



Facultad de Ciencias de la Administración

Carrera de Administración de Empresas

**PROPUESTA DE PLAN ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA CRASS IMPORTACIONES**

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

Autores:

Fabian Mateo Pintado Arias; Martín Vélez Vélez

Directora:

Juanita Dolores Bersosa Webster

Cuenca – Ecuador

2025

DEDICATORIA

Este trabajo va dedicado para mis hermanos y mis padres, quienes siempre me han apoyado en cada aspecto de mi vida.

Fabián Pintado

Este trabajo se lo dedico a mis padres y a mis hermanos por siempre ser un pilar fundamental en mi vida, a mis abuelos y a mis amigos cercanos por estar presentes en cada uno de mis logros y por brindarme su apoyo incondicional.

Martin Velez

AGRADECIMIENTO

Queremos agradecer a nuestra tutora Juanita Bersosa por todo el apoyo brindado a lo largo del trabajo de titulación, y a su vez, a los empleados de la empresa Crass Importaciones por su colaboración durante el proceso.

Índice de Contenidos

Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos	iii
Índice de Contenidos	iv
Índice de Figuras.....	vi
Índice de Tablas	vii
Índice de Anexos	viii
Resumen	ix
Abstract.....	x
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1.....	3
1. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1 Qué es Planificación Estratégica	3
1.2 Evolución de la Planificación	3
1.3 Etapas de la Planificación.....	4
1.4 Planificación Estratégica Aplicada a Mipymes	6
CAPÍTULO 2.....	7
2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA	7
2.1 Auditoría Externa.....	7
2.1.1 Aplicación Práctica de la Auditoría Externa a Crass Importaciones	8
2.2 Auditoría Interna.....	14
2.2.1 Cadena de Valor	15
2.2.2 Análisis por Áreas.....	17
2.2.3 Aplicación Práctica de la Auditoría Interna a Crass Importaciones.....	18
2.2.4 Indicadores Financieros y de Gestión.....	24
2.3 Matriz de Evaluación Factores Externos.....	26
2.4 Matriz de Evaluación Factores Internos	28
2.5 Matriz de Perfil Competitivo	30
2.5.1 Aplicación Práctica.....	31
2.6 Análisis FODA.....	32
CAPÍTULO 3.....	35
3. ESTRATEGIAS QUE RESPONDAN A LOS OBJETIVOS	35
3.1 FODA Cruzado.....	35
3.2 Matriz Interna y Externa.....	38
3.3 Matriz de la Gran Estrategia.....	40

3.4 Matriz Boston Consulting Group	41
3.4.1 Ciclo de Vida de un Producto.....	43
3.4.2 Aplicación Práctica	44
3.5 Balanced Scorecard.....	44
3.6 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica.....	46
3.6.1 Desarrollo de Estrategias	52
4. CONCLUSIONES	55
5. RECOMENDACIONES	56
6. REFERENCIAS.....	57

Índice de Figuras

Figura 1 Etapas de la planificación.....	6
Figura 2 Diagrama PESTEL.....	8
Figura 3 Cadena de Valor.....	16
Figura 4 Cadena de Valor aplicada a Crass Importaciones	16
Figura 5 Matriz Interna-Externa (IE).....	39
Figura 6 Matriz Interna-Externa aplicada a Crass Importaciones	39
Figura 7 Matriz de la Gran Estrategia	41
Figura 8 Matriz Boston Consulting	42
Figura 9 Ciclo de Vida de un Producto	43
Figura 10 Matriz BCG aplicada a Crass Importaciones	44
Figura 11 Balanced Scorecard aplicado a Crass Importaciones	45

Índice de Tablas

Tabla 1 Indicadores Financieros de Crass Importaciones año 2024.....	25
Tabla 2 Matriz EFE aplicada a Crass Importaciones.....	27
Tabla 3 Matriz EFI aplicada a Crass Importaciones.....	29
Tabla 4 Matriz de Perfil Competitivo aplicado a Crass Importaciones.....	31
Tabla 5 Matriz FODA aplicada a Crass Importaciones.....	34
Tabla 6 FODA Cruzado.....	36
Tabla 7 FODA Cruzado aplicado a Crass Importaciones.....	37
Tabla 8 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica aplicada a Crass Importaciones	48
Tabla 9 Indicadores de Cumplimiento: Estrategia 1.....	53
Tabla 10 Indicadores de Cumplimiento: Estrategia 2.....	54

Índice de Anexos

Anexo 1 Preguntas Para Entrevista Análisis Externo De La Empresa.....	64
Anexo 2 Preguntas Para Entrevista Análisis Interno De La Empresa.....	65

RESUMEN

El objetivo de este trabajo fue desarrollar una planificación estratégica para Crass Importaciones. La investigación se basó en teorías clásicas y contemporáneas de planificación estratégica, incluyendo las aportaciones de autores como Mintzberg, Porter y Koontz, quienes enfatizaron la estrategia como un proceso dinámico y adaptativo. La metodología empleada incluyó un enfoque mixto, mediante entrevistas y la aplicación de herramientas como PESTEL, FODA, Matriz Interna-Externa, Boston Consulting Group, Balanced Scorecard y Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica. Los hallazgos revelaron que la empresa presenta fortalezas en la calidad del producto y la atención al cliente, pero también enfrenta debilidades en planificación y coordinación interna. Además, se identificaron oportunidades en el crecimiento de ciertos mercados regionales y amenazas relacionadas con la competencia y la situación económica del país. Se proponen estrategias FO, FA, DO y DA con el objetivo de potenciar las capacidades internas, aprovechar las oportunidades del entorno y mitigar riesgos. Este estudio demostró que una planificación estratégica bien estructurada es fundamental para la sostenibilidad y expansión de las MiPymes en contextos complejos y competitivos.

Palabras clave: diagnóstico empresarial, estrategias, mipyme, misión y visión, planificación, priorización estratégica, sector de la construcción.

ABSTRACT

The objective of this study was to develop a strategic plan for Crass Importaciones. The research was based on classical and contemporary strategic planning theories, including the contributions of authors such as Mintzberg, Porter, and Koontz, who emphasized strategy as a dynamic and adaptive process. The methodology employed included a mixed-method approach, using interviews and the application of tools such as PESTEL, SWOT, Internal-External Matrix, Boston Consulting Group, Balanced Scorecard, and Quantitative Strategic Planning Matrix. The findings revealed that the company has strengths in product quality and customer service, but also faces weaknesses in internal planning and coordination. Furthermore, opportunities were identified in the growth of certain regional markets and threats related to competition and the country's economic situation. FO, FA, DO, and DA strategies are proposed with the objective of enhancing internal capabilities, taking advantage of environmental opportunities, and mitigating risks. This study demonstrated that well-structured strategic planning is fundamental for the sustainability and expansion of MSMEs in complex and competitive contexts.

Keywords: business diagnosis, construction sector, mission and vision, MSMEs, planning, strategic prioritization, strategies.

INTRODUCCIÓN

Desde su fundación en el año 2018, Crass Importaciones ha logrado posicionarse como una empresa relevante dentro del sector de la construcción en Ecuador, destacándose principalmente por la importación y comercialización de soluciones hidráulicas de alta calidad. Su línea de productos, especialmente tuberías para agua potable provenientes de distintos países, le ha permitido mantener un balance entre calidad y precio competitivo. No obstante, el entorno económico, político y social de los últimos años ha puesto en evidencia ciertas vulnerabilidades en su estructura organizacional y operativa. La ausencia de una planificación estratégica clara, sumada a una escasa capacidad de respuesta frente a factores externos e internos adversos, ha generado un impacto negativo en su desarrollo y consolidación. Este escenario ha encendido las alertas sobre la necesidad urgente de revisar y redefinir su modelo de gestión.

Frente a esta situación, la presente investigación busca dar respuesta a dos interrogantes clave: ¿cuáles son los factores críticos internos y externos que la empresa debe considerar para una efectiva toma de decisiones? y ¿cuáles son las estrategias que debe priorizar para mitigar los impactos de las amenazas y debilidades institucionales? Abordar estas preguntas implica no solo identificar los problemas actuales, sino también diseñar un plan estratégico que le permita a la empresa adaptarse, competir y crecer de manera sostenida en un mercado cada vez más complejo y exigente.

El objetivo general de este estudio consiste en proponer un plan estratégico para Crass Importaciones que sirva como hoja de ruta para su fortalecimiento institucional. Para alcanzar esta meta, se establecen tres objetivos específicos: analizar la evolución conceptual de la planificación estratégica; realizar un diagnóstico interno y externo de la empresa mediante herramientas de análisis como FODA, PESTEL y cadena de valor; e identificar las estrategias más adecuadas que permitan alinear sus acciones con la misión y visión organizacional.

Este trabajo está dividido en tres capítulos. En el primer capítulo se desarrolla el marco teórico, en el cual se presenta la evolución de la planificación estratégica y su importancia en el contexto de las MiPymes. Se recogen diversas definiciones y enfoques propuestos por autores relevantes, que permiten construir una base conceptual sólida para

la investigación. El segundo capítulo está orientado al análisis situacional de la empresa, a partir del cual se diagnostican las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que enfrenta Crass Importaciones, mediante herramientas como auditorías internas y externas, matrices de evaluación y entrevistas a actores clave dentro de la organización. Finalmente, en el tercer capítulo se plantean las estrategias que darán respuesta a las problemáticas identificadas, apoyadas en modelos estratégicos como el FODA Cruzado, la Matriz Interna-Externa, la Matriz de la Gran Estrategia, la Matriz Boston Consulting Group, Balanced Scorecard y Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica.

Esta investigación se realiza porque la empresa atraviesa una etapa crítica en la que necesita tomar decisiones informadas para asegurar su sostenibilidad. Ignorar los desafíos actuales podría derivar en una pérdida progresiva de competitividad y presencia en el mercado. La carencia de una visión estratégica bien definida ha limitado su capacidad de adaptación, especialmente frente a contextos de crisis, cambios regulatorios, y avances tecnológicos que podrían ser oportunidades si se gestionan adecuadamente. Por ello, es esencial entender a profundidad los factores que influyen en su desempeño, tanto internos como externos, para trazar un camino que la encamine hacia el fortalecimiento organizacional.

Asimismo, se lleva a cabo esta investigación para dotar a Crass Importaciones de una herramienta útil que oriente sus decisiones a corto, mediano y largo plazo. El desarrollo del plan estratégico permitirá no solo corregir errores y enfrentar amenazas, sino también potenciar sus capacidades internas y aprovechar las oportunidades del mercado. En última instancia, se pretende que este documento se convierta en un referente práctico y aplicable, que contribuya al crecimiento sostenido y al posicionamiento competitivo de la empresa dentro del sector de la construcción.

CAPÍTULO 1

1. MARCO TEÓRICO

El propósito del marco teórico en este trabajo de tesis es proporcionar una base conceptual y analítica que permita entender a la planificación desde su evolución conceptual hasta su aplicación en las mi PYMES. Además, permite explicar las teorías y conceptos relevantes que fundamentan el análisis de la situación actual de la empresa, así como el desarrollo de una planificación estratégica efectiva. Al establecer una comprensión profunda de los principios de gestión empresarial, análisis de factores internos y externos, se busca proporcionar las bases para la formulación de las estrategias que contribuyan a la consecución de los objetivos de la empresa.

1.1 Qué es Planificación Estratégica

La planificación estratégica implica un enfoque amplio que guía acciones con impacto significativo en el futuro de la organización. En la actualidad, las organizaciones son vistas como parte de su entorno, lo que conlleva considerar alternativas y opciones basadas en sus recursos, el contexto y las oportunidades que facilitan el logro de objetivos (Garrido, 2006). De acuerdo con Koontz y Weihrich (2001), la estrategia consiste en definir los objetivos clave de una empresa a largo plazo, así como en seleccionar las acciones y distribuir los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. La planificación estratégica debe entenderse como un proceso que considera el futuro, define metas, objetivos, políticas y estrategias, permitiendo anticiparse a posibles problemas y tomar decisiones adecuadas a mediano y largo plazo (Salazar & Romero, 2006). Según Steiner (2007), la estrategia se refiere a las acciones que la alta dirección de una empresa toma en respuesta a las acciones actuales o futuras de los competidores. Para Mintzberg y Quinn (1998), la estrategia es un modelo de decisiones que define los objetivos y metas de una empresa, determina las políticas y planes clave para lograrlas, y establece el tipo de organización y contribuciones que la empresa busca aportar a sus accionistas, empleados y comunidades.

1.2 Evolución de la Planificación

Villacís Herrera y Barreiros Cabrera (2012) indican que el concepto de planificación estratégica ha evolucionado a lo largo del tiempo, ya que en la antigüedad

se utilizaba principalmente como una herramienta táctica en contextos bélicos, en lugar de su enfoque actual en el ámbito empresarial. De acuerdo con Ayuzabet de la Rosa Alburquerque y Lozano Carrillo (2019), la planificación estratégica se originó y se desarrolló en el sector privado de los Estados Unidos durante los años 60, alcanzando su punto álgido en los 70. No obstante, su popularidad decayó en los años 80 debido a la creciente complejidad del entorno empresarial, aunque sigue siendo una herramienta relevante para mantener el orden organizacional. Álvarez y Bolaños (2010) explican que, a lo largo de los años, la planificación estratégica ha pasado de ser un proceso formal y estructurado a una herramienta flexible basada en el aprendizaje continuo. Las organizaciones que logran adaptarse a este enfoque de aprendizaje tienden a ser más competitivas, ya que integran innovación y estrategia de manera coherente para mejorar su rendimiento. Según Mintzberg (1999) señala que la planificación estratégica ha sufrido cambios significativos desde sus primeras aplicaciones. A lo largo del tiempo, se ha desplazado de ser un proceso rígido y jerárquico a uno más dinámico, donde el aprendizaje y la adaptación son clave para el éxito estratégico. Este enfoque emergente permite que las estrategias surjan de manera incremental a medida que las organizaciones aprenden y se adaptan a su entorno. Porter (1996) indica que la estrategia se ha redefinido con el tiempo para enfocarse en la creación de posiciones competitivas únicas y sostenibles en el mercado. La planificación estratégica contemporánea implica identificar actividades clave que diferencian a una organización de sus competidores, a fin de mantener una ventaja competitiva a largo plazo.

1.3 Etapas de la Planificación

Salazar y Romero (2006) explican que la planificación estratégica incluye varios pasos esenciales, tales como la definición de metas, la evaluación del entorno, y la formulación de estrategias para enfrentar las circunstancias cambiantes de la organización. Esto asegura que la planificación no solo esté centrada en los objetivos, sino también en las estrategias más efectivas para lograrlos. Leal de Valor et al. (2011) señalan que la planificación estratégica tiene seis componentes fundamentales: los estrategias, el direccionamiento estratégico, el diagnóstico estratégico, las opciones estratégicas, la formulación estratégica y la auditoría estratégica, los cuales permiten a las organizaciones adelantarse a problemas y tomar decisiones basadas en datos concretos. Según Steiner (2007), la planificación estratégica se estructura a través de varias fases que incluyen la definición de la misión de la empresa, el análisis de oportunidades y

riesgos, el establecimiento de objetivos, la identificación de problemas, y la recopilación de información sistemática. Además, se destaca la importancia de la toma de decisiones estratégicas y el diseño de productos o mercados en función de la planificación. Todo este proceso debe ser monitoreado para ajustar las estrategias a las condiciones cambiantes del entorno. Para lograr esto Uribe (2021) recomienda las siguientes etapas:

1. Sensibilización del personal: Se busca crear conciencia en los empleados acerca de la importancia de la estrategia y su papel dentro de la organización, fomentando un compromiso hacia los objetivos estratégicos.

