

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (ON LINE)**

**PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
“COMERCIAL Y BIENES RAÍCES LOZA Y LOZA”**

DIEGO MAURICIO LOZA YÁNEZ

DIRECTOR: MGTR. PABLO ANDRÉS VILLAMAR VITERI

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA Y ARQUITECTURA
EMPRESARIAL**

QUITO, JULIO, 2022

ÍNDICE GENERAL

RESUMEN EJECUTIVO	6
INTRODUCCIÓN	7
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	8
1.1. ANTECEDENTES	8
1.2. LA EMPRESA.....	8
1.2.1. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	9
1.2.2. ESTRUCTURA FINANCIERA	10
1.3. PROBLEMÁTICA	13
1.4. OBJETIVOS DE ESTUDIO.....	14
1.4.1. OBJETIVO GENERAL	14
1.4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	14
1.5. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	15
1.5.1. MACROAMBIENTE	15
1.5.2. MICO AMBIENTE.....	18
1.6. MODELO CANVAS	21
CAPÍTULO II: PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	25
2.1. MISIÓN	25
2.2. VISIÓN	26
2.3. VALORES	26
2.4. ANÁLISIS FODA	27
2.4.1. ANÁLISIS VUCA.....	29
CAPÍTULO III: PLAN OPERATIVO PROPUESTO Y MEDICIÓN	32
3.1. PROPUESTAS DE ESTRATEGIAS PARA CBRL&L.....	32
3.1.1. OBJETIVOS SMART	32
3.1.2. FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	33
3.1.2.1. <i>Estrategias en función al FODA de CBRL&L</i>	33
3.1.2.2. <i>Estrategia de Negocios</i>	34
3.1.2.3. <i>Estrategia Corporativa</i>	35
3.1.2.4. <i>Estrategia Funcional</i>	38
3.2. EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	40
3.2.1. POLÍTICAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	40
3.2.2. RESUMEN DE ESTRATEGIAS PARA CBRL&L	41
3.3. MEDICIÓN DE ESTRATEGIAS	44
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
4.1. CONCLUSIONES	49
4.2. RECOMENDACIONES.....	50
REFERENCIAS.....	51
ANEXO 1. MODELO CANVAS.....	55

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estado de situación financiera Línea Acabados de la Construcción	10
Tabla 2. Estados de Resultados Línea Acabados de la Construcción	10
Tabla 3. Índices Financiero Línea Acabados de la Construcción	10
Tabla 4. Estado de situación financiera Línea Bienes Raíces	12
Tabla 5. Estados de Resultados Línea Bienes Raíces	12
Tabla 6. Preguntas para desarrollar la misión	26
Tabla 7. FODA de CBRL&L	27
Tabla 8. Matriz de Factores Internos MFI.....	27
Tabla 9. Matriz de Factores Externos MFE	28
Tabla 10. Estrategias en función al FODA de CBRL&L.....	33
Tabla 11. Perspectiva Financiera	44
Tabla 12. Evaluación Servicio Clientes	45
Tabla 13. Prospectiva Clientes	45
Tabla 14. Perspectiva del Proceso Interno	46
Tabla 15. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	46
Tabla 16. Cuadro de Mando Integral de CBRL&L.....	46
Tabla 17. Mapa Estratégico de CBRL&L	48

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Estructura Organizacional de CBRL&L.....	9
Figura 2. Matriz de Factores Internos y Externos	29
Figura 3. Matriz BCG de CBRL&L.....	37
Figura 4. Cuadro de Mando Integral.....	44

RESUMEN EJECUTIVO

CBRL&L es un proyecto familiar que realiza sus actividades en el cantón Mejía en su cabecera cantonal Machachi, este cantón se encuentra fuertemente ligado con la ciudad de Quito en actividades sociales y económicas por encontrarse al sur de la capital del Ecuador.

El proyecto familiar viene funcionando alrededor de veinte años aproximadamente, empezó en el área de la venta de acabados de la construcción y en la actualidad ha llegado a ser distribuidor de marcas nacionales como Graiman, Ecuacerámica, Intaco entre otros. Y hace diez años ha incursionado en el área de los bienes raíces empezando como comisionista en el la venta o arriendo de un bien inmueble.

Con el fin de establecer herramientas para el adecuado funcionamiento de la organización y con base en la información proporcionada, se propondrá un plan estratégico, el cual servirá como herramienta para el adecuado funcionamiento de CBRL&L y llegar a ser la primera opción que tengan los clientes al momento de necesitar los productos y servicios que se comercializa.

La administración estratégica es muy importante en una organización y en este sentido Robbins & Coulter, (2005) menciona que “son el conjunto de decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización”. (P, 180). La Administración Estratégica es crucial para una empresa en su formulación, seguimiento; y con los resultados obtenidos se podrán implementar los cambios necesarios y tomar decisiones.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo la propuesta de un plan estratégico para la empresa Comercial y Bienes Raíces Loza y Loza que tiene como giro de negocio la venta de acabados de la construcción y la actividad de bienes raíces. Esta empresa se encuentra localizada en la ciudad de Machachi, a cuarenta minutos de sur de la ciudad de Quito.

La empresa registra su actividad comercial en 1999, cuando registra su RUC en el Servicio de Rentas Internas. Comercial y Administrativamente las actividades de la empresa en sus inicios se realizaban de manera empírica, únicamente respaldados en la experiencia de los propietarios. Con el transcurso del tiempo la empresa vio la necesidad de hacer alianzas estratégicas con industrias ecuatorianas para poder comercializar sus productos sin intermediarios.

El Ecuador en el mes de marzo de 2022 se vio afectado por la presencia del Covid 19 que generó una pandemia a nivel mundial, estableciendo por parte del gobierno de turno la emergencia sanitaria en el territorio ecuatoriano. Este virus provocó una crisis económica que afectó drásticamente a las empresas y consumidores por la falta de liquidez, inclusive se debieron tomar decisiones radicales para la continuidad de las organizaciones en el mercado. Esto, enseñó a que desde un pequeño emprendimiento hasta una empresa con trayectoria deben estar preparados para los cambios que se pueden presentar en el entorno en el que se desenvuelven, razón por la cual se ve en la necesidad de proponer un plan estratégico con una duración de dos años para Comercial y Bienes Raíces Loza y Loza.

Un plan estratégico constituye un plan de acción que deben seguir las organizaciones para el cumplimiento de sus objetivos, mediante la propuesta de una visión, misión, análisis del entorno, propuesta, ejecución y control de estrategias.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

1.1. Antecedentes

La empresa Comercial y Bienes Raíces Loza y Loza que para efectos de este estudio se denominara como (CBRL&L) inició sus actividades de manera formal en el año de 1999 cuando registra su RUC, entre sus primeras actividades era la compra de materiales de la construcción a proveedores que vendían estos productos al por mayor y proceder a comercializarlos en la ciudad de Machachi. En ese entonces la empresa no poseía ninguna categoría de distribuidor. Cuando la empresa comienza afianzarse en la ciudad de Machachi empieza a tener acercamiento con las industrias de este sector, así poder abastecerse directamente sin la necesidad de intermediarios.

La línea de negocio de bienes raíces se dio como una forma de comisionista, las personas en la necesidad de vender o arrendar un bien inmueble solicitan asesoramiento de CBRL&L para que se encargue del proceso de comercialización. La recomendación de los clientes hizo que esta actividad se vaya fortaleciendo y se desarrolle de una forma más continua.

1.2. La Empresa

CBRL&L es una empresa familiar localizada en la Provincia de Pichincha, Cantón Mejía, Cabecera Cantonal Machachi, la cual cuenta con dos líneas de negocio:

- La venta de acabados de la construcción como cerámicas, porcelanatos, sanitarios, pegantes entre otros. En la actualidad CBRL&L es distribuidor autorizado de marcas nacionales como Graiman, Ecuacerámica e Intaco; además de comercializar marcas como Edesa, Fv Área Andina, Corona, Rubí entre otros.
- Bienes raíces, relacionado en la compra y venta de lotes de terreno, en la gestión de arriendo de bienes inmuebles a cambio de una comisión y en la construcción de casas para luego ser comercializarlas.

La empresa interactúa sus dos líneas de negocios con la finalidad de brindar un servicio de calidad a sus clientes para cumplir con sus expectativas. Durante su trayectoria la empresa ha brindado fuentes de trabajo de manera directa e indirectamente.

1.2.1. Estructura Organizacional

Si bien es cierto la empresa es de contexto familiar, cada uno de los integrantes aportan en la toma de decisiones, se puede determinar una estructura organizacional.

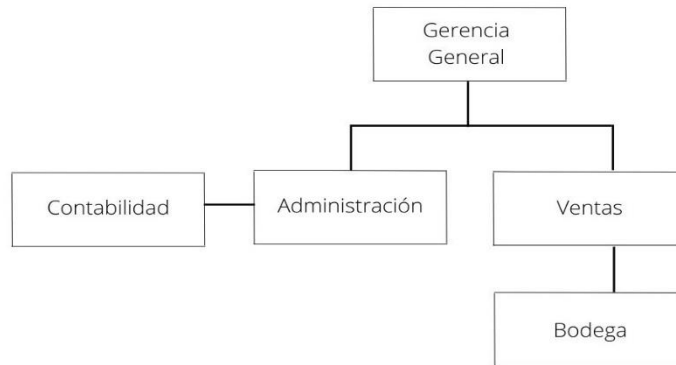


Figura 1. Estructura Organizacional de CBRL&L

Las actividades de la empresa se realizan de forma tradicional, sin contar con un orden de funciones, a excepción de las áreas de contabilidad y bodega que están conformadas por personas que no pertenecen al núcleo familiar, en las áreas restantes al ser una empresa de origen familiar, sus integrantes interfieren en cada una de las actividades con el propósito de dar un mejor servicio sin delimitar un orden jerárquico.

- La Gerencia General, se encarga de las relaciones comerciales y proyectos estratégicos, definir lineamientos necesarios para el crecimiento de la empresa.
- Contabilidad, es un área externa de la empresa, que sus funciones está el cumplimiento con el SRI, IESS y Ministerio de Trabajo.
- Administración, esta área se encarga del correcto funcionamiento de la empresa, negociación con clientes y proveedores, realizar compras de suministros, administración de gastos de la empresa, gestionar el inventario, es responsable de la gestión directa de créditos y cobranzas de los clientes, además de mantener la información actualizada de las cuentas por cobrar entre otros.
- Ventas, se encarga de la comercialización de los productos y servicios de le empresa, realizar publicidad en redes sociales, informar a los clientes de productos y descuentos, captación de clientes potenciales, resolución de quejas de los clientes sobre el servicio y las ventas.

- Bodega, esta área se encarga de la entrega del producto en bodega o en obra, el manejo y control de los inventarios, limpieza y orden del almacén.

1.2.2. Estructura Financiera

Tabla 1. Estado de situación financiera Línea Acabados de la Construcción

Activos	2019	2020	2021	Pasivos	2019	2020	2021
Efectivo	12.000,00	5.658,48	3.992,88	Cuentas por pagar	13.588,24	15.000,00	7.500,00
Cuentas por cobrar	20.000,00	12.000,00	12.000,00	Cuentas por pagar partes relacionadas	3.500,00	8.000,00	8.000,00
Inventarios	60.000,00	25.000,00	40.000,00	Total pasivo	17.088,24	23.000,00	15.500,00
Vehículos	32.000,00	30.000,00	28.000,00				
Edificios	40.000,00	40.000,00	40.000,00	Patrimonio	146.911,76	89.658,48	108.492,88
Total Activos	164.000,00	112.658,48	123.992,88	Total Pas+Pat	164.000,00	112.658,48	123.992,88

Tabla 2. Estados de Resultados Línea Acabados de la Construcción

	2019	2020	2021
Ventas	127.500,00	81.600,00	112.200,00
Costos Venta	100.800,00	67.200,00	92.400,00
Utilidad	26.700,00	14.400,00	19.800,00
Gasto Sueldos	19.637,52	9.959,70	14.103,12
Gasto Servicios Básicos	504,00	504,00	504,00
Utilidad antes de impuestos	6.558,48	3.936,30	5.192,88
Impuestos	900,00	600,00	1.200,00
Utilidad Neta	5.658,48	3.336,30	3.992,88

Tabla 3. Índices Financiero Línea Acabados de la Construcción

Índice	2019	2020	2021
Razón Corriente	5,38	1,85	3,61
Prueba Acida	-1,64	-0,32	-1,55
ROE	0,18	0,16	0,18
ROA	0,16	0,13	0,16
Margen de Contribución	1,5	1,5	1,5

CBRL&L administra sus líneas de negocio de manera independiente sin que éstas en algún momento se conviertan en un complemento. El giro de negocio en el área de venta

de acabados de la construcción, el suministro de inventario depende del nivel de ventas que se vaya registrando, quienes están al frente de la organización hasta el momento no han evaluado una fuente de ingreso diferente de recursos, como recurrir a una entidad financiera a solicitar un préstamo para la adquisición de inventario. La empresa trata en lo posible de satisfacer a sus clientes con el stock suficiente, sin embargo, cuando se trata de vender revestimientos es necesario estar acorde a la competencia y las empresas fabricantes tanto nacionales como internacionales estas en constante innovación de productos, por lo que es necesario una renovación de modelos de revestimientos y complementos.

