizar el capital propio para contrarrestar la frecuente subida de los precios, esto se puede lograr al comprar en volumen la mercadería que tiene tendencia a aumentar de precios y negociando con proveedores y montos de compra. De igual manera se puede negociar con los agentes de importación para aprovechar descuentos adicionales en volumen de importaciones que se realizan.</p> <p>Esta estrategia precede de una correcta ejecución de la estrategia de crear una aplicación personalizada. El departamento financiero debe realizar una investigación de mercado enfocada en la presupuestación de los clientes.</p>

3.4 FODA Cruzado

El FODA Cruzado se realizará en tres bases dependiendo de los Departamentos tanto: Administrativo, Comercial y Financiero. Los cuales se representarán con su respectivo FODA previamente al cruzar las variables se podrán considerar diferentes

combinaciones de elementos de las cuatro variables para desarrollar estrategias más detalladas de la empresa Maquinaria y Comercio Ordoñez Cía. Ltda.

Departamento Administrativo

Tabla 34.

Fortaleza con Oportunidades

F1: Ambiente laboral favorable.
O2: Alta demanda de estudiantes universitarios del área administrativa.
Estrategia: Aprovechar el ambiente favorable de la empresa para ofrecer empleo a jóvenes que estén cursando la universidad en materias administrativas e ingeniería.
F2: Personal altamente calificado, motivado y comprometido con la empresa.
O1: Innovar las herramientas de gestión y control que ayuden a la mejora continua de los procesos administrativos.
Estrategia: Implementar nuevas herramientas aprovechando las capacidades del personal, donde el personal aporte con nuevas ideas para que se complementen con sus estilos de trabajo y compartan la proyección de objetivos.
F3: Baja rotación de personal.
O3: Expansión de la marca en el país.
Estrategia: Motivar al personal para formar el objetivo de expandir la marca según lo propuesto por la dirección general.
F4: Personal con experiencia en sus áreas de trabajo.
O1: Innovar las herramientas de gestión y control que ayuden a la mejora continua de los procesos administrativos.
Estrategia: Aprovechar la experiencia del personal al momento de implementar las herramientas de control que se adapten a su estilo de trabajo.
F4: Personal con experiencia en sus áreas de trabajo.
O3: Expansión de la marca en el país.
Estrategia: Realizar reuniones con los colaboradores que tengan como finalidad aportar ideas y recomendaciones para el objetivo de expansión de marca
F5: La empresa tiene experiencia en el mercado y mantiene buenas relaciones con stakeholders.
O3: Expansión de la marca en el país.

Estrategia: Aprovechar la relación con los stakeholders para realizar una campaña de expansión de marca.

Tabla 35.

Fortalezas con Amenazas

F1: Ambiente laboral favorable.
A3: Regulaciones legales en el mercado y los constantes cambios en la ley.
Estrategia: Capacitar al personal en relación con las regulaciones legales relevantes y los cambios en la ley, así como establecer procesos internos claros para garantizar el cumplimiento y la gestión efectiva de los riesgos asociados con las regulaciones cambiantes.
F2: Personal altamente calificado, motivado y comprometido con la empresa.
A1: Empresas competidoras con alta agilidad administrativa y estratégica.
Estrategia: Aprovechar el compromiso de los empleados para que aporten con ideas innovadoras y estratégicas con enfoque para competir.
F3: Baja rotación de personal.
A3: Regulaciones legales en el mercado y los constantes cambios en la ley.
Estrategia: Mantener la relación con los empleados aprovechando su confianza y tiempo en la empresa para que sigan manteniendo su lugar de trabajo.
F4: Personal con experiencia en sus áreas de trabajo.
A1: Empresas competidoras con alta agilidad administrativa y estratégica.
Estrategia: Implementar capacitaciones en el tema de liderazgo estratégico para que el personal aproveche su conocimiento en las áreas técnicas en la nueva planificación estratégica de la empresa.
F4: Personal con experiencia en sus áreas de trabajo.
A3: Regulaciones legales en el mercado y los constantes cambios en la ley.
Estrategia: Con el personal con experiencia crear políticas administrativas para los cambios dentro de las regulaciones legales.
F4: Personal con experiencia en sus áreas de trabajo.
A4: Saturación del Mercado.
Estrategia: Enfocar una campaña donde se destaque la experiencia de los colaboradores en el mercado en comparación con las empresas competidoras.