2. Desarrollo de un diagnóstico estratégico: Se realiza un análisis tanto interno como externo de la organización para evaluar su situación actual y entorno competitivo, identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

3. Diseño de la plataforma estratégica: Basado en los resultados del diagnóstico y los objetivos estratégicos de la organización, se define la plataforma estratégica que guiará las acciones futuras.

4. Formulación de la estrategia: A partir de la plataforma estratégica, se establecen las estrategias específicas que la organización debe seguir para alcanzar sus objetivos a largo plazo.

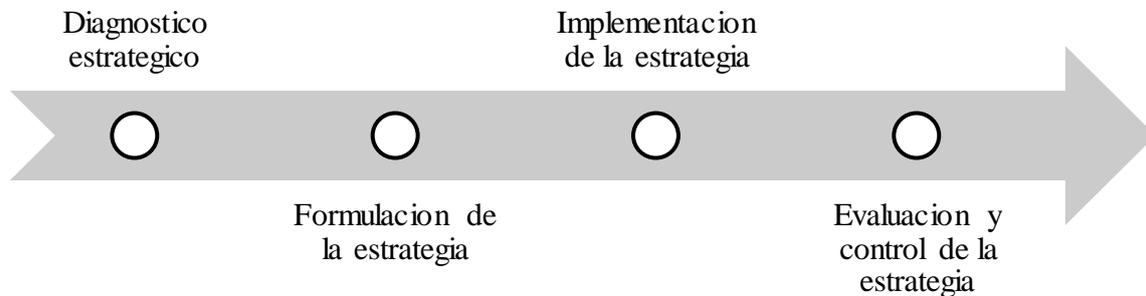
5. Control estratégico: Se implementan mecanismos de seguimiento y control para asegurar que las estrategias se estén ejecutando de manera efectiva, ajustando acciones según sea necesario.

A su vez Hunger y Wheleen (2021) segmenta en 4 partes:

1. Escaneo de entorno
2. Formulación de las estrategias
3. Implementación de las estrategias
4. Evaluación y control.

En lo que coinciden la mayoría de los autores es que de las primeras etapas de planificación existe un diagnóstico donde se analizan tanto factores internos y externos, pues solo teniendo esta información pueden crear estrategias que se acoplen a la realidad y contexto del negocio, y por lo general dentro de las últimas etapas se realiza un control luego de haber aplicado las estrategias formuladas. Luego de haber revisado varios autores se llega a qué se puede resumir en 4 etapas como se ve en la Figura 1.

Figura 1
Etapas de la planificación



Nota: Basado en Hunger y Wheelen (2020), Uribe (2021)

1.4 Planificación Estratégica Aplicada a Mipymes

Según Mintzberg (1999), cuando ocurre un cambio estratégico significativo, éste rara vez proviene de actividades de planificación formal, sino más bien de un proceso emergente dentro de la organización. En un estudio sobre empresas en Guanajuato, México, Álvarez y Bolaños (2010) descubrieron que la estrategia basada en el aprendizaje está fuertemente correlacionada con la innovación, demostrando que la planificación estratégica debe ser flexible y adaptable para fomentar la competitividad. Sallenave (2002) define la planeación estratégica como un proceso que toma en cuenta el futuro y la toma de decisiones actuales para anticiparse a problemas. Las empresas deben ajustar continuamente sus estrategias para mantenerse competitivas en un entorno en constante cambio.

Ramírez y Cabello (1997) proponen que la planeación estratégica es crucial para que las empresas puedan enfrentar el entorno competitivo. Involucra definir una misión clara, analizar la industria, identificar factores clave y formular planes de acción concretos. Este proceso proporciona a las organizaciones una estructura para alcanzar sus metas a largo plazo, a través de decisiones estratégicas que impactan en todas las áreas funcionales, desde la gestión de productos hasta la orientación hacia los mercados.

CAPÍTULO 2

2. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA

En el presente capítulo se desarrolla el análisis situacional de la empresa, el cual es un proceso fundamental para comprender el entorno interno y externo de la misma, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que pueden influir en su desarrollo. A través de este capítulo, se examina los factores clave que afectan a la empresa en estudio, proporcionando una visión clara de su posición en el mercado y su capacidad para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades.

2.1 Auditoría Externa

En un contexto empresarial marcado por la complejidad y la incertidumbre, llevar a cabo una auditoría externa eficiente se convierte en un mecanismo fundamental para garantizar la transparencia, la eficiencia operativa y el cumplimiento de las normativas. En su núcleo, representa un proceso sistemático y objetivo de evaluación realizado por expertos independientes, cuyo objetivo va más allá de la simple verificación de estados financieros, abarcando un análisis exhaustivo de las prácticas empresariales en todos sus aspectos, como lo señalan Mendoza et al. (2022).

De acuerdo con Sánchez et al. (2024), la auditoría externa actúa como una guía para las organizaciones en diversos aspectos, desde la gestión de riesgos y el cumplimiento de regulaciones hasta la eficiencia operativa y la detección de oportunidades de mejora. Así, al ofrecer una perspectiva imparcial y experta sobre el rendimiento y la salud financiera de una empresa, la auditoría ayuda a reconocer áreas de riesgo y oportunidades de mejora que, de otra manera, podrían no ser notadas.

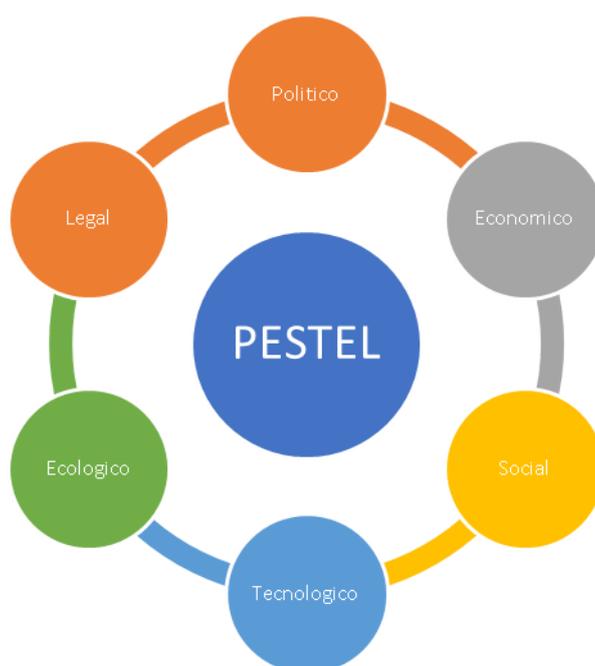
Las auditorías externas son fundamentales para reducir riesgos, ya que ofrecen una perspectiva imparcial sobre los sistemas de control interno y las operaciones de una empresa. Al analizar los riesgos financieros, operativos y de cumplimiento, los auditores externos permiten a las organizaciones prever y gestionar de forma proactiva las amenazas que podrían comprometer sus objetivos estratégicos, como lo señalan Galárraga y Flores (2022).

En un entorno empresarial cada vez más exigente, la auditoría externa se posiciona como una herramienta estratégica indispensable. Al proporcionar una perspectiva

imparcial y experta, los auditores externos permiten a las organizaciones identificar riesgos, oportunidades de mejora y alinear sus operaciones con los objetivos estratégicos, En definitiva, la auditoría externa se revela como un mecanismo de aseguramiento y mejora continua, esencial para garantizar la sostenibilidad y el éxito a largo plazo de las empresas.

Luego de haber definido la importancia de la auditoría externa es necesario saber que existen diferentes herramientas para realizar el análisis entre ellas la más usada es el análisis PESTEL que busca contemplar 6 factores que podrían afectar el funcionamiento de la empresa según Kotler (2013) son los siguientes: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales.

Figura 2
Diagrama PESTEL



Nota: Basado en Kotler (2013)

2.1.1 Aplicación Práctica de la Auditoría Externa a Crass Importaciones

Para realizar la auditoría externa de la empresa Crass Importaciones, se llevó a cabo una entrevista a profundidad con el gerente general y la contadora para discutir sobre los factores que afectan directamente a la empresa, para ello se aplicó la metodología de PESTEL y se construyeron las preguntas para cada uno de los factores, (Ver anexo 1).

En la entrevista se logró abordar todos los temas necesarios para un correcto análisis de factores externos.

Factores Políticos

En cuanto a los factores políticos, los cuales son relacionados con el gobierno, la legislación y las regulaciones vigentes en el país, el gerente afirmó que los cambios en políticas gubernamentales llegan afectar a cualquier empresa tanto de manera positiva como negativa. En este caso Crass Importaciones se ve afectada de manera negativa al ser una empresa importadora, el gobierno siempre va a promover la producción nacional y esto se vuelve un obstáculo más para la empresa, sobre todo por el tema de aranceles e impuesto a la salida de divisas, que a la final llegan a encarecer toda la cadena de actividades que se realizan dentro de la empresa.

Dentro de lo político un tema importante a abordar son las elecciones presidenciales cuya segunda vuelta se desarrolla en abril de este año. El gerente de la empresa indicó que siempre que se avecina un cambio de gobierno, todo el mercado se tiende a paralizar debido a la incertidumbre que existe de ¿quién será el nuevo mandatario? y ¿cuáles serán las decisiones que se tomarán?, y si ese cambio de gobierno llegará o no a afectar de alguna manera a la empresa tanto a nivel positivo como negativo. Entonces siempre el año electoral suele ser diferente a la tendencia que se sigue normalmente dentro de las operaciones de una empresa

También se conversó sobre los principales desafíos regulatorios que enfrenta la empresa y el mercado en general. A esto la respuesta obtenida fue que el principal desafío es el pago de impuestos ya que la empresa debe estar bien consolidada para que el pago de impuestos sobre la utilidad percibida no llegue a afectar de manera negativa, ni exista pérdida.

Otro desafío que tiene la empresa es que, al ser importadora, no va de la mano con las políticas que impulsa el gobierno de fomento al consumo local, lo que se expresa en el complicado proceso de obtener las certificaciones nacionales a productos importados, lo que ocasiona una limitación en la oferta.

Factores Económicos

Los factores económicos son relacionados con la economía en general, en base a esto se planteó la primera pregunta sobre cómo afectan las tasas de interés, la inflación y el desempleo al negocio de las importaciones, se dio a conocer que las tasas de interés

son algo muy importante a tener en cuenta dentro de este negocio ya que ocasionan un efecto dominó que llega a ralentizar el tema de las construcciones y por lo tanto la empresa deja de tener tanta demanda.

En cuanto al desempleo, el gerente de Crass Importaciones indicó que es un factor que puede afectar directamente a la empresa. Explicó que el aumento del desempleo conlleva un incremento en la inseguridad, lo que obliga a la empresa a contratar seguros adicionales para el transporte de mercadería a nivel nacional. Asimismo, señaló que esta situación impacta el proceso de importación, generando costos operativos adicionales debido a la necesidad de garantizar la seguridad en el traslado de los productos desde los puertos hasta sus instalaciones.

En relación con el crecimiento económico, mencionó que el último año fue atípico, afectando a diversas industrias, incluida la construcción. Tradicionalmente, este sector ha mostrado un crecimiento constante, pero en el último período sufrió una contracción del 15%. Esta caída repercutió en la empresa, generando una disminución en las ventas. Además, a nivel macroeconómico, en años anteriores se proyectaba un crecimiento del PIB cercano al 4%, mientras que en el último año apenas alcanzó el 1%. Aunque este crecimiento fue impulsado por ciertos sectores, la construcción no fue uno de ellos. Sin embargo, expresó su expectativa de que este año se observe una recuperación en dicho sector, lo que podría beneficiar a la empresa.

En cuanto a las fluctuaciones en los tipos de cambio, explicó que en su caso no tienen un impacto significativo, ya que los proveedores de Crass Importaciones aceptan pagos en dólares. Esto les permitió evitar conversiones a otras divisas y minimizar los riesgos asociados a la volatilidad cambiaria. No obstante, subrayó que la empresa continuará priorizando acuerdos con proveedores que operen en dólares, dado que cualquier variación en el tipo de cambio podría representar costos adicionales considerables.

Sobre la demanda en el mercado nacional, el gerente indicó que el año 2024 ha sido un período complicado debido a la incertidumbre generada por las elecciones nacionales. Explicó que este contexto afectó la demanda en diversos sectores, incluida la construcción, que experimentó una paralización a nivel nacional. Sin embargo, mencionó que, en ciertas provincias como Guayas, específicamente en Samborondón, así como en Quito y los Valles, sí se ha registrado crecimiento en este sector debido a la autorización de nuevos proyectos inmobiliarios. A pesar de estos casos aislados de expansión, aseguró

que, en términos generales, el país ha experimentado una recesión. Además, con nuevas elecciones en el horizonte, el mercado tiende nuevamente a desacelerarse, lo que ha impactado directamente la demanda de los productos de la empresa.

Finalmente, respecto a los costos de transporte y logística, señaló que representan un componente crucial en la estructura de costos de Crass Importaciones, especialmente en la liquidación de importaciones. Factores como la reubicación de buques y el tráfico portuario han provocado un aumento significativo en las tarifas de flete internacional. Destacó que las importaciones desde China y Turquía han llegado a triplicar sus costos en determinados períodos, lo que encarece el precio final del producto. En este sentido, explicó que, si la empresa no traslada estos costos adicionales a los clientes, la rentabilidad se ve directamente afectada. Dado que Crass Importaciones opera como una empresa importadora, enfatizó la importancia de optimizar la logística y controlar estos costos para mantener la competitividad en el mercado.

Factores Sociales

Los factores sociales van directamente relacionados con aspectos sociales y culturales como demografía, estilos de vida y valores. El gerente de la empresa explicó que, en cuanto a tendencias demográficas, no han identificado factores que afecten negativamente al mercado. Sin embargo, destacó que un aspecto beneficioso es el crecimiento de la población joven que busca establecerse en viviendas propias o en alquiler. Este comportamiento impulsa la demanda en el sector de bienes inmuebles, lo que, a su vez, genera oportunidades comerciales para la empresa.

Respecto a la evolución de las necesidades y preferencias de los clientes en el sector del agua potable, mencionó que, a nivel nacional, muchas personas aún utilizan tecnologías antiguas para la conducción de agua, en gran parte debido a la falta de conocimiento sobre nuevas opciones disponibles. Ante esta situación, la empresa ha implementado un programa de capacitaciones para informar a los clientes sobre las ventajas de sus productos. Entre los beneficios más destacados, señaló la durabilidad de la tubería, la reducción en los tiempos de instalación y la calidad superior en comparación con alternativas tradicionales. Asimismo, advirtió que ciertas tecnologías antiguas pueden representar riesgos para la salud, ya que con el tiempo los materiales pueden desprender partículas que contaminan el agua potable.

En relación con la sostenibilidad y la responsabilidad social, afirmó que la empresa mantiene un fuerte compromiso con la salud y bienestar de sus consumidores. Para ello, garantizan que todos sus productos cumplan con normas internacionales de calidad, asegurando así la seguridad en el consumo de agua potable. Subrayó que este compromiso social es un pilar fundamental dentro de la estrategia empresarial, reforzando la confianza de los clientes en la marca y contribuyendo al desarrollo sostenible del sector.

