

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO CON
SU IMPLEMENTACIÓN A TRES MESES PARA LA EMPRESA
TRUCK PARTES Y SERVICIOS

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

PAOLA ALEXANDRA VACA ANDRADE
DIRECTOR: ING. RODRIGO SALTOS, MBA.

QUITO, JUNIO 2016

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

ING. RODRIGO SALTOS, MBA.

INFORMANTES:

ING. DAVID HIDALGO MGTR.

ING. RAMIRO SORIA

DEDICATORIA

El presente trabajo lo dedico a Dios por haberme bendecido durante toda mi vida, siendo mi fortaleza en cada adversidad. A mi familia, a mi enamorado, a amigas y amigos por todo el apoyo prestado durante esta etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por cuidarme y guiarme en todo momento.

A mis papás Washington y Rosita por el gran apoyo que me dieron, a mi hermano Juan por cuidarme siempre.

A mi tía Judith por sus consejos en los momentos necesarios.

A mi profesor y director Rodrigo por ser un gran docente y guía durante el desarrollo de mi tesis.

A Eduardo quien me prestó todo su apoyo para terminar este trabajo.

A mis amigas Sylvi y Stefy por cada momento compartido en la universidad.

A mi amigo Luis quien siempre estuvo alentándome a terminar mi tesis.

INDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCION, 1

1. GENERALIDADES, 2

- 1.1. ANTECEDENTES, 2
- 1.2. LA EMPRESA, 5
 - 1.2.1. Ubicación, 6
 - 1.2.2. Productos y Servicios, 8
- 1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL, 9
- 1.4. BASE FILOSÓFICA, 9
- 1.5. PROBLEMÁTICA (DIAGRAMA DE ISHIKAWA), 9
- 1.6. OBJETIVOS DE ESTUDIO, 11
 - 1.6.1. Objetivo general, 11
 - 1.6.2. Objetivos específicos, 11
- 1.7. MARCO REFERENCIAL, 11
 - 1.7.1. Marco teórico, 11
 - 1.7.2. Marco conceptual, 27

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO, 30

- 2.1. ANÁLISIS EXTERNO – MACROAMBIENTE, 30
 - 2.1.1. Factor Económico, 30
 - 2.1.2. Factor Político Legal, 37
 - 2.1.3. Factor Social, 44
 - 2.1.4. Factor Tecnológico, 47
- 2.2. ANÁLISIS EXTERNO – MICROAMBIENTE, 49
 - 2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores, 49
 - 2.2.2. Poder de negociación de los proveedores, 50
 - 2.2.3. Poder de negociación de los compradores, 51
 - 2.2.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos, 52
 - 2.2.5. Rivalidad entre los competidores, 52
 - 2.2.6. Ponderación de las 5 fuerzas de Porter, 53
- 2.3. ANÁLISIS INTERNO, 54
 - 2.3.1. Actividades primarias, 55
 - 2.3.1.1. Logística de entrada, 55
 - 2.3.1.2. Operaciones, 55
 - 2.3.1.3. Logística de salida, 55
 - 2.3.1.4. Marketing y ventas, 56
 - 2.3.1.5. Servicio, 56
 - 2.3.2. Actividades de apoyo, 56
 - 2.3.2.1. Aprovisionamiento, 56
 - 2.3.2.2. Desarrollo tecnológico, 57
 - 2.3.2.3. Gestión de los recursos humanos, 57

2.3.2.4.	Infraestructura de la empresa,	58
2.3.3.	Ponderación de la cadena de valor,	58
2.4.	ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA EMPRESA TRUCK PARTES Y SERVICIOS,	62
2.4.1.	Análisis horizontal balance general,	63
2.4.2.	Análisis vertical balance general,	65
2.4.3.	Análisis horizontal estado de resultados,	66
2.4.4.	Análisis vertical estado de resultados,	68
2.4.5.	Razón de liquidez,	69
2.4.6.	Razones de solvencia,	70
2.4.7.	Razones de eficiencia,	71
2.4.8.	Razones de rentabilidad,	72
2.4.9.	Resumen del análisis financiero,	73
2.5.	ANÁLISIS FODA,	74
2.5.1.	Calificación de los factores FODA,	77
2.5.2.	Matriz FODA,	81
2.5.3.	Estrategias en base a la Matriz FODA,	83
3.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO,	84
3.1.	FILOSOFIA CORPORATIVA,	84
3.1.1.	Visión,	84
3.1.2.	Misión,	84
3.1.3.	Valores,	84
3.1.4.	Cultura organizacional,	86
3.1.5.	Políticas Organizacionales,	87
3.1.6.	Organigrama,	87
3.1.7.	Descripción de funciones y responsabilidades,	88
3.2.	OBJETIVOS	91
3.2.1.	Objetivo corporativo,	92
3.2.2.	Objetivos específicos,	92
3.2.3.	Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card),	93
3.3.	ESTRATEGIAS,	97
3.3.1.	Estrategia corporativa,	97
3.3.1.1.	Definición del negocio,	97
3.3.1.2.	Estrategias de cartera de negocios,	99
3.3.1.3.	Estrategias competitivas genéricas,	102
3.3.1.4.	Estrategias de crecimiento,	104
3.3.2.	Estrategias funcionales,	106
3.4.	PLAN DE ACCIÓN,	108
3.4.1.	Matriz de priorización de Holmes,	109
4.	IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO – OPERATIVO Y DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS,	112
4.1.	SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO,	112
4.2.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS,	113
4.3.	EVALUACION DE ESTRATEGIAS,	116
5.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES,	119

- 5.1. CONCLUSIONES, 119
- 5.2. RECOMENDACIONES, 120

BIOGRAFIA, 122

ANEXOS, 126

INDICE DE FIGURAS

- Figura 1. Croquis de localización de oficina TRUCK PARTES Y SERVICIOS, 7**
- Figura 2. Croquis de localización de taller TRUCK PARTES Y SERVICIOS, 8**
- Figura 3. Diagrama de Ishikawa, 10**
- Figura 4. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, 15**
- Figura 5. Cadena de Valor de Michael Porter, 23**
- Figura 6. Balanza comercial total del Ecuador Millones USD FOB, 36**
- Figura 7. Autoidentificación según su cultura y costumbres población ecuatoriana, 45**
- Figura 8. Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo, 46**
- Figura 9. Cadena de valor de la empresa Truck Partes y Servicios, 61**
- Figura 10. Organigrama, 88**
- Figura 11. Mapa estratégico, 95**
- Figura 12. Cuadro de Mando Integral, 96**
- Figura 13. Matriz de Ansoff, 99**
- Figura 14. Matriz de Priorización de Holmes, 110**
- Figura 15. Plan de capacitación anual 2016, 114**
- Figura 16. Matriz de evaluación de estrategias para la empresa Truck Partes y Servicios, 117**

INDICE DE TABLAS

- Tabla 1. Inflación del Ecuador 2008-2015, 31**
- Tabla 2. Tasa de Interés Activa del Ecuador 2008-2015, 33**
- Tabla 3. Tasa de Interés Pasiva del Ecuador 2008-2015, 34**
- Tabla 4. Tasa de crecimiento anual del PIB Ecuatoriano 2008-2015, 35**
- Tabla 5. Ponderación 5 fuerzas de Portes para el subsector de carrocería y transporte – metalmecánica, 54**
- Tabla 6. Matriz de valor de la empresa Truck Partes y Servicios, 59**
- Tabla 7. Ponderación de la matriz de valor de la empresa Truck Partes y Servicios (actividades principales), 59**
- Tabla 8. Ponderación de la matriz de valor de la empresa Truck Partes y Servicios (actividades de apoyo), 60**
- Tabla 9. Análisis horizontal balance general, 64**
- Tabla 10. Análisis vertical balance general, 65**
- Tabla 11. Análisis horizontal estado de resultados, 67**
- Tabla 12. Análisis vertical estado de resultados, 68**
- Tabla 13. Calificación factores FODA, 77**
- Tabla 14. Puntuación fortalezas, 78**
- Tabla 15. Puntuación oportunidades, 79**
- Tabla 16. Puntuación debilidades, 80**
- Tabla 17. Puntuación amenazas, 81**
- Tabla 18. Matriz FODA, 82**
- Tabla 19. Definición del negocio de Truck Partes y Servicios, 98**
- Tabla 20. Ofertas de software contables, 115**
- Tabla 21. Contactos potenciales clientes, 116**

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1: FICHAS DE OBSERVACIÓN

**ANEXO 2: ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA TRUCK PARTES Y
SERVICIOS**

**ANEXO 3: LISTA DE ASISTENCIA SOCIALIZACIÓN DEL PLAN
ESTRATEGICO Y OPERATIVO.**

ANEXO 4: CARTELES CON EL ESCRITO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

**ANEXO 5: PAGINA WEB – MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y CULTURA
ORGANIZACIONAL EMPRESA TRUCK PARTES Y SERVICIOS.**

**ANEXO 6: PÁGINA WEB – PRODUCTOS Y SERVICIOS TRUCK PARTES Y
SERVICIOS**

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación busca elaborar el plan estratégico y operativo para la empresa Truck Partes y Servicios domiciliada en la ciudad de Quito, para así mejorar su gestión administrativa y sus procesos internos, así también proporcionar una herramienta para el desarrollo y crecimiento de la misma.

