PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA ANÓNIMA EC UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO

SANTIAGO DAVID SOSA LOMBEYDA

DIRECTOR: ING. RAMIRO SORIA, MBA.

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LAS ORGANIZACIONES

QUITO, FEBRERO 2018

DIRECTOR:

Ing. Ramiro Soria, MBA.

INFORMANTES:

Ing. Jorge Altamirano, Mgtr.

Ing. Rene Tola, Mgtr.

DEDICATORIA

A Dios, por la fortaleza y sabiduría que derramo en mí en cada paso y decisión dentro de mi carrera universitaria, que ayudo a que supere cada obstáculo y dificultad con éxito permitiendo que hoy pueda cumplir con este objetivo.

A mi Madre, por su paciencia, fe, amor, dedicación y tiempo, que a pesar de sus múltiples ocupaciones, preocupaciones y problemas nunca ha dejado de hacerlo todo por mí. Por ser una Madre ejemplar y enseñarme a nunca desfallecer ni rendirme ante nada. Este éxito es gracias a tí.

A mi Padre, que ha sido mi mayor ejemplo de trabajo y perseverancia, quien me enseñó a soñar en grande y trabajar incansablemente a pesar de las adversidades para alcanzar cada uno de mis metas. Gracias por toda la experiencia, sabiduría y amor transmitido día a día.

A mis hermanas y Tío Jorge, que desde el primer día que decidí estudiar está carrera no dejaron de apoyarme y preocuparse de cada paso. Gracias por confiar en mí y por haber sido mis confidentes y sostén en muchos momentos.

A mis amigos, con quienes compartí la que considero la mejor época de mi vida, que directa o indirectamente me ayudaron alcanzar esta meta por lo cual estaré eternamente agradecido.

David Sosa

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mi director Ramiro por todos los conocimientos impartidos, por su tiempo, paciencia, motivación y confianza que fue de gran importancia para culminar con excelencia este trabajo.

A la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, donde además del vasto conocimiento adquirido de tan prestigiosa universidad, tuve la dicha de conocer profesores y compañeros que se convirtieron en grandes amigos y que han sido parte fundamental para mi crecimiento personal, académico y profesional.

A mis familiares, que a pesar de la distancia siempre han estado pendientes y que gracias a sus palabras de apoyo y oraciones han sido parte importante de este proceso.

David Sosa

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN 1

1 GENERALIDADES 3
1.1 Historia de la empresa 3
1.2 Ubicación 4
1.3 Funciones Principales 5
1.4 Principales Clientes 7
1.5 Actividad Económica 8
1.6 Tipo de empresa 8
1.7 Filosofía Organizacional Actual. 9
1.8 Estructura actual de la empresa 10

2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO 11
2.1 Análisis externo 11
2.1.1 Factores Económicos 11
2.1.2 Factores Políticos y Legales 24
2.1.3 Factores Socio Culturales y Demográficos 29
2.1.4 Factores Tecnológicos 32
2.1.5 Factores Competitivos 34
2.1.5.1 Rivalidad entre empresas competidoras 35
2.1.5.2 Entrada potencial de nuevos competidores 36
2.1.5.3 Amenaza de productos sustitutos 37
2.1.5.4 El Poder de Negociación de los Proveedores 38
2.1.5.5 Poder de negociación de los Compradores o Clientes 40
2.1.6 Matriz EFE 41
2.2 Análisis Interno 44
2.2.1 Análisis de los recursos de la empresa 44
2.2.1.1 Recursos tangibles 45
2.2.1.2 Recursos Intangibles 46
2.2.1.3 Recursos Humanos 47

2.2.2 Análisis de las capacidades de la empresa 49
2.2.3 Matriz EFI 51

3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA 54
3.1 Misión 54
3.2 Visión 56
3.3 Valores Corporativos 56
3.4 Objetivos estratégicos. 57
3.5 Estrategias generales 58
3.5.1 Matriz FODA 59
3.5.1.1 Estrategias FO 61
3.5.1.2 Estrategias FA 61
3.5.1.3 Estrategias DO 62
3.5.1.4 Estrategias DA 62
3.5.2 Matriz PEYEA 63
3.5.3 Matriz BCG 66
3.6 Estrategias específicas 70
3.7 Proyectos estratégicos 71
3.8 Cuadro de Mando Integral 87

4 ESTUDIO FINANCIERO 88
4.1 Activos 88
4.1.1 Activos Fijos 88
4.1.2 Inventarios 89
4.2 Balance General 89
4.3 Estado de Resultados 91
4.3.1 Estado de resultados 2017 91
4.3.2 Estado de resultados proyectada sin proyecto 92
4.3.3 Estado de resultados proyectado con proyecto 92
4.3.4 Análisis Incremental 93
4.4 Análisis del Proyecto 93
4.4.1 Flujo de Caja 93
4.4.2 WACC 95
4.4.3 VAN 95

4.4.4 TIR 96

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 97

5.1 Conclusiones 97

5.2 Recomendaciones 98

REFERENCIAS| 100

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tasa activa referencial 16
Tabla 2: Tasa pasiva referencial 16
Tabla 3: Balanza Comercial del Ecuador 21
Tabla 4: Importaciones de Mercancías 22
Tabla 5: Exportaciones de Mercancías 23
Tabla 6: Oportunidades y Amenazas de los Factores Económicos 24
Tabla 7: Oportunidades y Amenazas de los Factores Políticos y Legales 29
Tabla 8: Oportunidades y Amenazas de los Factores Socio Culturales y Demográficos 32
Tabla 9: Oportunidades y Amenazas de los Factores Tecnológicos 34
Tabla 10: Barreras de entrada 36
Tabla 11: Proveedores de Anónima Ec 39
Tabla 12: Matriz EFE 41
Tabla 13: Matriz de perfil competitivo 43
Tabla 14: Recursos Tangibles Anónima Ec 45
Tabla 15: Fortalezas y Debilidades - Recursos Tangibles Anónima Ec 46
Tabla 16: Fortalezas y Debilidades - Recursos Intangibles Anónima Ec 47
Tabla 17: Recursos Humanos Anónima EC 48
Tabla 18: Fortalezas y Debilidades - Recursos Humanos Anónima Ec 48
Tabla 19: Fortalezas y Debilidades – Capacidades de la Empresa Anónima Ec 51
Tabla 20: Matriz EFI 51
Tabla 21: Declaración de Misión 55
Tabla 22: Tipos de estrategias 58
Tabla 23: Matriz FODA 60
Tabla 24: Matriz PEYEA 65
Tabla 25: Resultado Matriz PEYEA 66
Tabla 26: Divisiones Matriz BCG 67
Tabla 27: Ventas – Año 2016 - 2017 68
Tabla 28: Tasa de crecimiento de la industria 68
Tabla 29: Participación relativa de mercado 69
Tabla 30: Conclusión Matriz BCG 70

Tabla 31: Estrategias específicas 71
Tabla 32: Proyectos estratégicos 72
Tabla 33: Plan de acción – Proyecto 1 75
Tabla 34: Plan de acción – Proyecto 2 77
Tabla 35: Plan de acción – Proyecto 3 80
Tabla 36: Plan de acción – Proyecto 4 83
Tabla 37: Plan de acción – Proyecto 5 86
Tabla 38: Cuadro de Mando Integral 87
Tabla 39: Activos Fijos 88
Tabla 40: Inventarios 89
Tabla 41: Balance General Consolidado 90
Tabla 42: Estado de resultados 2017 91
Tabla 43: Estado de resultados proyectada sin proyecto 92
Tabla 44: Estado de resultados proyectado con proyecto 92
Tabla 45: Análisis Incremental 93
Tabla 46: Flujo de Caja 94
Tabla 47: Resultado WACC 95
Tabla 48: Resultado TIR 96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ubicación Oficinas Anónima EC 4
Figura 2 Ubicación Fábrica Anónima EC 4
Figura 3: Maquinaria Anónima Ec 5
Figura 4: Artículos de seguridad industrial 6
Figura 5: Registro Único de Contribuyente de Anónima Ec 8
Figura 6: Organigrama Anónima Ec 10
Figura 7: Producto Interno Bruto del Ecuador 12
Figura 8: Evolución del precio del petróleo 13
Figura 9: Inflación Agosto Ecuador 14
Figura 10: Contribución a la Inflación anual 15
Figura 11: Evolución del desempleo 19
Figura 12: Empleo público Vs. Privado 20
Figura 13: Empleo Adecuado 20
Figura 14: Tasa de crecimiento (%) Ecuador 31
Figura 15: Perfiles estratégicos 63
Figura 16: Ejes de estrategias 64
Figura 17: Resultado Matriz PEYEA 66
Figura 18: Resultado Matriz BCG 69

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo realizar una propuesta de plan estratégico para la empresa Anónima Ec ubicada en la ciudad de Quito, proponer estrategias y sugerir directrices que la compañía podría seguir para alcanzar los objetivos planteados por la misma como, mejorar la liquidez de la empresa, incrementar ventas, fidelizar a los grupos de interés y demás.

Para la formulación del plan estratégico previamente se describe las generalidades de la empresa, así se conoce cuál es la situación actual de la misma; su historia y antecedentes, sus principales funciones, su estructura organizacional y su actividad económica, quienes son sus principales clientes y cuáles son sus principales productos. En primer lugar se realiza el análisis situacional estudiando los factores internos y externos que serán de utilidad para determinar el análisis FODA que posteriormente será de utilidad para elaborar la formulación estratégica apoyado de las distintas matrices en base a la teoría y finalmente el análisis financiero que demuestra la viabilidad y resultados de la implementación de la propuesta.

Con esta propuesta de plan estratégico se espera que la empresa pueda considerar la implementación de lo expuesto dentro de sus operaciones y que lo que se ha desarrollado sirva de mejora y estabilizador del negocio.

INTRODUCCIÓN

La economía en el Ecuador en gran parte se desenvuelve gracias al desempeño de las denominadas PYMES; micros, pequeñas y medianas empresas. Según la revista Lideres (2013) estas empresas en los últimos años han representado el 68% de empleo en el país y han aportado el 26% promedio de las ventas locales, pero en el caso del sector textil y calzado las nuevas leyes laborales, salarios e impuestos desaceleraron el crecimiento de la industria. En el país 9 de cada 10 empresas tienen un origen familiar considerando que toda clase de negocio, sin excepción alguna tiene un fuerte potencial de éxito. Pero para esto, la implementación de un plan estratégico para el desarrollo de una empresa Pyme como Anónima Ec dedicada a la producción de bienes, perteneciente al grupo base del desarrollo social del país quienes producen, demandan, compran y añaden valor agregado a sus productos necesitan conocer las actividades de corto y largo plazo, los factores internos y externos que puedan afectar al negocio para así tener una directriz fundamentada que ayude a llegar a donde se tiene planteado como meta generando riqueza y empleo. Sin embargo, para saber que un plan es viable y es correctamente fundamentado, es importante seguir varios pasos ya establecidos por la teoría que ayudan asentar de una manera más técnica lo que buscamos aplicar dentro de una empresa.

Es transcendental tener en cuenta que existen varios aspectos importantes a tomar en cuenta al momento de fortalecer la imagen de una empresa Pyme por el mismo hecho de la importancia dentro del sector empresarial e industrial en el país, como el adecuado uso de los recursos financieros, ambientales, humanos y legales como sus políticas de trabajo y responsabilidad social. (Revista Gestion , 2017)

Es por lo antes mencionado la importancia de este trabajo de investigación que se realizó en la compañía Anónima Ec, (denominada así por motivos de privacidad) empresa fundada en el año de 1986 en la ciudad de Quito – Ecuador la cual por más de 30 años se ha desenvuelto en el área industrial, dotando de equipos de seguridad industrial y salud ocupacional a empresas petroleras, constructoras, alimenticias, florícolas, e industria en general.

A partir del año 2009 por motivos gubernamentales y disposición del presidente de turno se impusieron impuestos y salvaguardias a las importaciones afectando a los productos de mayor rotación de la compañía, obligándolos a reestructurar su modelo de negocio y convertirse de comercializadora a productora, por la cual en aquella transición, por motivos externos y la velocidad en el cambio no se estructuro un plan estratégico por lo que cuentan con la misma misión y visión de hace 30 años, trabajando sin objetivos, estrategias y procesos formalmente identificados y definidos lo que hace que la empresa no trabaje baja un lineamiento común, tengan una fuerte desorganización interna y sea sumamente vulnerable a los efectos de las estrategias que sus competidores directos implementasen comprometiendo su estabilidad en el mercado.

Es por lo antes mencionado de la importancia de un plan estratégico donde sobre todo se puedan definir un norte para la empresa tomando en cuenta la adaptabilidad al entorno actual, el trabajo con los grupos de interés, el incremento de fidelidad y sentido de pertenencia de los colaboradores hacia la empresa aumentando la productividad de los mismos, además de la importancia de la implementación de procesos, políticas y funciones para facilitar la gestión administrativa.

De esta forma se busca mejorar la gestión administrativa, permitiendo una mejor organización, facilidad en controles, reactivación del negocio, basándose en una estructura que permita tomar decisiones bajo parámetros positivos que buscan que la empresa vuelva hacer competitiva y líder en el mercado.

1 GENERALIDADES

1.1 Historia de la empresa

Anónima Ec fue constituida en el año de 1986 en la ciudad de Quito, llenando así un vacío muy importante dentro de la industria ecuatoriana ofreciendo al mercado productos de la más alta calidad enfocados en la seguridad del obrero y de la industria en general.

Desde esa fecha hasta ahora, con absoluta responsabilidad y mística han venido atendiendo a la industria del país cada vez más creciente y exigente con productos de seguridad de la más alta calidad, durabilidad y confianza, siempre enfocados en brindar artículos que cumplen normas técnicas nacionales e internacionales.

Anónima Ec durante los primeros 20 años de trabajo se centraron en la comercialización y distribución de productos de seguridad importados de distintas partes del mundo, siendo uno de los productos estrellas los zapatos de seguridad Saferyone. Marca de propiedad intelectual de Anónima Ec manufacturados e importados desde la misma fábrica y bajo la misma tecnología de los zapatos Redwin en México, además de poseer la distribución exclusiva bajo convenio para Ecuador de botas de caucho marca Croco de origen colombiano.

Durante los últimos 10 años Anónima Ec sufrió cambios importantes dentro de su estructura debido a la implantación gubernamental de la matriz productiva que ha hecho que en la actualidad maneje una fábrica local que se dedica a la producción de botas de PVC, ropa impermeable y calzado de seguridad bajo marcas propias comercializadas y distribuidas en todo el país. Se disminuyó gran parte de las importaciones, pero se sigue brindando servicios de asesoría en seguridad y salud ocupacional que buscan aprovechar este recurso para encontrar necesidades que satisfacer en los clientes con productos que Anónima Ec puede ofrecer.

1.2 Ubicación

Las oficinas administrativas y el almacén comercial de Anónima Ec se encuentran ubicada geográficamente en una de las localidades más comerciales del norte de la ciudad de Quito en el sector La Ofelia, calle bellavista.

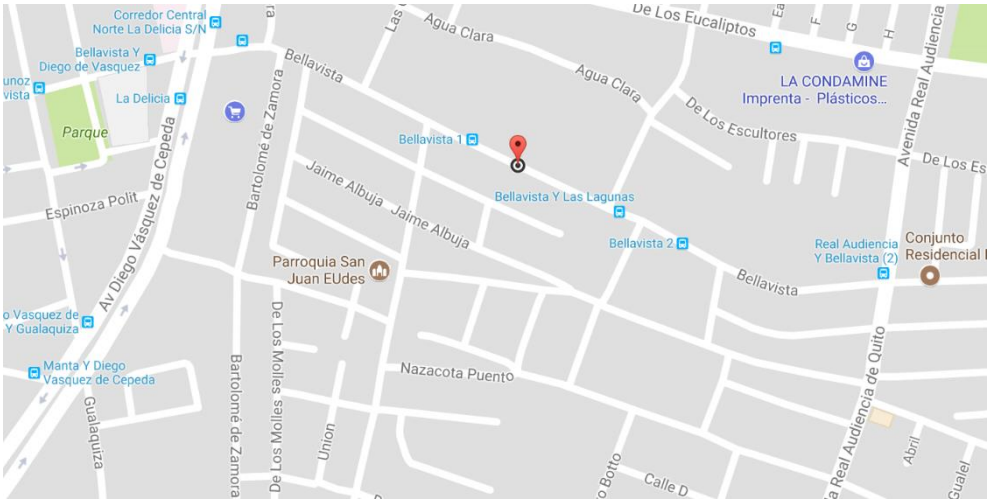


Figura 1: Ubicación Oficinas Anónima EC

Fuente: Google Maps.

La fábrica y bodegas se encuentran ubicadas en El Valle de San Rafael en el sector de Betania.



Figura 2 Ubicación Fábrica Anónima EC

Fuente: Google Maps.

1.3 Funciones Principales

En la actualidad la compañía Anónima Ec produce botas impermeables de PVC, ropa impermeable de PVC y calzado de seguridad, maquinaria que se puede observar en la Figura 3



Figura 3: Maquinaria Anónima Ec

Fuente: Anónima Ec

Anónima Ec está especializada en la comercialización y dotaciones de equipos de seguridad industrial y salud ocupacional para empresas: petroleras, constructoras, alimenticias, florícolas, y la industria en general, contando además con una calificada red de distribuidores a nivel nacional, a quienes brinda total apoyo, respaldo técnico necesario

y total garantía en todos los productos de su catálogo que entre ellos están los que se observa en la figura 4.



Figura 4: Artículos de seguridad industrial

La entrega y distribución de los productos se lo hace mediante un vehículo propio para la ciudad de Quito, y con empresas de transporte privadas cuando es a provincias.

Las ventas direccionadas al consumidor final se efectúan con el apoyo de un equipo humano en Call center y un vendedor de campo quien gestiona visitas periódicas a los clientes más importantes para la empresa, además a los potenciales clientes que son resultado de la gestión de Call center, marketing digital y el almacén de la ciudad de Quito.

Los cobros a clientes se realizan mediante transferencia bancaria, cheques o efectivo, además se otorga crédito directo a empresas o personas que se califican debidamente o tienen un historial crediticio con Anónima Ec.

Además entre los servicios adicionales que Anónima Ec ofrece podemos encontrar los siguientes:

- Asistente técnica, asesoría y venta de productos.

- Organización de departamentos de seguridad industrial.

- Conformación de comités de seguridad industrial.

- Diseño y flujogramas de documentos de control.

- Evaluación de riesgos.

- Elaboración de reglamentos de higiene y seguridad.

- Dotaciones industriales (equipos de protección industrial)

- Dotación y mantenimientos de equipos contra incendios, portátiles, fijos, estacionarios, automáticos CO2, Agua Solka, Flam, polvo Químico, espuma.

1.4 Principales Clientes

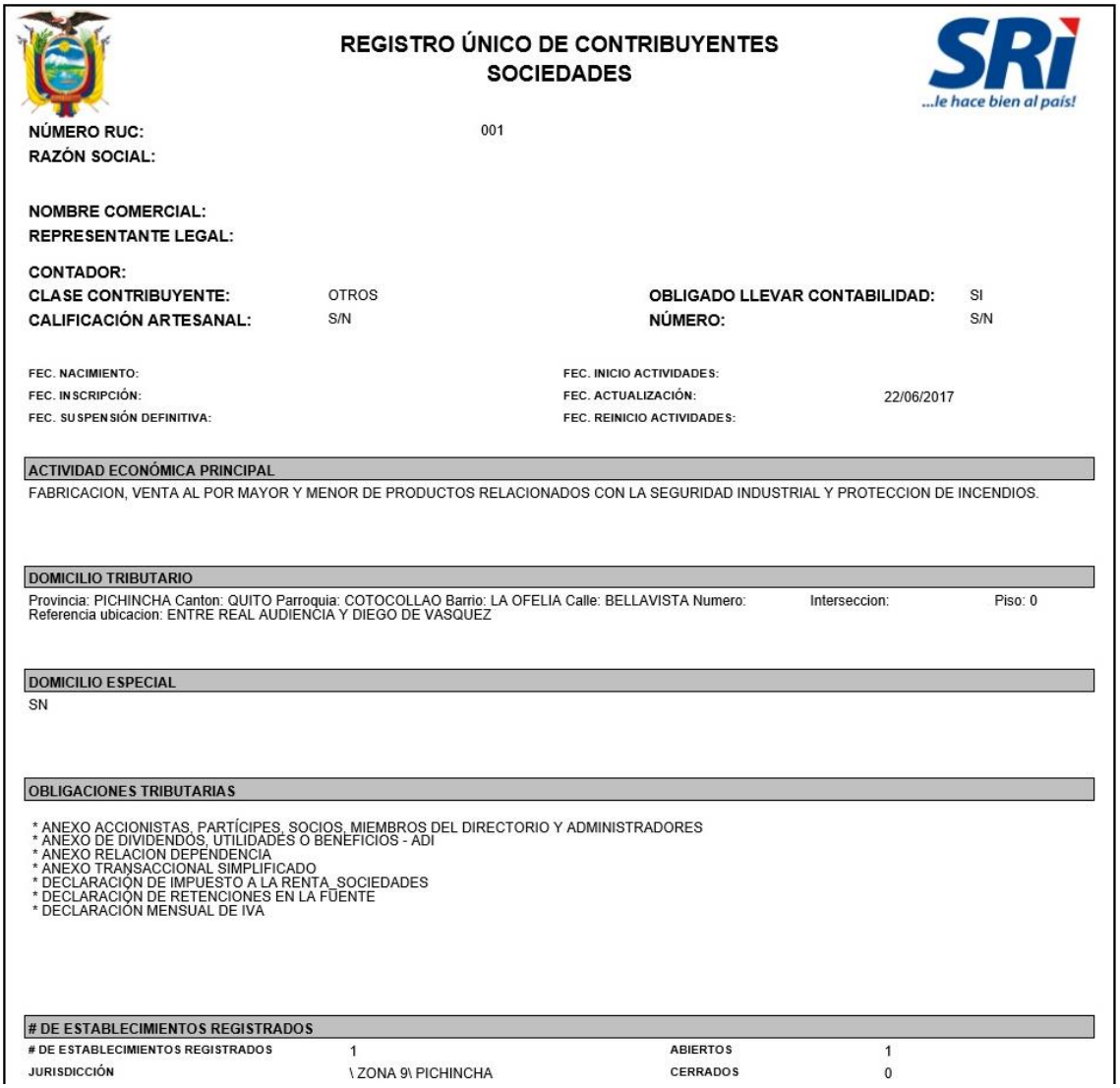
- Comercial ABC: Empresa líder en la comercialización de productos de ferretería, hogar, acabados, materiales de construcción y muchos más en el mercado ecuatoriano. Ofrece a sus clientes una propuesta de autoservicio.

- Empresa DEF: Empresa dedica a la fabricación de zapatos a nivel nacional para varios sectores tanto industrial como comercial (oficinas, colegios, moda).

- Alimentos HGI.: Empresa dedica a prestar servicios de alimentación de gran calidad. Atendiendo a más de 5000 servicios diarios en el área bancaria, farmacéutica, aseguradora, manufactura y más.

- Alimentos JKL: Empresa del sector alimenticio, dedicada a al sector avícola líder en la provincia de Imbabura con proyección de expansión nacional al corto plazo.

1.5 Actividad Económica



REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES
SOCIEDADES

...le hace bien al país!

NÚMERO RUC: 001
RAZÓN SOCIAL:

NOMBRE COMERCIAL:
REPRESENTANTE LEGAL:

CONTADOR:
CLASE CONTRIBUYENTE: OTROS
CALIFICACIÓN ARTESANAL: S/N
OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD: SI
NÚMERO: S/N

FEC. NACIMIENTO:
FEC. INSCRIPCIÓN:
FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:
FEC. INICIO ACTIVIDADES:
FEC. ACTUALIZACIÓN: 22/06/2017
FEC. REINICIO ACTIVIDADES:

ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL
FABRICACION, VENTA AL POR MAYOR Y MENOR DE PRODUCTOS RELACIONADOS CON LA SEGURIDAD INDUSTRIAL Y PROTECCION DE INCENDIOS.

DOMICILIO TRIBUTARIO
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Barrio: LA OFELIA Calle: BELLAVISTA Numero: Interseccion: Piso: 0
Referencia ubicacion: ENTRE REAL AUDIENCIA Y DIEGO DE VASQUEZ

DOMICILIO ESPECIAL
SN

OBLIGACIONES TRIBUTARIAS
* ANEXO ACCIONISTAS, PARTÍCIPES, SOCIOS, MIEMBROS DEL DIRECTORIO Y ADMINISTRADORES
* ANEXO DE DIVIDENDOS, UTILIDADES O BENEFICIOS - ADI
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA
* ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO
* DECLARACIÓN DE IMPUESTO A LA RENTA_SOCIEDADES
* DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE
* DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA

 # DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS

# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	1	**ABIERTOS**	1
JURISDICCIÓN	\ ZONA 9\ PICHINCHA	**CERRADOS**	0

Figura 5: Registro Único de Contribuyente de Anónima Ec

Fuente: Servicio de Rentas Internas

1.6 Tipo de empresa

- **Razón Social:** Compañía Limitada.
- **Estado del Contribuyente RUC:** Activo.
- **Tipo de contribuyente:** Contribuyente Obligado a llevar contabilidad.

- **Obligado a llevar contabilidad:** Si.
- **Actividad Económica principal:** Fabricación, venta al por mayor y menor de productos relacionados con la seguridad industrial y protección de incendios.