Factores Tecnológicos

Estos factores están relacionados con el desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías en una empresa. En base a esto, el gerente de Crass Importaciones explicó que, en cuanto a nuevas tecnologías en la industria, han identificado el desarrollo de tuberías diseñadas específicamente para gas, las cuales se instalan mediante termofusión, similar a las utilizadas en sistemas de agua potable. Sin embargo, señaló que existen impedimentos regulatorios en el país, ya que las normativas nacionales exigen que las instalaciones de gas sean realizadas exclusivamente con tuberías de cobre. Destacó que el cobre es un material costoso, lo que encarece significativamente las instalaciones para los consumidores. La adopción de esta nueva tecnología representaría un ahorro considerable tanto en tiempo como en costos, pero lamentablemente, la falta de certificaciones nacionales para estos materiales impide su implementación en el mercado local.

Con respecto a la automatización dentro de los procesos de la empresa, indicó que su impacto ha sido altamente positivo. Contar con sistemas automatizados ha permitido optimizar la gestión operativa, mejorando la generación de reportes e informes que facilitan la toma de decisiones estratégicas. Además, resaltó que la automatización ha generado una reducción significativa en los tiempos de trabajo del personal, particularmente en tareas como la conciliación de inventarios. Explicó que, mientras que un proceso manual para igualar inventarios de aproximadamente 2,000 productos podría tomar entre dos y tres horas, con los sistemas actuales, este procedimiento puede completarse en cuestión de minutos. En este sentido, afirmó que la implementación de tecnología ha sido fundamental para mejorar la eficiencia, la precisión en la información y la optimización de los procesos internos de la empresa.

Factores Ecológicos

Estos son factores relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad, el gerente de Crass Importaciones explicó que, en términos de regulaciones ecológicas, la empresa no se ve significativamente afectada, ya que no es una productora, sino una importadora y comercializadora. Sin embargo, señaló que los cambios climáticos sí han tenido un impacto en la operación. En los últimos meses, eventos como la sequía y los apagones de luz han representado un aumento en los costos, ya que ha sido necesario adquirir generadores eléctricos. Además, en el sector de la construcción, las interrupciones ocasionadas por estos factores han llevado a la paralización de proyectos, lo que ha impactado directamente en las ventas de la empresa.

Por otro lado, la contadora de la empresa, a quien también se entrevistó, agregó que el cambio climático ha afectado los tiempos de entrega a nivel nacional. Mencionó que, durante la temporada invernal, los plazos de entrega a clientes fuera de la ciudad pueden extenderse hasta 48 horas. Sin embargo, en lo que respecta a los costos de los materiales importados, afirmó que la empresa no ha experimentado un impacto significativo, ya que los productos no se fabrican localmente y, por ende, su disponibilidad y precio no dependen directamente del clima en el país.

En cuanto a los riesgos ambientales que podrían afectar las operaciones, indicó que el cambio climático también ha tenido repercusiones en el proceso de importación. Explicó que uno de los principales desafíos ha sido el retraso en el tránsito de mercancías a través del Canal de Panamá, una ruta fundamental para la empresa. Hace algunos meses, la sequía en la región provocó demoras de entre 15 y 20 días en las importaciones provenientes de China y Turquía. Este tipo de situaciones subrayó, pueden generar problemas en la cadena de suministro y afectar la disponibilidad de productos para sus clientes.

Factores Legales

Estos factores van relacionados con las leyes y regulaciones de un país los cuales afectan directamente al mercado de un sector, el gerente de Crass Importaciones destacó que, como empresa, deben cumplir con diversas leyes fundamentales, como la legislación laboral y el Código de Trabajo. Señaló que es crucial respetar los derechos de los trabajadores y cumplir con todas las regulaciones legales relacionadas con el talento humano, para evitar cualquier conflicto que pueda surgir.

En cuanto a las regulaciones que afectan la importación y comercialización de productos en Ecuador, explicó que existen leyes que han incrementado los costos de los productos importados, como el Impuesto a la Salida de Divisas (ISD), que actualmente se encuentra en un 5%. Sin embargo, mencionó que, durante el gobierno de Lasso, se estableció una política para reducir este impuesto al 4% en un plazo de un año, lo que representa una ventaja para la empresa, ya que podrían disminuir el precio final del producto para el consumidor. Por otro lado, los aranceles también afectan los precios de importación, ya que están sujetos a porcentajes establecidos según la partida arancelaria, que en algunos casos pueden llegar al 30%. Además, mencionó que es necesario realizar trámites adicionales como el INEC para ciertos productos, lo cual también incurre en costos adicionales que incrementan el precio final del producto.

Respecto a los riesgos legales asociados con los contratos, el gerente señaló que es esencial contar con una buena mediación entre las partes, ya sea con clientes o proveedores. Los contratos deben establecer claramente las cláusulas y condiciones del acuerdo comercial, ya que el incumplimiento de estas puede resultar perjudicial para la empresa, sobre todo cuando se trata de montos elevados. Además, los procesos legales por incumplimiento suelen ser largos, lo cual podría representar una carga para la empresa. También mencionó que, en el caso de las garantías, los proveedores internacionales condicionan a la empresa, lo que implica riesgos si deben responder por daños en los productos importados, especialmente si estos no cumplen con los estándares esperados.

Finalmente, agregó un comentario sobre las recientes reformas en el ámbito laboral, específicamente sobre la seguridad y salud ocupacional. Señaló que, “aunque estas normativas son fundamentales, representan un costo adicional para pequeñas empresas como la suya, que cuenta con un equipo reducido”. Además, mencionó que “el sistema de jubilación patronal también genera una carga económica constante para las pymes, lo que representa una dificultad adicional para aquellos que desean emprender”.

2.2 Auditoría Interna

En el contexto actual, la auditoría interna ha evolucionado hacia un rol más estratégico. Según Carrión et al. (2017), es fundamental que los auditores internos no sólo evalúen el control interno, sino que también contribuyan a mejorar la gestión

institucional, alineando las operaciones con la misión, visión y objetivos organizacionales. Esta nueva perspectiva implica que los auditores deben asumir un rol proactivo, ofreciendo asesoramiento y consultoría técnica para optimizar los procesos y agregar valor a la organización.

Hernández et al. (2020) señalan que un análisis organizacional actúa como una radiografía, revelando tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa y proporcionando una visión clara de su estado actual.

2.2.1 Cadena de Valor

Una de las herramientas más utilizadas dentro de la auditoría interna es la cadena de valor de acuerdo con Dess (2011), el análisis de la cadena de valor es un modelo conceptual que visualiza la empresa como un conjunto de actividades interrelacionadas. Este modelo es útil para comprender cómo se crea valor y cómo se puede mejorar la eficiencia y la eficacia de los procesos.

La cadena de valor de una empresa se compone de nueve tipos de actividades que se relacionan entre sí de manera específica. Estas actividades se pueden visualizar como una cadena, donde cada eslabón representa una función esencial para la empresa. Esta cadena no solo muestra las actividades internas de la empresa, sino también cómo se conectan con las actividades de sus proveedores, distribuidores y clientes. Entender esta interconexión es clave para identificar oportunidades de obtener una ventaja competitiva (Porter, 1985).

Figura 3
Cadena de Valor



Nota: Porter (1985)

En la Figura 4 se puede visualizar la cadena de valor aplicada a la empresa Crass Importaciones.

Figura 4
Cadena de Valor aplicada a Crass Importaciones



Nota: Basado en Porter (1985)

Los autores coinciden en la importancia de la evaluación organizacional como un proceso esencial para garantizar la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas, este análisis permite a las organizaciones identificar sus fortalezas y debilidades para adaptarse a un entorno empresarial dinámico y complejo. La evaluación organizacional es una herramienta complementaria que permite a las empresas obtener una visión integral de su situación actual, identificar áreas de mejora y tomar decisiones estratégicas alineadas con sus objetivos a largo plazo. En un entorno empresarial cada vez más competitivo y exigente, estas prácticas se han vuelto indispensables para garantizar la supervivencia y el éxito de las organizaciones.

2.2.2 Análisis por Áreas

Según D'Alessio (2008), el proceso para llevar a cabo una auditoría interna sigue estos pasos:

1. Incluir a los gerentes y empleados clave de las distintas áreas funcionales de la organización.
2. Recopilar y analizar información sobre la gestión y administración (A), marketing y ventas (M), operaciones/producción y logística (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), así como tecnología e investigación y desarrollo (T). Estos datos serán la base para el análisis interno, conocido como AMOFHIT.
3. Evaluar cada una de estas áreas en sus aspectos más relevantes.
4. Llevar a cabo reuniones para identificar, de manera conjunta, las principales fortalezas y debilidades de la organización.
5. Elaborar una lista priorizada de los factores clave de éxito, solicitando a los gerentes que los clasifiquen según su importancia, asignando una puntuación donde 1 representa la mayor fortaleza/debilidad más importante al 20 para la fortaleza/debilidad menos importante.

Las principales áreas funcionales que deben ser evaluadas en una auditoría interna son:

- Administración/Gerencia
- Marketing y Ventas
- Operaciones y Logística

- Finanzas y Contabilidad
- Recursos Humanos
- Sistemas de Información y Comunicaciones
- Tecnología/Investigación y Desarrollo

De acuerdo con Mariño (2010), la construcción de un sistema de indicadores de gestión debe partir de un análisis detallado de las funciones y actividades de la empresa. Esta perspectiva permite asegurar que los indicadores sean relevantes y estén alineados con los objetivos estratégicos de la organización.

2.2.3 Aplicación Práctica de la Auditoría Interna a Crass Importaciones

Aplicando el análisis por áreas hacia la empresa, se adaptaron las áreas con las que cuenta la empresa, ya que no es una empresa grande, se consideraron las siguientes áreas:

- Administración/Gerencia
- Marketing y Ventas
- Logística
- Finanzas y Contabilidad
- Recursos Humanos

Para realizar el análisis de factores internos se realizaron entrevistas al personal de la empresa, fueron cuatro preguntas que se realizaron al encargado de cada departamento de las áreas funcionales dentro de la empresa.

Administración/Gerencia

El área de administración está dirigida por el Gerente con apoyo de la contadora ya que al no ser una empresa tan grande se apoyan entre miembros del área de contabilidad para mejorar la gestión. Se abordaron diversos aspectos clave sobre los procesos administrativos y los retos que enfrentan actualmente en la empresa.

Los principales procesos que gestiona esta área son la planificación, organización, dirección y control de las actividades en la empresa. Aunque estos procesos se llevan de manera adecuada, destacó que la planificación es una de las áreas que podría optimizarse

para mejorar los resultados generales, se podrían realizar de manera documentada los procesos y utilizar sistemas de planificación para procesos y actividades.

Se resaltaron las herramientas y sistemas utilizados, el gerente explicó que recientemente implementaron un sistema para el seguimiento de ventas online y marketing, pero aún no disponen de un sistema integrado para controlar las actividades administrativas. A pesar de esto, utilizan un software contable que ha sido eficiente para optimizar los procesos y obtener resultados financieros claros.

En cuanto al cumplimiento de las políticas internas se asegura mediante un seguimiento constante a través de reuniones semanales y mensuales. Respecto a las normativas externas, especialmente en el área contable, destacó la importancia de cumplir con los plazos de declaración para evitar multas, y este cumplimiento también se asegura mediante el monitoreo continuo de las actividades.

Uno de los mayores desafíos que enfrenta el área es la implementación de un sistema formal para la coordinación y aprobación de documentos. Actualmente, se manejan mediante correos electrónicos, lo que busca mejorar la eficiencia en las aprobaciones. Además, al final de cada año, cada jefe de área es responsable de entregar la documentación organizada para contabilidad, siguiendo directrices específicas.

Aunque los procesos administrativos son adecuados, el gerente resaltó que existen áreas que mejorar, en la planificación, la gestión de herramientas tecnológicas y la optimización de la coordinación documental. La empresa se enfrenta a desafíos en estos aspectos, pero están trabajando en soluciones para mejorar la eficiencia y el cumplimiento de normativas internas y externas.

Marketing y Ventas

Durante la entrevista con el encargado del departamento de Marketing y Ventas, se abordaron aspectos clave sobre la estrategia de captación y fidelización de clientes dentro de Crass Importaciones.

El encargado explicó que la empresa basa su estrategia principalmente en redes sociales, con un enfoque especial en Facebook, ya que ha demostrado ser una plataforma efectiva para alcanzar su público objetivo, compuesto en su mayoría por profesionales de la construcción con edades comprendidas entre 25 y 40 años. Se destacó que la segmentación del mercado y la optimización del presupuesto de publicidad digital han permitido obtener buenos resultados con una inversión relativamente baja.

En cuanto a la fidelización de clientes, se enfatizó la importancia de brindar asesoramiento personalizado según el perfil del comprador, ya sea ferretero, constructor o instalador. Además, la empresa implementa estrategias de promoción y entrega de incentivos como regalos y descuentos para fortalecer la relación con sus clientes.

Respecto al servicio postventa, mencionó que se lleva a cabo un seguimiento continuo desde la primera cotización hasta la compra final, con el objetivo de ofrecer un acompañamiento cercano a los clientes. No obstante, señaló que el sector de la construcción es altamente competitivo, lo que requiere una mejora constante en los procesos de atención y seguimiento comercial.

Al analizar los canales de comunicación más efectivos, el entrevistado reafirmó que Facebook sigue siendo la plataforma principal para la captación de clientes, mientras que otras redes como Instagram y TikTok no han mostrado el mismo nivel de conversión dentro del sector. Asimismo, la empresa ha implementado Meta Business para mejorar la gestión y optimización de campañas digitales.

En términos de medición de impacto, el encargado reconoció que, si bien no cuentan con herramientas avanzadas para evaluar el desempeño de las campañas, el principal indicador utilizado es el retorno de inversión (ROI), asegurando que al menos un 12% de lo invertido en publicidad digital se refleje en ventas concretas. No obstante, destacó la necesidad de fortalecer los procesos de medición para optimizar aún más las estrategias de marketing.

Entre los resultados más relevantes obtenidos recientemente, resaltó la captación de ingenieros y constructoras, un segmento de clientes con un mayor volumen de compra y con el cual han logrado establecer relaciones comerciales sólidas.

Finalmente, al abordar oportunidades de mejora dentro del departamento de marketing, el encargado indicó que la principal limitación es la falta de personal especializado. La reducción del equipo ha implicado mayores desafíos en la producción de contenido y gestión de campañas, lo que ha llevado a la empresa a implementar herramientas de CRM para mejorar la organización y seguimiento de clientes. Con ello, se espera optimizar el equilibrio entre estrategias de marketing y resultados comerciales.

Logística

El departamento de logística de la organización se encarga de la gestión eficiente del flujo de bienes y servicios, desde la adquisición hasta la distribución final al cliente.

Su propósito primordial es optimizar la cadena de suministro, asegurando que los productos correctos sean entregados en el lugar, momento y condiciones apropiados. En términos técnicos, la función logística comprende la planificación, implementación y control de todas las actividades vinculadas al movimiento, almacenamiento y gestión de inventarios de materiales, productos e información.

Teniendo claro las funciones del área, es indispensable indicar que Crass Importaciones no es una empresa productora, se centra en importar y comercializar mercadería, por lo que no existe la parte productiva, sin embargo, existen 2 departamentos que trabajan de manera sincronizada en la logística, donde tenemos a una encargada de compras y un encargado de bodega.