Las ventas de CBRL&L se las realiza en su sala de exhibición directamente al cliente final y por la ubicación geográfica, el consumidor tiene la costumbre de pedir los máximos descuentos e incluso a pedir productos de menos calidad con la finalidad de obtener descuentos. CBRL&L al tener la distribución directa de marcas como Graiman, Intaco y Ecuacerámica, estaría en la posibilidad de hacer ventas bajo la modalidad de sub distribución a otros locales de venta de revestimientos y concentrar clientes con compras superiores al consumidor que por lo general no hace comprar periódicas.

Por la gran variedad de productos que disponen los proveedores, se establece la modalidad de venta sobre pedido. Los clientes escogen productos especiales que por su precio o rotación no se dispone en la sala de exhibición y se realiza la transacción, sin que estos productos sean parte del inventario.

La empresa maneja su inventario de manera física, dificultando el control de mercadería disponible para la venta. Es importante implementar un sistema adecuado para el control de inventarios y el proceso de contabilidad respectivo.

La presencia del virus del Covid 19 ha generado dificultades para el área de la construcción, en productos de revestimientos y complementarios la variación de precios al alza han generado descontento en el consumidor final y para CBRL&L se dificulta el abastecimiento de stock.

CBRL&L no realiza gastos en publicidad, los clientes se van generando por recomendaciones de aquellas personas que ya tuvieron la oportunidad de adquirir un producto o servicio y en redes sociales la publicidad se realiza de forma orgánica sin tener el alcance esperado.

A causa del Covid 19 la empresa CBRL&L mantiene sus cuentas por cobrar inmovible, el cliente quien mantiene la deuda era una empresa que se dedicaba al giro de la venta de acabados de la construcción, pero la crisis económica le obligo a liquidar sus actividades y que no pueda enfrentar su obligación con CBRL&L. Por esta razón desde el inicio de la emergencia sanitaria las ventas se realizan únicamente ventas con pago en efectivo.

La empresa en el área de acabados de la construcción depende netamente de la venta de su inventario para poder cubrir sus obligaciones y tener continuidad en el mercado. La empresa durante los últimos años ha presentado una estabilidad financiera, sin embargo, sus índices de rentabilidad no son los deseados, por lo que se ve la necesidad de establecer estrategias para mejorarlos.

Tabla 4. Estado de situación financiera Línea Bienes Raíces

Activos	2019	2020	2021	Pasivos	2019	2020	2021
Efectivo	58.204,16	80.884,36	118.202,80	Cuentas por pagar	0	0	0
Cuentas por cobrar	79.200,00	74.400,00	62.400,00	Total pasivo	0	0	0
Cuentas por cobrar partes relacionadas	3.500,00	8.000,00	8.000,00				
Inventarios	340.000,00	330.000,00	310.000,00				
Local	10.000,00	10.000,00	10.000,00	Total Patrimonio	490.904,16	503.284,36	508.602,80
Total Activos	490.904,16	503.284,36	508.602,80	Total Pas+Patri	490.904,16	503.284,36	508.602,80

Tabla 5. Estados de Resultados Línea Bienes Raíces

Cuenta	2019	2020	2021
Venta servicios de bienes raíces	85.800,00	17.080,00	38.440,00
Costo de Venta	2.000,00	4.500,00	6.000,00
Utilidad	83.800,00	12.580,00	32.440,00
Gasto Sueldos	6.545,84	6.639,80	7.051,56
Gasto Servicios básicos	50,00	60,00	70,00
Total Gasto	6.595,84	6.699,80	7.121,56
Utilidad antes de Impuestos	77.204,16	5.880,20	25.318,44
Impuestos	2.100,00	2.250,00	2.550,00
Utilidad Neta	75.104,16	3.630,20	22.768,44

El análisis financiero de la línea de bienes raíces es un tanto diferente. La empresa cuenta con un inventario de lotes de terrenos para la venta, los cuales tienen un precio diferente si es pago de contado o pago a cuotas con un periodo máximo de cinco años. Los ingresos en un menor porcentaje es el de comisionista por la gestión de venta o arriendo de bienes inmuebles.

La presencia del Covid 19 trajo consigo problemas económicos y afectación a la capacidad de pago de las personas. Los clientes quienes adquirieron lotes de terreno a partir de del año 2020 y demás clientes presentaron retrasos en el pago de sus cuotas. La venta de un lote de terreno pagadero a cuotas se formaliza con una promesa de compraventa en una notaría pública, lo que garantiza que las partes cumplan con lo estipulado en este documento público.

La línea de bienes raíces al momento no registra deuda con terceros, lo que permite a la empresa analizar posibles proyectos inmobiliarios a emprender, sin embargo; la crisis económica originaria de la pandemia del Covid 19 ha provocado temor en la empresa por lo que espera tener la oportunidad adecuada para invertir. Por lo que es necesario tener estrategias planteadas cuando esto suceda.

1.3. Problemática

La empresa CBRL&L no cuenta con una estructura organizacional que le permita tener un rumbo empresarial, además de no contar con un plan estratégico y no tener delimitadas sus estrategias, acciones que derivan en incumplimiento de metas, desventaja competitiva, asignación inadecuada de recursos y poca eficiencia.

Con la finalidad de establecer mejoras en los procesos de la empresa y en función a sus fortalezas y debilidades, es prioridad la elaboración de un plan estratégico, que permita identificar las falencias que impiden el crecimiento organizacional y definir estrategias que permitan corregirlas.

CBRL&L ha venido trabajando de manera empírica, si bien es cierto la experiencia de sus propietarios ha permitido que la empresa permanezca en el mercado alrededor de veinte años. El mercado cada vez es más competitivo, por lo que es necesario establecer herramientas que permitan a la organización responder a los requerimientos de sus clientes.

La emergencia sanitaria decretada en el Ecuador por efecto del virus del Covid 19 desde marzo de 2020 provocó un importante impacto en la economía nacional, incluido el sector de la construcción, con grandes pérdidas económicas y afectando la estabilidad económica de quienes conforman este gran sector. Lo que provocó que las personas decidieran no hacer inversiones en el área de la construcción en el caso de disponer liquidez o, por otro lado, los inversionistas están solicitando menos dinero para invertir en esta rama. (Nebel, 2021)

En el contexto de la Pandemia por la presencia del Covid 19 a partir de marzo de 2019 la economía mundial empezó a sufrir contracciones y en Ecuador no fue la excepción y unos de los sectores generadores de ingresos y trabajo como es el de la construcción se enfrentó a un impacto negativo. La falta de liquidez a causa de la pandemia, los inversionistas en el sector de la construcción se han limitado en crear proyectos inmobiliarios y esperan que el Gobierno Nacional gestione la inversión extranjera y se dé apoyo a la reactivación económica. (Sandoval, 2021)

Otro inconveniente que presentó el Covid-19 es el incremento de los precios en materiales de construcción para obra gris como terminados, este derivado también del aumento de precios de los combustibles que afecta a la cadena de suministro de este sector. Para Pinchao, (2021) las industrias nacionales que fabrican estos productos importan sus materias primas que por efectos de la pandemia por el Covid 19 se han visto en la necesidad de subir los precios por los altos costos de logística.

Por ello, el presente plan de desarrollo pretende establecer la propuesta de un plan estratégico para CBRL&L y que sea una herramienta para mejorar el desarrollo de sus actividades, garantizando la competitividad en el mercado.

1.4. Objetivos de Estudio

1.4.1. Objetivo General

- Elaborar un plan estratégico para CBRL&L con una duración de dos años

1.4.2. Objetivos Específicos

- Elaborar un diagnóstico situacional actual, del entorno interno y externo de CBRL&L

- Determinar los elementos y factores clave de éxito estratégicos de la empresa CBRL&L
- Formular estrategias para las diferentes actividades de la empresa CBRL&L
- Diseñar el plan estratégico para aplicar en la empresa CBRL&L

1.5. Análisis del Entorno

1.5.1. Macroambiente

El marco ambiente de una organización es el entorno externo que le rodea, son esos factores que la entidad no puede controlar, que pueden afectar de manera positiva o negativa dependiendo el sector en el que se desarrolle. Por lo que es importante analizar los factores en función al análisis PESTE, que para Betancourt, (2019) es una herramienta que permite identificar y definir factores externos de una organización que actúan e influyen en el análisis estratégico para determinar la situación actual de la empresa. CBRL&L debe tomar en cuenta este análisis para su adecuado funcionamiento.

1. Factor Político

A finales del año 2019 y comienzos del año 2020, los países del mundo entero se vieron afectados por la presencia del COVID-19. El impacto que provocó este virus en las sociedades, gobiernos y economías de la región llegó a ser distinto en comparación a otras regiones del mundo, debido a que presentan restricciones existentes en sus sistemas públicos y escasez de recursos (Lafuente, 2020)

El Ecuador en los últimos catorce años fue gobernado por una ideología socialista al frente de Rafael Correa y Lenin Moreno y a partir del 24 de mayo de 2021 el Ecuador pasó a ser liderado por Guillermo Lasso de ideología centro-derecha quien se propuso dar un giro a la administración de la nación y entre sus principales retos es la reactivación economía, seguridad salud entre otros. (Arciniegas, 2021). El presidente pretende dinamizar la economía ecuatoriana con inversión extranjera e impulsando la comercialización del producto insignia del país como es el petróleo. Pero es importante reconocer que el país está profundamente endeudado y con escasos recursos en las arcas fiscales, un escenario nada favorable para el primer mandatario. (Barría, 2021)

En el tema político es importante mencionar a la Asamblea Nacional, que en los últimos años ha demostrado una mala imagen para la sociedad ecuatoriana. Con la posesión de los nuevos asambleístas a partir de mayo 2021 tienen el reto de reestructurar el órgano

legislador. Pero la Asamblea Nacional precedida por Guadalupe Llorri se ha visto inmiscuida en denuncias de supuestos casos de corrupción y cambio de ideologías del asambleísta. Y mantiene una relación poca fluida con el Ejecutivo.(Ronquillo, 2022)

2. Factor Económico

La reactivación económica es uno de los principales retos del actual gobierno y entre las principales acciones para cumplir con este desafío fue el plan de vacunación contra la pandemia del Covid 19. Esta actividad permitió que las personas tengan más confianza y contribuyan a la dinamización de la economía.

La economía ecuatoriana para el segundo trimestre de 2021 creció en 8.4% respecto al mismo trimestre de 2020, para el Banco Central del Ecuador, (2021) este incremento está compuesto por el crecimiento del 10,5% en el consumo de los hogares, del 16% en las exportaciones y el aumento de 9,8% en el componente de inversión siendo esto la formación bruta de capital fijo – FBKF.

Para Coba, (2022) del portal Primicias menciona que la CEPAL hace mención que Ecuador gozará un crecimiento de 2,6% en 2022. Para CIP - Cámara de Industrias y Producción, (2021) esto a que el 2021 fue un año de recuperación para la economía ecuatoriana por repercusión de la pandemia del Covid 19.