1.7 Filosofía Organizacional Actual.

La filosofía organizacional es uno de los elementos principales para el caminar de una empresa, teóricamente vinculada a la misión, visión, valores, principios y políticas de la empresa (Hernández y Rodríguez, 2011).

- Misión Actual

  Proveer de manera responsable y seria SEGURIDAD al obrero ecuatoriano y a la industria en general a través de artículos de protección de la MAS ALTA CALIDAD, homologados y que cumplan con normas y certificaciones de laboratorio nacionales e internacionales; además de la más oportuna capacitación y asistencia técnica a cada uno de nuestros clientes.

- Visión Actual

  Ser la empresa líder en la dotación de equipos de Seguridad y Protección Industrial dentro del territorio ecuatoriano, consolidando el liderazgo permanente adquirido a lo largo del tiempo gracias a la amplia y estricta cartera de productos y a la excelencia de sus recursos humanos comprometidos con la seguridad industrial del personal institucional que labora para nuestros clientes, a la vanguardia en parámetros de normatividad nacional e internacional y ligados al mejoramiento continuo, para así llegar a consolidar con mercados internacionales.

- Valores, principios y políticas actuales de la empresa

  Anónima Ec en la actualidad no tiene establecido oficialmente sus valores, principios y políticas institucionales.

1.8 Estructura actual de la empresa

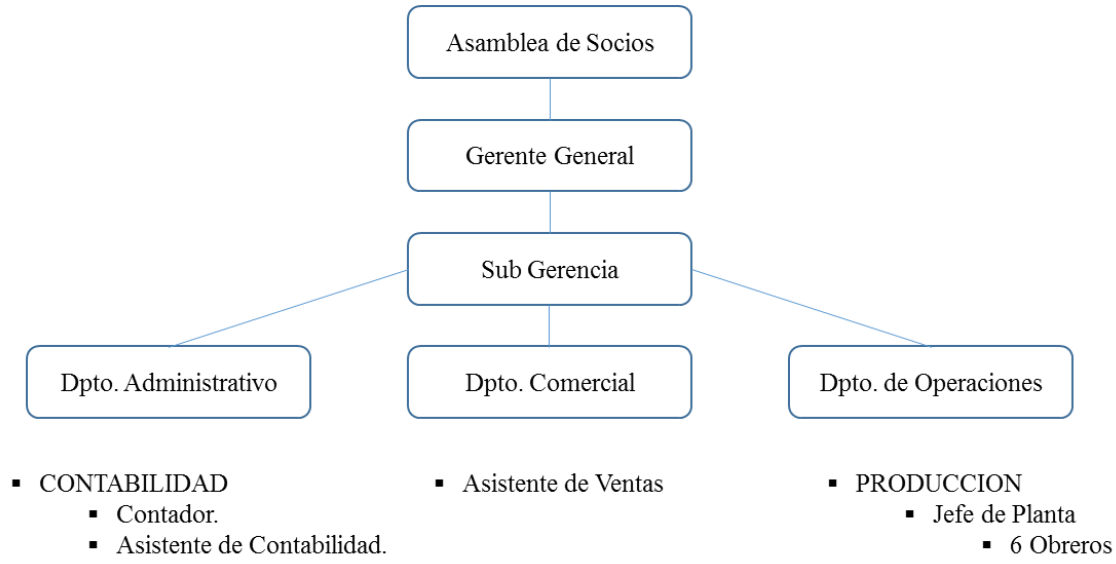


Figura 6: Organigrama Anónima Ec

Fuente: Anónima Ec

2 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1 Análisis externo

Todas las empresas, tanto privadas como públicas o mixtas, e incluso la sociedad civil y fuerzas armadas deben estudiar la información de los factores externos que podrían llegar a ejercer un impacto positivo o negativo en el proceso de alcanzar sus metas, es decir, identificar cuales podrían llegar a ser sus oportunidades o amenazas. Como afirma Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998) para identificar correctamente estos factores es importante que el equipo de trabajo estudie minuciosamente a competidores, proveedores, mercados y clientes, tendencias económicas, condiciones del mercado laboral y regulaciones gubernamentales que puedan afectar a la compañía en todos los niveles, siempre teniendo en cuenta una perspectiva longitudinal, considerando tendencias actuales y futuras.

Para David (2013) las cinco categorías externas principales son: Las fuerzas económicas, fuerzas socio culturales, demográficas o ambientales, fuerzas políticas, gubernamentales y legales, fuerzas tecnológicas y fuerzas competitivas, desplegando a continuación la investigación actual de los ya antes mencionados.

2.1.1 Factores Económicos

Los factores económicos según Hill & Jones (2011) son la esencia para que una empresa tenga claridad del panorama donde competirá y busque la correcta dirección económica interna que tomará desde donde escoja ofrecer sus productos o servicios. En general las empresas buscan que ese panorama ofrezca crecimiento y relativa estabilidad, y hoy en día que existe una economía global los países están ya interconectados, y las empresas deben explorar, monitorear, pronosticar y evaluar completamente su entorno.

Además, para (Goodstein, Nolan, & Pfeiffer, 1998) existan factores tan importantes como la tasa de desempleo, la inflación, los tipos de interés, la fase actual del ciclo de negocios, las condiciones generales, etc. Que condicionan por ejemplo los salarios que se van a

pagar, el costo de un préstamo e incluso la evolución de las ventas es por esta razón que son de especial importancia para el proceso de planeación estratégica.

Para realizar un análisis económico enfocado a Ecuador, junto a la realidad actual que las empresas deben enfretar, se analizó los principales indicadores que detallo a continuacion:

- **PIB**

  Para De Gregorio (2012) el nivel de actividad de un país se lo mide mediante el Producto Interno Bruto, que es el valor de la producción final de bienes y servicios de un periodo, evitando contar los bienes intermedios; es decir, aquellos que se usan como materias primas en la producción de bienes para que de esta forma la doble o múltiple contabilidad de bienes no suceda.

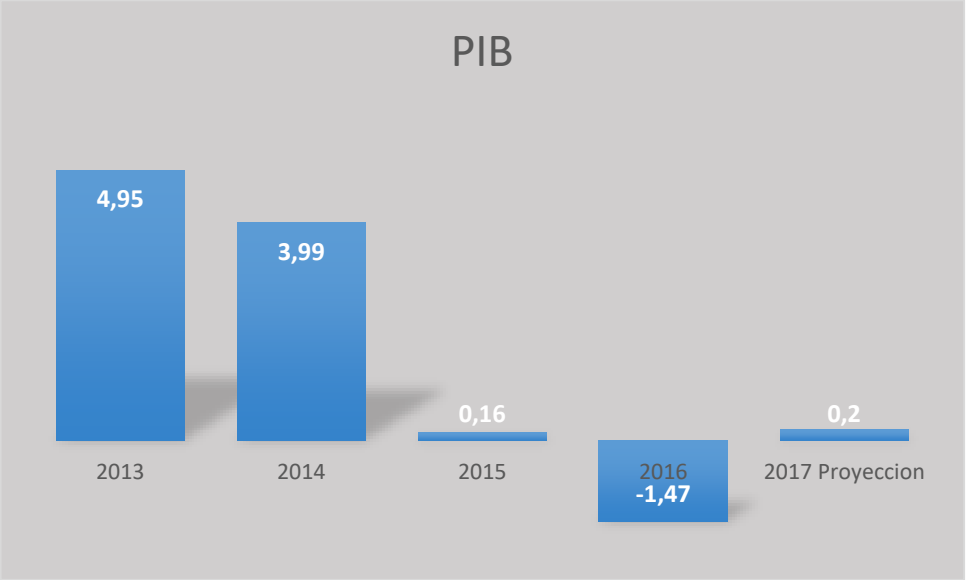


Figura 7: Producto Interno Bruto del Ecuador
Fuente: Banco Mundial

En la Figura 7 se puede observar que la proyección del PIB a precios constantes para el año 2017 muestra una leve recuperación respecto al año 2016, esta proyección positiva se da después de que en el primer trimestre del año 2017 haya existido una recuperación positiva de 2,6% respecto al mismo periodo del año 2016, que aunque refleja una pequeña recuperación contrasta con la opinión del

Presidente de la República Lenin Moreno que en su presentación de la reforma presupuestaria anuncio su grave preocupación sobre la situación económica actual afirmando que es crítica y que no existe “tal mesa servida” frase que el expresidente Correa se jactaba poco tiempo antes de entregar su puesto al nuevo gobierno.

El principal problema del Ecuador es que, al ser un país casi netamente petrolero, depende fuertemente de este rubro. Entre los años 2008 – 2009 se tuvo un desempeño por barril que llegó hasta los USD 100, pero en los últimos años el fisco no llegó a percibir más de USD 50 hasta 60 dólares por barril, con el último pico de precio en el año 2012 tal como podemos observar en la Figura 8, afectando a la economía global del país.

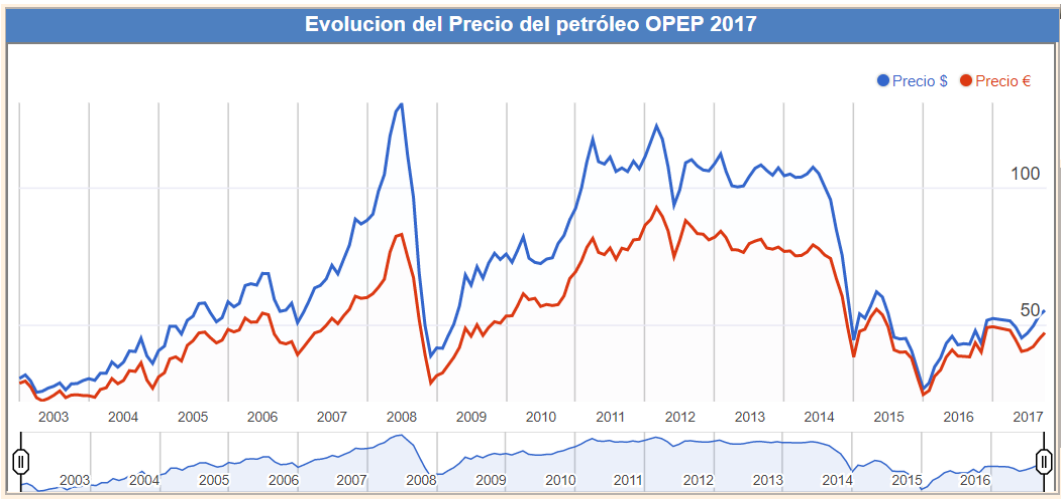


Figura 8: Evolución del precio del petróleo
Fuente: (Datos Macro, s.f.)

Entre el último trimestre de 2015 y el primer trimestre de 2016, el PIB experimentó una reducción de 1,9% en términos constantes, la tasa de crecimiento anual también disminuyó en los valores constantes de las exportaciones en -2,7%, la demanda interna disminuyo en -5,4% y el consumo gubernamental en -3,2% (Datos Macro, s.f.).

Esta información refleja la evidente crisis que el país ha tenido que atravesar en estos últimos 3 años, pero por otro lado se puede concluir que a pesar de la grave situación que el petrolero internacional sufrió y el déficit económico que causo este

rubro a la economía del país, hoy en día las proyecciones positivas que se tiene para el PIB gracias a la creación de confianza en el comercio y la industria por parte del nuevo gobierno y a la pequeña estabilización del precio del petróleo se espera un importante crecimiento del nivel de actividad económica del país que se configure en la apertura de nuevos mercados industriales los cuales puedan tener la necesidad de adquirir equipos de seguridad industrial.

- **Inflación**

La inflación es el crecimiento sostenido en el nivel general de precios. Este aumento es característico porque es generalizado y además persistente en el tiempo, es decir, una baja en el valor del dinero debido al alza de precios (Tarapuez, 2010).

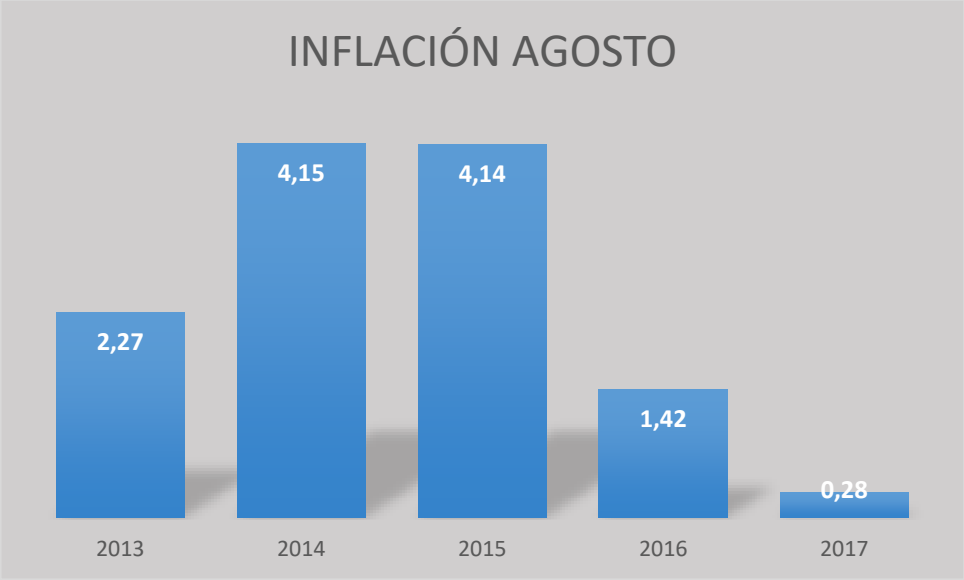


Figura 9: Inflación Agosto Ecuador
Fuente: (Banco Central del Ecuador, s.f.)

Como se observa en la Figura 9 la inflación para agosto 2017 respecto a los mismos periodos de los 5 años pasados ha tenido la tasa más baja. En 6 divisiones de bienes y servicios se registró un aporte positivo agregado de 0,9%, y el resultado negativo agregado fue de -0,62%. Existen 359 ítems que conforman la canasta con la que se mide la inflación, 154 aportaron por 1,96%, 200 por -1,68% y 5 tuvieron participación nula como observamos en la Figura 10 (Banco Central del Ecuador, s.f.).

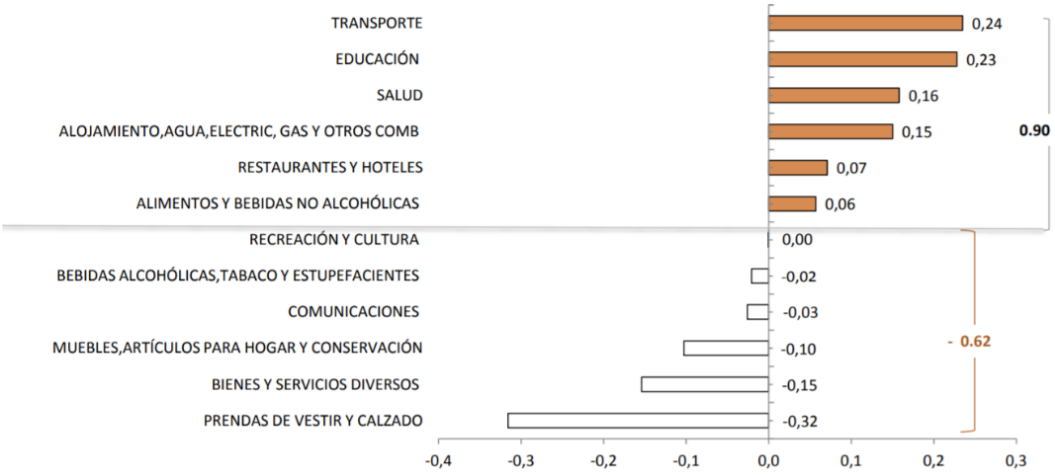


Figura 10: Contribución a la Inflación anual

Fuente: (INEC, 2017)

Por esta razón en el último periodo de tiempo no existo la necesidad urgente de subir los precios de los productos, pues se sigue adquiriendo la misma cantidad de materia prima que antes por el mismo precio para los artículos que Anónima Ec produce por lo que ayuda a mantener una ventaja competitiva en precio.

- **Tasa de Interés**

El Banco Central del Ecuador define a la tasa de interés como el precio que establece el mercado al dinero, por ejemplo al igual que el precio de cualquier producto al existir escasez sube, cuando hay más dinero en el mercado esta tasa puede bajar. Existen dos clases de tasas:

- **Tasa Activa**

La tasa activa referencial es el promedio ponderado de las tasas de operaciones de crédito otorgadas por todos los bancos privados. En la Tabla 1 se muestra la tasa anual por cada segmento de mercado (Banco Central del Ecuador, s.f.).

Tabla 1: Tasa activa referencial

Tasas Referenciales	
Tasa Activa Efectiva Referencial para el segmento:	% anual
Productivo Corporativo	7.13
Productivo Empresarial	9.81
Productivo PYMES	11.20
Comercial Ordinario	8.03
Comercial Prioritario Corporativo	7.86
Comercial Prioritario Empresarial	9.86
Comercial Prioritario PYMES	10.18
Consumo Ordinario	16.66
Consumo Prioritario	16.46
Educativo	9.47
Inmobiliario	10.48
Vivienda de Interés Público	4.98
Microcrédito Minorista	27.58
Microcrédito de Acumulación Simple	24.77
Microcrédito de Acumulación Ampliada	21.45
Inversión Pública	8.36

Fuente: (Banco Central del Ecuador, s.f.)

- **Tasa pasiva**

La tasa pasiva es aquella que pagan los intermediarios financieros a los oferentes de recursos por el dinero que han captado, las tasas son referenciales a cada plazo incrementando el valor porcentual según aumenta el plazo tal y como se muestra en la Tabla 2 (Banco Central del Ecuador, s.f.).

Tabla 2: Tasa pasiva referencial

3. TASAS DE INTERÉS PASIVAS EFECTIVAS REFERENCIALES POR PLAZO			
Tasas Referenciales	% anual	Tasas Referenciales	% anual
Plazo 30-60	3.43	Plazo 121-180	4.67
Plazo 61-90	3.97	Plazo 181-360	5.19
Plazo 91-120	4.71	Plazo 361 y más	7.15

Fuente: (Banco Central del Ecuador, s.f.)

- **Deuda Externa**

Uno de los problemas mundiales en los actuales sistemas financieros y monetarios de los países en general es el relacionado con la Deuda Externa. Es aquella deuda que acumulan las naciones con entidades extranjeras, más comúnmente países

latinoamericanos del tercer mundo que en épocas difíciles deben acudir a préstamos u otros tipos de acuerdos con el territorio extranjero o entidades como el Banco Mundial.

Para agosto del año 2017 la Contraloría General del Estado bajo el mandato del Presidente Lenin Moreno aprobó una ejecución de examen especial y auditoría sobre contratación de deuda externa entre los años 2012 y 2017 sobre varios temas puntuales, que han llevado que el expresidente Rafael Correa acuse de ilegal el haber realizado doble auditoría, después de que se haya sacado a luz que las obligaciones públicas que mantiene el país están en $41.893 millones, hay $8.000 millones de otros pasivos y contingentes que llegan a $4.367 millones y unos $1.000 millones más por las deudas a jubilados a razón del incentivo jubilar (El Comercio, 2017).

Para Ortiz (2017), exministro de economía; los inconvenientes iniciaron con las primeras operaciones de preventa de crudo con China en el año 2009, que en aquel entonces el gobierno de turno no consideraba deuda, marcaron tasas de interés altas y la entrega de garantías (petróleo) para futuros créditos. Estas operaciones llegaban a tener tasas de hasta el 7,25%. Se llegó a esta situación desde que en el año 2009 Ecuador tomó la decisión de no pagar parte de la deuda cerrando las opciones de financiamiento (Orozco & Angulo, 2016).

Lenin Moreno actual Presidente de la República detalla que la labor que tiene a cargo respecto a la Deuda Externa es muy delicado. Según el Ministerio de Finanzas para el cierre de Febrero del 2017 la deuda consolidada (Consolidado es un indicador que excluye las obligaciones del Estado con organismos públicos, por ser parte del mismo estado por ejemplo el IESS o la CFN) es de $27.620 Millones comparada con el PIB equivale al 27,5% permitiendo al fisco su margen de endeudamiento, cuyo límite legal es del 40% del PIB que si consideraríamos las obligaciones a entidades públicas sería del 39,6% del PIB (Angulo, 2017).

Vera (2017) calcula respecto a lo anteriormente mencionado que cada ecuatoriano debería pagar el monto de $3.337,76 dividiendo el monto de la deuda del estado de acreedores, esto según expertos económicos llego a tan alto valor por la

construcción de obras con sobre precios, crecimiento burocrático, hidroeléctricas, carreteras, etc. Ahora la preocupación es que el país se pueda mantener económicamente y pueda pagar sus obligaciones, para Dahik (2017), Ex vicepresidente de la República, el monto de la deuda real, el verídico, era mucho más alto que el que el anterior régimen negaba y ahora el presidente Moreno confirmó lo que según él reveló hace mucho tiempo. La deuda es manejable mientras se tome varias decisiones, como aclarar los compromisos adquiridos con China y renegociarlos, crear confianza internacional lograda por ejemplo al publicar información real en páginas oficiales (El Universo, 2017).

En conclusión, podemos decir que la situación económica del país está llena de incertidumbre ya que a pesar de buscar que el comercio y la producción nacional crezca, las obligaciones que tiene el país con sus deudores es alta y son a corto plazo por lo que depende mucho de cómo se manejarán las estrategias de pago y negociaciones de refinanciamiento por parte del gobierno.

- **Tasa de Desempleo**

Según Neffa (2014) el desempleo es una medida estadística que califica a los ciudadanos que cumplen con ciertas condiciones como; encontrarse sin empleo, estar disponible para trabajar y estar buscando un empleo asalariado o independiente por ya un periodo de tiempo determinado.

En marzo del 2017 la tasa de desempleo alcanzó el 4,4% a nivel nacional, siendo uno de los países con la menor tasa de desempleo en la región (INEC, 2017).

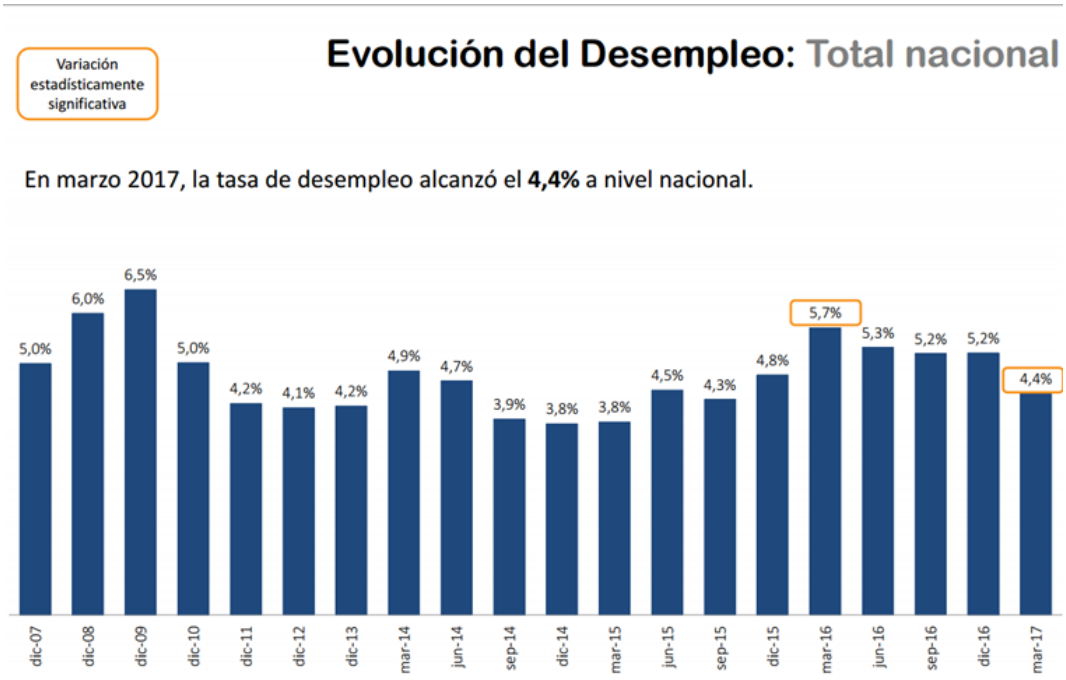


Figura 11: Evolución del desempleo

Fuente: (INEC, 2017)

Como se observa en la Figura 11 la tasa de desempleo ha sufrido el descenso más importante en los últimos 5 años, ubicándose en 4,4% para marzo de 2017 a comparación del mismo mes del año 2016 que fue de 5,7%, con una caída de 1,3 puntos porcentuales, casi 94 mil personas han salido del desempleo. Al desagregar por áreas para el mismo mes de marzo del 2017 se tiene las siguientes cifras: Tasa de desempleo urbano – 5.6% en comparación al 7,4% del año previo. Tasa de desempleo en el área rural – 2% en comparación al 2,4% del mes de marzo del 2017 (INEC, 2017).

Como se observa en la Figura 12 es importante conocer el dato del porcentaje de empleo público respecto al empleo privado que refleja como de cada 10 plazas de trabajo 8 son generadas por el sector privado, y 2 son generadas por el sector público, lo que da a conocer la importancia de las empresas privadas para el país (INEC, 2017).