El encargado de bodega indica que los tiempos de entrega se planifican dependiendo de la cantidad de pedidos, para una mejor organización reciben pedidos hasta las 3 de la tarde, se suele dar prioridad a pedidos donde el cliente tenga especial urgencia, para esto se optimizan rutas cuando las entregas están dentro de la ciudad, cuando se realizan entregas fuera de la ciudad se terceriza el transporte de los productos donde se monitorea y se les da seguimiento a los pedidos. Para manejar los imprevistos se procede a identificar el tipo de problema y posibles soluciones para resolverlo a tiempo y de la mejor manera.

A su vez, la encargada de compras e importaciones comentó que la coordinación es importante a la hora de realizar los pedidos tanto con proveedores nacionales o internacionales, ya que se debe tomar en cuenta los tiempos de tránsito de la mercadería, para ello las gestiones de pedido requiere anticipación, para ayudar en el sistema de inventarios usan diferentes herramientas como un sistema ERP llamado *automatizer* donde se centralizan datos de compras, inventarios, en el cual se pueden bajar reportes de rotación de inventario y así analizar un estimado de la demanda que se necesitan para los siguientes meses. Y de acuerdo a ello planificar también reposiciones.

Dentro de las oportunidades de mejora se recomendó que los agentes vendedores quienes solicitan pedidos los realicen hasta cierta hora del día para que de manera logística se pueda organizar de mejor manera los despachos, caso contrario retrasan las operaciones, también se comentó que debe estar mejor distribuido el stock de productos entre bodegas para evitar un faltante, ya que el transporte de una bodega a otra genera pérdidas de tiempos muy importantes.

Para fortalecer aún más su área logística, Crass Importaciones debe considerar una serie de mejoras estratégicas. En primer lugar, es beneficioso fortalecer la previsión de la demanda. Si bien el sistema ERP actual facilita el análisis de la rotación de inventario, la implementación de herramientas de análisis predictivo puede aumentar la precisión de los pronósticos, especialmente para las importaciones, donde los tiempos de tránsito son variables y pueden generar incertidumbre. Además, se recomendó optimizar la gestión de proveedores, estableciendo relaciones más estrechas tanto a nivel nacional como internacional. Esto permite mejorar la comunicación y la coordinación en los plazos de entrega, así como explorar la posibilidad de implementar acuerdos de nivel de servicio (SLA) para garantizar la puntualidad y la calidad de los productos. Así mismo, la implementación de un sistema CRM (Customer Relationship Management) es de gran utilidad para mejorar la relación con los clientes. Un CRM facilita la organización de la información de los clientes y mejoraría la comunicación, lo que se traduciría en una mayor satisfacción y fidelización. Por otro lado, es fundamental evaluar periódicamente la tercerización del transporte, asegurando que los proveedores cumplan con los estándares de calidad y eficiencia de la empresa. Se puede explorar la posibilidad de establecer acuerdos a largo plazo con proveedores confiables para obtener tarifas preferenciales y garantizar la disponibilidad del servicio. En cuanto al desarrollo del personal, la capacitación continua en áreas como gestión de inventarios, planificación logística y servicio al cliente ha sido esencial para mejorar sus habilidades y conocimientos. Esto permite al equipo afrontar los retos con mayor eficacia y adaptarse a los cambios del mercado. Finalmente, se sugiere documentar de manera exhaustiva todos los procesos logísticos. Una documentación clara y detallada facilita la formación de nuevos empleados y garantiza la continuidad de las operaciones en caso de ausencias o cambios en el personal.

Contabilidad y Finanzas

En la entrevista realizada con la contadora de la empresa de importaciones, se abordaron aspectos clave relacionados con la gestión financiera y contable de la organización.

La encargada explicó que la empresa utiliza herramientas como el paquete de Microsoft, además de un sistema contable propio del Ecuador. Este sistema cuenta con módulos específicos para facturación, contabilidad y gestión de compras, lo que permite mantener un orden adecuado y agilizar los procesos contables.

Respecto a la planificación y seguimiento presupuestario, mencionó que la empresa revisa los presupuestos de manera semestral y, al cierre del año fiscal, analiza los resultados para establecer nuevas metas. Un aspecto fundamental de esta planificación es la proyección del presupuesto de ventas, el cual se revisa periódicamente para realizar ajustes según sea necesario. Asimismo, el área de marketing tiene una planificación anual para gastos en publicidad y participación en ferias, debido a los altos costos que estos representan. La encargada destacó la importancia del seguimiento continuo de las ventas, ya que estas determinan la estabilidad financiera de la empresa.

En cuanto a los desafíos que enfrenta el departamento de Contabilidad y Finanzas en la generación y análisis de informes financieros, señaló que, si bien existen sistemas que facilitan estos procesos, es esencial mantenerse actualizado en herramientas tecnológicas, especialmente en Microsoft Excel, para optimizar el análisis de índices financieros. Además, enfatizó la necesidad de estar al día en normativas tributarias, dado que los informes financieros deben cumplir con regulaciones específicas para su correcta presentación.

Sobre la automatización de procesos, la contadora identificó dos áreas que podrían mejorarse: la generación del anexo bajo relación de dependencia, el cual actualmente se elabora de forma manual, y la gestión del flujo de efectivo, que también se realiza sin un sistema automatizado. Implementar soluciones tecnológicas en estas áreas permitiría reducir significativamente el tiempo empleado en estas tareas y mejorar la eficiencia del departamento.

Recursos Humanos

D'Alessio (2008) argumenta que el recurso humano representa el activo más valioso de una organización, siendo el motor que impulsa la operación y las relaciones interpersonales. No obstante, su naturaleza volátil y su impacto en la motivación y la dinámica grupal lo convierten en un factor complejo de gestionar.

Como el autor indica el talento humano tiene capacidad para generar valor, impulsar la innovación y adaptarse a los cambios del entorno. Para ello la encargada del área comentó los procesos clave que debe manejar como encargada del departamento entre ellos:

La empresa se enfoca en identificar claramente las competencias necesarias para cada cargo durante el proceso de selección. Para ello, suelen publicar ofertas laborales en

plataformas digitales y analizan las postulaciones recibidas. Luego, realizan entrevistas estructuradas, generalmente lideradas por el jefe del área correspondiente. En el caso de los asesores comerciales, se los capacita por tres días para familiarizarlos con los productos y programas de facturación.

En el área de ventas, se evalúa el desempeño mediante el cumplimiento de presupuestos y metas, con reuniones semanales para dar seguimiento. Sin embargo, en el área administrativa aún no se han implementado parámetros de evaluación, aunque se planea hacerlo en el futuro. En cuanto al clima organizacional, se percibe como positivo, aunque hubo conflictos pasados entre ventas y el área contable-financiera debido a la delimitación de funciones. No obstante, la empresa ha tomado iniciativas para fomentar la comunicación y el buen ambiente laboral, como programas en fechas festivas.

Uno de los mayores desafíos es mantenerse actualizado con las leyes laborales y normativas de protección de datos. A pesar de ello, la empresa se esfuerza por cumplir con la normativa, implementando reglamentos internos y de seguridad, y garantizando la privacidad de los datos de los trabajadores. En cuanto a la gestión del personal, la adaptación a nuevas formas de trabajo, como el trabajo remoto, es un reto pendiente, aunque se prioriza mantener la productividad y el bienestar de los empleados.

2.2.4 Indicadores Financieros y de Gestión

Según Bolaños et al. (2020), las organizaciones están reconociendo cada vez más la importancia de los indicadores 'blandos' para medir su desempeño. Estos indicadores, que evalúan aspectos como el talento humano y la cultura organizacional, complementan a los indicadores financieros tradicionales y son fundamentales para medir el valor intangible de la empresa.

Los indicadores financieros que presenta Mariño (2010) son el margen de utilidad bruta, margen de utilidad neta, rentabilidad por producto, rentabilidad por cliente, rentabilidad sobre la inversión, apalancamiento financiero, índice de cartera, rotación de inventario e índice de productos de baja rotación. Vera (2019) añade dos indicadores, rentabilidad de la empresa y rendimiento de los activos fijos. Sin embargo, Haro et al., (2023) presenta los indicadores en cuatro grupos, los cuales son, ratio de liquidez, ratio de apalancamiento, ratio de rentabilidad y ratio de actividad.

En la Tabla 1 se pueden observar los principales indicadores financieros de la empresa en el año 2024.

Tabla 1

Indicadores Financieros de Crass Importaciones año 2024

Indicador	Valor
Liquidez corriente	1.87
Prueba ácida	0.56
Endeudamiento	0.86
Rotación de Cuentas por cobrar	38 días
Rotación de inventarios	489 días
Rotación de Cuentas por Pagar	2148 días
ROE	-2%
ROA	0%

Los indicadores presentados muestran que la empresa tiene una liquidez corriente de 1.87, lo que indica que, en teoría, puede cubrir sus deudas de corto plazo, aunque al analizar la prueba ácida, el valor baja a 0.56, lo que muestra que, sin considerar los inventarios, la empresa tendría dificultades para afrontar esas obligaciones. Esto sugiere una fuerte dependencia del inventario para mantener su capacidad de pago inmediata.

El nivel de endeudamiento es alto, con un 86% de los activos financiados por terceros, lo que refleja una estructura financiera muy apalancada y, por lo tanto, más riesgosa en caso de caídas en ingresos o aumentos en costos financieros. A nivel operativo, los inventarios están rotando muy lentamente, con un promedio de 489 días, lo que puede implicar exceso de stock, baja rotación de productos o problemas en las ventas. A esto se suma que la empresa está tardando un promedio de 2148 días en pagar a sus proveedores, un valor extremadamente alto que podría estar reflejando atrasos significativos o acuerdos inusuales de pago.

En cuanto a rentabilidad, la empresa presenta un ROE de -2% y un ROA de 0%, lo que indica que no está generando ganancias sobre el patrimonio ni sobre sus activos, y en el caso del capital invertido por los socios incluso se está perdiendo valor.

2.3 Matriz de Evaluación Factores Externos

De acuerdo con Hernández et al. (2020), la matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) es una herramienta fundamental para la planificación estratégica, ya que permite a las empresas identificar las oportunidades y amenazas presentes en su entorno. Al comprender estos factores externos, las organizaciones pueden desarrollar estrategias que les permitan alcanzar sus objetivos y mejorar su desempeño.

David et al. (2020) propone la matriz EFE como un método cuantitativo para analizar el entorno externo de una empresa. Al asignar valores numéricos a los factores externos, esta herramienta permite comparar su importancia relativa y tomar decisiones más objetivas. Se utiliza la siguiente metodología propuesta:

- 1) Enumerar las oportunidades y amenazas
- 2) Cuantificar la importancia de cada factor a través de un peso entre 0 y 1
- 3) Evaluar la efectividad de las estrategias actuales en una escala de 1 a 4
- 4) Calcular una puntuación ponderada para cada factor
- 5) Obtener un puntaje total que permita comparar la empresa con respecto a sus competidores.

En la Tabla 2 se puede visualizar la matriz Evaluación de Factores Externos aplicada a Crass Importaciones, la cual fue construida en base a un taller realizado en la empresa con el equipo administrativo.

Tabla 2
Matriz EFE aplicada a Crass Importaciones

Factores Externos Clave	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
1. Demanda creciente en ciertas provincias	0,1	2	0,2
2. Desarrollo de nuevas tecnologías en tubería	0,06	3	0,18
3. Crecimiento de la población joven que impulsa la construcción	0,05	3	0,15
4. Buscar diferentes transportes para cubrir entregas a nivel nacional en buenos tiempos, agilizando los envíos	0,04	3	0,12
5. Crecimiento potencial mediante redes sociales.	0,1	3	0,3
6. Explotar los diferentes tipos de productos (acero, PVC, válvulas, pegamentos); traer una línea completa y un volumen considerable	0,06	2	0,12
7. Automatización en reportes y conciliaciones contables	0,02	2	0,04
8. Implementar un sistema integrado para gestión administrativa	0,04	2	0,08
1. Competidores mucho más grandes, con mayores capacidades	0,12	2	0,24
2. Competencia agresiva y guerra de precios entre competidores	0,15	3	0,45
3. Crecimiento económico reducido y contracción en construcción	0,07	3	0,21
4. Aumento de costos de transporte y logística	0,04	3	0,12
5. Restricciones regulatorias en certificación de productos	0,05	3	0,15
6. Dependencia de Facebook para captación de clientes	0,03	2	0,06
7. Políticas gubernamentales que favorecen la producción nacional	0,03	2	0,06
8. Cada zona se maneja diferente en venta de materiales	0,04	3	0,12
	1		2,6

Nota: Basado en David (1997)

La matriz EFE, con una puntuación de 2,6, indica que la empresa responde de forma aceptable al entorno externo, aunque con oportunidades de mejora. Si bien existen factores favorables como el aumento de la demanda y el uso de redes sociales, también enfrenta amenazas importantes como la competencia agresiva y el alza en costos logísticos. Para fortalecer su posición, la empresa debe mejorar su diferenciación, diversificar sus canales de captación y optimizar procesos internos.

2.4 Matriz de Evaluación Factores Internos

Según Hernández et al. (2020), la matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta clave para que las empresas analicen los factores internos que influyen en su crecimiento y sostenibilidad. Esta matriz permite comprender la situación real de la empresa, identificando claramente sus fortalezas y debilidades.

La elaboración de la matriz EFI, según Salas et al. (2018), implica:

- 1) identificar los factores internos clave;
- 2) ponderar cada factor según su importancia relativa (0-1);
- 3) calificar el desempeño actual de la empresa en cada factor (1-4);
- 4) calcular una puntuación ponderada multiplicando peso por calificación
- 5) determinar si los factores son fortalezas (3-4) o debilidades (1-2).

A través de un proceso sistemático y estructurado, las empresas pueden identificar los elementos clave que influyen en su desempeño, tanto positivos como negativos. Al ponderar la importancia relativa de cada uno de estos factores y evaluar su impacto en la organización, se obtiene una visión clara y objetiva de la realidad interna.

Este análisis profundo de los factores internos permite a las empresas tomar decisiones informadas y diseñar estrategias que les permitan aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades y alcanzar sus objetivos de crecimiento y sostenibilidad en el mercado. En definitiva, la evaluación de los factores internos es una herramienta esencial para que las empresas se adapten a los cambios del entorno, mejoren su competitividad y aseguren su éxito a largo plazo.

En la Tabla 3 se puede visualizar la matriz Evaluación de Factores Internos aplicada a Crass Importaciones, la cual fue construida en base a un taller realizado en la empresa con el equipo administrativo.