F5: La empresa tiene experiencia en el mercado y mantiene buenas relaciones con stakeholders.
A1: Empresas competidoras con alta agilidad administrativa y estratégica.
Estrategia: Generar una estrategia en base a la buena relación con sus asociados y la experiencia en el mercado para competir con la agilidad administrativa de sus competidores.
F5: La empresa tiene experiencia en el mercado y mantiene buenas relaciones con stakeholders.
A4: Saturación del Mercado.
Estrategia: Aprovechar la experiencia en el mercado y las relaciones sólidas con los clientes y proveedores para generar alianzas estratégicas innovadoras en el mercado y que este deje de ser atractivo para competencias emergentes.

Tabla 36.

Debilidades con Oportunidades

D1: Ineficiencia en los procesos.
O1: Innovar las herramientas de gestión y control que ayuden a la mejora continua de los procesos administrativos.
Estrategia: Adquirir una herramienta de gestión que soporte los procesos ineficientes de la empresa, con las prioridades, tiempos y objetivos debidamente establecidos tanto por la dirección general como el responsable de la tarea en cuestión.
D2: Falta de iniciativa en implementación de estrategias.
O2: Alta demanda de estudiantes universitarios del área administrativa.
Estrategia: Buscar fuentes, ideas o proyectos estratégicos de estudiantes universitarios para evaluar su factibilidad y proceder a su posible aplicación en la empresa.
D3: Carece de un controlador de gestión y rendimientos.
O1: Innovar las herramientas de gestión y control que ayuden a la mejora continua de los procesos administrativos.
Estrategia: Aplicar nuevas herramientas de gestión administrativa en base a información de Kpi's para poder monitorear y administrar la efectividad del cumplimiento de tareas y objetivos de la administración.
D4: Carece de planificación, objetivos y reglamentos internos.
O3: Expansión de la marca en el país.
Estrategia: Realizar nueva planificación, objetivos y reglamentos que tengan la misión de aprovechar la expansión de la empresa a nivel del país.

Tabla 37.*Debilidades con Amenazas*

D1: Ineficiencia en los procesos.
A1: Empresas competidoras con alta agilidad administrativa y estratégica.
Estrategia: Realizar una campaña de Benchmarking dirigido hacia los procesos administrativos ineficientes.
D2: Falta de iniciativa en implementación de estrategias.
A1: Empresas competidoras con alta agilidad administrativa y estratégica.
Estrategia: Realizar una campaña de Benchmarking que mantenga a la empresa en vanguardia sobre las campañas estratégicas de las empresas.
D3: Carece de un controlador de gestión y rendimientos.
A2: Inestabilidad política que sufre el país.
Estrategia: Establecer un controlador de gestión para eventos políticos que desestabilicen el flujo normal de trabajo de la empresa y poder evitar suspender las actividades y poder prever posibles acciones correctivas.
D4: Carece de planificación, objetivos y reglamentos internos.
A3: Regulaciones legales en el mercado y los constantes cambios en la ley.
Estrategia: Planificar que los reglamentos internos sean flexibles con las regulaciones legales que cambian.

Departamento Comercial**Tabla 38.***Fortalezas con Oportunidades*

F1: Un fuerte posicionamiento de marca.
O1: El mercado de la construcción se considera una industria estable y rentable.
Estrategia: Realizar un estudio de mercado para considerar nuevas tendencias del mercado de la construcción y poder abarcar las nuevas necesidades aprovechando el posicionamiento del mercado que tiene la empresa. De esta manera la empresa busca ganar popularidad y reconocimiento de empresas constructoras ya establecidas.
F1: Un fuerte posicionamiento de marca.
O3: Expandir la marca con sucursales en el área costera del país.