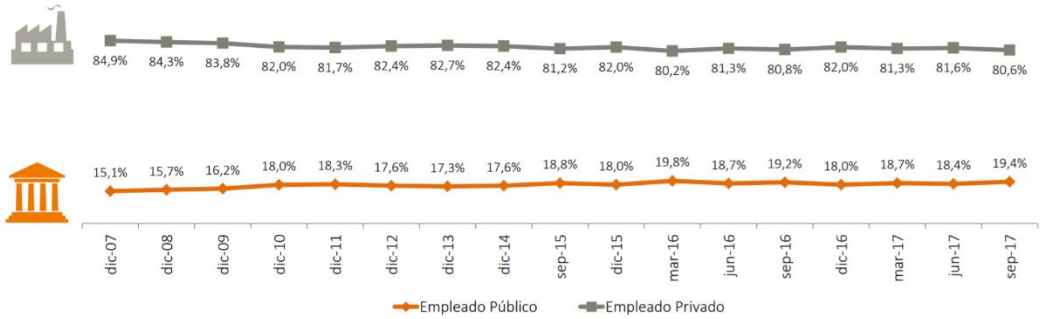


Figura 12: Empleo público Vs. Privado

Fuente: (INEC, 2017)

Para el proceso de mejoras en el estudio y conformación de la Encuesta de Empleo y Desempleo (ENEMDU), el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) en conjunto con la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES) presentaron una nueva forma de clasificar a la población con empleo, "El empleo adecuado".

El empleo adecuado está conformado por la población que no tiene deficiencias ni de horas ni de ingresos. Como se muestra en la figura 13 para septiembre de 2017, la tasa de empleo adecuada se ubica en 47,6% para los hombres y 30,7% para las mujeres, teniendo una diferencia de 16,9 puntos para los hombres mayor que de las mujeres por lo que estadísticamente es significativa.

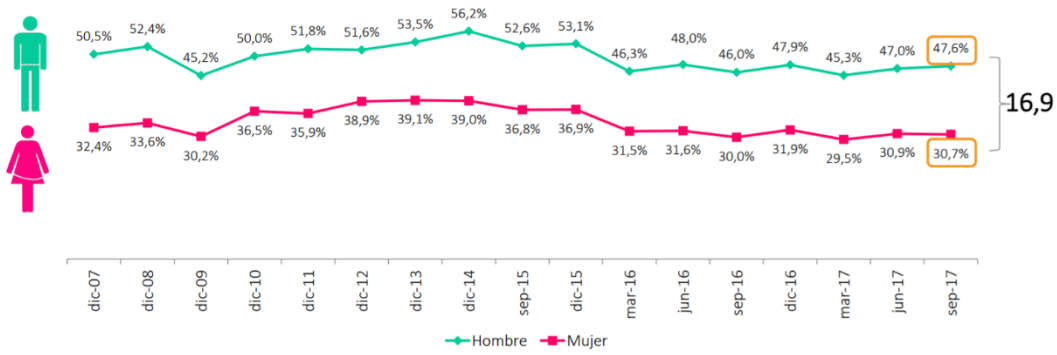


Figura 13: Empleo Adecuado

Fuente: (INEC, 2017)

Se estima que una de las razones por las cuales la tasa de desempleo se ha visto afecta en los últimos 10 años es precisamente la rigidez laboral que se ha venido reformando que ha hecho que las grandes empresas automaticen procesos y que las pequeñas y medianas empresa reduzcan su fuerza laboral al máximo.

- **Balanza Comercial**

Según Mochón (2006) la balanza comercial registra la exportación e importación de bienes sin incluir seguros ni transportes. El valor de las exportaciones son los ingresos, y el valor de las importaciones está en la de pagos para el país. El saldo positivo en la balanza comercial significa que se exportan más bienes de los que se importan, esto significa que los ingresos son mayores que los pagos.

Tabla 3: Balanza Comercial del Ecuador

Ecuador - Balanza comercial			
Fecha	Balanza comercial	Tasa de cobertura	Balanza comercial % PIB
2016	473,5 M.$	102,90%	0,48%
2015	-3.187,4 M.$	85,19%	-3,18%
2014	-2.001,8 M.$	92,78%	-1,96%
2013	-2.298,3 M.$	91,53%	-2,42%
2012	-1.712,2 M.$	93,28%	-1,95%
2011	-2.115,3 M.$	91,34%	-2,67%
2010	-3.100,9 M.$	84,94%	-4,46%
2009	-1.226,8 M.$	91,87%	-1,96%
2008	-33,6 M.$	99,82%	-0,05%
2007	427,5 M.$	103,08%	0,84%
2006	614,4 M.$	105,07%	1,31%
2005	-186,9 M.$	98,18%	-0,45%
2004	-473,4 M.$	94,25%	-1,29%
2003	-480,1 M.$	92,84%	-1,48%
2002	-1.389,0 M.$	78,40%	-4,87%

Fuente: (Datos Macro, 2016)

Como se muestra en la Tabla 3 en 2016 Ecuador registró un superávit en su balanza comercial de 473,5 millones de dólares, un 0,48% de su PIB, siendo un cambio importante respecto al año 2015, en el que la balanza comercial fue negativa y registró un déficit, de 3.187,4 millones de dólares, el 3,18% del PIB (Datos Macro, 2016).

La variación en la balanza comercial se dio por un descenso de las exportaciones en Ecuador y un incremento de las importaciones:

- **Importaciones**

Tabla 4: Importaciones de Mercancías

Ecuador - Importaciones de Mercancías		
Fecha	Importaciones	Importaciones % PIB
2016	16.324,2 M.$	16,69%
2015	21.518,0 M.$	21,48%
2014	27.726,3 M.$	27,11%
2013	27.146,1 M.$	28,54%
2012	25.477,0 M.$	28,98%
2011	24.437,6 M.$	30,83%
2010	20.590,9 M.$	29,60%
2009	15.089,9 M.$	24,14%
2008	18.851,9 M.$	30,52%
2007	13.893,5 M.$	27,24%
2006	12.113,6 M.$	25,88%
2005	10.286,9 M.$	24,78%
2004	8.226,3 M.$	22,48%
2003	6.702,7 M.$	20,67%
2002	6.431,0 M.$	22,53%

Fuente: (Datos Macro, 2016)

Como se observa en la Tabla 4 en el año 2016 las importaciones del país cayeron en un 24,14% respecto al año 2015, los impuestos y salvaguardias fueron una causal fuerte para la misma. Las compras al exterior representan el 16,7% del PIB, siendo sumamente baja comparada con el resto de países, ocupando el puesto 20 de 189 países. Las importaciones fueron de 16.324,2 millones de dólares ocupando el puesto 110 del ranking mundial (Datos Macro, 2016).

- **Exportaciones**

Tabla 5: Exportaciones de Mercancías

Ecuador - Exportaciones de Mercancías		
Fecha	Exportaciones	Exportaciones %PIB
2016	16.797,7 M.$	17,18%
2015	18.330,6 M.$	18,30%
2014	25.724,4 M.$	25,15%
2013	24.847,8 M.$	26,12%
2012	23.764,8 M.$	27,03%
2011	22.322,3 M.$	28,16%
2010	17.489,9 M.$	25,15%
2009	13.863,1 M.$	22,17%
2008	18.818,3 M.$	30,47%
2007	14.321,0 M.$	28,08%
2006	12.728,0 M.$	27,20%
2005	10.100,0 M.$	24,33%
2004	7.752,9 M.$	21,19%
2003	6.222,7 M.$	19,19%
2002	5.042,0 M.$	17,66%

Fuente: (Datos Macro, 2016)

Como se muestra en la Tabla 5 en 2016 las exportaciones en Ecuador cayeron un 8,36% respecto al año 2015. Las exportaciones significan el 17,18% del PIB, un bajo porcentaje comparado con el de otros países, situándolo en el puesto 112 de 189 países del ranking de exportaciones respecto al PIB.

El año 2016 existió un superávit en la balanza comercial, ya que las importaciones, cayeron y fueron menores que las exportaciones (Datos Macro, 2016).

En la tabla a continuación se detalla las diferentes oportunidades y amenazas encontrados bajos los factores económicos para Anónima Ec.

Tabla 6: Oportunidades y Amenazas de los Factores Económicos

OPORTUNIDADES
O1. El PIB está proyectado de manera positiva para el cierre del 2017 lo que favorece al crecimiento de actividad comercial de país, más inversión y más seguridad de trabajo.
O2. El desempleo tiene una tendencia decreciente lo que coloca a más personas en el sector empresarial e industrial a laborar lo que significa que el consumo de equipos de protección personal debería aumentar.
AMENAZAS
A.1 Crisis e inestabilidad económica evidente para la cual es posible se tomen más medidas para contrarrestar el déficit del país como por ejemplo las ya existentes; impuestos y salvaguardias a productos importados.
A.2 Las tasas de interés en el país altas, lo que dificulta incurrir en un préstamo además de que existe una limitada apertura de las entidades financieras en formas de pago.

2.1.2 Factores Políticos y Legales

Los gobiernos son los principales entes reguladores, liberalizadores, subsidiarios, empleadores y clientes de las compañías; por lo cual, analizar los factores políticos y legales, permite determinar oportunidades y amenazas que son claves para las empresas (David, 2013).

Actualmente en el Ecuador, a raíz de las elecciones de un nuevo gobierno efectuadas en el segundo trimestre del año 2017, las políticas han sufrido importantes cambios que incluso desde su plebiscito hasta la fecha han traído grandes controversias, sin dejar atrás la importancia que dio a la historia política del Ecuador una década de un solo gobierno liderado por el Expresidente Rafael Correa quien llego al poder después de que el país enfrentara una fuerte inestabilidad política que duro más de 10 años.

Actualmente el presidente constitucional de la República del Ecuador es el licenciado Lenin Boltaire Moreno Garcés, quien inició su mandato el 24 de Mayo de 2017. Moreno es oriundo de la ciudad Amazónica Nuevo Rocafuerte e inicio su carrera política en 1996 siendo su primer cargo público el de director administrativo del Ministerio de Gobierno, en 1998 sufrió un asalto en la Ciudad de Quito el cual tras un disparo a quemarropa perdió la movilidad de ambas piernas. En el 2006, su nombre fue propuesto para la

vicepresidencia que duro desde el año 2006 al 2013 al haber vencido las elecciones junto a Rafael Correa y su partido político Alianza País siendo responsable de la competencia sobre la inclusión social y económica de las personas con discapacidad y el tratamiento de enfermedades inusuales y catastróficas, en el año 2013 se traslada a Ginebra como enviado especial del Secretario General de las Naciones Unidas sobre Discapacidades y Accesibilidad (Busca Biografías, s.f.).

Alianza País, partido político del cual el actual presidente de la República es miembro, fue un proyecto liderado por el expresidente Rafael Correa Delgado, quien mantuvo una tesis muy alineada aquel socialismo del siglo XXI promulgado fuertemente por el difunto Comandante Hugo Chávez donde se buscaba un desarrollo sustentable y sostenible para la sociedad, teniendo un enfoque humanista que en el Ecuador se lo denominó el Plan del Buen Vivir o Sumak Kawsay. Además, entre los proyecto más importante que promovió Alianza País fue convocar a una nueva Asamblea Nacional Constituyente para la redacción de un nuevo texto constitucional (Wallace, 2013).

Moreno fue candidato presidencial por el movimiento oficialista Alianza País para los comicios 2017 enfrentando en segunda vuelta a Guillermo Lasso, candidato del partido político Movimiento Creo en conjunto al Movimiento Suma con una controversial derrota del 51,16% que convocaron a varias protestas y manifestaciones por parte del partido perdedor denunciando supuesto fraude, pero días después de ejercer su puesto como presidente de la república logró niveles récord de aceptación política la credibilidad de su palabra ha roto trechos de aceptación popular (El Heraldo, 2017).

Es vital para un empresario dar la importancia a aspectos incluso referente a las ideologías de los partidos, pues por ejemplo se solía asimilar a aquellos partidos de derecha o centro derecha suelen favorecer a las empresas con distintas medidas de incentivo al empresario, como reducción de impuestos o accesibilidad a créditos, mientras los partidos de izquierda su enfoque es más social y paternalista con la clase social baja, aunque en la actualidad mucho de esto ha cambiado.

García (2017) afirma que el dialogo y el discurso del Mandatario trajo alivio a la población pero lo que en realidad le interesa al pueblo es que no suban los precios, que se cumpla la promesa de vivienda, que no haya una eliminación de subsidios y que su

economía se preserve, le interesa progresar y vivir en paz en la medida de lo posible. Moreno afianza su figura y liderazgo siendo un punto de convergencia de un proceso político que se descuelga por tres vértices: ha descolocado a más de un dirigente dominante (opositor o no); ha desorientado a más de un politólogo (de derecha o de izquierda); ha desconcertado a más de un historiador (modernista o clásico). Además, su forma de llevar su mensaje a la población es sencilla, coloquial, conciliadora, gran apertura al diálogo, y da crédito a su palabra (El Telégrafo, 2017).

Moreno inicio firmando varios decretos enfocado en la importancia de generar políticas desde la libertad.

Entre los decretos más relevantes están;

- Decreto 2; designo a Johana Pesantez como secretaria Jurídica de la presidencia puesto que pertenecía a Alexis Mera en el periodo de Rafael Correa.

- Decreto 3; Eliminación de la Secretaria del Buen Vivir.

- Decreto 4; la eliminación del Plan Familia. Y el 20 de Junio de 2017 decreto el diálogo social nacional con todos los sectores de la sociedad ecuatoriana. (Carvajal, 2017).

Moreno firmo un decreto que crea al frente de transparencia y lucha contra la corrupción integrado por 9 personas convocadas por el mandatario, empezando de inmediato su trabajo. Han prometido que la lucha contra la corrupción será implacable desatando en uno de los eventos más trascendentales para la historia del país, involucrando a un vicepresidente de la república en funciones en temas de corrupción. A partir del 2 de junio del 2017 la Fiscalía General del Estado relaciono a Ricardo Ramírez, tío del vicepresidente Jorge Glas en temas de corrupción en el caso Odebretch, al igual que el expresidente de Petroecuador Carlos Pareja Yannuzzelli que al día de hoy cumplen condena de prisión preventiva (El Telégrafo, 2017).

Por otra parte no hay que dejar de lado a los factores legales que regulan y restringen ciertas actividades al sector comercial, donde se busca establecer derechos comunes que

son resultados de un análisis de los funcionarios de la asamblea del país en busca de soluciones a las necesidades y problemáticas sociales. A partir de marzo del 2015 se puso en vigencia la salvaguardia por balanza de pagos para un total de 2800 partidas arancelarias de entre el 5% al 45% para bienes de consumo, materias primas y bienes de capital, con una duración de 15 meses con el objetivo de minimizar el impacto de la economía nacional rediciendo casi en USD 2.200 Millones en importaciones. Además de pagar estos aranceles se encuentra vigente el pago del IVA (Impuesto al Valor Agregado) y el del ICE (Impuesto a los consumos especiales), entro los productos impactados por esta resolución están por ejemplo alimentos, electrodomésticos, textiles, calzados y muchos más (Arias Rivadeneira, 2015).

La Corporación de Estudios para el Desarrollo CORDES afirma que la medida generaría inflación y comprimiría los ingresos reales de las personas. Para abril y junio del 2017 las salvaguardias se reducirían gradualmente aliviando la carga tributaria para el empresario, aunque esta medida en su momento freno la inversión y encareció los productos, el sector productivo necesita abastecerse de materias primas y bienes de capital, pero esto no ha sido posible por las medidas proteccionistas, lo cual ha generado una escasa inversión que se ha visto reflejada en el mayor desempleo.

En conclusión, nos encontramos en un evidente proceso generalizado de cambio desde lo político, gubernamental y social hasta lo económico, legislativo e incluso constitucional. Y que por el rumbo que está tomando la presidencia augura cambios positivos para el país pero no a un ritmo que podríamos asegurar adecuado.

Los factores legales que intervienen en la constitución de compañías dedicadas al sector industrial se conforman por leyes y normas.

- **Ley de Compañías**

  La ley de Compañías regula los lineamientos que deben seguir las compañías para su constitución y un correcto funcionamiento legal.

- **Código de Comercio.**

  El código de comercio rige las obligaciones de los comerciantes (personas naturales y jurídicas que intervengan en todo lo relacionado con el comercio de muebles e inmuebles o realicen servicios relacionados con actividades comerciales) en todas sus operaciones mercantiles y los actos y contratos de comercio que sean ejecutados por no comerciantes (Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico, 2013).

- **Código de Trabajo.**

  El Código de Trabajo regula las relaciones que existen entre empleadores y trabajadores y sus preceptos se aplican a las diversas modalidades y condiciones de trabajo que pueden existir (Ministerio del Trabajo, 2012).

  En la actualidad estas regulaciones son sobreprotectoras del trabajador existiendo una rigidez absoluta que se ha convertido en una carga para el empleador considerando que hay una gran población poca capacitada y no comprometida con su labor.

- **Reglamento de Seguridad y Salud de los Trabajadores**

  Art. 1.- ÁMBITO DE APLICACIÓN.- Las disposiciones del presente Reglamento se aplicarán a toda actividad laboral y en todo centro de trabajo, teniendo como objetivo la prevención, disminución o eliminación de los riesgos del trabajo y el mejoramiento del medio ambiente de trabajo (Ministerio del Trabajo, 2012).

- **Normativas y convenios**

  La Dirección de Seguridad y Salud en el Trabajo del Ministerio de Trabajo del Ecuador se crea para ser parte de los derechos del trabajo y su protección. El programa se inició desde que la ley determinó que cualquier tipo de riesgo que el trabajo tuviese va de cuenta del empleador y que además existen obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales (Ministerio del Trabajo, 2016).

El Instituto ecuatoriano de seguridad social IESS en la actualidad se encuentra involucrado en su totalidad a reaccionar frente accidentes laborales, incluso entregando jubilaciones a quienes han perdido una capacidad dentro de un accidente de trabajo y regulando los pagos por parte del empleador.

En la tabla a continuación se detalla las diferentes oportunidades y amenazas encontrados bajos los factores políticos y legales para Anónima Ec.

Tabla 7: Oportunidades y Amenazas de los Factores Políticos y Legales

OPORTUNIDADES
O.3 La aplicación de la Ley sobre la obligatoriedad de implementar EPP dentro de la industria aumenta la necesidad de producto en el mercado.
O.4 En el enfoque tributario el gobierno busca dar incentivos a las pequeñas, medianas y microempresas.
AMENAZAS
A.3 Existe incertidumbre relacionadas con las nuevas políticas económicas y leyes laborales, que en la actualidad defienden al trabajador y tienen arremetido al empleador y la posible permanencia de su negocio en el mercado.
A.4 En la actualidad existen problemas graves de corrupción en el país, lo que perjudicaría que las decisiones económicas, financieras y de importancia social se prorroguen por largas extensiones de tiempo.

2.1.3 Factores Socio Culturales y Demográficos

Para David (2013) las fuerzas sociales, culturales y demográficas ejercen un impacto importante en casi todos los productos, servicios, mercados y clientes. Las oportunidades y amenazas que surgen de los cambios en estas variables desafían a todas las industrias, es así que estas tendencias llegan a definir la forma de vida, de trabajo, de producción y de consumo y, como consecuencia, las necesidades de diferentes productos, servicios y estrategias.

Estas fuerzas sociales son aquellos valores, actitudes, factores culturales y estilos de vida de la sociedad que impactan a los negocios, estas fuerzas pueden varias dependiendo de localidad y el tiempo, por ejemplo un estilo de vida más sano que desvían los gastos en

alcohol o comida saturada hacia comida orgánica, deportes y ejercicio (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Unos ecuatorianos poseen mayor bienestar que otros, no todos los jóvenes pueden realzar sus potencialidades individuales y hoy en día aun otros factores como el nivel socioeconómico de sus hogares, su sexo u el área o región de su residencia limita el acceso a servicios sociales. Los grupos indígenas aun por ejemplo sufren múltiples formas de discriminación. La creación de oportunidades para los y las ecuatorianos no depende necesariamente del nivel de ingreso ni de la tasa de crecimiento económico del país. La desigualdad es consecuencia de patrones sociales y culturales sujetos a cambio (Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador - SIISE, 2017).

Según el Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador - SIISE (2015) Existen diversos usos prácticos de las estadísticas sociales, pero no se podría definir que un factor es mejor que el otro pues buscan resolver problemáticas que acarrean a la sociedad;

1. El análisis social; que sirve para explorar la relación entre la situación de vida de la población y las causas sociales y económicas de la misma.

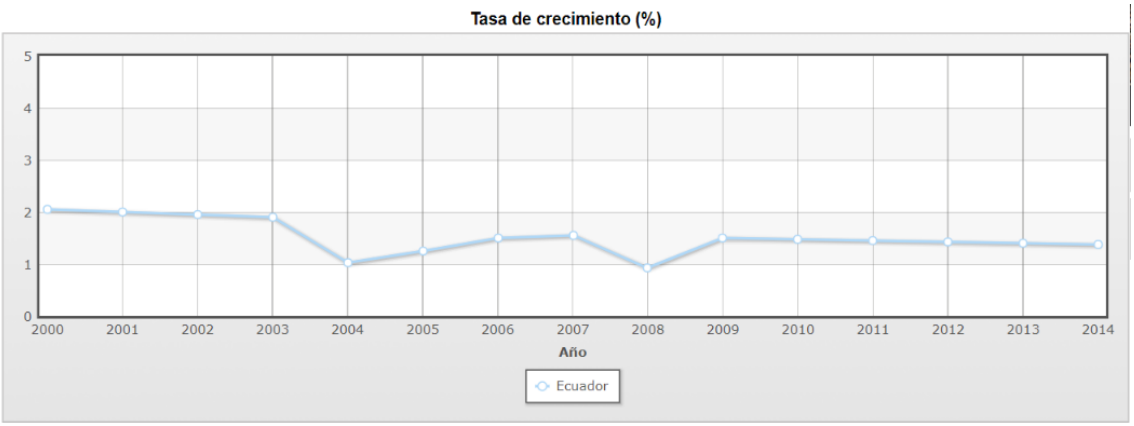
2. La intervención social; se dedica a definir objetivos de políticas y metas de programas que promueven el desarrollo y el bienestar.

3. La descripción de la situación de grupos específicos; principalmente, de aquellos que se ven afectados por desigualdades sociales y prácticas discriminatorias con el objetivo de promover una igualdad.

Las tendencias sociales respecto a la seguridad industrial en los últimos años han avanzado de una manera acelerada gracias a las nuevas leyes y preocupación de la industria hacia sus colaboradores, las vulnerabilidades no son cualidades estáticas sino condiciones que varían con el transcurso del tiempo afectando diferencialmente a las personas y sus lugares. Debido al carácter dinámico de las condiciones, factores y procesos que aumentan la exposición al impacto de las amenazas naturales, la gestión de riego requiere involucrar a distintos actores organizando su participación y distribuyendo responsabilidades (SENPLADES, 2015).

Los costos de adquirir productos de seguridad para la industria suelen ser alto para artículos que son importados ya que poseen salvaguardias e impuestos siendo un inconveniente para los mismos en un país que para varios insumos no tiene la capacidad productiva.

Por otro lado, los aspectos demográficos abarcan el tamaño, la tasa de crecimiento y distribución por edades de diferentes sectores de la población, su distribución geográfica y la distribución de ingresos, así como las tendencias en estos factores (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).



Country	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ecuador	2,04	2	1,96	1,91	1,03	1,24	1,5	1,55	0,94	1,5	1,47	1,44	1,42	1,4	1,37

Figura 14: Tasa de crecimiento (%) Ecuador
Fuente: CIA World Facebook

Para el Censo Nacional de 2010, como se observa en la Figura 14 el Ecuador presentó una tasa de crecimiento promedio de 1.47%, una edad promedio de 28.4 años, considerándose como una población joven, donde el 50.7% eran mujeres. La estimación para el año 2016 fue de 55,6 habitantes en su densidad demográfica por kilómetro cuadrado (INEC, s.f.).

Otro de los factores que en la actualidad no es posible no tener en consideración para el estudio es el factor ambiental, donde encontramos tanto las fuerzas ambientales como ecológicas, cambios climáticos e infuso factores asociados con la escasez de agua. Estos factores podrían llegar a tener incluso efectos indirectos pero sustanciales como por

ejemplo en el suministro de servicios públicos (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

Para la ciudad de Quito este factor es sumamente impredecible pues los cambios drásticos de clima pueden efectuarse durante un día. La época de lluvias sería la temporada perfecta para la venta de impermeables y botas de PVC es por eso que es importante determinar la estacionalidad lo más cercano a lo que la naturaleza climática del Ecuador pueda determinarse.

En la ciudad de Guayaquil y en la costa en general por sus condiciones de humedad y precipitación, además de la cantidad de fábricas dedicas al sector alimenticio como camaroneras, pesqueras y más el consumo de productos impermeables es importante por su mismo deterioro y uso de los mismos.

Tabla 8: Oportunidades y Amenazas de los Factores Socio Culturales y Demográficos

OPORTUNIDADES
O.5 Gracias a la expansión de la matriz productiva, existe una mayor cantidad de trabajadores dentro de la industria los cuales por preocupación social y de las familias se buscan adquirir equipos de seguridad para sus sitios de trabajo.
O.6 Los factores ambientales y climáticos pueden crear mayor consumo de productos impermeables en el país, ya que al tener distintas regiones y dos estaciones en el año, tenemos climas muy lluviosos en las distintas ciudades del país los cuales podrían ser dotados para su protección.
AMENAZAS
A.5 Demográficamente la costa ecuatoriana es donde más se consume producto impermeable, mientras la fábrica y las oficinas de Anónima Ec se encuentran ubicas en la ciudad Quito.