Tabla 3
Matriz EFI aplicada a Crass Importaciones

Factores Internos Clave	Peso	Calificación	Puntuación Ponderada
1. Promociones para rotar ítems	0,05	2	0,1
2. Sistema ERP para inventarios y logística (mínimos de stock para reponer)	0,05	2	0,1
3. Uso de CRM para seguimiento de clientes	0,04	2	0,08
4. Uso efectivo de redes sociales en marketing	0,05	3	0,15
5. Buena relación con proveedores nacionales e internacionales	0,04	3	0,12
6. Agilidad administrativa	0,06	3	0,18
7. Calidad de productos	0,07	4	0,28
8. Buena atención al cliente	0,04	3	0,12
1. Falta de planificación documentada en procesos administrativos	0,02	2	0,04
2. Falta de comunicación entre el equipo	0,07	2	0,14
3. No tener una buena planificación de ventas	0,1	2	0,2
4. Se ha descuidado la gestión de ventas en ferreterías y distribuidores	0,08	2	0,16
5. Evaluación parcial del desempeño del personal	0,03	2	0,06
6. Rupturas de stock de la línea completa	0,12	2	0,24
7. Desafíos en coordinación documental interna	0,03	2	0,06
8. Productos de baja o nula rotación	0,15	2	0,3
	1		2,33

Nota: Basado en Salas et al. (2018)

La matriz EFI, con una puntuación de 2,33, refleja que Crass Importaciones presenta más debilidades que fortalezas internas. Aunque destaca en calidad de productos, atención al cliente y agilidad administrativa, enfrenta limitaciones importantes como la falta de planificación en ventas, problemas de stock y productos con baja rotación. Es necesario reforzar la gestión interna, especialmente en ventas, inventarios y coordinación del equipo, para mejorar su eficiencia operativa y competitividad.

2.5 Matriz de Perfil Competitivo

Según David et al. (2020), el análisis de la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) nos ayuda a entender a nuestros competidores. Podemos identificar quiénes son los más fuertes, cuáles son sus ventajas y desventajas, y compararlos con nuestra propia empresa. Esta información permite tomar mejores decisiones estratégicas, como definir cómo posicionarnos frente a la competencia o qué estrategias debemos usar para tener éxito. Mientras que el análisis de los Factores Clave de Éxito (FCE) se basa en la observación y el análisis cualitativo, la MPC utiliza datos e indicadores para comparar a las empresas, aunque también se nutre de la experiencia y el conocimiento de quienes la elaboran.

Según Zimmerer et al. (2008), la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) es una herramienta valiosa para que las empresas evalúen su posición frente a sus competidores clave, utilizando los Factores Críticos de Éxito (FCE) de la industria. D'Alessio (2008) añade que estos FCE son comunes al grupo de competidores y determinantes para el éxito en el mercado, y que la construcción de la MPC debe involucrar a todos los competidores relevantes.

Para crear una Matriz de Perfil Competitivo (MPC), David et al. (2020) sugiere seguir estos pasos:

- 1) Identificar los Factores Clave de Éxito (FCE) del sector: En lugar de enfocarse en factores internos o externos de una empresa en particular, se deben identificar aquellos factores que son cruciales para tener éxito en la industria en general.
- 2) Asignar un peso a cada factor: Cada FCE recibe un valor entre 0 (no importante) y 1 (muy importante) para reflejar su importancia relativa en el éxito del sector. La suma de todos los pesos debe ser igual a 1.

- 3) Calificar la efectividad de las estrategias: Se evalúa cómo las estrategias de la empresa responden a cada FCE, utilizando una escala del 1 al 4. Una puntuación más alta indica una mayor efectividad.
- 4) Calcular la puntuación ponderada: Se multiplica el peso de cada factor por la calificación de la estrategia para ese factor.
- 5) Sumar las puntuaciones ponderadas: Se suman todas las puntuaciones ponderadas para obtener una puntuación total para la empresa. La puntuación máxima posible es 4.0.

2.5.1 Aplicación Práctica

Para realizar el análisis competitivo se seleccionaron diez factores clave para hacer la comparación entre Crass Importaciones y tres competidores directos.

Tabla 4
Matriz de Perfil Competitivo aplicado a Crass Importaciones

Factores Clave	Peso	Crass Importaciones		Rival		Fabián Pintado S.A.S		Rifo	
		Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje	Rating	Puntaje
Calidad	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	2	0,3
Logística	0,05	2	0,1	4	0,2	3	0,15	3	0,15
Precio	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Red de distribución	0,1	1	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Servicio al cliente	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Marketing	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Capacidad financiera	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Posicionamiento	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Tecnología	0,03	2	0,06	4	0,12	2	0,06	3	0,09
Innovación	0,02	2	0,04	2	0,04	2	0,04	2	0,04
Total	1		2,55		3,46		2,9		2,48

Nota: Basado en Zimmerer et al. (2008)

Se puede decir que la matriz de perfil competitivo (MPC), combina elementos cualitativos y cuantitativos, revelándose como una herramienta poderosa para el análisis competitivo. Al proporcionar una visión clara de las fortalezas y debilidades de los competidores, así como de los factores clave de éxito (FCE) clave, la MPC permite a las empresas tomar decisiones estratégicas más acertadas y mejorar su posición en el mercado.

Según la Matriz de Perfil Competitivo tenemos como resultado que el competidor más fuerte en el mercado es Rival con un puntaje de 3,46, esta empresa tiene un buen puntaje en los factores que se consideraron importantes, como lo son: posicionamiento, capacidad financiera y precio. A su vez tiene como debilidades los factores de calidad e innovación. Algo que la empresa podría aprovechar. La empresa Crass Importaciones, comparando entre los 4 competidores de la matriz, tiene un tercer lugar con un puntaje de 2,55 destacándose en factores como: calidad, precio, servicio al cliente y marketing. Las áreas a mejorar para la empresa son: la red de distribución, posicionamiento, capacidad financiera para alcanzar a sus competencias superiores.

2.6 Análisis FODA

Mintzberg (1987) indica que la herramienta FODA fue propuesta para facilitar un análisis que relacione variables de factores internos y externos, positivos y negativos como resultado de la relación entre la organización y el entorno.

Previo a abordar los pasos para construir una matriz FODA, se da una breve explicación sobre las utilidades de emplear esta matriz en una empresa.

- Diagnóstico interno y externo: Evaluar qué capacidades internas tiene la empresa y las condiciones del entorno en el que opera.
- Formulación de estrategias: Desarrollar estrategias que maximicen y aprovechen las fortalezas y oportunidades, así como también, que disminuyan las debilidades y amenazas.
- Toma de decisiones informadas: Proporcionar una base lo suficientemente sólida para tomar decisiones estratégicas alineando los recursos disponibles internos con los factores externos (Phadernrod et al., 2019).

Para poder construir una matriz FODA, se van a seguir los siguientes pasos:

1. Definir el objetivo del análisis

Antes de elaborar la matriz, es fundamental establecer el propósito del análisis, ya sea para una empresa, proyecto o situación específica. Según Gürel y Tat (2017), este paso inicial permite enfocar el estudio en función de las necesidades estratégicas de la organización.

2. Identificar los factores internos

- Fortalezas: Son los aspectos internos que proporcionan diferenciación mediante ventajas competitivas. Estas pueden incluir recursos humanos capacitados, una marca reconocida o tecnología avanzada (Helms y Nixon, 2010).
- Debilidades: Se refieren a las limitaciones internas que afectan el desempeño de la organización, como deficiencias en infraestructura, procesos ineficientes o falta de experiencia en el mercado (Phadermrod et al., 2019).

3. Identificar los factores externos

- Oportunidades: Representan condiciones externas favorables, como el crecimiento del mercado, cambios tecnológicos o políticas gubernamentales que beneficien a la empresa (Gürel & Tat, 2017).
- Amenazas: Son factores externos que pueden afectar negativamente a la organización, tales como crisis económicas, aumento de la competencia o cambios en la regulación (Helms & Nixon, 2010).

4. Organizar la información en una matriz

Una vez identificados los factores, se estructuran en una matriz de cuatro cuadrantes, permitiendo visualizar de manera clara la situación actual de la organización (Phadermrod et al., 2019). Ver Tabla 5.

Tabla 5
Matriz FODA aplicada a Crass Importaciones

Fortalezas	Debilidades
1. Promociones para rotar ítems	1. Falta de planificación documentada en procesos administrativos
2. Sistema ERP para inventarios y logística (mínimos de stock para reponer)	2. Falta de comunicación entre el equipo
3. Uso de CRM para seguimiento de clientes	3. No tener una buena planificación de ventas
4. Uso efectivo de redes sociales en marketing	4. Se ha descuidado la gestión de ventas en ferreterías y distribuidores
5. Buena relación con proveedores nacionales e internacionales	5. Evaluación parcial del desempeño del personal
6. Agilidad administrativa	6. Rupturas de stock de la línea completa
7. Calidad de productos	7. Desafíos en coordinación documental interna
8. Buena atención al cliente	8. Productos de baja o nula rotación
Oportunidades	Amenazas
1. Demanda creciente en ciertas provincias	1. Competidores mucho más grandes, con mayores capacidades
2. Desarrollo de nuevas tecnologías en tubería	2. Competencia agresiva y guerra de precios entre competidores
3. Crecimiento de la población joven que impulsa la construcción	3. Crecimiento económico reducido y contracción en construcción
4. Buscar diferentes transportes para cubrir entregas a nivel nacional en buenos tiempos, agilizando los envíos	4. Aumento de costos de transporte y logística
5. Crecimiento potencial mediante redes sociales.	5. Restricciones regulatorias en certificación de productos
6. Explotar los diferentes tipos de productos (acero, PVC, válvulas, pegamentos); traer una línea completa y un volumen considerable	6. Dependencia de Facebook para captación de clientes
7. Automatización en reportes y conciliaciones contables	7. Políticas gubernamentales que favorecen la producción nacional
8. Implementar un sistema integrado para gestión administrativa	8. Cada zona se maneja diferente en venta de materiales

CAPÍTULO 3

3. ESTRATEGIAS QUE RESPONDAN A LOS OBJETIVOS

En el presente capítulo se presenta el proceso de formulación estratégica a partir del análisis realizado en los capítulos anteriores. A través de la aplicación de diversas matrices se identifican y evalúan factores internos y externos que influyen en el desempeño organizacional. El objetivo es generar estrategias que estén alineadas con los objetivos planteados, permitiendo una toma de decisiones coherente, basada en evidencia, y orientada al fortalecimiento competitivo y al crecimiento sostenible de la organización.

3.1 FODA Cruzado

La matriz FODA cruzado es una herramienta de planificación estratégica que permite identificar y formular estrategias al relacionar las fortalezas y debilidades internas de una organización con las oportunidades y amenazas del entorno externo. Este enfoque facilita la creación de estrategias que maximizan las ventajas competitivas y minimizan las posibles desventajas (Ramírez, 2009).

La aplicación de esta matriz permite desarrollar estrategias específicas para que las organizaciones puedan alinear sus capacidades internas con los factores externos, de la siguiente manera:

- Fortalezas - Oportunidades (FO): Aprovechar fortalezas internas para lograr capturar oportunidades externas.
- Debilidades - Oportunidades (DO): Cubrir las debilidades internas de la organización mediante el aprovechamiento de oportunidades externas.
- Fortalezas - Amenazas (FA): Utilizar fortalezas internas para evadir las amenazas externas que se puedan llegar a presentar.
- Debilidades - Amenazas (DA): Minimizan las debilidades internas y evitan las amenazas potenciales (Ramírez, 2009).

Para poder construir esta matriz, se debe identificar el entorno interno y externo, lo que ya se hizo previamente en la matriz FODA, seguido de esto se deben cruzar los factores internos y externos como se puede visualizar en la Tabla 6.

Tabla 6
FODA Cruzado

		Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	Estrategias FO		Estrategias FA
Debilidades (D)	Estrategias DO		Estrategias DA

Nota: Basado en Ramírez (2009)

Para finalizar se deben desarrollar las estrategias, según Ramírez (2009) se deben crear estrategias FO formulando acciones que utilicen las fortalezas para aprovechar oportunidades, estrategias DO desarrollando planes para superar debilidades aprovechando oportunidades, estrategias FA implementando medidas que empleen las fortalezas para contrarrestar amenazas y estrategias DA estableciendo acciones que minimicen debilidades y eviten amenazas. En este caso se proponen tres estrategias por cada cruce como se puede ver en la Tabla 7.

Tabla 7

FODA Cruzado aplicado a Crass Importaciones

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	<p>Estrategias FO</p> <ol style="list-style-type: none">1. F4-O1: Expansión geográfica con estrategia digital.2. F3-O4: Mejora en distribución y tiempos de entrega.3. F6-O7-O8: Automatización de procesos administrativos.	<p>Estrategias FA</p> <ol style="list-style-type: none">1. F2-F5-A4: Planificación eficiente de logística para mitigar costos de transporte.2. F7-F8-A1-A2: Diferenciación por calidad y servicio para enfrentar competencia agresiva.3. F3-F4-A6: Diversificación de canales para la captación de clientes.
Debilidades (D)	<p>Estrategias DO</p> <ol style="list-style-type: none">1. D3-D5-O5-O6: Mejora en la planificación de ventas con CRM.2. D4-O1-O6: Fortalecimiento de ventas en ferreterías y distribuidores.3. D8-O5-O6: Reducción de productos de baja rotación con estrategias de ventas.	<p>Estrategias DA</p> <ol style="list-style-type: none">1. D3-D4-A1-A3: Planificación de ventas enfocada en productos estratégicos.2. D2-D5-A1-A2: Capacitación interna para mejorar la comunicación y planificación.3. D6-D7-A4-A5: Reducción de rupturas de stock con gestión de proveedores.

3.2 Matriz Interna y Externa

La Matriz Interna-Externa (IE) es una herramienta de análisis estratégico que permite evaluar las unidades de negocio de una organización en función de factores internos y externos. A diferencia de la Matriz BCG, que se basa en la tasa de crecimiento del mercado y la participación relativa de mercado, la Matriz IE utiliza dos dimensiones: la posición interna, determinada a través de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI), y la posición externa, determinada mediante la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE) (David et al., 2020).

Hill et al. (2017) afirma que esta matriz ayuda a las empresas a comprender la posición estratégica de cada una de sus unidades de negocio y a definir estrategias específicas para ellas. Su objetivo es facilitar la toma de decisiones en términos de inversión, crecimiento, mantenimiento o desinversión, dependiendo del cuadrante en el que se ubiquen las unidades evaluadas. Adicional a esto, permite a los gerentes asignar recursos de manera eficiente para maximizar el desempeño organizacional (David et al., 2020).

Para desarrollar la matriz IE se siguen los siguientes pasos:

-Evaluación de los factores internos y externos

Se identifican y ponderan los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) mediante las matrices MEFI y MEFE. La calificación final de MEFI varía entre 1.0 y 4.0, donde un puntaje bajo indica una debilidad interna y un puntaje alto indica una fortaleza interna. Del mismo modo, MEFE evalúa la capacidad de la empresa para responder a factores externos, con puntuaciones que oscilan entre 1.0 y 4.0 (David et al., 2020).

-Determinación de la posición estratégica

Se utilizan los puntajes obtenidos en MEFI y MEFE para ubicar a la empresa en una de las nueve celdas de la matriz. Las celdas están organizadas en tres grandes estrategias (Hill et al., 2017):

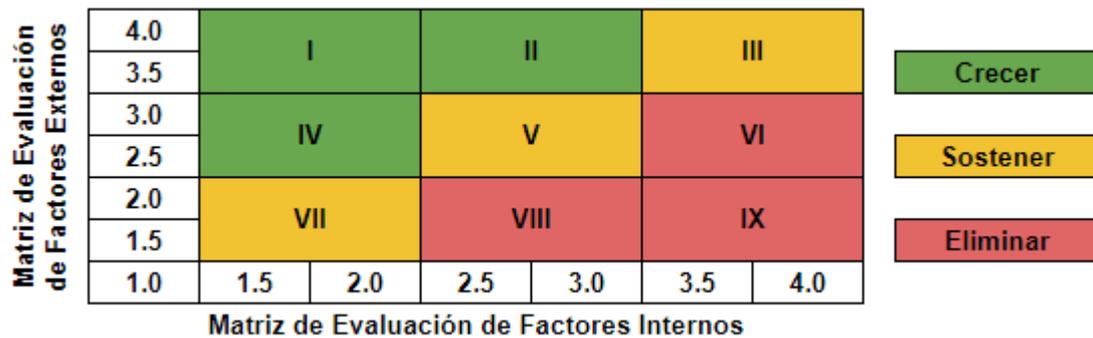
- Crecimiento y construcción: Cuando la empresa tiene una posición fuerte tanto interna como externamente. Se recomienda inversión en expansión.
- Mantenimiento y conservación: Empresas con posiciones moderadas que requieren optimización de recursos.