Estrategia: Realizar un estudio de mercado para atraer nuevos clientes sobre todo en las zonas donde existe un posicionamiento instaurado de la marca John Deere. Estas son en las provincias de El Oro, Guayas, Santo Domingo.
F1: Un fuerte posicionamiento de marca.
O4: Introducirse a mercados complementarios de la construcción.
Estrategia: Planificar un estudio de mercado enfocado en la introducción a mercados los cuales la empresa se complementa, como es en el caso a construcción. Explotando el fuerte posicionamiento que tiene la empresa en el mercado actualmente.
F1: Un fuerte posicionamiento de marca.
O6: Nuevos canales de comunicación.
Estrategia: Desarrollar una página web que tenga como objetivo de ofrecer una facilidad de compra al cliente.
F2: Vendedores con experiencia en asesoría técnica y personalizada.
O3: Expandir la marca con sucursales en el área costera del país.
Estrategia: Realizar una investigación de los productos de más alta rotación en conjunto con la fuerte experiencia de los vendedores para buscar mejores estrategias de expansión de marca.
F2: Vendedores con experiencia en asesoría técnica y personalizada.
O6: Nuevos canales de comunicación.
Estrategia: Crear una aplicación personalizada para los clientes.
F3: Ofrece productos de alta calidad
O2: Los mecánicos del medio buscan asociarse con empresas.
Estrategia: Realizar un acuerdo donde los mecánicos comuniquen a sus clientes la alta calidad de los productos que ofrece la empresa a cambio de valores económicos por publicitar y resaltar la calidad de los productos en comparación con los de la competencia. Se deberá tener un trato en el cual se especifique el monto acordado y el beneficio en retorno.
F4: Ofrece variedad de productos; original, genuino y alternos.
O2: Los mecánicos del medio buscan asociarse con empresas.
Estrategia: Realizar un acuerdo con los mecánicos para que ofrezcan y coticen los productos alternos.
F4: Ofrece variedad de productos; original, genuino y alternos.
O5: Disminuir costos de importación.
Estrategia: Hacer un estudio de los productos de alta rotación sobre sus costos de importación y las cantidades monetarias importadas anualmente.
F5: Tiene stock al momento.
O2: Los mecánicos del medio buscan asociarse con empresas.
Estrategia: Generar un plan de eficiencia con los mecánicos en el cual resalta la agilidad logística que aprovecha el amplio stock que posee la empresa.
F6: Mantiene buenas relaciones con proveedores y clientes.
O2: Los mecánicos del medio buscan asociarse con empresas.

Estrategia: Generar un apoyo en conjunto con los mecánicos para buscar ojetivos de beneficio mutuo e incrementar clientes.
F6: Mantiene buenas relaciones con proveedores y clientes.
O4: Introducirse a mercados complementarios de la construcción.
Estrategia: Aprovechando las relaciones con los clientes de la empresa para encontrar una asociación estratégica en la industria de la construcción.
F6: Mantiene buenas relaciones con proveedores y clientes.
O6: Nuevos canales de comunicación.
Estrategia: Crear un control de eficiencia con la retroalimentación oportuna de los clientes con respecto a los nuevos canales de comunicación aplicados
F7: La empresa tiene un amplio espacio de bodegaje.
O5: Disminuir costos de importación.
Estrategia: Realizar un estudio de capacidad de almacenamiento en bodega con el fin de aprovecharlo al máximo y negociar tasas de descuentos extras por volumen de compra.
F7: La empresa tiene un amplio espacio de bodegaje.
O7: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos comerciales e inventarios.
Estrategia: Mediante una herramienta de gestión de bodegaje mantener el espacio de inventario monitoreado para que este se mantenga en un uso eficiente.

Tabla 39.

Fortalezas con Amenazas

F1: Un fuerte posicionamiento de marca.
A4: Crecimiento de comercialización de retroexcavadoras de otras marcas
Estrategia: Usar el fuerte posicionamiento de marca para poder contrarrestar el crecimiento de la comercialización de otras marcas de retroexcavadoras.
F1: Un fuerte posicionamiento de marca.
A5: Crecimiento de locales comerciales de la competencia cerca del perímetro de la empresa.
Estrategia: Realizar un proyecto de merchandising para mejorar la experiencia del comprador.
F2: Vendedores con experiencia en asesoría técnica y personalizada.
A5: Crecimiento de locales comerciales de la competencia cerca del perímetro de la empresa.
Estrategia: Ofrecer a los clientes que lleguen al local puntos de descuento extra a cambio de cotizaciones físicas de la competencia cercana a la empresa.
F3: Ofrece productos de alta calidad
A1: Empresas de la competencia con precios más económicos

Estrategia: Generar una campaña de marketing en la cual se justifique el costo-valor del producto con variables como el precio de venta, el tiempo de duración del producto.
F4: Ofrece variedad de productos; original, genuino y alternos.
A5: Crecimiento de locales comerciales de la competencia cerca del perímetro de la empresa.
Estrategia: Generar una campaña que demuestre la variedad de marcas que tiene la empresa en stock.
F5: Tiene stock al momento.
A3: Algunos mecánicos importan los repuestos.
Estrategia: Ofrecer a los mecánicos un servicio de despacho exclusivo priorizando el factor de tiempo de llegada.
F6: Mantiene buenas relaciones con proveedores y clientes.
A4: Crecimiento de comercialización de retroexcavadoras de otras marcas.
Estrategia: Ejecutar una campaña de marketing en el que se enfoque los beneficios de la marca John Deere.

