

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR - MATRIZ
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE
INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA
FABRICACIÓN DE MUEBLES Y FRIGORÍFICOS METÁLICOS”**

EMILY GEOVANNA YÉPEZ MENA

DIRECTOR: ING. PAULINA CADENA, MBA

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: INNOVACIÓN, PRODUCTIVIDAD
Y COMPETITIVIDAD DE ORGANIZACIONES PÚBLICAS Y
PRIVADAS**

QUITO, AGOSTO – 2019

DIRECTOR: Ing. Paulina Cadena Vinueza, MBA.

LECTORES: Econ. Yaskarina Galárraga, MBA

Ing. Roberto Ordoñez, MBA.

DEDICATORIA

A Dios que ha guiado con bendiciones cada paso de mi vida, por ser esa fortaleza en momentos de dificultad.

A una mujer incansable, abnegada y luchadora, digna de admiración y respeto, mi madre, por ser un apoyo fundamental en cada victoria y derrota, por todos los esfuerzos para poder cumplir esta meta tan importante, por creer en mí y enseñarme a soñar, por guiarme con amor y valores para ser una mujer de bien. La carrera más fuerte es la vida y agradezco por darme la oportunidad de vivir.

A mis amigas, por tantos increíbles momentos y por acompañarme en mi carrera profesional.

Y en especial lo dedico a mi inocente Emma.

Emily Geovanna Yépez Mena

AGRADECIMIENTO

Con especial agradecimiento a la PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR que permitió formarme como un profesional de excelencia.

A mis directoras de tesis, Ing. Paulina Cadena, Ing Nathalie Endara por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación me han impulsado a lograr mi investigación con éxito.

También me gustaría agradecer a mis profesores durante toda mi carrera profesional porque todos han aportado a mi formación, y en especial al Mgs. Edmundo Maldonado por sus consejos, su enseñanza y más que todo por su amistad.

De igual manera agradecer a la directora de grado de la institución, Ec. Yaskarina Galarraga por su visión crítica, por su rectitud en su profesión como docente, por sus consejos, que ayudan a formarnos como persona e investigador.

INDICE

INTRODUCCION	1
1. DETERMINACIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA	2
1.1. Reseña Histórica	2
1.2. Descripción de la Industria	2
1.3. Ubicación	7
1.4. Identidad Corporativa	9
1.3. Organización	13
2. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA.....	16
2.1. Análisis Externo – Macroambiente	16
2.2. Análisis externo – Microambiente	28
2.3. Matriz E.F.E.....	38
2.4. Matriz M.P.C.....	39
3. ANÁLISIS INTERNO	41
3.1. Análisis de las áreas de la empresa Frigoríficos Buenaño	41
3.2. Cadena De Valor	44
3.3. Componentes Financieros	47
3.4. Matriz de Factores Internos.....	57
3.5. Cuadro de mando integral de la empresa Frigoríficos Buenaño	58
4. PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO.....	63
4.1. Visión propuesta para Frigoríficos Buenaño	63
4.2. Misión propuesta para Frigoríficos Buenaño	63
4.3. Organigrama Estructural propuesto para Frigoríficos Buenaño	64
4.4. Objetivos	68
4.5. Formulación de estrategias.....	69
4.6. Líneas Estratégicas.....	72
5. CONCLUSIONES	75
6. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Estructura a simplificada de la cadena siderúrgica	4
Gráfico 2 Industrias básicas en Ecuador	5
Gráfico 3 Mapa de ubicación de la fábrica de la empresa Frigoríficos Buenaño	8
Gráfico 4 Mapa de ubicación de la primera sucursal de la empresa Frigoríficos Buenaño	8
Gráfico 5 Organigrama estructural de Frigoríficos Buenaño	14
Gráfico 6 Organigrama estructural de Frigoríficos Buenaño	15
Gráfico 7 Componentes del Macroambiente de una compañía	16
Gráfico 8. Variables del análisis PEST	18
Gráfico 9 Evolución de la Inflación anual del país	22
Gráfico 10 Producción de laminados en Ecuador	23
Gráfico 11 Evolución de la pobreza de sectores	27
Gráfico 12 Imagen Corporativa	30
Gráfico 13 Imagen Corporativa	31
Gráfico 14 Imagen Corporativa	32
Gráfico 15 Nivel de aceptación en el Mercado	33
Gráfico 16 Posición Competitiva de Frigoríficos Buenaño	34
Gráfico 17 Cadena de Valor según Porter	46
Gráfico 18 Cadena de valor de la empresa Frigoríficos Buenaño	47
Gráfico 19 Mapa estratégico de la empresa Vitrinas Buenaño	60
Gráfico 20 Organigrama Estructural propuesto para la empresa Frigoríficos Buenaño	65

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Boletín anual de PIB por industria.....	6
Tabla 2 Pobreza en el país en diciembre 2014-2018	27
Tabla 3 Posición en el Mercado de rivales	29
Tabla 4 Poder de negociación de proveedores de Frigoríficos Buenaño.....	35
Tabla 5 Matriz EFE de la empresa Frigoríficos Buenaño.....	38
Tabla 6 Matriz del perfil competitivo de la empresa Frigoríficos Buenaño	39
Tabla 7 Análisis Horizontal del balance general de la empresa Frigoríficos Buenaño .	50
Tabla 8 Análisis Horizontal del estado de resultados de la empresa Frigoríficos Buenaño	51
Tabla 9 Estado proyectado de la empresa Vitrinas Buenaño.....	52
Tabla 10 Índice de Liquidez de Frigoríficos Buenaño en los años 2017-2018	53
Tabla 11 Índice de capital de trabajo de Frigoríficos Buenaño en los años 2017-2018	54
Tabla 12 Índice de rentabilidad sobre capital de Frigoríficos Buenaño del 2017 al 2018	55
Tabla 13 Índice de rentabilidad sobre patrimonio de la empresa Frigoríficos Buenaño en los años 2017 - 2018	56
Tabla 14 Punto de equilibrio de los productos dominantes en Frigoríficos Buenaño ...	57
Tabla 15 Matriz EFI Frigoríficos Buenaño.....	58
Tabla 16 Indicadores de la empresa Vitrinas Buenaño.....	61
Tabla 17 Objetivos propuestos de la empresa Frigoríficos Buenaño	69
Tabla 18 FODA cruzado de la empresa Frigoríficos Buenaño	71

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio tiene como objetivo la creación de un plan estratégico para la empresa Frigoríficos Buenaño la cual tiene como función principal la elaboración y comercialización de productos metálicos dentro del país. Se estudió los factores internos y externos del entorno en el que se desarrolla la empresa y se propuso estrategia con la finalidad de tener bases para hacer frente a la situación económico- política del país y lograr posicionarse en el mercado.

El presente estudio cuenta con cuatro capítulos, el primero contiene toda la información relevante de la empresa y de la industria en la que se desenvuelve, también se analiza los puntos fundamentales al momento de desarrollar una misión y visión.

El segundo y tercer capítulo se centra en el desarrollo del análisis externo de la empresa como las fuerzas de Porter y un análisis político, económico, social y tecnológico de Frigoríficos Buenaño, y el análisis interno que contiene la investigación de las áreas de la empresa. Lo que se pretende es obtener las oportunidad, amenazas, fortalezas y debilidades que serán la premisa fundamental para el desarrollo de estrategias.

El cuarto capítulo de desarrollan las estrategias que propones lograr los objetivos planteados, como el incremento de ventas y de utilidades, y el mejoramiento de los procesos de la empresa.

Finalmente, se desarrolla las conclusiones y recomendaciones del trabajo de estudio alineados a los objetivos de la investigación y a los resultados obtenidos con el fin de impulsar a la empresa a tomar las decisiones más acertadas y lograr el posicionamiento y mejoramiento deseado de la empresa

INTRODUCCION

Hoy en día las empresas están obligadas a diseñar e implementar un plan estratégico ya que este análisis permite incrementar las posibilidades de éxito en el mercado. La planeación estratégica según la mayoría de autores es un proceso mediante el cual una organización analiza temas del entorno empresarial donde se desarrolla, mejora hacia dónde quiere llegar y define las estrategias a seguir a partir del estudio interno y externo del entorno de la empresa encontrando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

El proceso de la planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y una tarea fundamental para llevar a cabo cualquier proceso de decisión. Decidimos diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Frigoríficos Buenaño, empresa dedicada a elaboración y comercialización de productos metálicos hace más 10 años ubicada en la ciudad de Quito, siguiendo como base los modelos de Norton y Kaplan, Porter y Fred David, debido a que esta empresa ofrece la información relevante para realizar este trabajo. El objetivo de la investigación es lograr que la empresa implemente el plan estratégico, ya que no es un secreto que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, es por esta razón que Frigoríficos Buenaño debe estar en evolución continua para ofrecer sus productos y ser capaz de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Las posibles limitaciones que se pueda presentar con la empresa Frigoríficos Buenaño sería la obtención de información histórica realmente confiable, ya que esta es una empresa familiar pequeña y muchos de sus procesos se han realizado de manera improvisada.

1. DETERMINACIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

1.1. Reseña Histórica

Con una gran trayectoria de más de 20 años, Frigoríficos Buenaño es una de las más conocidas microempresas en el sector siderúrgico, la cual se concentra en el norte del Distrito Metropolitano de Quito.

Frigoríficos Buenaño es un claro ejemplo de emprendimiento y expansión ya que empezó como una idea pequeña y familiar, en la actualidad esta empresa cuenta con una fábrica y dos almacenes ubicados en el norte de la ciudad; está dedicada a la producción y comercialización de una gran variedad de artículos metálicos como frigoríficos, congeladores, heladeras para todo tipo de comercios, fabricación de vitrinas de melanina, vitrinas de aluminio, vitrinas giratorias con motor eléctrico, vitrinas de cristal, equipos de cocina, etc.

El segmento de mercado al que está enfocada la empresa objeto de estudio son organizaciones y personas dentro de un estrato socioeconómico medio, medio-bajo y bajo. A pesar de que la empresa cuenta con recurso humano limitado, alrededor de 9 colaboradores, sus clientes reconocen que sus productos mantienen altos estándares de calidad.

1.2. Descripción de la Industria

La industria siderúrgica es considerada la espina dorsal del desarrollo industrial de un país. Su posición estratégica a nivel mundial le brinda una ventaja sobre otras industrias.

Y es que después de la industria del petróleo y el gas, la siderúrgica ocupa los mayores niveles de ventas a nivel mundial, con aproximadamente 900 billones de USD anuales, a la vez que emplea directamente a más de dos millones de personas, más dos millones de contratistas y cuatro millones de empleos en industrias de apoyo como la manufacturera (Pérez, Freire, Morales, & Carrera, 2016).

El alcance de la industria siderúrgica y a su vez de la empresa en estudio, Frigoríficos Buenaño, se circunscribe a la clase económica de acuerdo a la nomenclatura a cuatro dígitos de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme vigente, en la categoría de “Industrias Metálicas Básicas con código 2700, mismo que pertenece a las industrias básicas de hierro, acero y metales o ferrosos” (Naciones Unidas, 2005).

La empresa en estudio, al realizar productos metálicos; trabaja principalmente con industrias metalúrgicas/siderúrgicas la cual se define como la que “transforma minerales no ferrosos en productos semielaborados que son utilizados por las industrias manufactureras para la fabricación de productos metálicos” (Ministerio de Industrias y Productividad, 2013).

Según (Camacho Carvajal, 2010):

La cadena siderúrgica está compuesta por tres eslabones: materias primas, productos intermedios y productos terminados. El primer eslabón agrupa la extracción de minerales metálicos y la obtención de acero; el segundo eslabón congrega productos intermedios que corresponde a bloques de acero y laminaciones primarias; en el tercer eslabón convergen los productos derivados de la laminación que en su fase terminada se convierten en insumos de todo tipo.

La estructura de la cadena de la industria siderúrgica abarca a industrias que tienen gran valor agregado en el mercado para las economías de un país tal como la de construcción, automotriz y manufacturera, para un mejor entendimiento en el gráfico 1 evidenciamos la estructura simplificada de la cadena siderúrgica.

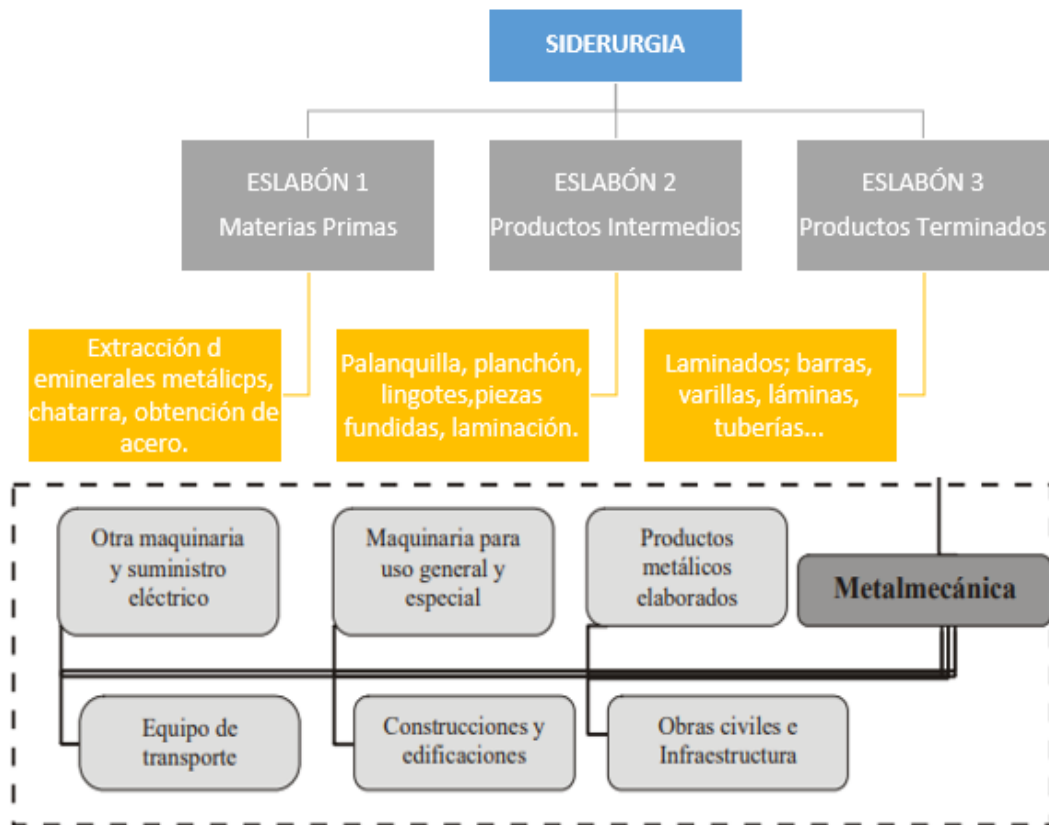


Gráfico 1 Estructura simplificada de la cadena siderúrgica

Fuente: (Camacho Carvajal, 2010)

En el país la industria siderúrgica no ha tenido un notable desarrollo ya que el apoyo del gobierno y empresas privadas ha sido minúsculo, casi nulo, por lo que se podría decir que este sector no es una oportunidad óptima para un emprendimiento, por esta razón, en 2017 se “registraron un porcentaje mínimo de empresas dedicadas a la fabricación de productos primarios, acabados de hierro y otros metales legalmente reconocidas en el país, la mayor concentración de empresas del subsector está en las provincias de Pichincha y Guayas” (Corporación Financiera Nacional, 2017) tal como se puede evidenciar a continuación:

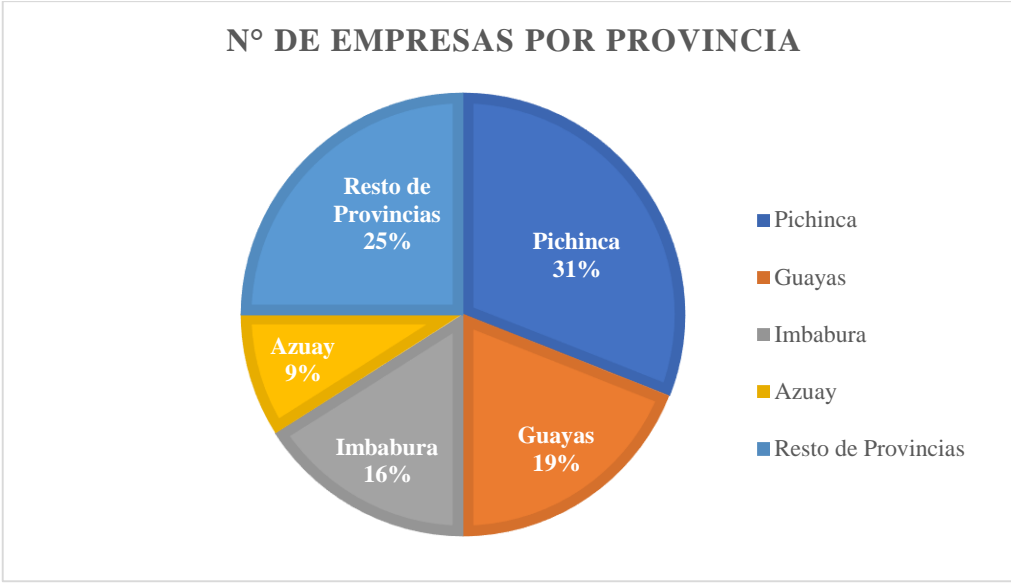


Gráfico 2 Industrias básicas en Ecuador

Fuente: (Corporacion Financiera Nacional, 2017)

La evolución del PIB de la industria manufacturera en cuanto a productos metálicos en Ecuador en los últimos años se presenta en la siguiente tabla con respecto a las otras industrias del mercado:

Tabla 1 Boletín anual de PIB por industria

Período / Industrias	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Agricultura, ganadería, caza y	2.9	0.7	7.5	-0.5	6.4	5.9	2.1	-0.2	4.4	3.0
Acuicultura y pesca de camarón	3.2	7.7	21.7	7.3	9.1	40.0	18.6	8.2	15.9	15.9
Pesca (excepto	-11.5	-3.0	3.0	11.1	7.9	-0.1	-5.2	3.5	3.5	-3.5
Petróleo y minas	-0.3	0.1	2.8	2.6	2.9	6.6	-2.1	1.5	-2.8	-2.9
Refinación de	4.2	-14.5	10.9	9.4	-25.4	-34.0	-6.5	27.4	9.5	-10.0
Manufactura (excepto	-1.5	5.1	5.8	3.4	6.2	3.7	-0.4	-2.6	3.1	0.8
Suministro de electricidad y	-10.0	34.5	27.1	17.9	11.5	6.5	9.0	0.5	9.6	3.5
Construcción	2.8	3.4	17.6	12.2	7.4	4.7	-0.8	-5.8	-4.4	0.6
Comercio	-3.9	3.4	5.8	4.7	6.8	3.5	-0.7	-4.0	5.4	3.1
Alojamiento y servicios de	8.8	4.2	6.0	4.0	4.8	2.3	-3.7	-0.6	5.8	4.0
Transporte	6.5	2.1	5.5	6.1	10.2	2.6	4.6	1.3	0.1	1.6
Correo y	8.1	12.8	12.1	8.8	6.5	5.2	-1.1	-0.8	1.1	1.4
Actividades de	2.4	10.0	13.5	16.5	-2.0	10.8	-0.7	-1.2	6.3	3.0
Actividades profesionales, técnicas y	-3.0	3.9	7.8	6.9	5.7	4.5	-1.3	-2.1	1.1	0.9
Enseñanza y Servicios sociales	7.8	7.2	4.6	6.8	2.3	4.5	4.0	0.5	3.8	4.3
Administración pública, defensa; planes de seguridad social	11.5	5.2	10.4	6.4	7.9	3.3	4.4	2.7	1.1	1.6
Servicio	16.4	7.0	-3.5	-1.4	1.8	4.8	-2.4	8.6	7.9	1.8
Otros Servicios (1)	0.1	0.2	3.9	0.3	3.4	2.5	1.0	-2.2	-4.7	-0.6
TOTAL VALOR AGREGADO	1.6	3.7	7.7	5.7	5.1	4.2	0.8	-0.9	1.6	1.4
OTROS ELEMENTOS DEL	-19.7	0.2	12.7	5.1	0.2	-6.0	-19.5	-12.6	31.4	1.0
PIB	0.6	3.5	7.9	5.6	4.9	3.8	0.1	-1.2	2.4	1.4

Fuente: (Banco Central del Ecuador, 2019)

La industria sinérgica-manufacturera que pertenece a la elaboración de productos metálicos tiene una evolución positiva correspondiente a los años 2016 al 2018, por otro lado, en el último año se evidencia una cifra positiva pero baja, sin embargo, hay que tomar en cuenta que los datos se cerraron al primer trimestre del 2018. En relación al aporte total del PIB incluyendo el sector de estudio, siendo esta la industria que menos aporta en términos positivos a los resultados totales, tiene un descenso de 1 punto porcentual, la tendencia varía negativamente ya que en los años anteriores su tendencia era mayor.