Del proceso de reactivación económica el sector que menos se ha desarrollado es de la construcción, tomando en cuenta que uno de los pilares de la economía ecuatoriana por su contribución a la generación de fuentes de empleo. La inversión privada está haciendo un esfuerzo por innovar y optimizar recursos para el desarrollo de este sector, por lo que en proyecciones del Banco Central espera un crecimiento de 2.9% del sector de la construcción.(Corporación Mucho Mejor Ecuador, 2022)

3. Factor Social

Es importante mencionar que la pandemia por efectos del Covid 19 ha provocado graves problemas sociales en el Ecuador como la pérdida de vidas humanas, crecimiento de la pobreza, cierre definitivo de empresas, crecimiento del desempleo, aumento desmedido de la delincuencia. Problemas que han provocado que la sociedad ecuatoriana se encuentre altamente vulnerable en los últimos años.(García, 2021)

La falta de liquidez en la sociedad ecuatoriana por efectos de la pandemia provoca que las familias viven con carencias económicas. En este sentido, según el último reporte del

Instituto de Estadística y Censos (INEC), presentado en julio de 2021, el 32,2% de la población en Ecuador, está en condición de pobreza.(Coba & Cobos, 2021). En este contexto, las personas o empresas tienen dudas al momento de invertir y analizan si es necesario arriesgar un capital ahorrado.

4. Factor Tecnológico

Este factor es una apuesta que todo negocio apunta por consecuencia de la pandemia del Covid 19. Las herramientas tecnológicas contribuyeron a la supervivencia de empresas y emprendimientos. Se puede señalar lo que Canal News Ecuador, (2021) hace mención en su portal, los retos que las organizaciones encuentran en la actualidad son automatizar procesos, mejorar la experiencia del cliente, reducción de costos, innovación entre otros. Cuando las organizaciones pueden cumplir con estos retos les permiten mejorar su productividad y superar las barreras que se presentan en los mercados.

Las organizaciones ante los ambientes volátiles, con incertidumbre, complejos y ambiguos, tienen que estar preparadas para ser eficaces antes sus colaboradores externos e internos en cualquier circunstancia que enfrenten. En este sentido, las empresas que no inviertan en tecnología tienen a desaparecer o su ciclo de vida será más corto. Y la pandemia del Covid 19 obligó a las organizaciones acelerar la implementación de herramientas tecnológicas como canales digitales, ventas online, publicidad, entre otras. (Jaramillo, 2021)

5. Factor Ambiental

Es importante hablar en este factor sobre los combustibles que son utilizados en Ecuador, para uso industrial y de transporte. Las industrias ecuatorianas hacen uso de combustibles para la producción de sus productos y en este sentido es relevante mencionar lo que dice Torre, (2021) los niveles de CO₂ son impresionantes y son el resultado de la mala calidad de los combustibles que se consumen en Ecuador.

En el sector industrial, el diésel es uno de los combustibles más utilizado a lo que Pesantes, (2018) hace mención a la Cámara Nacional de Distribuidores de Derivados de Petróleos que en el Ecuador, en promedio, al año se emplean 212,4 millones de galones de este combustible. El diésel se emplea en la industrialización de cerámica, papel, cartón, pesca, camarón y otros sectores y para estas industrias cambiar a energía eléctrica sería un proceso que tomaría tiempo y cambio de infraestructura. Las empresas con la finalidad

de contribuir al cuidado ambiental proponen tecnologías limpias y el bienestar de la colectividad. Las personas y el ambiente son parte de la forma de hacer negocios.

6. Factor Legal

En Ecuador toda persona natural o jurídica se rige por la normativa legal vigente emitida por los órganos de control. Entre las principales entidades de control que emiten leyes para el adecuado funcionamiento de las empresas es el Servicio de Rentas Internas, Superintendencia de Compañías, Ministerio de Trabajo, Instituto de Seguridad Social, GAD Municipales, entre otros.

A partir del primero de enero de dos mil veinte y dos, el Servicio de Rentas Internas, (2022) emana normativa para la aplicación del régimen simplificado para emprendedores y negocios populares (RIMPE), enfocado a los negocios populares y emprendimientos.

1.5.2. Mico Ambiente

El microambiente es el entorno que depende directamente de las decisiones de la empresa, en este sentido es pertinente analizar las cinco fuerzas de Porter, modelo de gestión para el desarrollo empresarial. Este modelo termina la revisión de poder de los clientes, el poder del proveedor, nuevos competidores, productos sustitutos y competencia.

1. El poder de los clientes

En la actualidad el comportamiento del consumidor ecuatoriano ha cambiado después de enfrentar una pandemia por Covid 19 por dos años, si bien es cierto la pandemia ha sido controlada por los organismos de salud y los gobiernos de turno, la percepción de las personas al momento de adquirir bienes y servicio cambió, los clientes ahora dan prioridades al momento de satisfacer sus necesidades.

Las personas han creado un entorno de incertidumbre por la existencia de una nueva normalidad, existiendo la necesidad de una constante evolución y responder al entorno a medida que cambia. Para Moss, (2020) establece tres relaciones sólidas que las empresas deben tener con sus clientes.

- Entender: Identificar los factores que intervienen y conocer el impacto de la crisis en clientes y empresas.

- Adaptar: Enfocar las experiencias reales de los clientes para satisfacer sus necesidades y de ser necesario reasignar recursos para cumplir de una manera más rentable.
- Anticipar: Conocer la forma en que los clientes se adaptan a cambios del entorno y sus nuevas necesidades y actuaciones, para mejorar futuras relaciones entre los clientes y la marca.

Las empresas deben realizar un seguimiento de los cambios de actitudes, expectativas y potenciales comportamientos, de cómo interactúan con los clientes en el entorno actual; caso contrario, reduce significativamente la capacidad de reaccionar por parte de la empresa a un ambiente que cambia continuamente. Para Erazo, (2020) menciona que existe un ambiente antes y después del Covid 19 y para las empresas es un reto enfrentar este cambio en este sentido deben identificar un nuevo panorama para el consumidor, que en su nuevo entorno plantea nuevas prioridades.

2. El poder del proveedor

En el contexto de la pandemia por el Covid 19, las empresas han enfrentado retos para mantener su continuidad en el mercado y aumentar su productividad; ofreciendo productos y servicios de calidad. Para lo cual, en estudio realizado por la firma Deloitte a cargo de Cappelo, (2021) establece que las empresas en el nuevo contexto han establecido preocupaciones que representan desafíos, las cuales deben ser analizadas para mantener su competitividad en el mercado; está son: clientes, finanzas, operación, tecnología, talento, continuidad del negocio y normativa. Estas características influyen para que las empresas procedan con las siguientes acciones: aumento o recuperación de ventas, reinversión del modelo de negocio, reducción de costos y gastos, acceso a nuevas líneas de crédito, crecimiento inorgánico, desinversión y reducción de personal.

El sector de la construcción es uno de los más afectados en la situación actual y en este sentido, según el portal Ekosnegocios, (2021) hace mención a que a crisis sanitaria del Covid-19 en 2020, ocasionó un declive importante en el país de 7,8 puntos porcentuales del PIB, viéndose reflejado en la reducción en las ventas de este sector de 32% en relación con 2019. Además, según el Servicio de Rentas Internas, el nivel de ventas, al primer semestre de 2021 el sector de la construcción alcanzó un valor de USD 1.774 millones, mostrando una recuperación en comparación al mismo periodo de 2020, de USD 369 millones.

Para el comportamiento de sector de los bienes raíces fue similar que al sector de la construcción en el contexto de la emergencia sanitaria y esto lo refleja a lo manifestado por Armijos, (2021) en que las empresas de bienes raíces tuvieron complicaciones en el 2020, pues, parte de su inventario de inmuebles quedó estancado no pudo comercializar por la situación económica de los posibles clientes.

3. Nuevos Competidores

El desempleo fue uno de los principales efectos de la crisis sanitaria por el Covid 19, las empresas frente al descenso de ventas y a la falta de liquidez de los consumidores tuvieron que restablecer sus operaciones, provocando recortes de personal. Las personas en la necesidad de solventar sus necesidades decidieron emprender en pequeños negocios. La Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI), (2021) recomienda que para un emprendimiento las personas deben ofrecer productos y servicios innovadores y de calidad, optar por nichos de mercado que tengan pronto retorno, añadir valor a su oferta para calificar como proveedores empresariales y evitar gastos innecesarios.

La presencia el Covid 19 afecto el sistema empresarial ecuatoriano, generando debilidades como disminución de ingresos, poco acceso a financiamiento público y la falta de capacidad de inversión. Para Useche et al., (2021) el emprendedor debe establecer una visión sistémica del negocio y del mercado en el que se desenvuelve para atender retos y desafíos que se generan ante entornos cambiantes. Un factor predominante para los emprendedores es la digitalización de sus procesos, lo que permitirá hacer cambios en el modelo tradicional de negocio.

Incursionar en el entorno del mercado de la construcción demanda de un recurso principal que es el capital, para iniciar en la construcción de obras o venta de materiales. Este capital puede ser propio de los inversionistas o por recursos de financiados, pero a consecuencia del Covid 19 los inversionistas y clientes no cuentan con liquidez, lo que hizo que este sector sea unos de los más afectados. El sector de Bienes Raíces, bajo la actividad de comisionista es una forma fácil de incursionar, sin embargo, la falta de conocimiento del sector puede ser un factor decisivo al momento de comercializar un bien.

4. Productos Sustitutos

En el área de acabados de la construcción (venta de cerámica y porcelanato) existen sus productos sustitutos que son: el piso flotante y los paneles 3d, una alternativa que está a disposición de los usuarios a precios y calidad similares de los productos principales.

Estas alternativas se vuelven opción cuando se trata de adquirir estos productos. Otra perspectiva de estos productos son las marcas que, aunque producen los mismos materiales (cerámicas y porcelanatos) una marca se vuelve sustituta por otra cuando se trata de satisfacer las necesidades de los clientes, sea por precio o calidad. En este sentido, en la venta de acabados de la construcción es recomendable ser multimarcas, vender productos similares, pero de diferentes marcas y así poder tener mayor concentración de mercado.

Para el sector de los bienes raíces, los productos sustitutos se establece en quien puede ofrecer un servicio o bien con las características que busca el cliente. Desde el punto de vista de liquidez, los usuarios de bienes raíces prefieren adquirir un bien sea casa o terreno y si la forma de compra es a crédito, los usuarios deciden pagar una cuota mensual y dejar de pagar el arriendo por un mismo bien.

5. Competencia

En el área de acabados de la construcción en la ciudad de Machachi existen dos empresas Comercial Vega y CBRL&L que su giro de negocio es la venta de cerámicas, porcelanatos, morteros, sanitarios, grifería, entre otros. Las dos empresas se han establecido como multimarcas cada una con su diferenciación. Es importante mencionar que CBRL&L se encuentra en el mercado alrededor de veinte años y Comercial Vega aproximadamente 8 años. En esta ciudad han existido otros negocios similares, pero por diferentes circunstancias su permanencia en el mercado ha sido corta.

La cercanía de la ciudad de Machachi con Quito, capital del Ecuador hace que la competencia en el sector de acabados de la construcción crezca, las personas por buscar otras alternativas y pensando en encontrar productos de menor costo acuden a negocios de la ciudad de Quito.

En el ámbito de los bienes raíces en la ciudad de Machachi se maneja el concepto de comisionista y no existe una empresa como tal dedicada a bienes raíces y la competencia está dada entre profesionales independientes como abogados, ingenieros y arquitectos.

1.6. Modelo CANVAS

El modelo de negocio, es decir la forma en la que entregamos y competimos la propuesta de valor utilizando el modelo Canvas, método lógico para crear, entregar y capturar valor

por parte de las organizaciones, esta herramienta fue desarrollada por Alexander Osterwalder, en el 2004 para el análisis de ideas de negocio.(Lozano et al., 2019)

El modelo Canvas está conformado por 9 estructuras: segmento de clientes, alianzas clave, propuesta de valor, actividades, canales, flujo de ingresos, estructura de costos, recursos clave, relaciones con los clientes.

A continuación, se explican cada una de las estructuras del lienzo del modelo Canvas de CBRL&L del anexo 1

1. Segmento de Clientes

La empresa CBRL&L está direccionado principalmente a la población de Machachi, sin embargo, durante el tiempo de actividades la empresa ha servido a las demás parroquias del cantón Mejía. Los productos y servicios que comercializa la empresa están direccionados a tener un precio competitivo y accesible para los clientes. Es importante mencionar que el comportamiento del consumidor cambio tras convivir con una pandemia lo que dejo grandes enseñanzas, según Casco, (2020) los consumidores buscan simplificar su vida, reducir el consumo de cosas innecesarias, aprovechar los recursos existentes.