Tabla 40.

Debilidades con Oportunidades

D1: Precios moderadamente elevados a comparación de competencias.
O5: Disminuir costos de importación.
Estrategia: Negociar con los agentes de importación sobre las tarifas de volumen por peso y frecuencia.
D2: Desorganización en bodegas.
O7: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos comerciales y de bodega.
Estrategia: Implementar indicadores de gestión que agilicen tanto el proceso comercial como el de bodega.
D3: No ofrece garantía.
O2: Los mecánicos del medio buscan asociarse con empresas.
Estrategia: Generar un plan de garantía en conjunto con los mecánicos.
D5: No cuenta con un plan de marketing.
O3: Expandir la marca con sucursales en el área costera del país.
Estrategia: Realizar una campaña de marketing para poder expandir la marca a las diferentes áreas costeras del país. En donde se realice una investigación de mercado para conocer cuál es la realidad de los lugares para aplicar la campaña de manera más eficiente.
D5: No cuenta con un plan de marketing.
O7: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos comerciales e inventarios.
Estrategia: Realizar un plan de marketing con objetivos alineados a la nueva planificación estratégica de la empresa.

D6: Falta de herramientas de gestión para el cumplimiento de objetivos y elaboración de políticas comerciales.
O7: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos comerciales e inventarios.
Estrategia: Realizar la ejecución de sistemas de gestión y control de procesos comerciales mediante herramientas que estén alineados a los objetivos de dirección comercial.
D7: Alteraciones en el inventario por un mal despacho.
O7: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos comerciales e inventarios.
Estrategia: Mediante la herramienta de gestión de inventario y despachos, diagnosticar y proceder con acciones correctivas.
D8: Inventario con rotación nula y obsoleto.
O5: Disminuir costos de importación.
Estrategia: Realizar un análisis interno del inventario.
D8: Inventario con rotación nula y obsoleto.
O7: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos comerciales e inventarios.
Estrategia: Implementar una herramienta de gestión de inventarios donde se pueda realizar un seguimiento exacto y un control de los procesos, con esta información poder tener un mejor panorama de cuál es la rotación del Inventario.

Tabla 41.

Debilidades con Amenazas

D1: Precios moderadamente elevados a comparación de competencias.
A1: Empresas de la competencia con precios más económicos
Estrategia: Establecer una campaña de comercial donde se enfoque a que el público conozca realmente la calidad de los productos destacando sobre la competencia con sus precios económicos. Aunque estos sacrifiquen precio por calidad.
D1: Precios moderadamente elevados a comparación de competencias.
A2: Maquinaria china en el mercado con costos baratos.
Estrategia: Realizar un video informativo en el que se da a conocer el valor de la inversión en el tiempo, comparando el producto y maquinaria de calidad John deere con las máquinas procedentes de China, de igual manera, dar a conocer los detalles y especificaciones técnicas tales como resistencia del material, peso y calidad de los componentes de las partes o piezas y durabilidad de los componentes más destacados como son motor, bomba hidráulica y sistema eléctrico de la máquina.
D3: No ofrece garantía.
A3: Algunos mecánicos importan los repuestos