Por otro lado, se señala que la industria manufacturera básica especialmente la metalúrgica y siderúrgica presentan algunas barreras en cuanto a la mano de obra calificada principalmente cuando se trata del eslabón 3, las cuales se detallan a continuación:

En las industrias metálicas básicas existen algunas dificultades en la incorporación de personal en la industria siderúrgica. Según las principales firmas del sector, los perfiles que presentan ciertas dificultades aparecen principalmente en la necesidad de cubrir determinados puestos de operación y mantenimiento, especialmente perfiles técnicos: mecánicos, electromecánicos, metalúrgicos y químicos (Prensa UNCo, 2005).

Uno de los factores limitantes a la hora de selección de personal en la industria es conseguir colaboradores que combinen una formación técnica para manejar las operaciones con metal con una orientación comercial eficiente. El desarrollo industrial es un pilar fundamental para el soporte de la producción manufacturera, por tal las dificultades mencionadas se deben tomar en cuenta para lograr una economía que cuente con una industria relativamente consolidada.

1.3 Ubicación

Frigoríficos Buenaño cuenta con tres almacenes para la comercialización de sus productos y una fábrica principal; la fábrica se encuentra ubicada en el Norte del Distrito Metropolitano de Quito en la Av. Eloy Alfaro, Calle Los Arupos y Calle “E”, Lote 135, zona industrial Cristiania, sus dos sucursales restantes se ubican en La Ofelia y Carapungo respectivamente.

- Ubicación de la fábrica de la empresa

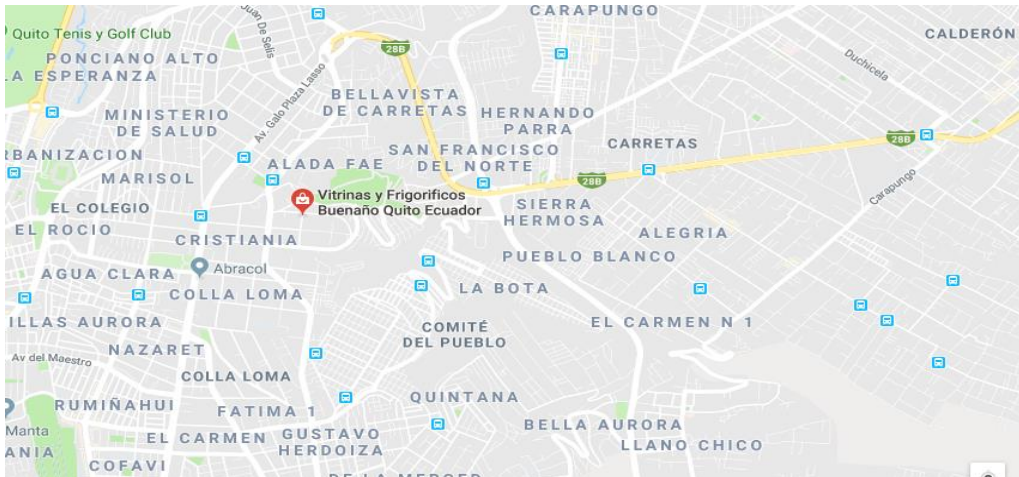


Gráfico 3 Mapa de ubicación de la fábrica de la empresa Frigoríficos Buenaño

Fuente: (Google corp, 2018)

- Primera Sucursal



Gráfico 4 Mapa de ubicación de la primera sucursal de la empresa Frigoríficos Buenaño

Fuente: (Google corp, 2018)

1.4 Identidad Corporativa

1.4.1 *Misión de la empresa.* Producir y comercializar: vitrinas, hornos, cocinas, frigoríficos entre otros, provenientes de la rama metalmecánica; buscando satisfacer las necesidades de los clientes, con atención personalizada, óptima calidad en sus productos, garantía, honestidad y responsabilidad (*Frigoríficos Buenaño, 2019*).

1.4.1.1 *Misión propuesta de Frigoríficos Buenaño.* Los componentes esenciales según Thompson que debe contener la misión de la empresa son las siguientes:

- Clientes. ¿Quiénes son los clientes de la empresa?

La misión de la empresa Frigoríficos Buenaño no especifica quien o quienes son los clientes a los cuales van dirigidos sus productos.

- Productos y servicios. ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?

La empresa especifica de manera detallada la variedad de productos que fabrica y comercializa.

- Mercados. ¿En dónde compete la empresa Geográficamente?

Frigoríficos Buenaño en su misión no señala específicamente donde compete geográficamente, pero gracias al renombre de la organización se sabe que se encuentra en el norte del Distrito Metropolitano de Quito.

- Tecnología. ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?

La organización tiene a disposición de sus clientes la mayoría de su información entre ella con cuanta tecnología cuenta para la utilización de sus procesos, pero en su misión no señala en ningún ámbito este punto.

- Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y rentabilidad. ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y solidez financiera?

Debido a la inexistencia de un plan estratégico la empresa no plasma en su misión el compromiso que tiene con respecto al crecimiento y solidez financiera.

- Filosofía. ¿Cuáles son las creencias básicas, valores de la empresa?

Frigoríficos Buenaño plasma en su misión algunos de los valores corporativos que implementan en la organización.

- Concepto que tiene la empresa de sí misma. ¿Cuál es su mayor cualidad?

La organización nos ha dado a conocer por medio de su misión y movimientos corporativos la cualidad con la que los caracteriza.

La preocupación hacia todos estos ámbitos es evidente, sin embargo, existe una falencia en el desarrollo de la misión organizacional. Teniendo en cuenta todos los elementos con los que se debe estructurar una misión, se genera a continuación un prototipo para la empresa Frigoríficos Buenaño.

Frigoríficos Buenaño es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de vitrinas, hornos, cocinas, frigoríficos entre otros con los mejores estándares de calidad generando así el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores, a través de la mejora continua, basados en el respeto, la justicia, desarrollo integral del capital humano y la responsabilidad social, siendo así el líder competitivo en el mercado Ecuatoriano.

1.3.1.1 Visión de la empresa.

Ser para el 2020 una empresa generadora de valor competitivo, que de abasto al mercado nacional como al internacional; con Vitrinas de diferentes características y demás productos que requieran sus clientes; con alta calidad, enfatizando el compromiso de brindar mayor valor agregado a través de altos niveles de productividad, al elaborar artículos que provengan de manos de personal calificado y comprometido con los objetivos de la empresa (Frigoríficos Buenaño, 2019).

1.3.1.2 Visión propuesta de Frigoríficos Buenaño. “La visión es una representación de cómo cree que debe ser el futuro para la empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios y accionistas importantes” (Morrissey, 1999).

Entre las características de una efectiva visión estratégica redactada están:

- Gráfico. La misión no presenta una imagen clara de la dirección de la empresa y expresa de manera exacta a qué tipo de mercado está destinado.
- Direccional. Especifica hacia dónde quiere llegar.
- Enfoque. Su misión es muy específica, lo cual agiliza el trabajo creando una visión adecuada sobre a dónde se dirige la empresa.
- Flexibilidad. No está vinculada a las nuevas tendencias y a su vez no está ligada a la innovación constante.
- Factibilidad. Expresa adecuadamente la manera en cómo va a ejecutarse.
- Deseable. No cumple con las perspectivas y ambiciones con respecto a la inversión de los miembros quienes conforman la empresa.
- Fácil de Comunicar. Es una visión que puede resultar fácil de transmitir, sin embargo, no cumple con algunos de los requerimientos necesarios para que tanto los empleados como los clientes se sientan identificados con la empresa.

Determinamos que la visión de la empresa Frigoríficos Buenaño tiene algunas falencias en su redacción ya que esta habla de puntos generales. Por lo tanto, de acuerdo a lo estudiado la visión de la empresa tiene las siguientes modificaciones:

Ser para el 2022, una empresa generadora de valor competitivo, que de abasto al mercado nacional como al internacional; ofertando productos de alta calidad, enfatizando el compromiso de brindar mayor valor agregado a través de altos niveles de productividad, al elaborar artículos que provengan de manos de personal calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.

1.3.1 Valores corporativos propuestos de Frigoríficos Buenaño

- Orientación al cliente y vocación de Servicio. Atender las necesidades de nuestros clientes y consumidores, impulsados por la vocación y el deseo permanente de satisfacer y superar sus expectativas, ofreciendo productos y servicio de excelencia.
- Desarrollo integral del capital humano. Fomentar un ambiente de alta motivación, productividad y reconocimiento, que impulsa hacia el éxito. Apoyar las aspiraciones profesionales y metas personales, alentando a que cada persona decida con sus acciones cuánto desea crecer. Las oportunidades de crecimiento y desarrollo son consecuencia directa de nuestros resultados.
- Sustentabilidad y Responsabilidad Social. Asumir el compromiso por satisfacer las necesidades actuales sin comprometer a las generaciones futuras, regidos por un Gobierno Corporativo que orienta a la búsqueda continua de una mejor calidad de vida para todos.

1.3. Organización

1.3.1. Organigrama Estructural. Según el autor, el organigrama es una “representación visual de la estructura organizacional, líneas de autoridad(cadena de mando), relaciones de personal, comités permanentes y líneas de comunicación” (*Ferrel, Hirt, M, & L, 2009*).

Se considera a los organigramas estructurales como un recurso valioso para toda la organización ya que permite crear líneas de comunicación entre colaboradores. Por tal razón Vitrina Buenaño cuenta con la siguiente estructura:

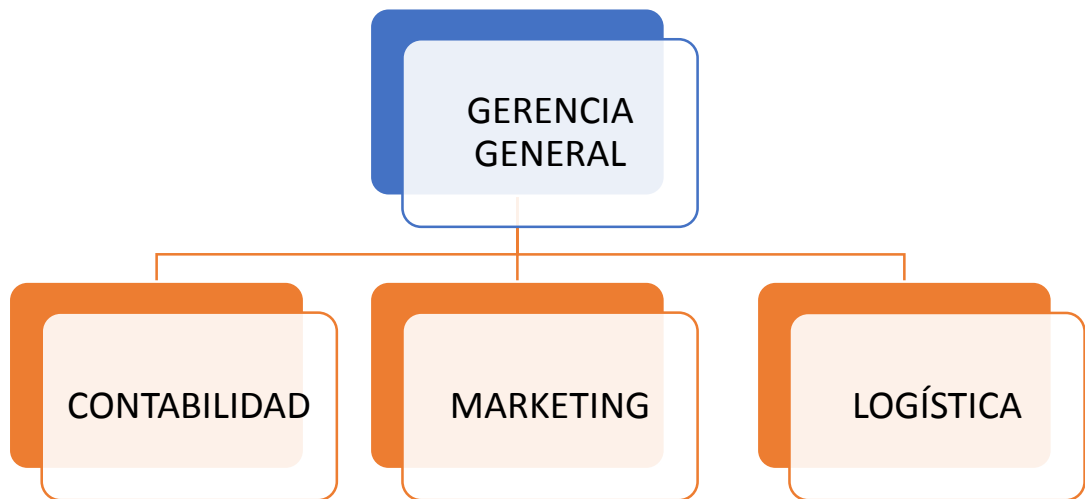


Gráfico 5 Organigrama estructural de Frigoríficos Buenaño

Elaboración propia

1.3.2. *Organigrama Funcional.* Las funciones que se desempeña en la empresa de estudio son las siguientes:

- Gerencia General.

Es encargado de la toma de decisiones.

Seleccionar y capacitar al personal.

Evaluar el cumplimiento de estándares de calidad de los productos.

Efectuar planificación estratégica, táctica y operativa.

- Departamento de Contabilidad

Formular programas financieros anuales.

Realizar la contabilidad de la empresa.

- Departamento de Marketing

Establecer relaciones de asistencia promocional con otras empresas.
 Coordinar con Gerencia General estrategias de venta.

- Departamento de Logística

Realizar compra de materia prima e inventario de materia prima y productos terminados.
 Encargados de la comercialización y elaboración de los productos.

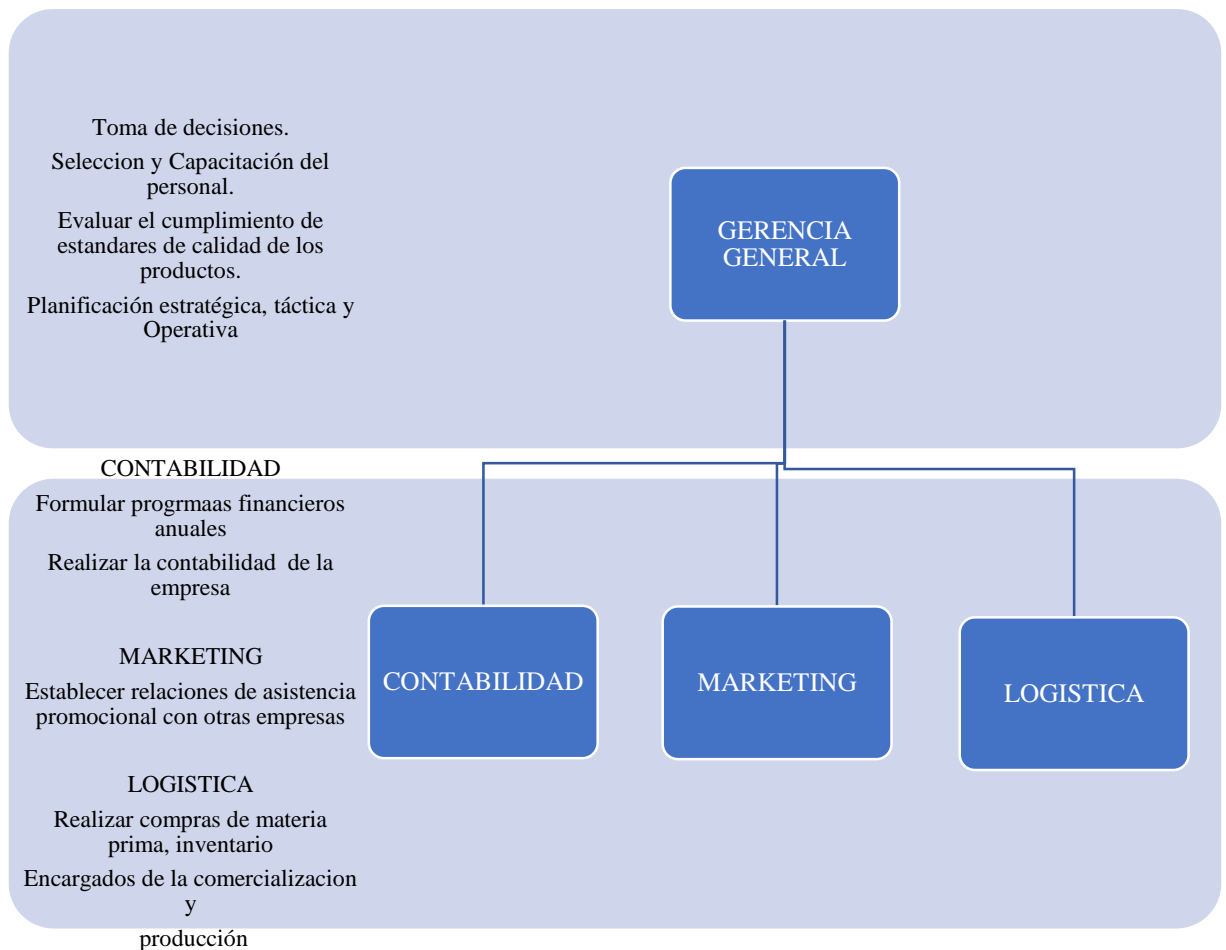


Gráfico 6 Organigrama estructural de Frigoríficos Buenaño

Elaboración propia

2. ANÁLISIS EXTERNO DE LA EMPRESA

2.1. Análisis Externo – Macroambiente

“Todas las empresas indistintamente a la industria que pertenezcan, se desenvuelven en un entorno macro donde las variables políticas, económicas, sociales y tecnológicas tienen influencia para afectar al ambiente de la empresa, unos con más efectos que otros” (Thompson, 2008).

“Al detectar y evaluar las oportunidades y amenazas externas las organizaciones pueden elaborar una misión clara, diseñar estrategias para alcanzar objetivos a largo plazo y elaborar políticas para alcanzar objetivos anuales” (Fred, 1997, p. 114).