En este sentido, la empresa CBRL&L esta direccionado a un perfil del cliente de:

- Consumidores de un estatus social medio
- Productos y servicios a precios flexibles y de calidad
- Satisfacer sus necesidades del consumidor final

2. Alianzas clave

Con la finalidad de ofrecer productos de calidad, la empresa CBRL&L constantemente afianza sus relaciones o busca nuevas alianzas con proveedores. A lo largo de su permanencia en el mercado se mantienen alianzas directas con empresas nacionales del sector de la construcción como:

- Graiman
- Ecuacerámica
- Intaco
- Pegacer
- Starceramicas

- Keramicos
- Cenyca

Con el afán de ofrecer una mayor cantidad de productos la empresa mantiene relaciones con distribuidores Premium como:

- El Hierro
- Importador Trujillo
- MegaKiwiy
- Megaproductos

Con estas empresas a CBRL&L le permite comercializar productos de marcas como FV, Edesa, Italpisos, Rialto entre otros.

3. Propuesta de valor

La razón principal por la cual escogen a CBRL&L como opción para adquirir productos y servicios que satisfagan sus necesidades es por comercializar:

- Productos y servicios de calidad
- Productos y servicios que cumplen con las tenencias del mercado
- Productos y servicios a precios accesibles

Es por eso que CBRL&L trabaja con productos de marcas como Graiman, que según su portal web se describen como “una empresa ecuatoriana fabricante de revestimientos con un amplio y variado portafolio de acabados para la construcción. Ofrecemos productos de la más alta calidad basados en innovación y tecnología de punta”.

Pero el factor más importante en las líneas de venta de acabados de la construcción y los bienes raíces es la atención a los clientes.

La atención al cliente en CBRL&L se ha convertido en el pilar fundamental durante su tiempo de permanencia en el mercado. Los clientes al visitar las instalaciones de la empresa viven una experiencia diferente, permitiendo tener una fidelidad de los clientes.

4. Actividades

CBRL&L en sus dos líneas de negocios: la venta de acabados de la construcción y bienes raíces; brinda un asesoramiento adecuado y oportuno a sus clientes para satisfacer sus necesidades e inclusive a la resolución de problemas que estos puedan tener.

5. Canales

- CBRL&L cuenta con sus instalaciones propias para llevar a cabo sus dos actividades de negocio. La empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Machachi de fácil acceso para los clientes.
- Otro canal que utiliza CBRL&L es las redes sociales de manera orgánica, por medio de este canal la empresa ha generado clientes dentro y fuera del cantón Mejía.
- CBRL&L utiliza las páginas web de las empresas que son sus proveedores con la finalidad de abarcar un portafolio más amplio de productos.
- CBRL&L hace uso de las recomendaciones que hacen sus clientes para abarcar a un mayor nicho de mercado

6. Flujo de ingresos

Los ingresos de CBRL&L se dan por la comercialización de los siguientes productos servicios.

- Venta de cerámicas y porcelanatos
- Venta de morteros
- Venta de piezas sanitarias
- Venta de complementarios
- Venta de lotes de terreno
- Venta de casas
- Venta de servicios de comisionista.

En relación a la venta de acabados de la construcción se realiza mediante dos procesos.

- Venta directa: El consumidor final adquiere productos en las instalaciones de CBRL&L
- Venta bajo pedido: El consumidor final adquiere productos que no se comercializan de forma continua.

7. Estructura de costos

La empresa CBRL&L tiene establecido sus costos que debe incurrir mes a mes para el funcionamiento de sus actividades.

- Sueldos

- Servicios básicos
- Impuestos
- Publicidad

8. Recursos clave

Los recursos que cuenta la empresa para brindar una mejor atención son:

- Tienda de exhibición, el cliente puede escoger los productos que desea adquirir.
- Personal capacitado, el personal está en constante capacitación para ofrecer un mejor servicio.
- Servicio de entrega, depende del monto de compra o con un costo adicional se hace la entrega de material directamente en obra

9. Relaciones con los clientes

La cordialidad es el factor más importante que tiene la empresa para relacionarse con el cliente, ellos experimentan una experiencia diferente al adquirir un producto o servicio por recibir la atención de los propietarios. La empresa realiza un seguimiento del nivel de percepción de los clientes después de adquirir los diferentes productos.

En CBRL&L se pretende establecer una atención personalizada, con el propósito de comunicar que los productos o servicios que pueden encontrar en la competencia, con la empresa CBRL&L tienen garantía de ser productos de calidad.

CAPÍTULO II: PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1. Misión

Para Moncayo, (2017) La misión es el propósito organizacional. En tal sentido Fred, (2013) indica que la misión es la plataforma de las prioridades, estrategias y planes, es el

inicio de la administración gerencial y el diseño de la estructura organizacional. Y además plantea preguntas para formular la misión.

Tabla 6. Preguntas para desarrollar la misión

Preguntas	Respuestas
¿Quiénes adquieren los productos de la empresa?	Contratistas y personas que están en actividades de la construcción.
¿ Cuáles son los productos y servicios que ofrece la empresa?	Acabados de la construcción (revestimientos y complementarios) y servicio de bienes raíces
¿Cuál es la competencia de la empresa?	Empresas de acabados de la construcción del sector y profesionales que ofrecen el servicio de bienes raíces.
¿La empresa cuenta con tecnología para el desarrollo de actividades?	No
¿La empresa está comprometida?	Si
¿Cuáles son los valores de la organización?	Responsabilidad, amabilidad y experiencia.
¿Cuál es la ventaja de la empresa?	Atención y servicio al cliente
¿ La empresa se preocupa por la imagen pública?	Si, busca satisfacer las necesidades de sus clientes
¿ Los empleados son importantes?	Si, parte esencial de la empresa

Fuente: Fred, 2013

Para la empresa CBRL&L la misión propuesta es la siguiente.

“Proveer de materiales de acabados para la construcción de calidad y brindar un servicio profesional y responsable en el asesoramiento de decoración y en la compra, venta y arriendo de bienes inmuebles para satisfacer las necesidades de nuestros clientes”.

2.2. Visión

La visión de una empresa son las aspiraciones que tienen sus administradores, proporciona una vista en donde se quiere estar, hacia donde quiere que se dirija y la empresa que se quiere crear.(Botero, 2010). Quien está al frente de la organización definen la siguiente visión.

Para el año 2024 queremos ser la opción principal de nuestros clientes en cuanto a la adquisición de materiales de la construcción y promover la actividad de bienes raíces en la ciudad de Machachi.

2.3. Valores

- Compromiso
- Profesionalismo
- Integridad

- Respeto

2.4. Análisis FODA

Para el análisis FODA es pertinente conocer el macro y micro en torno de la empresa mediante el análisis PESTEL, estudiar las cinco fuerzas de Porter y el modelo de negocio según lo establece el modelo CANVAS. Por otro lado, es importante conocer lo que piensan las personas relacionadas con la empresa en el anexo 2 se establece un resumen a las respuestas a las encuestas realizadas a clientes, proveedores y colaboradores quienes dieron a conocer sus puntos de vista sobre la empresa y su giro de negocio.

A continuación, el FODA de la empresa CBRL&L.

Tabla 7. FODA de CBRL&L

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones propias. • Buena reputación. • Atención y servicio al cliente. • Asesoramiento, cuenta con personal capacitado en construcción y bienes raíces. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de productos comercializados. • Nuevas propuestas de comercialización. • Crecimiento poblacional.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Un solo punto de comercialización. • Ineficiencia de manejo de inventarios. • Deficiente uso de herramientas tecnológicas. • Limitación de recursos financieros. • Recelo de trabajar con entidades financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia. • Políticas de distribución. • Inestabilidad económica. • Inestabilidad política. • Incrementos de precios de los materiales de construcción.

Tabla 8. Matriz de Factores Internos MFI

Factores Internos Claves	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	(0,01a1)		
Fortalezas			
• Instalaciones propias.	0,07	3	0,21
• Buena reputación.	0,13	4	0,52

· Servicio al cliente.	0,2	4	0,8
· Personal Capacitado en construcción y bienes raíces.	0,1	4	0,4
Debilidades		Total	1,93
· Un solo punto de comercialización.	0,22	3	0,66
· Ineficiencia de manejo de inventarios.	0,07	3	0,21
· Deficiente uso de herramientas tecnológicas.	0,07	3	0,21
· Limitación de recursos financieros.	0,06	4	0,24
· Recelo de trabajar con entidades financieras.	0,08	4	0,32
		Total	1,64
Total	1		3,57

Tabla 9. Matriz de Factores Externos MFE

Factores Externos Claves	Peso	Calificación	Peso Ponderado
	(0,01a1)		
Oportunidades			
Calidad de productos comercializados.	0,15	4	0,6
Nuevas propuestas de comercialización.	0,18	3	0,54
Crecimiento poblacional.	0,1	2	0,2
Amenazas		Total	1,34
Competencia.	0,15	4	0,6
Políticas de distribución.	0,07	2	0,14
Inestabilidad económica.	0,1	3	0,3
Inestabilidad política.	0,1	3	0,3
Incrementos de precios de los materiales de construcción.	0,15	4	0,6
		Total	1,94
Total	1		2,54

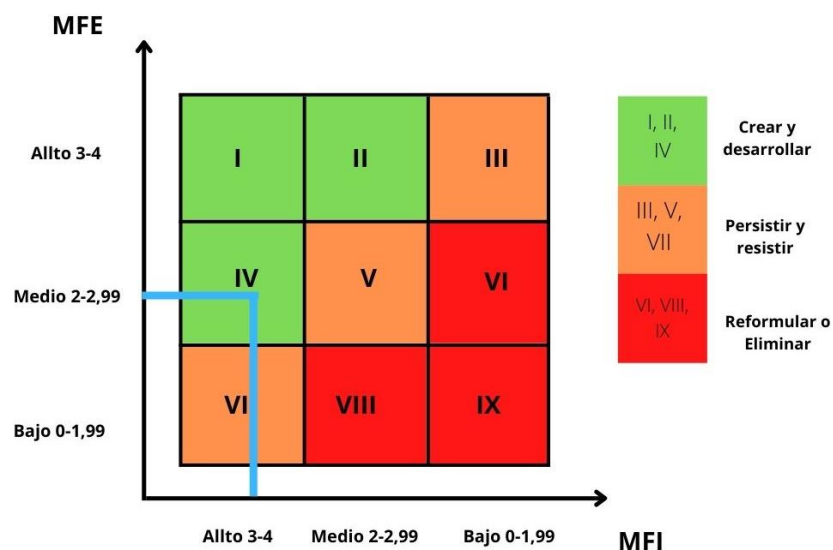


Figura 2. Matriz de Factores Internos y Externos

Según análisis realizado en las matrices de factores internos y externos La empresa CBRL&L se encuentra en el cuadrante IV perteneciente a la condicionante de “crear y desarrollar” esto debido a que la matriz de factores internos dio como resultado 3.57 y de factores externos 2.54. Tanto las debilidades como amenazas representan un peso mayor a las oportunidades y fortalezas, estos resultados deben alertar a la organización a potenciar sus actividades y contrarrestar esos factores que no influyen al desarrollo de la empresa.

2.4.1. Análisis VUCA

Los diferentes cambios que interfieren en el mercado, se establece el análisis del Ambiente VUCA, que es determinado por los adjetivos volátil, incierto, complejo y ambiguo. En este sentido Terlató, (2019) determina que en los ambientes VUCA se hace difícil proponer estrategias, toda vez que resulta complicado descifrar el futuro, pero al mismo tiempo se vuelve un reto para las organizaciones para establecer nuevas oportunidades. Por lo tanto, las organizaciones deben estar en constante revisión de sus estrategias financieras y organizacionales.

Para la empresa CBRL&L enfrentarse a un ambiente VUCA, se convierte en un desafío día tras día, de estar enfrentando una crisis económica derivada de una pandemia mundial por el Covid 19, afectando así el poder adquisitivo del consumidor final. Este sentido es importante evaluar periódicamente el estado de la empresa, tanto sus factores internos como externos. A continuación, se detalla cada adjetivo de este tipo de ambiente.

1. Volátil

Cambios impredecibles que sufren los mercados, en ese sentido Rolin Díaz, (2021) establece que las organizaciones hacen ajustes antes cambios inesperados, las cuales experimentan inestabilidad en sus operaciones.