Estrategia: Ofrecer garantía en compras de repuestos que superen un cierto valor en donde se aplicaría un costo extra en la compra si el cliente desea garantía del repuesto. Con la ayuda de mecánicos estudiar los repuestos que la gente más solicita algún tipo de garantía, los tiempos y causas frecuentes que cubre el contrato de garantía. Esta estrategia evita que los mecánicos importen los repuestos ya que se verían beneficiados con comisiones extras en compras que se realicen con garantía.
D4: La empresa mantiene una política de no aceptar devoluciones.
A4: Crecimiento de comercialización de retroexcavadoras de otras marcas.
Estrategia: Utilizar las herramientas de gestión y control para reconocer cuales son los repuestos que más requieren devolución, encontrar sus causas y por ende buscar soluciones para evitar la devolución de repuestos, de igual manera, si los vendedores logran reducir las cantidades de devoluciones se les incentiva con bonos económicos.
D5: No cuenta con un plan de marketing
A5: Crecimiento de locales comerciales de la competencia cerca del perímetro de la empresa.
Estrategia: Subcontratar empresas de marketing que se concentran en ejecutar campañas digitales y merchandising. Reconociendo que existen empresas de la competencia próximas al local, la implementación de un plan de merchandising profesional y destacado favorece a que la empresa sobresalga en su local.
D5: No cuenta con un plan de marketing
A6: Factores climáticos que impiden la actividad de maquinaria y su respectivo mantenimiento y reparación.
Estrategia: Realizar campañas de marketing que estén programadas en ciertos casos donde los factores climáticos impidan el uso de la maquinaria.

Departamento Financiero

Tabla 42.

Fortalezas con Oportunidades

F1: Liquidez.
O1: Negociar convenios preestablecidos con cooperativas y bancos.
Estrategia: Negociar convenios con cooperativas y bancos para la apertura de una línea de crédito a los clientes de la empresa.
F1: Liquidez
O3: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos financieros y contables.

Estrategia: La empresa puede adaptar a su sistema contable un indicador de liquidez para que este sea aprovechado en inversiones surgentes.
F2: Capital propio.
O1: Negociar convenios preestablecidos con cooperativas y bancos.
Estrategia: Analizar el buró crediticio de la empresa para la obtención de créditos.
F2: Capital propio.
O3: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos financieros y contables.
Estrategia: Adaptar indicadores de gestión que beneficien el incremento del capital de la empresa.
F3: Confianza en la contadora general por sus conocimientos y su longevidad en la empresa.
O2: Pautas legales que conviene económicamente al área de la construcción y a la inversión de maquinaria.
Estrategia: Implementar herramientas de gestión que mejore la eficiencia de la contabilidad diaria.
F4: No mantiene cartera vencida desde hace algunos años.
O1: Negociar convenios preestablecidos con cooperativas y bancos.
Estrategia: Negociar una línea de crédito para los clientes de la empresa.

Tabla 43.

Fortalezas con Amenazas

F2: Capital propio.
A1: Algunas empresas competidoras tienen contratos con instituciones públicas
Estrategia: Desarrollar un plan que permita a la empresa aprovechar el capital propio para poder diversificarse en actividades como una empresa de construcción.
F2: Capital propio.
A3: Poco flujo de inversión por la inestabilidad económica y política.
Estrategia: Realizar políticas defensivas que priorice el cuidado de la cuenta capital propio.
F2: Capital propio.
A4: Inflación de precios a nivel internacional.
Estrategia: Comprar en volumen la mercadería que tiene tendencia a aumentar de precios y negociando con proveedores y montos de compra.
F3: Confianza en la contadora general por sus conocimientos y su longevidad en la empresa.
A1: Algunas empresas competidoras tienen contratos con instituciones públicas

Estrategia: Elaborar un plan de seguimiento en conjunto con la dirección general, en la cual se enfoque en parámetros tanto legales como financieros que den la información necesaria para poder detectar estrategias de monopolización por parte de empresas competidoras.
F3: Confianza en la contadora general por sus conocimientos y su longevidad en la empresa.
A4: Inflación de precios a nivel internacional.
Estrategia: Aprovechar el conocimiento, confianza y experiencia en el mercado de la contadora para que contribuya en la toma de decisiones.
F3: Confianza en la contadora general por sus conocimientos y su longevidad en la empresa.
A5: Capacidad financiera inestable de los clientes.
Estrategia: Ayudar a los clientes a formar un plan presupuestario para su maquinaria.

Tabla 44.

Debilidades con Oportunidades

D2: No ofrece créditos.
O1: Negociar convenios preestablecidos con cooperativas y bancos.
Estrategia: Solicitar una línea de crédito directa a cooperativas o bancos para la empresa.
D3: Alteraciones en inventario por mala facturación.
O3: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos financieros y contables.
Estrategia: Establecer un proceso de mejora continua en las cuentas de inventario.
D4: Falta de herramientas de gestión para el cumplimiento de objetivos y elaboración de políticas financieras.
O3: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos financieros y contables.
Estrategia: Establecer indicadores de claves de gestión en las tareas de contabilidad diaria.
D5: No existe un programa que agilice la información financiera con los demás departamentos.
O3: Implementar herramientas de gestión y control en los procesos financieros y contables.
Estrategia: Implementación de programas de gestión que sintetice y comparta los datos enlazando el sistema contable con los departamentos Administrativo y Comercial.