En el siguiente cuadro vamos a diferenciar los factores macroeconómicos de una empresa:

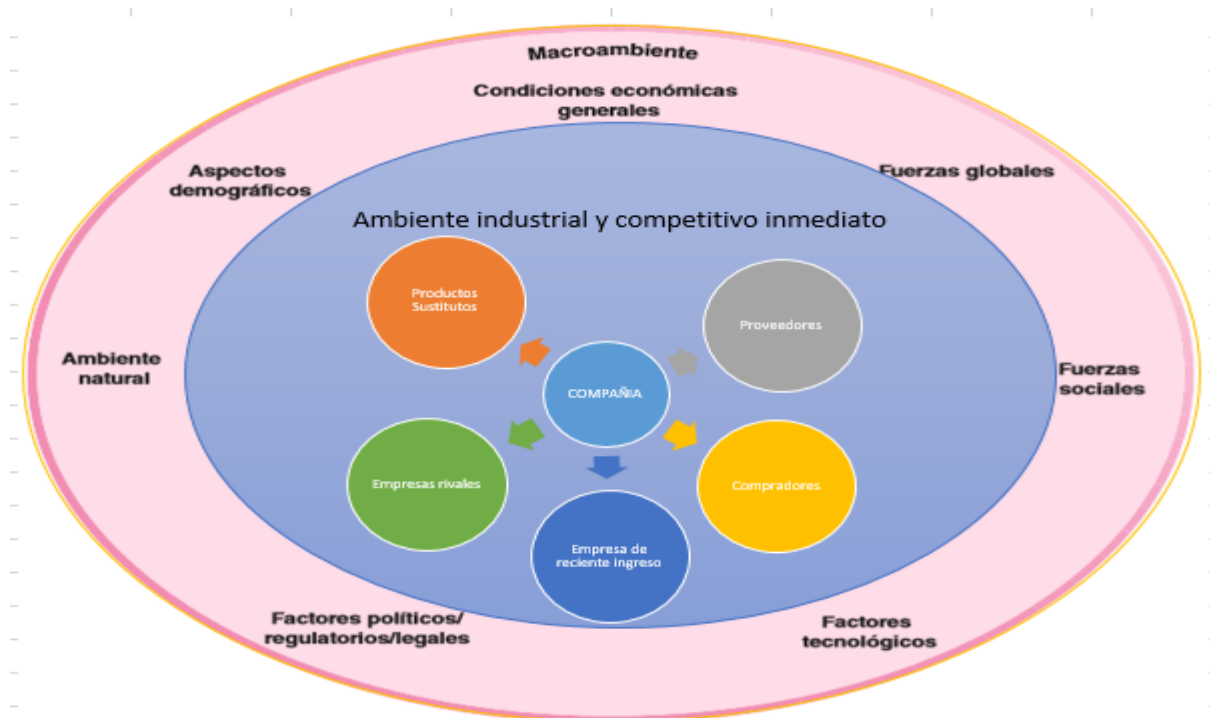


Gráfico 7 Componentes del Macroambiente de una compañía

Fuente: (Thompson, 2008)

El propósito de una auditoria externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. La auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Por lo contrario, su propósito es identificar las variables clave que proponen respuestas procesables. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva y defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales (Fred, 1997, p. 114).

Debemos tener muy en cuenta la importancia de saber lo que pasa externamente en nuestra empresa ya que como citan los autores “la tendencia y los acontecimientos del exterior afectan significativamente a todos los productos, servicios, mercados y organizaciones del mundo” (Fred, 1997, p. 114). A continuación, analizaremos los factores externos PEST de la empresa en estudio.

2.1.1 Análisis PEST

“La metodología empleada para revisar el entorno general es el análisis PEST, que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar a su desarrollo futuro” (Martinez & Milla, 2012, pág. 34).

Se trata de un modelo muy apreciado y utilizado con regularidad tanto en la realización de planes de empresa, de estrategias de producción o de comercialización como en el lanzamiento de nuevos proyectos. El objetivo fundamental del modelo PEST es la identificación de los cambios macroeconómicos ineludibles que podrían tener un gran impacto en el desarrollo de una empresa (en lo que se refiere a sus productos, a su marca o incluso a la integridad de su organización) (50 minutos.es, 2019).

Las variables macroeconómicas a estudiar son la política, económica, sociocultural y tecnológica, algunos autores desglosan estas variables en legal y ecológica, tal como se puede evidenciar en el siguiente gráfico.

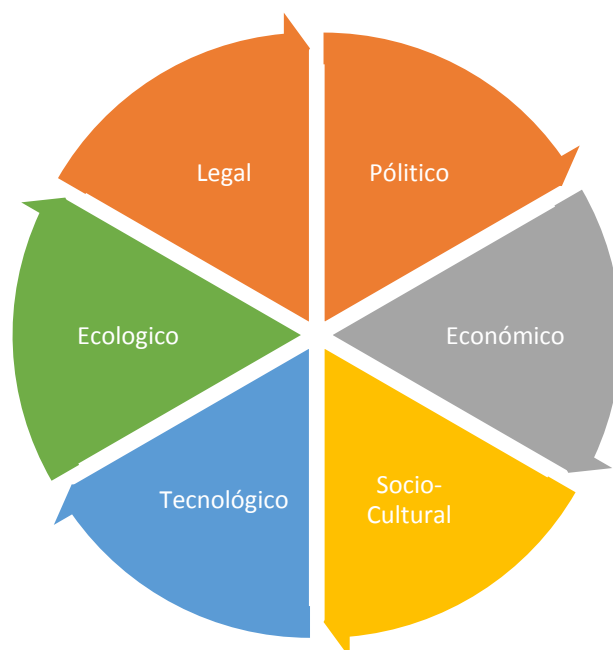


Gráfico 8. Variables del análisis PEST
Fuente: (50 minutos.es, 2019)

2.1.1.1 Factores Políticos

- Estabilidad política. En el país estamos viviendo una crisis de representación que crece a grandes escalas dada por la ausencia de relatos inspiradores. Ni el gobierno, ni el correísmo, ni los actores que fueron de oposición han logrado consolidarse como reales opciones de gobierno, en definitiva, Ecuador está en orfandad política. El denominado “morenismo” no es más que un eufemismo para el anti correísmo radical. Gran parte de los discursos del gobierno han gastado recursos destacando la descorreizacion y a saldar cuentas a la corrupción del gobierno saliente. Está claro que hay falencias grandes tanto en la agenda política como económica del país. El gobierno debe escapar urgentemente de esa fase comunicacional confrontativa y evolucionar hacia una posición consistente, donde pueda calibrar la agenda pública a su propio prisma ideológico. (Játiva, 2019).

El presidente en curso, Lic Lenin Moreno señaló haber heredado al país en estado crítico de manos de su predecesor Rafael Correa, esto ha sido un discurso repetitivo, ahora los ecuatorianos solo esperamos dejar el pasado atrás y que se centren en trabajar en mayores acciones por parte del Ejecutivo en beneficio del pueblo para lograr así una estabilidad tanto política como económica en el país, ya que en este periodo de tiempo.

“Juan Paz y Miño señala que se debe tener en cuenta que el gobierno en curso es un nuevo ciclo y no existe ninguna similitud con el gobierno anterior de la Revolución ciudadana” (Romero, 2018).

El mandatario inicio con el tan conocido llamado al dialogo que algunos historiadores lo califican como dialogismo y aperturismo que derivan en dos problemas principales para el país; uno es el político y otro económico. Centrándonos en cuanto al problema político, la importancia de ser diferenciado del gobierno anterior sin fundamentos claros como el proyecto de sociedad y el proyecto político de futuro lleva a que el dialogo despertará a la antigua clase política, tradicional (Romero, 2018).

Pues bien, a pesar de tantas falencias ahora el país espera que haya un cambio para bien por parte del gobierno de Moreno y así poder mejorar tanto ciudadanos como la industria en general, aún no se pierde las esperanzas por el cambio.

- Política fiscal. El gobierno actual de la República del Ecuador mantiene esfuerzos por lograr estabilidad económica en el país, uno de los resultados más relevantes es el Plan Prosperidad que dio lugar hace unos meses atrás. En marzo de 2019 el Fondo Monetario Internacional (FMI) dio marcha a un acuerdo con el país que dará soporte a las políticas económicas definidas en el Plan Prosperidad 2018-2021. Acuerdo en el cual las instituciones internacionales de renombre como el Banco Mundial, se comprometieron apoyar financieramente de alrededor de USD 10. 000 millones (Banco Mundial , 2019).

El fin principal de este acuerdo es “ayudar a grupos vulnerables en el país, preservando la confianza para inversión del sector privado, asegurando la sostenibilidad fiscal, estos puntos resultan críticos a la hora de mejorarlos, pero con trabajo constante de quienes nos representan los resultados serán beneficiosos” (CEPAL, 2019).

Por otro lado el otro evento que dio lugar al Primer foro Innova 2018 donde “propició el intercambio de experiencias en innovación, que integra a los sectores público, privado, grupos de investigación y desarrollo tecnológico con el propósito de generar propuestas

válidas para satisfacer la demanda de bienes y servicios que la industria Ecuatoriana ofrece” (LA NACION, 2018). Como resultado, “El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO) firmo una serie de acuerdos de adhesión con algunas instituciones públicas y privadas con el fin de apoyar al Centro de Desarrollo Empresarial” (LA NACION, 2018), esto es un gran avance en cuanto a desarrollo en la industria Ecuatoriana ya que al contar con empresas tanto públicas como privadas de renombre, les permitirá a los pequeños artesanos tener en quien apoyarse en cuanto a capacitación del personal y soporte técnico que mucha falta les hace, en especial al sector sinérgico.

El gobierno de turno a cargo del Lic. Lenin Moreno, ha destinado gran parte de los recursos ecuatorianos a proyectos de inversión en cuanto a infraestructura de hospitales, centros educativos, carreteras, al igual que en programas sociales, esto ha influido de manera negativa por parte de quienes comprenden el sector industrial especialmente de metales básicos ya que se han visto desprotegidos por parte del gobierno. Por tal las nuevas variaciones en el sistema político con las que el actual gobierno se está manejando ha creado cierta incertidumbre sobre el futuro en las industrias, más aún de los sectores menos favorecidos por los anteriores gobernantes.

Los cambios políticos del gobierno como regulaciones, cambios de normativas son fuerzas que influyen al entorno del mercado de un país ya que estos procesos de cambio pueden ser puntos de partida beneficiosos o perjudiciales tanto para nuevos emprendedores que están buscando puertas en el mercado como para empresarios ya consolidados. En este punto el desarrollo de la política económica del país es un factor complejo, en la actualidad la política del nuevo gobierno liderado por el Lic. Lenin Moreno se podría definir como una crisis misma que al parecer no tiene retorno.

2.1.2 Análisis Económico

- **Inflación.** El IPC permite medir la variación de precios en el tiempo de una canasta de bienes y servicios representativos del consumo nacional de los hogares. Dicha variación se conoce como inflación. El IPC tiene un uso generalizado como factor de ajuste para los valores monetarios de ciertos pagos como: salarios, prestaciones sociales, rentas de viviendas, intereses, impuestos, valor del capital de activos y pasivos monetarios, etc (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), 2019).

La tasa de inflación anual en Ecuador aumentó a 0.37 por ciento en mayo del 2019 desde 0.19 por ciento con respecto al mes anterior. Los precios subieron aún más por los alimentos y las bebidas no alcohólicas (0,43 por ciento contra 0,33 por ciento en abril); transporte (2,75 por ciento frente a 2,03 por ciento) y educación (2,46 por ciento frente a 2,39 por ciento). Además, los precios cayeron menos en ropa y calzado (-2.48 por ciento frente a -2.56 por ciento); mobiliario y equipamiento del hogar (-1.15 por ciento contra -1.46 por ciento); recreación y cultura (-2.23 por ciento vs -3.41 por ciento); y comunicaciones (-0.8 por ciento vs -1.1 por ciento). Además, el costo de los restaurantes y hoteles se recuperó (0.38 por ciento contra -0.13 por ciento). Por otro lado, los precios de los bienes y servicios misceláneos cayeron a un ritmo más rápido (-1.03 por ciento frente a -0.67 por ciento) y la inflación se mantuvo estable para viviendas y servicios públicos (0.75 por ciento, igual que en abril). Sobre una base mensual, los precios al consumidor subieron un 0.19 por ciento, luego de un alza de 0.17 por ciento en el mes anterior (Trading Economics, 2019) .

A continuación, en el gráfico 8 observaremos la evolución de la inflación anual del país.

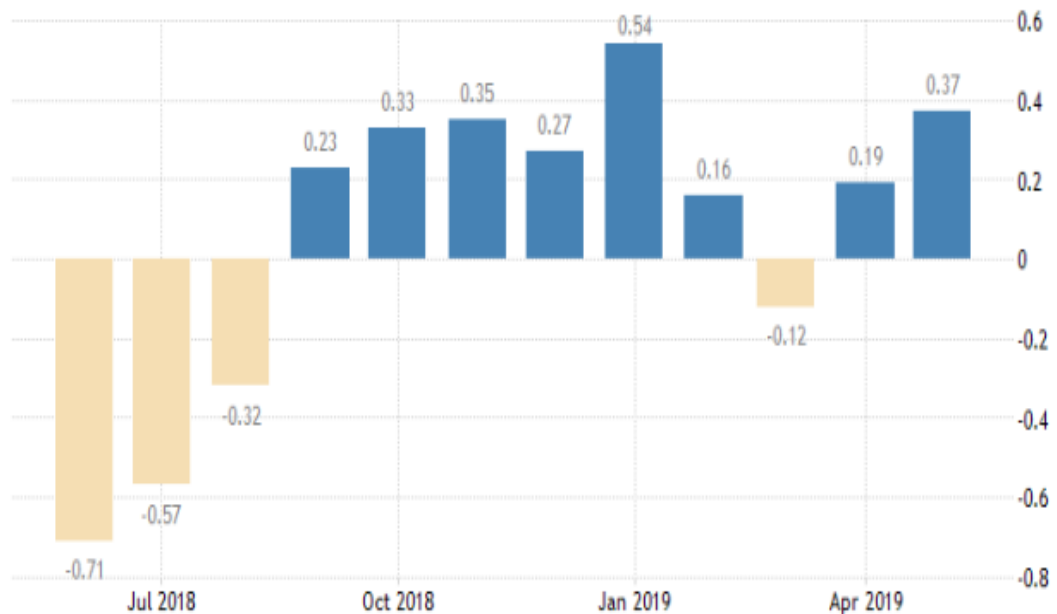


Gráfico 9 Evolución de la Inflación anual del país
Fuente: (Trading Economics) (INEC)

- Economía en la industria. Las autoridades buscan reforzar los fundamentos de la dolarización fortaleciendo el marco institucional en el que opera el Banco Central, acumulando reservas internacionales, y mejorando la supervisión de los intermediarios financieros (Banco Mundial , 2019).

Al analizar la industria de metales básicos en América Latina podemos evidenciar que entre enero y mayo de 2018, el consumo de acero laminado se mantuvo similar al mismo periodo de 2017, mientras que la producción regional de acero crudo y de acero laminado creció 3% y 6%, respectivamente, sin embargo, si bien la región ha disminuido 8% sus importaciones, el consumo regional es abastecido en un 34% por dichas importaciones. Las exportaciones superan en 8% a las de enero-mayo de 2017 (FEDIMETAL, 2019).

En Ecuador en cuanto a producción de laminados hay una variación correspondiente al 2018 de un 4% con respecto al año anterior, lastimosamente esta no es una cifra halagadora ya que por encima de este porcentaje están Argentina, México tal como lo evidencia la imagen:

Pais Country	Producto Product	Enero January	Febrero February	Marzo March	Abril April	Mayo May	Junio June	Julio July	Agosto August	Septiembre September	Octubre October	Noviembre November	Diciembre December	Acumulado Accumulated
Ecuador	Largos / Longs	64	62	60	63	62	61	62	60	60	59			617
	Planos / Flats
	Tubos sin Costura / Seamless Tubes
	Terminados / Finished	64	62	60	63	62	61	62	60	60	59			617
	Var.% 2018/2017	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%	4%			4%

Gráfico 10 Producción de laminados en Ecuador

Fuente: (FEDIMETAL, 2019)

Hay que reconocer que la economía no cuenta aún con una estabilidad adecuada, el gobierno de la república del Ecuador ha mantenido su propuesta Plan prosperidad país de implementación la cual no beneficia del todo al sector de metales básicos, sin embargo, las nuevas negociaciones que a cargo del MIPRO, se pueden tomar como un ligero beneficio hacia la industria.

En un contexto en el que la inversión pública no podrá continuar siendo motor del crecimiento económico, es indispensable impulsar de manera sistemática un clima de inversiones que promueva una mayor participación privada y agilice la movilidad del capital y del trabajo a actividades emergentes (Banco Mundial , 2019), lo cual se espera que en la disminución de limitantes de inversión privada se encuentre una puerta abierta para potencializar al sector siderúrgico y de metales básicos.

2.1.3 Análisis tecnológico.

- Potencial de innovación. Actualmente, los procesos y actividades relacionados con la innovación y la competitividad, se han convertido en un tema central en las organizaciones productivas (e incluso en instituciones no empresariales); son también centro de convergencia de infinidad de estudios organizacionales desde diversas aproximaciones teóricas y metodológicas (Lundvall, 1988).

La innovación está relacionada con los cambios (a gran escala (radical) o pequeño (incremental)) que tienen un impacto significativo en los cambios estructurales en Industrias individuales y segmentos de mercado. En este enfoque, los nuevos métodos de producción no son basados necesariamente en nuevos descubrimientos científicos. El primer uso de tecnologías que ya han sido utilizados en otras industrias también puede atribuirse a nuevos métodos. Porque la innovación es asociada con los procesos de fabricación del producto y su uso, los contenidos de este. El concepto de desarrollo internacional se basa en diferentes principios y cada grupo de las definiciones tienen sus características específicas (Kotsemir & Abroskin, 2013).

Entre los obstáculos internos más relevantes para la internacionalización (algunos de estos elementos también se relacionan estrechamente con la innovación), de las empresas están relacionados con la información (por diferentes motivos carecen de datos confiables para la toma de decisiones oportuna), obstáculos funcionales (pobre desarrollo organizacional y capital humano no capacitado), obstáculos en materia de productos y precios, y aquellos relacionados con la distribución y la logística. Respecto a obstáculos externos, se encuentran la infraestructura escasa e ineficaz, la falta de recursos financieros, la pobres políticas (o a veces inexistentes) reguladoras, obstáculos gubernamentales, entorno empresarial poco colaborador y, por supuesto, las dificultades del acceso al financiamiento, por diversidad de motivos, desde el desconocimiento de las instancias que pueden otorgarlo hasta las propias trabas legales y administrativas que éstas implican, especialmente para lograr créditos (enfrentan a tipos de interés elevados, plazos de amortización más cortos y falta de garantías patrimoniales tradicionalmente solicitadas por el sistema financiero, pues en general las perciben como de mayor riesgo que a las grandes corporaciones) (Vargas, Guerrero, Villarreal, & Pedro, 2015).

Por otro lado, según la Encuesta Sobre Investigación y Desarrollo Tecnológico, el 23% de un total de 16,398 empresas señalaron haber introducido alguna innovación de

producto o proceso. “En general, encuestas y estudios muestran que la infraestructura de la empresas para impulsar la innovación está pobremente desarrollada y su capital humano en I+D es muy reducido en comparación con estándares internacionales” (Dutrénit, 2010).

En el país es notorio que la innovación es un punto que les cuesta desarrollar a las microempresas, lo que no pasa con las empresas de gran trayectoria y con grandes cantidades de capital, esto se debe a un sinnúmero de factores desde la falta de información hasta el denominado “miedo al cambio”.