En CBRL&L enfrentarse a un mercado volátil ha significado establecer una nueva forma de realizar sus actividades, desde marzo de 2020 que inicio la pandemia por Covid 19. Según estadísticas del Banco Central del Ecuador BCE, (2020) para el segundo trimestre de 2020 el Producto Interno Bruto (PIB) decreció en 12,4% en comparación al período de 2019, el mayor decrecimiento del PIB desde el 2000. Otro factor que afecta al

comportamiento del mercado ecuatoriano es el alza de los precios de los combustibles, a lo que (Torres et al., 2017) hace mención en su artículo publicado en el portal Primicias que mediante decreto establecido por el entonces presidente Lenin Moreno, el cual trataba de un sistema de bandas de precio para tener una similitud con el mercado internacional y así reducir la brecha en el mercado de los combustibles. Este sistema provocó que los precios de mercaderías, pasajes, fletes, entre otros se encarezcan y las fábricas nacionales sin previo aviso establecían nuevos precios de venta al público. Para mitigar esta acción, el presidente Guillermo Lasso mediante decretos 230 y 331 detiene el alza al precio de los combustibles, a lo que Hajjar, (2021) hace referencia con los decretos antes mencionados, se fijó el precio al que deben ser comercializados los combustibles extra y diésel y deja sin efecto a la aplicación al sistema de bandas de precios.

Acciones como la pandemia, una economía inestable, alza de precio de mercaderías, entre otras gestiones que afronta la población ecuatoriana, contribuye a que las diferentes áreas productivas se vean afectadas y las organizaciones estén alerta y reaccionen a los diferentes cambios que se presenten. Para el caso de la empresa CBRL&L ha resultado un reto los diferentes cambios que se dan en el mercado, pero con el propósito de tener continuidad en el mercado y brindar un mejor servicio a sus clientes, ha implementado acciones como:

- Realizar promociones
- Negociaciones con proveedores
- Establecer diferentes modalidades de pago
- Publicidad en redes sociales

2. Incierto

Para Rolin Díaz, (2021) la incertidumbre está dado en la incapacidad de diagnosticar eventos no predecibles que pueden afectar las actividades de una organización por la falta de información que puede inclusive determinar el fracaso de una empresa.

En este punto es importante mencionar a un evento que el Ecuador no estaba preparado, como es la presencia del virus del Covid 19, volviéndose una incertidumbre para el sector de la salud, productivo y la población en general. El desconocimiento de cómo enfrentar esta problemática condujo a enfrentar una de las crisis sanitarias y económicas más

complicadas para el país. En el ámbito económico, organizaciones que no pudieron afrontar el comportamiento del mercado con el decreto de una pandemia a nivel mundial, se vieron en la obligación de hacer una reestructuración del personal y en otros casos el cese definitivo de actividades.

Las empresas que contaban con los medios económicos y tecnológicos estuvieron en la posibilidad de continuar con sus actividades con un rediseño de sus procesos como: el teletrabajo, ventas en línea entre otros.

En CBRL&L si bien es cierto sus actividades se realizan de manera tradicional y los problemas económicos derivada de la pandemia afectaron sus ventas y obligaciones con proveedores, se dio una respuesta adecuada, lo que permito que la empresa continúe sus actividades como:

- Continua de con sus actividades en horarios establecidos
- Ventas mediante redes sociales
- Ventas a domicilio
- Abonos a deudas a proveedores

3. Complejo

En las actividades de toda organización tienen su grado de complejidad en tal sentido Rolin Díaz, (2021) hace referencia a la gestión que realiza cada departamento de una empresa y si interacción con las demás áreas quienes tienen que desenvolverse de forma relacionada en los diferentes escenarios que deben afrontar con el propósito de cumplir los objetivos plateados.

Los eventos impredecibles que se dan en los mercados y como las organizaciones en sus diferentes áreas interactúan para dar una respuesta oportuna disminuye el grado de complejidad del proceso, por lo que es necesario una adecuada comunicación entre colaboradores.

En la empresa CBRL&L ante circunstancias complejas que se presentan cada uno de los miembros colaboran y buscan soluciones en conjunto, característica que le permite a la empresa estar en vigencia por más de veinte años en el mercado.

4. Ambiguo

Según Rolin Díaz, (2021) las empresas enfrentan situaciones que repercutan en sus actividades que impiden realizar un pronóstico adecuado, acciones que con análisis

adecuado se pueden establecer como oportunidades para generar ideas prácticas que permitan contrarrestar los efectos de cualquier situación.

CBRL&L ante el desconocimiento de una situación realiza el análisis del entorno y establece propuestas que permitan dar soluciones.

CAPÍTULO III: PLAN OPERATIVO PROPUESTO Y MEDICIÓN

3.1. Propuestas de estrategias para CBRL&L

3.1.1. Objetivos SMART

Es importante que una organización establezca un rumbo empresarial, se concentre en realizar actividades que le permitan tener un beneficio en el presente y para el futuro. En este sentido para Steffens & Cadiat, (2016) las empresas deben fijarse Objetivos SMART

que son aquellos conjuntos de actividades para alcanzar la eficiencia o eficacia de un proceso, actividades que pueden ser evaluadas para alcanzar acciones precisas. La característica principal de estos objetivos es que deben cumplir con los siguientes parámetros:

- Específicos
- Medible
- Asignable
- Realista
- Temporal

Con la propuesta del plan estratégico para la empresa CBRL&L es importante plantear objetivos SMART con la finalidad de medir la eficiencia o eficacia de las actividades que se realizan en la organización.

Los objetivos SMART de CBRL&L son los siguientes:

- Incrementar en el 2023 las ventas de acabados de la construcción en un 15 % en comparación a las ventas del 2022
- Promover en el 2022 el acercamiento de usuarios en redes sociales (Facebook) a la página de la empresa CBRL&L.
- Disminuir en el 2022 y 2023 a un 3% el nivel de desperdicio de inventario de la línea de acabados de la construcción.
- Realizar en el 2023 un proyecto inmobiliario (urbanización) en la ciudad de Machachi.
- Incorporar para las 2023 nuevas líneas de negocio tanto para el área de acabados de la construcción como para el área de bienes raíces como las ventas de otro tipo de revestimientos y realización de obras de ingeniería civil respectivamente.

3.1.2. Formulación de la Estrategia

3.1.2.1. Estrategias en función al FODA de CBRL&L

Tabla 10. Estrategias en función al FODA de CBRL&L

	FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FACTORES			

EXTERNOS		
OPORTUNIDADES	Estrategia FO <ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer productos de calidad en las instalaciones de CBRL&L. • Capacitación a clientes y personas interesadas. • Brindar un servicio de calidad al cliente. 	Estrategia DO <ul style="list-style-type: none"> • Administración de inventario • Inversión en nuevas propuestas de inventario • Administración contable y financiera de calidad
AMENAZAS	Estrategia FA <ul style="list-style-type: none"> • Remodelación de las instalaciones del punto de venta. • Mantener o incrementar la buena reputación de la empresa • Definir el buyer persona de la empresa. 	Estrategias DA <ul style="list-style-type: none"> • Evaluar la creación de un nuevo punto de venta. • Negociación con proveedores.

3.1.2.2. Estrategia de Negocios

1. Estrategia competitiva de Porter

Las estrategias competitivas o genéricas para (Blanco, 2018) son el conjunto de acciones que desarrollan para conseguir objetivos estratégicos para dar respuesta al entorno de la organización en función a los costos y a la diferenciación. En este sentido Wheelen & Hunger, (2007) hace referencia que este tipo de estrategia se divide en cuatro variantes liderazgo en costos y diferenciación para un nicho de mercado amplio y cuando se trata un mercado reducido se denominan enfoque en costos y diferenciación.

Para la empresa CBRL&L las estrategias competitivas de Porter según Wheelen & Hunger, (2007) estarán enfocadas en los siguientes enfoques por ser una empresa dirigida a un nicho de mercado objetivo:

- **Estrategia con enfoque en costos:**

Enfoque en costos: estrategias de bajo costo que se centra en un grupo específico de compradores y la empresa espera tener los resultados esperados en su segmento meta. La empresa CBRL&L tiene que identificar que productos que comercializa pueden estar enfocados para la determinación de la estrategia de ofertar productos a un menor costo que el de la competencia sin descuidar la calidad del producto y el servicio. Entre CBRL&L y su competencia comercializan los mismos productos, por lo que es de vital importancia identificar que productos se pueden aplicar una reducción de su precio de venta y establecer una negociación especial con el proveedor del producto.

En el área de bienes raíces la empresa puede establecer promociones al momento de brindar el servicio de comisionista o en la venta de un bien inmueble.

- **Estrategia con enfoque en diferenciación de servicios:**

Enfoque de diferenciación, dirigida a un sector específico del mercado en que las empresas tratan de diferenciarse de su competencia. Como ya se mencionó la empresa CBRL&L y su competencia comercializan los mismos productos, por lo que es esencial establecer diferencias visibles que influyan a que los clientes se decidan por CBRL&L, estas diferencias están enfocadas en los siguientes parámetros.

- La experiencia del cliente cuando visita las instalaciones de CBRL&L.
- El asesoramiento por parte del personal de la empresa.
- Promociones en productos especiales.
- Innovación de mercadería.
- Eficiencia en los tiempos de entrega de mercadería.

En ámbito de los bienes raíces la diferenciación está establecida en el servicio brindado, en contribuir para que el cliente opte por la mejor opción al momento de adquirir un inmueble y determine como una inversión y no un gasto.

3.1.2.3. Estrategia Corporativa

1. Estrategia Direccional

Para la empresa CBRL&L como estrategia corporativa se inclina por mantener una estabilidad de su accionar, según el análisis externo e interno realizado, no es prudente realizar acciones con el objetivo de crecimiento de la empresa, se prefiere tener una estabilidad en el mercado promoviendo un mejor servicio e innovando en los productos que comercializa la empresa. Mantener una estrategia de estabilidad permitirá a la empresa en un futuro evaluar si es necesario dar un siguiente paso como establecer ventas al por mayor o realizar proyectos urbanísticos de mayor impacto.

2. Estrategia de Cartera

Esta estrategia se establecerá en función a la matriz BCG, la cual permite identificar en qué posición se encuentran sus productos y servicios. Es importante mencionar que en la línea de negocio de acabados de la construcción hay productos atractivos y otros no en función al precio y a la calidad. En este sentido es importante detallar cada cuadrante de la matriz BCG con los productos de la empresa CBRL&L.

Hay que tomar en cuenta que en la matriz BCG tiene relación con el crecimiento, participación y ciclo de vida del producto por lo que se clasifican en los siguientes cuadrantes.

- Signos de interrogación, en el área de revestimientos en este cuadrante podemos identificar productos de cerámica, porcelanato y complementarios de una calidad y precio mediano. Productos que tienen su precio establecido y no cuentan con un descuento o promoción. Para el caso de la empresa CBRL&L estos productos oscilan un precio promedio de 9.50 dólares en revestimientos y complementarios es de 120 dólares.
- Estrellas, en este cuadrante encontramos a producto de calidad media y precios bajos, que son los que mayor acogida tienen por los clientes después de afrontar una crisis económica derivada de la pandemia por Covid 19. En este caso los productos que se encuentran en este cuadrante mantienen un precio de venta al público de 7.00 a 8.50 dólares y sus complementarios están a un costo de 90 dólares.
- Vacas lecheras, en este cuadrante se encuentran productos de calidad y precios bajos, productos conocidos en el área de la construcción como “material de segunda” o “material estándar”, por su bajo precio de venta al público permiten obtener un mayor ingreso, pero no se concede garantía de los materiales ofertados.

La demanda de estos productos está en crecimiento, pero la empresa con la finalidad de evitar una mala experiencia del cliente mantiene un mínimo stock de este tipo de productos.

- Perros, para empresa los productos que se encuentran en este cuadrante son aquellos que tienen una calidad y precios altos. Productos que se comercializan bajo pedido, ya que mentar un stock de estos productos no generan un pronto retorno de la inversión.



Figura 3. Matriz BCG de CBRL&L

Una vez establecida la matriz BCG, como empresa es importante no descuidar ninguno de sus productos, pero dar prioridad aquellos productos que aportan al beneficio de la empresa, si bien es cierto los productos estrellas son los líderes en el mercado y generan suficiente efectivo, hay que tomar en cuenta que existen clientes se inclinan por los otros tipos de productos y es importante procurar satisfacer las necesidades de quienes confían en la empresa CBRL&L.