Tabla 45.

Debilidades con Amenazas

D1: Los proveedores no ofrecen ninguna línea de crédito.
--

A4: Inflación de precios a nivel internacional.
Estrategia: Solicitar una línea de crédito a los proveedores.
D3: Alteraciones en inventario por mala facturación.
A2: Grandes empresas de la industria buscan monopolizar el mercado.
Estrategia: Promover mediante campañas que resalte el eficiente control de inventario de la empresa y buscar posibles medidas correctivas para desarrollar una mejora continua y que este sea efectiva en contra de empresas que busquen abarcar más mercado.
D4: Falta de herramientas de gestión para el cumplimiento de objetivos y elaboración de políticas financieras.
A1: Algunas empresas competidoras tienen contratos con instituciones públicas.
Estrategia: Destinar un área en donde se investigue y se tenga un seguimiento de posibles amenazas en donde instituciones busquen expandirse en el sector y se pueda desarrollar estrategias de contingencia en conjunto con herramientas de gestión y control de la empresa.

CONCLUSIONES

En primera instancia se desarrolló una base teórica como fundamento para la elaboración de los análisis tanto internos como externos de la empresa. De los respectivos análisis, en el análisis interno se destaca la formación de la empresa, su estructura organizacional, el organigrama y las respectivas funciones de cada departamento. Se redactó la cadena de valor de la empresa y su modelo de negocios, herramientas claves para identificar con mayor facilidad las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para un planteamiento estratégico efectivo, se utilizaron las herramientas de análisis externo; análisis PESTEL y las 5 fuerzas de Porter. En los cuales se afirma una lista de razones por la cual el mercado en el que opera la maquinaria está camino a una saturación. Tales motivos externos como una alta rivalidad entre competidores y un fuerte poder de negociación por parte de los clientes resulta en la necesidad de fijar estrategias que mantengan a la empresa competitiva.

Existieron factores externos como la pandemia que ocasionó un desplome económico a nivel mundial, causante principal de una inflación y subida de los costos logísticos y de materia prima, sobre todo la subida de los precios en la materia prima de fabricación que tuvo un impacto negativo directo a la empresa debido a que los proveedores debieron alzar los precios de venta. Se tiene en cuenta que además de una economía inestable causada por la pandemia surgieron varios factores políticos que tuvo como consecuencia el alza de riesgo país y una baja tasa de inversión.

Entre los aspectos positivos que se redujo del análisis PESTEL está una creciente mejora en la estabilidad política en el país, por el apoyo que se presenta en el actual presidente y sus reformas en contra de la delincuencia y la inseguridad que provocan en la economía una mayor confianza para invertir. De igual manera se debe destacar el crecimiento sostenido anual del PIB en el país lo que transmite en un mayor flujo de inversión en los cuales la empresa aporta en la economía. Un aspecto que es de consideración positivo es el crecimiento demográfico constante de la población

ecuatoriana, lo que resulta en mayor inversión dentro del sector industrial de la construcción, que en conclusión beneficia a la empresa por el mayor consumo de repuestos para las respectivas maquinarias.

Dentro del segundo capítulo de etapa filosófica de la empresa se desarrolló la misión y visión planteados estos con un enfoque destinado al largo plazo del mercado, también se desarrollaron los valores empresariales de la empresa los cuales se ajustan a los principios estratégicos en donde están como puntos clave la responsabilidad y la innovación.

Dentro de la elaboración de la propuesta de plan estratégico se inició con el análisis de las respuestas generadas a través del focusgroup dirigido hacia los clientes de la empresa y técnicos del sector como una tarea esencial para la elaboración de estrategias.

Encontramos dentro de los resultados de los clientes que afirman una satisfacción general de la calidad de la máquina John Deere, se concluyó en una correlación positiva entre las horas de uso semanales de la máquina y la compra de repuestos de mantenimientos respectivos al uso del equipo. También se llegó a conocer las variables de mayor impacto en el momento de comprar repuestos, donde claramente priman la calidad y el precio.