El trabajo cuenta con cinco capítulos, el primer capítulo abarca la información general de la empresa, los objetivos de estudio y el marco referencial, que darán el punto de partida al trabajo de investigación.

El segundo capítulo consta del análisis externo, interno y financiero, para la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tiene la empresa, para así definir la matriz FODA y formular las estrategias para la empresa.

El capítulo tres contiene la definición de la misión, visión, valores, objetivos, estrategias y plan de acción, dando así estructura a la filosofía corporativa y definiendo la dirección de la empresa.

El capítulo 4 comprende toda la parte de implementación del plan estratégico como son la socialización, el desarrollo de estrategias y la evaluación de las mismas.

Finalmente, el capítulo 5 contiene las conclusiones y recomendaciones que han resultado de la investigación, alineadas con los objetivos del trabajo de estudio, para que la empresa tome en cuenta y tome las acciones que más convenientes.

INTRODUCCION

La planificación estratégica es un proceso a través del cual la organización define sus objetivos de mediano y largo plazo, identifica metas y objetivos cuantitativos, desarrolla estrategias para alcanzar dichos objetivos y localiza recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a donde se quiere llegar a través del tiempo. El propósito de la planeación estratégica es posibilitar un desarrollo coherente de las organizaciones, que permita coordinar las acciones de las diferentes subunidades mediante criterios unificados que resuelvan conflictos de interés y que provean suficiente claridad a todos los estamentos de la empresa sobre los objetivos que persiguen y los métodos escogidos por ellos.

En el Ecuador muchas pequeñas empresas no cuentan con un plan estratégico por lo que estas tienden a ser ineficientes e ineficaces y no crecen dentro del sector al que pertenecen.

En presente trabajo se analizará la situación actual de la empresa Truck Partes y Servicios, una pequeña empresa que no cuenta con una planificación estratégica operativa, tras el análisis se desarrollará un plan estratégico operativo, otorgándole así una dirección para el mejoramiento de sus actividades, se determinaran estrategias para el cumplimiento de los objetivos fijados, para que así la empresa continúe con su desarrollo dentro del sector de la metalmecánica.

1. GENERALIDADES

1.1. ANTECEDENTES

La economía de un país se divide en tres sectores económicos: sector primario o agropecuario, sector secundario o industrial, y sector terciario o de servicios.

Dentro del sector industrial (secundario) se encuentran dos subsectores: el de extracción que se refiere a la extracción minera y de petróleo, y el de transformación que engloba toda actividad de modificación de materias primas para la elaboración de nuevos productos. (Subgerencia Cultural del Banco de la República, 2015).

En Ecuador las actividades de transformación de materias primas han ido creciendo en los últimos años, con un especial desarrollo en el sector de la metalmecánica siendo esta un proceso de diseño y fabricación de estructuras metálicas, con procesos que pueden ser muy complejos, ya que implica un conjunto de diversas acciones donde se utilizan productos de la siderurgia con algún tipo de transformación, ensamblaje o reparación. (PRO ECUADOR, 2013)

Gracias al sector metalmecánico 23,600 personas tienen empleo directo y ha generado 50,000 empleos indirectos en Ecuador, por eso metalmecánica ha sido reconocido como sector prioritario para el país, es un sector transversal por la influencia que tiene sobre muchas aéreas productivas e industriales, ya que es

proveedor de productos para maquinarias, construcción, carrocerías, automotriz, etc. Según el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). El sector de metalmecánica representa el 14% del PIB y ha tenido un crecimiento promedio anual de 7% desde el 2000 hasta el 2011. El Encadenamiento Productivo es el mayor indicador del sector ya que permite ver la relación a largo plazo que establece con los demás sectores industriales, el cual da como resultado que el consumo intermedio de acero es del 65%, superior al de la industria manufacturera con el 59%, y ha hecho que Ecuador sea conocido por la calidad de los productos en metalmecánica, llegando de enero a julio del 2013 a exportar USD 70 millones a Colombia, Venezuela, Perú, China y Estados Unidos (PRO ECUADOR, 2013).

La industria de metalmecánica se divide en términos generales en varios subsectores:

- Metálicas básicas.
- Productos metálicos.
- Maquinarias no eléctricas.
- Maquinarias eléctricas.
- Material de transporte y carrocería.
- Bienes de capital.

Dentro de los subsectores indicados, se destacan los siguientes productos ecuatorianos del sector metalmecánico:

- Cubiertas metálicas.
- Tuberías.
- Perfiles estructurales.

- Perfiles laminados.
- Invernaderos viales.
- Sistemas metálicos.
- Varilla de construcción.
- Alcantarillas.
- Productos viales.
- Señalización.
- Línea blanca.

Adicionalmente, los productos del sector metalmeccánico también son insumos para la elaboración de maquinarias y equipo para el sector petrolero, eléctrico y agroindustria en general.

La industria y servicios de metalmeccánica constituyen una base fundamental en la cadena productiva del país, por su alto valor agregado, componentes tecnológicos y su articulación con diversos sectores industriales tales como alimenticio, textil y confecciones, maderero, entre otros. Según el Instituto de Promoción de Exportaciones e Inversores, el sector de metalmeccánico es un pilar fundamental en el desarrollo de proyectos estratégicos y gran generador de empleo ya que necesita de operarios, mecánicos, técnicos, herreros, soldadores, electricistas, torneros e ingenieros en su cadena productiva.

Por todo esto en el país se han puesto en marcha varios negocios en los últimos años, se han creado empresas grandes, medianas y pequeñas que ofrecen una diversidad de productos y servicios dentro de la rama de la metalmeccánica, ya sea

desde producción de insumos como son tornillos, varillas, placas; hasta la elaboración de estructuras metálicas como torres de telecomunicaciones, castillos botelleros, plataformas petroleras. Además del crecimiento de los demás sectores industriales que necesitan proveedores de productos y servicios de metalmecánica para realizar estructuras metálicas para su infraestructura, para el transporte de sus productos y a su vez para el mantenimiento de los mismos, ha permitido que esta industria vaya creciendo y el mercado tenga mayor oferta y demandada de este tipo de productos y servicios

Frente a esta gran oportunidad dentro del sector metalmecánico se ha venido dando la necesidad de diseñar un plan estratégico y operativo para la empresa Truck Partes y Servicios asociada a este sector en la rama de material de transporte y carrocería; para que así la empresa tenga objetivos claros que pueda llegar a alcanzarlos y a su vez pueda ser más competitiva dentro el mercado.

1.2. LA EMPRESA

TRUCK PARTES Y SERVICIOS nace en el 2008 en manos del Ing. Washington Vaca con ayuda de su amigo el Sr. Ángel Chávez, como un negocio dedicado a actividades de metalmecánica pesada, venta de partes y piezas de vehículos automotrices, construcción y mantenimiento de estructuras metálicas. Este negocio se emprendió a raíz de que el Ing. Vaca dejó su empleo, dándosele la oportunidad de ser proveedor de productos y servicios para la misma empresa donde laboró. Gracias a la eficiencia y eficacia en su trabajo, calidad en atención y servicio al

cliente, otras empresas empezaron a contactarlo. Esto hizo que las actividades económicas crecieran y que el mencionado ingeniero haga un aporte de capital adicional para la adquisición de maquinaria, instrumentos de trabajo, materia prima en pos de satisfacer los estándares de exigencias de sus clientes. Hoy en día es un contribuyente obligado a llevar contabilidad, abrió campo de trabajo para obreros metalmecánicos siendo así participe del desarrollo del país con su pequeña empresa TRUCK PARTES Y SERVICIOS.

La empresa por la misma formación académica de su dueño tiene un alto estándar de calidad en cuanto a trabajos de metalmecánica y la provisión de repuestos y partes automotrices, pero es necesario tener una estructura administrativa que indique la dirección que debe tomar para poder crecer en el mercado y no estancarse como muchas lo han hecho.

1.2.1. Ubicación

La empresa TRUCK PARTES Y SERVICIOS tiene su oficina principal en la Av. América N 29-25 y Bartolomé de Las Casas, cantón Quito de la provincia de Pichincha. Ver figura 1.