Al establecer la matriz BCG se puede proponer las siguientes estrategias:

- Aumentar la cuota del mercado de aquellos productos que se encuentran de lanzamiento, incentivando que el precio de estos productos se ve reflejados en su calidad y elegancia.

- Incluir en el portafolio de productos de la empresa mayor cantidad de mercadería que se comercialice a precios económicos.
- Promover la fidelización de clientes hacia la empresa independiente de los productos y en las marcas que adquiera.

3.1.2.4. Estrategia Funcional

Para Wheelen & Hunger, (2007) la estrategia funcional esta direccionada al cumplimiento de los objetivos de cada área de la organización con el propósito de maximizar la productividad de los recursos, esta estrategia se ocupa de las capacidades funcionales para establecer una ventaja competitiva. En este sentido se establecerán las siguientes estrategias para las diferentes áreas de la organización.

1. Estrategia de Marketing.

Las estrategias de Marketing orientan a los gerentes a obtener productos y servicios para los consumidores y alentarlos a comprar, identifica las necesidades del cliente, fijan precios, especifican cuando y donde se venderán los productos.

Para CBRL&L como estrategia de marketing se concentra en una mayor participación en redes sociales para dar a conocer la empresa en su totalidad en los diferentes aspectos:

- Producto, dar a conocer en su integridad que bienes y servicios se ofertan.
- Precio, informar cual es el valor monetario de los productos y servicios, descuentos y formas de pago.
- Distribución, indicar la ubicación de nuestras instalaciones, cobertura, canales de entrega.
- Promoción, establecer publicidad de la empresa.

2. Estrategia Financiera

La estrategia financiera de una empresa está relacionada con la gestión de la inversión, capital de trabajo, reestructuración, inventarios, costos, entre otros. Una adecuada gestión financiera contribuye al cumplimiento de objetivos de la organización, mediante la toma de decisiones financieras y de control para el uso eficiente de los recursos.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, las actividades de la empresa CBRL&L se realizan de manera empírica y tradicional, es por eso que es pertinente establecer

estrategias en el ámbito financiero que permita a la gerencia a tomar decisiones oportunas. En este sentido para la empresa lo más relevante es contar con información financiera oportuna y eficaz, por lo que es necesario cambiar su estructura tradicional por mecanismos actuales de procesamiento de la información.

La empresa al tener una información financiera veraz podrá establecer las siguientes estrategias:

- Mejorar su rentabilidad
- Optimizar costos
- Hacer crecer el valor de la empresa
- Mejorar la gestión tributaria
- Inversión de mercadería
- Administración efectiva de recursos

La empresa al ser distribuidora de materiales de empresas fabricantes es importante establecer un adecuado mecanismo de negociación en la compra de inventario, que permita ofrecer al consumidor final productos de calidad y a un precio justo. En este sentido es importante realizar adquisiciones múltiples, esto quiere decir contar como proveedores a varias empresas fabricantes, importadoras y distribuidores Premium con el objetivo de contar con un stock variado y de disponibilidad inmediata.

3. Estrategia de Recursos Humanos

La empresa CBRL&L está conformada por el núcleo familiar de quien inició la organización, quienes han estado comprometidos en brindar los mejores productos y servicios a sus clientes. Toda actividad realizada esta, respaldada en la trayectoria de la organización y la experiencia del personal.

En la actualidad, con el desarrollo de herramientas tecnológicas de procesamiento de información, un mercado más competitivo y exigente, se ve la necesidad de gestionar programas de capacitación para el personal en temas como administración de inventarios, tributación básica, manejo de redes sociales y demás temas que sean pertinentes para contribuir a que la empresa sea más competitiva en el mercado.

3.2. Ejecución de estrategias

3.2.1. Políticas de implementación de las estrategias

Para (Contreras, 2013) las organizaciones necesitan de políticas o directrices que permitan tener un rumbo a través del análisis interno y externo. Las estrategias se pueden analizar en relación con las actividades de la empresa y cómo se implementarán a corto o largo plazo para lograr las metas propuestas en la política de la empresa. Las organizaciones tienen metas globales y otras específicas, y para lograrlas necesitan analizar y evaluar aspectos que puedan influir en la implementación de políticas.

La empresa CBRL&L establece sus políticas en fusión a las diferentes áreas que la conforman

- **Gerencia**

1. Negociar con proveedores la adquisición de mercadería.
2. Realizar trámites de bienes raíces en función al interés del cliente.
3. Realizar pago a proveedores en función a los créditos concedidos.
4. Evaluar a las demás áreas de la empresa de manera mensual.
5. Establecer directrices para el funcionamiento adecuado de las áreas de la empresa.

- **Administración**

1. Gestionar el inventario de la empresa en función a las necesidades del mercado.
2. Coordinar la adquisición de suministros para la empresa cada tres meses.
3. Coordinar el pago de impuestos, sueldos, servicios básicos y demás gastos y costos.
4. Gestionar facturas de compra y venta.
5. Gestionar pedidos de mercadería antes de la negociación.
6. Velar por una relación cortés entre los miembros de la organización
7. Evaluar la situación del mercado para determinar aspectos positivos y negativos.

- **Ventas**

1. Las formas de pago en CBRL&L se realizarán en dinero en efectivo, transferencias, cheques personales y mediante tarjeta de débito o crédito.
2. En compra superiores a quinientos dólares, el cliente puede solicitar el transporte de su mercadería en el sector centro de Machachi.
3. En compras en efectivo se podrá aplicar un descuento del dos por ciento en productos que no se encuentren en promoción.

4. Se realizarán ventas a crédito únicamente a clientes recurrentes con plazo no mayor a noventa días.
5. Se ejecutarán campañas publicitarias en redes sociales o medios tradicionales para dar a conocer los productos y servicios de la empresa.
6. Brindar una atención oportuna y de calidad a cada uno de los clientes de la organización.
7. Brindar asesoramiento en la línea de acabados de la construcción y bienes raíces para que el cliente tome la mejor decisión.
8. No se aceptarán cambios ni devoluciones de mercadería.
9. En la línea de bienes raíces el cliente abonará el cincuenta por ciento del valor del servicio y lo restante cuando el trámite a realizar este ejecutado y el cliente se encuentre satisfecho.
10. Se establecerán promociones y descuentos de productos de poca rotación.

- **Bodega**

1. Ordenar la mercadería de bodega diariamente.
2. Limpieza de instalaciones diariamente.
3. Reportar inconsistencias cuando se reciba mercadería.
4. Entregar mercadería al cliente de acuerdo a su pedido y en perfecto estado.

3.2.2. Resumen de estrategias para CBRL&L

La empresa CBRL&L al no ser una empresa que fabrica sus productos que comercializa debe preocuparse por la calidad de los mismos y en este caso tener relaciones con proveedores que puedan cumplir las expectativas de la empresa y del cliente final, otro aspecto que influye es la calidad de servicio, la manera que el cliente percibe la atención de la personal, si su producto fue entregado en el tiempo acordado, si cumple con la garantía que proponen las empresas fabricantes su experiencia como tal en las instalaciones de la empresa CBRL&L.

Con lo antes mencionado y el análisis que se realizó en los puntos anteriores de este trabajo, es pertinente establecer un resumen de estrategias y sus actividades para el correcto funcionamiento de la empresa y sus diferentes áreas.

1. Información contable y financiera de calidad

Acciones:

- Cambiar su estructura tradicional por mecanismos actuales de procesamiento de la información.
- Incorporar herramientas tecnológicas que permitan la ejecución de las actividades de la empresa
- Registro de toda entrada y salida de dinero.
- Definir un esquema de administración de inventarios.
- Cumplimiento de la normativa tributaria.

Áreas que intervienen

- Gerencia
- Administración
- Ventas

2. Satisfacción del cliente.

Acciones:

- Administrar y ofrecer productos de calidad en las instalaciones de CBRL&L
- Establecer programas de capacitación por parte de proveedores
- Establecer nuevas propuestas comerciales
- Modernizar las instalaciones del punto de venta.

Áreas que intervienen

- Gerencia
- Administración
- Ventas

3. Promover la fidelización de clientes hacia la empresa

Acciones:

- Establecer nuevas propuestas comerciales.
- Crear una relación de confianza.
- Facilitar las transacciones.

- Atención personalizada.

Áreas que intervienen:

- Gerencia
- Ventas

4. Promover a la empresa como la primera opción de compra para el cliente

Acciones:

- Establecer parámetros de negociación con clientes.
- Ofertar productos a un menor costo que el de la competencia sin descuidar la calidad del producto y del servicio.
- Establecer promociones en el área de acabados de la construcción y bienes raíces.
- Asesoramiento oportuno.
- Presencia de la empresa en redes sociales.
- Definir el buyer persona de la empresa.

Áreas que intervienen

- Gerencia
- Administración
- Ventas

5. Crecimiento operacional de la empresa.

Acciones:

- Evaluar el acceso a financiamiento de terceros.
- Evaluar la creación de un nuevo punto de venta y estar a la par de la competencia.
- Establecer parámetros de negociación con proveedores.
- Optimizar los espacios destinados al almacenaje de inventario.
- Mantener o incrementar la buena reputación de la empresa.
- Incluir en el portafolio de productos de la empresa mayor cantidad de mercadería que se comercialice a precios económicos.

Áreas que intervienen

- Gerencia

- Administración
- Ventas

3.3. Medición de estrategias

3.3.1. Cuadro de mando integral

Para Bolaños Jijón et al., (2020) el Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta que permite estar informado a la dirección de las estrategias propuestas, además de conocer los puntos críticos en fusión a los indicadores o de optimizar sus perspectivas de sus factores más relevantes. El BSC es considerado como un sistema que mide el rendimiento financiero y no financiero, mediante la medición estratégica como de desempeño de la organización. Para los creadores de esta herramienta (Kaplan & Norton, 1996) establecieron como objetivo que la estrategia de una empresa debe estar en acción y dar resultados mediante cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.



Figura 4. Cuadro de Mando Integral

- Para Montaldo, (2020) la perspectiva financiera indica el beneficio económico obtenido de las actividades realizadas por la organización. Los objetivos financieros deben estar claramente establecidos.

Tabla 11. Perspectiva Financiera

Metodología	Fórmula	Meta
Rentabilidad sobre Activos	Utilidad bruta/ Total activo	Mayor o igual al 5

Rentabilidad sobre Ventas	Utilidad bruta /Ventas netas	Menor a 1
Rentabilidad	Utilidad bruta /Patrimonio	ROE mayor o igual ROA
Razón Corriente	Activo corriente /Pasivo corriente	2.0

- Según Montaldo, (2020) la perspectiva del cliente se refiere a la importancia que tiene para las empresas identificar a sus clientes y los segmentos de mercado en los que compiten. Entre los indicadores más importantes se mencionan; participación de mercado, crecimiento, lealtad, satisfacción del cliente y rentabilidad

Tabla 12. Evaluación Servicio Clientes

Pregunta	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
¿Cómo califica usted la calidad del productos y servicios de CBRL&L?					
¿Cómo considera usted que el producto satisface sus requerimientos?					
¿Cómo califica usted la atención brindada por la empresa CBRL&L?					
¿Cómo considera la atención de la empresa CBRL&L para solventar los problemas?					
¿Cómo califica la confianza y la comunicación brindada por la empresa CBRL&L?					
¿Cómo considera su fidelidad y confianza hacia la empresa CBRL&L?					

Tabla 13. Prospectiva Clientes

Metodología	Fórmula	Meta
Confianza del cliente	Cientes actúales/ Clientes año anterior	95%
Asesoramiento al clientes	Asesoramientos realizados / Total clientes visitados	80%
Mejoramiento en el tiempo de entrega	Número de entregas / Total pedidos	95%
Incremento de portafolio	Total productos año presente / Total productos año anterior	40%

- Como lo indica Montaldo, (2020) la perspectiva del proceso interno, que están vinculado a la cadena de valor, siendo importante identificar los procesos que son importantes para lograr los objetivos desde una perspectiva financiera y del

cliente. El Cuadro de Mando Integral como herramienta sugiere definir la cadena de valor, identificando a los clientes, sus necesidades y posibles soluciones, coordinando la entrega de productos y servicios de calidad al cliente.