En las respuestas obtenidas por los técnicos, se reconoció un patrón en cuanto a los elementos que requieren mayor reparación, siendo el primero el mantenimiento preventivo; cambio de filtros y aceites, de manera consecutiva están las categorías; sistema hidráulico, transmisión y motores con una frecuencia de reparación similares. También se conoce la frecuencia de trabajo a la semana, teniendo en cuenta que más del 75% tiene trabajo en retroexcavadoras John Deere mínimo 2 veces a la semana e incluso algunos a diario.

Seguido con el desarrollo se estableció objetivos para cada departamento de la empresa en donde se destinó políticas y estrategias para cada área con los respectivos procedimientos destinados para la aplicación, estos nos permitieron aplicar las estrategias establecidas en el FODA cruzado. Cumpliendo con el desarrollo de cada área ha dado como resultado el planteamiento estratégico que incluye estrategias enfocadas al crecimiento de la empresa.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el gerente general de a conocer el trabajo a todos los colaboradores de la empresa. Informar a cada uno de los integrantes el objetivo, contenido y conclusiones del trabajo, con el fin de que se sientan parte del proceso y cumplimiento de objetivos de este trabajo.
- Recomendamos que el gerente general y a la administración de la empresa se comprometan con mejorar las habilidades de liderazgo, considerando que es un factor clave para motivar a los colaboradores con el cumplimiento de las estrategias.
- Se recomienda que la dirección general de la empresa luego de dar a conocer el presente trabajo con la claridad respectiva, ejecuten conforme los procedimientos de cada estrategia. Según su conveniencia, la mayoría de las estrategias son de corto plazo y su cumplimiento depende de un seguimiento y control efectivo por parte del gerente general.
- Recomendamos que para cada estrategia se otorgue un presupuesto financiero con medidas de factibilidad, riesgos y retorno por la inversión de la aplicación por estrategia.
- Se recomienda realizar un plan de control, en el cual se verifique la efectividad de la estrategia y su cumplimiento. Se recomienda que esta actividad sea ejecutada por el gerente general, con una retroalimentación para ajustar las estrategias que se alineen con la situación actual del entorno, por ello se recomienda realizar el control trimestralmente.
- Se recomienda que el marketing operativo y digital de la empresa sea llevado a cabo por una empresa con experiencia en el área de marketing, con el fin de que este aporte las herramientas necesarias para el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan de marketing de la empresa.
- A los jefes de área se sugiere que estén en constante preparación, tanto en sus áreas de competencia como en el área de dirección y planificación estratégica. Pueden

ayudarse en el presente trabajo como una base sólida de formulación y procesos estratégicos.

REFERENCIAS

- Agencia Nacional de Tránsito. (2023). *Consulta de Vehículos*. Recuperado de <https://www.ant.gob.ec/>
- Banco Central del Ecuador. (2023). *Boletín Estadístico: Comercio Exterior*. Recuperado de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/item/327-ver-bolet%C3%ADn-anuario-por-a%C3%B1os>
- Banco Central del Ecuador. (2023). Información económica. Recuperado de: <https://www.bce.fin.ec/informacioneconomica>
- Castellanos Cruz, R.: "*Valores-Misión-Visión*" en Contribuciones a la Economía, octubre 2007. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/2007b/rcc-0710.htm>
- Cámara de Comercio de Quito. (2023). Recuperado de: <https://ccq.ec/>
- Chirinos, C. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería industrial*, (029), 171-179.
- Consejo de la Judicatura (2023) Recuperado de: <https://www.funcionjudicial.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2023) Recuperado de: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Instituto Nacional de Evaluación Educativa (2023). Recuperado de: <https://www.evaluacion.gob.ec/>
- Ministerio del Ambiente, Agua y Transición Ecológica. (2023). Recuperado de: <https://www.ambiente.gob.ec/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2023). Programación económica y presupuestaria 2023-2025. Recuperado de: <https://www.finanzas.gob.ec/>
- Ministerio de Salud Pública (2024) Recuperado de: <https://www.salud.gob.ec/>