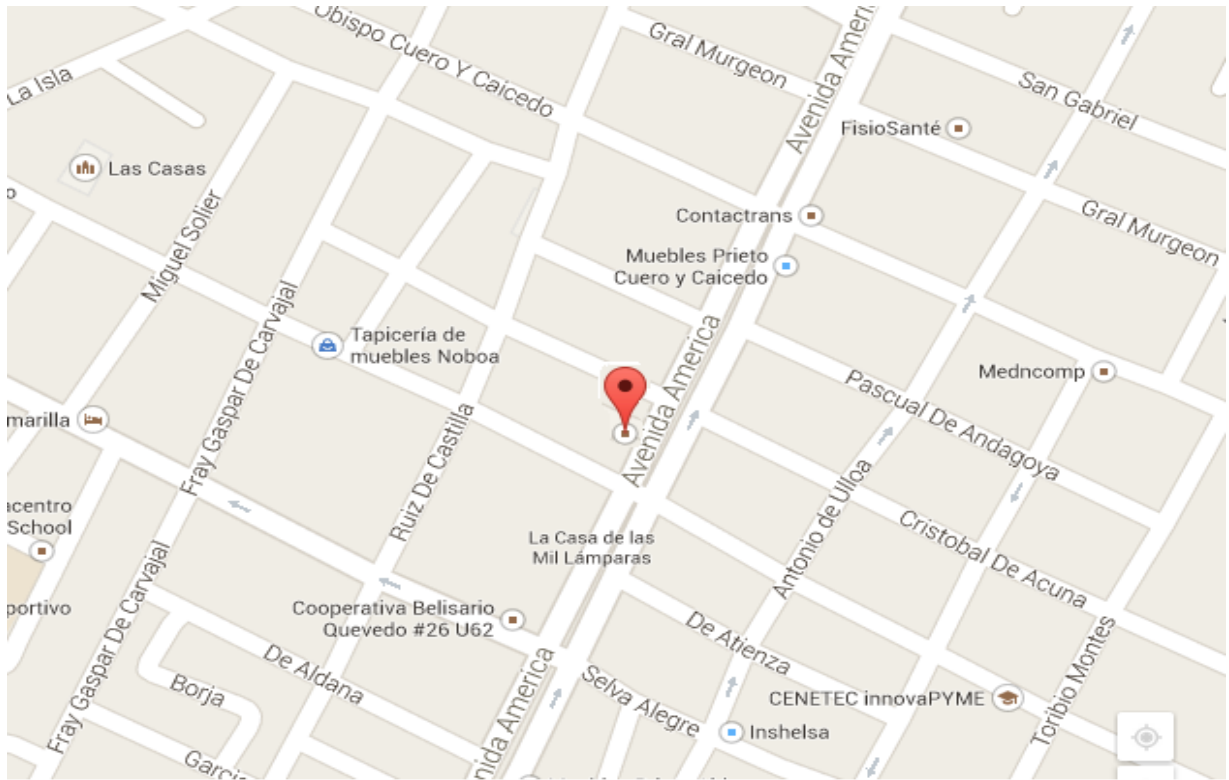


Figura 1. Croquis de localización de oficina TRUCK PARTES Y SERVICIOS

Fuente: Google Maps

El taller mecánico se encuentra ubicado en el pasaje Los Gansos S/N y Panamericana Norte Km. 14, direcciones ubicadas en el cantón Quito de la provincia Pichincha. Ver figura 2.

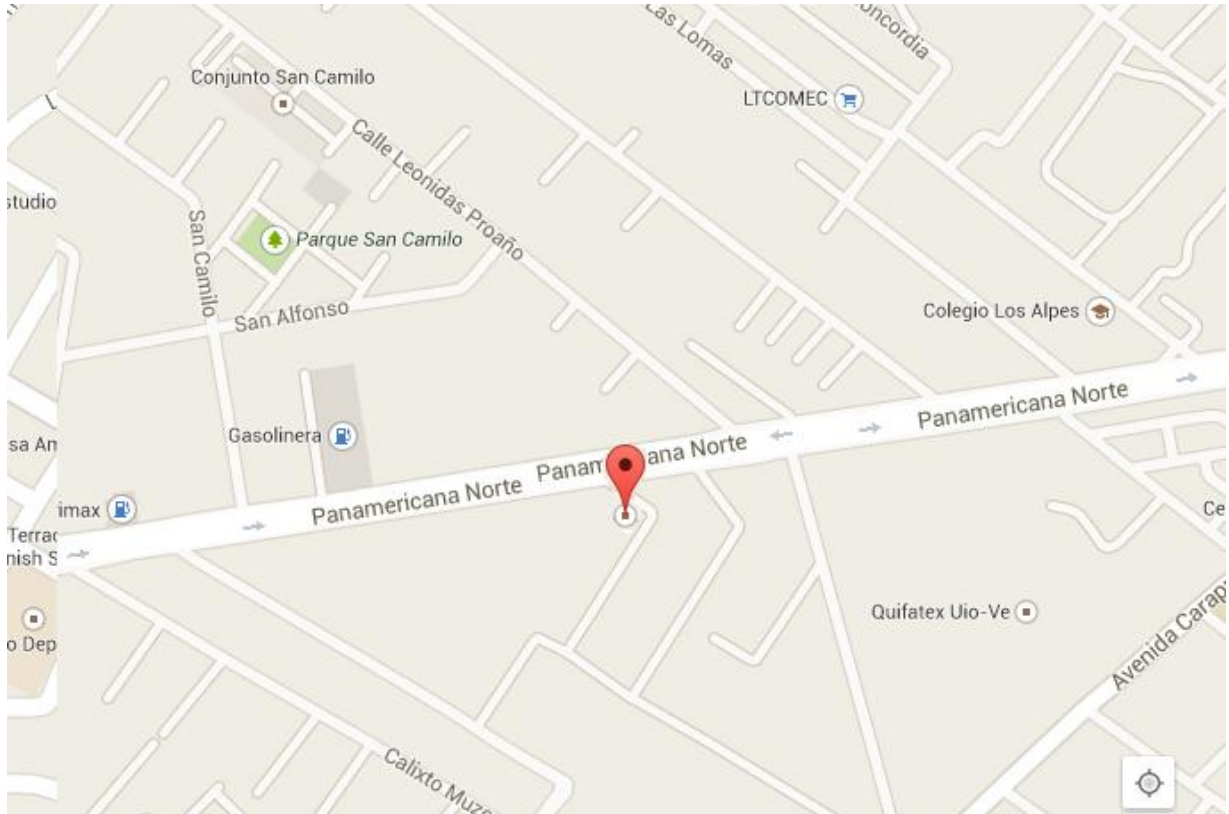


Figura 2. Croquis de localización de taller TRUCK PARTES Y SERVICIOS

Fuente: Google Maps

1.2.2. Productos y Servicios

Los principales productos y servicios de TRUCK PARTES Y SERVICIOS son: venta de repuestos y piezas automotrices, venta de repuestos para estructuras, mantenimiento de estructuras metalmecánicas, diseño y elaboración de estructuras como: plataformas, castillos botelleros, triciclos, galpones, entre otros.

1.3. CULTURA ORGANIZACIONAL

TRUCK PARTES Y SERVICIOS tiene una administración empírica, ya que su dueño a pesar de su gran formación técnica no ha desarrollado una fuerte habilidad administrativa, por esto no existe una estructura administrativa bien definida que conste en un documento formal.

1.4. BASE FILOSÓFICA

La empresa no tiene filosofía organizacional definida, pero los principios bajo los que su dueño trabaja son: entregar un servicio de calidad, esto implica la entrega a tiempo de sus productos y servicios, entrega de productos bajo estándares solicitados por el cliente, atención oportuna a los requerimientos de sus clientes, atención post venta. Es necesario que estos principios sean transmitidos a los colaboradores.

1.5. PROBLEMÁTICA (DIAGRAMA DE ISHIKAWA)

La empresa Truck Partes y servicios no cuentan con un direccionamiento estratégico por lo que se ha analizado las causas por lo que esto ocurre, mediante el diagrama de Ishikawa. Ver figura 3.



Figura 3. Diagrama de Ishikawa

Fuente: Investigación autor, análisis de los problemas que afectan a la planeación estratégica de la empresa TRUCK PARTES Y SERVICIOS

La información para la identificación de los problemas que afectan a la empresa se la recolecto mediante la observación y registradas en tarjetas de observación, ver anexo 1.

1.6. OBJETIVOS DE ESTUDIO

1.6.1. Objetivo general

Diseñar y desarrollar un plan estratégico y operativo para mejorar la gestión administrativa y entregarle un direccionamiento estratégico a la empresa Truck Partes y Servicios.

1.6.2. Objetivos específicos

- ❖ Formular estrategias que se ajusten a las necesidades y tamaño de la empresa.
- ❖ Guiar al Ing. Washington Vaca en la implementación del plan estratégico.
- ❖ Definir indicadores de gestión para medir el rendimiento de la empresa.
- ❖ Implementar el plan estratégico a 3 meses.

1.7. MARCO REFERENCIAL

1.7.1. Marco teórico

Se analizará la estructura del plan estratégico para sustento teórico del presente trabajo.

Al hablar de plan estratégico de la empresa nos referimos al plan maestro en el que la alta dirección recoge decisiones estratégicas que se adoptan

en el momento que ha realizado la reflexión estratégica, en referencia a lo que hará en los próximos 3 años, para que la empresa sea competitiva y permita satisfacer las expectativas de sus stakeholders (Sainz, 2012, pág. 39).

Por lo tanto, se entiende que el plan estratégico son las decisiones que la alta dirección de una empresa toma para ser más competitiva a lo largo del tiempo tras el análisis de varios factores y el uso de un método para obtener así las mejores estrategias.

Podemos decir que realizar un plan estratégico equivale a:

- Prever lo que puede suceder en el mercado.
- Preparar alternativas para direccionar el negocio.
- Fijar objetivos realistas.

La planificación permite a las organizaciones la construcción de su propio futuro, porque ya no solo es necesario mirar hacia el futuro sino también es necesario establecer los medios necesarios para la construcción de ese futuro.

Tras este análisis realizar un plan estratégico es importante porque mediante las funciones de análisis, planificación, organización, ejecución y control se alcanza una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y fuerte frente a la competencia (Sainz, 2012, pág. 43).