- Cosecha o desinversión: Negocios con baja competitividad y oportunidades limitadas que podrían requerir reducción o liquidación de operaciones.

-Aplicación de estrategias según la ubicación en la matriz

Según el cuadrante en el que se encuentre la unidad de negocio, se determinan estrategias específicas como desarrollo de productos, diversificación, reducción de costos o reestructuración organizacional (David et al., 2020).

Figura 5
Matriz Interna-Externa (IE)

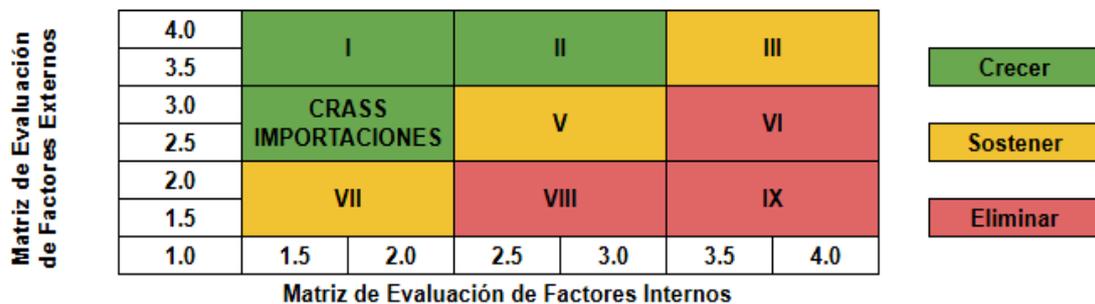


Nota: Basado en González (2019).

Teniendo en cuenta las siguientes ponderaciones, la empresa se ubica en el cuadrante IV como se puede apreciar en la Figura 6.

- Ponderación EFE: 2,60
- Ponderación EFI: 2,33

Figura 6
Matriz Interna-Externa aplicada a Crass Importaciones



La empresa se encuentra en una posición favorable para crecer, pero primero debe fortalecer sus capacidades internas para aprovechar al máximo las oportunidades externas. Su ubicación en este cuadrante tomando en cuenta los factores internos y

externos representa una situación de crecimiento, donde hay potencial, pero se requiere mejora interna para competir efectivamente.

3.3 Matriz de la Gran Estrategia

La Matriz de la Gran Estrategia es una herramienta de planificación estratégica que permite a las organizaciones formular estrategias en función de su posición competitiva y el crecimiento del mercado. Fue desarrollada para ayudar a las empresas a visualizar sus opciones estratégicas basándose en factores internos y externos (David et al., 2020).

Esta matriz divide las estrategias en cuatro cuadrantes según dos dimensiones clave: la posición competitiva (fuerte o débil) y el crecimiento del mercado (rápido o lento). Hill et al. (2017) indica que cada cuadrante sugiere estrategias específicas que pueden guiar a la empresa en la toma de decisiones estratégicas.

La Matriz de la Gran Estrategia es útil para determinar qué tipo de estrategia es más adecuada para una empresa, dependiendo de su entorno y capacidad interna. Facilita la identificación de direcciones estratégicas como la expansión, la reestructuración o la diversificación (Pearce & Robinson, 2019). Además, ayuda a visualizar qué estrategias son más viables para la empresa en función de su desempeño actual y las condiciones del mercado.

Para la construcción de esta matriz primero se debe evaluar la posición competitiva y la tasa de crecimiento del mercado, posterior a esto se debe ubicar a la empresa en uno de los cuatro cuadrantes de la matriz, siendo estos:

- Cuadrante I: Crecimiento rápido y posición competitiva fuerte

Estrategias recomendadas: Penetración de mercado, desarrollo de productos, integración horizontal y expansión.

- Cuadrante II: Crecimiento rápido y posición competitiva débil

Estrategias recomendadas: Desarrollo de mercado, alianzas estratégicas, reestructuración y cambio de enfoque.

- Cuadrante III: Crecimiento lento y posición competitiva débil

Estrategias recomendadas: Desinversión, reducción de costos, reestructuración drástica o abandono del mercado.

- Cuadrante IV: Crecimiento lento y posición competitiva fuerte

Estrategias recomendadas: Diversificación, integración vertical, adquisición de competidores o desarrollo de nuevos segmentos.

Por último, se deben definir estrategias viables que vayan alineadas a la posición de la empresa y su entorno competitivo, según su ubicación en la matriz (David et al., 2020).

Figura 7
Matriz de la Gran Estrategia



Crass Importaciones se ubica dentro del cuadrante I, lo cual significa que tiene alta competitividad. En los últimos años se ha incrementado el número de competidores en el mercado y a su vez el mercado de la construcción se caracteriza por tener un alto nivel de crecimiento en el mercado. Se puede decir que la empresa se encuentra en una posición ideal para expandirse, tiene la posibilidad de explotar las capacidades internas y opera en un entorno atractivo con crecimiento de mercado y oportunidades externas.

3.4 Matriz Boston Consulting Group

La Matriz BCG, también conocida como Matriz de Crecimiento-Participación, fue desarrollada por el Boston Consulting Group y es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a las empresas a evaluar su portafolio de productos o unidades de negocio, clasificándolos en función de su participación de mercado y la tasa de crecimiento del mercado. Esta matriz se representa típicamente como un gráfico de cuatro cuadrantes que

agrupa a los productos o unidades de negocio en función de dos variables clave: la cuota de mercado relativa y la tasa de crecimiento del mercado (Porter, 1985).

Los productos o servicios se dividen en cuatro categorías:

1. **Estrellas (Stars):** Productos o unidades de negocio con una alta cuota de mercado y un alto crecimiento. Son importantes para el futuro de la empresa (Kotler, 2019).
2. **Interrogantes (Question Marks):** Productos con alta tasa de crecimiento, pero con baja participación de mercado. Requieren inversión para aumentar su participación (Kotler, 2019).
3. **Vacas Lecheras (Cash Cows):** Productos con baja tasa de crecimiento, pero con alta cuota de mercado. Generan ingresos significativos (Kotler, 2019).
4. **Perros (Dogs):** Productos con baja cuota de mercado y baja tasa de crecimiento. Representan una baja rentabilidad y pueden ser candidatos para desinversión (Kotler, 2019).

La aplicación de esta matriz dentro de una empresa genera un impacto positivo en la toma de decisiones sobre los productos que se están ofertando, además, Kotler (2019) indica que esta herramienta facilita la asignación de recursos y la planificación de la gestión del ciclo de vida de los productos.

Figura 8
Matriz Boston Consulting



Nota: Basado en Kotler (2019)

3.4.1 Ciclo de Vida de un Producto

La Matriz BCG está directamente vinculada con el ciclo de vida del producto, el cual consta de cuatro etapas:

Introducción → Productos en el cuadrante de "Interrogantes".

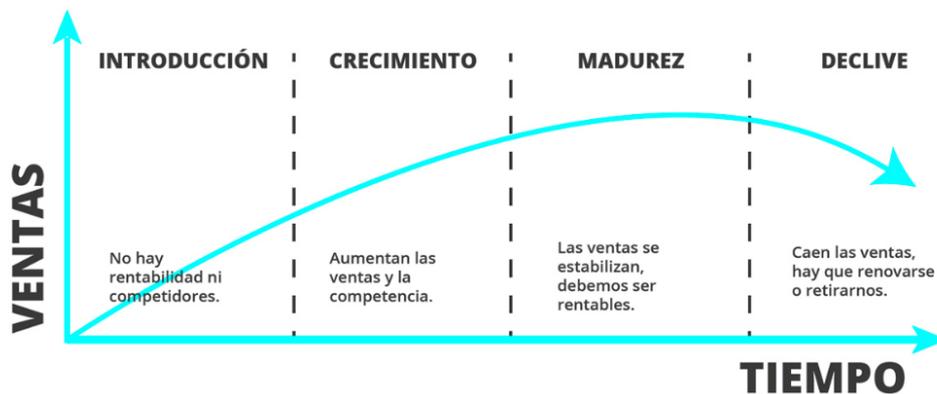
Crecimiento → Productos en el cuadrante de "Estrellas".

Madurez → Productos en el cuadrante de "Vacas lecheras".

Declive → Productos en el cuadrante de "Perros".

Cada categoría de la Matriz BCG sugiere estrategias específicas para optimizar el desempeño del producto en cada fase del ciclo de vida (Hill et al., 2017).

Figura 9
Ciclo de Vida de un Producto

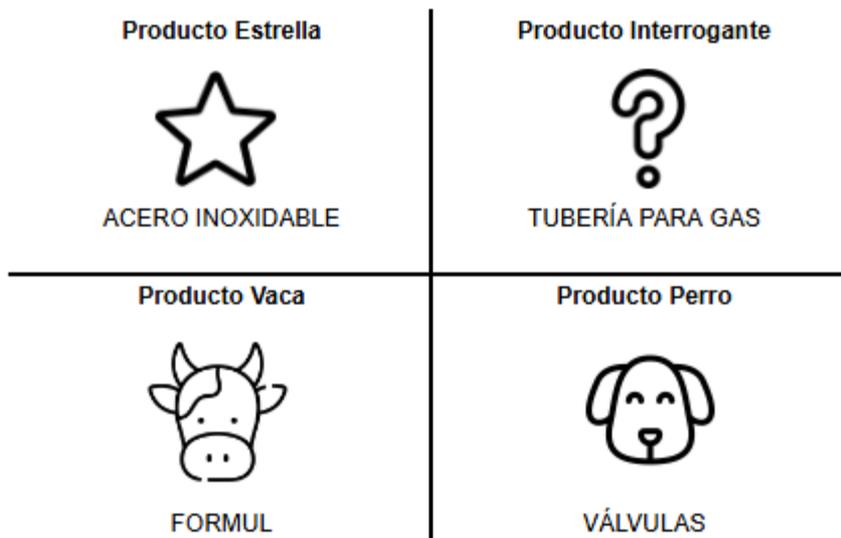


Nota: Pintor (2024)

3.4.2 Aplicación Práctica

Figura 10

Matriz BCG aplicada a Crass Importaciones



- El producto estrella es el acero inoxidable ya que es un producto de alta demanda, sin embargo, representa una muy alta inversión para la empresa.
- Como producto interrogante la tubería para gas es una nueva tecnología que tiene un mercado en crecimiento, el cual, podría tener un mayor potencial en el futuro.
- El producto vaca es la tubería Formul ya que es el producto más rentable y gracias a la utilidad que genera, existe la posibilidad de financiar inversiones en otros productos.
- El producto perro son válvulas de bronce y de latón que tienen muy baja rotación dentro de la empresa.

3.5 Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es un modelo de gestión estratégica desarrollado por Kaplan y Norton en el año de 1992. Esta herramienta permite traducir la visión y estrategia de una organización en un conjunto de indicadores medibles que equilibran objetivos financieros y no financieros (Kaplan & Norton, 1996).

El BSC permite a las organizaciones alinear estrategias con las operaciones diarias, monitorear indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el éxito organizacional, equilibrar objetivos financieros y no financieros para un crecimiento sostenible y facilitar la comunicación estratégica en todos los niveles de la empresa (Kaplan & Norton, 1996).

Para construir la matriz BSC se deben identificar los objetivos estratégicos en cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: Evalúa el desempeño económico y la rentabilidad.
- Perspectiva del cliente: Analiza la satisfacción y fidelización del cliente.
- Perspectiva de procesos internos: Examina la eficiencia de los procesos clave.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Mide la innovación y desarrollo organizacional (Niven, 2018).

Una vez identificados los objetivos se desarrolla un mapa estratégico en donde se establecen relaciones causa-efecto entre los objetivos de cada perspectiva y finalmente se definen identificadores clave de rendimiento (KPIs) en donde cada perspectiva tenga métricas medibles para hacer posible el monitoreo de los resultados (Niven, 2018).

En la Figura 11 se propone la matriz Balanced Scorecard para la empresa, con cada una de sus áreas y sus respectivos objetivos.

Figura 11
Balanced Scorecard aplicado a Crass Importaciones



El mapa estratégico debe leerse y ejecutarse desde abajo hacia arriba, porque refleja una lógica de causa-efecto entre los diferentes niveles estratégicos de una organización. En este modelo, las acciones en los niveles inferiores habilitan y sostienen el cumplimiento de los objetivos en los niveles superiores.

El enfoque ascendente asegura que los objetivos financieros no sean simplemente metas aspiracionales, sino el resultado natural de una estructura estratégica bien implementada desde su base. Si no se fortalecen las capacidades internas primero, los objetivos financieros no serán sostenibles ni alcanzables en el largo plazo.

3.6 Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica

La Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) es una herramienta que permite evaluar y seleccionar estratégicamente las mejores alternativas de acción mediante un enfoque cuantitativo. Fue desarrollada en el año de 1986 y se utiliza en la toma de decisiones estratégicas al proporcionar un método estructurado para comparar diversas estrategias (David et al., 2020).

Este modelo permite jerarquizar estrategias en función de su impacto organizacional, asignando valores numéricos a cada alternativa con base en factores clave del entorno interno y externo (Gürel, 2017).

La MCPE tiene varias funciones dentro de la planificación estratégica:

- Ayuda a priorizar estrategias mediante un análisis objetivo.
- Reduce la subjetividad en la toma de decisiones al asignar valores numéricos.
- Facilita la comparación de diferentes estrategias de acuerdo con su impacto en la organización.
- Complementa otras matrices estratégicas como el FODA, BCG y Balanced Scorecard (David et al., 2020).

Para elaborar una matriz cuantitativa de planificación estratégica, de acuerdo con David et al. (2020) se siguen los siguientes pasos:

1. Identificar los factores estratégicos clave:

Se toman en cuenta los factores internos y externos que influyen en la organización, pueden provenir de un análisis previo como la matriz FODA.

2. Asignar pesos a cada factor

Se asigna un valor entre 0.00 y 1.00 para cada factor, la suma de estos valores debe ser igual a 1.00.

3. Evaluar cada estrategia en función de los factores identificados

Se califica cada estrategia con una escala de 1 a 4, donde:

- 1 = Estrategia débil
- 2 = Estrategia regular
- 3 = Estrategia fuerte
- 4 = Estrategia muy fuerte

4. Calcular la puntuación ponderada

Se multiplica el peso de cada factor por la calificación de estrategia correspondiente, finalmente se suman todas las puntuaciones para obtener el resultado total de cada estrategia.

5. Seleccionar la estrategia con mayor puntaje

La estrategia con la puntuación más alta es la más recomendable.

Gürel y Tat (2017) indica que MCPE tiene algunas limitaciones, como son:

- Depende de la calidad del análisis previo, ya que los factores estratégicos deben ser bien definidos.
- No considera la implementación real de las estrategias, sólo su evaluación teórica.
- Puede verse afectada por sesgos subjetivos al asignar calificaciones.

