

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
MATRIZ**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE INGENIERIA COMERCIAL**

**“PLAN ESTRATÉGICO PARA OPTIMIZAR LA  
COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA LEONPLASMA UBICADA  
EN LA CIUDAD DE QUITO”**

**YAHIRÍN YAMILEX DÁVILA MARTÍNEZ**

**DIRECTOR: ING. PAULINA CADENA VINUEZA, MBA**

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

**QUITO, AGOSTO-2019**

**DIRECTOR:**

Ing. Paulina Cadena Vinueza, MBA.

**LECTORES:**

Ing. Christian Fajardo.

Econ. Yaskarina Galárraga, MBA

## **DEDICATORIA**

A Dios, ese padre incondicional que ha sido una guía y un soporte fundamental en mi vida; quien ha caminado junto a mí y me ha permitido cumplir una de las metas más importantes en mi vida.

A una guerrera de la vida, mi madre por empujarme a cumplir mis sueños por sobre todas las cosas, por tantos esfuerzos indescriptibles para hacer posible este sueño, por ser ese apoyo tan incondicional en mis triunfos y derrotas, por ese inmenso amor para lograr mi formación personal y profesional con los valores que me ha inculcado.

A mi primer amor, mi padre por sus enseñanzas, sus consejos, sus valores, dedicación y ese amor que desde niña me inculcó regalándome los mejores recuerdos de mi niñez a su lado, lo que ha sido uno de los grandes motivos que me han servido como base fundamental para cumplir cada uno de mis importantes sueños.

A mis hermanas, Cami y Sarahi por ese amor que solo las tres sabemos cuán grande es, porque uno de los motivos que me han hecho llegar hasta aquí es ser su ejemplo para que en un futuro me den la alegría de verlas ocupar este lugar, porque quiero ser ese ejemplo que las motive a alcanzar sus sueños y su felicidad, aunque el camino no sea sencillo, simplemente porque quiero verlas dar pasos de gigantes.

A esas personas increíbles que la Universidad me dio, por esa amistad, por tantos buenos momentos y por ese apoyo a lo largo de nuestra formación profesional.

Yamilex

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a Dios, porque gracias a él y sus bendiciones llena mi vida con sabiduría para perseguir mis metas.

Mi profundo agradecimiento a las autoridades y todos mis profesores de la Pontificia Universidad Católica quienes mediante sus enseñanzas transmitieron valiosos conocimientos que me ayudaron a crecer como profesional.

A mi familia y amigos que siempre han sido una motivación y apoyo incondicional para culminar este trabajo.

A mi directora Paulina Cadena Vinueza, quien, a través de su experiencia profesional, su guía y apoyo me ha sabido orientar en la elaboración y culminación de este trabajo.

Yamilex

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	1
1. INTRODUCCION A LA EMPRESA.....	2
1.1.    Reseña histórica .....	2
1.2.    Descripción de la industria.....	3
1.3.    Ubicación .....	5
1.4.    Identidad corporativa .....	6
1.4.1.    Misión propuesta.....	6
1.4.2.    Visión propuesta .....	8
1.4.3.    Valores propuestos.....	8
1.4.4.    Organización .....	9
2. ANÁLISIS EXTERNO .....	11
2.1.    Análisis del microambiente.....	11
2.1.1.    Factores políticos .....	12
2.1.2.    Factores económicos.....	19
2.1.3.    Factores sociales, culturales y demográficos.....	22
2.1.3.1.    Factores tecnológicos .....	26
2.2.    Modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	29
2.2.1.    Análisis de la rivalidad entre las empresas .....	30
2.2.2.    Poder de negociación con los proveedores .....	32
2.2.3.    Riesgo de nuevas empresas.....	34
2.2.4.    Poder de negociación de los compradores .....	34
2.2.5.    Amenaza de productos sustitutos.....	35
2.3.    Evaluación de los factores externos .....	35
2.4.    Evaluación del perfil competitivo .....	36
3. ANÁLISIS INTERNO .....	38
3.1.    Análisis de la Gerencia General .....	38
3.2.    Análisis del área de contabilidad.....	39
3.2.1.    Balance general.....	41
3.2.1.1.    Análisis vertical del Balance General.....	2
3.2.1.2.    Análisis Horizontal del Balance General .....	4

3.2.1.3.	Balance General Proyectado.....	6
3.2.2.	Estado de resultados.....	7
3.2.2.1.	Análisis vertical del Estado de resultados .....	8
3.2.2.2.	Análisis horizontal del Estado de Resultados.....	9
3.2.2.3.	Estado de Resultados Proyectado .....	11
3.2.3.	Análisis de índices financieros .....	12
3.3.	Análisis del área de recursos humanos.....	12
3.4.	Análisis del área de producción .....	14
3.5.	Perfil estratégico de la empresa.....	14
3.6.	Cadena de valor.....	15
3.7.	El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) .....	18
3.7.1.	Perspectiva Financiera .....	60
3.7.2.	Perspectiva del cliente .....	61
3.7.3.	Perspectiva de los procesos.....	62
3.7.4.	Perspectiva del aprendizaje.....	63
3.8.	Factores internos .....	64
4.	IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO .....	70
4.1.	Misión propuesta.....	70
4.2.	Visión propuesta.....	70
4.3.	Organigrama estructural propuesto .....	71
4.3.1.	Funciones específicas del organigrama estructural propuesto de Leonplasma.....	72
4.4.	Cadena de valor propuesta .....	73
4.5.	Resultados de indicadores del Balanced Scorecard .....	68
4.6.	Planteamiento de estrategias .....	69
4.6.1.	Estrategias de producto .....	69
4.6.2.	Estrategias de canales de distribución .....	70
4.6.3.	Estrategias de comunicación.....	70
4.6.4.	Estrategias para minimizar las debilidades y amenazas .....	71
4.7.	Decisiones que se deben ejecutar .....	72
	CONCLUSIONES .....	74
	RECOMENDACIONES.....	75
	BIBLIOGRAFÍA .....	76

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Clasificación industrial del sector metalmecánico .....	4
Tabla 2: Análisis de los competidores de la industria de cortes de acero en la ciudad de Quito .....	31
Tabla 3: Grado de amenaza de los principales competidores de en la industria de cortes de acero en la ciudad de Quito.....	32
Tabla 4: Poder de negociación de la empresa Leonplasma con sus proveedores.....	33
Tabla 5: Matriz EFE .....	35
Tabla 6: Balance General de la empresa Leonplasma .....	41
Tabla 7: Análisis vertical del Balance General de la empresa Leonplasma .....	2
Tabla 8: Análisis horizontal del Balance General de la empresa Leonplasma.....	4
Tabla 9: Interpretación del análisis horizontal del Balance General de la empresa Leonplasma.....	5
Tabla 10: Balance General proyectado de la empresa Leonplasma .....	6
Tabla 11: Estado de Resultados de la empresa Leonplasma .....	7
Tabla 12: Análisis vertical del Estado de Resultados de la empresa Leonplasma .....	8
Tabla 13: Análisis horizontal del Estado de Resultados de la empresa Leonplasma .....	9
Tabla 14: Interpretación de resultados del análisis horizontal del Estado de Resultados de la empresa Leonplasma.....	10
Tabla 15: Estado de Resultados Proyectado de la empresa Leonplasma .....	11
Tabla 16: Análisis de los índices financieros.....	12
Tabla 17: Perfil estratégico interno de la empresa Leonplasma .....	14
Tabla 18: Evaluación de la cadena de valor de la empresa Leonplasma.....	18
Tabla 19: Matriz EFI.....	64
Tabla 20: Funciones específicas del organigrama estructural propuesto de Leonplasma .....	72
Tabla 21: Resultados del Balanced Scorecard de la empresa Leonplasma .....	68

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Mapa de ubicación Leonplasma .....	5
Gráfico 2: Organigrama estructural Leonplasma.....	10
Gráfico 3: Organigrama funcional Leonplasma .....	10
Gráfico 4: Evolución de Recaudación Tributaria .....	14
Gráfico 5: Proyección de la tasa de desempleo según reporte del FMI.....	21
Gráfico 6: Crecimiento del PIB en Ecuador .....	22
Gráfico 7: Tasa de alfabetismo Ecuador 2006-2017 .....	25
Gráfico 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	29
Gráfico 9: Actividades básicas de la Administración de Recursos Humanos .....	13
Gráfico 10: Cadena de valor .....	17
Gráfico 11: Perspectiva financiera de la empresa Leonplasma .....	60
Gráfico 12: Perspectiva del cliente Leonplasma.....	61
Gráfico 13: Perspectiva de los procesos Leonplasma.....	62
Gráfico 14: Perspectiva de aprendizaje de la empresa Leonplasma.....	63
Gráfico 15: Organigrama estructural propuesto para la empresa Leonplasma.....	71
Gráfico 16: Cadena de valor propuesta para la empresa Leonplasma .....	73

## **RESUMEN EJECUTIVO**

El presente trabajo versa en la realización de un análisis profundo y exhaustivo de las condiciones actuales que enfrenta la empresa Leonplasma, considerando el entorno interno y externo en la ciudad de Quito, comparado con la competencia y los factores que influyen directamente en su accionar.

También se refleja un estudio del modelo de gestión que lleva actualmente la empresa, verificando el estado de esta, obteniéndose como resultado una empresa poco dinámica, con un crecimiento de ventas estancado, estos lineamientos han permitido plantear un punto de partida antes de presentar una propuesta de solución.

Se muestra en los resultados de la investigación, una empresa que en su momento tuvo un nivel de ventas bastante estable y que en la actualidad se encuentra pasando por una severa crisis en sus ventas.

La propuesta de un plan estratégico se basa en un esquema de estrategias para mejorar la competitividad de la empresa, integrando actividades financieras, administrativas y de formación para el incremento de sus ventas mediante la mejora de la competitividad de la empresa en el mercado que opera.

## INTRODUCCIÓN

El trabajo de investigación se presenta como un apoyo y sustento en la toma de decisiones, constituyéndose este como un documento escrito en una forma sistemática y estructurada, el mismo que busca la consecución de objetivos planteados en función de las necesidades del mercado y las del dueño de la empresa, además se pretende desarrollar estrategias que permitan mejorar las condiciones actuales.

La empresa Leonplasma ofrece el servicio de corte en CNC de planchas de acero que es un corte con sierra de forma manual y automatizada, inició sus actividades en el año 2006 y tuvo un auge en ventas durante la primera década gracias a un contrato con un proveedor directo de Chevrolet cuyo nombre es Metaltronic, en donde Leonplasma cortaba las piezas del chasis para camionetas, es decir la mayor parte de sus ventas era para el sector automotriz a nivel nacional.

La metodología usada en este estudio se basa en un enfoque cualitativo y cuantitativo ya que se requiere de una investigación profunda del problema, así como la descripción concluyente del mercado; para esto se utiliza una modalidad de campo en la aplicación de los instrumentos.

# 1. INTRODUCCION A LA EMPRESA

## 1.1. Reseña histórica

La empresa Leonplasma ofrece el servicio de corte en CNC de planchas de acero que es un corte con sierra de forma manual y automatizada, la empresa se encuentra en la categoría de industrias metálicas básicas con el código 2700, el mismo que pertenece a las industrias básicas de hierro, acero y metales no ferrosos según la Clasificación Internacional Industrial Uniforme (C.I.I.U.).

La empresa inició sus actividades en el año 2006 y tuvo un auge en ventas durante la primera década gracias a un contrato con un proveedor directo de Chevrolet cuyo nombre es Metaltronic, en donde Leonplasma cortaba las piezas del chasis para camionetas, es decir la mayor parte de sus ventas era para el sector automotriz a nivel nacional.

El sector automotriz fue una de las industrias que se vieron afectadas debido a la crisis económica, como consecuencia de aquello se presentó una disminución en las ventas para la empresa ya que el contrato con Chevrolet no se volvió a renovar. Sin embargo, la propietaria de la empresa considera que otro de los factores que influyeron en la disminución de las ventas fue el ingreso de nuevos competidores en la industria.

En el momento en que la empresa inició sus actividades, contaba con diecisiete colaboradores, es decir era una pequeña empresa; en la actualidad la empresa tiene tres colaboradores incluyendo la propietaria, lo que ha provocado que se ubique en el grupo de microempresas.

## 1.2. Descripción de la industria

La Industria metalmecánica comprende un diverso conjunto de actividades manufactureras que, en mayor o menor medida, utilizan entre sus insumos principales productos de la siderurgia y/o sus derivados, aplicándoles a los mismos algún tipo de transformación, ensamble o reparación. Así mismo, forman parte de esta industria las ramas electromecánicas y electrónicas, que han cobrado un dinamismo singular en los últimos años con el avance de la tecnología (Ironpalmex, 2017).

Considero que la industria metalmecánica es una de las industrias más relevantes y conocidas en un país no solo por sus alcances tecnológicos e innovadores sino también porque se conecta con varios sectores industriales.

En otros términos, es una “industria de industrias”. Provee de maquinarias e insumos claves a la mayoría de las actividades económicas para su producción, entre ellas, la industria manufacturera, la construcción, el complejo automotriz, la minería y la agricultura, entre otros. Así mismo, produce bienes de consumo durables que son esenciales para la vida cotidiana, como heladeras, cocinas, estufas, artefactos de iluminación, equipos de refrigeración y electrónicos, entre otros. La gran parte de estos bienes son fabricados con una sustancial participación de insumos nacionales, siendo de esta manera también un sector clave para otras actividades económicas (Miranda, 2015).

En este sentido, la Industria Metalmecánica opera de manera decisiva sobre la generación de empleo en la industria, requiriendo la utilización de diversas especialidades de operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros, ingenieros, profesionales. Adicionalmente, fracciona la producción de otras industrias, tanto aquellas que son mano de obra intensiva como aquellas que no lo son, como la industria siderúrgica. Por otro lado, genera la necesidad de integrar las cadenas de valor, dando lugar a la difusión del conocimiento conjuntamente con universidades e institutos públicos, dando lugar a que se den importantes espacios de integración nacional, tanto a nivel de la producción como del sistema de innovación nacional (Auz, 2010).

“En un sentido amplio, el sector metalmecánico se define como el conjunto de empresas dedicadas a la producción y prestación de servicios asociados a la transformación de los metales y a la fabricación de maquinarias, equipos y componentes, automóviles y equipos de transporte, incluidos en la siguiente clasificación industrial” (Andrade & Guerrón, 2013).

Tabla 1: Clasificación industrial del sector metalmecánico

CIU – 3ª revisión	Descripción	Ámbito de aplicación - clases
27	Fabricación de metales comunes	2710, 2731
28	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo	2811, 2812, 2813, 2891, 2892, 2893, 2899
29	Fabricación de maquinaria y equipo no especificado en otra partida	2912, 2913, 2914, 2915, 2919
34	Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques	3420, 3430
36	Fabricación de muebles; industrias manufactureras n.e.p.	3610
37	Reciclamiento	3710

Fuente: (Andrade & Guerrón, 2013)

“El sector metalmecánico en el mundo presenta un gran potencial integrador, mientras que en el Ecuador el sector es de gran importancia, considerando que la mayoría de partes y piezas producidas se caracterizan por un alto valor agregado” (Andrade & Guerrón, 2013).

Generalmente, los productos elaborados dentro de esta rama van destinados a proyectos de Gobierno, tales como petroleros, de telecomunicaciones, mineros, eléctricos e hidroeléctricos. La industria metalmecánica por la amplia variedad que comprende está dividida en los siguientes sectores: metálicas básicas, productos metálicos, maquinarias no eléctricas, maquinarias eléctricas, material de transporte y carrocería y bienes de capital (Andrade & Guerrón, 2013).

### 1.3. Ubicación

“Leonplasma registra como domicilio fiscal De Los Arupos E9-17 Calle E9, Pichincha, Quito, Carcelén” (Ecuador PYMES, 2018).

Es decir, la empresa se encuentra ubicada en un sector industrial de la ciudad, en dónde sus instalaciones pertenecen a la propietaria de la empresa.



Gráfico 1: Mapa de ubicación Leonplasma

Fuente: Google Maps, (Google, 2018)

## **1.4. Identidad corporativa**

La identidad corporativa de una empresa no es otra cosa que su razón de ser: Qué es, qué hace y cómo lo hace. Es el conjunto de características, valores y creencias con las que una entidad se identifica, y gracias a ellas, se diferencia del resto a lo largo del tiempo (NeoAttack, 2018).

La identidad de una empresa es su personalidad, su ADN, su alma, que le hace única y diferente a las demás. Es todo lo intangible que nos aporta y ese no sé qué por el que nos hacemos fieles consumidores de sus productos (NeoAttack, 2018).

Actualmente, la empresa no cuenta con una identidad corporativa definida ya que no posee un logo diferenciador de la marca, debido a esto no resulta fácil identificar su ubicación porque no cuenta con un rótulo publicitario.

Además, no cuenta con valores corporativos definidos por la empresa ya que al momento cuenta con tres personas que son las que trabajan debido a eso cada una realiza múltiples tareas. Como resultado de la disminución drástica de sus ventas y por ende sus operaciones el único valor organizacional que se puede identificar en el personal actual de la empresa es el compromiso por sostener la misma.

### ***1.4.1. Misión propuesta***

“Una PYME que no cuente con una misión clara, una visión estratégica y unos valores bien definidos, no podrá alcanzar el éxito esperado (Banco Popular Dominicano, 2015).”

La misión, es el aspecto que le permite definir lo que será su empresa, a que se dedicará y cuales elementos le harán diferenciarse de otras empresas. Por lo que

básicamente es el punto de partida de su negocio y tanto los colaboradores como los clientes la deben tener siempre presente (Banco Popular Dominicano, 2015).

Al momento de proponer la misión de una empresa se deberá considerar las siguientes preguntas y los siguientes aspectos:



Fuente: Propia

Por lo que se propone la siguiente misión para Leonplasma

Leonplasma somos una empresa que realiza cortes en CNC en planchas de acero de calidad para los sectores automotor, industrial, etc., generando fuentes de empleo. Contamos con maquinaria y tecnología actualizada, mano de obra calificada para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

### ***1.4.2. Visión propuesta***

La visión es ese punto en el futuro a donde queremos llegar, que es lo que queremos lograr con el paso del tiempo en un muy largo plazo. Una buena visión debe ser motivadora para todos los integrantes del equipo u organización, debe ser un mensaje claro y convincente. Una buena visión debe ser algo factible, pero a su vez debe ser algo que no sea tan sencillo lograr, recordemos que una visión debe estar planeada a muy largo plazo (Taylor, 2010).

Para lo cual se propone la siguiente visión:

Para el 2020 seremos una organización reconocida en el Ecuador por brindar un servicio completo en el corte de planchas en CNC de acero.

### ***1.4.3. Valores propuestos***

“Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales nos sentimos más inclinados por su grado de utilidad personal y social” (Herrera, 2013).