Tabla 14. Perspectiva del Proceso Interno

Metodología	Fórmula	Meta
Porcentaje de cumplimiento de objetivo	Objetivos alcanzados/ Objetivos planificados	90%
Porcentaje de nuevos productos.	Productos nuevos /Total catalogo productos	40%
Porcentaje de devolución de productos	Productos devueltos /Total productos comercializados	10%
Rotación de inventario	Total productos comercializados/ Inventario promedio	70%
Rotación de proveedores	Compras proveedores nuevos/ Compras totales	10%

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Para Cáceres, (2012) esta perspectiva aporta la infraestructura para el cumplimiento de objetivos no contemplados en el tema financiero, clientes y proceso interno. Son los conductores para constituir activos que influyen en el desarrollo de la empresa y permitir habilidades para mejorar y aprender. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en.

- Las capacidades y competencias de los empleados
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, Delegación de poder (Empowerment) y Coherencia de Objetivos para el aprendizaje y la acción.

Tabla 15. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Metodología	Fórmula	Meta
Realizar capacitaciones al personal	Número de capacitaciones realizadas/ Número capacitaciones programas	85%
Satisfacción de los colaboradores	Número de colaboradores satisfechos/ Total de colaboradores	100%

Tabla 16. Cuadro de Mando Integral de CBRL&L

PERSPECTIVA	OBJETIVO	METODOLOGÍA	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	CRITERIOS DE ALERTA	META
-------------	----------	-------------	-------------	---------	---------------------	------

Financiera	Fomentar la estabilidad financiera de la empresa	Rentabilidad sobre Activos	Identifica la rentabilidad de los activos de la pequeña empresa, estableciendo para ello una relación entre los beneficios y sus activos totales.	Utilidad bruta/ Total activo	1 a 3 3 a 5 Mayor a 5	Mayor o igual al 5	
		Rentabilidad sobre Ventas	Determina la capacidad de la pequeña empresa para producir rentabilidad sobre las ventas.	Utilidad bruta /Ventas netas	Mayor a 1 Igual a 0 Menor a 1	Menor a 1	
		Rentabilidad	Refleja el rendimiento y la rentabilidad de la empresa	Utilidad bruta /Patrimonio	ROE menor ROA ROE igual ROA ROE mayor o igual ROA	ROE mayor o igual ROA	
	Contar con información contable y financiera de calidad	Razón Corriente	Identifica la capacidad que tiene la pequeña empresa para cumplir con sus obligaciones financieras, deudas o pasivos a corto plazo	Activo corriente /Pasivo corriente	Menor a 1 mayor o igual a 1 mayor o igual a 2	2	
		Fomentar la fidelidad de los clientes	Confianza del cliente	Medir la confianza de los clientes	Clientes actuales/ Clientes año anterior	0% a 49% de 50% a 94% de 95% a 100%	95%
			Asesoramiento al clientes	Controlar el asesoramiento a clientes	Asesoramientos realizados / Total clientes visitados	0% a 49% de 50% a 79% de 80% a 100%	80%
Incrementar la satisfacción del cliente	Mejoramiento en el tiempo de entrega	Permite mejorar la entrega de un servicio o producto	Número de entregas / Total pedidos	0% a 49% de 50% a 94% de 95% a 100%	95%		
	Incremento de portafolio	Es importante conocer los productos o servicios nuevos que se puede ofrecer	Total productos año presente / Total productos año anterior	Menor al 30% de 30% a 39% Mayor al 40%	40%		
Proceso Interno	Mejorar la calidad del servicio	Porcentaje de cumplimiento de objetivo	La empresa que tan comprometida está a cumplir sus objetivos	Objetivos alcanzados/ Objetivos planificados	0% a 59% de 60% a 89% de 90% a 100%	90%	
		Porcentaje de nuevos productos.	Del total de productos que porcentaje corresponden a nuevos productos	Productos nuevos /Total catalogo productos	Menor al 30% de 30% a 39% Mayor al 40%	40%	
		Porcentaje de devolución de productos	Información del nivel de reclamos o devoluciones	Productos devueltos /Total productos comercializados	Menor al 7% de 7% a 9% Mayor a 10%	10%	
	Cambiar a forma de administración	Rotación de inventario	Conocer el porcentaje de rotación del inventario	Total productos comercializados/ Inventario promedio	0% a 39% de 40% a 69% de 70% a 100%	70%	
		Rotación de proveedores	Conocer el porcentaje de rotación de proveedores	Compras proveedores nuevos/ Compras totales	Menor al 7% de 7% a 9% Mayor a 10%	10%	
		Fortalecer los conocimientos del personal	Realizar capacitaciones al personal	Permite medir y controlar las capacitaciones que tendrá el personal	Número de capacitaciones realizadas/ Número capacitaciones programas	0% a 59% de 60% a 84% de 85% a 100%	85%
Fomentar el compromiso entre los colaboradores	Satisfacción de los colaboradores		Es importante saber que tan comprometido está el cliente en función a su satisfacción en la empresa	Número de colaboradores satisfechos/ Total de colaboradores	0% a 69% de 70% a 94% de 95% a 100%	95%	

Tabla 17. Mapa Estratégico de CBRL&L

Misión	Proveer de materiales de acabados para la construcción de calidad y brindar un servicio profesional y responsable en el asesoramiento de decoración y en la compra, venta y arriendo de bienes inmuebles para satisfacer las necesidades de nuestros clientes	
Visión	Para el año 2024 queremos ser la opción principal de nuestros clientes en cuanto a la adquisición de materiales de la construcción y promover la actividad de bienes raíces en la ciudad de Machachi.	
Financiera	Fomentar la estabilidad financiera de la empresa	Contar con información contable y financiera de calidad
Clientes	Fomentar la fidelidad de los clientes	Incrementar la satisfacción del cliente
Proceso Interno	Mejorar la calidad del servicio	Cambiar la forma de administración
Aprendizaje y Crecimiento	Fortalecer los conocimientos del personal	Fomentar el compromiso entre los colaboradores

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

4.1. Conclusiones

- El entorno externo e interno en que se desarrolla la empresa CBRL&L ha evolucionado continuamente a raíz de la presencia del virus del Covid 19, que origina una pandemia a nivel mundial y con ello su afectación en el desarrollo de los países y por ende el de las organizaciones. Los diferentes cambios que da en el entorno pueden ser positivos o negativos y en este sentido una organización debe tomar en cuenta sus aspectos operacionales, administrativos y financieros para poder ser más competitiva y ofrecer productos y servicios de calidad.
- La empresa CBRL&L ha desarrollado sus actividades en fusión a la experiencia de sus propietarios y de una manera empírica. La empresa cuenta con veinte años de presencia en el mercado en la línea de acabados de la construcción y diez años en la línea de bienes raíces, este tiempo la empresa se ha caracterizado su calidad de atención al cliente y por ofertar productos que satisfagan la necesidad de sus clientes, pero con los cambios que se presenta en el mercado es importante acoplarse y estar preparados para afrontar los desafíos que en este caso se produjo por la presencia del virus del Covid 19.
- La experiencia de los propietarios de CBRL&L ya no es suficiente para ser competitivos en el mercado, por lo que es necesario establecer estrategias que permitan el adecuado funcionamiento de las actividades de la organización y la toma oportuna de decisiones para ello se ha desarrollado estrategias en función a su FODA, estrategias de negocio, corporativas y funcionales, con lo que permitirá que la empresa ofrezca productos y servicios de calidad.
- Las estrategias formuladas para el cumplimiento de las operaciones de la empresa CBRL&L, permitan ser más competitivos en el mercado, estrategias a ser cumplidas en un plazo de dos años. La propuesta del plan estratégico se respalda en fundamentos teóricos y a la realidad que vive la organización.

4.2. Recomendaciones

- La empresa CBRL&L debe aprovechar la experiencia de sus propietarios acondicionándose a las nuevas formas de administrar una empresa permitiendo así ser la primera opción cuando los clientes deseen adquirir productos en la línea de acabados de la construcción y servicios en la línea de bienes raíces.
- Con un entorno cambiante la organización CBRL&L debe usar sus aspectos claves que le han permitido su permanencia por alrededor de veinte años afrontar sus debilidades y amenazas y para ellos es importante cambiar su forma tradicional de administración por modelos contemporáneos y el uso de medios tecnológicos para brindar un servicio de calidad.
- Para ser competitivos en el mercado la empresa CBRL&L debe establecer objetivos que se desean cumplir y para ellos fijar estrategias que permitan desarrollar las actividades de la empresa con productividad y calidad, esas estrategias deben basarse en la realidad de la organización.
- Las estrategias propuestas deben plasmarse en un plan estratégico a desarrollarse en un periodo de tiempo determinado, el cual debe ser revisado continuamente para controlar el cumplimiento de objetivos.

Referencias

- Alianza para el Emprendimiento e Innovación (AEI). (2021, abril 16). *Emprendimiento e innovación: claves para reactivar la economía en 2021* .
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/emprendimiento-e-innovacion-claves-para-reactivar-la-economia-en-2021>
- Arciniegas, Y. (2021, mayo 24). *Los retos de Guillermo Lasso, el presidente que devuelve Ecuador a la derecha*. France 24. <https://www.france24.com/es/américa-latina/20210523-retos-guillermo-lasso-ecuador-derecha>
- Armijos, S. (2021, julio 28). *Mercado de bienes raíces se adapta a la actual demanda*. Vistazo. <https://www.vistazo.com/enfoque/mercado-de-bienes-raices-se-adapta-a-la-actual-demanda-FA460654>
- Banco Central del Ecuador. (2021). *Ecuador registra un crecimiento interanual de 8,4% en el segundo trimestre de 2021*. Boletín BCE.
<https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1447-ecuador-registra-un-crecimiento-interanual-de-8-4-en-el-segundo-trimestre-de-2021>
- Barría, C. (2021, abril 13). *Guillermo Lasso: 3 problemas que enfrenta la frágil economía de Ecuador (y cómo el nuevo presidente pretende superarlos)* . BBC News Mundo. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-56683894>
- BCE. (2020). *La economía ecuatoriana decreció 12,4% en el segundo trimestre de 2020*. Banco Central del Ecuador. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1383-la-economia-ecuadoriana-decrecio-12-4-en-el-segundo-trimestre-de-2020>
- Betancourt, D. (2019). *Análisis pestel para describir el contexto organizacional*. Repositorio UDGVirtual.
<https://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/handle/123456789/3205>
- Blanco, M. (2018). *Formulación, ejecución y evaluación de la estrategia* (P. de fortalecimiento de capacidades agroempresariales y Asociativas (ed.); 4a ed.). Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura.
- Bolaños Jijón, A. F., Méndez Bravo, J. C., & Méndez Bravo, M. (2020). Balanced Scorecard como Herramienta de Gestión y mejora en los Emprendimientos. *INNOVA Research Journal*, 5(3), 62–77.
<https://doi.org/10.33890/innova.v5.n3.2020.1362>
- Botero, J. (2010). Modelo de direccionamiento estratégico para PYMES. En *Modelo de direccionamiento estratégico para PYMES*.
<https://doi.org/10.21158/9789587560022>
- Cáceres, V. (2012). *Cuadro de mando integral y su aplicación en una empresa del rubro plástico: itam-plas*. 144.
https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/4820/cacerescetrabajo-de-investigacion.pdf
- Canal News Ecuador. (2021, abril 15). *Resultados, tendencias y prioridades IT 2021 en Ecuador* . <https://canalnewsecuador.com/2021/04/15/resultados-tendencias-y-prioridades-it-2021-en-ecuador/>