2.1.4 Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos se refieren a todos esos avances y cambios técnicos que llegan a tener efectos importantes dentro de una sociedad, ejemplos de ellos está la industrialización, la genética, las tecnologías de la comunicación y el internet, etc. Es así que hoy en día el área de Investigación y Desarrollo puede ser vital para la supervivencia

de un negocio o la tecnología podría alentar al nacimiento de nuevas industrias como perturbar otras como las disqueras (Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland, 2012).

La tecnología ha cambiado la esencia de la competencia y, por esta razón, está ayudando a que se creen entornos competitivos no estables gracias a que la tecnología ha tenido una difusión masiva, existen tecnologías disruptivas y por la creciente intensidad del conocimiento (Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2008).

El Ecuador respecto a las nuevas tecnologías ha hecho que sea un derecho de todos los ciudadanos, el ministerio de telecomunicaciones y de la sociedad de la información en el mandato de Rafael Correa promovió el desarrollo de la sociedad con servicios tecnológicos de primera; acceso a internet, dotación de equipos y capacitación a la sociedad en general. Llegando a tener cifras en 6 años de que 6 de 100 ecuatorianos tenían acceso a internet en el 2006 y para el año 2012 llegaron a ser 60 de cada 100 ecuatorianos (Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones, 2012)

Ramírez (2016) titular del Senescyt indicó que se invirtió el 1,88% del PIB en el campo de la tecnología y la investigación que se traduce a cerca de $1.900 millones, además de realizar una fuerte inversión en talento humano llevando a investigador y científico ecuatorianos a estudiar en el exterior donde cerca de 19.500 estudiantes se beneficiaron de los cuales 4.500 ya regresaron (El Telégrafo, 2016).

Los ecuatorianos dedicados a la tecnología e investigación en el exterior al regresar el 35% se ubicaron en la academia, el 25% en el área de salud, el 20% al sector privado y los demás en institutos públicos de educación o empresas públicas

Una de las herramientas tecnológicas más cercana y más sencillas para la revolución del comercio y las pequeñas empresas ha sido el internet y junto con ella el marketing digital. Es una herramienta tan importante que puede ser medido al instante y con mayor facilidad versus métodos tradicionales, puede ser personalizado teniendo un trato directo con el cliente potencial y a un menor costo, visibilidad de las marcas ya que se tiene comprobado que un cliente cuando necesita de algo lo primero que realiza es buscar por internet, aumentar las ventas dirigiéndose exclusivamente a los clientes potenciales y a un bajo

costo, y además de esto se puede llegar a crear comunidades que interactúan con la marca, llegando a crear enlaces emocionales con el cliente (Mejía, 2017).

Además las empresas están llenas de ventajas gracias a la tecnología, desde procesos administrativos y comunicacionales como el mismo internet o las redes sociales y tecnología móvil hasta la automatización tecnológica para distintos procesos y administrativos e incluso de fabricación.

Tabla 9: Oportunidades y Amenazas de los Factores Tecnológicos

OPORTUNIDADES
O.7 Existe un avance exponencial en la tecnología comunicativa lo que crea oportunidad más directa de comunicar lo que se comercializa por redes sociales.
O.8 En el mercado asiático existe buena tecnología, que por un costo menor brinda los mismos beneficios para producir un producto que en maquinaria que otras marcas europea, lo que ayudaría a bajar costos.
AMENAZAS
O.6 Los sistemas administrativos y maquinaria de producción podrían llegar a ser muy costosos.
O.7 Mal uso de las herramientas tecnológicas por parte de los colaboradores de la empresa que podrían guardar información privada a su favor, o dañar maliciosamente los sistemas que harían que arroje información falsa para la toma de decisiones.

2.1.5 Factores Competitivos

El análisis de los factores competitivos está directamente relacionado con el estudio de los clientes y potenciales clientes, la competencia, los intermediarios y los proveedores. Las estrategias de competencia y atracción de clientes nacen de la realización de este análisis, para lo cual se debe fundamentar sobre las cinco fuerzas competitivas: competidores potenciales, productos sustitutos, poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores y rivalidad entre los competidores actuales (Porter, 2009).

Las fuerzas competitivas más poderosas determinan la rentabilidad de un sector y así se convierten en los elementos más importantes para crear estrategias. A continuación se analizará las 5 fuerzas de Porter.

2.1.5.1 Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre los competidores tiene varias estrategias; competencia de precios, publicidad, la introducción de productos o una buena atención a los clientes. La rivalidad entre competidores nace cuando los competidores se sienten presionados o buscan la oportunidad de mejorar su posición dentro del mercado (Porter, 2009).

Según Porter (2009) la intensa rivalidad de los competidores presenta una gran cantidad de factores como por ejemplo: Existe una gran cantidad de competidores y tienen un poder y tamaño similar, existe una fuerte batalla por la participación en el mercado ya que el crecimiento de la industria no es rápido, se reducen los precios fuertemente ya que el producto es perecedero o implica altos costos fijos.

En el mercado dedicado a la dotación de equipos de seguridad y protección personal existe un elevado número de competidores, entre ellos hay personas que trabajan con la metodología de FreeLancer, vendedores dueños de sus propios negocios y compañías que ya llevan varios años dentro del mercado industrial y las cuales tienen una fuerte similitud entre ellas en su tamaño y capacidad que ha hecho que no exista una empresa en específico que despunte o su nombre se haya adueñado del mercado.

En los últimos 10 años la demanda de equipos de seguridad ha ido en paulatino crecimiento gracias a las leyes y al desarrollo del sector industrial, por lo que la rivalidad entre los competidores del sector nació en el momento que el consumidor busca que un solo proveedor pueda satisfacer sus necesidades al cien por ciento, es decir que en un solo lugar pueda encontrar todos los productos que debe adquirir tanto para el personal como para su establecimiento físico. Este modelo de negocio enfocado a satisfacer la demanda de todos los productos de un cliente ha servicio que ahora exista compra y venta de productos entre competidores para así suplir las necesidades de los clientes finales, por lo muchos de los llamados competidores ahora ya se han convertido en clientes.

Para Anónima Ec este nuevo modelo de comercio a nivel nacional se podría convertirse en una alta oportunidad, ya que al ser una empresa productora puede crear necesidad en el mercado de su marca, que hará que la competencia directa adquiera sus productos y sea de apoyo a la creciente demanda del consumidor.

2.1.5.2 Entrada potencial de nuevos competidores

Para Porter (2009) las amenazas de nuevos entrantes dependen de la complicidad de las barreras de entradas y de los actores que ya participan en la misma. Si las barreras de entrada son mínimas y los actores actuales no son proactivos, la amenaza de nuevos entrantes es alta.

Las principales fuentes de las barreras de entrada son las que se muestran a continuación:

Tabla 10: Barreras de entrada

Economías de escala	Las economías de escalas son reducciones de los costos unitarios de un producto acorde el volumen aumenta.
Diferenciación de productos	La diferenciación de productos se identifica por sus marcas propia y además de una lealtad de los consumidores, obtenidas ya sea gracias a publicidad, servicio al cliente, diferencias de productos o por tradición.
Necesidades de capital	La necesidad de capital crea barreras ya que para poder competir es necesario invertir recursos financieros ya sea para publicidad, investigación o desarrollo.
Costos cambiantes	Los costos cambiantes se pagan cuando el comprador cambia el producto de un proveedor por otro. Costos por ejemplo de reentrenamiento a los empleados, de probar una nueva otra fuente, el rediseño de productos, etc.
Acceso a los canales de distribución	Cuando ya existen canales ordinarios de distribución surgen una barrera de entrada cuando la nueva empresa necesita garantizar la misma.
Política gubernamental	El gobierno tiene la capacidad de limitar o prohibir el ingreso de nuevas empresas a la industria, con aplicaciones legales de impuestos, permisos, licencias, etc.

Fuente: (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997, pág. 98)

Una de las barreras más fuertes que podría llegar a limitar la entrada de nuevos competidores según el análisis realizado al sector, es emitentemente las políticas gubernamentales. En los últimos años la importación de productos de seguridad industrial; zapatos, productos contra incendios, protección personal, etc. han adquirido varias imposiciones de impuestos y salvaguardias que han dificultado que ingresen productos al país y que los mismos sean competitivos con el mercado, marcas como Croco o SuperExtintor gracias a su alta calidad han logrado permanecer en competencia en el país aunque con exclusivos representantes nacionales, lo que llevó a que varias empresas del país sorteen su suerte a la producción de los mismos incorporando nuevas marcas al mercado que en estos años han ido adquiriendo posicionamiento y prestigio como es el caso de la marca Safetyone.

En concordancia con lo expuesto anteriormente la necesidad de capital se convierte en una barrera importante para los nuevos competidores. Es necesario de apoyo financiero para realizar importaciones o a su vez para ser parte del sector industrial dedicada a la producción de productos de seguridad ya que la inversión inicial es alta, y para los distintos productos de seguridad las importaciones se deben realizarse por contenedores para una compra mínima.

En referencia a lo que se ha analizado teniendo en cuenta que las barreras de entradas son altas para nuevos competidores, podríamos concluir que existe oportunidad en el mercado, ya que se tiene actualmente una fábrica y una marca consolidada y que al final del día el consumidor busca el producto en las calles y brinda seguridad tanto a la empresa como al obrero que es un producto de calidad y que cumple normas específicas para la industria.

2.1.5.3 Amenaza de productos sustitutos

Generalmente las empresas compiten con las industrias que generan productos sustitutos, creando una barrera a los precios que pueden cobrarse rentablemente. Por otra parte, para descubrir productos sustitutos es necesario pensar en otros productos que puedan realizar la misma función que el de la industria (Porter, 2009).

Para Mintzberg, Quinn, & Voyer (1997) los productos sustitutos que se deberían tomar más atención son aquellos que en primer lugar están sujetos a mejorar el desempeño y retribución en precios al producto, o en su defecto que son fabricados por industrias que proveen altas utilidades. Es decir los productos sustitutos pueden crear afectaciones si causa una reducción de precio al consumidor y mejora totalmente el desempeño.

Para Anónima Ec y en el sector de seguridad industrial no se podría considerar que existen productos sustitutos como tal, pero si productos que mejoran su relación de precio-desempeño respecto a calidades y marcas de productos por lo que se podría considerar esta como una oportunidad.

La razón de calificarla como oportunidad es que al ser una empresa que produce, el manejo de las materias primas para reducir costos es fundamental ya que con estos materiales puede mantener la calidad, cambiando de proveedor y seguir teniendo el mismo proceso productivo para tener productos que cumplan las normas técnicas tanto internas como del mercado.

2.1.5.4 El Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores con mayor poder pueden capturar mayor valor para ellos mismos, por ejemplo pueden cobran más alto, o controlar su calidad, además tienen la capacidad de transferir sus costos a los participantes (Porter, 2009).

Según Porter (2009) podemos considerar poderosos a los proveedores si cumplen varias condiciones, como por ejemplo: Los productos del grupo de proveedores están diferenciados o han acumulado costos cambiantes, la industria no es un cliente importante para el grupo de proveedores, el grupo de proveedores no está obligado a competir con otros productos sustitutos para venderle a la industria, el grupo está dominado por pocas empresas y muestra mayor concentración que la industria a la que le vende, el grupo de proveedores constituye una amenaza seria contra la integración vertical, el producto de los proveedores es un recurso productivo importante para el negocio del cliente.

Anónima Ec al ser una empresa comercializadora y productora de equipos de protección y seguridad industrial debe manejar una amplia cartera de proveedores, ya que si por

ejemplo su proveedor habitual de pegamento se queda desabastecido y el tiempo de producción es crítico y quedarse sin materia prima afecta al proceso de producción deben tener varias alternativas que puedan solventar estas necesidades. A continuación, se menciona varios de los principales proveedores que Anónima Ec mantiene en la actualidad.

Tabla 11: Proveedores de Anónima Ec

PROVEEDOR	ACTIVIDAD
Proveedor ABC	Proveedor ABC está dedicado a la producción y comercialización de calzado casual, escolar e industrial, enfocándose en el área agrícola. Para Anónima Ec, Proveedor ABC es el proveedor más importante ya que esta empresa maquila la bota Safetyone bajo exclusividad.
Proveedor DEF	Proveedor DEF está enfocado en la distribución de insumos y materias primas para la fabricación de prendas de PVC
Proveedor GHI	Proveedor GHI está enfocada en la elaboración de materias primas de cuero para la fabricación de calzado.
Proveedor JKL	Proveedor JKL es una empresa dedicada a la comercialización de insumos para la fabricación de calzado
Proveedor MNO	Proveedor MNO es una empresa dedicada a la comercialización de artículos de ferretería y seguridad, la cual es uno de los proveedores de la variedad de productos que Anónima Ec ofrece.

Por ejemplo en el caso de Proveedor ABC es el único proveedor de la marca safetyone, producto que Anónima Ec adquiere de esta empresa, lo que se convierte en una amenaza tomando en cuenta que para esta empresa no se es un cliente importante o significativo en su cartera y que además en los últimos años ha tenido la capacidad de establecer las políticas de pago incluso quitando el crédito que anteriormente se manejaba en las compras a este proveedor, de igual manera se podría replicar la misma situación con los demás proveedores ya que por falta de liquidez y capital de trabajo en Anónima Ec el pago de las facturas y compras se han retrasado lo que ha cortado la capacidad de adquirir crédito por parte de los mismos.

2.1.5.5 Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Según Porter (2009) los clientes llegan a tener poder de negociación cuando pueden obligar a la industria a reducir precios o negociar una mejor calidad. El poder de negociación depende del número de características de la situación de mercado, la cantidad y el monto de la compra.

Un grupo de compradores será más poderoso si llegan a cumplir varias condiciones; como por ejemplo las compras de grandes volúmenes en relación con las ventas del proveedor, los productos que compra la industria son una parte considerable de los costos o de las adquisiciones que se realizan, los productos que el grupo adquiere en la industria son estándar o indiferenciados, los clientes tienen pocos costos cambiantes, los clientes obtienen bajos beneficios, los clientes representan una seria amenaza contra la integración hacia atrás, el producto de la industria no es decisivo para la calidad de los productos del grupo ni para sus servicios, o el cliente tiene toda la formación (Porter, 2009).

En el sector industrial las compras de equipos de seguridad suelen ser periódicas, normalmente dos dotaciones al año dependiendo de la industria y las necesidades de las empresas, ya que actualmente al ser regulados por la ley son productos de uso obligatorio para no ser sancionados por las regulaciones de los ministerios del trabajo en el país, por lo que buscan que una sola empresa puedan satisfacer sus necesidades de seguridad al 100%, es decir que su proveedor lo satisfaga con una gran variedad de producto.

Además hay que tener en cuenta que existe una gran variedad de marcas y calidades de productos que se ofrecen en el mercado por lo que hay que apuntar a brindar mayor calidad en el servicio al cliente para así captarlos, además se debe ofrecer productos que mantengan las certificaciones y normas adecuadas, brindar siempre la información verídica de la procedencia, certificados de calidad de los productos, y más evidencias de que el producto es el adecuado para los usos requeridos.

En base a lo expuesto anteriormente se puede considerar como una oportunidad para Anónima Ec que en primer lugar existan leyes que protejan el bienestar y la seguridad de los obreros en sus lugares de trabajo, y que obligue a las empresas a dotarse de equipos de protección personal y seguridad industrial periódicamente, pensando en brindar

productos de la mejor calidad a sus colaboradores, homologados y adecuados para cada puesto de trabajo lo que hace que el poder de negociación de los compradores sea bajo, pues si quieren cumplir la ley y dar un producto de calidad a sus trabajadores, además protegerlos de cualquier incidente laboral deben adquirir productos certificados a precios establecidos por el mercado.

2.1.6 Matriz EFE

La matriz EFE, por sus siglas; matriz evaluación de factores externos. Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva (David, 2013).

La siguiente matriz presenta la evaluación de los factores externos.

Tabla 12: Matriz EFE

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Peso Ponderada
Oportunidades			
O.1 El PIB referente a la producción de bienes y servicios nacionales está proyectado de manera positiva para el cierre del 2017 lo que favorece al crecimiento del sector de la producción nacional.	0,04	4	0,16
O.2 El desempleo posee una tendencia decreciente lo que coloca a más personas en el sector empresarial e industrial que significa que deberán consumir más equipos de protección.	0,07	2	0,14
O.3 Se observa mayor estabilidad política en el país, esto gracias a un régimen de mayor apertura al dialogo, lo que ha permitido que la industria pueda enfocarse en su desarrollo comercial, aumentando la inversión, diversificando y buscando nuevos mercados.	0,07	3	0,21
O.4 En el enfoque tributario se busca dar incentivos a las pequeñas y microempresas.	0,09	3	0,27
O.5 Existe mayor preocupación social y mayor cantidad de trabajadores en la industria gracias a la matriz productiva que buscan seguridad en sus sitios de trabajo.	0,07	3	0,21

Factores Externos Clave	Ponderación	Calificación	Peso Ponderada
O.6 Los factores ambientales y climáticos pueden crear mayor consumo de productos impermeables, en la industria crea mayor necesidad y consumo en los equipos de protección.	0,08	2	0,16
O.7 Existe un avance exponencial en la tecnología comunicativa lo que crea oportunidad más directa de comunicar lo que se comercializa por redes sociales.	0,09	3	0,27
O.8 Implementación de nuevas tecnologías puede permitir abaratar costos de producción y comercialización.	0,03	1	0,03
Amenazas			
A.1. La Deuda Externa está en el límite por lo que es probable que se tomen medidas fiscales para compensar este déficit, adjudicando mayores gastos a la empresa.	0,09	2	0,18
A.2. La balanza de pagos creció en el último periodo pero existe la posibilidad de que se creen impuestos y salvaguardias a las importaciones tanto de materias primas como producto terminado.	0,1	2	0,2
A.3. Existe incertidumbre relacionadas con las nuevas políticas económicas y leyes regulatorias de trabajo en un momento en el que los temas de corrupción son más importantes que los temas de fondo, como los económicos y sociales.	0,07	3	0,21
A.4. El código de trabajo está dirigido totalmente al empleado, lo que afecta al empleador la seguridad de mantener sus negocios.	0,06	2	0,12
A.5. Demográficamente la costa ecuatoriana es donde más se consume producto impermeable, mientras la fábrica y las oficinas están en Quito.	0,07	2	0,14
A.6. Los sistemas administrativos y maquinaria de producción podrían llegar a ser muy costosos.	0,04	2	0,08
A.7. Mal uso de las herramientas tecnológicas por parte de los colaboradores de la empresa que podrían usar información privada a su favor.	0,03	2	0,06
TOTALES	**1**		**2,44**

Las calificaciones se evalúan de 1 a 4, las cuales muestran la eficiencia de cada estrategia. 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta es mayor al promedio, 2 = la respuesta es el promedio y 1 = la respuesta es deficiente. Estas respuestas se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa (David, 2013).

El resultado que muestra la Tabla 12 de la matriz EFE, es una calificación de 2,44, lo que significa que la empresa tiene una respuesta promedio frente las amenazas y no se encuentra totalmente preparada para aprovechar las oportunidades que se dieran en algún momento, por lo que posee la desventaja de ser afectada si existiese un cambio externo el cual la competencia podría tomar ventaja.

Matriz del perfil competitivo.

Para David (2013) la matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

A continuación se presenta la matriz de perfil competitivo con dos de las empresas que mayor similitud tiene al giro de negocio de Anónima EC.

Tabla 13: Matriz de perfil competitivo

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Ponderación	Anónima Ec		Anónima PR		Anónima JU	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Reputación de la Marca	0,14	4	0,56	4	0,56	4	0,56
Competitividad de precios	0,15	3	0,45	2	0,3	3	0,45
Calidad del producto	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45
Posición financiera	0,16	1	0,16	3	0,48	4	0,64
Lealtad del cliente.	0,07	0	0	1	0,07	1	0,07
Participación de Mercado	0,04	1	0,04	2	0,08	3	0,12
Variedad de canales de distribución	0,03	1	0,03	2	0,06	2	0,06
Nivel de interacción de productos	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04
Promociones	0,14	3	0,42	3	0,42	3	0,42
Capacidad tecnológica.	0,1	3	0,3	4	0,4	4	0,4
TOTAL	**1**		**2,58**		**2,86**		**3,21**

Con los resultados que arroja la matriz es importante tomar en cuenta las distintas falencias que existen frente a la competencia, y cuáles son los factores más críticos que deberían concentrarse para mejorar su ventaja competitiva; por ejemplo en la lealtad de los clientes y posición financiera que en cierta forma pueden estar apalancándose y mejorando aquellos en los cuales son excelentes como el prestigio de su empresa y la calidad del producto que ofrece.

2.2 Análisis Interno

Para Grant (2010) es importante buscar fuentes de beneficios y determinar cuáles son las ventajas competitivas de una empresa para impactar positivamente en los resultados, para esto se debe identificar y valorar los recursos y capacidades de la empresa entre dos campos que tradicionalmente se agrupan para la elaboración de estrategias.

De los aspectos más importantes al momento de evaluar los recursos de una empresa es estudiar el grado de competencia en las partes más fundamentales del negocio, como por ejemplo el control y manejo de sus activos, el control de la producción, distribución, ventas, servicio al cliente, etc. Así se podrá enfocar en el mejoramiento de aquellas actividades que la empresa tiene dificultadas y repotenciar aquellos en los cuales ya su competencia es buena (Thompson A. , 2010).

2.2.1 Análisis de los recursos de la empresa

Los recursos de la empresa son los activos productivos de su propiedad, aunque estos activos por si solos no confieren una ventaja competitiva, ellos deben trabajar en su conjunto para crear capacidad organizacional. Realizar un inventario de los recursos puede convertirse en una tarea difícil ya que no siempre están dentro de los sistemas de información contable o de gestión ya que estos comprenden principalmente recursos financieros y físicos, pero para tomar en perspectiva completa de los recursos de la empresa es útil identificar tres principales que detallaremos a continuación; recursos tangibles, intangibles y humanos (Grant, 2010).

2.2.1.1 Recursos tangibles

Para Grant (2010) los recursos tangibles son los más sencillos al momento de identificar y evaluar, estos deberían en su totalidad estar reflejados en los estados financieros de la empresa.

Anónima Ec posee varios recursos tangibles que se han ido adquiriendo a lo largo de estos 30 años de trabajando, que a su debido tiempo varios de ellos eran necesarios para el giro del negocio pero que en la actualidad se han convertido en improductivos que se detallan en la Tabla 14, es importante tomar en consideración que en las condiciones actuales estos recursos deben reducirse logrando soportar el mismo nivel de negocio actual, o en su defecto usar los recursos existentes pero con el objetivo de soportar un mayor volumen del negocio.

Tabla 14: Recursos Tangibles Anónima Ec

2 bodega	Posee dos bodegas ubicadas al norte de la ciudad de Quito con una extensión de 108 mts2 en la planta baja cada una y 56mts2 bodega norte en el mesanine y 108mts2 bodega sur en el mesanine como área de oficinas, un amplio espacio para exhibición de productos y bodegas para almacenamiento de producto. Un total de 380mts2
Local Comercial	Es un galpón de 2800 mts2 ubicados en el sector de la Ofelia al Norte de Quito, posee 3 plantas, el subsuelo es un parqueadero para 12 carros, un local comercial de 100mts, bodegas de 100mts y un mesanine para oficinas y sala de capacitación de 100mts
Planta de San Rafael	Es la planta de san Rafael se encuentran las máquinas de fabricación de ropa de pvc y zapatos industriales, además es adecuada como bodega central y centro de distribución de los productos de la compañía.
Muebles y enseres	Los muebles y enseres se encuentran en estado funcional para cada una de las áreas
Equipos de Computo	En un 80% funcional y 20% con necesidad de cambio.

Anónima Ec es una empresa económicamente fuerte en activos inmuebles, que a su debido momento fueron de gran utilidad para la comercialización de los productos y del giro del negocio, pero que en la actualidad varios de ellos han quedado improductivos generando un costo financiero sumamente alto que afecta a la empresa.

Hoy en día las oficinas y un show room se encuentran ubicados en el local comercial con un aprovechamiento de espacio de apenas el 20%. Es importante tomar decisiones respecto a la venta de ciertos activos para lograr reducir gastos y aumentar la liquidez y el capital de trabajo.

Tabla 15: Fortalezas y Debilidades - Recursos Tangibles Anónima Ec

FORTALEZAS
F.1. Posee un almacén propio con una ubicación favorable perfecto para la venta de equipos de seguridad, bodegas y oficinas con una proyección de autoservicio
F.2. Planta totalmente adecuada para la fabricación de calzado de seguridad.
DEBILIDADES
D.1. El almacén comercial no está 100% adecuado ni abastecido.
D.2. Escasos recursos financieros ya que su riqueza esta en bienes inmuebles que no están generando valor a la compañía y reducen su liquidez.

2.2.1.2 Recursos Intangibles

Los recursos intangibles dentro de una empresa o específicamente en los estados financieros son en su gran medida invisibles, aunque para la gran mayoría de empresas éstos son los recursos más valiosos que tienen particularmente para aquellas que invierten fuertes cantidad en investigación y desarrollo. Entre estos recursos intangibles están sus marcas y su reputación. El valor de las marcas de una compañía puede aumentar ampliando el rango de productos sobre los cuales una compañía comercializa sus marcas. (Grant, 2010).