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define a sí misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes (Herrera, 2013).

“Los empresarios deben desarrollar virtudes como la templanza, la prudencia, la justicia y la fortaleza para ser emisores de un verdadero liderazgo” (Herrera, 2013).

Sin embargo, Leonplasma no cuenta con este aspecto tan importante para las organizaciones, por lo que se proponen los siguientes valores:

**Compromiso.** Se refiere al alcance de las metas u objetivos elegidos, a la actitud de los colaboradores de realizar sus actividades y tomar decisiones que estén en función de los objetivos grupales y personales.

**Responsabilidad.** Todos los actos y funciones deben estar relacionados con el cumplimiento correcto en todos los aspectos que involucren a la empresa.

**Respeto.** Hace referencia a reconocer, apreciar y valorar a sí mismo como a todos los integrantes de la organización y al entorno en general. Así como también es reconocer los derechos y virtudes en un ambiente de igualdad y aceptación.

**Trabajo en equipo.** Coordinación y unión del equipo de colaboradores de la empresa trabajando de manera que su trabajo lo realicen con la finalidad de alcanzar una metas y objetivos comunes; en donde prevalezca la cooperación y armonización del equipo aportando con conocimientos y experiencias generando crecimiento personal y profesional.

**Servicio.** De acuerdo con las habilidades y destrezas que cuente cada colaborador contribuir significativamente a la sociedad y al entorno en general a través del trabajo.

#### ***1.4.4. Organización***

“Los organigramas son la representación gráfica de la estructura de una empresa u organización que muestra, de manera esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, líneas de autoridad” (Thompson, 2017).

➤ Organigrama estructural

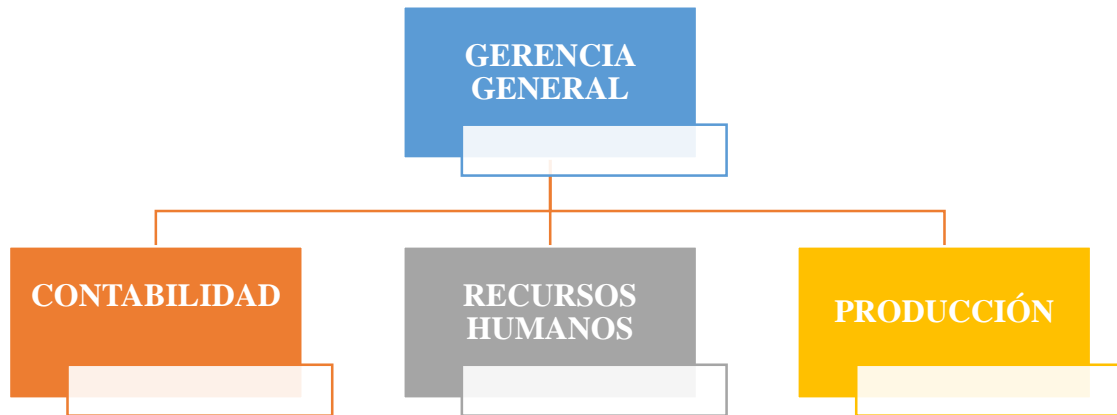


Gráfico 2: Organigrama estructural Leonplasma

Fuente: Propia

➤ Organigrama funcional

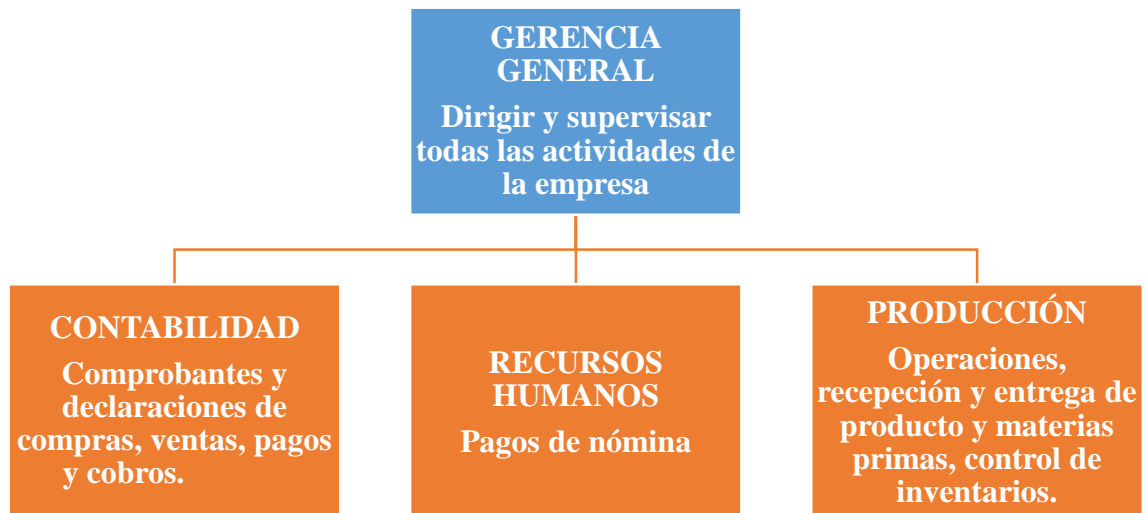


Gráfico 3: Organigrama funcional Leonplasma

Fuente: Propia

## 2. ANÁLISIS EXTERNO

### 2.1. Análisis del microambiente

El propósito de una auditoría 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 el contrario, su propósito es identificar las variables clave que prometen respuestas procesables (Fred, 2013).

“Las empresas deben tener la capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permita aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales” (Fred, 2013).

Según (Freud, 1930) los factores críticos para el éxito deben ser:

- Importantes para alcanzar objetivos anuales y a largo plazo; es decir para lograr objetivos propuestos en un periodo mayor a un año
- Mesurables o medibles en el tiempo
- Relativamente pocos para que puedan ser alcanzados
- Aplicables a todas las empresas de la competencia
- Jerarquizados en el sentido de que algunos pertenecen a la compañía entera y otros se enfocarán más concretamente a las áreas o divisiones funcionales.

De acuerdo a lo citado en los párrafos anteriores empezaremos estudiando el ambiente externo mediante la herramienta de análisis PEST.

Análisis PEST. El modelo PEST es la abreviatura de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos; pone el foco en todos aquellos elementos que conforman el entorno en el cual se desenvuelven las organizaciones. En palabras más sencillas: el análisis PEST estudia aquellos factores que no dependen directamente de la empresa, sino que dependen del contexto social, económico, político, etc., en el que les ha tocado vivir (Alegret, 2017).

### ***2.1.1. Factores políticos***

- **Estabilidad política.** Es uno de los pilares de una democracia plena. Es muy importante para un país no sólo ser políticamente estable sino también transmitir esta imagen al resto del mundo. Para un inversionista es importante tener un mínimo de seguridad en cuanto a la estabilidad política del país donde va a invertir, para que los factores extra sectoriales no afecten la rentabilidad del negocio. Un clima de inestabilidad política puede perjudicar la capacidad de una región o país para atraer inversiones (Tomaselli, 2006).

Ecuador no atraviesa su mejor momento económico. La crisis persistente se ha combinado con la inacción política y con un retorno a medidas que muchos imaginaban como parte del pasado. Todo parece indicar que la deuda externa seguirá creciendo y la dolarización se sostendrá de forma artificial. Ante este complejo futuro, las izquierdas y los movimientos sociales tienen la urgente responsabilidad de reinventarse (Gujarro, 2018).

Frente al legado correísta de no cambio, el gobierno del actual presidente Lenín Moreno inició con una fuerte fragilidad política: en un inicio quedó oscurecido por un posible fraude electoral denunciado por el opositor Guillermo Lasso; luego la disputa entre el correísmo y el morenismo confundió al gobierno. Al parecer, la necesidad del presidente Moreno de legitimarse luego de las elecciones, a más de captar espacios políticos al correísmo, hizo que ubique los problemas económicos en segundo plano. Debido a esto, la política económica se ha mantenido sin rumbo (Gujarro, 2018).

“Solo en su segundo año de gobierno, el panorama se aclaró y el neoliberalismo clásico vuelve a asomar, aunque este retorno ya se venía sembrando en los últimos años de Rafael Correa” (Guijarro, 2018).

En este complejo escenario, la no transformación correísta aparece como una cruz que acompañará a Ecuador por años, mientras que el morenismo parece haber llegado solo para sobrevivir y cerrar la pinza neoliberal. Mientras, el tiempo sigue avanzando y se lo sigue desperdiciando la estructura económica ecuatoriana vive una crisis persistente ante la cual no parece tener la capacidad de reponerse (Guijarro, 2018).

Un escenario de estas características implicaría para el Gobierno Nacional un incremento del deterioro de su legitimación social para la segunda mitad del año 2019 y especialmente en 2020, siempre y cuando no se sea capaz de dinamizar la economía nacional durante este período a través de la inversión privada (Machado & Baquero).

- **Leyes tributarias.** “Las leyes tributarias son aquellas que determinan en forma específica los impuestos, y solamente pueden expedirse a través de Leyes aprobadas por el Congreso Nacional” (Maldonado, 2005).

“La aplicación de las leyes tributarias se complementa con reglamentos, resoluciones, formularios y demás procedimientos establecidos para el cumplimiento de las disposiciones tributarias” (Maldonado, 2005).

“En marzo del presente año el Gobierno ha dado a conocer al menos cuatro alternativas para una nueva reforma tributaria, en el marco del acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) y otros seis multilaterales” (Serrano & Tapia, 2019).

“Según información del Servicio de Rentas Internas (SRI), el mayor porcentaje de exenciones se concentra en el impuesto al valor agregado (IVA), ya que algunos bienes y servicios pagan tarifa 0%” (Serrano & Tapia, 2019).

“Entre ellos están, principalmente, productos alimenticios, medicamentos, servicio de transporte de pasajeros, salud y servicios básicos” (Serrano & Tapia, 2019).

El SRI también deja de recaudar por devoluciones de IVA. Las de mayor monto son las de transferencias e importaciones de bienes hechas por universidades, escuelas politécnicas, Junta de Beneficencia de Guayaquil y Solca. Le sigue la devolución del IVA a personas de la tercera edad (Serrano & Tapia, 2019).

De enero a diciembre de 2018, la recaudación tributaria llegó a USD 15.145 millones, con un crecimiento del 10,7%, es decir, USD 1.465 millones más que el año 2017 en el que se registraron USD 13.680 millones, esto significa que el 2018 es el año con el mejor resultado de recaudación desde el 2000 (Servicio de Rentas Internas, 2019).



Gráfico 4: Evolución de Recaudación Tributaria

Fuente: (Servicio de Rentas Internas, 2019)

Una segunda opción es la simplificación del esquema tributario, para que más personas se formalicen y declaren sus impuestos. Más del 93% de los servicios que brinda el SRI se los puede realizar actualmente ‘en línea’, pero los contribuyentes todavía invierten muchas horas en la declaración de impuestos (Serrano & Tapia, 2019).

“Finalmente, otra medida en discusión es la reducción progresiva hasta la eliminación del impuesto a la salida de divisas (ISD), que generó USD 1 206 millones el año pasado” (Serrano & Tapia, 2019).

- **Reformas de legislación bancaria.** Disposiciones generales sobre las leyes bancarias de un país.

“Al menos 23 servicios financieros bajarán de costo, entre 5% y 64% de las tarifas actuales” (El Universo, 2019).

Explicó que se han reducido los costos en servicios virtuales, de tal manera que se constituya en un incentivo para no utilizar dinero físico. Como ejemplo, las transferencias interbancarias del Sistema de Pagos Interbancarios (SPI) recibidas tendrán una reducción de \$ 0,27 a \$ 0,20 (-26%) mientras que las transferencias enviadas pasan de \$ 0,45 a \$ 0,36. Entre tanto, las transferencias por el Sistema de Cobros, que permiten pagar facturas mediante débito automático bajan \$ 0,27 a \$ 0,20 (El Universo, 2019).

Según (El Universo, 2019), los costos de servicios financieros que se reducen son:

- Consumo de gasolina con tarjeta de débito: La tarifa pasa de 0,23 centavos a 0,20 (-13 %)
- Emisión del plástico de tarjeta de débito con chip: El costo se reduce de 4,60 dólares a 4,37 dólares (-5%)

- Renovación del plástico de tarjeta de débito con chip: Se reduce de 4,60 dólares a 4,37 dólares (-5%)
- Renovación del servicio anual de tarjeta con chip: La tarifa disminuye de 1,65 dólares a 1,57 dólares (-5%)
- Reposición de tarjeta de débito con chip por pérdida, robo o deterioro: El costo se reduce de 4,60 dólares a 4,37 dólares (-5%)
- Emisión de plástico de tarjeta prepago recargable con chip: El costo se reduce de 4,60 dólares a 4,37 dólares (-5%)
- Recibidas para crédito en cuenta: El costo se reduce de 8,93 dólares a 5 dólares (-44%)
- Transferencias interbancarias SIP recibidas: se reducen de 0,27 centavos a 0,20 centavos (-26%)
- Transferencias interbancarias enviadas por internet: Se reduce de 0,45 centavos a 0,36 centavos (-20%)
- Transferencias SCI recibidas por internet: baja de 0,27 centavos a 0,20 centavos (-26%)
- Emisión del paquete de cuenta básica con tarjeta electrónica con chip: Disminuye de 5,36 dólares a 4,56 dólares (-15%)
- Emisión de token físico: Es un dispositivo de seguridad digital único e intransferible que genera un código de seguridad para proteger las transacciones. La tarifa pasa de 31,25 dólares a 10 dólares (-68%)
- Emisión de token virtual: Es un sistema de códigos para proteger las transacciones electrónicas. La tarifa pasa de 22,32 dólares a 8 dólares (-64%)
- Pagos por obligaciones contraídas con tarjetas de crédito por banca telefónica, banca celular, internet y kiosko la tarifa baja de 0,45 centavos a 0,34 centavos (-24%)
- Pagos por obligaciones contraídas con tarjetas de crédito por oficina, corresponsal no bancario y cajeros automáticos, la reducción es de 0,54 centavos a 0,39 centavos (-28%)
- Renovación del servicio anual de token físico: se reduce de 8,93 dólares a 4,56 dólares (-49%)
- Renovación del servicio anual de token virtual: se reduce de 4,47 dólares a 3 dólares (-33%)

- Recaudaciones de pagos a terceros (a excepción de tributos pagados con tarjetas) por banca telefónica, banca celular, internet, kiosko, tarjetas de crédito y débito, la reducción es de 0,31 centavos a 0,29 centavos (-6%)
- Recaudaciones de pagos a terceros (a excepción de tributos pagados con tarjetas) por oficina corresponsal no bancaria y cajeros automáticos, disminuye de 0,54 centavos a 0,51 centavos (-6%)
- Referencias bancarias: el coto baja de 2,37 dólares a 2,25 dólares (-5%)
- Reposición de libreta por pérdida, robo o deterioro: la tarifa disminuye de 0,89 centavos a 0,76 centavos (-15%)
- Reposición de tarjeta electrónica de cuenta básica con chip por pérdida, robo o deterioro físico: se reduce de 5,36 dólares a 5,09 dólares (-5%)
- Reposición de tarjeta electrónica de cuenta básica con banda lectora por pérdida, robo o deterioro físico: baja de 0,89 centavos a 0,84 centavos (-6%).

“La Asociación de Bancos Privados (Asobanca) sostiene que el 80% de las tarifas que cobra no tiene costo. Del grupo restante, un 12% corresponde a tarifas que son subsidiadas por los bancos” (El Universo, 2019).

“Adicionalmente, se cambiaron las reglas del coeficiente de liquidez, por el cual se considerará el Fondo de Liquidez (calificado antes como liquidez externa) como liquidez interna. De esta manera, se podrían liberar unos \$ 800 millones” (El Universo, 2019).

Sobre el tema, Julio José Prado, presidente Asobanca, considera que son dos medidas adecuadas y técnicas. Explicó que las tarifas han sido consensuadas y si bien generarían un impacto de \$ 15 millones a la banca, también hay expectativa de que se pudiera recuperar por un mayor uso de estos servicios (El Universo, 2019).

“Sobre la liberación de recursos al considerar el Fondo de Liquidez como liquidez doméstica, explicó que esto permitirá a los bancos mantener la liquidez y continuar con un crecimiento estable del crédito” (El Universo, 2019).

- **Ley laboral.** Son leyes y normas cuyo objetivo es regular las actividades laborales, en todo lo que se refiere a los derechos y obligaciones tanto del trabajador como del empleador.

Ampliar el período de prueba, volver al contrato de plazo fijo, bajar costos de despidos son varias de las opciones que se están considerando dentro de la nueva Reforma Laboral, que prepara el Gobierno en torno al Acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) (El Universo, 2019).

De hecho, en el Artículo IV del FMI, se habla de reactivar el empleo “reduciendo la rigidez del mercado laboral y mejorando la competitividad”. La idea es llegar a contratos laborales menos rígidos “que puedan apoyar el aumento de la participación de la fuerza laboral femenina y las oportunidades de empleo juvenil”, dice el documento. Se plantea aumentar el período de prueba previo al contrato indefinido. “Esto haría que la contratación sea más atractiva y apoye la creación de empleos”. Se reducirán los costos de contratación y despido al eliminar indemnizaciones de trabajadores que renuncien (El Universo, 2019).

“Es que en Ecuador los índices laborales son precarios y están estancados. La normativa menos flexible que se adoptó en el Gobierno anterior, antes que ampliar la contratación, la ha desincentivado” (El Universo, 2019).

De acuerdo con el INEC, el empleo pleno cayó en 2,6 puntos porcentuales entre diciembre de 2007 y diciembre de 2018. En números se puede ver que mientras en 2014 había 3,5 millones de trabajadores con empleo pleno (el más alto registrado en los últimos años); para diciembre de 2018 eran solamente 3,2 millones los que gozaban de este estatus (El Universo, 2019).

En cambio, el índice del empleo no pleno (subempleo, otro empleo no pleno y empleo no remunerado) creció en 3,9 puntos desde 2007. Comparando con el mejor año (2014), al 2018, medio millón de ecuatorianos pasaron a filas en esa categoría que no goza de garantías (El Universo, 2019).

De acuerdo con las variables analizadas en el aspecto político del país, el escenario es poco positivo para la industria en la cual se desenvuelve la empresa ya que a pesar de las diferentes reformas que enfrenta y enfrentará el país no presenta proyecciones positivas en los siguientes años.

### **2.1.2. Factores económicos**

- **Inflación.** Es el aumento generalizado y sostenido de los precios de bienes y servicios en un país durante un periodo de tiempo sostenido, normalmente un año. Cuando el nivel general de precios sube, con cada unidad de moneda se adquieren menos bienes y servicios. Es decir, que la inflación refleja la disminución del poder adquisitivo de la moneda: una pérdida del valor real del medio interno de intercambio y unidad de medida de una economía (Arzuaga, 2019).