- Tecnología. La evolución de las necesidades de los consumidores, el desarrollo de nuevas tecnologías, y la liberalización del comercio internacional, entre otros, han originado en las últimas décadas profundos cambios en la estructura, estrategia, actividades y funcionamiento de las industrias, pues bien, en la actualidad la compra y adquisición de tecnología externa, incorporada en equipos o maquinaria, facilita la innovación basada directamente en dicha tecnología externa adquirida e influye positivamente en la competitividad industrial, pero hace disminuir el desarrollo de la propia innovación interna (Sancho, 2007).

En Ecuador la tecnología en el sector se ha ido incrementando con el paso del tiempo, sin embargo, el país no cuenta con tecnología de punta a comparación de México y Argentina. Se puede encontrar un beneficio para desarrollar innovaciones en cuanto a tecnología se trata en el modelo mismo de los negocios de manufactura.

En el país el uso de la tecnología en el sector metalmecánico en la fabricación de metales comunes y sus productos derivados de tales metales se los elabora por la denominada “producción en línea” es un 70% rutinaria, necesita mejorarse, ya que la mayoría de empresas dedicadas a esta actividad, indican los informantes calificados, 57% trabajan de manera artesanal (Loor, 2018, pp. 18-27).

Estos resultados se adjudica la empresa en estudio ya que la maquinaria más usada dentro del sector no son los apropiados para el medio ambiente ni ayudan en el proceso de elaboración de sus productos, ya que el costo que representa el equipamiento de

tecnología para una compañía dentro del sector restringe la innovación de las maquinarias que utilizan.

Podemos decir que las variables tecnología e innovación analizadas anteriormente van ligadas una de otra y son puntos potenciales de crecimiento en todas las industrias ecuatorianas, lo cual nos permite observar escenarios beneficiosos en el mercado para el desarrollo de la competitividad de la empresa en estudio.

2.1.4 Análisis social, culturales y demográficos

- Nivel de pobreza. La pobreza deshumaniza, reduce las capacidades, limita las libertades y genera en aquel que la padece la imposibilidad de imaginar un futuro diferente. Como concepto no alcanza a abarcar las dimensiones de lo que nombra. La realidad mundial de este fenómeno nos rebasa. Cruzamos el umbral de un nuevo siglo sin que en grandes regiones del planeta se logren avances sustantivos en su disminución, lo que nos pone a todos frente a un reto gigantesco, si queremos alcanzar un mundo más justo, democrático y realmente equitativo. (Boltvinik & Damián, 2004).

Los niveles de pobreza en el país han ido creciendo notablemente con el tiempo, en la actualidad somos uno de los países más pobres en Latino América por lo que genera gran preocupación en la sociedad, personas con gran necesidad económica son el diario vivir, es muy difícil de hacer frente a estos problemas y más cuando el gobierno no ha hecho nada por combatirlos.

Realizando un análisis entre los años 2017 y 2018 en el mes de diciembre, en cuanto al nivel de pobreza por ingresos cambió de 21,5% a 23,2%; el país enfrentó una variación de 1,8 puntos porcentuales hablando estadísticamente la variación no es de gran relevancia, sin embargo, es un factor que se debe considerar. Desglosando esta variable, a nivel urbano, la pobreza por ingresos tuvo una variación que aumentó en 2,2 puntos porcentuales estos niveles son relativamente significativo. En el área rural, la pobreza por ingresos pasó de 39,3% a 40,0%, variación que no es estadísticamente significativa (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2019).

Los valores citados anteriormente se observan en la Tabla 2 y su evolución en el gráfico 8.

Tabla 2 Pobreza en el país en diciembre 2014-2018

Indicador	Área	Pobreza					Variación significativa dic17/dic18
		dic-14	dic-15	dic-16	dic-17	dic-18	
Pobreza	Nacional	22,5%	23,3%	22,9%	21,5%	23,2%	No
	Urbano	16,4%	15,7%	15,7%	13,2%	15,3%	Sí
	Rural	35,3%	39,3%	38,2%	39,3%	40,0%	No
Pobreza Extrema	Nacional	7,7%	8,5%	8,7%	7,9%	8,4%	No
	Urbano	4,5%	4,4%	4,5%	3,3%	4,1%	No
	Rural	14,3%	17,0%	17,6%	17,9%	17,7%	No

Fuente (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2019)

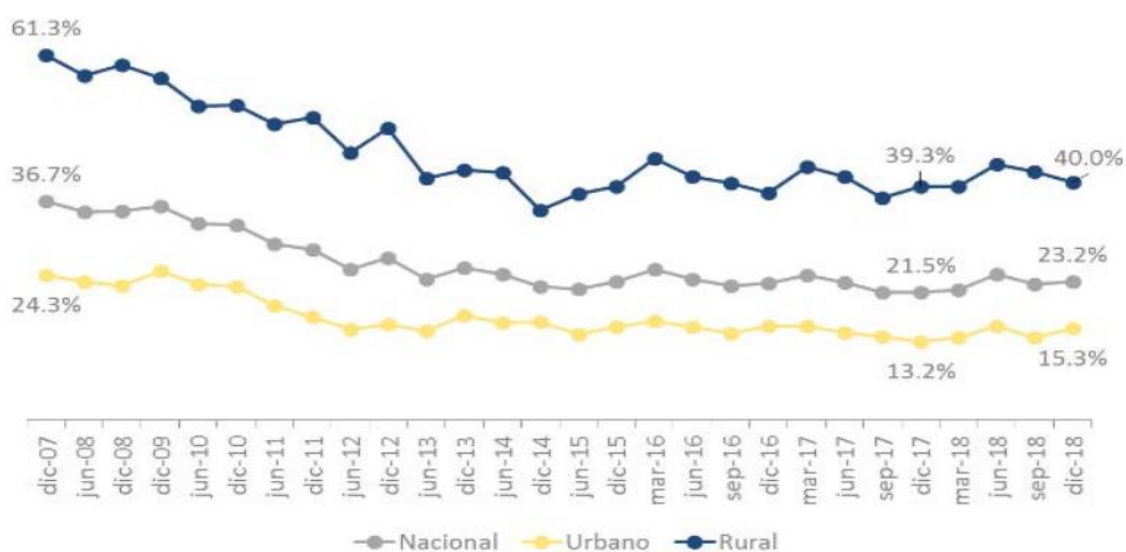


Gráfico 11 Evolución de la pobreza de sectores

Fuente: (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2019)

Las cifras en cuanto a niveles de pobreza en el país son alarmantes, especialmente existe una cifra estadísticamente significativa en el sector rural con un 40%, esta variable es una constante en alerta ya que no afecta solo a una industria, esto es un problema mundial. Ahora centrándonos en la industria, la pobreza abarca varias situaciones una de las más significativas es que los escasos recursos de capital impiden a las personas que se puedan capacitar eficientemente en los ámbitos más relevantes para su crecimiento profesional (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC, 2017).

Uno de los aspectos importantes desde el punto de vista de la empresa es contar con personal calificado con los objetivos de la empresa ya que la filosofía de Frigoríficos Buenaño es que en la medida que la empresa se desarrolla, también lo hagan sus colaboradores.

Por otro lado, la empresa trabaja en varios frentes, el primero que sus colaboradores se manejen en condiciones seguras proporcionando un ambiente de trabajo adecuado y los equipos de protección personal apropiados, en cuanto a producción los hornos de fundición no son eléctricos lo que causa emanaciones de gases contaminantes que no ayudan al mejoramiento ambiental.

2.2 Análisis externo – Microambiente

Un punto fundamental en la planificación estratégica fue propuesto por Michael E. Porter que se enfoca en cinco fuerzas las cuales “determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o segmento de éste. La idea es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente las fuerzas propuestas que rigen la competencia en la industria” (Porter M. E., 1980).

A continuación, se procederá a realizar un análisis basado en las cinco fuerzas de Porter para evaluar los pros y contras de la empresa en estudio y así desarrollar estrategias óptimas.

2.2.1 *Análisis de la rivalidad entre las empresas.* Los cinco elementos son fundamentales para el análisis estratégico, sin embargo, se considera a la competencia el elemento más concluyente, en cuanto a la posición del mercado se trata, de las mencionadas cinco fuerzas de Porter; a continuación, presentamos los rivales más relevantes que Frigoríficos Buenaño, posee actualmente en el Ecuador:

Tabla 3 Posición en el Mercado de rivales

N°	NOMBRE	POSICIÓN DEL MERCADO
1	Vitrinas Corona	ALTA
2	Vitrinas Estanterías Altamax	MEDIO
3	Vitrinas Fernandez	BAJO
4	Creditos Económicos	ALTA
5	Vitrinas Zambrano	ALTA

Fuente: Encuestas realizadas

En el sector donde desarrolla sus actividades Frigoríficos Buenaño tiene un amplio margen de rivalidad entre competidores, muy pocos han logrado posicionarse fuertemente en el mercado; estos márgenes se deben a que la fabricación de toda clase de productos en metal o aluminio está en constante innovación y por quienes logran mayor fuerza en el mercado son los que evolucionan a lo largo del tiempo y por ende esto permite satisfacer al cliente.

Los competidores con gran fuerza en el mercado que tiene la empresa en estudio son muy pocos y se los detallara a continuación, sin embargo, según encuestas realizadas a clientes potenciales existe una empresa que si bien su posición en el mercado es baja tiene gran potencial de crecimiento.

Los principales rivales, son empresas que se mantienen en el mercado de la industria por sus precios accesibles, calidad en productos y trayectoria, se detalla a continuación el valor agregado de cada rival a tomar en cuenta:

Vitrinas Corona



Gráfico 12 Imagen Corporativa

Fuente: (Corona, 2019)

Se dedica al diseño, fabricación e instalación de soluciones de espacio de alta calidad, con garantía y servicio técnico. Para equipar desde vitrinas para la exhibición y venta de varios tipos de productos de comercio, hasta sistemas integrales de muebles para oficinas, incluyendo escritorios, archivadores, sillas modernas y ergonómicas, portapapeles, basureros, coches de mercado, puestos de cobro, muebles escolares y todo lo que nuestra capacidad instalada y años de experiencia nos permiten ofrecer, con garantía y servicio técnico (Corona, 2019).

Esta empresa lidera el mercado gracias a sus precios accesibles y el trato personalizado a sus clientes, como valor agregado ofrece aparte de su portafolio de productos, su línea gold en la cual elaboran el producto según el requerimiento del cliente en cuanto a tamaño, colores y modelos.

Entre sus productos que ofrece:

- Vitrinas
- Estanterías
- Góndolas
- Sillonería
- Muebles de oficina
- Muebles escolares

Créditos Económicos



Gráfico 13 Imagen Corporativa

Fuente: (Creditos Economicos, 2019)

Esta organización se inclina más en las soluciones para el hogar y la familia, ofreciendo un servicio de calidad. Es líder en el mercado gracias por su amplia trayectoria.

Según (Créditos Económicos, 2019) señala en su portal virtual:

La organización se fundó como un sistema para poder comprar a crédito, artículos para el hogar, para negocios y de uso personal ya que, en esa época, solo se vendía al contado esos artículos. Tras 5 años, implementaron una facilidad para sus clientes que fue fundar Créditos Económicos The Gallery USA Inc., en Queens, New York, USA, compañía americana, que toma la agencia de Créditos

Económicos Ecuador, para dar servicio a los ecuatorianos residentes en esa ciudad y alrededores en Estados Unidos, donde podían escoger y pagar por sus electrodomésticos en EEUU, y la empresa los entregaba en Ecuador. En cuanto a innovación tecnológica la empresa dio más facilidades a sus clientes creando su página web y lanzando al mercado la primera tarjeta de crédito para la obtención de productos electrodomésticos.

Vitrinas Zambrano



Gráfico 14 Imagen Corporativa

Fuente: Vitrinas Zambrano

Según clientes de la industria, Vitrinas Zambrano es una de las rivales potenciales ya que se centra en el desarrollo y/o crecimiento de la empresa de sus clientes, con la excelente presentación de sus productos y a precios accesibles. Entre el valor agregado que hay que destacar de esta empresa es que, cuenta con una línea de productos amigables con el ambiente y ofrece entre sus servicios un grupo capacitado para satisfacer las necesidades del cliente en cuanto a implementación del producto. Uno de los puntos que atrae al mercado es que cuenta con servicio de transporte que abarca a todo el país.

Entre sus productos encontramos:

- Frigoríficos
- Vitrinas
- Estanterías
- Equipos en línea fría y caliente

La variable mediante la cual se puede medir la rivalidad con respecto al sector de vitrinas y frigoríficos es analizando la posición que tienen estas empresas en el mercado y la aceptación de sus productos en sus consumidores, estos niveles podemos evidenciar en el siguiente gráfico:



Gráfico 15 Nivel de aceptación en el Mercado

Fuente: Encuestas realizadas

Según los directivos, clientes, trabajadores y grupos de interés del sector, Frigoríficos Buenaño es uno de las tres empresas más grandes y relevantes en el mercado, podemos observar en el siguiente gráfico que la empresa en estudio es una de las más competitivas gracias a la oferta de productos de calidad y precios accesibles, sin embargo, debemos tener en cuenta a nuestros rivales definidos y los potenciales ya que por su valor agregado representan cierta amenaza ya que nuestros clientes podrían tener cierta inclinación hacia estos.



Gráfico 16 Posición Competitiva de Frigoríficos Buenaño

Fuente: Entrevistas realizadas- (Corona, 2019)- (Creditos Economicos, 2019)

2.2.2 *Análisis sobre el poder de negociación de los proveedores.* Los precios de materia prima como laminados de acero y aluminio van fluctuando según las variables macroeconómicas del país, la producción de esta materia prima tiene porcentajes bajos a comparación de la demanda, por lo cual se debe importar con empresas terciarias y esto genera mayores costos. La inclinación a ciertos proveedores ocurre según los precios que mejor favorezcan a la empresa en estudio.

Según directivos de Frigoríficos Buenaño la industria tiene la ventaja de poseer proveedores garantizados, que llevan varios años trabajado para las empresas del sector, y sus exigencias son esenciales para el manejo adecuado de sus materias primas. Por otro lado, en el país, las empresas del sector se caracterizan por tener un ritmo innovador, tanto en los métodos de gestión como en los productos elaborados, tal es el caso de la empresa CEDAL, y los proveedores que no logran involucrarse en este ritmo, se convierten en marginales.

Podemos concluir que el poder de negociación de los proveedores es baja a pesar de sus esfuerzos ya que en el caso que ninguna de las opciones nacionales sea conveniente para la empresa, esta obligadamente debe inclinarse por distribuidoras que se dedican a la importación de laminados de aluminio y acero. A continuación, se detalla la lista de los principales proveedores de la compañía y su poder de negociación:

Tabla 4 Poder de negociación de proveedores de Frigoríficos Buenaño

PROVEEDOR	MATERIA PRIMA REQUERIDA	PODER DE NEGOCIACION
Proacero	Planchas de aluminio Tubos de acero	Medio
Imporacero	Planchas de aluminio Tubos de acero	Medio
Dipac	Planchas de aluminio Tubos de acero	Bajo
Milvicon	Laminas de vidrio	Bajo
Friopar	Motores de congelación	Bajo
Refryacor	Motores de congelación	Medio
Abracol	Motores de congelación	Bajo

Fuente: Encuestas realizadas

Se determina que el nivel de amenaza evidente de integración vertical hacia atrás o hacia delante en cuanto a proveedores es baja.

2.2.3 *Análisis del desarrollo potencial de productos sustitutos.* La industria en la que Frigoríficos Buenaño se maneja es cada vez más exigente ya que los altos niveles de calidad que requieren en cuanto a trato personalizado, reducción de defectos y retrasos en tiempos de entrega, mejores condiciones de pago, es debido a la competencia de materiales sustitutos a nivel mundial que se ha desarrollado a grandes escalas ya que pueden ofrecer mayores ventajas y por ende mayor satisfacción al cliente, es uno de los puntos que se debe tener muy en cuenta.

Los sustitutos de su producto estrella de la empresa Buenaño fácilmente puede ser remplazado por vitrinas elaboradas con diferente material como MDF, los productos con este material son más livianos, tienen mayor facilidad de instalación y son de menor precio. Actualmente se brinda un servicio agregado donde el cliente podría empezar a alquilar repisas metálicas o de madera y de esta manera Frigoríficos Buenaño perdería su poder de negociación, sin embargo, la empresa podría incluir a su producción este producto sustituto ya que trabaja con insumos parecidos.

2.2.4 Análisis sobre el poder de negociación de los compradores. El perfil de los consumidores de Frigoríficos Buenaño son empresas o personas naturales que requieran en sus instalaciones vitrinas, frigoríficos o algún tipo de mueble de oficina metálico.

Frigoríficos Buenaño tiene diversos clientes de nombre reconocido dentro del mercado, mismos que pueden llegar a tener un alto poder si demandan grandes cantidades del producto, pero por lo general son clientes con un bajo poder de negociación, a pesar de la gran cantidad de rivales en el mercado esto no ha causado que el poder de los compradores se incremente con el tiempo, gracias a que la empresa en estudio se maneja con productos de calidad y de precios accesibles, hoy por hoy cuenta con una amplia cartera de clientes según la base de datos actualizada al 2019 de Frigoríficos Buenaño.

2.2.5 Análisis sobre la entrada potencial de competidores nuevos. Existen 2 grupos: las empresas grandes que gozan con maquinaria especializada para hacer cualquier tipo de trabajo en metalmecánica lo que las lleva a competir dentro de otros subsectores de la industria siderúrgica, estos se dedican a grandes proyectos y son líderes en el sector. El otro grupo son pequeñas empresas o talleres que realizan pequeños trabajos, solo se dedican a este subsector un reducido porcentaje de empresas en su mayoría micro y pequeñas empresas, la tecnología de la maquinaria que utilizan no es muy desarrollada, pero es donde más competidores existen. Para poder crecer dentro del subsector se requiere inversiones adicionales, ya que principalmente se necesita comprar equipos y maquinaria más

especializada y con tecnología más desarrollada, y muchos no están dispuestos a realizar una inversión adicional en un subsector donde el crecimiento es lento y al momento se ha estancado por la problemática economía del país.

2.3 Matriz E.F.E

Tabla 5 Matriz EFE de la empresa Frigoríficos Buenaño

FACTORES CRITICOS PARA EL EXITO	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Innovación en tecnología	0,1	2	0,2
Nuevos acuerdos gubernamentales con empresas privadas nacionales e internacionales	0,05	2	0,1
El Posicionamiento de marca e imagen de la Empresa	0,2	4	0,8
Ministerio de Industrias y Productividad	0,04	4	0,16
DEBILIDADES			
Crisis económica en el país	0,1	3	0,3
Falta de utilización de equipos de última tecnología	0,11	2	0,22
Políticas deficientes para potencializar la industria.	0,2	1	0,2
Deficiencias en la mano de obra	0,2	2	0,4
TOTAL	1		2,38

Elaboración propia

El nivel de competencia según la ponderación del macroambiente (PEST) Y Microambiente (fuerzas de Porter), de Frigoríficos Buenaño es relativamente alto cuenta con una ponderación total de 2,38, sin embargo, existen puntos que se podrían mejorar y así lograr mayor competitividad en el mercado, por lo que se deben establecer estrategias para el poder de negociación de los proveedores, para mitigar la amenaza de entrada de nuevos competidores y rivalidad de los mismos.