Para el desarrollo de la Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica se tomaron dos estrategias de cada cruce a partir del FODA Cruzado, las cuales se consideraron las más relevantes para el estudio. La matriz se dividió en cuatro secciones para su correcta visualización. Ver Tabla 8.

Tabla 8

Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica aplicada a Crass Importaciones

FACTORES CLAVES O FACTORES CRÍTICOS	Ponderación	Expansión geográfica con estrategia digital		Automatización de procesos administrativos		Fortalecimiento de ventas en ferreterías y distribuidores		Reducción de productos de baja rotación con estrategias de ventas	
		Puntaje de atraktividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atraktividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atraktividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atraktividad	Calificación del atractivo
FORTALEZAS									
1. Promociones para rotar ítems	0,05	4	0,2	2	0,1	3	0,15	4	0,2
2. Sistema ERP para inventarios y logística (mínimos de stock para reponer)	0,05	0	0	3	0,15	0	0	4	0,2
3. Uso de CRM para seguimiento de clientes	0,04	4	0,16	2	0,08	2	0,08	3	0,12
4. Uso efectivo de redes sociales en marketing	0,05	4	0,2	0	0	3	0,15	4	0,2
5. Buena relación con proveedores nacionales e internacionales	0,04	1	0,04	0	0	1	0,04	2	0,08
6. Agilidad administrativa	0,06	0	0	4	0,24	0	0	2	0,12
7. Calidad de productos	0,07	0	0	0	0	0	0	2	0,14
8. Buena atención al cliente	0,04	0	0	1	0,04	3	0,12	0	0
DEBILIDADES									
1. Falta de planificación documentada en procesos administrativos	0,02	0	0	4	0,08	0	0	0	0
2. Falta de comunicación entre el equipo	0,07	0	0	2	0,14	0	0	2	0,14
3. No tener una buena planificación de ventas	0,1	0	0	3	0,3	4	0,4	4	0,4
4. Se ha descuidado la gestión de ventas en ferreterías y distribuidores	0,08	3	0,24	2	0,16	4	0,32	3	0,24
5. Evaluación parcial del desempeño del personal	0,03	0	0	3	0,09	0	0	0	0
6. Rupturas de stock de la línea completa	0,12	1	0,12	2	0,24	4	0,48	3	0,36
7. Desafíos en coordinación documental interna	0,03	0	0	3	0,09	0	0	0	0
8. Productos de baja o nula rotación	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	4	0,6

FACTORES CLAVES O FACTORES CRÍTICOS	Ponderación	Expansión geográfica con estrategia digital		Automatización de procesos administrativos		Fortalecimiento de ventas en ferreterías y distribuidores		Reducción de productos de baja rotación con estrategias de ventas	
		Puntaje de atractividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atractividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atractividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atractividad	Calificación del atractivo
OPORTUNIDADES									
1. Demanda creciente en ciertas provincias	0,1	3	0,3	1	0,1	4	0,4	3	0,3
2. Desarrollo de nuevas tecnologías en tubería	0,06	3	0,18	0	0	0	0	1	0,06
3. Crecimiento de la población joven que impulsa la construcción	0,05	3	0,15	0	0	1	0,05	2	0,1
4. Buscar diferentes transportes para cubrir entregas a nivel nacional en buenos tiempos, agilizando los envíos	0,04	0	0	3	0,12	2	0,08	0	0
5. Crecimiento potencial mediante redes sociales.	0,1	4	0,4	0	0	4	0,4	4	0,4
6. Explotar los diferentes tipos de productos (acero, PVC, válvulas, pegamentos); traer una línea completa y un volumen considerable	0,06	4	0,24	1	0,06	4	0,24	4	0,24
7. Automatización en reportes y conciliaciones contables	0,02	0	0	4	0,08	0	0	0	0
8. Implementar un sistema integrado para gestión administrativa	0,04	0	0	4	0,16	1	0,04	0	0
AMENAZAS									
1. Competidores mucho más grandes, con mayores capacidades	0,12	4	0,48	1	0,12	1	0,12	3	0,36
2. Competencia agresiva y guerra de precios entre competidores	0,15	3	0,45	0	0	3	0,45	3	0,45
3. Crecimiento económico reducido y contracción en construcción	0,07	0	0	1	0,07	3	0,21	1	0,07
4. Aumento de costos de transporte y logística	0,04	0	0	4	0,16	2	0,08	0	0
5. Restricciones regulatorias en certificación de productos	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0
6. Dependencia de Facebook para captación de clientes	0,03	4	0,12	2	0,06	4	0,12	4	0,12
7. Políticas gubernamentales que favorecen la producción nacional	0,03	0	0	1	0,03	0	0	2	0,06
8. Cada zona se maneja diferente en venta de materiales	0,04	3	0,12	1	0,04	2	0,08	1	0,04
	2		4		3,01		4,61		5

FACTORES CLAVES O FACTORES CRÍTICOS	Ponderación	Diferenciación por calidad y servicio para enfrentar competencia agresiva		Diversificación de canales para la captación de clientes		Capacitación interna para mejorar la comunicación y planificación		Reducción de rupturas de stock con gestión de proveedores	
		Puntaje de atraktividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atraktividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atraktividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atraktividad	Calificación del atractivo
FORTALEZAS									
1. Promociones para rotar ítems	0,05	3	0,15	3	0,15	1	0,05	4	0,2
2. Sistema ERP para inventarios y logística (mínimos de stock para reponer)	0,05	0	0	0	0	2	0,1	4	0,2
3. Uso de CRM para seguimiento de clientes	0,04	1	0,04	4	0,16	0	0	1	0,04
4. Uso efectivo de redes sociales en marketing	0,05	4	0,2	4	0,2	1	0,05	0	0
5. Buena relación con proveedores nacionales e internacionales	0,04	2	0,08	0	0	2	0,08	3	0,12
6. Agilidad administrativa	0,06	0	0	1	0,06	4	0,24	0	0
7. Calidad de productos	0,07	4	0,28	1	0,07	0	0	0	0
8. Buena atención al cliente	0,04	0	0	3	0,12	2	0,08	0	0
DEBILIDADES									
1. Falta de planificación documentada en procesos administrativos	0,02	0	0	0	0	3	0,06	0	0
2. Falta de comunicación entre el equipo	0,07	2	0,14	1	0,07	4	0,28	3	0,21
3. No tener una buena planificación de ventas	0,1	0	0	3	0,3	4	0,4	4	0,4
4. Se ha descuidado la gestión de ventas en ferreterías y distribuidores	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	0	0
5. Evaluación parcial del desempeño del personal	0,03	2	0,06	1	0,03	4	0,12	0	0
6. Rupturas de stock de la línea completa	0,12	0	0	2	0,24	1	0,12	4	0,48
7. Desafíos en coordinación documental interna	0,03	0	0	0	0	3	0,09	0	0
8. Productos de baja o nula rotación	0,15	0	0	3	0,45	0	0	4	0,6

FACTORES CLAVES O FACTORES CRÍTICOS	Ponderación	Diferenciación por calidad y servicio para enfrentar competencia agresiva		Diversificación de canales para la captación de clientes		Capacitación interna para mejorar la comunicación y planificación		Reducción de rupturas de stock con gestión de proveedores	
		Puntaje de atractividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atractividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atractividad	Calificación del atractivo	Puntaje de atractividad	Calificación del atractivo
OPORTUNIDADES									
1. Demanda creciente en ciertas provincias	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	4	0,4
2. Desarrollo de nuevas tecnologías en tubería	0,06	2	0,12	2	0,12	0	0	0	0
3. Crecimiento de la población joven que impulsa la construcción	0,05	2	0,1	3	0,15	0	0	0	0
4. Buscar diferentes transportes para cubrir entregas a nivel nacional en buenos tiempos, agilizando los envíos	0,04	0	0	0	0	1	0,04	0	0
5. Crecimiento potencial mediante redes sociales.	0,1	4	0,4	4	0,4	1	0,1	1	0,1
6. Explotar los diferentes tipos de productos (acero, PVC, válvulas, pegamentos); traer una línea completa y un volumen considerable	0,06	2	0,12	2	0,12	0	0	4	0,24
7. Automatización en reportes y conciliaciones contables	0,02	0	0	0	0	4	0,08	0	0
8. Implementar un sistema integrado para gestión administrativa	0,04	0	0	1	0,04	3	0,12	2	0,08
AMENAZAS									
1. Competidores mucho más grandes, con mayores capacidades	0,12	4	0,48	2	0,24	4	0,48	0	0
2. Competencia agresiva y guerra de precios entre competidores	0,15	4	0,6	2	0,3	4	0,6	0	0
3. Crecimiento económico reducido y contracción en construcción	0,07	4	0,28	3	0,21	1	0,07	0	0
4. Aumento de costos de transporte y logística	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0
5. Restricciones regulatorias en certificación de productos	0,05	1	0,05	0	0	2	0,1	0	0
6. Dependencia de Facebook para captación de clientes	0,03	3	0,09	4	0,12	0	0	0	0
7. Políticas gubernamentales que favorecen la producción nacional	0,03	0	0	0	0	1	0,03	0	0
8. Cada zona se maneja diferente en venta de materiales	0,04	4	0,16	3	0,12	2	0,08	0	0
	2		3,71		4,11		3,63		3,07

Esta matriz permite lograr una priorización estratégica según los factores internos y externos. El orden de cada estrategia de mayor a menor puntuación es el siguiente:

1. Reducción de productos de baja rotación con estrategias de ventas.
2. Fortalecimiento de ventas en ferreterías y distribuidores.
3. Diversificación de canales para la captación de clientes.
4. Expansión geográfica con estrategia digital.
5. Diferenciación por calidad y servicio para enfrentar competencia agresiva.
6. Capacitación interna para mejorar la comunicación y planificación.
7. Reducción de rupturas de stock con gestión de proveedores.
8. Automatización de procesos administrativos.

3.6.1 Desarrollo de Estrategias

Todas las estrategias planteadas son recomendables para la empresa, sin embargo, se debe dar prioridad en orden de relación con los factores internos y externos como se expuso anteriormente. A continuación, se plantea un desarrollo tentativo de las dos estrategias con el puntaje más alto.

Estrategia 1: Reducción de productos de baja rotación con estrategias de ventas

Objetivo General

Reducir el inventario acumulado de productos de baja o nula rotación mediante campañas específicas de ventas y marketing, aprovechando el uso de redes sociales.

Objetivos Específicos

- Identificar los productos de baja rotación en el sistema ERP.
- Diseñar campañas promocionales específicas para cada tipo de producto con baja salida.
- Utilizar redes sociales como principal canal de promoción con estrategias de contenido.
- Reinsertar estos productos en la oferta de ventas mediante combos y ventas cruzadas.

Acciones Estratégicas

- Reunirse con el equipo comercial, discutir sobre los posibles problemas que causan el estancamiento de ciertos productos, comprobar si el precio es

competitivo y determinar si se está dando a conocer de una manera correcta el producto o productos.

- En conjunto con el encargado de las redes sociales diseñar recursos promocionales para cada producto que se quiera rotar explicando su uso y beneficios, aplicando campañas segmentadas por zona y público objetivo.
- Crear combos de productos de alta rotación con productos de rotación más lenta, estos combos se los puede agregar a ofertas promocionales cada cierto tiempo.
- Ofrecer incentivos dependiendo de la cantidad de productos de baja rotación que se logren vender al mensualmente.

Indicadores de Éxito

Una vez implementada la estrategia, debe ir de la mano con indicadores que midan el cumplimiento efectivo de la misma. Se propone la siguiente tabla.

Tabla 9
Indicadores de Cumplimiento: Estrategia 1

Indicador	Meta
% reducción del inventario de baja rotación	-30% en 3 meses
# de campañas digitales lanzadas	6 campañas en 3 meses
# de productos de baja rotación integrados en combos	10 productos al mes
# de unidades vendidas de productos estancados	300 unidades en 3 meses

Estrategia 2: Fortalecimiento de ventas en ferreterías y distribuidores

Objetivo General

Fortalecer la gestión comercial con ferreterías y distribuidores a nivel nacional mediante una planificación estratégica diferenciada por zona, que permita aumentar las ventas y mejorar la presencia territorial.

Objetivos Específicos

- Reactivar y consolidar relaciones comerciales con ferreterías y distribuidores actuales.

- Ampliar la cobertura geográfica en provincias con alta demanda del sector construcción.
- Estandarizar la gestión de ventas por zona con enfoque en las necesidades regionales.
- Implementar herramientas de seguimiento comercial para mejorar la fidelización y el control de desempeño.

Acciones Estratégicas

- Identificar provincias que estén en crecimiento en cuanto a la construcción y clasificar las zonas que tengan mayor potencial de venta.
- Establecer condiciones comerciales adaptadas a cada región.
- Diseñar catálogos impresos y digitales que se entreguen en las ferreterías junto con material POP para exhibición.

Indicadores de Éxito

Una vez implementada la estrategia, debe ir de la mano con indicadores que midan el cumplimiento efectivo de la misma. Se propone la siguiente tabla.

Tabla 10
Indicadores de Cumplimiento: Estrategia 2

Indicador	Meta
Crecimiento de ventas en provincias estratégicas	15% adicional
Presencia en nuevas zonas	Al menos 3 provincias
Reducción de productos estancados mediante canal ferretero	Reducción del 20%

4. CONCLUSIONES

A partir del análisis realizado en Crass Importaciones, se puede concluir que, si bien la empresa ha logrado posicionarse en el mercado gracias a la calidad de sus productos y su atención al cliente, la falta de una planificación estratégica documentada ha limitado su potencial de crecimiento. En consecuencia, su capacidad de adaptación ante los cambios del entorno ha sido reducida. Asimismo, el diagnóstico interno evidenció que existen fortalezas importantes, como la utilización de sistemas ERP y CRM, relaciones comerciales consolidadas y procesos administrativos ágiles. No obstante, también se identificaron debilidades críticas, entre ellas, la falta de una planificación de ventas formal, deficiencias en la comunicación interna y la ruptura de stock en productos clave, lo cual podría afectar la satisfacción del cliente y la competitividad de la empresa. Por otro lado, el análisis del entorno externo permitió determinar oportunidades de expansión, en especial en mercados regionales con crecimiento en el sector inmobiliario, y en la incorporación de nuevas tecnologías aplicadas a la conducción de agua. Sin embargo, también se identificaron amenazas relevantes, como la competencia agresiva, la guerra de precios, y las políticas gubernamentales que favorecen la producción nacional, factores que requieren una respuesta estratégica oportuna. En este sentido, la formulación de estrategias FO, FA, DO y DA, a través de la matriz FODA cruzada, evidencia que la empresa puede maximizar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades del entorno, y a la vez, diseñar acciones que mitiguen sus debilidades y protejan su posición frente a las amenazas. Finalmente, se concluye que la implementación de una planificación estratégica estructurada y adaptativa es imprescindible para que Crass Importaciones pueda fortalecer su competitividad, mejorar su eficiencia interna y garantizar su crecimiento sostenible en un entorno dinámico y desafiante.