La inflación en enero de 2019 fue de 0,47% respecto al 0,19% registrado en el mismo mes de 2018, informó el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC). En diciembre de 2018 se ubicó en 0,10%. Según el reporte, la inflación anual de precios en este mes alcanzó 0,54% con respecto a enero de 2018, que fue del -0,09%. En el primer mes de 2019 el costo de la Canasta Familiar Básica (CFB) se ubicó en \$ 719,88, mientras que, el ingreso familiar mensual de un hogar tipo fue de \$ 735,47, lo cual representa el 102,17% del costo de la CFB. El costo de la canasta básica aumentó en un 0,66% en referencia al mes anterior, señala el reporte. Las tres divisiones que más incidieron en la inflación mensual fueron: alimentos y bebidas no alcohólicas (0,2352%); transporte (0,1646%); y, muebles, artículos para el hogar y para la conservación ordinaria del hogar (0,0267%) (El Telégrafo, 2019).

- **Desempleo.** - “Se trata de un desajuste en el mercado laboral, donde la oferta de trabajo (por parte de los trabajadores) es superior a la demanda de trabajo (por parte de las empresas)” (Kizyrian & Sevilla, 2019).

“El Gobierno de Ecuador ha dado hoy a conocer los datos del desempleo en el país en diciembre de 2018, que cerró en un 3,7 %, la cifra más baja de los últimos cuatro años” (La República, 2019).

Además, el empleo adecuado (personas con empleo que perciben ingresos iguales o superiores al salario mínimo, que se sitúa en los 394 dólares al mes) se ubicó en el 40,6 por ciento al cierre de 2018, según un comunicado de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (Senplades) (La República, 2019).

La Secretaría de Estado también destacó que el sector servicios es el que más empleo aporta en el área urbana del país, con más de 2,3 millones de puestos de trabajo, y que, a nivel nacional, más del 80 por ciento de la ciudadanía activa trabaja para el sector privado o realiza un emprendimiento (La República, 2019).

“En ese sentido, a diciembre de 2018, por cada cien empleos, 92 los genera el sector privado y solo ocho el sector público, reza el comunicado, lo que supone el segundo dato más bajo de empleo público desde 2007” (La República, 2019).

Senplades achacó la bajada del desempleo a los efectos de las políticas activas de empleo que instrumentó el Gobierno Nacional, especialmente en lo relacionado a la inserción laboral de jóvenes sin experiencia, mujeres y personas con discapacidad y al apoyo financiero a los emprendimientos productivos por parte de la banca pública (La República, 2019).

“En cuanto a la evolución del empleo adecuado, afirmó que se debe al «repunte de otras modalidades de empleo que estuvieron enfocadas a formalizar los trabajos precarios existentes, es decir, proporcionar a las personas seguridad laboral” (La República, 2019).

“En las previsiones del FMI, pese a las reformas, el desempleo se mantiene entre 4,3% en 2019 y 4,8%, en 2021” (El Universo, 2019).

# Proyección de la tasa de desempleo

## SEGÚN REPORTE DEL FMI

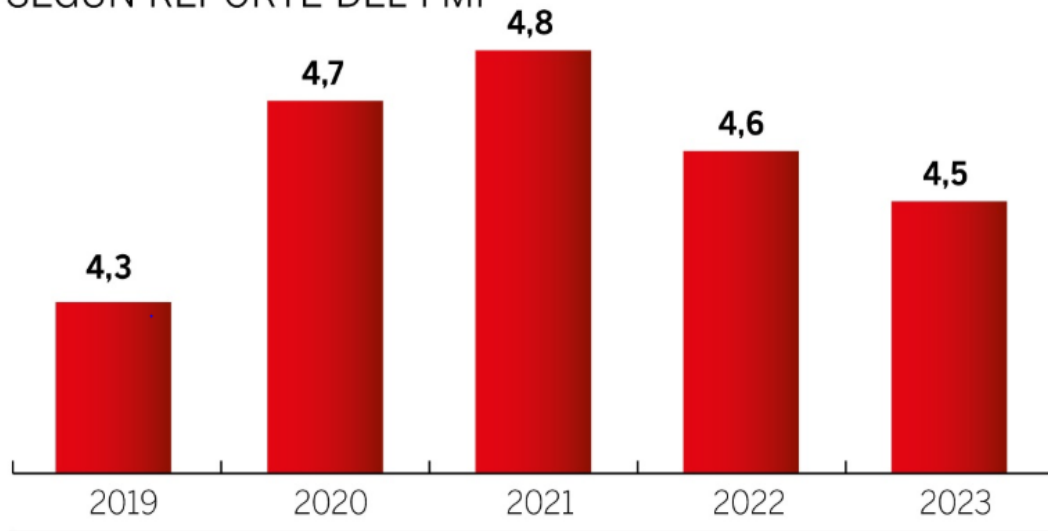


Gráfico 5: Proyección de la tasa de desempleo según reporte del FMI

Fuente: (El Universo, 2019)

- **Crecimiento económico.** “Se produce un aumento en términos de renta o de los bienes y servicios que la economía de un territorio produce en un tiempo determinado generalmente medido en años” (Galán, 2019).
  - El PIB crecerá menos del 2% anual en los próximos 5 años.
  - El PIB per cápita permanecerá estancado. Es decir, la población crece más rápido que la economía.
  - Ventas no logran alcanzar el nivel que tenían previo a la crisis (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019).

Las previsiones apuntan a un **crecimiento anual lento**, cercano al 2%, durante los próximos años.

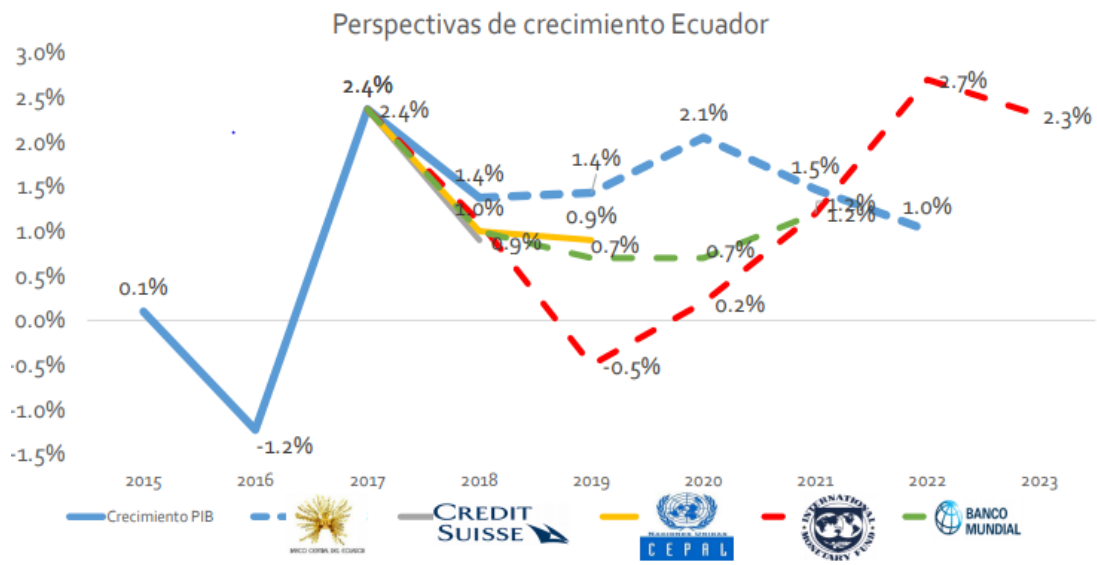


Gráfico 6: Crecimiento del PIB en Ecuador

Fuente: (Cámara de Comercio de Guayaquil, 2019)

Con respecto a los factores económicos, se puede analizar que el escenario no es positivo para la mayoría de las industrias en el Ecuador ya que las cifras en cuanto a la inflación y las perspectivas de crecimiento del país no son favorables por la crisis económica que el Ecuador se encuentra atravesando.

### 2.1.3. Factores sociales, culturales y demográficos.

- Nivel de riqueza.** Es la “abundancia de las posesiones de bienes de una persona física o jurídica, una región o un país”. La riqueza está directamente relacionada con la abundancia. Y generalmente, se refiere a la abundancia de posesiones de valor material: dinero, inmuebles o cualquier otro tipo de bien (Gedescio, 2019).

“La pobreza a escala nacional creció en diciembre del 2018, según el último reporte presentado hoy, miércoles 16 de enero del 2019, por el Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC)” (Tapia, 2019).

“El informe señala que, en el último mes del año pasado, la pobreza se ubicó en 23,2%; es decir, creció 1,7 puntos porcentuales si se compara con diciembre del 2017” (Tapia, 2019).

“No obstante, según el INEC, la diferencia no es estadísticamente significativa. Se considera que una persona está en el grupo de “pobreza por ingresos”, si percibe un ingreso familiar por persona menor a USD 84,79 mensuales” (Tapia, 2019).

El indicador de pobreza extrema también creció. Según el INEC, una persona está en pobreza extrema si percibe menos de USD 47,78 al mes. Este indicador pasó de 7,9% en diciembre del 2017 a 8,4% en diciembre del 2018. El reporte además indica que la pobreza urbana sí tuvo una variación significativa al crecer de 13,2% en diciembre del 2017 a 15,3% en diciembre del 2018 (Tapia, 2019).

- **Estilo de vida.** “Es el conjunto de actitudes y comportamientos que adoptan y desarrollan las personas de forma individual o colectiva para satisfacer sus necesidades como seres humanos y alcanzar su desarrollo personal” (Mería, 2009).

“Ecuador enfrenta un cambio drástico poblacional, que se conoce como bono demográfico. Se trata de la concentración de adultos jóvenes en la Población Económicamente Activa (PEA). Lo explica César Ulloa, catedrático de la Universidad de las Américas (UDLA)” (Heredia & Rosero, 2019).

“Ecuador nunca antes tuvo una fuerza de trabajo joven, remarca. Pero no hay suficientes plazas para que jóvenes adultos ingresen al ámbito laboral. Por ello, los índices de desempleo y subempleo se concentran en ese grupo” (Heredia & Rosero, 2019).

“Ecuador aún no ha logrado diseñar una política pública encaminada al desarrollo de emprendimientos y de educación dirigida a jóvenes y adultos jóvenes” (Heredia & Rosero, 2019).

“El Estado debe solventar estas faltas, ya que estas generaciones sienten gran motivación por profesionalizarse. Hoy no se logra pensar -señala- en un joven que no estudie una carrera universitaria” (Heredia & Rosero, 2019).

Pero ellos, según Ulloa, son parte de una dinámica de consumo, opuesta a la tradicional. Buscan flexibilización en lo laboral, ser sus propios jefes y vincularse a proyectos de tipo social, ambiental o derechos humanos. Y también en sus relaciones hay diferentes formas de unión, no tradicionales como el matrimonio (Heredia & Rosero, 2019).

“Según el INEC, la tasa de fecundidad ha pasado de seis hijos en 1965 a dos, desde el 2010; y será uno al 2050” (Heredia & Rosero, 2019).

- **Educación.** Es la formación práctica y metodológica que se le da a una persona en vías de desarrollo y crecimiento. La Educación es un proceso mediante el cual al individuo se le suministran herramientas y conocimientos esenciales para ponerlos en práctica en la vida cotidiana. La Educación de una persona comienza desde su infancia, al ingresar en institutos llamados escuelas o colegios en donde una persona previamente estudiada y educada implantara en el pequeño identidades, valores éticos y culturales para hacer una persona de bien en el futuro (Venemdia Ccomunicaciones C.A., 2019).

La alfabetización es un derecho humano fundamental y constituye la base del aprendizaje a lo largo de toda la vida. Por su capacidad de transformar la vida de

las personas, la alfabetización resulta esencial para el desarrollo humano y social. Tanto para las personas y las familias como para las sociedades, es un instrumento que confiere autonomía con miras a mejorar la salud, el ingreso y la relación con el mundo (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2018).

La alfabetización se mide mediante una tasa que corresponde al porcentaje de la población mayor o igual a 15 años de edad que es capaz de leer, escribir y comprender un texto sencillo y corto sobre su vida cotidiana. En general, el término «alfabetización» incluye también habilidades aritméticas, es decir, la capacidad de hacer cálculos matemáticos sencillos. Para calcular este indicador se divide el número de personas alfabetizadas mayores o iguales de 15 años por la población del correspondiente grupo etario y se multiplica por 100 (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2018).

La información histórica que proporciona la Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu), en Ecuador, muestra un crecimiento leve en la tasa nacional entre el año 2006 y 2017. Sin embargo, existen diferencias en las tasas por áreas (urbano/ rural). Mientras la tasa de alfabetismo en el área urbana es mayor a la del área rural en todos los años, se observa que para 2017 la brecha se reduce sustancialmente. Adicionalmente, el área rural muestra una reducción en la tasa de alfabetismo de 1,7% entre los años 2014 y 2017. La cifra de alfabetismo rural representa un reto para el país, el mismo que actualmente está siendo atendido por la Campaña Todos ABC del Mineduc (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2018).

Figura 2.1. Alfabetismo por área 2006-2017

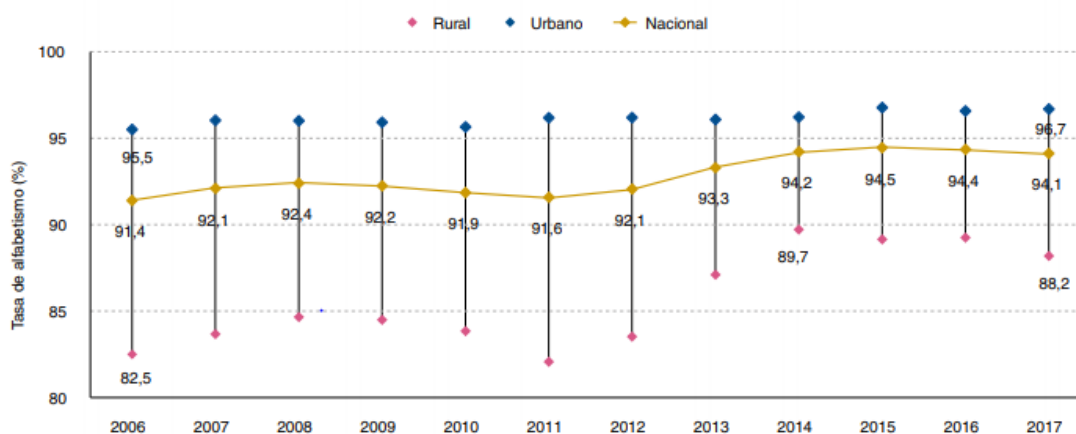


Gráfico 7: Tasa de alfabetismo Ecuador 2006-2017

Fuente: (Instituto Nacional de Evaluación Educativa, 2018)

En las variables sociales y culturales se puede que el nivel de pobreza es mayor y representa un reto para el país combatir estas cifras, es el mismo caso del nivel de educación y el estilo de vida.

#### 2.1.3.1. Factores tecnológicos

- **Potencial de innovación.** La innovación se acostumbra a asociar con la idea de progreso y búsqueda de nuevos métodos, partiendo de los conocimientos que le anteceden, a fin de mejorar algo que ya existe, dar solución a un problema o facilitar una actividad (Significados, 2018).

El análisis del BID sobre el sistema nacional de innovación en Ecuador determina que, “existe un conjunto de problemas o fallas que hacen que la inversión en innovación por parte de los agentes sea inferior al óptimo”. Este año, el país se ubicó en el puesto 97 en el global Innovation Index, pero más allá de las cifras, ¿cómo se encuentra Ecuador en el contexto de la innovación? Adriana Amaya Rivas, investigadora del Departamento de innovación de ESPAÉ, analiza a profundidad el tema (Ávila, 2018).

En Ecuador, las capacidades científicas y tecnológicas y de innovación se están desarrollando, encontrando diversas dificultades, asimetrías tanto a nivel funcional como sectorial. De cierta forma, las capacidades de generación de conocimiento se concentran en las universidades e instituciones de educación superior (Ávila, 2018).

“Las economías basadas en el conocimiento muestran una articulación de la academia con las capacidades de innovación y emprendimiento en el sector empresarial. Este enlace facilita la introducción efectiva de nuevos modelos de negocios en el mercado” (Ávila, 2018).

En las universidades ecuatorianas la visibilización de capacidades y resultados es premiada con mayores niveles de financiamiento, mayor reconocimiento e inserción en redes de colaboración científica y agendas globales de investigación.

En el sector productivo, los incentivos para compartir conocimiento e información han sido tradicionalmente pocos y las figuras como las patentes o el secreto industrial han sido incipientes. Existe un proceso de fortalecimiento y consolidación en algunos casos liderando la calidad de la investigación en el país que se refleja en un eco cada vez mayor de sus avances, debido al empuje que está implementando el Gobierno nacional. Por ejemplo, la producción en revistas científicas en el país creció, en el período 2010-2016, a una tasa promedio de 25% (Ávila, 2018).

Sin embargo, esta consolidación relativa de capacidades en las instituciones generadoras de conocimiento no se encuentra correspondida por las capacidades de absorción de conocimientos y generación de innovaciones de las empresas en el sector productivo en el Ecuador. De acuerdo con la Encuesta de Actividades de Ciencia, Tecnología e Innovación aplicada en 2015 (en adelante EACTI-2015), realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y la Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (SENESCYT), en 2014 el 37% de las empresas en Ecuador habían realizado algún esfuerzo financiero con el propósito de innovar. Este resultado puede ser explicado por la escasa colaboración que se da con la industria para desarrollar investigaciones y producciones científicas en Ecuador (Ávila, 2018).

- **Manufactura.** “Es un producto elaborado de forma manual o con ayuda de una máquina. Por lo general el término se refiere al resultado de un proceso industrial que permite transformar una materia prima en un artículo ya elaborado o terminado” (Porto, 2018).

De acuerdo con los resultados de febrero del 2019, del Índice de Producción de la Industria Manufacturera, el sector mejoró en 11% a lo largo del último año; registra mayores ventas e inventarios. Las categorías que aportaron a esta dinamización son los productos elaborados a partir del metal, y los alimentos y textiles. No sucede lo mismo con bienes transportables y servicios prestados, en los que el índice se ha reducido en 9% y 44% respectivamente, en comparación a febrero del 2018 (Cobos, 2017).

El Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) publica el llamado Índice de Producción de la Industria Manufacturera (IPI-M) el mismo que cuantifica el comportamiento de los bienes generados a partir de las industrias manufactureras a corto plazo. Este, se calcula a partir del valor de las ventas y de la variación de las existencias de los productos procedentes de industrias manufactureras en

Ecuador. El indicador IPI-M se enmarca en el Sistema de Indicadores de la Producción (SIPRO), que es considerado una de las mayores innovaciones estadísticas en la región, que busca estandarizar y homologar procesos investigativos en un contexto de buenas prácticas internacionales para la generación de números índices (Cobos, 2017).