2.4 Matriz M.P.C.

Tabla 6 Matriz del perfil competitivo de la empresa Frigoríficos Buenaño

FACTOR CLAVE DEL EXITO	PONDERACION	VITRINAS CORONA		ALTAMAX		VITRINAS FERNANDEZ		CREDITOS ECONOMICOS		VITRINAS ZAMBRANO	
		CAL.	CAL. PONDERADA	CAL.	CAL. PONDERADA	CAL.	CAL. PONDERADA	CAL.	CAL. PONDERADA	CAL.	CAL. PONDERADA
Variedad de productos	0,3	4	1,2	2	0,6	1	0,3	3	0,9	3	0,9
Participación en el mercado	0,1	3	0,3	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Precio	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3
Calidad del producto	0,4	3	1,2	3	1,2	3	1,2	4	1,6	4	1,6
Expansion geografica	0,02	1	0,02	1	0,02	1	0,02	4	0,08	2	0,04
Lealtad del cliente	0,08	3	0,24	2	0,16	2	0,16	3	0,24	3	0,24
	1	16		13		12		22		18	

ESCALA

4	Fortaleza Alta
3	Fortaleza Media
2	Debilidad Baja
1	Debilidad Alta

Elaboración propia

Las fuerzas competitivas que más sobresalen en el Mercado son Vitrinas Corona, Vitrinas Zambrano y Creditos Económicos, estas empresas son un poder relativamente fuerte por ende Frigoríficos Buenaño requiere aplicar estrategias que ayuden al Desarrollo de la empresa y así poder seguir abarcando a clientes potenciales para que estos no se inclinen hacia la competencia.

3. ANÁLISIS INTERNO

“El análisis interno es el tercer componente del proceso de la planeación estratégica, se concentra en revisar los recursos, la capacidad y las aptitudes de una empresa. El propósito es detectar las fortalezas y debilidades de la organización” (Hill, 2009). Por tal razón es de suma importancia tomar en cuenta estas fuerzas para así tomar acciones pertinentes que ayuden a mejorar la dirección del desempeño de la organización.

3.1. Análisis de las áreas de la empresa Frigoríficos Buenaño

3.1.1. Gerencia General. La Gerencia General se encarga de funciones que convencionalmente harían distintos departamentos en otras organizaciones con mayor tiempo en el mercado y de mayor tamaño.

Entre las funciones que desempeña:

- Es encargado de la toma de decisiones.
- Seleccionar y capacitar al personal.
- Evaluar el cumplimiento de estándares de calidad de los productos.
- Efectuar planificación estratégica, táctica y operativa.
- Compra de materia prima

El gerente general es el encargado de varias funciones entre ellas de tomar decisiones de toda índole en la empresa, desde el cambio de proveedores, hasta el porcentaje máximo de descuentos para clientes potenciales, que no afecten los resultados finales de la

organización. Estas decisiones son cruciales para la empresa ya que un paso en falso resultará en pérdidas o en el peor escenario la liquidación de la organización.

Por tal motivo invierte tiempo en la capacitación para mejores prácticas administrativas, un punto fundamental para esto es la realización de planes operativos, tácticos y estratégicos que le permitan a Frigoríficos Buenaño posicionarse en el mercado.

Por otro lado, también cumple con la selección y capacitación del personal en la empresa, donde el objetivo es contar con colaboradores capaces de sumar a la organización, lastimosamente por el tamaño de la empresa se requiere que cuenten con habilidades, desde producción, trabajo en equipo hasta aptitudes administrativas en cuanto a ventas se trata. Periódicamente realiza la evaluación de desempeño a sus colaboradores con el apoyo de la persona encargada del área de Marketing, ya que este es estudiante activo de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y sus conocimientos son oportunos para mejoramiento en la dirección de la organización.

Entre otras funciones se encarga de capacitar a sus colaboradores, para esto necesariamente debe contar con un conocimiento básico de las normas de calidad actualizadas y procesos necesarios para el cumplimiento de estándares de calidad de los productos que elaboran día a día y empaparse sobre procesos comerciales eficientes para así poder guiar a las personas que conforman Frigoríficos Buenaño; debe difundir también las reglas y políticas que rigen en la organización y suscribir las aportaciones de los colaboradores.

3.1.2 Área De Marketing. El área de marketing no solo tiene a cargo el desempeñar trabajos de promoción como normalmente se lo asocia, se refiere a un amplio campo que fortalece en la comercialización de los productos de la empresa.

La persona encargada del área de marketing entre sus funciones principales está:

- Establecer relaciones de asistencia promocional con otras empresas.
- Coordinar con Gerencia General estrategias de venta.

En cuanto a los productos que comercializa Frigoríficos Buenaño, no tiene una planificación de marketing eficiente ya que la prioridad en el área de marketing apenas se está incorporando, lo que ocasiona que la comercialización de los productos se los realiza en sus puntos de venta convencionales, se puede destacar que independiente de algunas falencias en estrategias de la empresa se sigue caracterizando por los lazos fuertes que tiene con sus clientes fijos y clientes potenciales.

En cuanto a los precios, no tienen mayor variación con la competencia, a pesar que la materia prima a sufrido unos cuantos cambios debido a la variación de la producción e importaciones de la industria, sin embargo, el precio al consumidor y la calidad de sus productos se ha mantenido.

3.1.3 Área De Logística. El área de logística es esencial para la cadena de producción de las empresas, en Frigoríficos Buenaño el área en mención se encarga de muchas funciones, desde descargar la materia prima y el inventario de productos terminados hasta la comercialización de los mismos. Por tal todos los colaboradores deben tener la habilidad en cuanto a ventas se trata, este punto desencadena una serie de inconvenientes que perjudica el desenvolvimiento de la empresa ya que los colaboradores entran con cierto conocimiento en cuanto al manejo de maquinarias para la elaboración de productos metálicos sin embargo la aptitud en ventas que la organización requiere es nula y el miedo al cambio ejerce una fuerza aún mayor en este problema.

Entre las funciones principales están:

- Realizar el inventario de materia prima y productos terminados.
- Encargados de la comercialización y elaboración de los productos.
- Realizar instalación de los productos terminados.

3.1.4 Área De Contabilidad. El área de contabilidad comprende las siguientes funciones

- Formular programas financieros anuales.
- Realizar la contabilidad de la empresa.
- Realizar los cálculos para el pago de proveedores y aportaciones de los colaboradores de la empresa.

3.2 Cadena De Valor

Es un concepto abstracto, un mapa o esquema en donde la empresa describe dos tipos de grupos de actividades, primarias y secundarias o de apoyo; a través de estas acciones o procesos de la empresa genera unos resultados económicos, relativos al giro del negocio (Daza, 2015, págs. 94 -102).

Tal como señala el autor “La cadena de valor primaria se refiere en forma general a cinco grandes actividades, mientras la cadena de valor de apoyo se compone de cuatro actividades que brindan auxilio a las actividades primarias” (Porter E. M., 2015, pág. 48).

Según (Daza, 2015) señala que la cadena de valor de actividades primarias está compuesta por:

- Logística interna
- Producción del bien o servicio
- Logística externa
- Mercadotecnia y ventas
- Servicios post.

Y la cadena de valor de apoyo comprende por las siguientes cuatro actividades:

- Desarrollo tecnológico
- Actividades de comprar y equipamiento
- Gestión de los recursos humanos
- Gestión de los sistemas empresariales

A continuación, presentamos un modelo grafico para mayor comprensión



Gráfico 17 Cadena de Valor según Porter

Fuente: (Porter E. M., 2015)

Bajo la premisa detallada anteriormente sobre la definición e importancia de la cadena de valor para la ventaja competitiva en el mercado, procederemos analizar este tema a la empresa en estudio.

INFRAESTRUCTURA DE FRIGORIFICOS BUENAÑO					MARGEN
ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS	Capacitación		Reclutamiento		
	Reclutamiento				
DESARROLLO TECNOLÓGICO	Diseño del producto	Desarrollo de sistemas de información	Investigación de mercado	Desarrollo de página web	
ADQUISICIÓN	Servicio de Transporte	Partes Eléctricas Materiales Suministros Otras partes	Servicio de computación		
	Inspección de materia prima de entrada. Manejo de materiales de entrada. Recepción y entrega de partes.	Fabricación de partes del producto Contratación de servicios para mantenimiento de maquinaria Ensamblado Perfeccionamiento y pruebas		Publicidad Promoción	Gestión de reclamos
LOGISTICA DE ENTRADA	OPERACIONES	LOGISTICA DE SALIDA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	POST VENTAS	

Gráfico 18 Cadena de valor de la empresa Frigoríficos Buenaño

Elaboración propia

3.3 Componentes Financieros

Se define a los estados financieros como documentos contables que muestran la situación patrimonial o los resultados de una empresa a una fecha o período determinado. Los estados financieros obligatorios suelen estar compuestos por balance de situación, cuenta de pérdidas y ganancias y estado de evolución de patrimonio neto (Unidad Editorial Información Económica S.L., 2019).

Un modo de analizar la situación financiera de una organización es utilizar ciertas técnicas basadas en la interpretación de los estados financieros, que permiten

emitir un juicio de la situación actual de la organización para la toma de decisiones de los diferentes usuarios. Así mismo muestra la capacidad de la organización para hacer frente a las obligaciones de corto y largo plazo, además de permitir el control y la regulación de todas las dimensiones estructurales de la organización. De allí la importancia del análisis financiero, su avance metodológico y su constante estudio e investigación en las ciencias administrativas y contables (Romero Espinosa, Melgarejo Molina, & Vera Colina, 2015).

“El análisis financiero es el arte de transformar los datos de los estados financieros en información útil para tomar decisiones eficientes en una empresa” (Van, 2010).

Se puede considerar que el análisis financiero de una empresa es el punto de partida para medir el nivel competitivo de la misma, a su vez es una demostración para los accionistas y posibles inversores el porcentaje de riesgo que tiene la organización. El análisis nos permite evidenciar las fortalezas o debilidades financieras que acarrea la empresa por tal nos resulta de suma importancia para formular estrategias eficientes que beneficien a la empresa (Arias Tobar, 2007).

Este componente se realiza con el fin de analizar financieramente a la empresa y poder tomar acción en las falencias de la misma; se trabajará con el Balance General y Estado de Resultados a diciembre 2017-2018 de la empresa en estudio.

3.3.1 Análisis horizontal y vertical de los estados financieros de Frigoríficos Buenaño

En el análisis financiero se encuentran técnicas de carácter estructural que establecen relaciones y comparaciones entre las diferentes cuentas de un periodo a otro, lo que se conoce como análisis horizontal. Por otro lado, el análisis vertical es la técnica utilizada para analizar las partidas en el mismo periodo. Estas técnicas son útiles para conocer el comportamiento de las cuentas y la composición de los elementos de los estados financieros (Romero Espinosa, Melgarejo Molina, & Vera Colina, 2015).

El análisis vertical permite relacionar todas sus cuentas dentro del mismo estado con respecto a una determinada cifra base; así, en el caso del Balance General, la

cifra base puede ser el activo, el pasivo y el patrimonio, lo cual determina porcentajes de composiciones que permiten conocer la magnitud de cada cuenta. El análisis horizontal permite comparar los resultados de las cuentas de los estados contables de un periodo a otro de la misma clase. El análisis consiste en determinar variaciones absolutas y relativas de un periodo a otro, y buscar las cuentas que hayan tenido cambios importantes. Así, partidas relevantes en el análisis son cuentas por cobrar, inventarios, activos fijos, variaciones en pasivo corrientes, pasivo laboral, variaciones en ventas netas, costo de ventas y gastos de operación, sin despreciar partidas que se salen de lo común (Villalobos Ruiz, Vásquez Rosales, & Hortua Holguín, 2013, pág. 37).

3.3.1.1 Análisis Horizontal del balance general de la empresa Frigoríficos Buenaño.

Podemos observar, después de realizar el análisis horizontal del Balance General de la empresa en estudio que, en cuanto a la cuenta de patrimonio tuvo un incremento de 0,34 puntos porcentuales, los pasivos de Frigoríficos Buenaño aumentaron 0,68 puntos porcentuales y la cuenta de activo creció en 0,39 puntos porcentuales en el 2018 a comparación del año 2017.

Por otro lado, en el año 2018 los resultados de la empresa en estudio representaron un 25% del total de cuentas de pasivo y patrimonio, las cuentas por cobrar representan en comparación del total de activos un 41%; se podría determinar que el sistema de cobros de la empresa no es tan eficiente, mientras que la cuenta por pagar representa el 0,49% del total de pasivos y patrimonio.

Tabla 7 Análisis Horizontal del balance general de la empresa Frigoríficos Buenaño

BALANCE GENERAL DE FRIGORÍFICOS BUENAÑO							
al 31 diciembre 2017- 31 diciembre 2018							
	2017		2018		VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA	
ACTIVOS CORRIENTES	84691,99	44%	158648,20	60%	73956,21		1,87
Disponible	21059,00	11%	50191,00	19%	29132,00		2,38
Bancos	20209,00	11%	48391,00	18%	28182,00		2,39
Inv. Final Prod. Terminados	500,00	0,3%	1000,00	0,4%	500,00		2,00
Inv. Final M. P.	250,00	0,1%	500,00	0,2%	250,00		2,00
Inv. Final Prod. Proceso	100,00	0,1%	300,00	0,1%	200,00		3,00
Exigible	63632,99	33%	108457,20	41%	44824,21		1,70
Cuentas por cobrar	63632,99	33%	108457,20	41%	44824,21		1,70
ACTIVOS FIJOS	106990,16	56%	106990,16	40%	0,00		1,00
No depreciables	40000,00	21%	40000,00	15%	0,00		1,00
Terrenos	40000,00	21%	40000,00	15%	0,00		1,00
Depreciables	66990,16	35%	66990,16	25%	0,00		1,00
Maquinaria	18066,95	9%	18066,95	7%	0,00		1,00
Herramientas	2070,73	1%	2070,73	1%	0,00		1,00
Eq. de Oficina	4832,28	3%	4832,28	2%	0,00		1,00
Eq. de Computacion	4743,00	2%	4743,00	2%	0,00		1,00
Vehículo	37277,20	19%	37277,20	14%	0,00		1,00
TOTAL ACTIVOS	191682,15	100%	265638,36	100%	73956,21		1,39
PASIVOS	25574,35	13%	42846,75	16%	17272,40		1,68
Corto Plazo							
Cnts por pagar	23174,35	12%	41646,75	16%	18472,40		1,80
Largo Plazo							
Prestamo por pagar	2400,00	1%	1200,00	0,45%	-1200,00		0,50
PATRIMONIO	166107,80	87%	222791,61	84%	56683,81		1,34
CAPITAL							
Capital Social	155623,00	81%	155623,00	59%	0,00		1,00
RESULTADOS							
Utilidad/perdida del ejercicio	10484,80	5%	67168,61	25%	56683,81		6,41
SALDO PASIVO + PATRIMONIO	191682,15	100%	265638,36	100%	73956,21		1,39

Fuente Frigoríficos Buenaño

Elaboración propia


3.3.1.2 Análisis Horizontal del estado de resultados de la empresa Frigoríficos Buenaño.

Podemos evidenciar en el siguiente análisis que los rubros con respecto al costo de ventas para el año 2017 representó un 82% mientras que el 2018 fue un 70% esto quiere decir

que al comparar con las metas de los dos años reflejó una inversión recuperada de 18% y 30% respectivamente.

Por otro lado, en cuanto a la utilidad del ejercicio del año 2018 analizándolo con el año anterior tuvo un crecimiento de 5,41 puntos porcentuales, esto se debe a que Frigoríficos Buenaño se benefició por un contrato que demandaba grandes cantidades de producto y porque decrecieron ciertos gastos.

Tabla 8 Análisis Horizontal del estado de resultados de la empresa Frigoríficos Buenaño



ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA FRIGORIFICOS BUENAÑO

al 31 diciembre 2017- 31 diciembre 2018

	2017		2018		VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
VENTAS	417863,14	100%	522286,00	100%	104422,86	1,25
Produccion Fija	417863,14	100%	522286,00	100%	104422,86	1,25
Costo de Ventas	343487,00	82%	363114,00	70%	19627,00	1,06
Produccion Fija	343487,00	82%	363114,00	70%	19627,00	1,06
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	74376,14	18%	159172,00	30%	84795,86	2,14
Gastos Administrativos	51312,00	12%	51226,15	10%	-85,85	1,00
Nomina del personal	43200,00	10%	43200,00	8%	0,00	1,00
Servicios Basicos	313,00	0%	319,18	0%	6,18	1,02
Suministros de Oficina	304,00	0%	211,97	0%	-92,03	0,70
Depreciaciones	7495,00	2%	7495,00	1%	0,00	1,00
Gasto de Ventas	5231,00	1%	5276,73	1%	45,73	1,01
Servicio basicos	1676,00	0%	1716,73	0%	40,73	1,02
Gasto Publicidad	955,00	0%	900,00	0%	-55,00	0,94
Mantenimiento Vehiculo	1780,00	0%	2500,00	0%	720,00	1,40
Otros Gastos	820,00	0%	160,00	0%	-660,00	0,20
UTILIDAD OPERATIVA	17013,14	4%	102509,12	20%	85495,98	6,03
Gasto Financiero	1199,00	0%	1199,00	0%	0,00	1,00
Interés Prestamo	1199,00	0%	1199,00	0%	0,00	1,00
UTLIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15814,14	4%	101310,12	19%	85495,98	6,41
15% Aporte trabajadores	2372,12	1%	15196,52	3%	12824,40	6,41
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13442,02	3%	86113,60	16%	72671,58	6,41
22% Imp Renta	2957,2	1%	18945,0	4%	15987,75	6,41
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	10484,8	3%	67168,61	13%	56683,83	6,41

Fuente: Frigoríficos Buenaño

Elaboración propia

3.3.2 Estado de Resultados proyectado hasta el 2022 de Vitrinas Buenaño

Tabla 9 Estado proyectado de la empresa Vitrinas Buenaño

ESTADO DE RESULTADOS DE LA EMPRESA						
FRIGORIFICOS BUENAÑO						
al 31 diciembre 2017- 31 diciembre 2018						
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
VENTAS	417863,14	522286,00	537954,58	554093,22	570716,01	587837,49
Produccion Fija	417863,14	522286,00	537954,58	554093,22	570716,01	587837,49
Costo de Ventas	343487,00	363114,00	374007,42	385227,64	396784,47	408688,01
Produccion Fija	343487,00	363114,00	374007,42	385227,64	396784,47	408688,01
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	74376,14	159172,00	163947,16	168865,57	173931,54	179149,49
Gastos Administrativos	51312,00	51226,15	52184,56	53072,35	53977,90	54901,56
Nomina del personal	43200,00	43200,00	44064	44945,28	45844,186	46761,069
Servicios Basicos	313,00	319,18	325,5636	332,07487	338,71637	345,4907
Suministros de Oficina	304,00	211,97	300	300	300	300
Depreciaciones	7495,00	7495,00	7495,00	7495,00	7495,00	7495,00
Gasto de Ventas	5231,00	5276,73	4451,06	4486,09	4521,81	4558,24
Servicio basicos	1676,00	1716,73	1751,0646	1786,0859	1821,8076	1858,2438
Gasto Publicidad	955,00	900,00	900	900	900	900
Mantenimiento Vehiculo	1780,00	2500,00	1500	1500	1500	1500
Otros Gastos	820,00	160,00	300,00	300,00	300,00	300,00
UTILIDAD OPERATIVA	17013,14	102509,12	107011,53	111007,13	115131,83	119389,68
Gasto Financiero	1199,00	1199,00	1199,00	1199,00	1199,00	1199,00
Interés Prestamo	1199,00	1199,00	1199,00	1199,00	1199,00	1199,00
UTLIDAD ANTES DE IMPUESTOS	15814,14	101310,12	105812,53	109808,13	113932,83	118190,68
15% Aporte trabajadores	2372,12	15196,52	15871,88	16471,22	17089,92	17728,60
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	13442,02	86113,60	89940,65	93336,91	96842,91	100462,08
22% Imp Renta	2957,2	21528,4	22485,2	23334,2	24210,7	25115,5
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO	10484,8	64585,20	67455,49	70002,69	72632,18	75346,56

Fuente: Frigoríficos Buenaño
Elaboración propia

La proyección del estado de resultados se realizó con un aumento del 3% en ventas, después de analizar bajo regresiones en series de tiempo del año 2018 y tomando en cuenta la inflación en los rubros siguientes.