Si un plan estratégico es realizado de forma sistemática proporciona las siguientes ventajas:

- Mejora la coordinación de las actividades
- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar
- Aumenta la predisposición y preparación de las empresas para el cambio
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa
- Mejora la comunicación
- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática en el futuro
- Los recursos disponibles se pueden ajustar mejor a las oportunidades.
- El plan proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos sobre la inversión. (McDonald, 1994)

El proceso de planificación estratégica debe ser adaptado al tamaño de la empresa porque no van a ser los mismos pasos para una empresa grande que para una empresa pequeña. En este caso revisaremos el proceso de planificación estratégica para una empresa pequeña, es realizar el plan estratégico cada tres o 5 años y el plan de gestión anual.

Sainz (2012) indica que tomando el primer paso de la planificación estratégica analizaremos como se realiza el plan estratégico. El plan estratégico está conformado por las siguientes fases:

- Primera fase: Análisis de la situación, tanto externa como interna
- Segunda fase: Diagnóstico de la situación, elaborado a partir del análisis FODA y la matriz de posición competitiva.
- Tercera fase: Sistema de objetivos corporativos, donde se recogen decisiones estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos.
- Cuarta fase: Elección de las estrategias, tanto de las corporativas como de las competitivas y funcionales.

- Quinta fase: Decisiones operativas: planes de acción, priorización, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control. (pág. 58)

Primera fase

La primera fase está compuesta por el análisis externo e interno de la empresa. Para el análisis de la situación externa se debe contemplar los siguientes tipos de análisis:

- ❖ Análisis del entorno: En este se examinan el impacto que tienen los factores externos que están fuera del control de nuestra empresa como: factores económicos, tecnológicos, políticos, legislativos y sociales.
- ❖ Análisis del sector: Se lo realiza para conocer el grado de competitividad del sector en el que se mueve la empresa acompañado con el análisis de las fuerzas competitivas de Porter.

La metodología de las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter permite analizar un sector o industria a través de la identificación de 5 fuerzas competitivas. Estas fuerzas son: Ver figura 4.

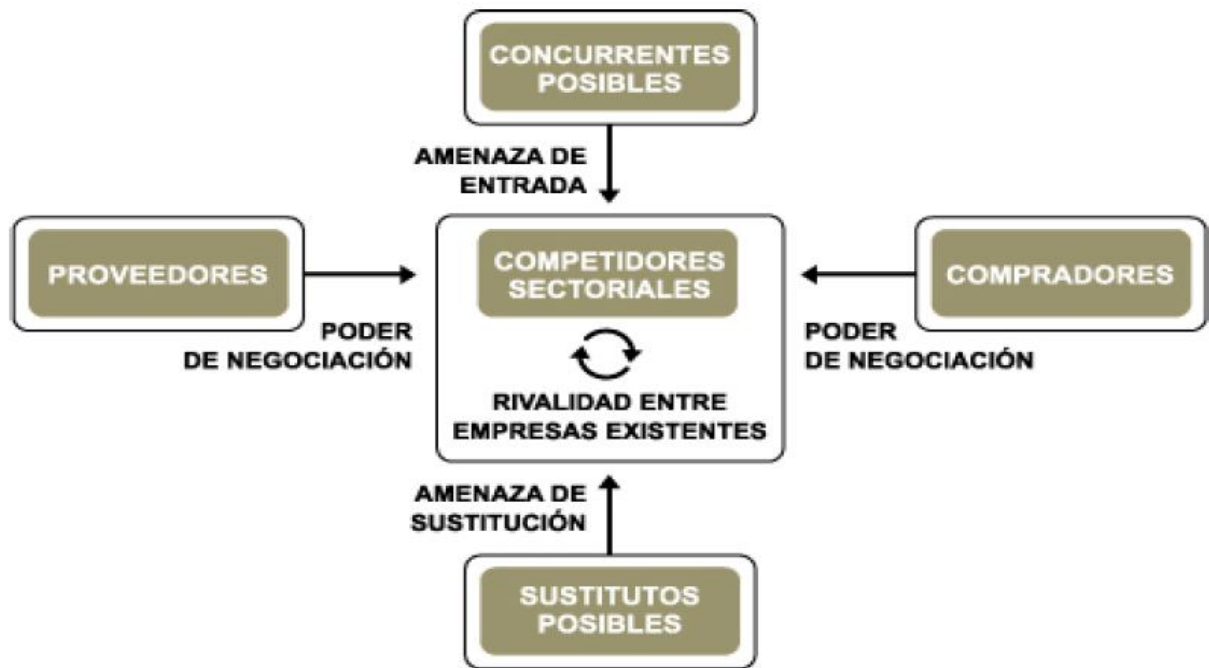


Figura 4. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter

Fuente: IE Business School.

- Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Se refiere a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto. Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

La entrada de nuevos competidores ejerce una presión en los actuales participantes ya que tienen nuevas capacidades y un deseo de participación en el mercado, a su vez pone límites a la rentabilidad del sector ya que existen más competidores.

Las barreras de entrada y la reacción de los competidores antiguos pueden determinar si un nuevo competidor decide entrar en la competencia. Si las barreras de entrada son bajas y no existe mayor reacción de los actores establecidos la amenaza de la entrada de un nuevo competidor será alta, por el contrario, si las barreras de entrada son altas y existe una fuerte reacción por parte de los actores establecidos esta amenaza será baja.

Las barreras de entrada son ventajas para los competidores antiguos de un sector ya que estos ya están establecidos. Estas barreras son las siguientes:

- Economías a escala, las empresas que producen en grandes volúmenes disfrutan de costos más bajos por unidad, para los nuevos competidores no es fácil tomar la decisión de ingresar con esta barrera ya que pueden arriesgarse a producir a baja escala aceptando un alto costo unitario pero compensado por una baja inversión inicial o por otro lado entrar con una producción a gran escala, pero corriendo el riesgo que la mayoría de producción no se venda hasta ganar espacio en el mercado.
- Diferenciación de productos e identificación de marcas, los actores establecidos tienen una ventaja sobre los nuevos competidores que es el reconocimiento de la marca y la fidelidad de sus clientes, en este caso los productos de los competidores

antiguos gozan de una diferenciación, que hasta puede justificar un precio más alto que los competidores nuevos. Para los nuevos competidores, los obstáculos principales serán conseguir nuevos clientes y la fidelidad de los mismos, este último implica tiempo, esfuerzo y dinero.

- Acceso a los canales de distribución, los actores establecidos tienen una red de distribución muy bien determinada, por lo que los nuevos competidores deben abrirse paso en los distintos canales de distribución y muchas veces establecer su propia red de distribución.
- Requisitos de Capital, para competir dentro de un sector muchas veces se necesita un gran aporte de capital ya sea para la construcción de instalaciones, una gran campaña de marketing o cubrir los costos iniciales. Esto no solo es para los nuevos competidores sino también para los ya existentes.
- Ventajas en costos independientemente de las economías de escala, por ejemplo, está la especialización de los activos, ya que en ciertos sectores hay equipos que únicamente pueden ser utilizados para fabricar un solo producto, por lo que si un nuevo competidor fracasa será muy difícil que pueda vender el activo. Otra ventaja para los competidores actuales es la experiencia, ya que ellos han aprendido a producir sus productos con un menor

costo, pero este conocimiento para que sea ventaja no debe estar fácilmente disponible (fuga de cerebros). Y por último las patentes pueden ser una barrera eficaz para impedir la entrada a nuevos competidores ya que impiden el uso de ideas y conocimientos.

- Represalias que pueden tener los competidores antiguos con los nuevos pueden hacer que estos últimos piensen muy bien si la decisión de entrar al mercado es la correcta, ya que los competidores antiguos pueden dedicarse a la lucha hasta que el nuevo competidor se vaya, y lo pueden hacer por mucho tiempo.
- Política Gubernamental pueden obstaculizar o promover la entrada de nuevos participantes en un sector, estas políticas pueden incluir requerimiento de permisos de funcionamiento, restricciones a inversiones extranjeras, reglamentos medioambientales, entre otros. Pero también puede incluir incentivos para los emprendimientos o subsidios para ciertos sectores.
- Poder de negociación de los proveedores:
Se refiere al poder con que cuentan los proveedores de la industria para aumentar sus precios y aumentar sus utilidades a su conveniencia. Un grupo de proveedores tiene mayor poder cuando:

- Este está mayormente concentrado en el sector al que provee.
- No depende fundamentalmente de un solo sector, sino que sus productos son usados en varios sectores.
- A los participantes de un sector les resulta muy costoso cambiar de proveedor, por lo que se quedan con uno en específico que tiene mayor poder en la negociación.
- Los proveedores tienen productos diferenciados, que pueden contar con una calidad mayor o una característica específica que hace la diferencia.
- No es fácil cambiar de proveedor ya que no se tiene un sustituto para el producto necesario, esto quiere decir que no es muy sencillo cambiar de proveedor si no se tiene otro producto que pueda cumplir con la misma finalidad.
- Un proveedor es un potencial nuevo competidor que puede contar con más ventajas; un proveedor puede querer entrar a competir en el sector si este ve que se tiene una buena rentabilidad en el mismo.