- **Tecnología.** “Es la aplicación de un conjunto de conocimientos y habilidades con un claro objetivo: conseguir una solución que permita al ser humano desde resolver un problema determinado hasta el lograr satisfacer una necesidad en un ámbito concreto” (Porto & Merino, 2012).

Expertos nacionales e internacionales en materia de invernaderos científicos debaten estos días en Quito sobre la necesidad de que Ecuador avance en materia de innovación tecnológica, sobre todo cuando se encuentra a 20 años de distancia de los países de su entorno (Porto & Merino, 2012).

En esta idea coincidieron varios expertos durante la inauguración del simposio Parques científicos y desarrollo local que este lunes 27 y martes 28 de mayo del 2019 tiene lugar en la Escuela Politécnica Nacional (EPN), en donde también se ha destacado que el país tiene que desarrollarse en la construcción de sinergias y estrategias mancomunadas entre los distintos actores (Porto & Merino, 2012).

Ecuador, cuya Constitución de 2008 introdujo la necesidad de crear un sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación que fomente la investigación y el desarrollo tecnológico en articulación con el sector productivo, todavía no ha dado el "salto", según los expertos, hacia la tercera fase del desarrollo científico-tecnológico (Porto & Merino, 2012).

“Esta es lograr que la investigación que se genera en las universidades se convierta en transferencia de conocimiento, por lo que dé respuesta a problemas sociales con una mirada hacia la comunidad que demanda esos conocimientos” (Porto & Merino, 2012).

Según la coordinadora del Grupo de Investigación Multidisciplinar en Sistemas de Información, Gestión de la Tecnología e Innovación, Valentina Ramos,

"Ecuador ha llegado tarde a la definición de estrategias mancomunadas para el crecimiento regional" en lo que a ciencia se refiere (Porto & Merino, 2012).

En el caso de las variables analizadas con respecto a la tecnología presenta un escenario muy favorable para todas las industrias en general, ya que el potencial de innovación, la manufactura y la tecnología son aspectos que están en constante crecimiento en el país (Porto & Merino, 2012).

## 2.2. Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Después de haber realizado el análisis PEST, como parte del análisis externo para la empresa Leonplasma analizaré la intensidad de la industria basado en el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

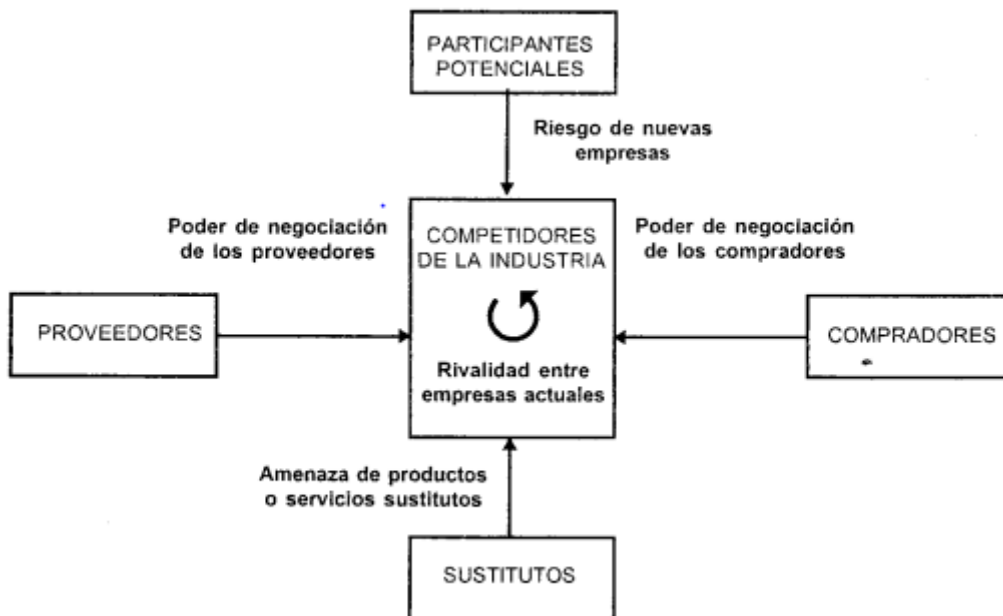


Gráfico 8: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: (Porter, 2008)

### ***2.2.1. Análisis de la rivalidad entre las empresas***

En la industria de cortes en planchas de acero existe una rivalidad alta entre los competidores en el mercado en el que se desarrolla la empresa Leonplasma; esta rivalidad existe ya que las empresas que realizan este servicio de corte de metales utilizando otros métodos de corte los cuales proporcionan mayor precisión, mejor calidad en el producto terminado y por ende mejor satisfacción del cliente. Estas empresas han invertido en uno de los recursos más importantes, que son los recursos tecnológicos con esto han logrado innovar la metodología de la industria en la cual se desarrolla la empresa.

Los competidores que tiene la empresa son muy pocos y es por eso que cada uno trata de brindar un producto de calidad, para con esto conseguir licitaciones con grandes empresas cada una con un plus diferente que ofrecer al cliente. A continuación, se presenta la siguiente tabla en la cual se detalla los aspectos más relevantes de la rivalidad que existe entre las empresas de la industria de cortes de acero:

Tabla 2: Análisis de los competidores de la industria de cortes de acero en la ciudad de Quito

<b>Competidores en la industria de cortes de acero en la ciudad de Quito</b>		
<b>Empresa</b>	<b>Servicio</b>	<b>Valor agregado</b>
Metaltronic	Fabricación y ensamble de autopartes metálicas.	Ha realizado alianzas estratégicas con empresas de clase mundial que le han permitido participar en negocios que se han destacado en la industria metalmecánica y el mercado automotriz ecuatoriano.
Servicor	Cortes en laser, chorro de agua, plasma, oxicortes, fabricación de piezas metálicas.	Servicio personalizado de acuerdo con los requerimientos del cliente, enfocándose en trabajo con gran precisión y optimización de recursos
Preindex	Cortes de materiales con chorro de agua, diseño y fabricación de troqueles de corte y embutido para fabricación de piezas metálicas en serie, pintura electrostática para metal, prensado y troquelado de láminas metálicas.	Maquinaria y tecnología actualizada, mano de obra calificada y recursos necesarios que garantizan la satisfacción del cliente.
Ferracero	Diseño y elaboración de partes metalmecánicas, estructuras metálicas, servicios de cortes, dobleces, barolados, corte plasma CNC.	Su larga trayectoria le ha permitido generar soluciones adecuadas a las necesidades de su empresa, ofreciendo a sus clientes una atención personalizada y especializada con un asesoramiento acorde a sus necesidades.

Fuente: Propia

En la Tabla N° 2 podemos darnos cuenta de que la industria es bastante reducida debido a esto Leonplasma tiene un número limitado de competidores y cada uno de estos

competidores representan un cierto grado de amenaza para la empresa ya que cada uno ofrece un servicio de calidad al cliente y no solo en cortes de acero, sino que los competidores también ofrecen otros servicios adicionales que hacen que el cliente obtenga un servicio completo.

Es por esto que a continuación analizaremos el grado de amenaza que representa cada competidor para Leonplasma para esto se han realizado encuestas identificando el nivel de preferencia de los clientes hacia los principales competidores:

Tabla 3: Grado de amenaza de los principales competidores de en la industria de cortes de acero en la ciudad de Quito

Empresa	Grado de amenaza
Metaltronic	Alta
Servicor	Alta
Preindec	Media
Ferracero	Media

Fuente: Propia

### ***2.2.2. Poder de negociación con los proveedores***

La empresa cuenta con un número bastante limitado de proveedores, ya que solo ofrece un producto al mercado y su única materia prima son las láminas de acero. A su vez debemos tomar en cuenta que la máquina manual con la que la empresa cuenta actualmente requiere de unos repuestos anuales que se elaboran de acuerdo con la medida y lo hace directamente con un proveedor informal que elabora piezas en una máquina de torno.

Actualmente la empresa ya no realiza trabajos de gran magnitud que representen un porcentaje favorable en sus ventas por lo que en el momento en el que alguno de sus clientes requiera de su servicio, la propietaria de la empresa cotiza con las tres opciones de proveedores con los que trabaja usualmente, compara precios y de acuerdo con el menor precio adquiere las láminas de acero.

Es por esto por lo que se podría decir que el nivel de negociación es bajo ya que la empresa no compra grandes cantidades y realiza las compras en el momento en que realiza una venta con el cliente.

En referencia a los repuestos de las máquinas, la empresa ya cuenta con un proveedor que conoce el tipo de repuestos y de la calidad que las máquinas lo requieren, por lo tanto, la propietaria de la empresa prefiere fidelizarse con este proveedor ya que no ha conseguido un proveedor que realice las piezas con los estándares requeridos.

A continuación, se detalla el poder de negociación con cada uno de los proveedores, de acuerdo con encuestas realizadas:

Tabla 4: Poder de negociación de la empresa Leonplasma con sus proveedores

<b>Proveedor</b>	<b>Producto que ofrece:</b>	<b>Poder de negociación</b>
Aceral Cía. Ltda.	Láminas de acero	Baja
Proacero	Láminas de acero	Baja
Dismetel	Láminas de acero	Baja
Alfonso Vargas	Repuestos para la máquina de corte	Baja

Fuente: Propia

### **2.2.3. *Riesgo de nuevas empresas***

El nivel de riesgo de ingreso de nuevas empresas es bajo, en la industria de cortes en láminas de acero ya que actualmente las empresas que lideran el mercado han invertido altas cantidades de dinero para contar con la tecnología adecuada y con eso poder brindar a los clientes un producto mejor elaborado; además de requerir invertir en capacitación al personal para el manejo de las máquinas de última tecnología.

Adicional a eso las empresas líderes en el mercado no solo ofrecen este servicio, sino que ofrecen productos y servicios adicionales que les hace obtener una ventaja competitiva en el mercado y a su vez cuentan con varias fuentes de ingresos que hace que sus ventas se incrementen y se mantengan en el mercado.

De acuerdo a la entrevista realizada a la propietaria de la empresa, en los últimos años no se ha dado ingreso de nuevos competidores, tomando en cuenta que debido a la crisis económica las ventas con respecto a la industria en la que opera Leonplasma han decrecido.

### **2.2.4. *Poder de negociación de los compradores***

Los compradores tienen un alto poder de negociación con la empresa ya que, a raíz de la disminución de las ventas, muchos de sus potenciales clientes se fidelizaron con varios competidores; lo que ocasionó que la empresa se quede con un bajo número de clientes.

Los mismos que apoyándose de la necesidad de la empresa en sostenerse en el mercado tiene un alto grado de negociación en cuanto a los precios, y es el cliente quien propone

el precio; por lo que en muchas ocasiones la empresa no obtiene ganancias de dichas ventas.

### 2.2.5. Amenaza de productos sustitutos

Según los clientes encuestados, existe una baja amenaza de productos sustitutos ya que la empresa realiza los cortes que son piezas para vehículos, maquinaria, rótulos, etc; por lo que el cliente requiere necesariamente que sea del material que lo realiza; además de que los cortes son de acuerdo con los requerimientos y necesidades del cliente.

## 2.3. Evaluación de los factores externos

Tabla 5: Matriz EFE

<b>FACTOR</b>	<b>PONDERACIÓN</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>	<b>CAL.PONDERADA</b>
Regulación de las leyes tributarias	0,2	2	0,4
Regulación de las leyes laborales	0,2	1	0,2
Regulaciones por parte del Ministerio de Industrias y Productividad	0,1	1	0,1
Crisis económica en el país	0,1	1	0,1
Utilización de equipos de última tecnología	0,1	4	0,4
La Innovación y mejora continua	0,2	4	0,6
El Posicionamiento de marca e imagen de la Empresa	0,1	3	0,3
	1		2,1

<b>Escala</b>	
<b>4</b>	<b>Oportunidad Alta</b>
<b>3</b>	<b>Oportunidad Media</b>
<b>2</b>	<b>Amenaza Media</b>
<b>1</b>	<b>Amenaza Alta</b>

Fuente: Propia

De acuerdo con los resultados de la Matriz EFE, el resultado de 2,1 no es totalmente favorable para la empresa ya que el promedio que nos indica que la empresa está respondiendo de buena manera a las oportunidades y amenazas de la industria es mínimo de 2,5; lo que quiere decir que la empresa no está respondiendo de manera positiva a las oportunidades y amenazas que la industria presenta.

## 2.4. Evaluación del perfil competitivo

Tabla 6: Matriz MPC

Factor clave del éxito	Ponderación	Metaltronic		Servicor		Preindec		Ferracero	
		Cal	Cal. Ponderada	Cal	Cal. Ponderada	Cal	Cal. Ponderada	Cal	Cal. Ponderada
Variedad del producto	0,2	4	0,8	3	0,6	4	0,8	4	0,8
Precio	0,25	2	0,5	4	1	1	0,25	3	0,75
Calidad	0,25	4	1	3	0,75	4	1	3	0,75
Disponibilidad del producto	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8
Expansión geográfica	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4	1	0,1
	1		3,3		3,25		3,25		3,2
<b>ESCALA</b>									
Ventajas									
Desventajas									
Paridad competitiva									
Fortaleza alta			4						
Fortaleza media			3						
Debilidad media o baja			2						
Debilidad alta			1						

Fuente: Propia

En esta matriz se puede notar que los factores claves de éxito que mayor peso tienen son el precio y la calidad; con respecto a la fuerza relativa que tienen cada una de las empresas en la industria, las cuatro empresas tienen una fuerza relativa bastante similar.

### **3. ANÁLISIS INTERNO**

Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas. Este análisis interno, llamado a menudo auditoría organizacional, consiste en identificar y desarrollar los recursos y competencias de una organización (Wheelen & Hunger, 2007).

Para encontrar estos factores estratégicos internos, iniciaremos analizando cada una de las áreas con las que Leonplasma cuenta actualmente, basándonos en el organigrama estructural de la empresa que se encuentra en el Capítulo I.

#### **3.1. Análisis de la Gerencia General**

No hay acción empresarial sin actores. Estos son los funcionarios que cotidianamente toman decisiones que afectan el futuro de la empresa, y al frente de ellos, el gerente general desempeña el papel de autor, compositor y director de orquesta de la Acción empresarial (Sallenave, 2002).

“Como autor, el gerente general es responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlos” (Sallenave, 2002).

“Como compositor, el gerente general, marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a un plan, y organiza las tareas de los otros actores dentro de una estructura” (Sallenave, 2002).

“Como director de orquesta, el gerente general coordina y controla el desarrollo de las operaciones según el plan, y revisa la estrategia y las estructuras de la empresa en respuesta a imprevistos, que pueden ser externos a la empresa” (Sallenave, 2002).

En el caso de la empresa Leonplasma la propietaria que en este caso es la Gerente General no cumple con el rol adecuado en la empresa ya que a pesar de que la empresa ha presentado un fuerte descenso en sus ventas la propietaria no ha podido tomar acciones radicales al respecto y ha tomado decisiones que no han sido del todo favorables para su empresa; como es el recorte del personal, descuido de la fábrica, baja negociación con los clientes, etc.

### **3.2. Análisis del área de contabilidad**

La sociedad actual, en todos sus ámbitos se caracteriza por ser una sociedad de la información. Como parte de este entorno, la actividad económica, y de los distintos participantes de la misma, precisan de gran cantidad de datos de naturaleza económica y de otro tipo (Alcarria, 2009).

Toda entidad privada, desde una pequeña empresa a una multinacional, o pública, desde un ayuntamiento a la Unión Europea, necesita procesar y elaborar información para tomar decisiones de naturaleza económica. La formación contable es vital para la sociedad en que vivimos (Alcarria, 2009).

El objetivo general de la contabilidad de proporcionar información útil para la toma de decisiones se materializa en satisfacer las necesidades de determinar usuarios que son los que en última instancia determinan dichos objetivos a conseguir y requisitos que cabe exigir a la información a su disposición (Alcarria, 2009).

Tipos de decisiones básicas que de una u otra forma realizan todas las actividades económicas:

- **Decisiones de financiación.** Se trata de decisiones relacionadas con la obtención de fondos por parte de terceros. Los informes contables deben proporcionar la información necesaria para contestar a preguntas tales como: ¿debo pedir prestado o no?, ¿qué importe solicitar?, ¿a qué entidad financiera?, ¿qué modalidad de deuda es más adecuada?, ¿tengo capacidad para endeudarme?, ¿podré pagar los intereses correspondientes y devolver el importe principal solicitado?, etc. (Alcarria, 2009).
- **Decisiones de inversión.** Se trata de decisiones relacionadas con la inversión de los recursos financieros disponibles. Los informes contables deben proporcionar la información necesaria para contestar a preguntas tales como: ¿es conveniente sustituir la maquinaria actual por otra más eficiente?, ¿debo ampliar el negocio adquiriendo más locales o fábricas?, ¿si tengo fondos disponibles en qué empresa debo invertir?, ¿qué es más rentable?, ¿qué empresa está menos endeudada y es más solvente?, ¿qué empresa genera más beneficios?, etc. (Alcarria, 2009).
- **Decisiones operativas.** Se trata de decisiones relacionadas con la gestión diaria de los negocios y las actividades. Los informes contables deben proporcionar la información necesaria para contestar a preguntas tales como: ¿qué actividades de las que realiza mi empresa debo potenciar?, ¿y cuáles debo cancelar?, ¿qué clientes son más rentables?, ¿debo contratar más personal?, ¿en qué bancos es mejor operar?, etc. (Alcarria, 2009).

La empresa Leonplasma cuenta con un departamento contable, el puesto que lo desempeña la propietaria debido a que desde que empezaron a abajar sus ventas realizó un recorte de personal; la gerente propietaria cuenta con un título de contadora sin embargo la empresa se ha descuidado en cada una de las áreas claves ya que en la entrevista realizada se pudo notar que tenía trabajo de varios meses atrás que estaba pendiente como es el ingreso de facturas de proveedores, el archivo de facturas de las ventas no se encontraba actualizado, tampoco cuenta con estados financieros y balances a la fecha. Por lo que no se está llevando un control adecuado del área.

De acuerdo con lo citado por el autor Jaime Alcarria, he podido analizar que la situación actual de la empresa no cuenta con los parámetros contables adecuados para que puedan ser una base sólida para la toma de decisiones por parte de la propietaria; sin embargo, en base a datos proporcionados por la propietaria de la empresa se construyeron los estados financieros.