Anónima Ec lleva 30 años en el mercado, a lo largo de este tiempo ha dotado de equipos de seguridad y protección personal a varias de las industrias privadas y públicas más prestigiosas del país, además ha consolidado su nombre frente al de la competencia, sin embargo, en estos últimos 8 años enfrentó un fuerte declive institucional por lo que disminuyó fuertemente su participación en el mercado que ha llevado a que otras empresas tomen su lugar dentro de la industria.

Anónima Ec es creadora de una de las marcas de botas de PVC más demandadas y de la mejor calidad en el mercado ecuatoriano por lo que su producto y marca se encuentran consolidados, el inconveniente inicia por el desabastecimiento y falta de producción de la misma que ha llevado que la industria consuma productos similares que se encuentran en el país.

Tabla 16: Fortalezas y Debilidades - Recursos Intangibles Anónima Ec

FORTALEZAS
F.3. Los productos que ofrece Anónima Ec por la experiencia en el mercado han adquirido un excelente prestigio y reputación por su alta calidad.
F.4. Nueva marca de botas pvc desarrollada por Anónima Ec en este corto tiempo ahora representa el 50% de las ventas totales por la aceptación del mercado
DEBILIDADES
D.3 La seriedad y reputación de la empresa se ha visto afectada por la falta de producto sin poder cumplir con las entregas y requerimientos de los clientes.
D.4 No existe fidelidad de los clientes pues al ser en la actualidad un bien de uso obligatorio en las empresas busca quien les brinde un buen servicio y suplan todas sus necesidades de producto a la brevedad posible.

2.2.1.3 Recursos Humanos

Según Grant (2010) los recursos humanos para una empresa son el esfuerzo, experiencia y compromiso entregado por los colaboradores, que al igual que los recursos intangibles éstos no aparecen en los libros contables ya que estas personas no son de propiedad de los empleadores más que pertenecer a nómina, pero este no es un reflejo del valor que otorgan a la empresa.

La razón por la que se incluyen los recursos humanos como parte de los recursos de una empresa es por la estabilidad que pueden llegar a generar, teniendo en cuenta que los empleados son libres de pertenecer a una u otra empresa.

Anónima Ec no posee una adecuada metodología de contratación lo que lleva a tener grandes conflictos respecto a la estabilidad y eficiencia de los colaboradores que se ve afectado en los resultados comerciales frente al cliente. La empresa no se basan en

perfiles de puesto establecidos por lo tanto no tienen conocimiento de las habilidades que se requieren para cada trabajo y al momento de que una persona inicia a ocupar un puesto se siente desmotivada e insegura además de no recibir una previa capacitación por parte de la compañía.

Tabla 17: Recursos Humanos Anónima EC

Gerente	Abarca todas las áreas por la situación política, economía que no permite una estabilidad adecuada por parte de los colaboradores de la empresa
Subgerente	Abarca el área contable, financiera y ventas de la empresa
Contador	El contador está encargado de elaborar los estados financieros, tanto para la entrega de información a bancos como a las entidades gubernamentales, además de controlar y hacer uso del sistema contable.
Auxiliar Contable	El auxiliar contable debe dar apoyo al área de contabilidad tanto en facturación como en creación de retenciones y más.
Ventas y Marketing	El área de ventas está conformado por dos personas, la primera que está encargada de realizar las visitas a cada uno de los clientes, y la segunda que da apoyo en la realización de cotizaciones y Call center.
Bodeguero	El bodeguero está encargado de la custodia y logística de la mercadería.
Chofer	El chofer se encarga de la entrega del producto y de la entrega de documentación además de cobros.
Obrero	Los obreros son aquellos encargados de la producción de los distintos productos de la empresa.

Tabla 18: Fortalezas y Debilidades - Recursos Humanos Anónima Ec

FORTALEZAS
F.5 Los gerentes poseen conocimiento en seguridad industrial capaces de brindar capacitación a sus colaboradores.
DEBILIDADES
D.5 Los colaboradores se sienten desmotivados pues no ocupan un puesto acorde a sus habilidades provocando una alta rotación de personal.
D.6 Los empleados no reciben una capacitación y motivación adecuada lo que hace ineficiente sus tareas diarias.

2.2.2 Análisis de las capacidades de la empresa

Según Grant (2010) los recursos no son productivos por sí mismos y deben trabajar juntos para funcionar y conseguir un resultado final deseado. Existen capacidades distintivas y centrales en cada organización, es por esa razón lo necesario de una base con la cual sea posible clasificar y desglosar ocupaciones.

A continuación se realiza el análisis funcional que en el caso de esta empresa será de utilidad para identifica las capacidades organizacionales con relación a las distintas áreas funcionales de la empresa.

Área Gerencial.

Los directivos (Gerencia y Subgerencia) de la empresa se vieron obligados a reducir al mínimo su personal por la situación económica y política que atraviesa el país, lo que ha generado que asuman varias funciones operativas llegando incluso a ser quienes realizan las rutas de entrega de mercancía, cobros, depósitos, entre otras actividades, desviando gran parte del tiempo en otras actividades que no son las verdaderas funciones gerenciales o administrativas de gestión y planeación.

Área Financiera Contable.

Por motivos económicos y políticos se decidió contratar un contador externo, el mismo que se encarga de auditar los movimientos contables, generar los balances financieros con sus respectivos anexos y de tramitar y resolver gestiones externas con las entidades fiscales relacionadas con la compañía como con el SRI, IESS, municipio, etc. Este contador asiste 3 medios días a la semana y está apoyado de un asistente qué se encuentra bajo su dependencia que trabaja a tiempo completo. El asistente contable procesa todos los movimientos contables diarios como facturación, cancelación de cuentas por cobrar (clientes), ingresos y egresos de mercadería, entre otros, funciones que son insuficientes del departamento. Es importante mencionar que dentro del sistema contable existen desfases en inventarios por falta de ingresos a tiempo de compras de artículos inherentes al giro del negocio, retraso en la recuperación de la cartera de clientes, retraso de pago de proveedores por falta información, entre otros inconveniente aislándose notoriamente de

aplicar los debidos procesos repercutiendo en la falta de información real y a tiempo para la toma de decisiones de los directivos.

Área de Marketing y Ventas.

En el Área de ventas también se produjo una disminución en la fuerza laboral, hoy en día se trabaja con un ejecutivo externo que está encargado de realizar visitar a una cartera clientes, la subgerente maneja directamente distribuidores y cadenas de mayor importancia con la finalidad de mantener relaciones que han sido causa de que las ventas en los zapatos económicos se incrementen y con un asistente de ventas quien se encarga de realizar cotizaciones de las solicitudes que se reciben por medios digitales y telefónicamente, dar seguimiento, hacer relaciones publicas con la cartera de clientes, captación y/o recuperación de nuevos clientes a través de Call center, y el manejo de redes sociales e internet. Como política se buscar siempre mantener los precios de mercado manteniendo la calidad de cada uno de los productos.

Área de Producción.

El área de producción también se ha visto afectada por la alta rotación del personal obrero, en especial por la falta de abastecimientos de materia prima e insumos, la desorganización en tiempos y planes de producción también ha significado un gran problema para Anónima Ec, afectando el manejo del costo de mano de obra o la insatisfacción de los clientes por el alto tiempo de espera para recibir su producto. Los inconvenientes nacen con la aplicación de leyes arancelarias por parte del gobierno de Correa, quien restringió la capacidad de importación por los altos costo en impuestos y salvaguardas encareciendo el producto, aun así el zapato de seguridad importado representa el 15% de las ventas totales y es el producto que más rentabilidad otorga.

Tabla 19: Fortalezas y Debilidades – Capacidades de la Empresa Anónima Ec

FORTALEZAS
F.6 El consumo de zapato económico producido por Anónima Ec ha ido incrementándose en un 5% mensual dentro de las cadenas.
F.7 El zapato importado de seguridad pese a los impuestos y salvaguardias representa el 15% de las ventas totales de Anónima Ec y es el producto que más rentabilidad otorga.
DEBILIDADES
D.7. El desfase de información a nivel contable y financiero afecta al momento de tomar decisiones pues no se tiene valorado en tiempo real el negocio.
D.8. El área de producción puede verse afectada de manera exorbitante en costos de mano de obra por la falta de abastecimiento de materias primas.

2.2.3 Matriz EFI

Tabla 20: Matriz EFI

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Peso Ponderada
Fortalezas			
F.1. Posee un almacén propio con una ubicación favorable perfecto para la venta de equipos de seguridad, bodegas y oficinas con una proyección de autoservicio	0,09	4	0,36
F.2. Planta totalmente adecuada para la fabricación de calzado de seguridad.	0,05	4	0,2
F.3. Los productos que ofrece Anónima Ec por la experiencia en el mercado han adquirido un excelente prestigio y reputación por su alta calidad.	0,07	3	0,21
F.4. Nueva marca de botas pvc desarrollada por Anónima Ec en este corto tiempo ahora representa el 50% de las ventas totales por la aceptación del mercado	0,06	3	0,18
F.5 Los gerentes poseen conocimiento en seguridad industrial capaces de brindar capacitación a sus colaboradores.	0,03	1	0,03
F.6 El consumo de zapato económico producido por Anónima Ec ha ido incrementándose en un 5% mensual dentro de las cadenas.	0,06	3	0,18

Factores Internos Clave	Ponderación	Calificación	Peso Ponderada
F.7 El zapato importado de seguridad pese a los impuestos y salvaguardias representa el 15% de las ventas totales de Anónima Ec y es el producto que más rentabilidad otorga.	0,06	3	0,18
Debilidades			
D.1. El almacén comercial no está 100% adecuado ni abastecido.	0,05	2	0,1
D.2. Escasos recursos financieros ya que su riqueza esta en bienes inmuebles que no están generando valor a la compañía y reducen su liquidez.	0,08	3	0,24
D.3 La seriedad y reputación de la empresa se ha visto afectada por la falta de producto sin poder cumplir con las entregas y requerimientos de los clientes.	0,08	3	0,24
D.4 No existe fidelidad de los clientes pues al ser en la actualidad un bien de uso obligatorio en las empresas busca quien les brinde un buen servicio y suplan todas sus necesidades de producto a la brevedad posible.	0,09	3	0,27
D.5 Los colaboradores se sienten desmotivados pues no ocupan un puesto acorde a sus habilidades provocando una alta rotación de personal.	0,06	1	0,06
D.6 Los empleados no reciben una capacitación y motivación adecuada lo que hace ineficiente sus tareas diarias.	0,08	2	0,16
D.7. El desfase de información a nivel contable y financiero afecta al momento de tomar decisiones pues no se tiene valorado en tiempo real el negocio.	0,08	3	0,24
D.8. El área de producción puede verse afectada de manera exorbitante en costos de mano de obra por la falta de abastecimiento de materias primas.	0,06	2	0,12
TOTALES	**1**		**2,77**

Las calificaciones se evalúan de 1 a 4, las cuales muestran la debilidad o fortaleza interna. Los resultados mayores al promedio de 2,5 indican una posición interna fuerte mientas los valores menores indican la debilidad en lo interno (David, 2013).

El resultado que muestra la Tabla 16 de la matriz EFI, es una calificación de 2,77, lo que significa que la empresa apenas representa una posición interna fuerte la cual puede aumentar con el mejoramiento de los procesos y actividades internas.

3 FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

El desarrollo de plan estratégico está enfocado para que las empresas puedan manejar un conjunto de decisiones y acciones administrativas que puedan generar un rendimiento a largo plazo, enfatizados en monitorear y evaluar las distintas oportunidades y amenazas frente a las fortalezas y debilidades que una empresa puede tener (Wheelen, 2013).

3.1 Misión

Según la NTC-ISO 9000 la misión es el propósito de la existencia de una organización que busca alcanzar objetivos específicos, tal como son expresados por la alta dirección.

Para David (2013) una declaración de misión efectiva debe probar sentimientos y emociones positivas sobre la organización, además que debe ser inspiradora, para que quienes lo lean puedan motivarse a tomar decisiones. Muchos de los profesionales y académicos creen que para plantear una misión efectiva se debe considerar nueve componentes:

Tabla 21: Declaración de Misión

1. Clientes	¿Quiénes son los clientes?	Creamos que la principal responsabilidad es atender a empresas petroleras, constructoras, alimenticias, florícolas, e industria en general que están obligadas a prevenir riesgos latentes de sus trabajadores y sitios de trabajo.
2. Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la empresa?	Producción de Botas PVC, ropa impermeable y zapato de seguridad. Comercialización de equipos de seguridad industrial y protección personal.
3. Mercados	En términos geográficos, ¿en dónde compite la empresa?	Anónima Ec está dedicada a atender el mercado Ecuatoriano.
4. Tecnología	¿La empresa está al día desde el punto de vista tecnológico?	La fabricación de los productos se lleva a cabo con maquinaria de última tecnología garantizando la calidad de los mismos, pero existe deficiencia en la utilización de mercado digital y venta por internet.
5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?	La alta dirección se encuentra comprometida, mas no así sus colaboradores.
6. Filosofía	¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades éticas básicos de la empresa?	La empresa cree que es posible que con responsabilidad, honestidad y mística se puede crear una empresa sostenible en el Ecuador, la cual pueda generar plazas de empleo e ingresos a las familias del país, ateniéndose responsablemente a lo que dicta la ley.
7. Auto concepto	¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la empresa?	Anónima EC tiene 30 años en el mercado lo que crea una fuerte ventaja de experiencia en el sector de seguridad industrial y prestigio frente la competencia los cuales aseguran la calidad de los productos que se ofrecen.
8. Preocupación por la imagen pública.	¿La empresa responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?	La empresa busca proteger al obrero y la industria dotando de productos de la mejor calidad, homologados y que cumplan con las más altas normas, para así prevenir incidentes que pueden llegar incluso a la muerte de trabajadores.
9. Preocupación por los empleados	¿Los empleados son un activo valioso para la empresa?	Los empleados son base fundamental para el funcionamiento de la empresa, desde el aspecto de producción como el de comercialización, por lo que se intenta manejar el número justo de personal.

Proveer de equipos de seguridad industrial y protección personal a la industria ecuatoriana, dotando de manera responsable y seria de productos de alta calidad, homologados y certificados por las más altas normas de seguridad nacionales e internacionales, a precios competitivos, responsables individual y corporativamente brindando servicio oportuno de asesoría y apoyo técnico inmejorable a cada uno de nuestros clientes.

3.2 Visión

Para la NTC-ISO 9000 la visión de una organización es la aspiración de aquello que querría llegar a ser, tal como expresa la alta dirección.

Mientras el enfoque de misión busca responder la pregunta de "¿Cuál es nuestro negocio?" la visión por su lado busca responder "¿En qué queremos convertirnos?" (David, 2013).

Aspiramos hacer de Anónima Ec la compañía líder dentro del territorio ecuatoriano en dotación de equipos de seguridad industria y protección personal para el año 2022, especializándose en botas de PVC, ropa impermeable y zapatos de seguridad que forman parte de la cartera de producción y brindando productos de calidad en aquellos que son comercializados dentro de la estricta cartera equipos de seguridad a la vanguardia en parámetros de normativa nacional e internacional ligados al mejoramiento continuo.

3.3 Valores Corporativos

Los valores son todas aquellas bases importantes sobre la cual una empresa asienta su filosofía y su manera conjunta de trabajar con sus colaboradores promoviéndolas tanto de forma interna como a quienes están fuera de la organización.

Honestidad: Ofrecer un servicio cien por ciento transparente, con información real y confiable de cada uno de nuestros productos y tiempos de entrega. De la mano a la honestidad dentro del trabajo diario con el equipo humano de colaboradores en sus distintas actividades para así ofrecer total protección y resguardo a los clientes externos e internos.

Responsabilidad: Actuar con integridad en el trabajo diario dentro de la empresa y en el cumplimiento de las distintas tareas y actividades buscando ser un ejemplo para los demás, para así brindar con eficiencia un servicio adecuado y oportuno a los clientes.

Profesionalismo: Cumplir con cada uno de los compromisos adquiridos con la empresa y enfrentar cada reto y adversidad diarias con todos los conocimientos y habilidades personales.

Trabajo en equipo: Con el aporte de cada uno de los actores que intervienen de los distintos procesos de la compañía, tanto en el área de producción como en la administrativa y comercial lograr cumplir los objetivos planteados por la organización.

Calidez: Ofrecer un trato amable y digno entre cada uno quienes conforman la compañía para así exteriorizarlo al cliente.

3.4 Objetivos estratégicos.

Las compañías necesitan de un plan de acción administrativa que puedan dirigir sus negocios y operaciones, la elaboración de estos objetivos estratégicos representan este compromiso que institucionalmente se ha adquirido con cada persona que conforma la fuerza de trabajo con el afán de ver crecer a la organización, satisfacer a los clientes y aumentar los mismos, mejorar el desempeño tanto de mercado como financiero. Al enfocarse en una estrategia la administración ya posee la dirección planteada por la cual deberá trabajar y prever imprevistos para que tenga éxito (Thompson, Strickland, & Gamble, 2008).

Según Mintzberg (1997) a la hora de formular estos objetivos estratégicos el éxito no está garantizado, ya que el resultado en ese momento es incierto pero es importante mantener una guía y estudiar profundamente las experiencias anteriores para así tener estructuralmente una estrategia eficaz.

Los objetivos estratégicos que se plantean son:

O.E.1. Mejorar la liquidez de la empresa.

O.E.2. Mejorar la atención a los clientes actuales.

O.E.3. Incrementar la cartera de clientes.

O.E.4. Mejorar el proceso de entrega de producto.

O.E.5. Mejorar el clima laboral.

3.5 Estrategias generales

Para David (2013) las estrategias son aquellas acciones fundamentales que se realizan para alcanzar los resultados planteados en un objetivo.

Existen varios tipos de estrategias que se enumeran en la Tabla 17, todas ellas podrían tener gran cantidad de variaciones o aplicarse dentro de una empresa con combinadas entre dos o más estrategias, con mucha precaución ya que al tener recursos limitados podría ser muy riesgosa para la misma. Estas estrategias deben ser participativas para toda la compañía, empresarial, funcional y operacional.

Tabla 22: Tipos de estrategias

Estrategia	Definición
Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.
Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing.
Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.
Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos
Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.
Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades
Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización.
Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible

Fuente: (David, 2013, pág. 113)

Se realizará un análisis con la finalidad de determinar cuál estrategia será la más adecuada para Anónima Ec según la actualidad de la empresa.

3.5.1 Matriz FODA

La matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas es una herramienta de ayuda para directivos donde pueden desarrollar 4 tipos de estrategias:

- FO (Fortalezas – Oportunidades)
- DO (Debilidades – Oportunidades)
- FA (Fortalezas – Amenazas)
- DA (Debilidades – Amenazas)

Como propósito final de esta herramienta no está establecer o escoger cuales serían las mejores estrategias, sino cuales serían las más factibles (David, 2013).

A continuación se plantea la matriz FODA.

Tabla 23: Matriz FODA

OPORTUNIDADES (O) (O1) El PIB está proyectado de manera positiva para el cierre del 2017 lo que favorece al crecimiento de actividad comercial de país, más inversión y más seguridad de trabajo. (O2) El desempleo tiene una tendencia decreciente lo que coloca a más personas en el sector empresarial e industrial a laborar lo que significa que el consumo de equipos de protección personal debería aumentar. (O3) La aplicación de la Ley sobre la obligatoriedad de implementar EPP dentro de la industria aumenta la necesidad de producto en el mercado. (O4) En el enfoque tributario el gobierno busca dar incentivos a las pequeñas, medianas y microempresas. (O5) Gracias a la expansión de la matriz productiva, existe una mayor cantidad de trabajadores dentro de la industria los cuales por preocupación social y de las familias se buscan adquirir equipos de seguridad para sus sitios de trabajo. (O6) Los factores ambientales y climáticos pueden crear mayor consumo de productos impermeables en el país, ya que al tener distintas regiones y dos estaciones en el año, tenemos climas muy lluviosos en las distintas ciudades del país los cuales podrían ser dotados para su protección. (O7) Existe un avance exponencial en la tecnología comunicativa lo que crea oportunidad más directa de comunicar lo que se comercializa por redes sociales. (O8) En el mercado asiático existe buena tecnología, que por un costo menor brinda los mismos beneficios para producir un producto que en maquinaria que otras marcas europea, lo que ayudaría a bajar costos.	**FORTALEZAS (F)** (F1) Posee un almacén propio con una ubicación favorable perfecto para la venta de equipos de seguridad, bodegas y oficinas con una proyección de autoservicio (F2) Planta totalmente adecuada para la fabricación de calzado de seguridad. (F3) Los productos que ofrece Anónima Ec por la experiencia en el mercado han adquirido un excelente prestigio y reputación por su alta calidad. (F4) Nueva marca de botas pvc desarrollada por Anónima Ec en este corto tiempo ahora representa el 50% de las ventas totales por la aceptación del mercado. (F5) Los gerentes poseen conocimiento en seguridad industrial capaces de brindar capacitación a sus colaboradores. (F6) El consumo de zapato económico producido por Anónima Ec ha ido incrementándose en un 5% mensual dentro de las cadenas. (F7) El zapato importado de seguridad pese a los impuestos y salvaguardias representa el 15% de las ventas totales de Anónima Ec y es el producto que más rentabilidad otorga.	**DEBILIDADES (D)** (D1) El almacén comercial no está 100% adecuado ni abastecido. (D2) Escasos recursos financieros ya que su riqueza esta en bienes inmuebles que no están generando valor a la compañía y reducen su liquidez. (D3) La seriedad y reputación de la empresa se ha visto afectada por la falta de producto sin poder cumplir con las entregas y requerimientos de los clientes. (D4) No existe fidelidad de los clientes pues al ser en la actualidad un bien de uso obligatorio en las empresas busca quien les brinde un buen servicio y suplan toda sus necesidades de producto a la brevedad posible. (D5) Los colaboradores se sienten desmotivados pues no ocupan un puesto acord a sus habilidades provocando una alta rotación de personal. (D6) Los empleados no reciben una capacitación y motivación adecuada lo que hace ineficiente sus tareas diarias. (D7) El desfase de información a nivel contable y financiero afecta al momento d tomar decisiones pues no se tiene valorado en tiempo real el negocio. (D8)El área de producción puede verse afectada de manera exorbitante en costos de mano de obra por la falta de abastecimiento de materias primas.
AMENZAS (O) (A1) Crisis e inestabilidad económica evidente para la cual es posible se tomen más medidas para contrarrestar el déficit del país como por ejemplo las ya existentes; impuestos y salvaguardias a productos importados. (A2) Las tasas de interés en el país altas, lo que dificulta incurrir en un préstamo además de que existe una limitada apertura de las entidades financieras en formas de pago. (A3) Existe incertidumbre relacionadas con las nuevas políticas económicas y leyes laborales, que en la actualidad defienden al trabajador y tienen arremetido al empleador y la posible permanencia de su negocio en el mercado. (A4) En la actualidad existen problemas graves de corrupción en el país, lo que perjudicaría que las decisiones económicas, financieras y de importancia social se prorroguen por largas extensiones de tiempo. (A5) Demográficamente la costa ecuatoriana es donde más se consume producto impermeable, mientras la fábrica y las oficinas de Anónima Ec se encuentran ubicas en la ciudad Quito. (A6) Los sistemas administrativos y maquinaria de producción podrían llegar a ser muy		

ESTRATEGIAS (FO) 1. Prever el stock de botas para cumplir con la demanda. (F4;O6) 2. Comunicar promociones e informacion por medios digitales. (F1; F3; O7) 3. Mantener los precios y crear promociones (F6; F7; O3)	**ESTRATEGIAS (DO)** 1. Adquirir maquinas chinas para producción nacional buscando abaratar costos (D8; O8) 2. Mejorar la atencion al cliente con el objetivo de aumentar la participacion de mercado en la nueva industria. (D4; O5)
ESTRATEGIAS (FA) 1. Crear un almacen de autoservios de seguridad industrial a precio competitivos. (F4;A1) 2. Preparar o generar combenios logísticos para entrega de producto en provincia. (F3; A5) 3. Reduccion de personal de mejores aptitudes. (F5; A3)	**ESTRATEGIAS (DA)** 1. Contratar personal capacitado y brindar los medios adecuados de trabajo (D5; D7; A3) 2. Buscar distintas fuentes de financiamiento, venta de activos innecesarios e inventario resagado (D6; D2)

3.5.1.1 Estrategias FO

- Es importante prever el stock de producto impermeable para el tiempo de fuertes precipitaciones y fenómenos del niño en el país, que aunque el clima en el Ecuador es muy variables se podría manejar una cantidad determinada de inventario para los meses de octubre a febrero en la sierra y de abril a octubre para la costa.

- Para generar mayor impacto en el consumidor, industrias que necesitan equipos de seguridad y en las ciudades que se vieran afectadas de igual forma con el clima es necesario colocarse en el top of mind del sector principalmente aprovechando los medios digitales de tal manera de tener una permanente comunicación de los beneficios, calidades, características y promociones que Anónima Ec ofrece.

- Mantener los precios dentro del rango de mercado, crear promociones ya que hoy en día la tendencia comercial está en precios bajos y oportunidades de consumo.

3.5.1.2 Estrategias FA

- Gracias a los 30 años que Anónima Ec se encuentra dentro del mercado ha adquirido un gran prestigio en la industria ecuatoriana, por lo que acoplándose al plan de matriz productiva y tomando en cuenta la posibilidad de incrementos en impuestos y salvaguardias en las importaciones se buscaría adquirir maquinaria para la fabricación de artículos varios de seguridad industrial.