- Poder de negociación de los compradores:

Se refiere al poder con que cuentan los clientes de la industria para forzar a sus proveedores a bajar precios y a apegarse a sus diferentes condiciones. Ellos tienen el poder de hacer pelear a los participantes de un sector para su propio beneficio. Un grupo de clientes tiene mayor poder cuando:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes grandes en comparación a la producción de un proveedor, por lo que este por sus grandes compras puede pedir descuentos por cantidad entre otras.
- Los productos de un sector son estandarizados y sin mayor diferenciación, si en un sector existe un producto que no cuenta con especificaciones o características especiales, el cliente puede tomar ventaja de esto y puede comenzar una lucha entre los participantes de un sector, quien le ofrece el mejor precio.
- Un cliente podría ser un potencial nuevo competidor si este cree que puede disminuir costos, cuando un cliente nota que podría reducir sus costos si fuese productor de un insumo necesario para su producto final.

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Se refiere a productos de otros sectores que pueden satisfacer básicamente las necesidades de los clientes, por lo que estos pueden ser un competidor en potencia, los sustitutos pueden ser muy diferentes del producto original del sector en cuestión por lo que suelen muchas veces ser imperceptibles. El poder de los sustitutos es alto cuando:

- El sustituto ofrece una mejor compensación de precios y desempeño frente al producto del sector, es cuando el producto sustituto ofrece mayores beneficios al cliente y este puede decidir si cambiar el producto del sector por el sustituto.
- El costo de cambiar a un sustituto es bajo, si el precio del sustituto es más bajo y cambiarse a este no implica mayor riesgo o costos adicionales, los clientes preferirán cambiarse al sustituto.

- Rivalidad entre los competidores:

Es la capacidad de competencia que tiene cada participante del sector, esta competencia adopta varias formas desde descuentos, campañas publicitarias hasta nuevos productos y mejoramiento en el servicio.

Una rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios y estos son de igual tamaño y potencia

- El crecimiento del sector es lento
- Los competidores desean ser líderes en el sector
- Los costos fijos son altos
- Se tiene mucho que ganar o perder en un sector
- Las barreras de salida son altas como, por ejemplo: se tiene un equipo especializado que solo puede ser usado para generar un producto de un solo sector, los costos fijos de salida son altos, las barreras emocionales, las restricciones gubernamentales y sociales.

Las estrategias exitosas se fundamentan en un buen entendimiento del entorno competitivo o sector. (Allen & Gorgeon, 2008).

- ❖ **Análisis interno:** Este permite descubrir cuáles son las debilidades y potencialidades de una empresa. Este análisis se concentra en las diferentes áreas de la empresa que aportan valor a los productos y servicios comercializados, sobre la situación interna se tiene total poder y control. Para esto se utilizará el análisis de la cadena de valor de Michael Porter.

La metodología de la cadena de valor permite facilitar el análisis interno de una empresa y descubrir cuál es su ventaja competitiva. Esta metodología engloba los siguientes puntos: ver figura 5.

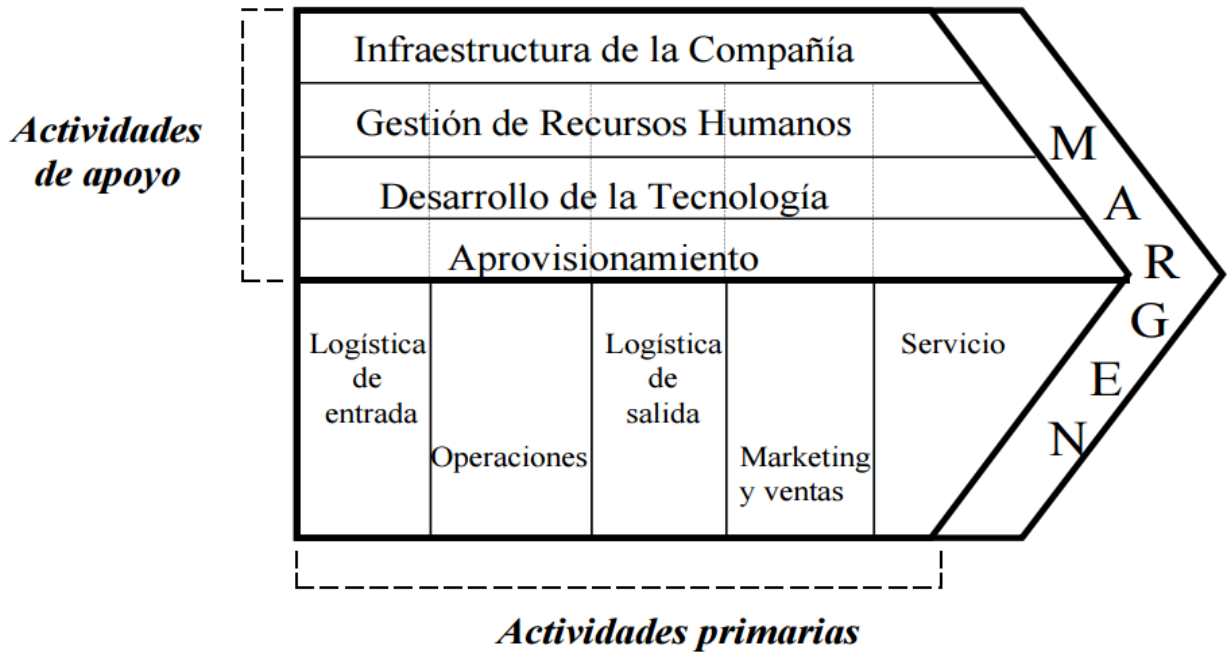


Figura 5. Cadena de Valor de Michael Porter

Fuente: IE Business School.

- **Actividades Primarias**

Son las actividades que están directamente relacionadas a la elaboración del bien.

- **Logística de entrada:** son las actividades relacionadas con el acopio, inventario y distribución interna de la materia prima; entre estas actividades se encuentran el control de inventarios, horarios de recepción y devolución de materiales, entre otros.

- Operaciones: se refiere a las actividades transformación de la materia prima en el producto final: entre estas tenemos calibración de maquinaria, control de calidad, operación, entre otras.
- Logística de salida: son las actividades relacionadas con el almacenamiento del bien final, entrega, procesamiento de las órdenes de servicio, entre otras.
- Marketing y Ventas: son las actividades relacionadas con la relación con los potenciales compradores y la provisión de medios para una fácil adquisición de los productos ofrecidos: entre estas tenemos la fuerza de ventas, promociones, políticas de precios, entre otras.
- Servicio: son las asociadas a mantener y aumentar el valor de un bien como por ejemplo la instalación, reparación y ajustes del producto.
- Actividades de Apoyo

Son las actividades que sustentan a las actividades primarias y se apoyan entre sí. (Riquelme, 2013).

 - Aprovisionamiento: esto se refiere a la función de compra de la materia prima, es decir a la relación con los proveedores, reglas de calificación, sistema de información de compras. El costo de

esta actividad puede ser poco significativo, pero de gran valor en la calidad del producto.

- Desarrollo tecnológico: cada actividad que genera valor tiene una “tecnología”, sea esta “know-how”; por lo que estas actividades están relacionadas con los esfuerzos de mejorar al bien y el proceso.
- Gestión de los recursos humanos: son todas las actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo dentro de la empresa y compensaciones.
- Infraestructura de la empresa: son las actividades de la alta dirección, planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, relaciones públicas y gestión de calidad.

La cadena de valor nos permite realizar un análisis sistemático y riguroso de las actividades mencionadas, para así comprender de mejor manera el comportamiento de los costos y de las fuentes de diferenciación. (Garralda, 2013)

Segunda Fase

Tras el análisis del ambiente externo e interno se requiere realizar el diagnóstico de la situación para extraer conclusiones y definir una estrategia

concreta. La herramienta más utilizada para el diagnóstico es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Tercera fase

En el sistema de objetivos corporativos se definen la misión, visión, valores corporativos, cultura organizacional, políticas, objetivos; para definir estrategias y tener un control y medición de las mismas gracias a la ayuda de un cuadro de mando integral.

Cuarta Fase

En la fase de estrategias corporativas se define que alcance van a tener las estrategias planteadas adaptadas al giro del negocio, priorizando en estrategias de marketing para el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el mercado también se definen las posibles alianzas estratégicas y estrategias funcionales.

Quinta Fase

En la fase de decisiones operativas se definen el plan de acción a nivel funcional, ya que es necesario que el área de operaciones tome la misma dirección de las estrategias propuestas, priorizando las acciones a tomar para que las estrategias se cumplan.

Tras cumplir todas estas fases o etapas, se llegará a tener un plan estratégico idóneo para nuestra empresa siempre que se debe diseñar, planificar, ejecutar, controlar, optimizar, este plan para obtener los mejores resultados.

1.7.2. Marco conceptual

Para la investigación que se realizará es importante definir algunos conceptos que serán utilizados a lo largo del trabajo para que no existan inconvenientes en la comprensión e interpretación. Detallamos los conceptos a continuación:

- Plataformas: Tablero horizontal que se encuentra elevado sobre el suelo y que funciona como soporte de personas o cosas.
- Metalmecánica: Procesos de corte, armado, soldadura de elementos metálicos para construir, reparar, modificar, maquinaria y equipos.
- Castillos Botelleros: Estructura metálica donde se transportan todo lo relacionado con bebidas embotelladas, como por ejemplo sodas, agua embotellada, jugos embotellados, etc.
- Galpón: Construcción relativamente grande que suele destinarse al depósito de mercaderías o maquinarias.