### 3.2.1. Balance general

Tabla 6: Balance General de la empresa Leonplasma

DETALLE CUENTA	2017	2018
<b>ACTIVOS</b>		
<b>CORRIENTES</b>	\$ 7.900,00	\$ 5.500,00
Caja / Bancos	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00
INVENTARIO DE LAMINAS DE ACERO	\$ 4.900,00	\$ 3.500,00
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00
<b>TANGIBLES</b>	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 500,00	\$ 500,00
TERRENOS	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
VEHICULOS	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA		
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 539.900,00	\$ 537.500,00
<b>PASIVOS</b>		
Proveedores	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00
15% Participación Trabajadores por pagar	\$ 3.375,00	\$ 334,96
22% (2017) 25% (2018) Impuesto a la Renta	\$ 4.207,50	\$ 474,53
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 12.582,50	\$ 7.809,50
<b>PATRIMONIO</b>		
Capital Social	\$ 502.900,00	\$ 468.786,11
Utilidad Neta	\$ 14.917,50	21%
Utilidad Acumulada	\$ -	\$ -
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 517.817,50	\$ 468.786,32
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 530.400,00	\$ 476.595,82

Fuente: Propia

### 3.2.1.1. Análisis vertical del Balance General

A continuación, se presentan los porcentajes de que representa cada subcuenta con respecto al total de cada cuenta.

Tabla 7: Análisis vertical del Balance General de la empresa Leonplasma

DETALLE CUENTA	2017	Análisis vertical (%)	2018	Análisis vertical (%)
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTES</b>	\$ 7.900,00	1,46%	\$ 5.500,00	1,02%
Caja / Bancos	\$ 3.000,00	0,56%	\$ 2.000,00	0,37%
INVENTARIO DE LAMINAS DE ACERO	\$ 4.900,00	0,91%	\$ 3.500,00	0,65%
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ 532.000,00	98,54%	\$ 532.000,00	98,98%
<b>TANGIBLES</b>	\$ 532.000,00		\$ 532.000,00	98,98%
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 10.000,00	1,85%	\$ 10.000,00	1,86%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.000,00	0,19%	\$ 1.000,00	0,19%
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.500,00	0,65%	\$ 3.500,00	0,65%
MUEBLES Y ENSERES	\$ 500,00	0,09%	\$ 500,00	0,09%
TERRENOS	\$ 500.000,00	92,61%	\$ 500.000,00	93,02%
VEHICULOS	\$ 17.000,00	3,15%	\$ 17.000,00	3,16%
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 539.900,00	100%	\$ 537.500,00	100%
<b>PASIVOS</b>				
Proveedores	\$ 5.000,00	39,74%	\$ 7.000,00	89,63%
15% Participación Trabajadores por pagar	\$ 3.375,00	26,82%	\$ 334,96	1,07%
22% (2017) 25% (2018) Impuesto a la Renta	\$ 4.207,50	33,44%	\$ 474,53	1,52%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 12.582,50	100,00%	\$ 7.809,50	92,22%
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	\$ 502.900,00	97,12%	\$ 468.786,11	99,70%
Utilidad Neta	\$ 14.917,50	2,88%	\$ 1.423,59	0,30%
Utilidad Acumulada				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 517.817,50	100,00%	\$ 470.209,70	100,00%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 530.400,00		\$ 478.019,20	

Fuente: Propia

- Análisis del activo: Para el año 2017 y 2018 se puede observar que el mayor porcentaje del activo lo ocupan las cuentas de activo no corriente con aproximadamente el 98% en los dos años, lo que quiere decir que la empresa tiene un valor alto en activos sin embargo estos no son líquidos, es decir, no se transforman en efectivo de manera continua.
- Análisis del pasivo: En este grupo de subcuentas podemos ver que la empresa mantiene obligaciones pendientes con sus proveedores que es la cuenta que en el año 2017 y 2018 ocupan el mayor porcentaje con respecto al total de pasivo, con el 87% y 90% respectivamente, mientras que el porcentaje restante pertenece al porcentaje de participación a trabajadores y al impuesto a la renta.
- Análisis del patrimonio: El mayor porcentaje lo ocupa la cuenta de capital social con aproximadamente el 97% tanto para el año 2017 y 99% para el año 2018; mientras que el porcentaje mínimo restante pertenece a la utilidad neta del ejercicio.

### 3.2.1.2. Análisis Horizontal del Balance General

Tabla 8: Análisis horizontal del Balance General de la empresa Leonplasma

DETALLE CUENTA	2017	2018	Variación Absoluta	Variación relativa
<b>ACTIVOS</b>				
<b>CORRIENTES</b>	\$ 7.900,00	\$ 5.500,00	-\$ 2.400,00	-30,38%
Caja / Bancos	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00	-\$ 1.000,00	-33,33%
INVENTARIO DE LAMINAS DE ACERO	\$ 4.900,00	\$ 3.500,00	-\$ 1.400,00	-28,57%
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00		
<b>TANGIBLES</b>	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00		
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00		
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00		
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00		
MUEBLES Y ENSERES	\$ 500,00	\$ 500,00		
TERRENOS	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00		
VEHICULOS	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00		
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA				
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 539.900,00	\$ 537.500,00	-\$ 2.400,00	-0,44%
<b>PASIVOS</b>				
Proveedores	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 2.000,00	40,00%
15% Participación Trabajadores por pagar	\$ 3.375,00	\$ 334,96	-\$ 3.040,04	-90,08%
22% (2017) 25% (2018) Impuesto a la Renta	\$ 4.207,50	\$ 474,53	-\$ 3.732,97	-88,72%
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 12.582,50	\$ 7.809,50	-\$ 4.773,00	-37,93%
<b>PATRIMONIO</b>				
Capital Social	\$ 502.900,00	\$ 468.786,11	-\$ 34.113,89	-6,78%
Utilidad Neta	\$ 14.917,50	\$ 1.423,59	-\$ 13.493,91	-90,46%
Utilidad Acumulada				
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 517.817,50	\$ 470.209,70	-\$ 47.607,80	-9,19%
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 530.400,00	\$ 478.019,20	-\$ 52.380,80	-9,88%

Fuente: Propia

Tabla 9: Interpretación del análisis horizontal del Balance General de la empresa Leonplasma

<b>Activo</b>	De acuerdo a la variación absoluta de los activos, se puede notar que el activo se redujo en \$2,400.00 para el año 2018, lo que representa el 0,44%; no existe una mayor variación ya que no contamos con la depreciación de los mismos puesto que todos los activos ya cumplieron su vida útil.
<b>Pasivo</b>	En el caso del pasivo, y de acuerdo con la variación absoluta del total de la misma se puede notar que la cuenta disminuyó en \$4,773.00 para el año 2018 con respecto al año 2017; lo que representa el 37,93%; esto se debe a que la participación a trabajadores y el valor del impuesto a la renta también disminuyó.
<b>Patrimonio</b>	De acuerdo con la variación absoluta, el patrimonio ha disminuido en \$47,067.80 para el año 2018 lo que representa el 9,88%; sin embargo, en este grupo de cuentas se puede notar que la utilidad neta tiene un porcentaje de variación bastante alto por la caída de sus ventas en el año 2018.

Fuente: Propia

### 3.2.1.3. Balance General Proyectado

Tabla 10: Balance General proyectado de la empresa Leonplasma

DETALLE CUENTA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTES</b>	\$ 7.900,00	\$ 5.500,00	\$ 6.500,00	\$ 8.390,00	\$ 8.929,00	\$ 8.521,90
Caja / Bancos	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 3.000,00	\$ 2.000,00
INVENTARIO DE LAMINAS DE ACERO	\$ 4.900,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 5.390,00	\$ 5.929,00	\$ 6.521,90
<b>NO CORRIENTES</b>	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00
<b>TANGIBLES</b>	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00	\$ 532.000,00
MAQUINARIA Y EQUIPO	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00	\$ 10.000,00
EQUIPO DE OFICINA	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00
EQUIPO DE COMPUTACIÓN	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00	\$ 3.500,00
MUEBLES Y ENSERES	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
TERRENOS	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00	\$ 500.000,00
VEHICULOS	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00	\$ 17.000,00
(-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA						
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	\$ 539.900,00	\$ 537.500,00	\$ 538.500,00	\$ 540.390,00	\$ 540.929,00	\$ 540.521,90
<b>PASIVOS</b>						
Proveedores	\$ 5.000,00	\$ 7.000,00	\$ 3.000,00	\$ 5.500,00	\$ 6.050,00	\$ 6.655,00
15% Participación Trabajadores por pagar	\$ 3.375,00	\$ 334,96	\$ 190,06	\$ 4.180,80	\$ 4.967,31	\$ 5.835,56
22% (2017) 25% (2018) Impuesto a la Renta	\$ 4.207,50	\$ 474,53	\$ 269,26	\$ 17.922,80	\$ 19.037,03	\$ 20.267,04
<b>TOTAL PASIVOS</b>	\$ 12.582,50	\$ 7.809,50	\$ 3.459,32	\$ 27.603,60	\$ 30.054,34	\$ 32.757,61
<b>PATRIMONIO</b>						
Capital Social	\$ 502.900,00	\$ 468.786,11	\$ 502.900,00	\$ 502.900,00	\$ 502.900,00	\$ 468.786,11
Utilidad Neta	\$ 14.917,50	\$ 1.423,59	\$ 807,77	\$ 53.768,39	\$ 57.111,09	\$ 57.111,09
Utilidad Acumulada						
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	\$ 517.817,50	\$ 470.209,70	\$ 503.707,77	\$ 556.668,39	\$ 560.011,09	\$ 525.897,20
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	\$ 530.400,00	\$ 478.019,20	\$ 507.167,09	\$ 584.271,99	\$ 590.065,43	\$ 558.654,80

Fuente: Propia

En las cuentas que se ven modificadas las cifras al momento de realizar las proyecciones para siguientes cinco años se tomó en cuenta la relación del inventario con el ingreso por ventas.

### 3.2.2. Estado de resultados

Tabla 11: Estado de Resultados de la empresa Leonplasma

DETALLE	2017	2018
Ingresos por Ventas	\$ 70.000,00	\$ 31.311,00
Ingreso por Arriendo	\$ -	\$ -
Costos de ventas	\$ 20.000,00	\$ 8.223,78
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS Y ARRIENDO</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>\$ 23.087,22</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 13.500,00</b>	<b>\$ 9.264,00</b>
Gastos Administrativos	\$ 12.500,00	\$ 10.864,13
Suministros de Oficina	\$ 500,00	\$ 500,00
Sueldos y Salarios	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Servicios Básicos	\$ 3.000,00	\$ 1.364,13
Depreciaciones	\$ -	\$ -
Gastos de Ventas	\$ 1.500,00	\$ 726,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 22.500,00</b>	<b>\$ 2.233,09</b>
Gasto Financiero		
<b>UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.</b>	<b>\$ 22.500,00</b>	<b>\$ 2.233,09</b>
15% Partic. Trabajadores	\$ 3.375,00	\$ 334,96
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	<b>\$ 19.125,00</b>	<b>\$ 1.898,13</b>
22% (2017) 25% (2018) Impuesto a la Renta	\$ 4.207,50	\$ 474,53
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 14.917,50</b>	<b>\$ 1.423,59</b>

Fuente: Propia

### 3.2.2.1. Análisis vertical del Estado de resultados

Tabla 12: Análisis vertical del Estado de Resultados de la empresa Leonplasma

DETALLE	2017	Análisis vertical (%)	2018	Análisis vertical (%)
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$ 70.000,00		\$ 31.311,00	
<b>Ingreso por Arriendo</b>	\$ 0,00		\$ 0,00	
<b>Costos de ventas</b>	\$ 20.000,00	28,57%	\$ 8.223,78	26,26%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS Y ARRIENDO</b>	\$ 50.000,00	71,43%	\$ 23.087,22	73,74%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 13.500,00	19,29%	\$ 9.264,00	29,59%
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 12.500,00	17,86%	\$ 10.864,13	34,70%
Suministros de Oficina	\$ 500,00	0,71%	\$ 500,00	1,60%
Sueldos y Salarios	\$ 9.000,00	12,86%	\$ 9.000,00	28,74%
Servicios Básicos	\$ 3.000,00	4,29%	\$ 1.364,13	4,36%
Depreciaciones	\$ 0,00		\$ 0,00	
<b>Gastos de Ventas</b>	\$ 1.500,00	2,14%	\$ 726,00	2,32%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 22.500,00	32,14%	\$ 2.233,09	7,13%
Gasto Financiero				
<b>UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.</b>	\$ 22.500,00	32,14%	\$ 2.233,09	7,13%
15% Partic. Trabajadores	\$ 3.375,00	4,82%	\$ 334,96	1,07%
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	\$ 19.125,00	27,32%	\$ 1.898,13	6,06%
22% (2017) 25% (2018) Impuesto a la Renta	\$ 4.207,50	6,01%	\$ 474,53	1,52%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 14.917,50	21,31%	\$ 1.423,59	4,55%

Fuente: Propia

Se puede observar que los gastos administrativos ocupan la mayor parte del porcentaje con respecto a las ventas en los años 2017 y 2018, lo que quiere decir que a pesar de tener una utilidad mínima en los dos años la empresa corre con gastos altos pero necesarios para su operación.

### 3.2.2.2. Análisis horizontal del Estado de Resultados

Tabla 13: Análisis horizontal del Estado de Resultados de la empresa Leonplasma

DETALLE	2017	2018	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>Ingresos por Ventas</b>	\$ 70.000,00	\$ 31.311,00	-\$ 38.689,00	-55,27%
<b>Ingreso por Arriendo</b>	\$ 0,00	\$ 0,00		
<b>Costos de ventas</b>	\$ 20.000,00	\$ 8.223,78	-\$ 11.776,22	-58,88%
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS Y ARRIENDO</b>	\$ 50.000,00	\$ 23.087,22	-\$ 26.912,78	-53,83%
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	\$ 13.500,00	\$ 9.264,00	-\$ 4.236,00	-31,38%
<b>Gastos Administrativos</b>	\$ 12.500,00	\$ 10.864,13	-\$ 1.635,87	-13,09%
Suministros de Oficina	\$ 500,00	\$ 500,00		
Sueldos y Salarios	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00		
Servicios Básicos	\$ 3.000,00	\$ 1.364,13	-\$ 1.635,87	-54,53%
Depreciaciones	\$ 0,00	\$ 0,00		
<b>Gastos de Ventas</b>	\$ 1.500,00	\$ 726,00	-\$ 774,00	-51,60%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	\$ 22.500,00	\$ 2.233,09	-\$ 20.266,91	-90,08%
Gasto Financiero				
<b>UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.</b>	\$ 22.500,00	\$ 2.233,09	-\$ 20.266,91	-90,08%
15% Partic. Trabajadores	\$ 3.375,00	\$ 334,96	-\$ 3.040,04	-90,08%
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	\$ 19.125,00	\$ 1.898,13	-\$ 17.226,87	-90,08%
22% (2017) 25% (2018) Impuesto a la Renta	\$ 4.207,50	\$ 474,53	-\$ 3.732,97	-88,72%
<b>UTILIDAD NETA</b>	\$ 14.917,50	\$ 1.423,59	-\$ 13.493,91	-90,46%

Fuente: Propia

Tabla 14: Interpretación de resultados del análisis horizontal del Estado de Resultados de la empresa Leonplasma

<b>Ingresos</b>	De acuerdo a la variación absoluta de los ingresos, se puede notar que los ingresos por ventas se redujeron en \$38.689,00 para el año 2018, lo que representa el 55,27%; esto se da ya que la empresa deja de tener contratos con clientes lo que hace que sus ventas bajen. En el caso del costo de ventas también disminuye en 58,88% para el año 2018 producto de la disminución de sus ventas.
<b>Gastos</b>	En el caso de los gastos también disminuyen sobre todo los gastos que están relacionados directamente con el nivel de ventas de la empresa como son los gastos operacionales con una baja del 31,38% producto de disminuir la cantidad de obrero ya que en el 2017 la empresa contaba con tres obreros mientras que en el 2018 la empresa se vio en la necesidad de despedir a uno de ellos; otro de los gastos que tuvo una disminución considerable es el de servicios básicos de 54,53% ya que las máquinas dejaron de trabajar por el nivel bajo de ventas en el año 2018, finalmente los gastos de ventas presentaron una baja de 51,60% ya que estos pertenecen al mantenimiento y combustible del vehículo que realiza las entregas a los clientes.

Fuente: Propia

### 3.2.2.3. Estado de Resultados Proyectado

Tabla 15: Estado de Resultados Proyectado de la empresa Leonplasma

DETALLE	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Ingresos por Ventas	\$ 70.000,00	\$ 31.311,00	\$ 31.311,00	\$ 77.000,00	\$ 84.700,00	\$ 93.170,00
Ingreso por Arriendo	\$ 0,00	\$ 0,00		\$ 48.000,00	\$ 48.000,00	\$ 48.000,00
Costos de ventas	\$ 20.000,00	\$ 8.223,78	\$ 8.223,78	\$ 22.000,00	\$ 24.200,00	\$ 26.620,00
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS Y ARRIENDO</b>	<b>\$ 50.000,00</b>	<b>\$ 23.087,22</b>	<b>\$ 23.087,22</b>	<b>\$ 103.000,00</b>	<b>\$ 108.500,00</b>	<b>\$ 114.550,00</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>\$ 13.500,00</b>	<b>\$ 9.264,00</b>	<b>\$ 9.456,00</b>	<b>\$ 12.828,01</b>	<b>\$ 13.084,57</b>	<b>\$ 13.346,26</b>
Gastos Administrativos	\$ 12.500,00	\$ 10.864,13	\$ 10.864,13	\$ 12.800,00	\$ 12.800,00	\$ 12.800,00
Suministros de Oficina	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 500,00
Sueldos y Salarios	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00	\$ 9.000,00
Servicios Básicos	\$ 3.000,00	\$ 1.364,13	\$ 1.364,13	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00	\$ 3.300,00
Depreciaciones	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
Gastos de Ventas	\$ 1.500,00	\$ 726,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00	\$ 1.500,00
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	<b>\$ 22.500,00</b>	<b>\$ 2.233,09</b>	<b>\$ 1.267,09</b>	<b>\$ 27.871,99</b>	<b>\$ 33.115,43</b>	<b>\$ 38.903,74</b>
Gasto Financiero						
<b>UTILIDAD ANTES PARTIC. TRAB.</b>	<b>\$ 22.500,00</b>	<b>\$ 2.233,09</b>	<b>\$ 1.267,09</b>	<b>\$ 27.871,99</b>	<b>\$ 33.115,43</b>	<b>\$ 38.903,74</b>
15% Partic. Trabajadores	\$ 3.375,00	\$ 334,96	\$ 190,06	\$ 4.180,80	\$ 4.967,31	\$ 5.835,56
<b>UTILIDAD ANTES IMPUESTO RENTA</b>	<b>\$ 19.125,00</b>	<b>\$ 1.898,13</b>	<b>\$ 1.077,03</b>	<b>\$ 23.691,19</b>	<b>\$ 28.148,12</b>	<b>\$ 33.068,18</b>
22% (2017) 25% (2018) Impuesto a la Renta	\$ 4.207,50	\$ 474,53	\$ 269,26	\$ 17.922,80	\$ 19.037,03	\$ 20.267,04
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 14.917,50</b>	<b>\$ 1.423,59</b>	<b>\$ 807,77</b>	<b>\$ 53.768,39</b>	<b>\$ 57.111,09</b>	<b>\$ 60.801,13</b>

Fuente: Propia

Las proyecciones para el Estado de Resultados también se realizaron en base a la relación del inventario con el ingreso por ventas.