- Siendo la ciudad de Guayaquil geográficamente una de las localizaciones de comercio más importantes del país, puerto y una gran cantidad de empresas industriales el mejorar la logística de entrega para provincias es de vital importancia pero que en las actuales condiciones de la empresa se dificulta, se podría crear convenios con empresas transportista que realicen el trabajo de llevar la mercadería a provincias.

- Aunque no es la mejor opción es necesario reducir el personal al necesario de tal forma que existan multifunciones por la falta de liquidez y capacidad de pagar sueldo a una carga amplia de empleados.

3.5.1.3 Estrategias DO

- Para producir artículos de excelente calidad es necesaria materia prima de alta calidad. Para la fabricación de los distintos artículos de seguridad que Anónima Ec produce es suficiente maquinaria de origen chino que es la cuarta parte en valor a una importada desde Europa y la cual puede realizar los mismos trabajos y tener la misma calidad en los artículos como la que fue adquirida de Italia, esto ayudara a mantener liquidez y utilizar aquellos recursos en la compra de materia prima para la fabricación.

- Es vital no dejar de darle importancia al marketing de los productos pues es la manera de que los clientes tengan en su mente los beneficios y calidad que cada artículo le puede brindar, generar publicidad de manera inorgánica en redes sociales se refiere a causar impacto sin tener la necesidad de pagar por pauta, esto se gana con frecuencia de interacciones en redes, buen material publicitario y que genere atención a los clientes.

3.5.1.4 Estrategias DA

- Para que exista una reactivación adecuada dentro de Anónima Ec es importante que las personas las cuales sean parte de la fuerza laboral cumplan con los perfiles adecuados para cada puesto de trabajo, para esto el proceso de selección debe ser minucioso ya que cada individuo será el apoyo operativo, intelectual y fuerza que brindara a cada actividad que la institución disponga para su giro de negocio.

- Como uno de los últimos caminos que Anónima Ec podría recurrir es realizar un préstamo bancario el cual solvente las necesidades operativas de fondo de corto plazo mientras las ventas de los activos se realicen con el fin de reactivar económicamente el negocio.

3.5.2 Matriz PEYEA

David (2013) califica a la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción como una herramienta poderosa para determinar que estrategias serían las más adecuadas para una empresa determinada: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva.

Los distintos ejemplos de perfiles estratégicos para la variedad de empresas son:

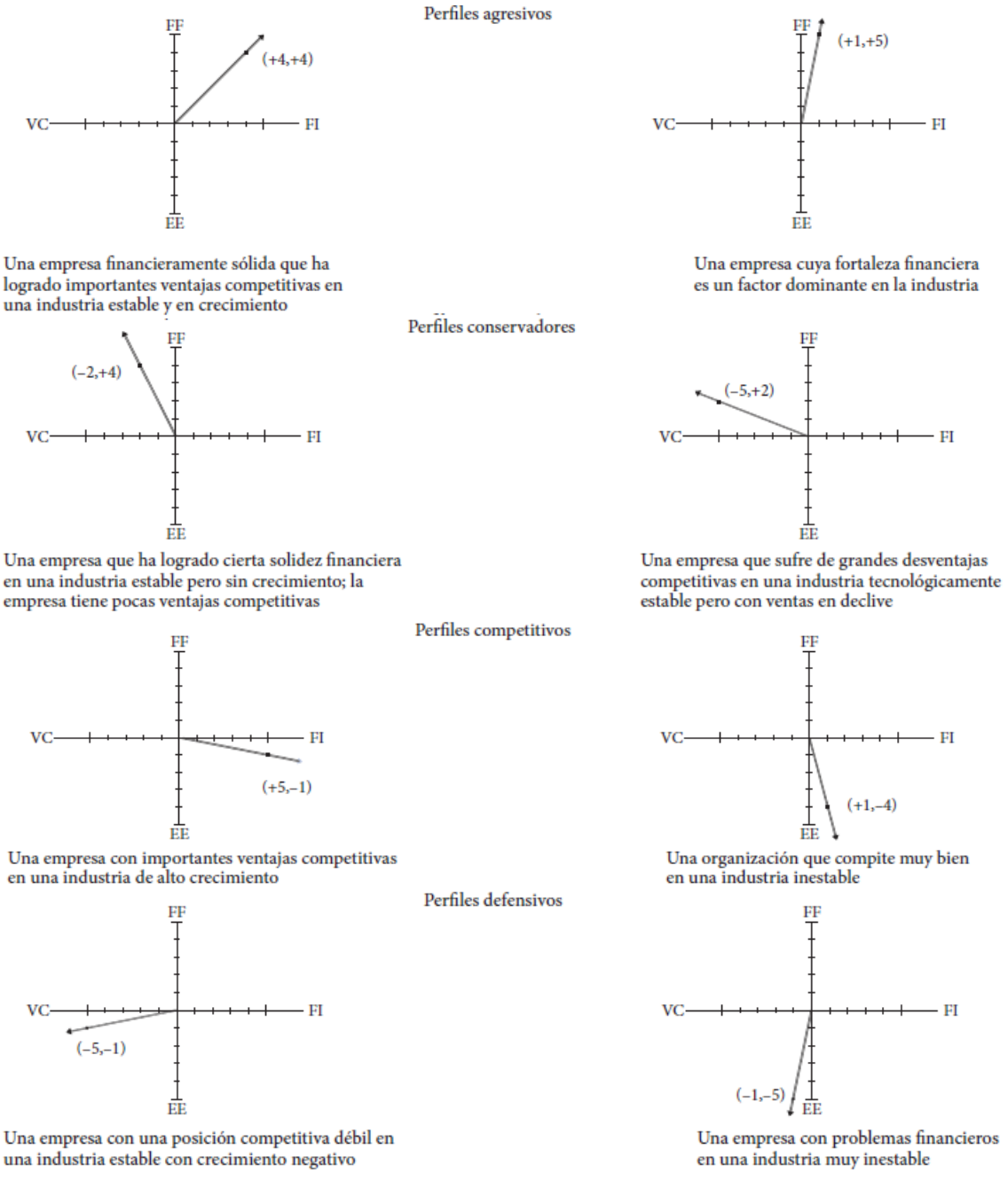


Figura 15: Perfiles estratégicos

Fuente: (David, 2013, pág. 180)

Al momento que la matriz determina visualmente en sus ejes cual estrategia va acorde a la situación de la empresa está compuesta de diferentes variables que se muestran en la tabla:

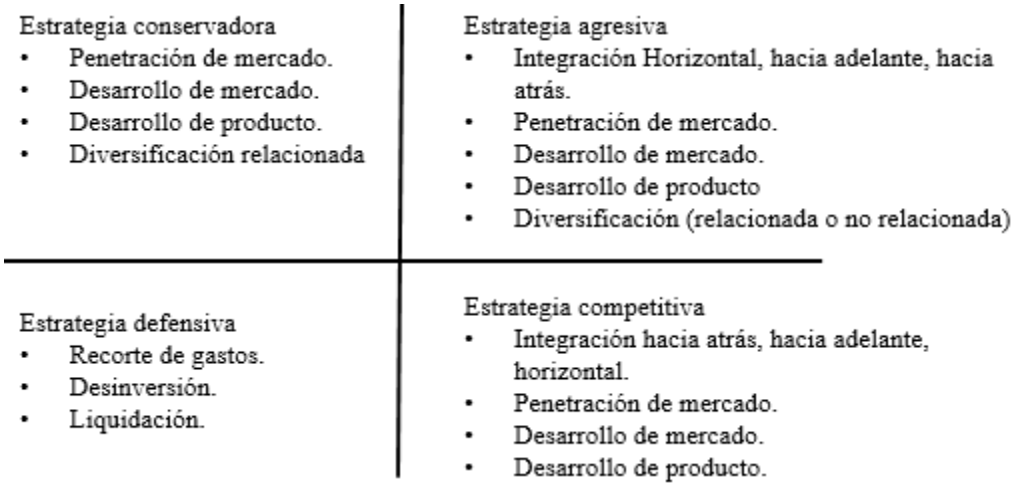


Figura 16: Ejes de estrategias

Fuente: (David, 2013, pág. 178)

En la tabla N°19 se determina la matriz PEYEA la cual será de apoyo para descubrir qué tipo de estrategia es la más adecuada, en función de fuerzas financieras, fuerza de la industria, estabilidad del entorno y ventaja competitiva.

Tabla 24: Matriz PEYEA

Fuerza Financiera (FF)	
1. No existe liquidez para el giro normal del negocio.	1
2. El rendimiento de la inversión es nula ya que hoy en día se paga intereses de las deudas adquiridas.	1
3. Existe un riesgo actualmente en el negocio por las elevadas deudas adquiridas para la producción.	1
Fuerza de la Industria (FI)	
1. Al producir botas, zapatos e impermeables la productividad de la empresa debe enfocarse en esto con el objetivo de producir al menor costo.	5
2. Gracias a las nuevas leyes que obliga a la industria ecuatoriana a adquirir equipos de seguridad existe un potencial crecimiento en el sector.	6
3. No existe una estabilidad financiera en la economía del país lo que puede crear inconvenientes en el cobro de facturas a empresas del gobierno o a quienes por falta de liquidez no podrían cancelar.	3
Estabilidad del Entorno (EE)	
1. El país se encuentra en cambios económicos, por lo que existe la incertidumbre del rumbo que tomará el nuevo gobierno.	-4
2. Los precios de la competencia son mayores a los de Anónima EC en algunos productos ya que solo son comercializadores.	-2
3. La competencia en el sector de dotación de seguridad industrial es cada vez más creciente lo que puede bajar la participación de mercado.	-5
Ventaja Competitiva. (VC)	
1. Anónima Ec posee más de 30 años de experiencia en el sector industrial lo que le capacita para ofrecer productos de total calidad.	-6
2. Anónima Ec al conocer al cien por ciento el mercado tiene la capacidad de varias proveedores de los distintos productos con la finalidad de generar mayor rentabilidad.	-5
3. El mercado confía y busca las marcas que Anónima Ec ofrece, pero por la situación económica del país hoy en día son capaces de arriesgar la calidad por el precio.	-5

Una vez asignado los valores a todas las fuerzas se debe sacar la puntuación promedio, sumando los valores de cada variable en cada dimensión y posteriormente dividiendo el resultado entre el número de variables dentro de la dimensión. Se suman los dos promedios del eje X y del Y, y así se traza la intersección de punto xy.

Tabla 25: Resultado Matriz PEYEA

Promedio para EE	-3,67
Promedio para VC	-5,33
Promedio para FI	4,67
Promedio para FF	1,00

Eje X	Eje Y
-0,67	-2,67

Mediante el análisis antes realizado y según lo expuesto anteriormente Anónima Ec se determina que Anónima Ec debe implementar estrategias del perfil defensivo, lo que significa que es necesario recortar gastos, y tomar decisiones respecto a la desinversión. Se encuentra dentro de una industria inestable además de ser una empresa con graves problemas financieros.

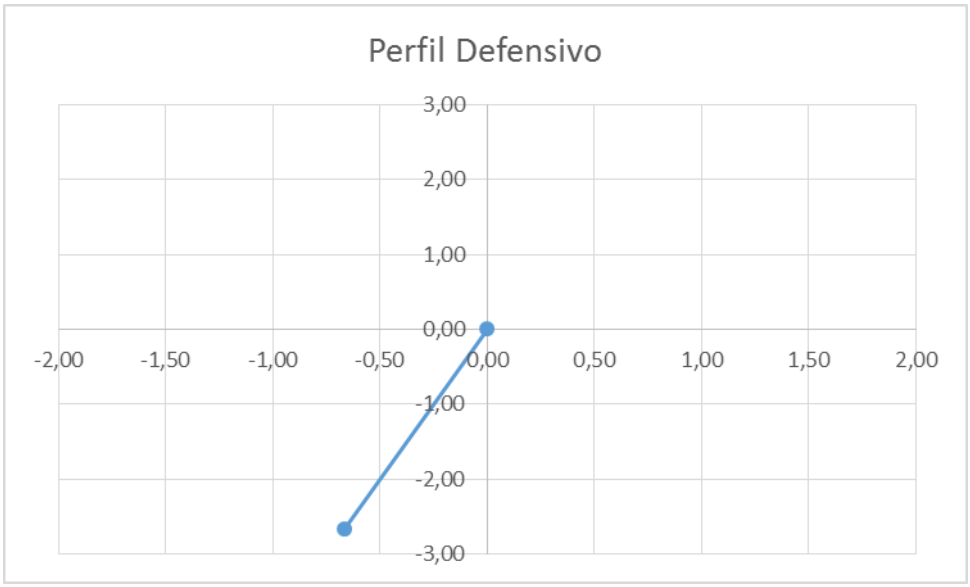


Figura 17: Resultado Matriz PEYEA

3.5.3 Matriz BCG

La matriz del Boston Consulting Group está diseñada con el afán de mejorar los esfuerzos que las empresas multidivisionales realizan, observar cuales son las características de una inversión, sus necesidades y la importancia del flujo de efectivo (David, 2013).

Esta matriz representa gráficamente la cartera de productos con su participación relativa de mercado y la tasa de crecimiento de la industria, así una empresa puede en base a estos importantes parámetros manejar de manera estratégica su cartera de negocios.

Las divisiones están ubicadas por cuadrantes:

Tabla 26: Divisiones Matriz BCG

I. Interrogantes o Incógnitas.	* Relativa baja participación de mercado, pero con una alto potencial de crecimiento.
	* Significan una fuerte necesidad de dinero, generando pocos ingresos.
	* Se debe decidir si se fortalece con alguna estrategia intensiva o se los vende.
II. Estrellas.	* Relativa alta participación de mercado, en una industria de alto crecimiento.
	* Representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad
	* Se deberían usar estrategias como integración hacia adelante, integración hacia atrás, integración horizontal, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto.
III. Vacas Lecheras	* Relativa alta participación de mercado, en una industria de bajo crecimiento.
	* Generan más efectivo del que necesitan.
	* Deben manejarse de manera que conserven una sólida posición durante un largo periodo de tiempo.
	* Se debería usar estrategias como desarrollo de productos o la diversificación / recorte de gastos o desinversión.
IV. Perros	* Relativa baja participación de mercado, en una industria de lento crecimiento o sin crecimiento
	* Se debería liquidarlas, desinvertir en ellas o recortar gastos.

Fuente: (David, 2013, pág. 185)

Estas divisiones siempre evolucionarán normalmente al contrario de las manecillas del reloj lo que significa que los perros podrían llegar a convertirse en incógnitas, las vacas lecheras en perros, aunque en ciertos casos podría suceder lo contrario. A continuación se presenta la matriz de BCG para Anónima Ec.

En primer lugar se determina la gama de productos más importantes para Anónima Ec con la cual se realizarán los cálculos correspondientes:

Tabla 27: Ventas – Año 2016 - 2017

División	Línea de productos.	Ventas año 2016	Ventas año 2017
1	Botas PVC	$ 379.316,12	$ 225.197,43
2	Zapato Importado	$ 68.521,44	$ 106.720,00
3	Ropa Impermeable	$ 107.412,41	$ 57.505,45
4	Zapato Económico	$ 22.840,48	$ 35.573,59
	TOTAL	$ 578.090,45	$ 424.996,47

La fórmula a utilizar para obtener la tasa de crecimiento de la industria será:

$$TC = \frac{Ventas\ último\ año - Ventas\ año\ anterior}{Ventas\ año\ anterior} * 100\%$$

Tabla 28: Tasa de crecimiento de la industria

División	Línea de productos	Ventas año 2016	Ventas año 2017	Tasa de crecimiento de la industria (%)
1	Botas PVC	$ 379.316,12	$ 225.197,43	-40,63
2	Zapato Importado	$ 68.521,44	$ 106.720,00	55,75
3	Ropa Impermeable	$ 107.412,41	$ 57.505,45	-46,46
4	Zapato Económico	$ 22.840,48	$ 35.573,59	55,75
	TOTAL	$ 578.090,45	$ 424.996,47	

Se interpreta por ejemplo que las ventas en botas pvc han disminuido en -41% en el 2017 respecto al año 2016.

Para la realización de la matriz se interpretará la participación relativa del mercado respecto a la competencia y las ventas generadas por anónima Ec.

Tabla 29: Participación relativa de mercado

División	Ingresos	Porcentaje de ingresos	Utilidades	Porcentaje de utilidades	Participación relativa en el mercado	Tasa de crecimiento de la industria (%)
1	$ 225.197,43	52,99	$ 56.299,36	49,02	8,00%	-40,63
2	$ 106.720,00	25,11	$ 32.016,00	27,88	1,00%	55,75
3	$ 57.505,45	13,53	$ 20.126,91	17,53	0,07%	-46,46
4	$ 35.573,59	8,37	$ 6.403,25	5,58	0,08%	55,75
	$ 424.996,47	100	$ 114.845,51	100		

En base a los datos analizados se establece la matriz donde se identifican los cuatro grupos: Estrellas, incógnitas, vacas lecheras y perros.

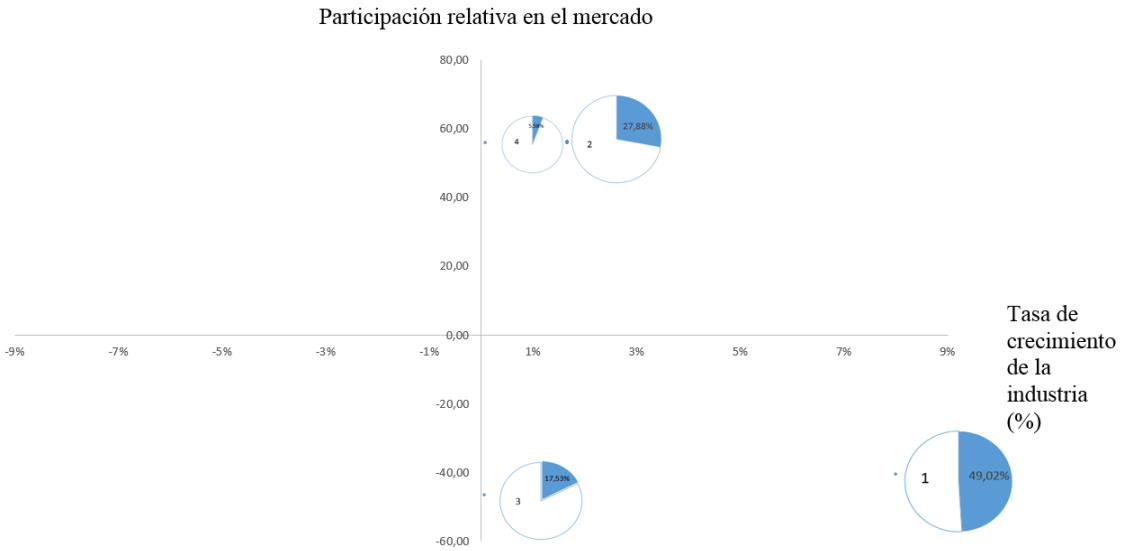


Figura 18: Resultado Matriz BCG

En base a los datos y la figura de la matriz se concluye que:

Tabla 30: Conclusión Matriz BCG

División	Línea de productos.	Producto - mercado al que pertenece actualmente	Posible estrategia a utilizarse
1	Botas PVC	Perros	Respecto a las botas PVC que es el principal producto que Anónimo Ec posee y el más representativo lo encontramos en este cuadrante por factores de liquidez que la empresa ha sufrido más que por participación e importancia del producto, es importante manejar la reducción de costos para convertirlo en más rentable y así en el largo plazo que este producto sea estrella,
3	Ropa Impermeable	Perros	En el caso de la ropa impermeable se ha incrementado la importación de este artículo a precios muy económicos por lo que se debe buscar el recorte de gastos enfocados en la materia prima.
2	Zapato Importado	Incógnitas	El zapato importado es un producto de calidad que compite en una industria de alto crecimiento, por la importación necesita de grandes cantidades de efectivo, generando poca rentabilidad por lo que se debe buscar alternativas del zapato siendo lo más conveniente ten china.
4	Zapato Económico	Incógnitas	Los zapatos económicos es un producto nuevo que se encuentra en desarrollo y que por el rápido crecimiento que ha tenido en la industria con un manejo adecuado de costos y producción será un producto estrella.

3.6 Estrategias específicas

Para Whellen (2013) las estrategias es la forma más eficaz de administrar las oportunidades y amenazas del entorno desarrollando planes a largo plazo con base en las fortalezas y debilidades de la compañía siendo el plan maestro con el que se logrará la misión y los objetivos, además de disminuir la desventaja competitiva y fortalecer la ventaja competitiva.

Los administrativos buscan constantemente mejorar sus resultados frente a sus rivales y vender más que el mercado, es necesario que existan objetivos claros en los cuales haya un direccionamiento el cual seguir, a continuación se presentan las estrategias específicas para cada objetivo.

Tabla 31: Estrategias específicas

OBJETIVO ESPECIFICO 1	ESTRATEGIAS
O.E.1. Mejorar la liquidez de la empresa.	E.1.1. Venta de bienes inmuebles improductivos
	E.1.2. Venta de inventario rezagado.

OBJETIVO ESPECIFICO 2	ESTRATEGIAS
O.E.2. Mejorar la atención a los clientes actuales.	E.2.1. Implementar un sistema de Call Center.

OBJETIVO ESPECIFICO 3	ESTRATEGIAS
O.E.3. Incrementar la cartera de clientes.	E.3.1. Implementar estrategia de marketing

OBJETIVO ESPECIFICO 4	ESTRATEGIAS
O.E.4. Mejorar de procesos internos.	E.4.1. Mejorar el proceso de despacho
	E.4.2. Incrementar el uso del sistema administrativo contable dentro de la organización.

OBJETIVO ESPECIFICO 5	ESTRATEGIAS
O.E.5. Mejorar el clima laboral.	E.5.1. Crear un ambiente de confianza entre gerentes y colaboradores

3.7 Proyectos estratégicos

Una vez que se ha determinado los distintos objetivos y estrategias como resultado de un plan, estos deben ser estructurados de tal manera que se priorice las actividades más importantes y relevantes para cumplir las metas planteadas, generar responsabilidades al equipo de trabajo, establecer tiempos y dar seguimiento a cada una de las actividades (Hill & Jones, 2009).

Es importante materializar cada objetivo específico y las estrategias que se realizaran para cumplirlos mediante un plan de acción, a continuación se incluyen los principales proyectos.

Tabla 32: Proyectos estratégicos

OBJETIVO ESPECIFICO 1	ESTRATEGIAS	PROYECTO 1
O.E.1. Mejorar la liquidez de la empresa.	E.1.1. Venta de bienes inmuebles improductivos	Plan de reactivación económica e incremento de liquidez
	E.1.2. Venta de inventario rezagado.	

OBJETIVO ESPECIFICO 2	ESTRATEGIAS	PROYECTO 2
O.E.2. Mejorar la atención a los clientes actuales.	E.2.1. Implementar un sistema de Call Center.	Programa de mejoramiento de atención al cliente.

OBJETIVO ESPECIFICO 3	ESTRATEGIAS	PROYECTO 3
O.E.3. Incrementar la cartera de clientes.	E.3.1. Implementar estrategia de marketing	Programa de incremento de cartera de clientes

OBJETIVO ESPECIFICO 4	ESTRATEGIAS	PROYECTO 4
O.E.4. Mejorar de procesos internos.	E.4.1. Mejorar el proceso de despacho	Plan de mejora interna.
	E.4.2. Incrementar el uso del sistema administrativo contable dentro de la organización.	

OBJETIVO ESPECIFICO 5	ESTRATEGIAS	PROYECTO 5
O.E.5. Mejorar el clima laboral.	E.5.1. Crear un ambiente de confianza entre gerentes y colaboradores	Implementación de proyecto de mejora del clima laboral.

PROYECTO ESTRATÉGICO 1

NOMBRE:

PLAN DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA E INCREMENTO DE LIQUIDEZ.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto se encuentra primeramente encaminado a realizar la venta de dos bodegas de 162m2 cada una ubicadas en el norte de la ciudad de con el fin de generar recursos y que estos puedan satisfacer las necesidades operativas de fondo de corto plazo que la empresa tiene como la compra de materia prima para la producción, compra de productos para la venta, pago proveedores, pago de servicios básicos, pago de sueldos, etc.

Se busca generar liquidez para que Anónima Ec tenga una reactivación de sus actividades y así cumplir con las obligaciones actuales de las mismas con la venta de las 2 bodegas por un estimado de $270.000 dólares, o en su defecto arrendar cada uno de ellas que generen ingresos mensuales pero que no sería el escenario adecuado por las necesidades actuales de Anónima EC

Además existen productos que Anónima Ec adquirió hace tiempo atrás pero que no tuvo la rotación esperada como varios tipos y modelos de zapatos de seguridad en tallas grandes, conos de PVC, triángulos de seguridad, y otros. Es necesario venderlos y convertirlos en dinero ya que representa aproximadamente $60.000 que hoy se encuentran amortizados, con estas ventas se podrán adquirir productos de alta rotación y que generen mayor rentabilidad a la empresa. Se busca utilizar los parqueaderos del almacén para que con ruido, colores y música al estilo mercado de pulgas las personas se acerquen y busquen los productos que más los convengan a precios especiales de promoción.

El uso de medios digitales para comunicar las distintas promociones con varias producciones de imágenes que generan impacto al consumidor dentro de redes sociales y que llamen a la acción de comprar los distintos productos en promoción

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.

Generar liquidez que permita reactivar a la empresa y cumplir adecuadamente sus necesidades operativas de fondos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.