- Andamios: Armazón de tablonos o vigas puestos horizontalmente y sostenidos en pies derechos y puentes, o de otra manera, que sirve para colocarse encima de ella y trabajar en la construcción o reparación de edificios, pintar paredes o techos, subir o bajar estatuas u otras cosas.

- Plan estratégico: Es un programa de actuación que consiste en aclarar lo que pretendemos conseguir y cómo nos proponemos conseguirlo. Esta programación se plasma en un documento de consenso donde concretamos las grandes decisiones que van a orientar nuestra marcha hacia la gestión excelente.

- Plan operativo: Es un instrumento de gestión muy útil para cumplir objetivos y desarrollar la organización. Permite indicar las acciones que se realizarán, establecer plazos de ejecución para cada acción, definir el presupuesto necesario, y nombrar responsables de cada acción. Permite, además, realizar el seguimiento necesario a todas las acciones y evaluar la gestión anual, semestral, mensual, según se planifique.

- Ventaja Competitiva: Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

- Implementación del plan estratégico: Es la puesta en marcha en la empresa del plan estratégico desarrollado por la dirección de la empresa, para que los objetivos institucionales lleguen a cumplirse.

2. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

2.1. ANÁLISIS EXTERNO – MACROAMBIENTE

En el macro ambiente está compuesto por las fuerzas o factores que dan forma a las oportunidades o presentan una amenaza para la empresa; estos factores son:

- ❖ Factor económico.
- ❖ Factor político-legal.
- ❖ Factor social.
- ❖ Factor tecnológico.

El análisis del macro ambiente corresponde al diagnóstico de los desafíos y oportunidades que la empresa enfrenta en su diario desenvolvimiento, basándose en las mismas para ser más competitivos, proactivos, ofreciendo productos y servicios de calidad en el mercado.

2.1.1. Factor Económico

Son los elementos que afectan el poder de compra y los patrones de gasto de los consumidores dentro de un país, entre estos elementos encontramos la inflación, tasa de interés, el producto interno bruto y balanza comercial.

a. Inflación

“La inflación se da cuando el nivel general de precios de bienes y servicios finales de una economía, suben” (Krugman, 2007, pág. 151). Por lo tanto, podemos decir que la inflación es la elevación general del índice de precios por consecuencia la disminución del valor real del dinero que también llega a afectar las tasas de interés.

En Ecuador la inflación desde el año 2008 como se aprecia en la Tabla 1, no ha tenido gran variación por lo que se evidencia una cierta estabilidad también se puede tomar en cuenta que el margen se ha mantenido bajo el 10%, se puede observar que en el año 2008 la inflación alcanza el 8,83%, esto se debe a que en este año hubo torrenciales lluvias que afectaron a la producción nacional y esto hizo que la inflación aumentara.

Tabla 1. Inflación del Ecuador 2008-2015

Año	Tasa de inflación
2008	8,83
2009	4,31
2010	3,33
2011	5,41
2012	4,16
2013	2,70
2014	3,67
2015	3,38

Nota. Fuente: Banco Central del Ecuador

En conclusión, la inflación en Ecuador se mantiene estable por lo tanto los precios finales de los productos y servicios no sufren mayor variación y esto hace que el poder adquisitivo de los ecuatorianos se mantenga.

a. Tasa de Interés

“La tasa de interés es el porcentaje que se aplica a una cantidad monetaria que denominamos capital, y que equivale al monto que debe cobrarse o pagarse por prestar o pedir prestado dinero” (Ortiz, 2001, pág. 127).

Por lo tanto, podemos decir que la tasa de interés es el precio que se paga por el uso del dinero ajeno, o rendimiento que se obtiene al prestar dinero. Cuando la tasa de interés es alta se fomenta al ahorro y cuando es baja fomenta al consumo.

Tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones financieras, de acuerdo a las disposiciones del banco central y a las condiciones del mercado, cobran por los diferentes tipos de créditos otorgados a los usuarios, se dice que es activa porque es un recurso a favor de la institución que presta el dinero. En la Tabla 2, se observa que la tasa de interés activa en Ecuador es menor al 10% esto fomenta que haya un mayor consumo dentro del país al no presentar una tasa de interés activa muy alta.

Tabla 2. Tasa de Interés Activa del Ecuador 2008-2015

Año	Tasa de Interés Activa
2008	9,14
2009	9,19
2010	8,68
2011	8,17
2012	8,17
2013	8,17
2014	8,19
2015	9,12

Nota. Fuente: Banco Central del Ecuador

Tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución financiera a quien deposita dinero en dicha institución, se dice que es pasiva porque es un recurso en contra de la institución que presta el dinero ya que debe pagar un rendimiento por el dinero depositado. En la Tabla 3, se observa que la tasa de interés pasiva en Ecuador es menor al 10% esto hace que haya menor ahorro dentro del país al no presentar una tasa de interés pasiva muy alta, pero al igual que la tasa activa, la tasa pasiva durante los últimos 3 años se ha mantenido constante, esto es un buen indicador de que la economía en el país se encuentra estable.

Tabla 3. Tasa de Interés Pasiva del Ecuador 2008-2015

Año	Tasa de Interés Pasiva
2008	5,09
2009	5,24
2010	4,28
2011	4,53
2012	4,53
2013	4,53
2014	5,18
2015	5,14

Nota. Fuente: Banco Central del Ecuador

b. Producto Interno Bruto (PIB)

“El PIB es el valor del mercado de los bienes y servicios finales producidos en un país durante cierto periodo de tiempo” (Krugman, 2007, pág. 163). El PIB no solo mide el valor de la producción total, sino también la de ingresos y gasto totales. El PIB engloba tanto el consumo privado, la inversión el gasto público, la variación en existencias y las exportaciones netas (exportaciones menos importaciones). Analizaremos la tasa de crecimiento real del PIB ya que esta variable nos indica el crecimiento anual del PIB ajustado por la inflación y expresado como un porcentaje. En la Tabla 4 como se puede observar la tasa de crecimiento anual el PIB en Ecuador es positiva, en el año 2011 evidencia un gran crecimiento, pero en los dos años siguientes presenta una desaceleración en el crecimiento, pero esto se debe a que no es raro que países que tienen un crecimiento elevado entren en una etapa de

desaceleración, pero aun así Ecuador mantiene una tasa positiva. En el último año los sectores que motivaron con mayor presencia fueron la administración pública, construcción y hotelería. La industria de metalmecánica que pertenece al sector de industrias manufacturadas, también tuvo un importante aporte para el crecimiento del PIB.

Tabla 4. Tasa de crecimiento anual del PIB Ecuatoriano 2008-2015

Año	Tasa de crecimiento PIB %
2008	6,4
2009	0,6
2010	3,5
2011	7,9
2012	5,6
2013	4,6
2014	3,7
2015	0,4

Nota. Fuente: Banco Mundial

c. Balanza Comercial

“La balanza comercial es la diferencia entre las exportaciones e importaciones de bienes excluidos los servicios” (Krugman, 2007, pág. 461). Las importaciones son los gastos que las personas, empresas y gobierno hacen en bienes y servicios que se producen en otro país, las exportaciones se refieren a productos y servicios que se generan en un país y se venden a clientes de otros países. En la Figura 6, se muestra la tendencia de la balanza comercial en el Ecuador, se observa que en años

anteriores al 2008 la balanza comercial presentaba un superávit, pero a partir del 2009 y en años siguientes existe un déficit, esto quiere decir que en el Ecuador han crecido las importaciones y han disminuido las exportaciones, el gobierno ha tomado varias medidas para equilibrar la balanza comercial en el país como impulsar la producción y restringir las importaciones a través de aranceles y al aumento de impuesto a la salida de divisas, especialistas indican que a pesar del impulso para la producción, esta solo ha alimentado al mercado interno, pero los productores aún no han logrado competir en el exterior; además Ecuador no ha dejado de ser exportador de productos primarios, y estos productos son los que han mantenido a una industria “no real”. Se espera que el cambio en la matriz productiva del país se fomente la producción de productos elaborados y que estos puedan competir en el mercado exterior