### 3.2.3. Análisis de índices financieros

Tabla 16: Análisis de los índices financieros

LIQUIDEZ		AÑOS					
INDICE	FORMULA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Razón corriente o índice de liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	0,63	0,70	1,88	0,30	0,30	0,26
RENTABILIDAD		AÑOS					
INDICE	FORMULA	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Margen neto de utilidad	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}} * 100$	21,31	4,55	2,58	69,83	67,43	65,26
Margen de utilidad operacional	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas}} * 100$	32,14	7,13	4,05	36,20	39,10	41,76
Margen bruto de utilidad sobre ventas	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas}} * 100$	71,43	73,74	73,74	133,77	128,10	122,95
Rentabilidad sobre el patrimonio (ROE)	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Patrimonio}} * 100$	9,66	4,91	4,58	18,50	19,37	21,78
Rentabilidad sobre el activo (ROA)	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Total activos}} * 100$	9,26	4,30	4,29	19,06	20,06	21,19

Fuente: Propia

### 3.3. Análisis del área de recursos humanos

La administración de Recursos Humanos se define como las actividades esenciales de las personas para lograr los objetivos de la organización, consiste en contratar sus servicios, desarrollar sus habilidades y motivarlas para alcanzar altos niveles de desempeño, además

de asegurarse de que siguen manteniendo su compromiso con la organización (De Cenzo & Robbins, 2001).

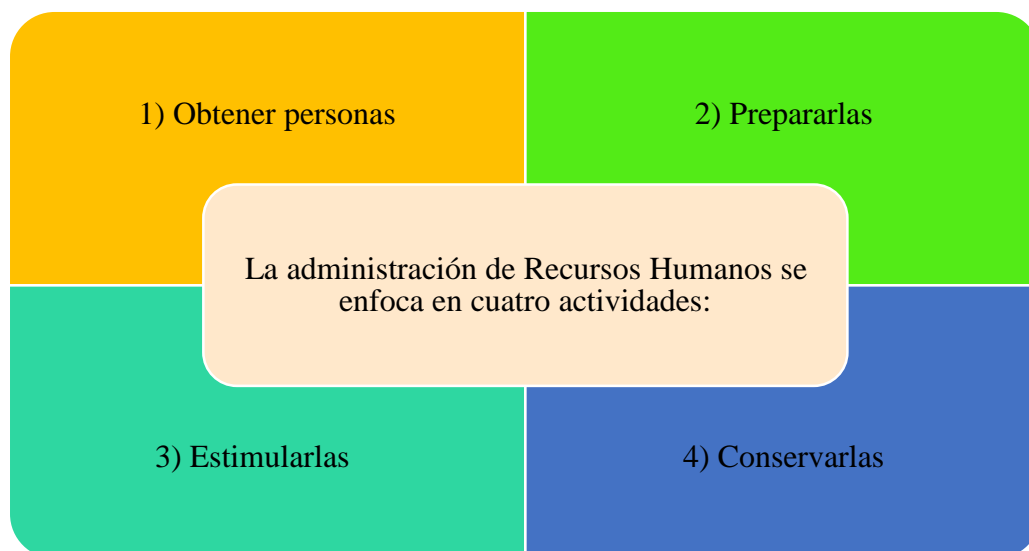


Gráfico 9: Actividades básicas de la Administración de Recursos Humanos

Fuente: Propia

La empresa de igual manera hasta el año 2014 contó con una persona encargada de ésta área que cumplía las funciones principales, sin embargo, actualmente la gerente propietaria realiza únicamente el pago de la nómina, pero no se realizan tareas con respecto al ambiente laboral entre otras ya que solo tiene un colaborador.

Por lo que con referencia a las cuatro actividades básicas de la Administración de Recursos Humanos que se detalla en el Gráfico No. 9, la empresa no cumple con ninguna de estas actividades y la gerente propietaria tiene una idea errónea de este departamento ya que el pago de nómina corresponde al área contable.

### **3.4. Análisis del área de producción**

En una empresa el área de producción tiene como función principal la transformación de materias primas en productos finales, por lo que es una de las áreas más importantes ya que el producto final es el que llegará a manos del cliente; lo que implica que el cliente pueda obtener una satisfacción en cuanto a la calidad, tiempo de espera, características, etc.

De acuerdo con el tamaño de la empresa se puede tener varios niveles o cargos en esta área como son operarios, jefe de producción, personal técnico, entre otros.

De acuerdo con lo analizado en los párrafos anteriores la empresa cuenta con una sola persona que es la que realiza la producción, el mantenimiento de la maquinaria y a su vez realiza las entregas del producto terminado y la recepción de materias primas las cuales no se cuenta con un inventario, sino que se compra en el momento en que un cliente realiza un pedido.

### **3.5. Perfil estratégico de la empresa**

En referencia al análisis de cada una de las áreas con las que la empresa cuenta actualmente, se realizará un análisis del perfil estratégico de la empresa.

“Esta es una técnica que enumera las funciones más relevantes. Posteriormente, usando una escala de Likert, se traza el perfil interno de la empresa” (Rivas, 2016).

Tabla 17: Perfil estratégico interno de la empresa Leonplasma

Factores internos		Muy negativo	Negativo	Indiferente	Positivo	Muy positivo
<b>Aspectos Financieros</b>	Liquidez		•			
	Rentabilidad	•				
	Deudas a corto plazo				•	
	Capital de trabajo	•				
<b>Aspectos de producción</b>	Armonía de procesos			•		
	Mantenimiento				•	
	Productividad			•		
	Manejo de proveedores			•		
<b>Recursos Humanos</b>	Selección de personal		•			
	Clima laboral	•				
	Evaluación del desempeño	•				
	Cultura organizacional	•				

Fuente: Propia

En la Tabla No 6, se analizaron aspectos financieros, de producción y Recursos Humanos por lo que se puede deducir que en base a estos aspectos se propusieron varios factores internos para cada uno de ellos; los mismos que presentan un escenario muy negativo para la empresa.

### 3.6. Cadena de valor

La cadena de valor es la que tiene mayor interés tanto por su originalidad como por sus resultados.

Su concepto hace referencia a la desagregación de la empresa en actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o un servicio. Cada actividad incorpora una parte del asociado al producto final, y representa asimismo una parte del costo total de dicho producto (Rivas, 2016).

La cadena de valor representa toda la gestión de la empresa dividiendo las actividades de la empresa en dos grandes grupos:

- **Actividades de apoyo.** “Pueden incluir aquellas que se relacionan con la infraestructura; la administración de recursos humanos, la tecnología y el aprovisionamiento” (Rivas, 2016).
- **Actividades primarias:** “Incluyen la logística interna; la producción, la logística externa, la comercialización y el servicio posventa” (Rivas, 2016).

De acuerdo con lo citado anteriormente, se encuentra la cadena de valor con cada una de sus actividades.

**ADMINISTRACIÓN GENERAL:**

Financiación, planificación, relación con inversores

---

**ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS:**

Reclutamiento, Capacitación, sistema de remuneración, recompensas

---

**DESARROLLO DE TECNOLOGÍA:**

Investigación de mercado, inversiones en nueva tecnología

---

**ADQUISICIONES:**

Maquinarias, publicidad, servicios

<b>LOGÍSTICA</b>	<b>OPERACIONE</b>	<b>LOGÍSTICA</b>	<b>MARKETING</b>	<b>SERVICIOS:</b>
<b>AL</b> <b>INTERIOR:</b> Almacenamiento del producto, recepción de datos, acceso de clientes.	<b>S:</b> procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final.	<b>AL</b> <b>EXTERIOR</b> Procesamiento de pedidos, manejo de depósitos, preparación de informes.	<b>Y VENTAS:</b> Promociones, publicidad, exposiciones, presentaciones de propuestas, fuerza de ventas.	Valor del producto, garantía del producto.

Gráfico 10: Cadena de valor

Fuente: Propia

De las actividades detalladas en la cadena de valor, se pudo analizar que la empresa no cumple con todas como se detalla en la siguiente tabla:

Tabla 18: Evaluación de la cadena de valor de la empresa Leonplasma

Actividades de apoyo		¿Cumple?	
<u>Administración General</u>	Financiación	Sí	
	Planificación	Sí	
	Relación con inversores		No
<u>Administración de los Recursos Humanos</u>	Reclutamiento		No
	Capacitación		No
	Sistema de remuneración	Sí	
<u>Desarrollo de tecnología</u>	Recompensas		No
	Investigación de mercado		No
<u>Adquisiciones</u>	Inversiones en nueva tecnología		No
	Maquinaria		No
	Publicidad		No
	Servicios	Sí	
Actividades primarias		¿Cumple?	
<u>Logística al interior</u>	Almacenamiento del producto	Sí	
	Recepción de datos	Sí	
	Acceso de clientes	Sí	
<u>Operaciones</u>	Procesamiento de las materias primas para transformarlas en el producto final	Sí	
<u>Logística al exterior</u>	Procesamiento de pedidos	Sí	
	Manejo de depósitos		No
	Preparación de informes		No
<u>Marketing y ventas</u>	Promociones		No
	Publicidad		No
	Presentación de propuestas	Sí	
	Fuerza de ventas		No
<u>Servicio</u>	Valor del producto	Sí	
	Garantía del producto	Sí	

Fuente: Propia

### 3.7. El Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard)

“Las mediciones son importantes: Si no puedes medirlo, no puedes gestionarlo. El sistema de medición de una organización afecta muchísimo el comportamiento de la gente, tanto del interior como del exterior de la organización” (Kaplan & Norton, 2002).

El Cuadro de Mando Integral conserva la medición financiera como un resumen crítico de la actuación gerencial, pero realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo (Kaplan & Norton, 2002).

“Esta técnica proporciona a los ejecutivos un amplio marco que traduce la visión y estrategia de una empresa, en un conjunto coherente de indicadores de actuación” (Kaplan & Norton, 2002).

“El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: finanzas, clientes, procesos internos y formación y crecimiento” (Kaplan & Norton, 2002).

- Las perspectivas financieras. Los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas, fácilmente mensurables, de acciones que ya se han realizado. Las medidas de actuación financiera indican si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo a la mejora del mínimo aceptables. Los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, medida, por ejemplo, por los ingresos de explotación, los rendimientos del capital empleado, o más recientemente por el valor añadido económico (Kaplan & Norton, 2002).
- La perspectiva del cliente. Los directivos identifican los segmentos de clientes y de mercado, en los que competirá la unidad de negocio, y las medidas de la actuación de la unidad de negocio en esos segmentos seleccionados. Los indicadores fundamentales incluyen la satisfacción del cliente, la retención de clientes, la adquisición de nuevos clientes, la rentabilidad del cliente y la cuota de mercado en los segmentos seleccionados (Kaplan & Norton, 2002).

- La perspectiva del proceso interno. Los ejecutivos identifican los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la unidad de negocio:
  - Entregar las propuestas de valor que atraerán y retendrán a los clientes de los segmentos de mercado seleccionados, y
  - Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas (Kaplan & Norton, 2002).

“Las medidas de los procesos internos se centran en los procesos internos que tendrán el mayor impacto en la satisfacción del cliente y en la consecución de los objetivos financieros de una organización” (Kaplan & Norton, 2002).

- La perspectiva de formación y crecimiento. La formación o aprendizaje y el crecimiento, identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo. Las perspectivas del cliente del cliente y del proceso interno identifican los factores más críticos para el éxito actual y futuro (Kaplan & Norton, 2002).

Para lo cual analizaremos el Cuadro de Mando de la siguiente manera:

### 3.7.1. Perspectiva Financiera

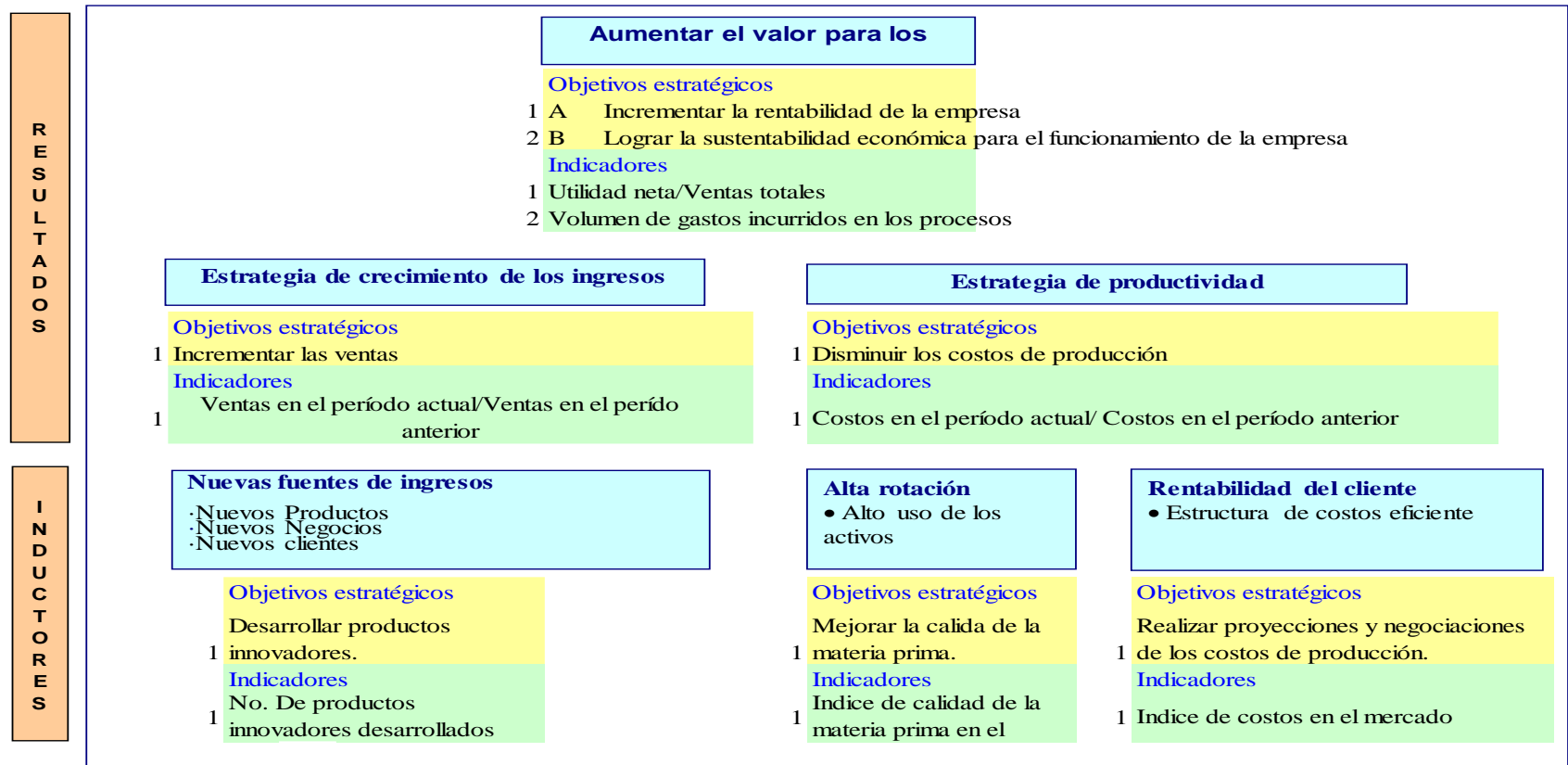


Gráfico 11: Perspectiva financiera de la empresa Leonplasma

Fuente: Propia

### 3.7.2. Perspectiva del cliente

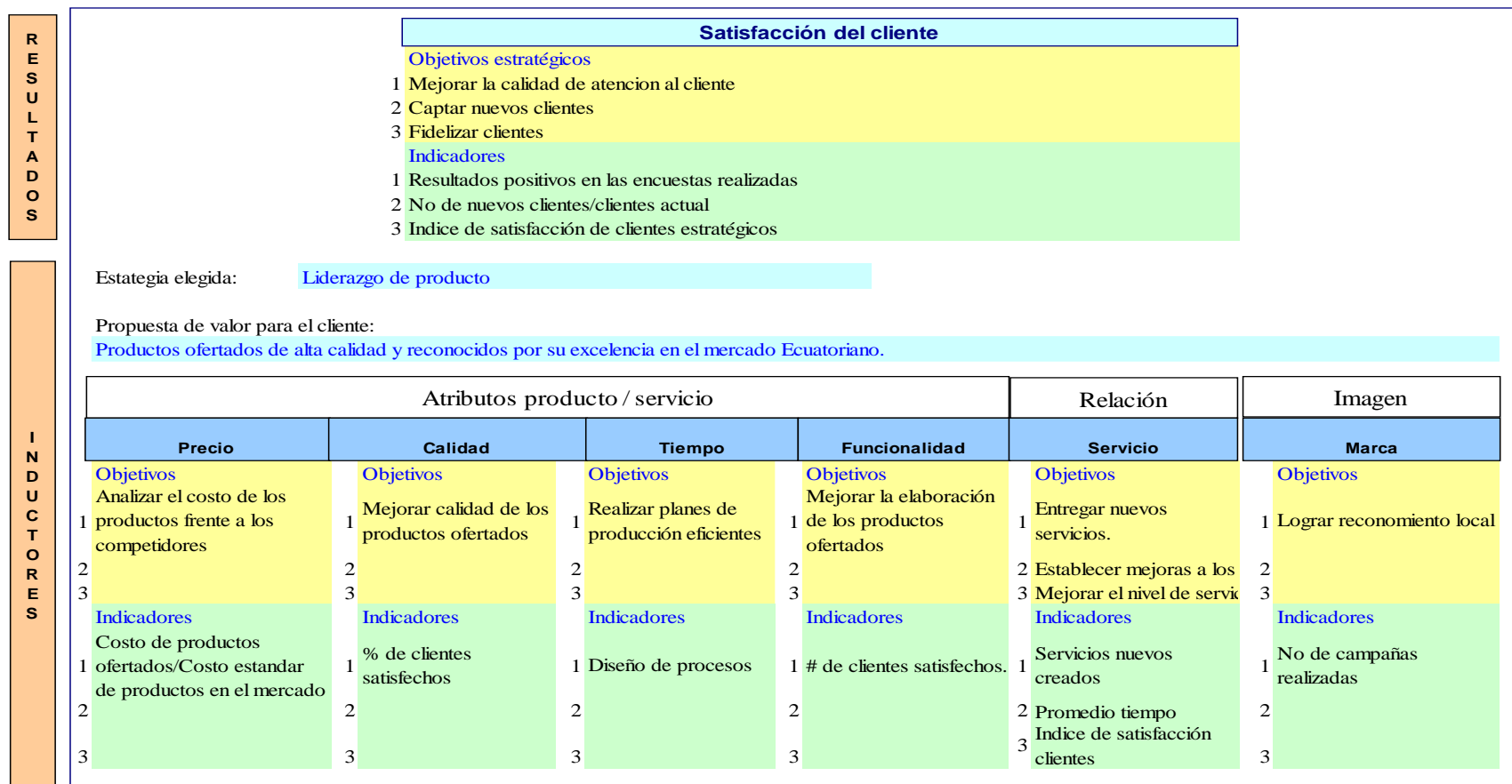


Gráfico 12: Perspectiva del cliente Leonplasma

Fuente: Propia

3.7.3. *Perspectiva de los procesos*

PERSPECTIVA DE LOS PROCESOS INTERNOS

P R O C E S O S  C R Í T I C O S	<b>Identificación de los procesos críticos</b>		
	<b>Procesos de Gestión de Clientes</b>	<b>Procesos Operativos</b>	<b>Procesos Reguladores y Medioambientales</b>
	Procesos 1 Creacion de vinculos con los clientes	Procesos 1 Analizar la satisfacción del trabajador	Procesos 1 Desarrollar productos amigables con el ambiente
	Objetivos 1 1 Realizar encuestas de preferencias.	Objetivos 1 Realizar encuestas de satisfacción.	Objetivos 1 Reutilizar desperdicios.
	Indicadores 1 1	Indicadores 1	Indicadores 1 Volumen de desperdicios