- Cappelo, R. (2021). Situación empresarial en Ecuador 2021. *Deloitte Spanish Latin America*.
- Casco, A. R. (2020). Efectos de la pandemia de COVID-19 en el comportamiento del consumidor. *Innovare: Revista de ciencia y tecnología*, 9(2), 98–105.
<https://doi.org/10.5377/innovare.v9i2.10208>
- CIP - Cámara de Industrias y Producción. (2021, diciembre 27). *Balance del sector industrial en 2021 y proyecciones de la CIP para 2022*.
<https://www.cip.org.ec/2021/12/27/balance-del-sector-industrial-en-2021-y-proyecciones-de-la-cip-para-2022/>
- Coba, G. (2022, enero 31). *Proyecciones de crecimiento para Ecuador en 2022 se mantienen o mejoran*. Primicias.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/proyecciones-crecimiento-ecuador-mantienen-mejora/>
- Coba, G., & Cobos, E. (2021, julio 23). *El 32,2% de ecuatorianos vive con menos de USD 2,8 al día*. Primicias.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/ecuatorianos-poblacion-condicion-vida-pobreza-estadistica/>
- Contreras, E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión*, 35, 152–181.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6412775>
- Corporación Mucho Mejor Ecuador. (2022, enero 7). *El sector de construcción y acabados de construcción trabaja para crecer en 2022*.
<https://www.muchojorecuador.org.ec/el-sector-de-construccion-y-acabados-de-construccion-trabaja-para-crecer-en-2022/>
- Ekosnegocios. (2021, octubre 19). *Construcción: un sector dinamizador de la economía y gran generador de empleo en el país*. Ekos.
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/construccion-un-sector-dinamizador-de-la-economia-y-gran-generador-de-empleo-en-el-pais>
- Erazo, T. (2020, mayo 4). *La pandemia mundial cambia el comportamiento de gasto del consumidor ecuatoriano*. UIDE. <https://www.uide.edu.ec/la-pandemia-mundial-cambia-el-comportamiento-de-gasto-del-consumidor-ecuatoriano/>
- Fred, D. (2013). Conceptos de administracion-estrategica. En PEARSON EDUCACIÓN (Ed.), *Pearson* (Decimocuar).
https://issuu.com/victore.cardozodelgado/docs/conceptos_de_administraci__n_estr at
- García, S. (2021, enero 11). *Ecuador: situación macroeconómica en 2020 y perspectivas 2021*. Opción S. <https://opcions.ec/portal/2021/01/11/ecuador-situacion-macroeconomica-en-2020-y-perspectivas-2021/>
- Hajjar, S. (2021, octubre 23). *Con decretos 230 y 231, Guillermo Lasso viabilizó los nuevos precios de los combustibles y suspendió el alza gradual* | Política | Noticias | El Universo. El Universo. <https://www.eluniverso.com/noticias/politica/con-decretos-230-y-231-guillermo-lasso-viabilizo-los-nuevos-precios-de-los-combustibles-y-suspendio-el-alza-gradual-nota/>

- Jaramillo, A. (2021, marzo 9). *Tendencias de las empresas y los cambios tecnológicos en la nueva realidad*. El Universo.
<https://www.eluniverso.com/larevista/tecnologia/tendencias-de-las-empresas-y-los-cambios-tecnologicos-en-la-nueva-realidad-nota/>
- Lozano, L., Caicedo, J., Fernández, E., & Onofre, R. (2019). El Modelo De Negocio: Metodología Canvas Como Innovación Estratégica Para El Diseño De Proyectos Empresariales. *Revista Ciencia e Investigación*, 4(2019), 87–99.
<https://doi.org/10.5281/zenodo.3594015>
- Moncayo, J. (2017). *Direccionamiento Estratégico en las pymes* (Vol. 2, Número 1) [Universidad Militar Nueva Granda].
<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/S0167273817305726%0Ahttp://dx.doi.org/10.1038/s41467-017-01772-1%0Ahttp://www.ing.unitn.it/~luttero/laboratoriomateriali/RietveldRefinements.pdf%0Ahttp://www.intechopen.com/books/spectroscopic-analyses-developme>
- Montaldo, M. (2020). *Modelo de gestión basado en las perspectivas del Cuadro de Mando Integral para la empresa MAN SER SRL*. Universidad Siglo 21 Carrera.
- Moss, F. (2020). Permanecer cerca de sus clientes. *Ipsos*, 1–6.
- Nebel, S. (2021, mayo 6). *El COVID-19 y el sector de la construcción*. Universidad Casa Grande. <https://www.casagrande.edu.ec/project/covid19construccion/>
- Pesantes, E. (2018, septiembre 5). *Industriales todavía dependen del diésel en el Ecuador*. EL Comercio.
<https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/industriales-ecuador-dependencia-diesel-subsidio.html>
- Pinchao, J. (2021, julio 5). *Precios de Materiales de Construcción*. El Comercio.
<https://www.elcomercio.com/cartas/incremento-precios-materiales-construccion-ingeniero.html>
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración* (Pearson Educación (ed.); Octava ed.).
- Rolin Díaz, C. D. (2021). El Liderazgo Innovador Como Método Para Enfrentar Los Nuevos Entornos Vuca. *Business Innova Sciences*, 2(1), 53–66.
<http://innovasciencesbusiness.org/index.php/ISB/article/view/33>
- Ronquillo, G. (2022, enero 1). *Resumen 2021: Escándalos y denuncias persisten en nuevo periodo de la Asamblea Nacional*. El Universo.
<https://www.eluniverso.com/noticias/politica/resumen-2021-escandalos-y-denuncias-persisten-en-nuevo-periodo-de-la-asamblea-nacional-nota/>
- Sandoval, P. (2021, julio 5). *La construcción, el sector más 'golpeado' en el primer trimestre de este 2021*. El Universo . <https://www.pressreader.com/ecuador/el-universo/20210705/281479279403390>
- Servicio de Rentas Internas. (2022, enero 1). *Régimen Simplificado para Emprendedores y Negocios Populares (RIMPE)*. SRI.
<https://www.sri.gob.ec/rimpe>
- Steffens, G., & Cadiat, A. (2016, abril 11). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. 50Minutos.es.

Anexo 1. Modelo Canvas

Aliados Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación con Clientes	Segmento de Clientes
Proveedores principales	Asesoramiento acabados de la construcción	Productos y servicios de calidad	Servicio personalizado	Consumidores de estatus social medio
Proveedores secundarios	Asesoramiento servicios de bienes raíces	Productos acorde a la tendencia del mercado	Atención Cordial	Precios flexibles y de calidad
Marcas representativas	Solución de problemas	Preciso accesibles Atención al cliente		
	Recursos Claves		Canales	
	Tienda de exhibición Personal capacitado Servicio de entrega		Instalaciones propias Redes sociales Página Web de proveedores Recomendaciones de clientes	
Costos		Ingresos		
Sueldos Impuestos Servicios básicos	Publicidad	Ventas de revestimientos y complementos Venta de servicios de bienes raíces Venta de lotes de terrenos y casas		

Anexo 2. Resumen Entrevistas

- **Clientes.**

- 1. ¿Cuál es su perspectiva sobre el sector de la construcción y los bienes raíces en la ciudad de Machachi?**

Machachi al estar a una corta distancia del sur de Quito la perspectiva de la relación de gustos, preferencias y precios es similar, las personas en la actualidad y con poca liquidez tratan de ahorrar en cada uno de sus consumos, sea de productos o servicios. En esa razón su principal razón para escoger un producto o servicio es el precio.

Las personas después de haber afrontado una pandemia que provoco problemas económicos el sector de la construcción fue uno de los más afectados, inclusive tomando decisiones decisivas para su permanencia en el mercado como es la culminación de contratos de trabajo siendo una causa para la crisis económica que vive el país. En este sentido las personas empezaron a tratar de vender sus bienes inmuebles a un costo menor.

- 2. ¿Cuáles son las cualidades que los clientes buscan en producto y servicios de la construcción?**

La principal cualidad que los clientes buscan en un producto es el precio, para después analizar la calidad y estética del producto o servicio.

- 3. ¿Cuál debería ser la forma de pago de los productos y servicios adquiridos?**

La forma de pago que más se utiliza en Machachi es pago de contado, peor a raíz de la pandemia por Covid 19 se repunto el pago por medio de tarjetas de débito o crédito y por transferencias.

- 4. ¿Cómo califica tu experiencia con los productos y servicios comercializados?**

Los productos que comercializa la empresa son de calidad ya que proceden de empresas reconocidas a nivel nacional y en cuanto a los servicios buscan satisfacer las necesidades de los clientes.

- 5. ¿Considerando tu experiencia con nosotros, hay la posibilidad de recomendar a nuestra empresa con un familiar o amigo?**

Conociendo la calidad de los productos y servicios que se comercializa en la empresa es totalmente recomendable por la atención brindada y la experiencia que tiene como cliente al visitar CBL&L

6. ¿Cuál de las siguientes áreas te gustaría que mejore la empresas, Stock y variedad de productos y servicios, atención al cliente o tiempo de entrega?

Como empresa se debería establecer procesos que permitan agilizar el proceso de compra como la revisión de stock por medio de un sistema y luego hacer la constatación física.

- **Proveedores**

1. ¿Cuál es su perspectiva sobre el sector de la construcción y los bienes raíces en la ciudad de Machachi?

Machachi es una ciudad que está creciendo y poblando por personas de otras ciudades, pero al estar tan cerca de la ciudad de Quito, les hace pensar a los clientes que adquiriendo productos o servicios fuera del cantón Mejía pueden obtener un ahorro adicional.

2. ¿Según su experiencia que tan difícil es emprender en el sector de la construcción en Machachi?

Las personas en su afán de emprender por necesidad después de la enfrentar una pandemia en la ciudad de Machachi especialmente sean creado ferreterías que comercializan materiales para la construcción peor muy poco de materiales para terminados como cerámicas y porcelanatos.

Al ser Machachi una ciudad en crecimiento y teniendo en cuenta que una fuente de ingreso de esta ciudad es el dinero que envían los migrantes para la adquisición o construcción de bienes inmuebles se puede ver una oportunidad de emprender en el sector de la construcción.

3. ¿Cómo califica la trayectoria de la relación comercial con la empresa?

Desde que se ha inicio la relación comercial con la empresa CBL&L se han obtenido buenos resultados sin tener contratiempos en pagos y respeto a los lineamientos comerciales.

4. ¿Usted recomendaría a otros proveedores a mantener relaciones comerciales con CBRL&L?

Con total seguridad se recomienda a otros proveedores a mantener relaciones comerciales con CBL&L.

5. ¿Cree usted que es pertinente abastecerse de stock en las circunstancias actuales del mercado después de dos años de pandemia?

En la actualidad cuando la liquidez es escasa en las empresas es recomendable adquirir stock conforme se comporte el mercado

6. ¿Qué productos de los que usted comercializa tienen mayor rotación en la ciudad de Machachi y sus alrededores: materiales de ferretería o de acabados de la construcción?

En cuanto a materiales de acabados de la construcción, las ferreterías adquieren un en una mínima parte estos productos, ya que su público objetivo es quienes recién van a construir un inmueble.

7. ¿Cómo empresa en la actualidad cual es la principal característica que debe cumplir como cliente?

Para poder entablar una relación comercial un cliente debe tener buenas recomendaciones comerciales y brindar las garantías suficientes para el respaldo de la mercadería adquirida

- **Colaboradores**

1. Tras dos años de pandemia ¿cómo evalúa la situación del mercado de bienes raíces y de la construcción en Machachi?

El sector de la construcción fue uno de los más afectados con la pandemia y en la ciudad de no fue la excepción, después de dos años se puede visualizar un leve crecimiento de este sector, una vez eliminadas las restricciones establecidas por la emergencia sanitaria.

Los bienes raíces es un servicio que poco se utiliza en Machachi, las personas deciden comercializar sus inmuebles por su cuenta por no recurrir al pago de que demanda este servicio. Y por otro lado las personas que realizan esta actividad lo hacen únicamente como comisionista mas no como una opción de negocio.

2. ¿Cuál cree que es la principal desventaja o debilidad de la empresa?

Seguir desarrollando las actividades de una manera tradicional.

3. ¿Cuál cree que es la principal ventaja o fortaleza de la empresa?

El servicio de atención al cliente.

4. ¿Por qué razón existe fidelidad de los clientes hacia la empresa?

Por el servicio brindado en las dos actividades de la empresa y poder brindar una experiencia diferente a los clientes.

5. ¿Cree usted que la empresa puede aumentar su participación en el mercado de la ciudad de Machachi?

Si, para eso la empresa debería dejar de tener miedo al trabajar con dinero de terceros como son las instituciones financieras.

6. ¿En qué aspectos de la empresa debe mejorar para ofrecer una mejor experiencia al cliente?

En sus procesos, la empresa debería utilizar la tecnología como aliado en el desarrollo de sus actividades.

7. ¿Qué problemas ha tenido la empresa después de enfrentar dos años de pandemia?

El principal problema a inicios de la pandemia fue el tema de liquidez, debido a las restricciones económicas, el nivel de ventas descendió y los proveedores no fueron un apoyo para el tiempo de crisis.

Otro problema que tuvo que enfrentar la empresa es una deficiente propuesta de marketing.

Problemas económicos nacionales que afectan directamente a las actividades de la empresa.