3.3.3 *Indicadores Financieros.* Los cocientes financieros, indicadores o razones hacen parte del conjunto de herramientas más utilizadas en el análisis financiero de las organizaciones, y son criterios de evaluación que pueden coadyuvar a la mejor toma de decisiones por parte de los usuarios de la información económica financiera. Entre estas decisiones gerenciales, se encuentran las decisiones de inversión y financiación (*Pastor & Sala, 1993*).

- **Índices de Liquidez.** La liquidez de una empresa representa la agilidad que tiene para cumplir con sus obligaciones de corto plazo a medida que estas alcancen su vencimiento. La liquidez se refiere a la solvencia de la situación de la empresa, es decir, la habilidad con la que puede pagar sus cuentas (*Gitman & Chad, 2012, p. 65*).

“Se refieren no solamente a las finanzas totales de la organización, sino a su destreza para convertir en efectivo determinados activos y pasivos corrientes” (*Herrera, Betancourt, Alex, Vega, & Estefania, 2016*).

En si la capacidad para que la organización pueda asumir sus deudas, obligaciones o pasivos a corto plazo se las puede determinar con el índice de liquidez; su fórmula es la presentada a continuación:

$$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Al realizar el análisis de liquidez de Frigoríficos Buenaño se obtuvieron los siguientes resultados:

Tabla 10 Índice de Liquidez de Frigoríficos Buenaño en los años 2017-2018

	2017	2018
Activo Corriente	86070,99	160027,20
Pasico Corriente	24474,35	40546,75
Razón de Liquidez	3,52	3,95

Elaboración propia

La empresa en estudio cuenta con gran capacidad para cumplir con sus obligaciones a corto plazo, podemos observar que en el 2017 por cada dólar de pasivo cuenta con 3.52

para cubrir estas obligaciones, al igual que el año consiguiente se cuenta con 3.95 por cada dólar de deuda. Por otro lado, a comparación de un año con el otro se ve un crecimiento positivo de 0.5 puntos.

- Capital de Trabajo. El análisis de este indicador permite evidenciar en qué estado se encuentra la empresa después de cubrir con sus obligaciones a corto plazo.

La fórmula de capital de trabajo es la siguiente:

$$\text{Activos Circulantes} - \text{Pasivo Circulantes}$$

Se obtuvieron los resultados de Frigoríficos Buenaño presentados a continuación:

Tabla 11 Índice de capital de trabajo de Frigoríficos Buenaño en los años 2017-2018

	2017	2018
Activos Circulantes	86070,99	160027,20
Pasivos Circulantes	22074,35	40546,75
Capital de Trabajo	63996,64	119480,45

Elaboración propia

La empresa en estudio después de pagar sus pasivos corto plazo no tuvo resultado negativos, así pues, en el 2017 tuvo un resultado de 63996.64 y en el año consiguiente 119480.45, podemos decir que la empresa es estable ya que puede cubrir con sus obligaciones sin ningún tipo de problema, pese a que tiene algunas falencias, un claro ejemplo son los inventarios de materia prima que maneja.

- Índice de Rentabilidad sobre el capital. “Mide la rentabilidad del patrimonio, propiedad de los accionistas, tanto de aportado por ellos, como el generado por el negocio empresarial” (New PYME S.L., 2005).

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Capital}} * 100\%$$

Tabla 12 Índice de rentabilidad sobre capital de Frigoríficos Buenaño del 2017 al 2018

	2017	2018
Utilidad Neta	10484,80	67168,61
Capital	152623,00	152623,00
Rentabilidad sobre el capital	7%	44,0%

Elaboración propia

Comparando un año del otro podemos determinar rápidamente que la empresa se encuentra en una situación prospera, su crecimiento es notorio, de aproximadamente un 37% más del año anterior, esto se debe a que en el año 2018 la inmigración de ciudadanos Venezolanos aumentó al 100%, actualmente los negocios informales de comida representan el 80% de inmigrantes totales en el país, sumándole a estos resultados la empresa se hizo cargo de dos proyectos que fueron determinantes para los resultados finales.

- Índice de Rentabilidad sobre el patrimonio Este índice permite evidenciar a los inversionistas la capacidad que tiene la empresa para generar resultados después del monto de inversión inicial.

La fórmula para este índice es la siguiente:

$$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} * 100\%$$

Tabla 13 Índice de rentabilidad sobre patrimonio de la empresa Frigoríficos Buenaño en los años 2017 - 2018

	2017	2018
Utilidad Neta	10484.80	67168.61
Capital	166107.80	222791.61
Rentabilidad sobre el patrimonio	6%	30.1%

Elaboración propia

3.3.4 Punto de equilibrio

El punto de equilibrio proporciona puntos de referencia importantes para la planificación a largo plazo de un negocio. Conocer éste, para áreas tales como las ventas, la producción, las operaciones y la recuperación de la inversión puede contribuir a establecer precios, manejar deuda y otras funciones del negocio. En este sentido, el punto de equilibrio es donde el ingreso total de la empresa es igual a sus gastos totales. Esto significa que en el punto de equilibrio no hay utilidad o esta es simplemente cero (Mazón, Villao, Nuñez, & Serrano, 2017).

Para el cálculo del punto de equilibrio se debe aplicar las siguientes formulas

- En unidades

$$P.E.q = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{(\text{Precio} - \text{Costo Variable Unitario})}$$

- En unidades monetarias

$$P.E.\$ = \frac{\text{Costos Fijos Totales}}{1 - \frac{\text{Costo Variable Unitario}}{\text{Precio}}}$$

Tabla 14 Punto de equilibrio de los productos dominantes en Frigoríficos Buenaño

Producto	Precio	CVU	Costos Fijos	Punto Equilibrio Unidades	Punto Equilibrio \$
Refrigerante vertical	1323	912	10496	26	33786,39
Refrigerante horizontal	1047	766	9402	33	35031,65
TOTAL	2370,00	1678,00	19898,00	59,00	68818,05

Elaboración propia

3.4 Matriz de Factores Internos

La matriz presentada a continuación es un instrumento de “análisis interno que identifica las fortalezas y debilidades importantes dentro de la empresa, incluyendo aspectos de gerencia, ventas, financieros, administrativos, producción, desarrollo y servicio al cliente” (Prieto, 2012).

En el análisis se muestra entre las debilidades encontradas en la empresa son la carencia de una planificación estratégica y la falta de programas de capacitación eficientes, implementación de inventarios de materia prima; por otro lado, las fortalezas que predominan en la empresa son el incremento de sus ventas, calidad de su línea de productos y la capacidad de cumplir con sus obligaciones. A continuación, observaremos la matriz que se analiza las debilidad y fortalezas de Frigoríficos Buenaño.

Tabla 15 Matriz EFI Frigoríficos Buenaño

PRIORITARIOS	PODERACION	Sin importancia 0	
		Muy importante 1	
	IMPACTO	Debilidad importante 1	Fortaleza menor 3
		Debilidad menor 2	Fortaleza importante 4
FACTORES CLAVES PARA EL ÉXITO	PESO	IMPACTO	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
Buenas relaciones con los proveedores	0,05	3	0,15
Abastecimiento oportuno de materia prima	0,05	1	0,05
Precios competitivos	0,07	4	0,28
Calidad de los productos	0,08	4	0,32
Ambiente de trabajo adecuado	0,05	3	0,15
Incremento de las ventas	0,12	4	0,48
Capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo	0,09	4	0,36
Identificación plena de sus competidores	0,06	4	0,24
Excelente atención al cliente	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
Falta de planificación estratégica a MP-LP	0,06	1	0,06
Retraso en la producción	0,07	1	0,07
Faltad e programas de capacitación técnica para trabajadores	0,08	2	0,16
Sistema de cobranzas deficiente	0,05	1	0,05
Inexistencia de comunicación apropiada de los objetivos de la empresa	0,05	2	0,1
Utilización deficiente de insumos	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,71

Elaboración propia

3.5 Cuadro de mando integral de la empresa Frigoríficos Buenaño

El cuadro de mando integral complementa indicadores de medición de resultados de la actuación con indicadores financieros y no financieros de los factores clave que no influirán en los resultados del futuro, derivados de la visión y la estrategia de la

organización. El cuadro de mando integral enfatiza la conversión de visión y estrategia de la empresa en objetivos e indicadores estratégicos (Kaplan & Norton, 1997, págs. 4-5).

Los autores ven a la organización en cuatro perspectivas

- Financiera
- Cliente
- Procesos operativos internos
- Aprendizaje y crecimiento

3.5.1 Mapa estratégico

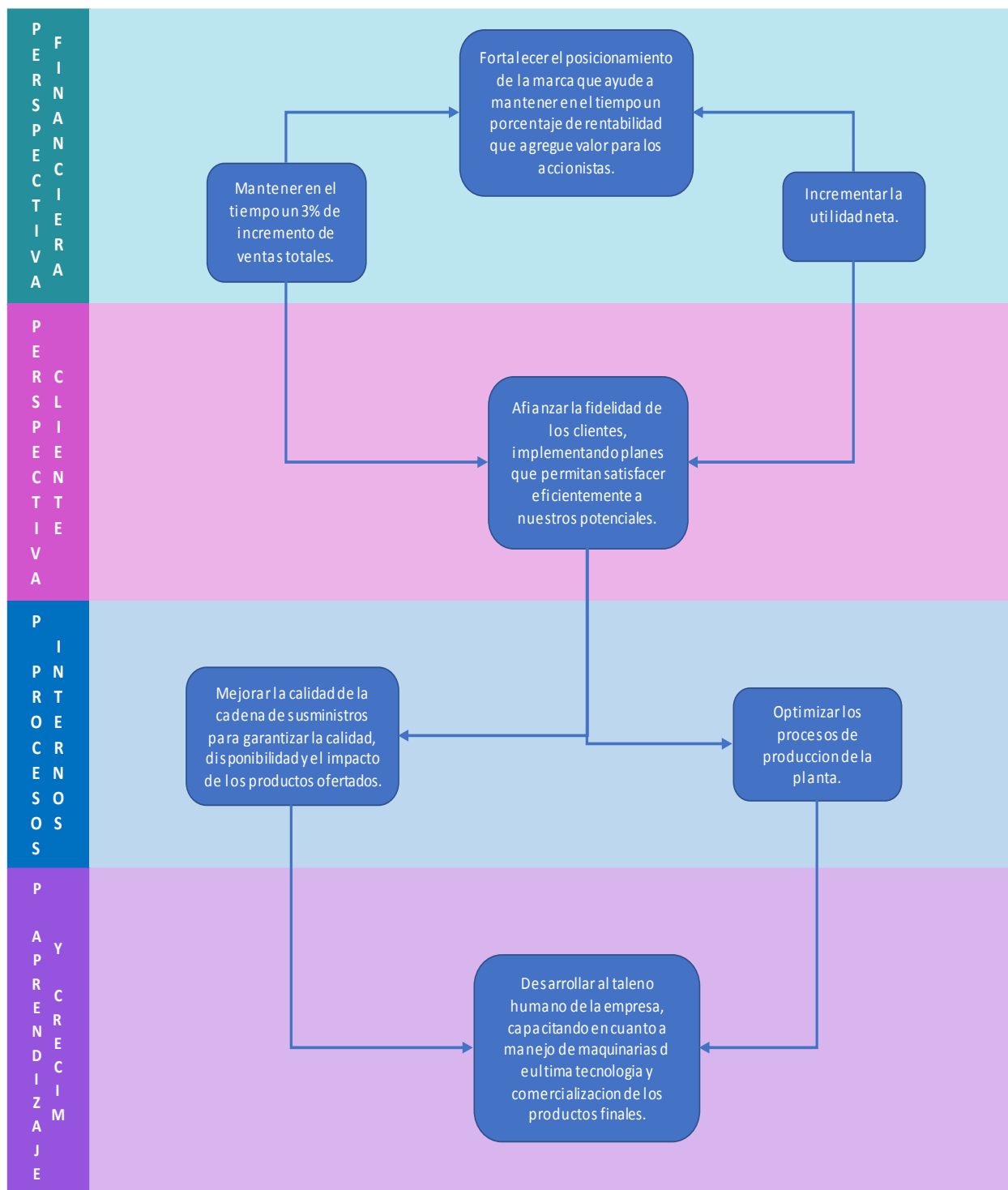


Gráfico 19 Mapa estratégico de la empresa Vitrinas Buenaño

Elaboración propia

3.5.2 Mapa estratégico

Tabla 16 Indicadores de la empresa Vitrinas Buenaño

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Métrica	ARC	Frecuencia de Medicion	Direccion	Linea de base	Rangode Desempeno			Medicion 1	Medicion 2	Medicion 3	Acumulado	Meta	Brecha	Iniciativas estratégicas
								Pesimista	Normal	Optimista							
Financiera	Obtener mayor rentabilidad en el negocio.	Margen de utilidad neta.	utilidad neta/inversion totales	Finanzas	Anual	maximizar	20%	20% o menos	21%-60%	61% a 100%	20%	32%	49%	49%	40%	9%	Mejorar la calidad de los productos
	Mantener incremento en ventas	Volumen de ventas en el mercado.	%	Comercialización	Anual	maximizar	30%	30% o menos	31%-60%	61% a 100%	47%	98%	21%	21%	30%	-9%	Buscar nuevos clientes.
	Minimizar costos de producción.	Porcentajes de disminución de costos de producción.	%	Producción/servicios	Semestral	minimizar	60%	60% o menos	61%-80%	81% a 100%	68%	31%	93%	93%	25%	68%	Importar directamente materia prima y minimizar desperdicios
	Incrementar utilidad neta	Margen de utilidad neta.	Unidades	Finanzas	Bimestral	maximizar	60	60 o menos	61 - 90	90 o más	60	86	110	110	20	90	
	Adquirir materia prima a menor costo.	% de reducción del costo de materia prima.	%	Producción/servicios	Anual	minimizar	20%	20% o menos	21%-60%	61% a 100%	66%	96%	44%	44%	45%	-1%	Buscar nuevos proveedores local e internacional.
Cliente	Mejorar la calidad de atención sus cliente.	Resultados positivo en encuestas.	%	Componente humano	Semestral	maximizar	70%	70% o menos	71%-80%	81% a 100%	30%	85%	78%	78%	30%	48%	Capacitación en manejo de clientes
	Mejorar la experiencia de compra para afianzar la fidelidad de los clientes.	# de clientes satisfechos.	Unidades	Componente humano	Bimestral	maximizar	80	80 o menos	81 - 90	100 o más	50	85	140	140	1800	-1660	Incentivar a los clientes (promociones). Compras online
	Ahorrar tiempo de espera.	% de aumento de clientes atendidos al día.	%	Logística	Diario	maximizar	75%	75% o menos	76%-85%	86% a 100%	94%	62%	45%	45%	35%	10%	Mantener inventario de productos terminados
	Lograr reconocimiento local.	Volumen de ventas del producto.	\$	Dirección estratégica	Anual	maximizar	80%	80% o menos	81% - 90%	100% o más	86%	82%	60%	60%	60%	0%	Publicidad optima en el mercado

Procesos	Optimizar procesos de producción	Tiempo y cantidad de producción.	Minutos y unidades	Investigación y desarrollo	Semanal	minimizar	120 min	150 o más	120-150	60 - 120	110	140	180	180	60	120	Disminuir actividades innecesarias
	Garantizar la calidad de los productos	% Aumento de clientes.	Unidades	Comercialización	Bimestral	maximizar	1500	0-1500	1500-1700	1700 o más	1200	1650	2000	2000	1800	200	Materia prima de calidad Maquinaria de última tecnología
Aprendizaje	Capacitar a los colaboradores.	Aumento en el desempeño del trabajo.	%	Gestión del conocimiento	Mensual	maximizar	25%	0%25%	25%40%	40% o más	20%	25%	60%	60%	50%	10%	Alianzas estratégicas con mercados internacionales
	Comprar maquinaria de última tecnología.	Aumento de producción.	%	Investigación y desarrollo	Semestral	maximizar	30%	0%30%	30%40%	40% o más	15%	40%	67%	67%	60%	7%	Alianzas estratégicas con mercados internacionales
	Informar sobre la misión, visión y valores de la empresa.	% de compromiso de los colaboradores.	%	Dirección estratégica	Semestral	maximizar	50%	0%50%	50%70%	70% o más	35%	55%	85%	85%	100%	-15%	Actividades donde se incentive el significado de la empresa.
	Monitorear las tareas y actividades.	% de ausentismo.	%	Logística	Semanal	minimizar	30%	0%30%	30%40%	40% o más	30%	39%	58%	58%	60%	-2%	Sistematizar el monitoreo de actividades.
	Equipar los sitios de trabajo adecuadamente.	% de satisfacción en el puesto de trabajo.	%	Dirección estratégica	Semestral	maximizar	50%	0%50%	50%70%	70% o más	50%	45%	87%	87%	100%	-13%	Adquirir mejor equipamiento para los colaboradores.
	Dar charlas motivacionales.	Aumento de la cultura organizacional.	%	Componente humano	Anual	maximizar	50%	0%50%	50%70%	70% o más	45%	70%	90%	90%	100%	-10%	Incrementar actividades motivacionales.