Gráfico 13: Perspectiva de los procesos Leonplasma

Fuente: Propia

3.7.4. *Perspectiva del aprendizaje*

Una fuerza laboral motivada y preparada						
Competencia		Tecnologías	Clima para la acción			
CONOCIMIENTOS	INFRAESTRUCTURA		Conciencia	Alineación	Disponibilidad	Motivación
Objetivos	Objetivos		Objetivos	Objetivos	Objetivos	Objetivos
1 Capacitar a los colaboradores	1 Aprovechar los espacios disponibles		1 Informar sobre la misión de la empresa.	1 Monitorear las tareas y actividades.	1 Equipar los sitios de trabajo adecuadamente.	1 Dar charlas motivacionales.
Indicadores	Indicadores		Indicadores	Indicadores	Indicadores	Indicadores
1 Aumento en el desempeño del trabajo.	1 # de metros cuadrados ocupados actualmente		1 % de compromiso de los consultores.	1 % de ausentismo	1 % de satisfacción en el puesto de trabajo.	1 Aumento de la cultura organizacional.
2 # de horas de capacitación	2		2	2	2	2

Gráfico 14: Perspectiva de aprendizaje de la empresa Leonplasma

Fuente: Propia

### 3.8. Factores internos

Tabla 19: Matriz EFI

<u>Factores</u>	<u>Ponderación</u>	<u>Calificación</u>	<u>Puntuación ponderada</u>
<b>Debilidades</b>			
1. No existe un proceso de delegación del trabajo en caso de faltar la persona responsable.	0.10	2	0,20
2. Pocos proveedores.	0.10	1	0.10
3. Falta de publicidad.	0.10	2	0.20
4. Personal no calificado	0.15	2	0.30
5. Maquinaria obsoleta	0.20	2	0.40
<b>Fortalezas</b>			
1. Localización estratégica y cercana.	0.10	4	0.40
2. Compras de materia prima con especificaciones técnicas precisas	0.10	3	0.30
3. Capacidad instalada suficiente	0.15	4	0.60
<b>Totales</b>	<b>1</b>		<b>2,5</b>

Fuente: Propia

Se puede notar que la calificación se encuentra en un nivel promedio lo que quiere decir que la empresa responde de manera normal a los factores internos que le afectan.

## **4. IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

En este capítulo entramos a la fase final de la investigación que es la propuesta de ejecución del plan estratégico para la empresa Leonplasma en el que se procede a diseñar las estrategias y las decisiones que la compañía debería tomar de acuerdo a los datos arrojados por el Balanced Scorecard, matrices y estados financieros.

### **4.1. Misión propuesta**

Leonplasma somos una empresa que realiza cortes en CNC en planchas de acero de calidad para los sectores automotor, industrial, etc., generando fuentes de empleo. Contamos con maquinaria y tecnología actualizada, mano de obra calificada para garantizar la satisfacción de nuestros clientes.

### **4.2. Visión propuesta**

Para el 2020 seremos una organización reconocida en el Ecuador por brindar un servicio completo en el corte de planchas en CNC de acero.

### 4.3. Organigrama estructural propuesto

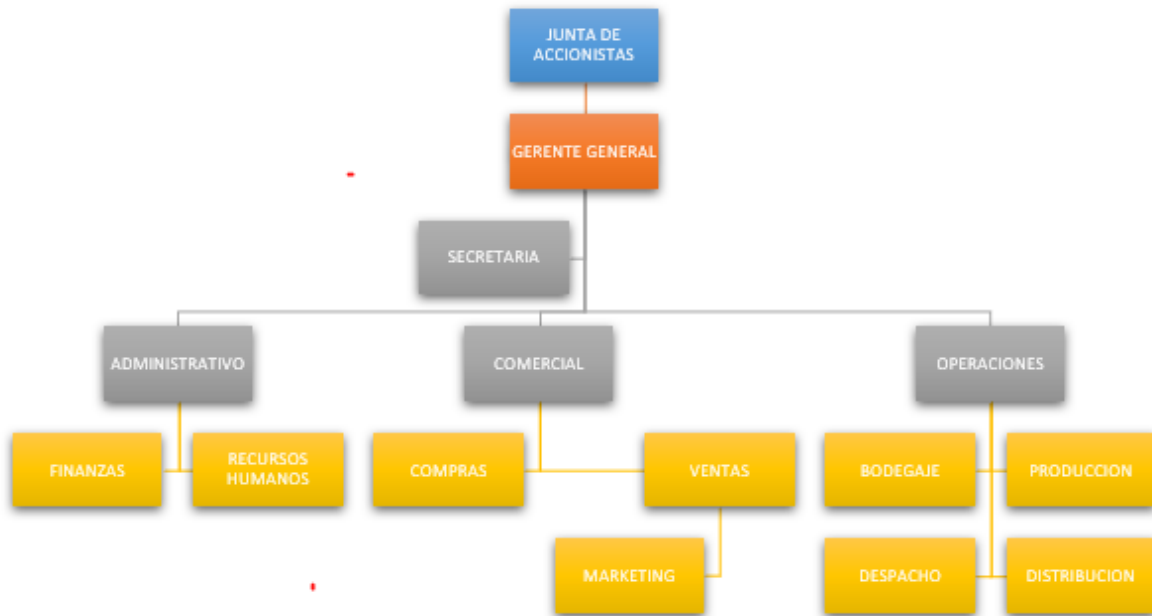


Gráfico 15: Organigrama estructural propuesto para la empresa Leonplasma  
Fuente: Propia

#### 4.3.1. Funciones específicas del organigrama estructural propuesto de Leonplasma

Tabla 20: Funciones específicas del organigrama estructural propuesto de Leonplasma

<b>Cargo</b>	<b>Funciones</b>
<b>Junta de accionistas</b>	Se encargará de tomar decisiones claves para el funcionamiento de la empresa.
<b>Gerente General</b>	Se encargará de la planeación, organización tanto de las actividades como de los recursos para el correcto funcionamiento de la empresa, además de definir objetivos tanto a corto como a largo plazo que marcarán el rumbo de la organización.
<b>Secretaría</b>	Se encargará de brindar apoyo a la gerencia general preparando, gestionando y controlando la documentación generada en la gerencia general; así como coordinando la agenda del gerente con todas sus actividades diarias.
<b>Finanzas</b>	Se encargará de la planificación y elaboración de los presupuestos anuales, así como de los estados financieros, de la misma manera que se encargará de la gestión de las cuentas por cobrar y por pagar y de solucionar todos los problemas financieros en general que se presenten durante las operaciones de la empresa.
<b>Recursos Humanos</b>	Se encargará de todas las tareas relacionadas con el personal de la empresa como capacitaciones y desarrollo de actividades que conduzcan a un ambiente laboral agradable para todo el equipo de trabajo de la empresa.
<b>Compras</b>	Se encargará de realizar todas las cotizaciones con respecto a todas las compras que la empresa requiera tanto para sus operaciones como para su funcionamiento, así como será responsable del contacto directo con proveedores, de las negociaciones y de la logística de las compras que la empresa realice.
<b>Ventas</b>	Se encargará de la planeación, ejecución y control de todas las actividades relacionadas con las ventas, así como dar el seguimiento y el contacto directo con los clientes.
<b>Marketing</b>	Se encargará de analizar a la competencia, así como también de manejar todo lo relacionado con la publicidad de la empresa.
<b>Bodegaje</b>	Se encargará de llevar registros de ingreso y salida tanto de materiales como de productos terminados también se encargará de despachar los productos terminados para que sean distribuidos.
<b>Producción</b>	Se encargará de la transformación de las materias primas en productos terminados.
<b>Distribución</b>	Se encargará de realizar la entrega de los productos terminados en el lugar que el cliente ha acordado.

Fuente: Propia

#### 4.4. Cadena de valor propuesta

En referencia a los análisis realizados se propone la siguiente cadena de valor, en la cual se incrementan alianzas estratégicas con proveedores externos con la finalidad de proporcionar a sus clientes un producto de acuerdo con todas sus necesidades.

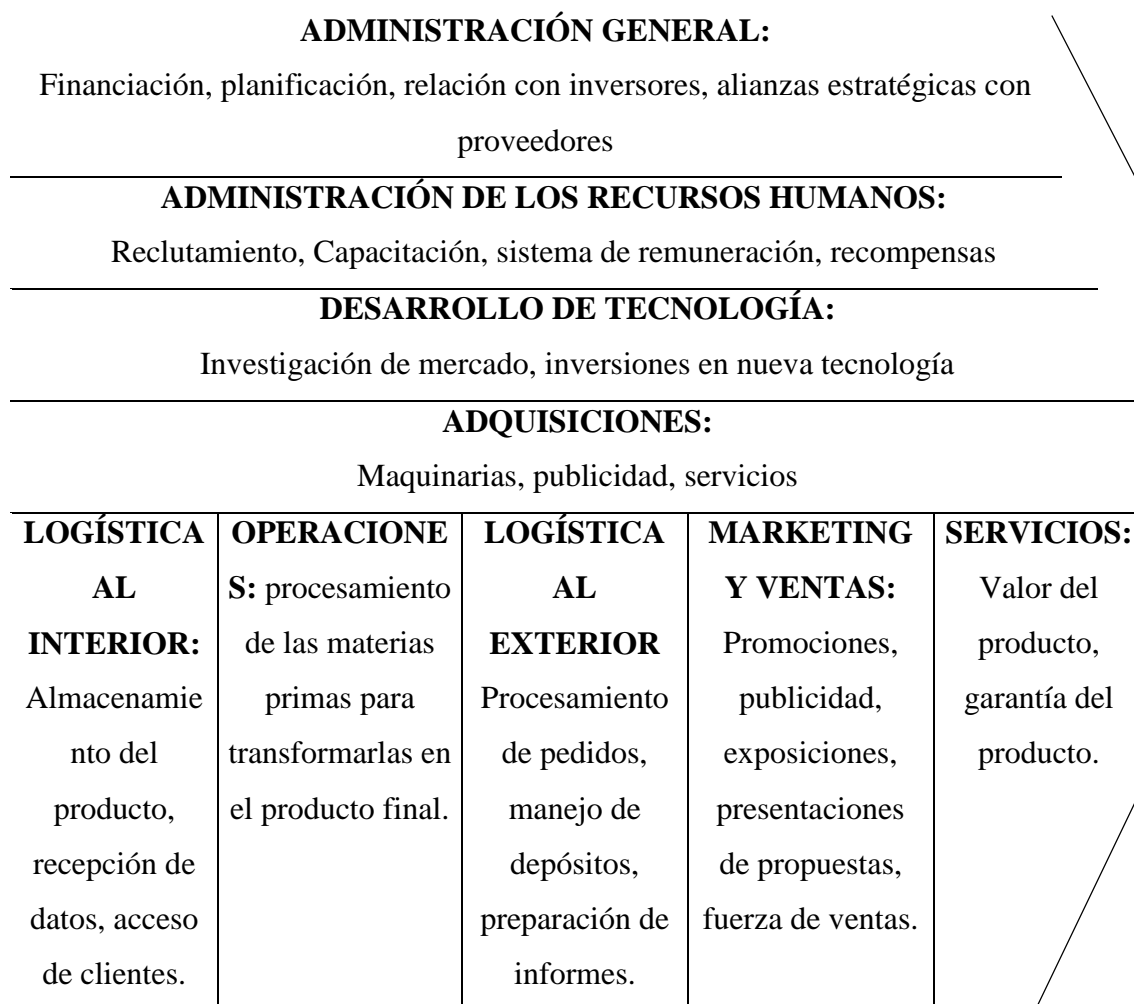


Gráfico 16: Cadena de valor propuesta para la empresa Leonplasma

Fuente: Propia

#### 4.5. Resultados de indicadores del Balanced Scorecard

Perspectiva	Frecuencia de Medicion	Línea de base	Rangode Desempeno			Medicion 1	Medicion 2	Medicion 3	Acumulado	Meta	Brecha	Iniciativas estratégicas
			Pesimista	Normal	Optimista							
Financiera	Anual	30%	30% o menos	31%-60%	61% a 100%	47%	98%	21%	21%	30%	-9%	Buscar nuevos clientes.
	Anual	20%	20% o menos	21%-60%	61% a 100%	66%	96%	44%	44%	45%	-1%	Buscar nuevos proveedores.
Ciente	Bimestral	80	80 o menos	81 - 90	100 o más	50	85	140	140	1800	-1660	Incentivar a los clientes (promociones).
Aprendizaje	Semestral	35%	0%-35%	35%-45%	45% o más	35%	38%	56%	56%	70%	-14%	Mejorar la ubicación de las instalaciones.
	Semestral	50%	0%-50%	50%-70%	70% o más	35%	55%	85%	85%	100%	-15%	Actividades donde se incentive el significado de la misión.
	Semanal	30%	0%-30%	30%-40%	40% o más	30%	39%	58%	58%	60%	-2%	Sistematizar el monitoreo de actividades.
	Semestral	50%	0%-50%	50%-70%	70% o más	50%	45%	87%	87%	100%	-13%	Adquirir mejor equipamiento para los colaboradores.
	Anual	50%	0%-50%	50%-70%	70% o más	45%	70%	90%	90%	100%	-10%	Incrementar actividades motivacionales.

Tabla 21: Resultados del Balanced Scorecard de la empresa Leonplasma

Fuente: Propia

## **4.6. Planteamiento de estrategias**

Los objetivos planteados para generar una mejor la competitividad de la empresa se sustentan en las siguientes estrategias, las misma que han sido producto de las proyecciones en los estados financieros presentados en el capítulo 3:

### ***4.6.1. Estrategias de producto***

- Alianzas estratégicas con proveedores e introducción en el mercado de nuevos productos:

El servicio de cortes en láminas en CNC se ampliará atendiendo nuevas necesidades de sus clientes con lo que se refiere a partes y piezas que no se hayan trabajado anteriormente en la empresa, enfocándose en la pintura, troquelado y todo lo que comprende un servicio completo para el cliente con la finalidad de crear fidelización con el mismo.

Sin embargo, ésta es la estrategia más importante de éste proyecto ya que ésta fidelización se conseguirá estableciendo alianzas estratégicas con proveedores que prestan el servicio que Leonplasma no lo hace como son la pintura, troquelado y los diferentes acabados que se ajusten a las necesidades de los clientes así como también reparaciones de piezas; con esto se conseguirá una estrategia de ganar – ganar ya que se beneficiarán tanto los proveedores como los clientes y a su vez estos podrán requerir de un producto terminado de acuerdo a la demanda del mercado y así incrementar sus ventas.

#### **4.6.2. Estrategias de canales de distribución**

- Distribución y cobertura

Con referencia al canal de distribución se ejecutará desde las instalaciones de Leonplasma ya que se atenderá directamente el requerimiento del cliente, así como despacho y distribución de los productos, en el caso de requerir los servicios con sus aliados estratégicos la empresa directamente gestionará el servicio de ellos y una vez transformada la materia prima en producto final se procederá a realizar la entrega en el tiempo y lugar acordado con el cliente.

#### **4.6.3. Estrategias de comunicación**

Para Leonplasma la estrategia de comunicación se enfocan en los siguientes aspectos:

- Venta personal: La empresa realizará sus ventas a clientes pequeños, en la misma se realizará un seguimiento adecuado tanto desde el momento de negociación hasta una post venta para que el cliente sin importar lo pequeño que sea se sienta completamente satisfecho con todos los procesos.
- Venta masiva: La propietaria se pondrá nuevamente en contacto con las empresas con las que realizaba contratos anuales para una venta masiva, así como se permitirá realizar ventas a empresas nuevas empresas de autos como empresas chinas que actualmente tienen una gran fuerza de ventas en el mercado ecuatoriano.

- **Publicidad:** La publicidad es un medio de comunicación importante con el cliente por lo que la empresa iniciará por implementar un rótulo con las afueras de sus instalaciones generando una imagen corporativa para el cliente, además de realizar publicidad y crear una página web en donde se indique los servicios prestados e información importante de la empresa que le permita tener al cliente un mayor nivel de confianza al adquirir los servicios.
- **Promoción de ventas:** La promoción de las ventas se realizará principalmente con los clientes de venta masiva ya que la empresa realizará negociaciones ofreciendo bajos precios con la finalidad de obtener contratos que garanticen un volumen alto de ventas en el corto y largo plazo.

#### ***4.6.4. Estrategias para minimizar las debilidades y amenazas***

De acuerdo con las matrices analizadas en los capítulos anteriores se propone las siguientes estrategias generales:

- Alcanzar posicionamiento en la mente del consumidor no solo creando una buena imagen como marca, sino que, también creando satisfacción en calidad, servicio, atención, etc.
- Realizar capacitaciones constantes al personal creando una planificación anual en la que se instruirá a los colaboradores sobre mejoramiento de procesos, innovación en tecnología, mantenimiento de maquinaria y temas generales que sean de vital importancia para los integrantes de la empresa con la finalidad de mejorar el desempeño de los colaboradores y cumplir con los estándares de calidad que sus clientes exigen.

- Reducción del impacto al ambiente adoptando esta tecnología tanto en emisiones de gases como en desperdicios; los mismos que serán reutilizados en la manera en la que sea posible de lo contrario una empresa de reciclaje de metal se encargará de estos desperdicios.
- Formación del personal, actualización de sistemas y tecnología, adecuación de infraestructuras, entre otros, se incluyen en esta estrategia de competitividad empresarial centrada en los procesos.