- Venta de 2 bodegas de 162m2 cada una ubicadas en el norte de Quito valoradas por $270.000.

- Vender todo el inventario rezagado “huesos” que posee Anónima Ec con el objetivo de convertirlo todo en liquidez la manera más rápida posible.

Responsables.

Los responsables del proyecto serán la Gerencia y la Subgerencia quienes serán las personas que estarán involucradas en el proceso de negociación, el departamento de Ventas y bodega.

Duración.

El proyecto tendrá una duración de 2 meses.

Tabla 33: Plan de acción – Proyecto 1

PLAN DE ACCION PROYECTO 1							
Duración		2 meses					
Objetivo Institucional		Mejorar la liquidez de la empresa.					
Proyecto		PLAN DE REACTIVACIÓN ECONÓMICA E INCREMENTO DE LIQUIDEZ.					
Objetivo General del proyecto		Generar liquidez que permita reactivar a la empresa y cumplir adecuadamente sus necesidades operativas de fondos.					
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECUSOS		PRESUPUESTO
					HUMANOS	TECNOLOGICOS	
Realizar Avaluó de las bodegas ubicadas al norte de la ciudad de Quito	Gerencia y Contabilidad	4 días	Gerente General	Avaluó			$ 1.500,00
Publicar anuncio de ventas en medios digitales, anuncios físicos en los exteriores de las y envió de notificación de venta a la red empresarial de Anónima Ec.	Toda la empresa.	2 días	Diseño grafico	Publicaciones	Todo el personal	Equipo de computo	$ 50,00
Realizar visitas presenciales en las bodegas con aquellas personas que están interesadas, con el objetivo de cerrar negociaciones.	Gerencia y Contabilidad	12 días	Gerente General	N° Personas que visitan las bodegas	Gerente		
Realizar contrato de compra venta y todas los requisitos legales.	Gerencia y Subgerencia	12 días	Gerente General	Contratos y documentos legales	Gerente	Equipo de computo	$ 1.500,00
Inventariar y valorizar el inventario rezagado	Dpto. de Bodega	4 días	Bodeguero	Informe de Inventario	Dpto. bodega	Equipo de computo	
Determinar los precios y promocionales para cada producto rezagado	Gerencia y Contabilidad	1 día	Contabilidad	Lista de precios	Contabilidad y finanzas	Equipo de computo	
Gestionar la adecuación logística de perchas, música y espacios en los parqueaderos para la venta tipo mercado de pulgas.	Bodega y Dpto. de Ventas	3 días	Bodeguero	Infraestructura	Dpto. bodega y Dpto. Ventas	Instalaciones, muebles y enseres	$ 200,00
Diseño y publicaciones de material grafico de promociones y evento de mercado de pulgas en redes sociales	Toda la empresa.	2 días	Diseño grafico	Publicaciones	Diseño grafico	Equipo de Sonido	
Apertura y venta de mercado de pulgas de seguridad industrial	Toda la empresa	10 días	Asistente de Ventas	Infraestructura	Todo el personal	Equipo de computo	
Evaluación de ventas diarias e impacto en redes sociales.	Gerencia y Contabilidad	10 días	Contabilidad	Facturación	Contabilidad y finanzas	Equipo de computo	

PROYECTO ESTRATÉGICO 2

NOMBRE:

PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

El presente proyecto está orientado a diseñar un programa con el cual se mantenga un contacto continuo y personalizado con los clientes para ofrecer productos, mantener relaciones sociales o cobrar una factura, se busca crear necesidad continua de productos a los clientes y que Anónima Ec pueda suplir la misma además de que exista constante presencia de marca.

Se busca crear fuertes vínculos que hagan más sencillo establecer nuevas y mayores negociaciones en un futuro gracias a una atención más personalizada y que estos clientes pueden llegar a recomendar a otras empresas los productos y servicios que ofrece Anónima EC

OBJETIVO DEL PROYECTO.

Mejorar el servicio a clientes actuales con una atención más personalizada.

RESPONSABLES.

Las personas responsables del presente proyecto serán el Gerente General, el departamento de ventas y Asistente Administrativo.

DURACIÓN.

El proyecto tiene una duración piloto de 12 meses.

Tabla 34: Plan de acción – Proyecto 2

PLAN DE ACCION PROYECTO 2							
Duración		12 mes					
Objetivo Institucional		Mejorar la atención a los clientes actuales.					
Proyecto		PROGRAMA DE MEJORAMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE					
Objetivo General del proyecto		Mejorar el servicio a clientes actuales con una atención más personalizada.					
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECUSOS		PRESUPUESTO
					HUMANOS	TECNOLOGICOS	
Descarga y depuración de cartera de clientes del sistema.	Dpto. de Ventas y Contabilidad	5 días	Asistente de Ventas	Cartera de clientes	Dpto. ventas	Equipo de computo	
Dar una calificación a cada cliente por importancia y cantidad de compra.	Dpto. de ventas	3 días	Subgerente	Categorización de clientes	Dpto. ventas	Equipo de computo	
Planificar un cronograma de llamadas por día, donde según la importancia del cliente debe ser llamado mínimo 1 vez al mes.	Dpto. de Ventas	3 días	Asistente de Ventas	Cronograma de trabajo	Asistente de Ventas y Dpto. Ventas	Equipo de computo	
Plantear estrategias y speach de ventas	Gerencia	2 día	Asistente de Ventas y Gerencia	Speach	Dpto. ventas	Equipo de computo	
Realizar llamadas de prueba junto a la Gerencia para ajustar inconvenientes que podrían existir	Dpto. de Ventas y Gerencia	4 días	Asistente de Ventas y Gerencia	Facturación o Cobranzas	Asistente de Ventas y Dpto. Ventas	Equipo de computo, teléfonos	
Trabajo de Call center para ventas, cobranzas, manejo de marca, etc.	Dpto. de Ventas, Contabilidad, Gerencias	350 días	Asistente de Ventas	Reportes	Asistente de Ventas y Dpto. Ventas	Equipo de computo, teléfonos	
Responder a las solicitudes de las clientes al momento que se receptan las mismas, enviando información, cotizaciones, facturas a tiempo.	Dpto. de Ventas, Contabilidad, Gerencias	350 días	Asistente de ventas	Cotización, facturas, cobros.	Asistente de Ventas y Dpto. Ventas	Equipo de computo, teléfonos	
Realizar actividad de post venta	Dpto. de Ventas	350 días	Asistente de Ventas	Reportes	Asistente de Ventas y Dpto. Ventas	Equipo de computo, teléfonos	
Enviar informes diarios de las llamadas a la gerencia.	Dpto. de Ventas y Gerencia	350 días	Asistente de Ventas	Reportes	Asistente de Ventas y Dpto. Ventas	Equipo de computo, teléfonos	

PROYECTO ESTRATÉGICO 3

NOMBRE

PROGRAMA DE INCREMENTO DE CARTERA DE CLIENTES.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

El presente proyecto busca que los productos que Anónima Ec produce y comercializa se comuniquen al público en general la excelente calidad y significativos beneficios cada uno de ellos brindan para así concientizar al consumidor sobre el artículos de seguridad que está consumiendo además de con esto ampliar la cartera de clientes.

Aunque en la actualidad la tendencia está en consumidor los productos menos costosos, Anónima Ec, puede aprovechar de la competitividad que bridan lo artículos que manejan.

La estrategia de marketing y comunicación debe enfatizar en la difusión de los beneficios y características que los productos brindan al obrero para así captar nuevos clientes y que la cartera aumente. El Comercial ABC y más importante para la compañía tiene la capacidad de brindar apertura a que se realice trabajo dentro de los almacenes con mercaderistas, difusión de videos en perchas, presencia en la página web y revistas por lo que es ideal aprovechar estas facilidades para la difusión de cada uno de los productos.

Apalancarse con el marketing digital y el impacto que puede generar en las distintas redes sociales, google e internet en general. Para esto es importante contratar a una persona que tenga conocimiento tanto de diseño gráfico como de marketing convencional y digital.

OBJETIVO DEL PROYECTO.

Comunicar al consumidor final la excelente calidad y variedad de beneficios que los distintos artículos de seguridad ofrecen.

RESPONSABLES.

Este proyecto estará a cargo de la persona de Diseño Gráfico.

DURACIÓN.

El presente proyecto tiene una duración de 3 meses.

Tabla 35: Plan de acción – Proyecto 3

PLAN DE ACCION PROYECTO 3							
Duración	3 meses						
Objetivo Institucional	Incrementar la cartera de clientes.						
Proyecto	PROGRAMA DE INCREMENTO DE CARTERA DE CLIENTES.						
Objetivo General del proyecto	Comunicar al consumidor final la excelente calidad y variedad de beneficios que los distintos artículos de seguridad ofrecen.						
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECUSOS		PRESUPUESTO
					HUMANOS	TECNOLOGICOS	
Contratar una persona en diseño grafico	Gerencia	5 días	Gerencia	Contrato	Gerente	Equipo de computo	
Planificar una estrategia de marketing para los próximos 6 meses	Dpto. Ventas, Gerencia, Diseño grafico.	5 días	Diseño grafico	Planificación	Diseño grafico	Equipo de computo	
Diseñar todo lo referido a marketing mensualmente.	Diseño grafico	5 días	Diseño grafico	Campañas publicitarias	Diseño grafico	Equipo de computo	
Diseñar videos que proyecten beneficios de los productos para proyectar en distribuidores.	Diseño grafico	10 días	Diseño grafico	Campañas publicitarias	Diseño grafico	Equipo de computo	
Pautar en redes sociales e internet manteniendo la frecuencia.	Toda la empresa	2 día	Asistente administra	Estadísticas y Frecuencia en redes	Asistente administrativo	Equipo de computo	
Analizar estadísticas e impactos de cada campaña en redes.	Gerencia	3 días	Asistente administra	estadísticas	Asistente administrativo	Equipo de computo, teléfonos	
Replicar cada mes siguiente aquellas campañas que han tenido éxito.	Dpto. de Ventas, Contabilidad, Gerencias	60 días	Diseño grafico	Campañas publicitarias	Asistente administrativo	Equipo de computo, teléfonos	

PROYECTO ESTRATÉGICO 4

NOMBRE:

PLAN DE MEJORA INTERNA DE ENTREGA.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

El proyecto se encuentra encaminado a realizar un diagnóstico del proceso de despacho de mercadería que realiza la empresa que con un prestigio de 30 años ahora ha llegado a verse afectado por el tema de incumplimiento en tiempos y cantidades de los pedidos.

Se busca realizar un análisis de cómo invertir los inconvenientes de entrega empezando desde el momento de la venta cuando el sistema no arroja los inventarios correctos del producto que se puede ofrecer para entrega inmediata, inconvenientes en la planificación de producción, compra y mayormente falta de liquidez para la adquisición de productos de terceros, además es importante agregar que la fuerza laboral disminuyo por lo que no se cuenta con un chofer a tiempo completo.

Es importante crear conciencia en el personal de la importancia del uso de medios tecnológicos como el internet, correo electrónico y sistema administrativo contable para las distintas actividades que la empresa realiza, entre ellos manejo de inventarios, compras, facturación, producción, ventas, etc., por lo que en este momento por ejemplo se es difícil tomar una orientación correcta frente los problemas financieros o de abastecimiento que Anónima Ec podría estar cursando pues no se tiene la información real dentro del sistema.

Se busca que cada colaborar desde sus actividades y responsabilidades institucionales trabaje con y dentro del sistema.

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO.

Reestructurar procesos específicos de la empresa con el fin de ser más eficientes y optimizar los recursos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS DEL PROYECTO.

- Determinar el proceso de entregas de pedidos con el fin de mejorar y ser más eficientes con el cliente.

- Crear conciencia que el personal que trabaja para Anónima Ec realice sus actividades dentro del sistema, sea para realizar consulta o creación de cualquier información.

RESPONSABLES.

Los responsables del proyecto serán los jefes del área de bodega, venta y logística, conjuntamente con el gerente general y demás personal de la empresa.

Duración.

El proyecto tiene una duración de 2 meses, iniciando con las primeras actividades como un piloto para generar permanencia.

Tabla 36: Plan de acción – Proyecto 4

PLAN DE ACCION PROYECTO 4							
Duración	2 meses						
Objetivo Institucional	Mejorar de procesos internos.						
Proyecto	PLAN DE MEJORA INTERNA.						
Objetivo General del proyecto	Reestructurar procesos específicos de la empresa con el fin de ser más eficientes y optimizar los recursos.						
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECUSOS		PRESUPUESTO
					HUMANOS	TECNOLOGICOS	
Comprometer vía contrato el buen uso del sistema y la información	toda le empresa	1 día	Gerencia	N° de personas en contrato	Gerente		
Capacitación del sistema administrativo contable	toda le empresa	3 días	Gerencia	informa de resultados	Gerente	Equipo de computo	
Nombramiento de responsables en el procedimiento de despacho	toda le empresa	1 día	Gerencia	N° de personas al cargo	Gerente		
Uso del sistema contable administrativo para carga de información de inventarios	Bodega	5 días	Bodeguero	Inventario en sistema	Dpto. de bodega.	Equipo de computo	
Control de la información diaria de los inventarios y ventas.	Gerencia	1 día	Gerencia	informa de resultados	Gerente	Equipo de computo	
Observación del procedimiento de despacho diario	toda le empresa	1 día	Gerencia	informa de resultados	Gerente	Equipo de computo	
Lluvia de ideas para mejorar los procedimientos que pueden ser mejorados	toda le empresa	2 día	Gerencia	Acta de reunión	Todo el personal	Equipo de computo	
Presentación de propuesta para reestructurar	toda le empresa	1 día	Gerencia	Acta de reunión	Todo el personal	Equipo de computo, teléfonos	
Implementación de propuesta	toda le empresa	30 días	Gerencia y bodeguer	Medición de eficiencia de entrega	Asistente administrativo	Equipo de computo, teléfonos	
Evaluación de resultados	Gerencia	15 días	Gerencia	Informa de comparación con resultado anterior	bodeguero	Equipo de computo, teléfonos	
retroalimentación	Gerencia	15 días	Gerencia	Informa de comparación con resultado anterior	bodeguero	Equipo de computo, teléfonos	

PROYECTO ESTRATÉGICO 5

NOMBRE:

IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO DE MEJORA DEL CLIMA LABORAL.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO.

El presente proyecto está orientado para que Anónima Ec tenga una reactivación institucional adecuada y eficaz, para esto se busca que siguán varias estrategias y lineamientos estrictos para mejorar el clima laboral.

Base importante para una estrategia que involucra la gestión de recursos humanos para un ambiente de trabajo óptimo es mantener 4 principio de bioética y deontología fundamentada en la conducta entre colaboradores y la gerencia: No maleficencia, recoge el concepto de no hacer el mal a nadie ante cualquier situación, mantener un buen liderazgo, y que las acciones que se tomen no afecten a los demás dentro de cada lugar de trabajo sea desde el sector obrero hasta el gerencial. El de justicia está enfocado a que exista una inclusión e igualdad entre todos los miembros de la organización, y sin importar sus condiciones tenga los mismos derechos, que si existe algún inconveniente que pueda buscar soluciones que sean favorables para todas las partes. Autonomía, donde cada trabajador con responsabilidad institucional y cuidando los intereses de la empresa tenga la autonomía de tomar decisiones. Beneficencia, donde proyecta la necesidad de la persona de crecer dentro de una institución, que pueda crear un plan de carrera, y que con cada una de estas pueda sentir motivación al entregar sus conocimientos, capacidades y fuerza de trabajo siendo la institución la más favorecida al fidelizar a sus trabajadores.

OBJETIVO GENERAL DEL PROYECTO

Mejorar el clima laboral dentro de la institución.

RESPONSABLES.

Los responsables del proyecto serán todas las personas que pertenecen a la organización.

DURACIÓN.

El proyecto tendrá una duración de 2 meses.

Tabla 37: Plan de acción – Proyecto 5

PLAN DE ACCION PROYECTO 5							
Duración	2 meses						
Objetivo Institucional	Mejorar el clima laboral.						
Proyecto	IMPLEMENTACIÓN DE PROYECTO DE MEJORA DEL CLIMA LABORA						
Objetivo General del proyecto	Mejorar el clima laboral dentro de la institución.						
ACTIVIDAD	ALCANCE	DURACIÓN	RESPONSABLE	INDICADOR DE ÉXITO	RECUSOS		PRESUPUESTO
					HUMANOS	TECNOLOGICOS	
Contratación adecuada del personal	Toda la empresa	1 día	Gerencia	Personas contratadas	Gerente		
Legalización de contratos	Toda la empresa	1 día	Contabilidad	Contratos	Gerente	Equipo de computo	
Socialización, Inducción y capacitación para cada área y actividad de trabajo	Toda la empresa	1 día	Gerencia	Capacitación	Gerente	Equipo de computo	
Capacitación del sistema administrativo contable	toda le empresa	3 días	Gerencia	informa de resultados	Gerente	Equipo de computo	
Capacitación del producto que comercializara	toda le empresa	2 días	Gerencia	informa de resultados	Gerente	Equipo de computo	
Información de la política comercial	toda le empresa	1 días	Gerencia	informa de resultados	Gerente	Equipo de computo	
Dotación de implementos necesarios de uso laboral	toda le empresa	1 días	Gerencia	informa de resultados	Gerente	Equipo de computo	
Implementación de propuesta	toda le empresa	30 días	Gerencia y bodeguera	Medición de eficiencia de entrega	Asistente administrativo}	Equipo de computo, teléfonos	
Evaluación de resultados	Gerencia	15 días	Gerencia	Informa de comparación con resultado anterior	bodeguero	Equipo de computo, teléfonos	
retroalimentación, reuniones permanentes para revisión de inquietudes o sugerencias	Gerencia	15 días	Gerencia	Informa de comparación con resultado anterior	bodeguero	Equipo de computo, teléfonos	

3.8 Cuadro de Mando Integral

El Balanced Scorecard es una de las técnicas diseñadas para equilibrar las mediciones financieras con las no financieras para así evaluar y controlar las distintas estrategias, que contienen una mezcla de objetivos financieros y estratégicas previamente escogidas y ajustadas al negocio (David, 2013).

El cuadro de mando integral debe transformar aquellos objetivos y estrategias plasmados en el pasado en objetivos e indicadores tangibles, siendo medidas objetivas y fácilmente cuantificables de resultados siendo un sistema efectivo de medición táctico u operativo (Kaplan, 2013).

Para la evaluación de la propuesta de plan estratégico que se ha desarrollado para Anónima Ec se detalla a continuación el cuadro de mando integral Tabla 33, donde se refleja cada uno de los objetivos estratégicos dentro de cada perspectiva dando un indicador especifica que se usara para medir la realización de la meta establecida.

Tabla 38: Cuadro de Mando Integral

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Nombre del Indicador	UNIDAD	META	RANGO DE UBICACIÓN		
Financiera	Mejorar la liquidez de la empresa.	**Liquidez General =** Activo Corriente - Pasivo Total	%	25	25	10	5
Cliente	Mejorar la atención a los clientes actuales.	**Satisfacción del cliente =** Número total de clientes que contactan a la empresa con alguna queja o reclamo / Total de clientes atendidos	%	80%	80%	60%	40%
	Incrementar la cartera de clientes.	**Nuevos clientes =** Clientes Dic 2017 - Clientes Jun 2017	N°	90	90	20	5
Proceso Interno	Mejorar de procesos internos de entrega.	**Tiempos de entrega** = Día de Entrega del producto al cliente - Día de facturación del pedido.	horas	72	72	120	192
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar el clima laboral.	Encuesta de satisfacción de empleados PSCT = Er * Bi * [(Hi + Es + Se) / 3]	%	90	90	60	30

4 ESTUDIO FINANCIERO

La realización del estudio financiero es parte fundamental para la evaluación de la viabilidad de la propuesta de plan estratégico, donde se busca la factibilidad, sustentabilidad y rentabilidad en el tiempo para cumplir con los objetivos planteados en los proyectos, estos deben ser implementados siempre y cuando cumplan ciertas características como la capacidad de mantenerse operando en el tiempo planificado para el proyecto y que además otorguen un beneficio económico a largo plazo, este análisis ayudará a establecer el beneficio que el proyecto brindará a la compañía Anónima Ec si es capaz de sobrellevar sus actividades según la propuesta (Anzil, 2017).

En este estudio se analizará el Estado de Resultados 2017 con el propósito de evaluar como reaccionara la empresa proyectando los resultados a 5 años con la propuesta de plan estratégico, este se enfocara en la venta de un activo y de los inventarios rezagados por lo que se brindara información financiera de estas cuentas en el siguiente análisis, además que permitirá establecer cuáles serán los costos y gastos en que se incurrirán.

4.1 Activos

4.1.1 Activos Fijos

Según la Nic 16 los activos fijos o propiedad, planta y equipo es aquella que una entidad es dueña para dar uso en la producción o suministro de sus bienes o servicios, puede ser para ser arrendado a terceros o a su vez para uso administrativo con el objetivo de ser utilizado por más de un periodo.

Tabla 39: Activos Fijos

2. ACTIVOS NO CORRIENTE		**556.093,35**
2.01 ACTIVOS FIJOS	**591.406,42**	
2.01.01 EDIFICIOS	200.000,00	
2.01.02 EQUIPOS DE OFICINA	4.959,15	
2.01.03 EQUIPO DE COMPUTO	2.836,81	
2.01.04 MUEBLES Y ENSERES	680,00	
2.01.05 MAQUINARIA Y EQUIPO	317.125,10	
2.01.06 VEHÍCULOS	65.805,36	

Los activos fijos que posee la compañía Anónima Ec están valorados en $591.406, los cuales representan un alto costo financiero por la subutilización actual de varios de ellos, es la razón de la implementación de la estrategia enfocada en la venta de las bodegas para crear liquidez en la empresa.

4.1.2 Inventarios

Para Merchán (2015) los inventarios son activos que deberían ser vendidos dentro del periodo contable o aquellos que están en proceso de producción, suministros o materias primas. Una empresa como Anónima Ec podría clasificar sus inventarios en materia prima, productos en proceso y productos terminados, además de su parte comercial manteniendo inventario de mercadería. A continuación en la tabla N se muestra el inventario a Diciembre de 2017 de la compañía (Merchán Fossati, 2015).

Tabla 40: Inventarios

1.03 INVENTARIOS		**247.070,39**
1.03.01 INVENTARIO MATERIA PRIMA	24.000,00	
1.03.02 INVENTARIO PRODUCT TERMINA	223.070,39	

De los $223.070, 39 los $52.386 dólares es el valor del Inventario rezagado (hueso) el cual debe ser convertido en liquidez de la forma más urgente ya que no ha tenido rotación por varios años y puede llegar a echarse a perder el producto por lo que es importante la implementación del proyecto para salir de estos artículos.

4.2 Balance General

El estado de situación financiera o balance general es el cual mediante los registros contables efectuados dentro de un periodo anual representa la situación de los activos, pasivos y el estado de su patrimonio para comprender el estado general de la compañía.

Tabla 41: Balance General Consolidado

ANÓNIMA EC.

BALANCE GENERAL CONSOLIDADO (EXPRESADO EN DÓLARES)

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

ACTIVOS					
1. ACTIVOS CORRIENTE		**334.204,33**	**3. PASIVO**		**315.879,52**
1.01 CAJA Y BANCOS	**2.849,36**		**3.01 PASIVO CORRIENTE**	**67.469,53**	
1.01.01. BANCOS	2.849,36		3.01.01 CUENTAS Y DOCUMENTOS X PAGAR	67.469,53	
1.02 ACTIVO FINANCIEROS	**59.856,84**		**3.02 OBLIGACIONES CON INSTITUCIONES FINANCIER**	**220.841,06**	
1.02.01 CUENTAS POR COBRAR	60.461,45		3.02.01 INSTITUCIONES FINANCIERAS	220.841,06	
1.02.02 (-) PROV. CUENTAS INCOBRABLES	(604,61)		**3.03 OTRAS OBLIGACIONES CORRIENTES**	**18.017,38**	
1.03 INVENTARIOS	**247.070,39**		3.02.01 IESS X PAGAR	3.328,48	
1.03.01 INVENTARIO MATERIA PRIMA	24.000,00		3.01.02 POR BENEFICIOS DE LEY A EMPLEADOS	10.448,07	
1.03.02 INVENTARIO PRODUCTO TERMINADO	223.070,39		3.01.03 MUNICIPALES, SIC Y OTRAS ENTIDADES	4.240,83	
			3.04 ANTICIPO DE CLIENTES	**9.551,55**	
1.04 SERVICIOS Y OTROS PAGOS ANTICIPADOS	**24.427,74**		3.04.01 ANTICIPO DE CLIENTES	9.551,55	
1.04.01 CRÉDITO TRIBUTARIO A FAVOR DE LA EMPRESA IVA	24.427,74				
2. ACTIVOS NO CORRIENTE		**556.093,35**	**4. PATRIMONIO NETO**		**574.418,16**
2.01 ACTIVOS FIJOS	**591.406,42**		**4.01 CAPITAL**	**729.151,35**	
2.01.01 EDIFICIOS	200.000,00		4.01.01 RESERVAR LEGAL	11.715,79	
2.01.02 EQUIPOS DE OFICINA	4.959,15		4.01.03 CAPITAL SUSCRITO	168.629,00	
2.01.03 EQUIPO DE COMPUTO	2.836,81		4.01.04 APORTE DE SOCIOS	548.806,56	
2.01.04 MUEBLES Y ENSERES	680,00		**4.02 RESULTADOS ACUMULADOS**	**(69.219,65)**	
2.01.05 MAQUINARIA Y EQUIPO	317.125,10		4.02.01 RESULTADOS ACUMULADOS	(69.219,65)	
2.01.06 VEHÍCULOS	65.805,36		**4.03 RESULTADOS DEL EJERCICIO**	**(85.513,54)**	
2.02 DEP ACUMULADA	**(35.313,07)**		4.03.01 GANANCIA / PERDIDA NETA DEL PERIODO	(85.513,54)	
2.02.01 DEP MAQUINARIA Y EQUIPO	(35.313,07)				
3. TOTAL ACTIVO		**890.297,68**	**TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO**		**890.297,68**

4.3 Estado de Resultados

El estado de resultados tiene como finalidad detallar cual fue la pérdida o utilidad que obtuvo una compañía dentro del periodo contable, además de detallar como se obtuvieron esos resultados observando los ingresos, los costos de producir lo que se vende y cuáles son sus gastos.