Fuente: Vitrinas Buenaño

Elaboración propia

4. PROPUESTA DE PLAN ESTRATEGICO

A continuación, presentaremos las propuestas que pretenden ayudar a la empresa Frigoríficos Buenaño en su competitividad comparando con el mercado en el que realiza sus actividades.

4.1. Visión propuesta para Frigoríficos Buenaño

Después de analizar en los capítulos anteriores, los puntos claves para obtener una visión de acuerdo a lo estudiado podemos concluir que una visión óptima para la empresa es la siguiente:

Ser para el 2022, una empresa generadora de valor competitivo, que de abasto al mercado nacional como al internacional; ofertando productos de alta calidad, enfatizando el compromiso de brindar mayor valor agregado a través de altos niveles de productividad, al elaborar artículos que provengan de manos de personal calificado y comprometido con los objetivos de la empresa.

4.2. Misión propuesta para Frigoríficos Buenaño

Siguiendo la premisa de cómo realizar una misión óptima para las empresas, se desarrolló la siguiente misión para Frigoríficos Buenaño.

Frigoríficos Buenaño es una empresa dedicada a la elaboración y comercialización de vitrinas, hornos, cocinas, frigoríficos entre otros con los mejores estándares de calidad generando así el máximo valor para nuestros clientes, colaboradores, comunidades y

accionistas, satisfaciendo en todo momento y con excelencia las expectativas de nuestros consumidores, a través de la mejora continua, basados en el respeto, la justicia, desarrollo integral del capital humano y la responsabilidad social, siendo así el líder competitivo en el mercado Ecuatoriano.

4.3. Organigrama Estructural propuesto para Frigoríficos Buenaño

Según el libro titulado “Organización de Empresas” del autor Franklin Fincowsky señala que:

Todas las organizaciones necesitan un marco de acción para su buen funcionamiento. Este marco lo constituye la estructura organizacional, la cual es una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias. Se la representa gráficamente con un organigrama, que es el método para representar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen (Fincowsky, 2009, pág. 124).

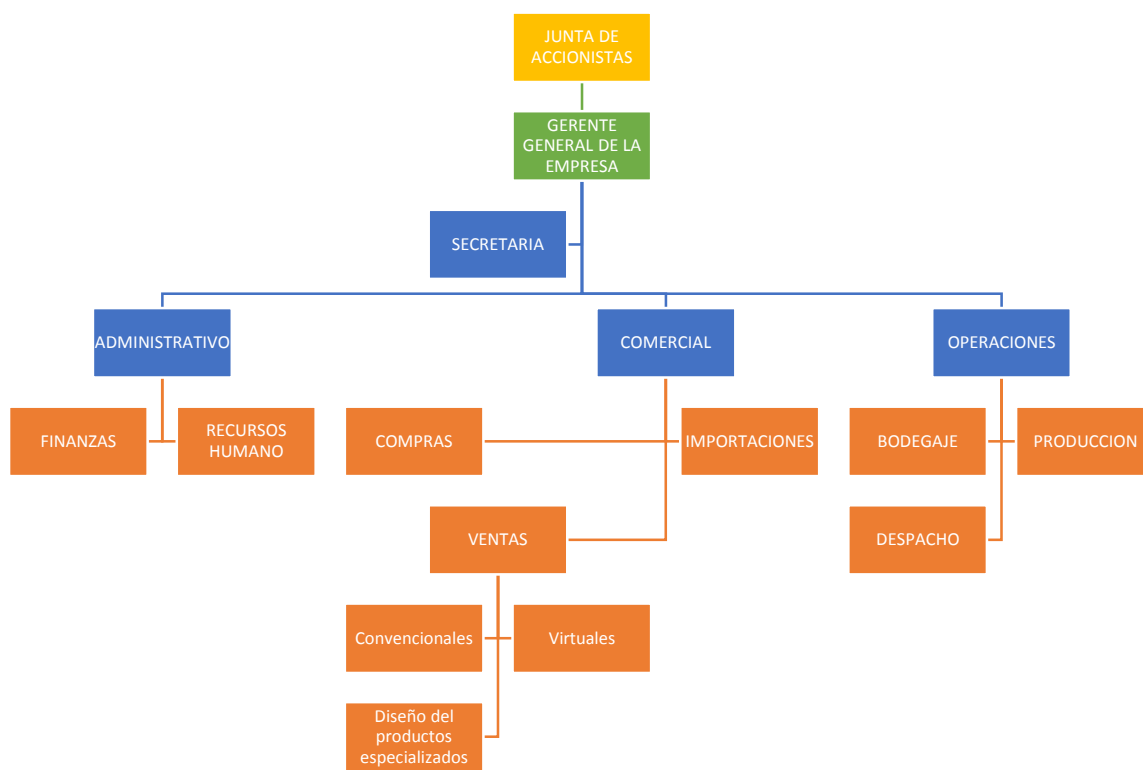


Gráfico 20 Organigrama Estructural propuesto para la empresa Frigoríficos Buenaño

Elaboración propia

Después de proponer el organigrama estructural para la empresa en estudio es de suma importancia definir las competencias, requerimientos y responsabilidades que cada uno de los puestos debe desempeñar.

A continuación, presentamos las funciones a desempeñar por cada cargo

Gerente General. Dentro de las funciones de una CEO esta planear, organizar dirigir y controlar a toda la organización apoyándose de los responsables de cada uno de los

departamentos, la toma de decisiones eficaz es importante para fijar objetivos que enmarque el camino a seguir para Frigoríficos Buenaño.

Secretaria. El objetivo general de este cargo es brindar total apoyo a Gerencia General, las funciones principales que debe desempeñar son:

- Coordinar logística con los proveedores y atender al cliente interno como externo en caso de requerir.
- Receptar los informes que deben realizar los departamentos de la empresa.
- Llevar el archivo de todos la documentación legal y relevante de la empresa.
- Redactar documentación necesaria para informe a accionista o precisos para tramites de la organización.

Administrativo

Recursos Humanos. Esta área es responsable de garantizar el capital humano necesario para que la empresa mantenga sus operaciones en óptima calidad, al igual de la constante capacitación del mismo y velar por el cumplimiento de todos los colaboradores en cuanto a funciones y políticas que dicta la empresa.

Finanzas. Como fin principal de esta área es administrar, controlar y evaluar todas las acciones que tiene que ver netamente con los recursos económicos de la empresa, supervisando las adquisiciones e ingresos provenientes de la actividad económica, dando cumplimientos a los objetivos de rentabilidad y posicionamiento de Frigoríficos Buenaño.

Comercial. El objetivo más relevante de este departamento es encargarse de los márgenes de rentabilidad, propuestos conjuntamente con gerencia.

Una de las habilidades que se debe tomar en cuenta en este y todos los departamentos es el trabajo en equipo, con el fin de aportar para la creación de estrategias tanto de ventas como de compras. Entre las áreas del departamento Comercial están las siguientes:

Compras. Esta área está basada en una de las estrategias del presente estudio, ya que al importar directamente la materia prima y no por terceros, los costos de producción tendrían un decremento, lo que ayudaría en los precios finales de cada producto elaborado.

Ventas. Lo más importante es manejar estrategias de ventas que permitan atraer a más clientes, en esta área se trabaja a la par con especialistas en marketing por tal se subdivide en ventas convencionales, virtuales y diseño de productos especializados con el fin de abarcar los puntos fundamentales y así impulsar el posicionamiento de Frigoríficos Buenaño.

Operaciones. Para mantener la rentabilidad de la organización es necesario que la calidad del producto y el nivel de productividad de sus procesos sean óptimos.

Bodegaje. La función principal es mantener procesos óptimos en cuanto a inventarios, es clave para que no haya sobre producción de algunos productos o déficit de otros. Por otro lado, aplicar las normas necesarias para mantener el producto terminado y la materia prima es un punto de relevancia en esta área.

Producción. Es responsable de la calidad de los procesos y materia prima con la que se trabaja mediante aplicación de normas de calidad al igual que la administración de la producción, implementación, control y manejo de todos los recursos.

Despacho. Su función principal es dar entrada a la materia prima que envían los proveedores y dar salida de ellos productos terminados a los clientes, verificando que los mismos se encuentren en óptimas condiciones.

4.4. Objetivos

“El propósito gerencial de establecer objetivos es convertir la visión y misión en objetivos de desempeño específicos. Los objetivos bien establecidos son específicos, cuantificables o medibles y contienen una fecha límite para su consecución” (Thompson, 2008).

Tal como lo citan “No se puede controlar lo que no se puede medir, y lo que no se logra medir, no se realiza” (House & Price, 1991).

Según como (Thompson, 2008) señala:

- Los objetivos concretos y medibles son valiosos para la administración por tres razones:
- Centran los esfuerzos y alinean las acciones en toda la organización.
- Sirven como patrones de medida para rastrear el desempeño y los avances de una compañía.

- Motivan e inspiran a los empleados a esforzarse más.

Los objetivos definidos de manera informal por parte de la gerencia de Frigoríficos Buenaño son los siguientes:

Tabla 17 Objetivos propuestos de la empresa Frigoríficos Buenaño

OBJETIVOS ESTRATEGICOS
Fortalecer el posicionamiento de la marca que ayude a mantener en el tiempo un porcentaje de rentabilidad que agregue valor para los accionistas.
Incrementar en el tiempo un 20% de ventas totales.
Incrementar la utilidad neta en un 15%.
Afianzar la fidelidad de los clientes, implementando planes que permitan satisfacer eficientemente a los mismos.
Mejorar la calidad de la cadena de suministros para garantizar la calidad, disponibilidad y el impacto de los productos ofertados.
Optimizar la producción de la planta en un 30% hasta el año 2022.
Incrementar la eficiencia de la mano de obra de la empresa en un 15% hasta el año 2022.
Reducir desperdicios, insumos y materiales de empaque en un 5% para el siguiente año fiscal.
Desarrollar al talento humano de la empresa, capacitando en cuanto a manejo de maquinarias de última tecnología y comercialización de los productos finales.

Elaboración propia

4.5. Formulación de estrategias

La formulación de la estrategia se refiere a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico (Durán, Llopart, & Redondo, 1999). Se utilizará como herramienta principal la matriz FODA, con el fin de desarrollar estrategias que aporten en mayor proporción a la empresa Frigoríficos Buenaño. Las fortalezas,

oportunidades, debilidades y amenazas presentadas a continuación se obtuvieron del análisis realizado en la matriz EFE para factores externos, EFI para factores internos y MPC.

4.5.1. Matriz para formular estrategias de las amenazas – oportunidades debilidades y fortalezas (FODA)

La matriz FODA (cruzada) sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, por ejemplo, la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito. Para determinar cuáles serán las estrategias más idóneas para la empresa se debe tener en cuenta el análisis tanto interno como externo que se realizó en los capítulos anteriores. A continuación, se presenta la matriz que se realizó para formular las estrategias de la empresa:

Tabla 18 FODA cruzado de la empresa Frigoríficos Buenaño

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1. Calidad de los productos 2. Precios Competitivos 3. Incremento de ventas 4. Excelente atención al cliente 5. Capacidad para cumplir con obligaciones a corto plazo	1. Falta de inventarios de materia prima y productos 2. No ofrece productos personalizados 3. Niveles deficientes de cobranza 4. Personal no está capacitado
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS -FO	ESTRATEGIAS - DO
1. El Posicionamiento de marca e imagen de la Empresa	F3-F5-O2-O4 Importar maquinaria especializada	D2-D1-O1 Crear portafolio que permita personalizar productos para clientes potenciales
2.Potencial desarrollo para la innovación en tecnología	F1-O1-O4 Explotación de nuevos segmentos de mercado	D1-O1 Importar materia prima
4. Facilidad para accesos a creditos y otros productos por parte de Procrédit	F5-O4 Fomentar relaciones con bancos para obtención de creditos	D3-O4 Negociar la venta de CxC D3-O4 Elaborar un plan eficiente de cobranza D2-D4-O1 Aplicación de six sigma en los procesos de producción
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS -DA
1. Crisis económica en el país 2. Politicas deficientes para potencializar la industria. 3. Falta de equipos de última tecnología en la industria 4. Deficiencias en la capacitacion de mano de obra en la industria	F5-A2-A4 Contratar capacitadores afines a la industria en cuanto a manejo de maquinaria y ventas	A2-A4-D4 Afianzar relaciones con paises lideres en la industria

Elaboración propia

4.6. Líneas Estratégicas

Con base a los objetivos planteados se detalla a continuación las líneas estratégicas que se propone seguir a Frigoríficos Buenaño:

- Fortalecer el posicionamiento de la marca que ayude a mantener en el tiempo un porcentaje de rentabilidad que agregue valor para los accionistas.

Se pretende lograr implementando las estrategias propuestas que permitan mejorar todos los procesos de Frigoríficos Buenaño, desde el manejo eficiente de los procesos financieros hasta el mejoramiento de los procesos de producción.

- Incrementar el 20% de ventas totales para el 2021.

Uno de los principales inconvenientes en Frigoríficos Buenaño es que no cuentan con personal designado a una función específica, la rotación del personal es constante por ende se centran más en buscar colaboradores que sepan los procesos de elaboración de los productos y dejan de lado al personal que maneja netamente procesos comerciales, por tal razón se propone las siguientes estrategias:

- Mantener funciones específicas para cada uno de los colaboradores.
- Capacitar al personal de ventas en temas de manejo de clientes, motivación para vendedores, manejo de conflictos y realización de cotizaciones, los mismos que serán impartidos cada año y que deberán tener una aprobación mínima de 7/10 para actualización de conocimientos.

- Incrementar la utilidad neta en un 15% durante el próximo ejercicio fiscal.
- Afianzar la fidelidad de los clientes, implementando planes que permitan satisfacer eficientemente a nuestros potenciales.

El fin es brindar una atención más personalizada con productos de calidad y una experiencia de venta eficiente. Una de las iniciativas que se propone es ofrecer una atención personalizada creando un espacio donde el cliente pueda comprar virtualmente su producto y realizar el pedido con las modificaciones necesarias. En cuanto a la entrega del producto sería a domicilio contando con servicios de instalación, se pretende facilitar y mejorar la experiencia de compra para el cliente.

Para las ventas convencionales, el personal encargado del diseño especializado del producto será el responsable de guiar al cliente para facilitarle la elaboración del prototipo de su producto, de igual manera como servicio adicional se pretende ofrecer transporte e instalación.

Mantener capacitaciones sobre diseño especializado de nuevos productos para brindar un mejor servicio al cliente y asegurar que la calidad del producto sea óptima.

- Mejorar la calidad de la cadena de suministros para garantizar la disponibilidad y el impacto de los productos ofertados.
- Optimizar los procesos de producción de la planta en un 30% para el 2022.

Una de las estrategias que se propone es crear procesos de la empresa con el fin de ser más eficientes disminuyendo recursos como actividades innecesarias, tiempo y costos.

Para ahorrar el recurso a mi parecer más importante en una empresa que es el tiempo se propone importar la materia prima principal sin necesidad de utilizar a terceros, implementando procesos de búsqueda de proveedores que permitan una selección óptima de los mismos. Por otro lado, suministrar a la empresa con tecnología especializada que permita la disminución de tiempos, abaratar costos y eliminar tiempos muertos en la producción.

Realizar alianzas estratégicas con los proveedores locales en cuanto a obtención de vidrio, motores de refrigeración y placas de aluminio con identificación de la empresa.

- Incrementar la eficiencia de la mano de obra de la empresa en un 15% hasta el año 2022.

Para lograrlo se pretende ejecutar capacitaciones anuales para trabajadores en temas de innovación y manejo de procesos productivos, instaurar un porcentaje estándar de mano de obra y eliminar duplicidad de funciones.

Afianzar relaciones con países líderes en la industria permitirá capacitar en cuanto a manejo de nueva maquinaria y métodos eficientes de producción como por ejemplo la aplicación del método six sigma en los procesos de Frigoríficos Buenaño es indispensable para lograr este objetivo.

- Reducir desperdicios, insumos y materiales de empaque en un 5% para el siguiente año fiscal.

La forma más adecuada es aplicar técnicas lean que básicamente consiste en la aplicación sistemática y habitual de un conjunto de técnicas de fabricación que buscan la mejora de los procesos productivos a través de la reducción de todo tipo de “desperdicios”, entendidos estos como los procesos o actividades que usan más recursos de los estrictamente necesarios. Lean identifica los desperdicios derivados de la cadena productiva y tiende a eliminar todo lo que no se debería estar haciendo porque no agrega valor para el cliente (Kress, 2016).

5. CONCLUSIONES

- El diseño de un plan estratégico es de suma importancia para las organizaciones ya que el estudio de los ambientes interno y externo de la empresa permiten la toma de decisiones adecuada para en este caso impulsar a la empresa Frigoríficos Buenaño en su gestión administrativa y posicionarla en el mercado.
- Al examinar los factores externos de la empresa se pudo determinar que tiene algunas falencias ya que la recesión económico- política del país no permite que la industria donde se desenvuelve Frigoríficos Buenaño se desarrolle a lo largo del tiempo, tal es el caso que las políticas gubernamentales se han centrado en impulsar a industrias petroleras o alimenticias dejando de lado a las que trabajan con acero y aluminio, mismas que pueden ser de gran ayuda en el desarrollo de la economía de un país, con este análisis el panorama externo es más claro lo cual permite lograr estrategias que estimulen a la empresa para posicionarse mejor en el mercado.
- El análisis interno denota la importancia de una planificación estratégica en las empresas, ya que esta es el pilar fundamental que permite a las organizaciones tener un plan de acción eficiente. Frigoríficos Buenaño ha logrado mantenerse con el tiempo gracias al buen manejo de la misma, sin embargo, la empresa aún tiene ciertas falencias que con los lineamientos del estudio realizado se pueden tornar como grandes fortalezas, para el posicionamiento de la empresa.
- Se propone mediante este estudio, implementar a Frigoríficos Buenaño de estrategias que permitan impulsar el posicionamiento y participación de la empresa en el mercado local mediante el mejoramiento de sus procesos internos y alianzas estratégicas.

6. RECOMENDACIONES

- Se recomienda que el directorio general de la empresa analice la propuesta del estudio desarrollado en este trabajo, con el objetivo principal de ayudar beneficiosamente en los resultados de Frigoríficos Buenaño.
- Se recomienda capacitar y analizar la contratación de personal en operaciones y ventas ya que con el fin de mejorar eficientemente todos los procesos de la empresa que permita mantener en el tiempo un porcentaje de rentabilidad que agregue valor para los accionistas como por ejemplo la capacitación al personal se sugiere implementar métodos en base al conocimiento adquirido por la experiencia de otros países que han logrado desarrollarse en esta industria lo que ayudará a mejorar sus procesos y tener un mejor control de sus funciones internas.
- Se recomienda implementar sistemas tecnológicos que permitan tener un mejor manejo de los procesos internos de la empresa tal como pedidos, compras de materia prima, inventario de productos terminados que impulsen en la productividad eficiente de la empresa.
- Frigoríficos Buenaño deberá implementar las estrategias planteadas en este estudio y tomar en cuenta la información analizada que le servirá de mucha ayuda, con el fin de poder manejarse con respecto a la situación que tiene el mercado ecuatoriano actualmente y así lograr los objetivos planteados.