- Muñoz, G. A. D., Lombeida, M. D. Q., & Mosquera, D. G. F. (2021). La Competitividad como factor de crecimiento para las organizaciones. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 145- 161.
- Ortega, L. A. R., & Martínez, J. A. M. (2021). Análisis de discurso en la organización, una perspectiva metodológica para el estudio de la filosofía empresarial y sus mediaciones comunicativas. *Pangea. Revista de Red Académica Iberoamericana de Comunicación*, 12(1), 35-46.
- Porter, M. E. (2016). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Grupo editorial patria.
- Rodeloy Castellanos Cruz, 2007. "Valores-Misión-Visión," Contribuciones a la Economía, Servicios Académicos Intercontinentales SL, issue 2007-10, October.
- Toro, D. (2006). El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica. Toro, Daniela. "El enfoque estratégico de la responsabilidad social corporativa: revisión de la literatura académica". *Intangible Capital*, octubre-diciembre de 2006, vol. 2, núm. 14, p. 338-358.
- Zellweger, T. (2017). *Managing the family business. Theory and Practice*. UK: EE Publishing.

ANEXOS

Encuesta dirigida a Técnicos

Técnicos

Nombre del mecánico:

Lugar de trabajo:

Fecha:

1. Según su opinión, cuál es el modelo o serie más popular de máquinas John Deere en el país.

2. Con respecto a otras marcas, cuál es su opinión de la marca John Deere

3. Con que frecuencia tiene trabajo para retroexcavadoras John Deere

- a) 3 o más veces por semana
- b) 2 veces por semana
- c) mínimo una vez a la semana
- d) Otra: _____

4. Según su opinión, cuáles son las ciudades o cantones con más maquinaria John Deere en el Ecuador

5. ¿Cuáles son las épocas del año más bajas en reparación de maquinaria y por qué?

6. Cuáles son las partes o piezas que más requieren mantenimiento o se reparan frecuentemente

7. ¿Qué empresa de repuestos John Deere recomienda a sus clientes y por qué razón?

8. Recomienda a sus clientes la compra de repuestos alternos. Si _____ No _____
a. En qué marca de repuestos alternos le gusta trabajar

9. ¿Ofrece garantía en su trabajo, en caso de que, si lo hace, bajo qué condiciones?

10. ¿Realiza mantenimientos preventivos (cambio de filtros y aceites), en caso de que lo haga, con qué frecuencia?

11. Clasifique en orden de rango en cuál de las siguientes categorías de la maquina usted realiza más trabajos; siendo 6 el más frecuente y 1 la categoría con menor frecuencia.

Categorías;

- a) Motor _____
- b) Transmisión _____
- c) Sistema hidráulico (bomba y kit de sellos) _____
- d) Pines y accesorios pesados _____
- e) Mantenimientos Preventivos (cambio de filtros y aceites) _____
- f) Sistema Eléctrico (computadora, fusibles, cableado, entre otros) _____

12. Que variable le diferencia de los demás técnicos John Deere en el mercado

13. Cuál es su opinión sobre la maquinaria pesada procedente de China.

Encuesta dirigida a Clientes

Clientes

Encuestas Focus Group

Fecha:

Nombre del cliente:

Fecha de adquisición de la maquinaria:

Modelo y serie de la máquina:

1. ¿Porque eligió John Deere?

2. En qué escenario opera su máquina comúnmente. (Alquila, uso propio, trabajos públicos, etc).

3. ¿Dónde compra repuestos para su máquina y por qué?

4. Con qué frecuencia usa la retroexcavadora.
 - a) Horas al día _____
 - b) Horas por semana _____
 - c) Horas al mes _____

5. Con qué frecuencia compra repuestos de mantenimiento (filtros de mantenimiento)
 - a) Menos de 2 meses
 - b) Entre 2 a 3 meses _____
 - c) Pasado los 3 meses _____

- 6.Cuál es su preferencia al momento de comprar repuestos; ¿original o alterno y por qué?

7. Que marca de repuestos alternos recomendaría

8. Tiene usted un presupuesto para el mantenimiento y reparación de su maquinaria.

9. Enumere las variables de valor más importantes para usted al momento de comprar repuestos, siendo 1 el menos importante y 6 el más importante

1. Calidad
2. Precio
3. Garantía
4. Varias opciones (repuestos alternos)
5. Disponibilidad
6. Crédito

1	2	3	4	5	6

Otras variables:

10. Ha realizado reparaciones recientes a la retroexcavadora. (Transmisión, bomba hidráulica, motor, etc)

11. ¿Cuál es su mecánico de preferencia y por qué?

12. ¿Usted realiza los mantenimientos preventivos con el mecánico de su preferencia?

13. Qué nos recomendaría para mejorar nuestro servicio