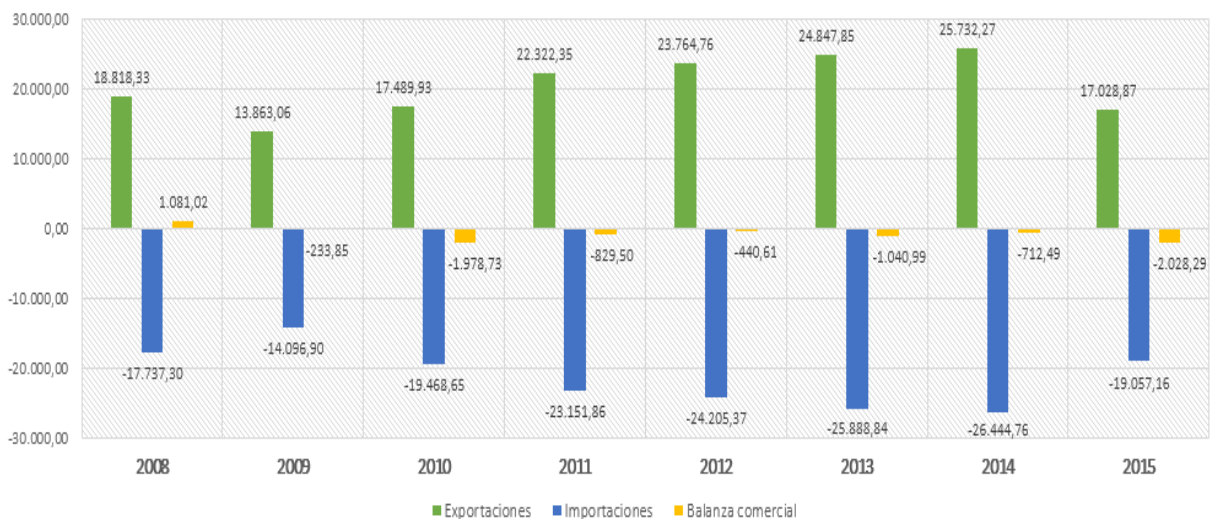


Figura 6. Balanza comercial total del Ecuador Millones USD FOB

Fuente: Banco Central del Ecuador

2.1.2. Factor Político Legal

El entorno político se refiere a que los gobiernos establecen una serie de normas que regulan las actividades de las empresas, en algunos casos las incentivan, y en otros casos las limitan, e incluso las prohíben.

En los últimos 6 años el Ecuador ha contado con una estabilidad favorable tanto a nivel político, social y económico debido a la continuidad que ha existido en el modelo de gobierno. No obstante, ha sido frente de duras críticas por parte del sector empresarial interno e inversionistas del extranjero; el gobierno ha colocado varias barreras que desmotivan a inversionistas a invertir su dinero en el Ecuador, esto ha afectado también las importaciones que tienen nuevos aranceles, restricciones a ciertos productos, impuestos más altos y otras decisiones comerciales en donde los más afectados terminan siendo los consumidores.

Pero el gobierno ecuatoriano ha dado un fuerte apoyo al desarrollo de nuevos emprendimientos. Existen varios programas, donde entidades financieras conjuntamente con el gobierno, brindan apoyo a emprendedores mediante la asignación de créditos y microcréditos con la ayuda del Banco Nacional de Fomento, la Corporación Financiera Nacional y el Banco del Estado, dichas entidades entregan la información necesaria para que se facilite el acceso a los créditos bajo ciertas condiciones establecidas en los diferentes programas.

El gobierno actual ha creado varios ministerios como el Ministerio Coordinador de Producción Empleo y Competitividad, el Ministerio de Industrias y Productividad que asesoran en la realización de planes de negocios y nuevos emprendimientos, están encargados de crear programas que fomentan la producción ecuatoriana, con esto se busca cambiar la composición de la matriz productiva del país, citando algunos de los programas que incentivan a la producción están:

- ❖ **Renova industria:** busca implementar una política industrial tendiente a facilitar la renovación de la maquinaria y equipo industrial, que permita volverla competitiva.

- ❖ **EmprendEcuador:** tiene como objetivo la creación de un Sistema Nacional de Apoyo al Emprendimiento, conformado por entidades públicas y privadas que brinde al ciudadano servicios de información, asesoría, validación de proyectos y capital para emprendimientos dinámicos.

- ❖ **Producepyme:** es un programa de cofinanciamiento creado por el Ministerio de Industrias y Productividad para apoyar y promover la competitividad de las diferentes cadenas y sectores productivos del país; a través de la asistencia técnica especializada y el acompañamiento en todos los procesos productivos de las unidades empresariales, asociativas y artesanales.

Gracias a estos programas varias empresas han renovado su maquinaria, varios emprendedores han puesto en marcha sus ideas de negocios, fomentando así la producción nacional y mejorando la calidad de los productos y servicios.

En el ámbito legal se rigen varias normativas que regulan al sector empresarial, que deben ser respetadas para poder realizar sus actividades, las entidades que regulan las actividades económicas son:

- ❖ La Superintendencia de Compañías y Valores es el organismo técnico, con autonomía administrativa y económica, que vigila y controla la organización, actividades, funcionamiento, disolución y liquidación de las compañías y otras entidades en las circunstancias y condiciones establecidas por la Ley.
- ❖ Servicios Rentas Internas es una entidad técnica y autónoma que tiene la responsabilidad de recaudar los tributos internos establecidos por Ley mediante la aplicación de la normativa vigente. Su finalidad es la de consolidar la cultura tributaria en el país a efectos de incrementar sostenidamente el cumplimiento voluntario de las obligaciones tributarias por parte de los contribuyentes.
- ❖ Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social es una entidad, cuya organización y funcionamiento se fundamenta en los principios de solidaridad, obligatoriedad, universalidad, equidad, eficiencia,

subsidiariedad y suficiencia. Se encarga de aplicar el Sistema del Seguro General Obligatorio que forma parte del sistema nacional de Seguridad Social.

Las empresas ecuatorianas deben cumplir varias obligaciones entre estas están:

- ❖ **Obtener el RUC:** El Registro Único de Contribuyentes, conocido por sus siglas como RUC, corresponde a la identificación de los contribuyentes que realizan una actividad económica lícita, por lo tanto, todas las sociedades, nacionales o extranjeras, que inicien una actividad económica o dispongan de bienes o derechos por los que tengan que tributar, tienen la obligación de acercarse inmediatamente a las oficinas del SRI para obtener su número de RUC, presentando los requisitos para cada caso.

- ❖ **Declaración de Impuesto al valor agregado (IVA):** Se debe realizar mensualmente, en el Formulario 104, inclusive cuando en uno o varios períodos no se haya registrado venta de bienes o prestación de servicios, no se hayan producido adquisiciones o no se hayan efectuado retenciones en la fuente por dicho impuesto. En una sola declaración por periodo se establece el IVA sea como agente de Retención o de Percepción.

- ❖ Declaración del Impuesto a la Renta: La declaración del Impuesto a la Renta se debe realizar cada año en el Formulario 101, consignando los valores correspondientes en los campos relativos al Estado de Situación Financiera, Estado de Resultados y conciliación tributaria.

- ❖ Pago del Anticipo del Impuesto a la Renta: Se deberá pagar en el Formulario 106 de ser el caso. Para mayor información verificar el cálculo del anticipo en el Art. 41 de la Ley Orgánica de Régimen Tributario Interno.

- ❖ Declaración de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta: Se debe realizar mensualmente en el Formulario 103, aun cuando no se hubiesen efectuado retenciones durante uno o varios períodos mensuales. Las sociedades son agentes de retención, razón por la cual se encuentran obligadas a llevar registros contables por las retenciones en la fuente realizadas y de los pagos por tales retenciones, adicionalmente debe mantener un archivo cronológico de los comprobantes de retención emitidos y de las respectivas declaraciones.

- ❖ Declaración del Impuesto a los Consumos Especiales: Únicamente las sociedades que transfieran bienes o presten servicios gravados con este impuesto deberán presentar esta declaración mensualmente en el Formulario 105, aun cuando no se hayan generado transacciones durante uno o varios períodos mensuales.

- ❖ Anexo de Retenciones en la Fuente del Impuesto a la Renta por otros conceptos (REOC): Es un reporte mensual de información relativa de compras y retenciones en la fuente, y deberá ser presentado a mes subsiguiente.

- ❖ Anexo Transaccional Simplificado (ATS). Es un reporte mensual de la información relativa a compras, ventas, exportaciones, comprobantes anulados y retenciones en general, y deberá ser presentado a mes subsiguiente. Presentarán obligatoriamente este anexo las sociedades catalogadas como especiales o que tengan una autorización de auto impresión de comprobantes de venta, retención y documentos complementarios. La presentación del anexo ATS reemplaza la obligación del anexo REOC.

- ❖ Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP). Corresponde a la información relativa a las retenciones en la fuente del Impuesto a la Renta realizadas a sus empleados bajo relación de dependencia por concepto de sus remuneraciones en el período comprendido entre el 1 de enero y el 31 de diciembre. Deberá ser presentado una vez al año en el mes de febrero.

- ❖ Anexo de ICE. Corresponde al informe de cantidad de ventas por cada uno de los productos o servicios por marcas y presentaciones. Deberá ser presentado a mes subsiguiente, excepto cuando no haya tenido movimientos durante uno o varios períodos mensuales. Estos

contribuyentes deberán presentar adicionalmente un reporte de precios de venta al público de cada producto que se va a comercializar, así como cada vez que exista un cambio de PVP.

- ❖ Inscripción del trabajador con relación de dependencia: El empleador está obligado a registrar al trabajador o servidor a través de la página web del IESS mediante el aviso de entrada, desde el primer día de labor, dentro de los quince días siguientes al inicio de la relación laboral o prestación de servicios, según corresponda.
- ❖ Novedades: El empleador informará a través del sistema de historia laboral (internet) la modificación de sueldos, contingencias de enfermedad, separación del trabajador (aviso de salida) u otra novedad, dentro del término de tres días posteriores a la ocurrencia del hecho.
- ❖ Pago de aportes: Para el cálculo del aporte de los trabajadores con relación de dependencia, se entiende como materia gravada a todo ingreso regular y susceptible de apreciación pecuniaria percibido por el trabajador, que en ningún caso será inferior a la establecida por el IESS. El pago se realiza dentro de los 15 días posteriores al mes que corresponda.
- ❖ Tiempo parcial: El salario base de aportación de los contratados a tiempo parcial, se calcula según los días laborados, en ningún caso es inferior a la parte proporcional del salario básico unificado; sin embargo, para

cubrir la prestación de salud por enfermedad y maternidad, con la prima del 4,41% se realizará al menos sobre el salario básico unificado.