BIBLIOGRAFÍA

- 50 minutos.es. (2019). *El Análisis PESTEL: Asegure la continuidad de su negocio*.
Obtenido de
<https://books.google.com.ec/books?id=vmLyCwAAQBAJ&lpg=PP1&dq=Análisis%20PEST&pg=PP1#v=onepage&q&f=false>
- Arias Tobar, K. E. (2007). *Elaboración de un plan estratégico para la empresa Rhenia SA*. Quito: Bachelor's thesis. Obtenido de
<https://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/586/1/CD-0979.pdf>
- Banco Central del Ecuador. (14 de Enero de 2019). *Información Estadística Mensual*.
Obtenido de
<https://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/IEMensual/m1993/IEM-432-e.xlsx>
- Banco Central del Ecuador. (Abril de 2019). *PIB: Información estadística mensual 2006 - 2019*.
- Banco Mundial . (8 de Abril de 2019). *Banco Mundial: BIRF-AIR*. Obtenido de
<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview#1>
- Boltvinik, J., & Damián, A. (2004). *La pobreza en Mexico y el mundo*. México: Siglo XXI editores S.A.
- Camacho Carvajal, L. F. (2010). Reflection on the iron industry in the. *Apuntes del CENES,uptc*, 167-168.
- Corona. (4 de Mayo de 2019). *Corona: Equipamientos y espacios*. Obtenido de
<http://vitrinascorona.com/>
- Corporacion Financiera Nacional. (Octubre de 2017). *INDUSTRIAS MANUFACTURERAS: Industrias básicas de hierro y acero*. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Creditos Economicos. (2 de Mayo de 2019). *Creditos Economicos*. Obtenido de
<https://www.creditoseconomicos.com/>
- Créditos Económicos. (Mayo de 2019). *Créditos Económicos*. Obtenido de
<https://www.creditoseconomicos.com/quienes-somos>
- Daza, C. (2015). *Introducción a la administración de operaciones*. Quito: Asociación de profesores de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador-APPUCE.

- Desconocido. (1 de Enero de 2019). Ecuador inicia con incertidumbre económica y política. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Durán, D., Llopart, X., & Redondo, R. (1999). *La Dirección y el control estratégico: Su aplicación en los Recursos Humanos*. Barcelona: Universidad de Barcelona. Obtenido de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/5/Formulaci%C3%B3n%20de%20la%20estrategia%20%28Parte%20tercera%29.pdf>.
- Dutrénit, G. (2010). *El sistema nacional de innovación mexicano: instituciones, políticas, desempeño y desafíos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- FEDIMETAL. (14 de Febrero de 2019). *América Latina: el consumo de acero laminado crece*. Obtenido de <http://fedimetal.com.ec/federacion-ecuatoriana-de-industrias-del-metal/informacion-actualizada/america-latina-enero-septiembre-2017-consumo-acero-laminado-crece-4-alcanza-498-mt/#>
- Ferrel, C., Hirt, G., M, F., & L, R. (2009). *Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante*. México: INTERAMERICANA EDITORES.
- Fincowsky, E. F. (2009). *Organización de Empresas*. México: McGraw-Hill.
- Fred, R. D. (1997). *Conceptos de la Administración Estratégica*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana S.A.
- Frigoríficos Buenaño. (Enero de 2019). *Vitrinas Buenaño*. Obtenido de <http://www.vitrinasbuenano.com/fabrica-distribucion-importacion-exportacion-vitrinas-frigorificos-estanterias-hornos-cocinas-muebles-de-oficina-acero-inoxidable-quito-guayaquil-cuenca-ecuador.php?tablajb=empresa&p=9&t=Mision-y-Vision-de-Vitrinas-Buenano&>
- Gitman, L., & Chad, J. Z. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Mexico: Pearson Educacion.
- Google corp. (12 de Diciembre de 2018). *Google Maps*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=vitrinas+buena%C3%B1o&npic=0&rflfq=1&rlha=0&rllag=-114168,-78481501,1105&tbm=lcl&ved=2ahUKEwiKibu_8JvfAhVnw1kKHfkPAwQQtgN6BAGBEAU&tbs=lr:!2m1!e2!2m1!e3!3sIAE,lf:1,lf_ui:10&rldoc=1#rflfi=hd::si::mv:!1m2!1d-0.1112198!2d-78




- Herrera, A., Betancourt, V., Alex, H., Vega, S., & Estefania, V. (2016). Razones Financieras de Liquidez en la Gestion Empresarial para la Toma de Decisiones. *QUIPUKAMAYOC Revista de la Facultad de Ciencias Contables*, 151-160.
- Hill, C. W. (2009). *Administración Estratégica*. México: MCGraw-Hill. Recuperado el 2 de Mayo de 2019, de [Https://ebookcentral.proquest.com](https://ebookcentral.proquest.com)
- House, H. C., & Price, L. R. (1991). *The Return Map: Tracking Product Teams*. Harvard Business Review.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). (6 de Febrero de 2019). *Indice de precios al consumidor*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Inflacion/2019/Enero-2019/Boletin_tecnico_01-2019-IPC.pdf
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, INEC. (16 de Enero de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEMDU), diciembre 2018*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/POBREZA/2018/Diciembre-2018/Boletin%20tecnico%20de%20pobreza%20diciembre%202018.pdf>.
- Játiva, P. (28 de Enero de 2019). Ecuador, huérfano político. Quito, Pichincha, Ecuador.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Ediciones Gestion 2000 S.A.
- Kotsemir, M., & Abroskin, A. (20 de Febrero de 2013). *Munich Personal RePEc Archive*. Recuperado el Junio de 2019, de Innovation Concepts and Typology – An Evolutionary Discussion: https://mpra.ub.uni-muenchen.de/45400/1/MPRA_paper_45069.pdf
- Kress, M. (2016). *Aplicación de técnicas Lean para reducción de desperdicios en una Pyme*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- LA NACION. (3 de Mayo de 2018). *LA NACION*. Obtenido de Economía-Ecuador: <http://lanacion.com.ec/ministerio-industrias-productividad-ecuador-busca-ampliar-los-servicios-desarrollo-empresarial/>
- Loor, B. (18 de Abril de 2018). Evolucion del sector metalmeccanico . Quito, Pichincha, Ecuador.
- Lundvall, B. (1988). *"Innovation as an interactive process: From user producer interaction to the national system of innovation"*. Londres: Printer Publishers.

- Martinez, D., & Milla, A. (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Mazón, L., Villao, D., Nuñez, W., & Serrano, M. (2017). Análisis de punto de equilibrio en la toma de decisiones de un negocio: caso Grand Bazar Riobamba –Ecuador. *Revista de Estrategias del Desarrollo Empresarial*, 14-24. Obtenido de https://www.ecorfan.org/spain/researchjournals/Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial/vol3num8/Revista_de_Estrategias_del_Desarrollo_Empresarial_V3_N8_2.pdf
- Ministerio de Industrias y Productividad. (2013). El desarrollo industrial y la integración con las industrias básicas. *País Productivo*, 5.
- Morrisey, G. (1999). *Pensamiento Estratégico*. México: Pretince Hall Empresa.
- Naciones Unidas. (2005). *Informes Estadísticos: Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades Económicas (CIIU)*. Obtenido de http://www.cfn.fin.ec/wp-content/uploads/downloads/2016/02/istic31_spanish_low.pdf
- New PYME S.L. (2005). *Area de PYMES*. Obtenido de <https://www.areadepymes.com/?tit=ratios-de-rentabilidad-ratios-del-balance-y-de-la-cuenta-de-resultados&name=Manuales&fid=ej0bcac#m10>
- Pastor, R. M., & Sala, J. C. (1993). Generación de fronteras eficientes en el análisis financiero: Una aplicación empírica. *Revista española de financiación y contabilidad*, 133-152.
- Pérez, P., Freire, J., Morales, M., & Carrera, J. (Noviembre de 2016). *Competitividad de la Industria Siderúrgica en el Ecuador: Un enfoque ex post*. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Fabrizio_Freire/publication/325473420_COMPETITIVIDAD_DE_LA_INDUSTRIA_SIDERURGICA_EN_EL_ECUADOR_UN_ENFOQUE_EX_POST_COMPETITIVENESS_OF_THE_IRON_AND_STEEL_INDUSTRY_IN_ECUADOR_AN_EX_POST_APPROACH/links/5b1011f20f7e9b4981ff
- Porter, E. M. (2015). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The FreePress.

- Prensa UNCo. (Febrero de 2005). *UNIVERSIA en el mundo*. Obtenido de Industrias metálicas básicas: <http://noticias.universia.com.ar/en-portada/noticia/2005/02/01/373097/industrias-metalicas-basicas.html>
- Prieto, J. (2012). *Gestión estratégica organizacional*. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, A. Z., & Vera Colina, M. A. (Enero - Junio de 2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, VI, 29-41. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2215910X15000087>
- Romero, E. (21 de Marzo de 2018). *Situación política en Ecuador: El precio de "descorreizar" al país*. Obtenido de <https://actualidad.rt.com/actualidad/266221-situacion-politica-actual-ecuador>
- Sancho, R. (2007). Innovación industrial . *Revista Española de documentacion científica* , 557.
- Thompson, A. A. (2008). *Administración Estratégica: Teoría y Casos*. México: Mx Graw Hill.
- Trading Economics. (Junio de 2019). *Ecuador Inflation Rate*. Obtenido de <https://tradingeconomics.com/ecuador/inflation-cpi>
- Unidad Editorial Información Económica S.L. (2019). *Expansión*. Obtenido de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/estados-financieros.html>
- Van, H. J. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Mexico: Pearson Education. Recuperado el 3 de Junio de 2019, de <https://ebookcentral.proquest.com>
- Vargas, J., Guerrero, A., Villarreal, F., & Pedro, L. (2015). *Gestión de PYMES innovadoras. Agrupamientos productivos*. Obtenido de Perfil del potencial de innovación en PYMES del Estado de: <http://132.247.171.154:8080/bitstream/Rep-UDUAL/208/1/Perfil%20del%20potencial%20de%20innovacion%20en%20PYMES.pdf>.
- Villalobos Ruiz, D., Vásquez Rosales, M., & Hortua Holguín, A. (2013). *Diagnostico financiero con indicadores de valor agregado en CAXDAC*. Bogotá: Universidad Sabana.

ANEXOS

Anexo 1. RUC dela empresa Frigorificos Buenaño

REGISTRO ÚNICO DE CONTRIBUYENTES		PERSONAS NATURALES			
	NÚMERO RUC:	1801343045001			
	APELLIDOS Y NOMBRES:	BUENAÑO IBARRA DAVID ISAIAS			
	NOMBRE COMERCIAL:	VITRINAS BUENAÑO			
	CONTADOR:	CALVOPINA YEPEZ JULIO MIGUEL			
	CLASE CONTRIBUYENTE:	OTROS	OBLIGADO LLEVAR CONTABILIDAD:	SI	
	CALIFICACIÓN ARTESANAL:	054797	NÚMERO:	SN	
	FEC. NACIMIENTO:	02/12/1959	FEC. INICIO ACTIVIDADES:	01/02/1992	
	FEC. INSCRIPCIÓN:	10/03/1992	FEC. ACTUALIZACIÓN:	12/07/2018	
	FEC. SUSPENSIÓN DEFINITIVA:		FEC. REINICIO ACTIVIDADES:		
ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL					
FABRICACION DE MUEBLES Y ACCESORIOS METALICOS.					
DOMICILIO TRIBUTARIO					
Provincia: PICHINCHA Canton: QUITO Parroquia: COTOCOLLAO Calle: AV. DIEGO DE VASQUEZ Numero: OE4-206 Interseccion: ESPINOZA POLIT Referencia: FRENTE AL MERCADO COTOCOLLAO Telefono: 022591217 Email: davidaa1259@hotmail.com Celular: 0999718487					
OBLIGACIONES TRIBUTARIAS					
* ANEXO RELACION DEPENDENCIA * ANEXO TRANSACCIONAL SIMPLIFICADO * DECLARACIÓN DE RETENCIONES EN LA FUENTE * DECLARACIÓN MENSUAL DE IVA					
Son derechos de los contribuyentes: Derechos de trato y confidencialidad, Derechos de asistencia o colaboración, Derechos económicos, Derechos de información, Derechos procedimentales; para mayor información consulte en www.sri.gov.ec Las personas naturales cuyo capital, ingresos anuales o costos y gastos anuales sean superiores a los límites establecidos en el Reglamento para la aplicación de la ley de régimen tributario interno están obligados a llevar contabilidad, convirtiéndose en agentes de retención, no podrán acogerse al Régimen Simplificado (RISE) y sus declaraciones de IVA deberán ser presentadas de manera mensual. Recuerde que sus declaraciones de IVA podrán presentarse de manera semestral siempre y cuando no se encuentre obligado a llevar contabilidad, transfiera bienes o preste servicios únicamente con tarifa 0% de IVA y/o sus ventas con tarifa diferente de 0% sean objeto de retención del 100% de IVA.					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS					
# DE ESTABLECIMIENTOS REGISTRADOS	12	ABIERTOS	3		
JURISDICCIÓN	1 ZONA 91 PICHINCHA	CERRADOS	9		
					
Código: RIMRUC2019001932659					
Fecha: 25/07/2019 14:22:27 PM					

Anexo 2. Encuesta de análisis de la empresa Frigoríficos Buenaño

Análisis Externo Frigoríficos Buenaño

Fecha: ____/____/____

A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos para el análisis de la industria sinérgica en la elaboración de productos metálicos en la ciudad de Quito.

El cuestionario tiene tres secciones. Por favor de acuerdo a su posición, lea las instrucciones al inicio de cada sección y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa. Sus respuestas son confidenciales.

Sección 1: GERENTE - PROPIETARIO

1.1 ¿En el mercado en que opera su empresa, se encuentra en crecimiento?

SI _____ NO _____

1.2 ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo o podrían adaptarse para hacerlo?

SI _____ NO _____

1.3 ¿Existen nuevas tecnologías o cambios en el marco regulatorio que tu empresa puede aprovechar?

SI _____ NO _____

¿Cuáles son?

1.4 ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma que su empresa?

1.5 ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta tu negocio?

1.6 ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de tus productos o servicios?

SI _____ NO _____

¿Cuáles son?

1.7 ¿Con cuántos clientes potenciales cuenta la empresa? (los de mayor volumen de venta)

Menos de 5 _____
Entre 5-10 _____
Entre 10-15 _____
Entre 15-20 _____
Entre 20-25 _____

1.8 En general ¿Cómo calificaría la influencia de sus clientes en la negociación?

Nula Débil Moderada Fuerte Muy fuerte

1.9 ¿Con cuántos proveedores de los principales insumos cuenta su empresa?

Con 1
Entre 2 - 4
Entre 5 - 7
Entre 8 - 10
Más de 10

1.10 ¿Es fácil para su proveedor elaborar productos que su empresa fabrica?

No es fácil 1 2 3 4 5 Muy fácil

1.11 En general, ¿Cómo calificaría la influencia negociadora de sus proveedores?

Nula Débil Moderada Fuerte Muy fuerte

1.12 ¿Hay posibilidad de que su producto pueda ser sustituido por un producto diferente al convencional?

Nula Débil Moderada Fuerte Muy fuerte

1.13 ¿Hay posibilidad de que su producto pueda ser sustituido por un producto diferente?

Nula Débil Moderada Fuerte Muy fuerte

1.14 ¿En caso, de haber posibilidad, ¿cuáles son? ¿Por qué?

1.15 De acuerdo a los siguientes aspectos, ¿en qué grado hacen que la rivalidad entre los competidores sea mayor, considerando que 1 es el grado menor y 5 el mayor?

	1	2	3	4	5
1. Reducción de precios por parte de la competencia					
2. Facilidad de que sus clientes sustituyan su product					
3. Por introducción de nuevos productos o modelos					
4. Empresas con capacidad de producción similar					
5. Crecimiento lento de la demanda					

1.16 ¿Cómo calificaría la rivalidad entre sus competidores?

No existe Baja Moderada Fuerte Muy fuerte

1.17 En los siguientes aspectos, evaluar de acuerdo a su nivel de importancia como limitantes para decidir dejar el sector.

1. Tienen activos muy especializados _____
2. Costos de liquidación de personal _____

- 3. Vínculos con otras empresas _____
- 4. Por aspectos emocionales _____
- 5. Restricciones por parte del gobierno _____
- 6. Otro, especificar _____

1.18 Escoger la opción que mejor describa a su empresa con respecto a sus competidores, considerando que 1 es el grado menor y 5 el mayor.

	1	2	3	4	5
1. El costo de producción de su empresa es					
2. El servicio ofrecido es					
3. El precio de venta de sus productos es					
4. La calidad de sus productos es					
5. La flexibilidad para afrontar nuevos modelos es					

1.19 ¿Cuántas líneas diferentes de productos elaboran?

1____ 2 a 4____ 5 a 7____ 8 a 10____ Más de 10____

1.20 Su empresa tiene algún acuerdo con: (sólo marcar las necesarias)

- Proveedores _____
- Clientes _____
- Distribuidores _____
- Otra empresa del sector _____
- Ninguna _____
- Otro, especifique por favor _____

1.21 ¿Qué es lo más relevante que se necesita para entrar a la industria? (marcar solo una)

- Tecnología _____
- Contar con personal bien capacitado _____
- Capital _____
- Tener permisos de patente _____
- Otro, especifique _____

1.22 ¿Cuánto tiempo necesita una nueva empresa para adquirir experiencia y así competir en la industria?

Menos de 1 año _____ 1 a 2 _____ 3 _____ 4 _____ Más de 5 años _____

1.23 ¿Qué tipo de regulaciones establece el gobierno para abrir una nueva empresa en este sector?

1.24 En caso de haber, ¿qué tanto estas regulaciones restringen la entrada de nuevas empresas en el sector?

Muy poco

Demasiado

1 2

3

4

5

1.25 ¿Es fácil para una nueva empresa alcanzar el volumen de producción promedio en la industria, para cumplir con la demanda?

No es fácil

Muy fácil

1

2

3

4

5

Sección 2: PROVEEDORES

2.1 Nombre o razón social:

2.2 ¿Cuál es el producto o servicio que ofrece a Frigoríficos Buenaño?

2.3 ¿Cuáles son sus ventas aproximadamente?

Menos de \$100000	_____
Entre \$100000 y \$200000	_____
Entre \$200000 Y \$300000	_____
Entre \$300000 y \$400000	_____
Entre \$400000 y \$500000	_____

2.4 ¿Cuenta con alguna sucursal?

SI ¿Dónde?

NO

2.5 ¿Qué tipo de tecnología utiliza?

1. Laminador de aluminio caliente
2. Cortadoras en formatos
3. Recortadoras de bordes
4. Laminador de aluminio frío

2.6 ¿Cuenta con alguna certificación o norma? ¿Cuál?

¿Qué tan importante es para usted la venta que su empresa le hace a Frigoríficos Buenaño ?

No es importante

Es muy importante