5. RECOMENDACIONES

En virtud de los resultados obtenidos, se recomienda, en primer lugar, que Crass Importaciones implemente un sistema formal de planificación estratégica, que contemple objetivos claros, indicadores de gestión y mecanismos de control para guiar de manera efectiva el crecimiento empresarial. De igual manera, resulta fundamental fortalecer los procesos administrativos mediante la documentación sistemática de procedimientos, el aprovechamiento de herramientas tecnológicas disponibles y la capacitación continua del personal en temas de planificación, liderazgo y gestión del cambio. Adicionalmente, se sugiere diversificar los canales de captación de clientes, reduciendo así la dependencia de una sola red social, e incorporando estrategias de marketing digital multicanal que permitan ampliar el alcance y mejorar la presencia de la empresa en mercados estratégicos. En complemento a lo anterior, se considera prioritario optimizar la logística y la gestión de inventarios, mediante una planificación más precisa de la demanda, la aplicación de sistemas predictivos y la consolidación de acuerdos de nivel de servicio con proveedores y operadores logísticos. Por otro lado, se recomienda aprovechar las oportunidades del mercado mediante la expansión de líneas de productos, enfocándose en aquellos segmentos con mayor demanda y fomentando campañas de marketing que resalten las ventajas competitivas de las soluciones hidráulicas ofrecidas por la empresa. Finalmente, se aconseja establecer un sistema de monitoreo y evaluación periódica de la ejecución estratégica, utilizando indicadores financieros y de gestión, de tal manera que se puedan detectar desviaciones, corregir acciones y garantizar la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

6. REFERENCIAS

- Álvarez Castañón, L. del C., & Bolaños Evia, G. R. (2010). Innovación y estrategia: Dos conceptos aparentemente contradictorios. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 5(3), 118-142. <https://www.redalyc.org/pdf/2033/203315472007.pdf>
- Ayuzabet de la Rosa Albuquerque, & Lozano Carrillo, O. (2019). Planeación estratégica y organizaciones públicas: experiencias y aprendizajes a partir de un proceso de intervención. *Gestión y Estrategia*, 37(1), 61-77. <http://gestionyestrategia.azc.uam.mx/index.php/rge/issue/view/30>
- Bolaños, A., Méndez, J., y Méndez, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7878886.pdf>
- Carrión, H., Mendoza, M. E., & Vera, C. A. (2017). Importancia de la auditoría interna para el perfeccionamiento de los niveles eficiencia y calidad en las empresas. *Dominio de las Ciencias*. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6325895>
- D'Alessio, I. F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. Pearson Educación https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24560w/EI_proceso_estrategico.pdf
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic Management: A Competitive Advantage Approach, Concepts and Cases* (17th ed.). Pearson. Recuperado de <https://dokumen.pub/strategic-management-concepts-and-cases-17-globalnbsped-1292441402-9781292441405.html>
- Galárraga, S. B., & Flores, E. M. (2022). La importancia de la auditoría externa en los procesos de inventarios de las pymes. Obtenido de *Revista E-IDEA 4.0 Revista*

Multidisciplinar,

<https://revista.estudioidea.org/ojs/index.php/%20mj/article/view/215>

Garrido, S. (2006). Dirección estratégica (2ª ed.). España: McGraw Hill.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=641037>

González, J. A. (2019) EL CLÚSTER CERÁMICO Apuesta de desarrollo socioeconómico de Norte de Santander [\(PDF\) EL CLÚSTER CERÁMICO](#)

[Apuesta de desarrollo socioeconómico de Norte de Santander](#)

Gregory Dess, A. E. (2011). Administración Estratégica, textos y casos. México, DF McGRAW-HILL/INTERAMERICANA

EDITORES. <https://pdfcoffee.com/administracion-estrategica-gregory-g-dess-pdf-free.html>

Gurel, E., & Tat, M. (2017). SWOT Analysis A Theoretical Review. The Journal of International Social Research, 10, 994-1006. - references - scientific research publishing. (s/f). Scirp.org. Recuperado de

<https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3040380>

Haro, A., Carranza, M., López, O., Mayorga, C., y Morales, K. (2023). Razones financieras de liquidez y actividad: herramientas para la gestión empresarial y toma de decisiones. LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades <https://latam.redilat.org/index.php/lt/article/view/425>

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Exploring SWOT analysis – where are we now?: A review of academic research from the last decade. Journal of Strategy and Management, 3(3), 215–251. <https://doi.org/10.1108/17554251011064837>

Hernández, G., Trujillo, M., & Narvaez, E. (2020). Planificación estratégica aplicada a pequeñas y medianas empresas.

Cali: <http://repositorio.usc.edu.co/handle/20.500.12421/4649>

- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2017). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach* (12th ed.). Cengage Learning. Recuperado de <https://rudycr.com/sm.vuca/Strategic%20Management%20Theory%20An%20Integrated%20Appr-Hill-Schilling-Jones-12E-2017.pdf>
- Hunger, J. & Wheleen, L. (2021). *Essentials of strategic management*. Prentice Hall. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/essentials-of-strategic-management/P200000006435/9780137546541?srsid=AfmBOoqq6DpByxYiiWAXW80yz6TeTrYiYqLURow61dBJUqqimma8O2PI>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business Review Press. Recuperado de <https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/02/balance-scorecard.pdf>
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2001). *Administración: una perspectiva global* (11ªed.) México: McGraw Hill. https://frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Kotler P. (2013). *Dirección de Marketing*, Edición del Milenio. Prentice Hall. <https://www.montartuempresa.com/wp-content/uploads/2016/01/direccion-de-marketing-14edi-kotler1.pdf>
- Kotler, P. (2019). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education. Recuperado de https://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/S3D7W4_Marketing_Management.pdf
- Leal de Valor, D. Y., Bolívar de Muñoz, M. E., & Castillo Torrealba, C. O. (2011). *La planificación estratégica como proceso de integración de un equipo de salud*.

- Enfermería Global, 10(24), 1-10. <https://doi.org/10.4321/S1695-61412011000400015>
- Mariño, W. (2010). 100 indicadores para controlar tu pequeña empresa (Primera ed.). Aguilar. <https://biblioteca.unae.edu.ec/cgi-bin/koha/opac-detail.pl?biblionumber=802>
- Mendoza, M. F., Palma, G. R., & Beatriz, A. C. (2022). *Importancia de la auditoría externa en las grandes empresas corporativas*. AlfaPublicaciones, <https://www.alfapublicaciones.com/index.php/alfapublicaciones/article/view/152>
- Mintzberg, H. (1987). The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy, California Management Review, 30 (1), 11-24 <https://www.fritz.tips/wp-content/uploads/2021/03/Mintzberg-5Ps-for-Strategy.pdf>
- Mintzberg, H. (1999). Safari a la estrategia. Ediciones Granica. https://books.google.com.ec/books/about/Safari_a_la_estrategia.html?id=TfYIg8PlybwC&redir_esc=y
- Mintzberg, H., & Quinn, J. (1998). El proceso estratégico: Conceptos y casos. México: Prentice Hall. https://isabelportoperez.wordpress.com/wp-content/uploads/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf
- Niven, P. R. (2018). *Balanced Scorecard Evolution: A Dynamic Approach to Strategy Execution*. Wiley. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781118915011>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2019). Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition (14th ed.). McGraw-Hill Education. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/524584085/Strategic-Management-Planning-for-Domestic-and-Global-Competition>

- Phadermrod, B., Crowder, R. M., & Wills, G. B. (2019). Importance-Performance Analysis based SWOT analysis. *International Journal of Information Management*, 44, 194–203. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2016.03.009>
- Pintor, J. (2024) Ciclo de Vida del Producto o CVP: Ejemplos <https://staminamarketing.com/blog/ciclo-vida-producto/#:~:text=El%20ciclo%20de%20vida%20de,a%20lo%20largo%20del%20tiempo>
- Porter, M. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*. https://www.uniba.it/it/docenti/somma-ernesto/whatisstrategy_porter_96.pdf
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press. Recuperado de <https://imarcai.com/wp-content/uploads/2019/04/Porter-1985-chapter-1.pdf>
- Ramírez Padilla, D. N., & Cabello Garza, M. A. (1997). *Empresas competitivas: Una estrategia de cambio para el éxito*. Editorial Limusa. <https://search.worldcat.org/es/title/empresas-competitivas-una-estrategia-de-cambio-para-el-exito/oclc/893514693>
- Ramírez, J. L. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 2(2), 54-66. Recuperado de <https://www.uv.mx/iesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Salas, M., Castro, L., & Salas, J. (2018). Determinación de Estrategias de Desarrollo Económico Mediante el Análisis Estratégico: Caso de la Comunidad de Azabí del Mortiñal. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7148204>
- Salazar, D., & Romero, G. E. (2006). Planificación. ¿Éxito gerencial? *Multiciencias*, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90460103>

Sallenave, J. P. (1993). Gerencia y planeación estratégica. Grupo Editorial Norma.

https://books.google.com.co/books?id=bqPzq_LvWOQC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false

Sallenave, J.-P. (2002). Gerencia y planeación estratégica.

https://books.google.com.co/books?id=bqPzq_LvWOQC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false

Sánchez, K. W., Yumbra, E. F., & Aguirre, J. C. (2024). *Influencia de la auditoría externa en las razones financieras: Un análisis para las PYMES manufactureras cuencanas*. Boletín de Coyuntura.

<https://revistas.uta.edu.ec/erevista/index.php/bcoyu/article/view/2255>

Steiner, G. (2007). Planeación estratégica: Lo que todo director debe saber. México: Grupo Editorial Patria.

<https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/81/pacioli-81.pdf>

Uribe, M. (2021). Administración estratégica: modelo de aplicación para organizaciones latinoamericanas.

<https://edicionesdelau.com/producto/administracion-estrategica-modelo-de-aplicacion-para-organizaciones-latinoamericanas/>

Vera, T. (2019). Uso de las KPI y su incidencia en el control de gestión en las pymes de Guayaquil, Año 2019 Tesis de maestría, Universidad César Vallejo. Repositorio Institucional <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50460>

Villacís Herrera, A., & Barreiros Cabrera, A. E. (2012). Planificación estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la empresa KAWA MOTORS. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/176>

Zimmerer, T., Scarborough, N. M. y Wilson, D. (2008). Essentials of entrepreneurship and small business management [Fundamentos de la iniciativa empresarial y la gestión de la pequeña empresa] (5th ed.). Prentice Hall.

http://students.aiu.edu/submissions/profiles/resources/onlineBook/W8z3L4_Essentials_of_Entrepreneurship_and_Small_Business_Management-_8.pdf

ANEXOS

Anexo 1

Preguntas Para Entrevista Análisis Externo De La Empresa

Políticos: Relacionados con el gobierno, la legislación y la regulación.

- ¿Qué cambios en las políticas gubernamentales podrían afectar a nuestra empresa?
- ¿Cómo influyen las elecciones y los cambios de gobierno en nuestras operaciones?
- ¿Existen regulaciones nuevas o pendientes que puedan impactar nuestra industria?
- ¿Cuáles son las relaciones de nuestra empresa con los organismos reguladores?

Económicos: Relacionados con la economía en general, como tasas de interés, inflación y crecimiento económico.

- ¿Cómo afectan las tasas de interés, la inflación y el desempleo a nuestro negocio?
- ¿Cuáles son las tendencias del crecimiento económico en nuestros mercados?
- ¿Existen fluctuaciones significativas en los tipos de cambio?
- ¿Cómo impactan los ciclos económicos en la demanda de nuestros productos o servicios?

Sociales: Relacionados con los aspectos sociales y culturales de la sociedad, como demografía, estilos de vida y valores.

- ¿Cuáles son las tendencias demográficas que afectan a nuestro mercado?
- ¿Cómo cambian los estilos de vida y los valores de nuestros consumidores?
- ¿Existen movimientos sociales que puedan influir en nuestra marca o reputación?
- ¿Cuáles son las actitudes de los consumidores hacia temas como la sostenibilidad y la ética?

Tecnológicos: Relacionados con el desarrollo y la aplicación de nuevas tecnologías.

- ¿Qué nuevas tecnologías están surgiendo en nuestra industria?
- ¿Qué impacto tiene la automatización en nuestros procesos?
- ¿Cómo podemos aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar nuestros productos o servicios?

Ecológicos: Relacionados con el medio ambiente y la sostenibilidad.

- ¿Cómo afectan los cambios climáticos y las regulaciones ambientales a nuestra empresa?
- ¿Cuáles son las expectativas de los consumidores en cuanto a productos y servicios sostenibles?
- ¿Existen riesgos ambientales que puedan afectar nuestras operaciones?

Legales: Relacionados con las leyes y regulaciones que afectan a la empresa.

- ¿Qué leyes y regulaciones afectan a nuestra industria?
- ¿Existen cambios pendientes en la legislación que puedan impactarnos?
- ¿Cómo se cumplen las normas laborales y de seguridad en nuestra empresa?
- ¿Qué riesgos legales enfrentamos?

Anexo 2

Preguntas Para Entrevista Análisis Interno De La Empresa

Entrevista - Análisis por áreas

Administración:

- ¿Cuáles son los principales procesos administrativos que gestionan y cuáles considera que podrían optimizarse?
- ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para el control y seguimiento de las actividades administrativas? ¿Son eficientes?

- ¿Cómo se asegura el cumplimiento de las políticas internas y las normativas externas?
- ¿Qué desafíos enfrenta actualmente el área en términos de coordinación y gestión documental?

Marketing y ventas:

- ¿Cómo definen actualmente su estrategia de captación y fidelización de clientes?
- ¿Qué canales de comunicación y ventas han sido más efectivos en los últimos meses?
- ¿Cómo miden el impacto de sus campañas de marketing y cuáles han sido los principales resultados recientes?
- ¿Qué procesos internos consideran que podrían mejorarse para una mejor alineación entre el equipo de marketing y ventas?

Logística:

- ¿Cuáles son los principales desafíos en la gestión de la cadena de suministro?
- ¿Qué sistemas utilizan para el control de inventarios y planificación logística?
- ¿Cómo gestionan los tiempos de entrega y qué mecanismos tienen para resolver imprevistos?
- ¿Qué oportunidades de mejora identifican en el flujo logístico actual?

Finanzas y contabilidad:

- ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para el control financiero y la gestión contable?
- ¿Cómo es el proceso de planificación y seguimiento presupuestario?
- ¿Qué desafíos enfrentan actualmente en cuanto a la generación y análisis de informes financieros?

- ¿Qué procesos consideran que podrían automatizarse o mejorarse para una gestión más eficiente?

Recursos humanos:

- ¿Cuáles son los procesos clave para la selección, capacitación y retención de talento?
- ¿Qué herramientas utilizan para la evaluación del desempeño y el seguimiento del desarrollo del personal?
- ¿Cómo perciben actualmente el clima organizacional y qué iniciativas existen para su mejora?
- ¿Qué desafíos enfrentan en términos de cumplimiento normativo y gestión del personal?

Preguntas auditoría interna

- ¿Qué estrategias estamos implementando para minimizar el impacto ambiental de nuestros productos y operaciones?
- ¿Cómo manejamos el cumplimiento de normativas de calidad y certificaciones exigidas en el país?
- ¿Qué estrategias estamos implementando para mitigar los efectos de una posible recesión en el país?
- ¿Cómo podemos fortalecer nuestra imagen de marca y la percepción de nuestros productos en el mercado?
- ¿Cómo podemos mejorar nuestra relación con distribuidores y clientes para generar mayor fidelización y confianza?
- ¿Cómo podemos aprovechar las nuevas tecnologías para mejorar nuestros productos o servicios?
- ¿Cómo podemos incorporar herramientas digitales o un CRM avanzado para optimizar la gestión de clientes y ventas?