A continuación se detalla el Estado financiero.

4.3.1 Estado de resultados 2017

Tabla 42: Estado de resultados 2017

ANÓNIMA EC.

ESTADO DE RESULTADOS (EXPRESADO EN DÓLARES)

DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017

INGRESOS			
5. INGRESOS			**474.464,63**
5.01 VENTAS		**474.464,63**	
5.01.01 VENTAS CON TARIFA 12%	474.464,63		
EGRESOS			
6. COSTO DE VENTAS			**400.679,99**
6.01 COSTO DE VENTAS		**400.679,99**	
6.01.01 COSTO DE VENTAS	400.679,99		
7. GASTOS			**159.298,18**
7.01 GASTOS ADMINISTRATIVOS		55.372,71	
7.02 GASTOS DE VENTA Y GENERALES		76.035,28	
7.04 GASTOS FINANCIEROS		27.890,19	
PERDIDA DEL EJERCICIO			**(85.513,54)**

4.3.2 Estado de resultados proyectada sin proyecto

Tabla 43: Estado de resultados proyectada sin proyecto

SIN PROYECTO						
INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
5. INGRESOS	**474.464,63**	**526.655,74**	**584.587,87**	**648.892,54**	**720.270,72**	**799.500,49**
5.01 VENTAS	**474.464,63**	**526.655,74**	**584.587,87**	**648.892,54**	**720.270,72**	**799.500,49**
5.01.01 VENTAS CON TARIFA 12% EGRESOS	474.464,63	526.655,74	584.587,87	648.892,54	720.270,72	799.500,49
6. COSTO DE VENTAS	**400.679,99**	**444.754,79**	**493.677,82**	**547.982,38**	**608.260,44**	**675.169,08**
6.01 COSTO DE VENTAS	**400.679,99**	**444.754,79**	**493.677,82**	**547.982,38**	**608.260,44**	**675.169,08**
6.01.01 COSTO DE VENTAS	400.679,99	444.754,79	493.677,82	547.982,38	608.260,44	675.169,08
7. GASTOS	**131.407,99**	**135.350,23**	**139.410,74**	**143.593,06**	**147.900,85**	**152.337,88**
7.01 GASTOS ADMINISTRATIVOS	55.372,71	57.033,89	58.744,91	60.507,26	62.322,47	64.192,15
7.02 GASTOS DE VENTA Y GENERALES	76.035,28	78.316,34	80.665,83	83.085,80	85.578,38	88.145,73
RESULTADO DEL EJERCICIO	**(57.623,35)**	**(53.449,28)**	**(48.500,68)**	**(42.682,90)**	**(35.890,57)**	**(28.006,47)**

4.3.3 Estado de resultados proyectado con proyecto

Tabla 44: Estado de resultados proyectado con proyecto

ANÓNIMA EC.

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO (EXPRESADO EN DOLARES)

CON PROYECTO						
INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
5. INGRESOS	**474.464,63**	**574.102,20**	**694.663,66**	**840.543,03**	**1.017.057,07**	**1.230.639,06**
5.01 VENTAS	**474.464,63**	**574.102,20**	**694.663,66**	**840.543,03**	**1.017.057,07**	**1.230.639,06**
5.01.01 VENTAS CON TARIFA 12% EGRESOS	474.464,63	574.102,20	694.663,66	840.543,03	1.017.057,07	1.230.639,06
6. COSTO DE VENTAS	**400.679,99**	**484.822,79**	**586.635,57**	**709.829,04**	**858.893,14**	**1.039.260,70**
6.01 COSTO DE VENTAS	**400.679,99**	**484.822,79**	**586.635,57**	**709.829,04**	**858.893,14**	**1.039.260,70**
6.01.01 COSTO DE VENTAS	400.679,99	484.822,79	586.635,57	709.829,04	858.893,14	1.039.260,70
7. GASTOS	**131.407,99**	**133.379,11**	**135.379,80**	**137.410,49**	**139.471,65**	**141.563,73**
7.01 GASTOS ADMINISTRATIVOS	55.372,71	56.203,30	57.046,35	57.902,05	58.770,58	59.652,13
7.02 GASTOS DE VENTA Y GENERALES	76.035,28	77.175,81	78.333,45	79.508,45	80.701,07	81.911,59
RESULTADO DEL EJERCICIO	**(57.623,35)**	**(44.099,70)**	**(27.351,71)**	**(6.696,50)**	**18.692,28**	**49.814,63**

4.3.4 Análisis Incremental

Según Ross (2010) el análisis incremental para realizar la evaluación del proyecto son todos los cambios en los flujos de efectivo esperados en una compañía que son la consecuencia directa el mismo. Es la diferencia entre los flujos esperados con un proyecto y los flujos sin el proyecto (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010).

Tabla 45: Análisis Incremental

ANÓNIMA EC.

ANÁLISIS INCREMENTAL					
INGRESOS	2018	2019	2020	2021	2022
5. INGRESOS	**47.446,46**	**110.075,79**	**191.650,50**	**296.786,36**	**431.138,56**
5.01 VENTAS	**47.446,46**	**110.075,79**	**191.650,50**	**296.786,36**	**431.138,56**
5.01.01 VENTAS CON TARIFA 12%	**47.446,46**	**110.075,79**	**191.650,50**	**296.786,36**	**431.138,56**
EGRESOS					
6. COSTO DE VENTAS	**40.068,00**	**92.957,76**	**161.846,67**	**250.632,71**	**364.091,62**
6.01 COSTO DE VENTAS	**40.068,00**	**92.957,76**	**161.846,67**	**250.632,71**	**364.091,62**
6.01.01 COSTO DE VENTAS	**40.068,00**	**92.957,76**	**161.846,67**	**250.632,71**	**364.091,62**
7. GASTOS	**1.971,12**	**4.030,94**	**6.182,57**	**8.429,20**	**10.774,15**
7.01 GASTOS ADMINISTRATIVOS	**830,59**	**1.698,56**	**2.605,21**	**3.551,90**	**4.540,01**
7.02 GASTOS DE VENTA Y GENERALES	**1.140,53**	**2.332,38**	**3.577,36**	**4.877,30**	**6.234,14**
RESULTADO DEL EJERCICIO	**5.407,34**	**13.087,10**	**23.621,26**	**37.724,45**	**56.272,79**

4.4 Análisis del Proyecto

4.4.1 Flujo de Caja

En el flujo de Caja se detalla los ingresos y los egresos netos de dinero del proyecto el cual será de utilidad para determinar la viabilidad y resultado del proyecto de donde se extraerán los flujos para calcular el VAN y el TIR.

Tabla 46: Flujo de Caja

Proyección ventas	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas Totales	47.446,46	110.075,79	191.650,50	296.786,36	431.138,56
TOTAL VENTAS PROYECTADAS	**47.446,46**	**110.075,79**	**191.650,50**	**296.786,36**	**431.138,56**

INGRESOS OPERACIONALES	2018	2019	2020	2021	2022
Recuperación ventas al contado	40.329,49	93.564,43	162.902,92	252.268,40	366.467,78
Recuperación ventas a crédito	71.169,69	7.116,97	16.511,37	28.747,57	44.517,95
TOTAL INGRESOS MES	**111.499,19**	**100.681,39**	**179.414,29**	**281.015,98**	**410.985,73**

EGRESOS OPERACIONALES	2018	2019	2020	2021	2022
Compras	26.095,55	60.541,69	105.407,77	163.232,50	237.126,21
Compras al contado	1.304,78	3.027,08	5.270,39	8.161,62	11.856,31
Compras a crédito		24.790,78	57.514,60	100.137,39	155.070,87
Gastos de ventas	1.140,53	2.332,38	3.577,36	4.877,30	6.234,14
Gastos administrativos	830,59	1.698,56	2.605,21	3.551,90	4.540,01
TOTAL EGRESOS MES	**29.371,45**	**92.390,49**	**174.375,33**	**279.960,71**	**414.827,54**

FLUJO OPERATIVO NETO ANTES DE GASTOS FINANCIEROS	**82.127,74**	**8.290,91**	**5.038,96**	**1.055,27**	**-3.841,81**

OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	2018	2019	2020	2021	2022
Aportes de propietarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Créditos bancarios	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros (especificar)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL OTROS INGRESOS NO OPERATIVOS	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS	2018	2019	2020	2021	2022
Inversiones en activos fijos, maquinaria, materia prima	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pago de dividendos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL OTROS EGRESOS NO OPERATIVOS	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

EGRESOS FINANCIEROS	2018	2019	2020	2021	2022
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL EGRESOS FINANCIEROS	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**	**0,00**

FLUJO NETO	**82.127,74**	**8.290,91**	**5.038,96**	**1.055,27**	**-3.841,81**

4.4.2 WACC

La fórmula para calcular el WACC es:

$$\text{WACC} = \frac{\text{E}}{\text{D} + \text{E}} (\text{r}_\text{e}) + \frac{\text{D}}{\text{D} + \text{E}} (\text{r}_\text{d})(1 - \text{t})$$

El WACC es el costo medio ponderado de capital y es utilizada como tasa de descuento para valorar un proyecto. Para calcularlo la información que se utilizo ha sido el Beta desapalancado de las industrias de EUA cortados a dic de 2017 de 0,82 para la industria del Retail (Special Lines). La tasa prima de riesgo de mercados de los EUA está al 6,38%, mientras la tasa libre de riesgo es de 2,42% a 5 años que es la proyección para el proyecto. Finalmente el riego país según el Banco Central del Ecuador para finales de enero de 2018 es de 4,63%. En base a esta información se realizó la operación obteniendo un ke desapalancado de 12,28% ya que en el proyecto no existe deuda.

Tabla 47: Resultado WACC

Beta desapalancada	B desapalancada	0,82
Tasa libre de riesgo	Rf	2,42%
Prima de riesgo de mercado	PRM	6,38%
Riesgo país del Ecuador	EMBI	4,63%
Ke o Costo del equity desapalar	Ke desapalancado	**12,28%**

4.4.3 VAN

La fórmula para calcular el VAN es:

$$VAN = -FC_0 + \frac{FC_1}{(1 + TMAR)^n} + \frac{FC_2}{(1 + TMAR)^n} + \cdots$$

El VAN es aquel valor de los flujos de caja que generara los proyectos. Sustituyendo la formula en la herramienta Excel el valor fue de VAN= $59.812,30 lo que significa que se producirá una ganancias que se espera por la realización de los proyectos.

4.4.4 TIR

La fórmula para calcular la TIR es:

$$TIR = \sum_{T=0}^{n} \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

La Tasa Interna de Retorno es aquella rentabilidad que los méritos del proyecto proporcionan dependiendo solo de los flujos de efectivo representado en porcentaje (Ross, Westerfield, & Jordan, 2010). Sustituyendo la formula en la herramienta Excel el valor de la TIR= 85% lo que significa que el proyecto es rentable además de que no necesita de una inversión.

Tabla 48: Resultado TIR

Flujo de caja operativo incremental del proyecto		82.128	8.291	5.039	1.055	-3.842
FCI = Requerimiento de CTNO	$ (50.000,00)					$ 50.000,00
flujo de caja libre (FCO + FCI)	$ (50.000,00)	$ 82.127,74	$ 8.290,91	$ 5.038,96	$ 1.055,27	$ 46.158,19
WACC	**12%**					
VAN	**$ 59.812,30**					
TIR	**85%**					

5 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 Conclusiones

- Anónima Ec es una empresa familiar con más de 30 años en el mercado, hoy en día lleva la razón social de compañía limitada obligada a llevar contabilidad que tuvo su conversión hace 9 años por situaciones gubernamentales en el momento del cambio de giro de negocio a productora lo que causo problemas internos y de liquidez razón por la cual se plantea una propuesta de plan estratégico.

- Anónima Ec produce botas impermeables de PVC, ropa impermeable de PVC y calzado de seguridad para la industria, en la actualidad tiene inconvenientes en las entregas y distribución por falta de personal, falta de materia prima, falta de producción y producto causando graves inconvenientes en el servicio al cliente disminuyendo la reputación como una empresa seria por los frecuentes incumplimientos.

- Anónima Ec no tiene establecido principios, valores y políticas institucionales claras que no pueden ser socializadas causando inconvenientes en el personal y las proyecciones que ellos tienen del negocio, además del débil proceso de selección de personal actual que lleva a que personas no adecuadas ocupen puestos en los cuales no son hábiles para los mismo que lleva a que pierdan sentido de pertenencia a la empresa por lo que la fidelidad es menor.

- La actividad económica y comercial del país se proyecta positiva lo que significa que existirá más inversión y mayores fuentes de trabajo convirtiéndose en una oportunidad para Anónima Ec para colocar sus productos en el mercado, además que gracias al acelerado avance tecnológico y medios de comunicación digitales se podría generar mayores ventas o mucho menor costo y apalancado de sus distribuidores.

- Anónima Ec tiene una respuesta promedio frente las amenazas externas y no se encuentra totalmente preparada para aprovechar las oportunidades que se dieran en un determinado momento en el país, incluso por su falta de liquidez además que su situación interna es delicada encontrándose apenas pocos puntos arriba del promedio lo que lleva a tener una desventaja de ser afectada si existiese un cambio brusco el cual la competencia podría tomar como oportunidad a por su falta de liquidez.

- Anónima Ec tiene una fuerte carga de activos improductivos por lo que es de vital importancia convertirlos en liquidez; inmuebles e inventarios. Se ha propuesto estrategias para realizar la venta de los mismos además de buscar mejorar la atención al cliente y el compromiso hacia la empresa por parte de los colaboradores.

- La matriz FODA ha sido de utilidad para que se preparen metodológicamente la propuesta del plan estratégico; sus estrategias y proyectos resolviendo como aquellas debilidades y amenazas puedan ser convertidas en oportunidad apalancados de las fortalezas que la empresa ya tiene usando las estrategias de un perfil defensivo, resultado obtenido por medio de la matriz PEYEA que muestra la actualidad que desenvuelve la empresa.

- La inversión para realizar los proyectos y actividades del plan estratégico no tendrán inversión, lo que lleva a obtener una TIR positiva que verifica y demuestra la viabilidad del plan estratégico el cual debe ser aceptado por la empresa que en conjunto con el Know How de 30 años de experiencia conoce exactamente los productos y servicios que el mercado necesita, asi se ha dado el alcance propuesto de generar liquidez, mejorar la atención al cliente y buscar la fidelidad y compromiso de los colaboradores.

5.2 Recomendaciones

- Se debe mejorar los controles dentro de la empresa, tanto en la parte financiera, comercial, producción y demás para así saber con exactitud las decisiones que deben tomar para responder a cualquier problema que se pueda presentar.

- Evaluar y examinar periódicamente los resultados de ventas, las cuentas por cobrar y pagar para así mantener un flujo y control de dinero adecuado.

- Se recomienda no adquirir activos inmuebles innecesarios y optimizar al máximo aquellos que ya poseen y puedan ser de utilidad en la actualidad.

- Se recomienda mantener un clima laboral adecuado, implementar programas de capacitación y dar la facilidad a los colaboradores en cada uno de los puestos de trabajo.

- A los nuevos clientes y aquellos que ya son parte de la cartera de Anónima Ec, deben ser atendidos como si fueran el único cliente para así mejorar los indicadores de satisfacción y captar cada vez nuevos clientes.

- Se recomienda aumentar la relación comercial con sus distribuidores, aprovechar su apalancamiento en el sentido de marketing como publicidad para así socializar al consumidor final los beneficios que brindan los productos.

- Es importante actualizar la información de los factores externos constantemente ya que Ecuador está atravesando cambios políticos muy impredecibles para así buscar beneficios contra cualquier situación.

REFERENCIAS|

1. Agencia de Regulación y Control de las Telecomunicaciones. (2012). *Boletín Estadístico del Sector de Telecomunicaciones*. Obtenido de http://www.arcotel.gob.ec/wp-content/uploads/2015/11/Boletin6.pdf

2. Angulo, S. (20 de Marzo de 2017). *La deuda llegó a USD 39 883 millones en febrero del 2017*. Obtenido de El comercio: http://www.elcomercio.com/actualidad/deuda-ecuador-millones-bonos-ministeriodefinanzas.html

3. Anzil, F. (30 de Noviembre de 2017). *Estudio Financiero*. Obtenido de Zona Eonómica: http://www.zonaeconomica.com/estudio-financiero

4. Arias Rivadeneira, M. (6 de Septiembre de 2015). *Impacto de las salvaguardias*. Obtenido de El Comercio: http://www.elcomercio.com/cartas/impacto-salvaguardias-comex-importaciones-colombia.html

5. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Inflación*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Notas/Inflacion/inf201708.pdf

6. Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Tasas de Interés*. Obtenido de https://contenido.bce.fin.ec/docs.php?path=/documentos/Estadisticas/SectorMonFin/TasasInteres/Indice.htm

7. Busca Biografías. (s.f.). *Lenín Boltaire Moreno Garcés*. Obtenido de https://www.buscabiografias.com/biografia/verDetalle/10249/Lenin%20Moreno

8. Carvajal, A. M. (24 de Mayo de 2017). *Lenín Moreno firma sus primeros 10 Decretos; elimina el Plan Familia*. Obtenido de El Comercio: http://www.elcomercio.com/actualidad/leninmoreno-decretos-planfamilia-buenvivir-presidencia.html

9. Datos Macro. (2016). *Ecuador mejora su balanza comercial*. Obtenido de Banco Central del Ecuador https://www.datosmacro.com/comercio/balanza/ecuador

10. Datos Macro. (s.f.). *PIB de Ecuador*. Obtenido de https://www.datosmacro.com/pib/ecuador

11. David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (14va. ed.). México D.F.: Pearson.

12. De Gregorio, J. (2012). *Macroeconomía. Teoría y Políticas.* Santiago, Chile: Pearson Educación.

13. El Comercio. (1 de Agosto de 2017). *La Contraloría auditará deuda pública contratada entre 2012 y mayo del 2017*. Obtenido de http://www.elcomercio.com/actualidad/contraloria-auditoria-deudapublica-ministerio-finanzas.html

14. El Heraldo. (3 de Abril de 2017). *Ecuador: Guillermo Lasso se niega a reconocer la derrota*. Obtenido de https://www.elheraldo.co/mundo/ecuador-guillermo-lasso-se-niega-reconocer-la-derrota-343879

15. El Telégrafo. (25 de Noviembre de 2016). *Ecuador invierte el 1,88% del PIB en tecnología e innovación*. Obtenido de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/sociedad/1/ecuador-invierte-el-1-88-del-pib-en-tecnologia-e-innovacion

16. El Telégrafo. (28 de Agosto de 2017). *Algunas claves del discurso político del presidente Lenín Moreno*. Obtenido de https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/1/algunas-claves-del-discurso-politico-del-presidente-lenin-moreno

17. El Telégrafo. (5 de Junio de 2017). *Frente de Lucha Contra la Corrupción inicia funciones*. Obtenido de http://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/politica/2/presidente-moreno-se-reune-con-el-frente-de-transparencia-y-lucha-contra-la-corrupcion

18. El Universo. (30 de Julio de 2017). *Deuda pública histórica de Ecuador aumentó casi cuatro veces en diez años*. Obtenido de https://www.eluniverso.com/noticias/2017/07/30/nota/6304453/deuda-publica-historica-aumento-casi-cuatro-veces-diez-anos

19. Goodstein, L., Nolan, T., & Pfeiffer, W. (1998). *Planeación estratégica aplicada.* McGraw-Hill.

20. Grant, R. (2010). *Contemporary Strategy Analysis.* United Kingdon: Jhon Wiley & Sons, Ltd. Obtenido de http://abiturient.bgu.ru/mag/files/inter/Robert_Grant_Contemporary_Strategy_Analysis_Text_Book.pdf

21. Hernández y Rodríguez. (2011). *Introducción a la Admnistración* (4ta. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

22. Hill, C. W., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica* (8va. ed.). México: McGraw-Hill.

23. Hill, C., & Jones, G. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral* (9na. ed.). México: Cengage Learning Editores S.A.

24. Hitt, Ireland, & Hoskisson. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y Globalización* (7ma. ed.). México D.F.: Cengage Learning Editores S.A.

25. INEC. (s.f.). *¿Cómo crecerá la población en Ecuador?* Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Poblacion_y_ Demografia/Proyecciones_Poblacionales/presentacion.pdf

26. INEC. (Marzo de 2017). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Obtenido de Ecuador en Cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/ web-inec/EMPLEO/2017/Marzo/032017_Presentacion_M.Laboral.pdf

27. INEC. (Septiembre de 2017). *Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo*. Obtenido de Ecuador en cifras: http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/ web-inec/EMPLEO/2017/Septiembre/092017_M.Laboral.pdf

28. INEC. (Agosto de 2017). *Índice de precios al consumidor*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2017/ Agosto-2017/01%20ipc%20Presentacion_IPC_agosto2017.pdf

29. Instituto para el Ecodesarrollo Regional Amazónico. (2013). *Código de comercio*. Obtenido de http://www.desarrolloamazonico.gob.ec/wp-content/uploads/ downloads/2014/05/CODIGO-DE-COMERCIO-act.pdf

30. Kaplan. (2013). Obtenido de https://qualitasbiblo.files.wordpress.com/2013/03/libro-mapas-estratc3a9gicos-kaplan-c2b4n-norton.pdf

31. *Lideres*. (21 de 01 de 2013). Obtenido de http://www.revistalideres.ec/lideres/ventas-pymes-mueven-economia.html

32. Merchán Fossati, M. (2015). *La gestión financiera en las pequeñas y medianas empresas*. Quito, Ecuador: Editorial Ecuador F.B.T.

33. Ministerio del Trabajo. (2012). *Código del Trabajo*. Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3% B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf

34. Ministerio del Trabajo. (2012). *Reglamento de seguridad y salud de los trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de trabajo*. Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/12/Reglamento-de-Seguridad-y-Salud-de-los-Trabajadores-y-Mejoramiento-del-Medio-Ambiente-de-Trabajo-Decreto-Ejecutivo-2393.pdf

35. Ministerio del Trabajo. (2016). *Seguridad y Salud en el Trabajo*. Obtenido de http://www.trabajo.gob.ec/seguridad-y-salud-en-el-trabajo/

36. Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos.* México: Pearson - Prentice Hall.

37. Mintzberg, Henry. Quinn, James. Voyer, John. (1997). *El proceso estratégico conceptos, contextos y casos.* Mexico DF: Pearson.

38. Mochón, F. (2006). *Principios de Macroeconomía.* Madrid, España: McGraw-Hill.

39. Neffa, J. C. (2014). *Actividad, empleo y desempleo.* Buenos Aires, Argentina: CEIL-CONICET.

40. Orozco, M., & Angulo, S. (12 de Julio de 2016). *Los plazos para pagar la deuda pública de Ecuador se acortan*. Obtenido de El Comercio: http://www.elcomercio.com/actualidad/economia-deudapublica-ecuador-endeudamiento.html

41. Porter, M. (2009). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.* Madrid, España: Pirámide.

42. *Revista Gestion* . (23 de 11 de 2017). Obtenido de http://www.revistagestion.ec/empresas/pymes-actores-clave-en-el-desarrollo-economico-de-ecuador

43. Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2010). *Fundamentos de finanzas corporativas* (9na. ed.). México: McGraw-Hill.

44. SENPLADES. (Septiembre de 2015). *Plan estratégico SEMPLADES 2014-2017*. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/10/Plan-Estrategico-Senplades-2014-2017.pdf

45. Sistema Integrado de Indicadores Sociales del Ecuador - SIISE. (2017). *Hacia una cultura democrática de la información*. Obtenido de SIISE: http://www.siise.gob.ec/siiseweb/siiseweb.html?sistema=1#

46. Tarapuez, E. (2010). *Teoria monetaria bancaria.* Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones.

47. Thompson, A. (2010). *Administración Estratégica: Conceptos y Casos.* Editorial McGraw-Hill.

48. Thompson, A. A., Strickland, A. J., & Gamble, J. E. (2008). *Administración estratégica: teoría y casos* (3ra. ed.). México: McGraw-Hill.

49. Thompson, Peteraf, Gamble, & Strickland. (2012). *Administración estratégica. Teoría y casos* (18va. ed.). México D.F.: McGraw-Hill.

50. Wallace, A. (24 de Mayo de 2013). *Rafael Correa: ¿heredero del liderazgo de Hugo Chávez?* Obtenido de BBC Mundo: http://www.bbc.com/mundo/noticias/2013/05/130524_ecuador_correa_toma_de_posesion_analisis_herencia_chavez_aw

51. Wheelen, T. (2013). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global* (13ra. ed.). Bogotá, Colombia: Pearson Educación.