#### **4.7. Decisiones que se deben ejecutar**

En base al análisis realizado se pueden tomar las siguientes decisiones en la empresa:

- Cultura organizacional: Generar una cultura organizacional en la que existan normas definidas mediante un reglamento interno en el cual se indique que los colaboradores deberán conocer la misión, visión y valores propuestos; así como también poder cumplir con reglas como horarios, equipamiento, procedimientos, sanciones, etc.
- Reducir los costes de operación: Los costos se pueden reducir realizando una planificación anual de costos y presupuestos evaluando y negociando con proveedores involucrado en estos costos que nos permitan alcanzar este objetivo.
- En los estados financieros proyectados se puede observar que se incluye un valor por ingreso por arriendos ya que la empresa cuenta con un terreno en el cual existe espacio

desperdiciado por lo que se propone dividir esta propiedad y subarrendar para con esto generar un nivel más alto de ingresos.

## CONCLUSIONES

- Por concluir, se ha realizado la investigación, así como también el análisis del entorno externo con lo que se determina que la empresa Leonplasma a pesar de contar con una trayectoria amplia en la industria se ha visto afectada principalmente por la crisis económica del país en sus últimos años además por la incorporación de nuevos competidores en el mercado quienes han logrado posicionarse ofreciendo valores agregados en sus servicios.
- Por otro lado, en la medida en la que se obtuvieron los resultados del análisis del ambiente interno de la empresa es posible concluir que ésta no cuenta con el uso adecuado de sus recursos financieros, humanos y materiales lo cual se reconoce como debilidades que presenta la compañía.
- La empresa Leonplasma no goza de un direccionamiento estratégico que permita establecer un crecimiento empresarial, por lo que se ha propuesto lineamientos tanto administrativos como financieros para lograr un mejor manejo de los recursos.
- En relación con lo antes expuesto, mediante la aplicación de matrices y proyecciones en los estados financieros de la empresa se diseñaron diferentes estrategias que determinan el horizonte de la empresa en los próximos cinco años, incrementando sus ventas para alcanzar los objetivos planteado en el periodo expuesto.
- Finalmente, se concluye que de acuerdo con las estrategias y con la aplicación de las herramientas expuestas en el último capítulo de esta investigación la empresa generará una mejor competitividad en la industria en la que se desarrolla actualmente.

## RECOMENDACIONES

- Se recomienda generar alianzas estratégicas con proveedores que puedan generar valor agregado en el servicio que Leonplasma brinda que le permita cumplir con todos los requerimientos que sus clientes exijan; de esta manera las amenazas se convertirían en nuevas oportunidades para la empresa.
- Lograr mejoras recurrentes en sus procesos, de manera que se garantice el uso correcto de los recursos humanos, financieros y materiales enfocándose en la planeación y verificación a fin de que se cumplan cada uno de los procesos; para ello se recomienda incrementar dos personas a la nómina con la finalidad de obtener mayor desempeño en las actividades que realiza la empresa.
- Llevar a cabo el direccionamiento estratégico mediante la implementación de la estructura organizacional propuesta, así como las funciones que cada colaborador debe cumplir; de la misma manera se sugiere la elaboración de un reglamento interno que permita la comunicación de la visión, misión, valores organizacionales y objetivos a los cuales indiquen hacia dónde se dirige la empresa.
- Implementar las estrategias tanto administrativas como financieras desarrolladas, considerando que son decisiones a ejecutar que representan soluciones claves para que la empresa pueda alcanzar una ventaja competitiva mayor a la que tuvo en su época de auge.
- Finalmente, se recomienda la aplicación de herramientas propuestas que permitirán un mejor resultado al momento de la implementación de las estrategias ya señaladas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Alcarria, J. J. (11 de Noviembre de 2009). *Contabilidad financiera I*. Castellón de la Plana: Publicacions de la Universitat Jaume I. Obtenido de <https://blog.bancobase.com/la-importancia-de-la-contabilidad-en-el-exito-de-una-empresa>
- Alegret, A. (21 de DICIEMBRE de 2017). *EAE BUSINESS SCHOOL*. Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/el-analisis-pest-una-herramienta-para-planificar-tu-estrategia/>
- Amaya, J. (2010). *GERECIA, PLANEACIÓN Y ESTRATEGIA*. SANTO TOMÁS.
- ANCÍN, J. M. (2012). *EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA*. DICIEMBRE: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A.
- Andrade, F., & Guerrón, D. (2013). *Propuesta de un plan estratégico para la empresa industrial Surimax Cía. Ltda.* . Quito: Universidad Central del Ecuador.
- ARCA CONTINENTAL, S. (2012). *Portafolio de Productos*. Obtenido de <http://www.arcacontal.com/portafolio-de-productos.aspx>
- Arzuaga, F. L. (2019). *Indicadores Económicos*. Obtenido de <https://www.studocu.com/es/document/universidad-popular-del-cesar/ingenieria-economica/informe/indicador-economico/4970294/view>
- Auz, N. (Junio de 2010). *Repositorio Universidad Técnica del Norte*. Obtenido de <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/871/1/02%20ICA%20070%20TE%20SIS.pdf>
- Ávila, M. B. (2018). ANÁLISIS: CÓMO ESTÁ ECUADOR CUANDO HABLAMOS DE INNOVACIÓN. *EKOS NEGOCIOS*, 1. Obtenido de <https://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=11178>
- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (2019). *ECUADOR: REPORTE MENSUAL DE INFLACIÓN*. QUITO.
- Banco Popular Dominicano. (02 de Marzo de 2015). *Popular Impulsa*. Obtenido de <https://www.impulsapopular.com/impulsate/por-que-es-importante-contar-con-la-mision-vision-y-valores-en-mi-empresa/>

- Bembibre, C. (2012). *DEFINICIÓN ABC*. Obtenido de <https://www.definicionabc.com/derecho/legislacion-laboral.php>
- BURNEO. (04 de NOVIEMBRE de 2015). *.EDU*. Obtenido de <http://puntoedu.pucp.edu.pe/noticias/nuestra-legislacion-no-esta-preparada-para-regular-los-monopolios-empresariales/>
- Cámara de Comercio de Guayaquil. (29 de Marzo de 2019). *Cifras Macroeconómicas del Ecuador*. Obtenido de <http://www.lacamara.org/website/wp-content/uploads/2018/02/Entorno-economico-ccg.pdf>
- Cobos, E. (2017). LA INDUSTRIA MANUFACTURERA MEJORA EN EL ÚLTIMO AÑO. *GESTIÓN DIGITAL*. Obtenido de <https://revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-industria-manufacturera-mejora-en-el-ultimo-ano>
- Crecenegocios. (07 de Noviembre de 2012). *Crecenegocios*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/definicion-de-rentabilidad/>
- De Cenzo, D. A., & Robbins, S. P. (2001). *Administración de recursos humanos*. México D.F.: Editorial Limusa.
- De Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la administración de organizacion*. Buenos Aires: Valleta Ediciones. Obtenido de MUJERES DE EMPRESA.COM: <http://www.mujeresdeempresa.com/la-importancia-de-establecer-una-vision-clara-en-el-negocio/>
- DESCONOCIDO. (10 de MARZO de 2018). *EL APASIONANTE MUNDO DE LA EMPRESA*. Obtenido de <http://mundodelaempresa.blogspot.com/2018/03/estrategia-el-plan-estrategico.html>
- DEUMENT, M. (16 de ABRIL de 2013). *FODA - FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES Y AMENAZAS*. Obtenido de <http://www.atc.cl/foda/>
- Ecuador PYMES. (2018). *Ecuador PYMES*. Obtenido de Ecuador PYMES: <https://ecuadorpymes.com/ficha/leonplasma-2369368>
- EL COMERCIO. (27 de MAYO de 2019). ECUADOR ESTÁ 20 AÑOS POR DETRÁS DE SU ENTORNO EN INNOVACIÓN CIENTÍFICA, SEÑALAN EXPERTOS. *EL COMERCIO*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/tendencias/ecuador-entorno-innovacion-cientifico-conocimiento.html>

- El Telégrafo. (06 de Febrero de 2019). *La inflación en enero de 2019 se ubicó en 0,47%, según el INEC*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inflacion-enero2019-reporte>
- El Universo. (27 de Mayo de 2019). *El Universo*. Obtenido de Estos son los costos de 23 servicios financieros que se reducen en Ecuador: <https://www.asobanca.org.ec/prensa/noticias/pnud-se-une-la-estrategia-de-finanzas-sostenible-de-la-banca-privada-del-ecuador>
- El Universo. (31 de Marzo de 2019). *El Universo*. Obtenido de Una ley laboral más flexible para Ecuador se afina en el Gobierno: <https://www.eluniverso.com/noticias/2019/03/31/nota/7260212/ley-laboral-mas-flexible-se-afina-gobierno>
- ELECONOMISTA.ES*. (2016). Obtenido de *ELECONOMISTA.ES*: <https://www.eleconomista.es/diccionario-de-economia/inflacion>
- Fred, D. R. (2013). *CONCEPTOS DE LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MÉXICO: PEARSON EDUCACION.
- Freud, S. (1930). *EL MALESTAR EN LA CULTURA*. AUSTRIA: VERLAG.
- Galán, J. S. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/crecimiento-economico.html>
- Gedesco. (05 de Marzo de 2019). *Gedesco*. Obtenido de Una definición económica de la riqueza Gedesco: <https://www.gedesco.es/blog/una-definicion-economica-de-la-riqueza/>
- Google. (13 de 12 de 2018). *Google Maps*. Obtenido de <https://www.google.com.ec/maps/place/Tecnovapor/@-0.1119889,-78.4718614,17z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x91d58f81804d92f9:0xd0c2d56f02b04496!8m2!3d-0.1119943!4d-78.4696727?hl=es>
- Guerrón, F. (2013). *Popuesta de un plan estratégico para la empresa industrial Surimax Cia. Ltda*. Quito.
- Guijarro, J. (JUNIO de 2018). ¿HACIA DÓNDE VA EL ECUADOR DE LENÍN MORENO? *NUEVA SOCIEDAD*, 1. Obtenido de <https://nuso.org/articulo/hacia-donde-va-ecuador-lenin-moreno/>

Heredia, V., & Rosero, M. (13 de Febrero de 2019). *Sociedad la tendencia en Ecuador exige que las personas cuiden más su salud*. Obtenido de Expectativa de vida será de 74 años: <https://www.elcomercio.com/actualidad/expectativa-vida-adultos-mayores-proyecciones.html>

Herrera, J. A. (2013). *Administración de la Empresa Constructora*. USA.

HILL, C. W., & GARTEH, J. R. (2011). *ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA - UN ENFOQUE INTEGRAL*. COLOMBIA: CENGAGE LEARNING INC.

INNOVACION EN FORMACION PROFESIONAL. (2018). *INNOVACION EN FORMACION PROFESIONAL*. Obtenido de <https://www.ifp.es/blog/la-importancia-de-la-contabilidad-en-la-empresa>

Instituto Nacional de Evaluación Educativa. (2018). *LA EDUCACIÓN EN ECUADOR: LOGROS ALCANZADOS Y NUEVOS DESAFÍOS*. QUITO: INSTITUTO NACIONAL DE EVALUACION EDUCATIVA. Obtenido de [https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/CIE\\_ResultadosEducativos18\\_20190109.pdf](https://www.evaluacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2019/02/CIE_ResultadosEducativos18_20190109.pdf)

Ironpalmex. (02 de Febrero de 2017). *La industria metalmecánica*. Obtenido de <http://ironpalmex.com/mx/la-industria-metalmecanica/>

IZQUIERDO, L. V. (21 de 11 de 2018). LA ECONOMIA EN 2019. *EL TELEGRAFO*.

JOHNSON, G., SHOLES, K., & WHITTINGTON, R. (2006). *DIRECCIÓN ESTRATÉGICA*. MADRID: PEARSON.

KAPLAN, R. S., & NORTON, D. P. (2002). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. BARCELONA: EDICIONES GESTION 2000.

Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Kizyrian, M., & Sevilla, A. (2019). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/desempleo-paro.html>

KYOCERA. (2019). *KYOCERA DOCUMENT SOLUTIONS*. Obtenido de <https://smarterworkspaces.kyocera.es/blog/analisis-interno-de-una-empresa/>

LA INFLACIÓN EN ENERO DE 2019 SE UBICÓ EN 0,47%, SEGÚN EL INEC. (06 de 02 de 2019). *EL TELEGRAFO*. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/inflacion-enero2019-reporte>

- La República. (16 de Enero de 2019). *La República*. Obtenido de El desempleo en Ecuador cierra 2018 en 3,7 %, su cifra más baja en 4 años:  
<https://www.larepublica.ec/blog/economia/2019/01/17/el-desempleo-en-ecuador-cierra-2018-en-37-su-cifra-mas-baja-en-4-anos-2/>
- Machado, D., & Baquero, M. (s.f.). Más dudas que certezas respecto a la futura estabilidad política y económica en Ecuador. *Ecuador Today*. Obtenido de  
<https://ecuadortoday.media/2018/09/02/mas-dudas-que-certezas-respecto-a-la-futura-estabilidad-politica-y-economica-en-ecuador/>
- Maldonado, H. (24 de NOVIEMBRE de 2005). *DERECHOECUADOR.COM*. Obtenido de  
<https://www.derechoecuador.com/el-reacutegimen-tributario--generalidades>
- MARTÍNEZ, Y. Y. (OCTUBRE de 2018). QUITO, PICHINCHA, ECUADOR.
- McDONALD, M. H., & LEPPARD, J. W. (1994). *LA AUDITORÍA DEL MARKETING. CÁMO PASAR DE LA TEORÍA A LA PRÁCTICA DEL MARKETING*. MADRID: EDICIONES DÍAS SANTOS.
- Mería, E. (26 de Octubre de 2009). *Consumoteca*. Obtenido de  
<https://www.consumoteca.com/bienestar-y-salud/vida-sana/estilo-de-vida/>
- Miranda, M. (2015). *La gerencia empresarial y los niveles de competitividad en las empresas del sector carrocero en el cantón de Ambato*. Ambato: Universidad Técnica de Ambato.
- MOCKLER, R. (1991). A CATALOG OF COMMERCIALY AVAILABLE SOFTWARE FOR STRATEGIC PLANNING. *PLANNING REVIEW*, 33.
- NeoAttack. (2018). *NeoAttack*. Obtenido de NeoAttack: <https://neoattack.com/identidad-corporativa/>
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia Competitiva*. México D.F.: Grupo Editorial Patria S.A. .
- PORTER, M. E. (2009). *ESTRATEGIA COMPETITIVA*. MADRID: EDICIONES PIRÁMIDE.
- Porto, J. P. (2018). *DEFINICION.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/manufactura/>
- Porto, J. P., & Merino, M. (2012). *DEFINICION.DE*. Obtenido de  
<https://definicion.de/tecnologia/>
- PRODUCTO INTERNO BRUTO*. (2018). Obtenido de  
[https://www.economia.com.mx/producto\\_interno\\_bruto.htm](https://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm)

- Rivas, A. (2016). *Dirección Estratégica*. México: Editorial Trillas.
- Sallenave, J. P. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Serrano, D., & Tapia, E. (01 de Marzo de 2019). Cuatro Ajustes tributarios y reforma al código monetario, en camino. *El Comercio*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/fmi-ecuador-ajustes-tributarios-reformas.html>
- Servicio de Rentas Internas. (2019). *2018: El mejor año de recaudación tributaria*. Quito: Departamento Nacional de Comunicación.
- Significados. (05 de ABRIL de 2018). *SIGNIFICADOS*. Obtenido de <https://www.significados.com/innovacion/>
- Sociedad, R. (24 de Marzo de 2016). Según un estudio de Euromonitor, Ecuador ocupa el puesto 10 en la lista de países que más toman productos carbonatados con 63,8 litros per cápita. *El Telégrafo*, pág. 14.
- SOJO, J. M. (1989). *LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: UN MÉTODO*. BILBAO: EDITORIAL GOBIERNO VASCO.
- STANTON, J. W., & ETZEL, J. M. (2007). *FUNDAMENTOS DE MARKETING*. MEXICO: McGRAW-HILL INTERAMERICANA.
- Tapia, E. (16 de Enero de 2019). *La pobreza en Ecuador aumentó en diciembre del 2018; datos de 5 ciudades*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/pobreza-indice-estadisticas-inec-informe.html>
- Taylor, E. J. (6 de Octubre de 2010). *Misión, Visión y Valores*. Obtenido de <https://jemager.wordpress.com/2010/10/06/mision-vision-y-valores/>
- Thompson, I. (Agosto de 2017). *PromonegocioS.net*. Obtenido de <https://www.promonegocios.net/organigramas/tipos-de-organigramas.html>
- THOMPSON, P., & GAMBLE, S. (2012). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA*. MÉXICO D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES S.A.
- Tomaselli, I. (2006). *INFORME DE LA SUBREGIÓN DEL CONO SUR*. ROMA: ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN. Obtenido de <http://www.fao.org/forestry/10598-08b10b1cde71e3812cea8093ed3fbfd93.pdf>

- UCHA, A. P. (2019). *ECONOMIPEDIA*. Obtenido de  
<https://economipedia.com/definiciones/demanda.html>
- Venemdia Ccomunicaciones C.A. (2019). *CONCEPTODEFINICION.DE*. Obtenido de  
<https://conceptodefinicion.de/educacion/>
- WHEELEN, T. L., & HUNGER, J. D. (2013). *ADMNISTRACION ESTRATÉGICA Y POLÍTICA DE NEGOCIOS*. COLOMBIA: PEARSON EDUCACION DE COLOMBIA LTDA.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración Estretégica y Política de Negocios*. México: Perason Educación.

## ANEXO 1

### Consulta de RUC

RUC  
1792298334001

Razón social  
LEONPLASMA

Estado contribuyente en el RUC  
**PASIVO**

Nombre comercial  
LEONPLASMA

Representante legal	
Nombre:	VACA GALEANO GREYS NOHEMY
Cédula/RUC:	1710132562

<b>Actividad económica principal</b>		SERVICIO DE CORTE EN CNC DE PLANCHAS DE ACERO.
<b>Tipo contribuyente</b>	<b>Subtipo contribuyente</b>	
SOCIEDAD	OTRAS SOCIEDADES CON FINES DE LUCRO O PATRIMONIOS INDEPENDIENTES	
<b>Clase contribuyente</b>		<b>Obligado a llevar contabilidad</b>
OTROS		SI
<b>Fecha inicio actividades</b>	<b>Fecha actualización</b>	<b>Fecha cese actividades</b>
11/02/2011	30/11/2016	07/02/2018

## ANEXO 2

### Análisis Externo Leonplasma

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 \_\_\_