- ❖ Rubros del Salario de aportación: Para el cálculo de las aportaciones y contribuciones del seguro general obligatorio se considera: todo ingreso regular susceptible de apreciación pecuniaria; es decir, todo lo que se entregue al trabajador para libre disponibilidad.
- ❖ Las leyes ecuatorianas suelen cambiar y las empresas están obligadas a estar actualizadas con respecto al marco legal para no sufrir ningún tipo de sanciones, siempre llevando sus cuentas claras y al día.

2.1.3. Factor Social

El factor social define la situación de la población, su estratificación, necesidades humanas y segmentación, a su vez embarca aspectos culturales que determinan comportamientos y formas de interrelacionamiento entre los individuos y los conglomerados. Muchas de las decisiones y hábitos de consumo se definen por las condicionantes sociales y culturales.

- a. Población: la población dentro del Ecuador es heterogénea, en su constitución se declara como un país plurinacional, asimismo es un país multiétnico, y tiene como principales polos de desarrollo a las ciudades de Quito y Guayaquil, tiene una población aproximada de 16'174.865 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016).

La composición étnica según el último censo realizado en el 2010 se expresa en la Figura 7, el 72% de ecuatorianos se considera mestizos, siendo la población con predominio en el país.

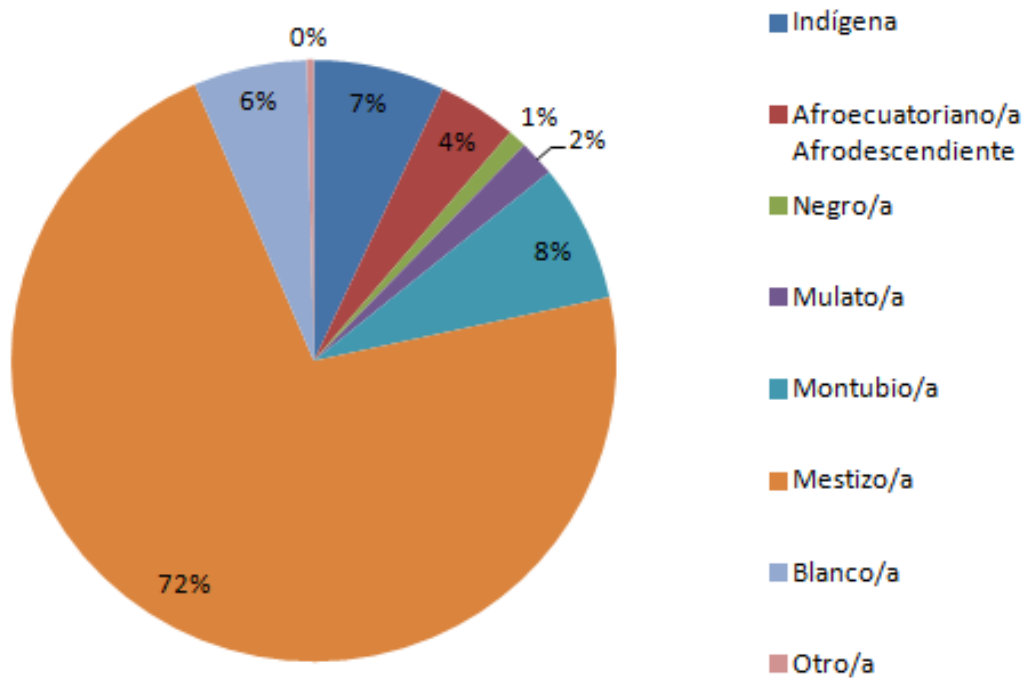


Figura 7. Autoidentificación según su cultura y costumbres población ecuatoriana

Fuente: INEC, Censo de población y vivienda 2010

El Ecuador siendo un país mayoritariamente mestizo tiene varias preferencias de consumo por la diversidad de costumbres.

b. Empleo, desempleo y subempleo

El tema de empleo, desempleo y subempleo es un tema sensible para la sociedad y ha exigido la preocupación de los gobiernos y su tratamiento

como política social de estado, ya que esto incide en la capacidad adquisitiva de la población.

En el Ecuador la población económicamente activa es de alrededor de 7 millones de personas. En la Figura 8, se presenta los porcentajes de empleo, desempleo y subempleo dentro del país y sus variaciones en los últimos años. Se evidencia que el empleo se ha mantenido, con pequeñas variaciones de crecimiento, el subempleo ha disminuido, y el desempleo ha aumentado en cifras pequeñas. En general la población ecuatoriana esta empleada y recibe un sueldo de acuerdo a sus labores, aunque el estado aún debe tomar medidas contra el subempleo.

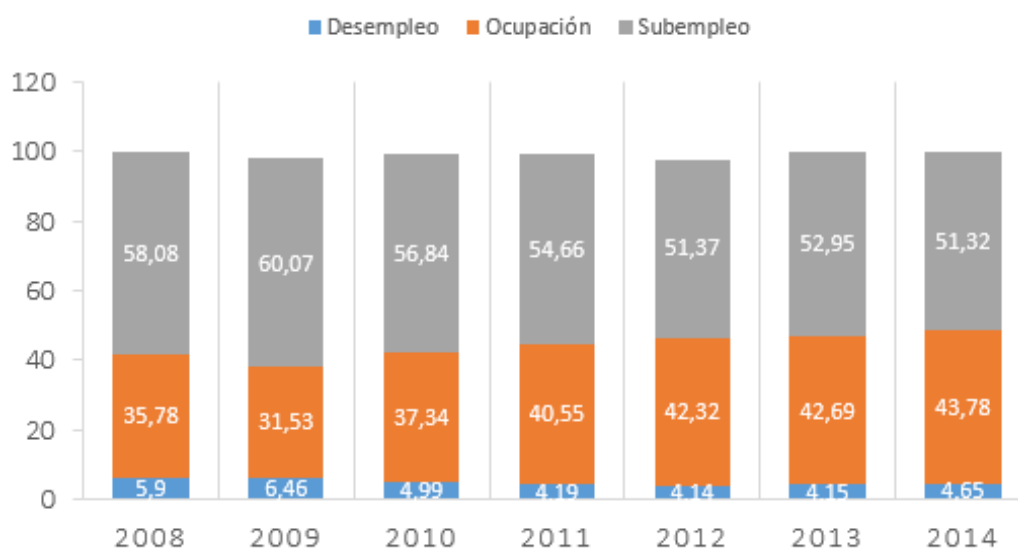


Figura 8. Encuesta nacional de empleo, desempleo y subempleo

Fuente: INEC

El factor social es clave en el proceso de desarrollo empresarial, la fuerza laboral permite a las empresas conseguir estabilidad y alcanzar

los objetivos propuestos por las mismas, la capacidad intelectual y física son las que permiten llegar a la obtención de un producto o servicio con normas de calidad e higiene alcanzando una alta productividad, el sector metalmecánico requiere una gran cantidad de mano de obra, mucha de esta mano de obra muchas veces no tiene una instrucción técnica, pero tiene conocimientos empíricos que llegan a ser suficientes para la realización de trabajos, es por esto que este sector es un generador potencial de empleo.

2.1.4. Factor Tecnológico

Este factor se refiere al contenido tecnológico, buscando la innovación y mejoramiento técnico de los nuevos productos o técnicas para mejorar las existentes, cuyo desarrollo lleva a la innovación y producción de equipos para resolver problemas que demandan las nuevas tecnologías que afectan a las industrias como el uso de computadoras, economías de energía, la tecnología digital.

La adaptación a los cambios tecnológicos es muy importante para las empresas ya que no pueden permitirse quedarse rezagados en temas de innovación y adquisición de nuevas tecnologías.

La influencia de las nuevas tecnologías puede modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, pueden afectar los procesos de

fabricación y llega a modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores.

El internet y las redes sociales, cumplen un papel importante ya que exponen a los ojos de millones y millones de personas, los productos y servicios que a nivel mundial se producen y al hacer un solo clic se los puede comprar. Y no solo esto, sino que todo tipo de transacciones se pueden realizar con ayuda del internet, esto ha contribuido que el manejo de las empresas sea mucho más fácil.

A nivel de manufactura igualmente se han inventado y mejorado maquinarias que sirven para la realización de productos procesados, en el Ecuador aun no existen empresas que construyan dicha maquinaria por esto es necesario importarlas, esto es un poco desalentador ya que podemos mencionar que el tiempo que se demora en llegar la maquinaria es alto alrededor de dos a 3 meses dependiendo del lugar de origen. Pero no se debe dejar de lado la adquisición de tecnología porque así se puede tener una ventaja sobre los competidores, y abrirse campo en mercado extranjero.

2.2. ANÁLISIS EXTERNO – MICROAMBIENTE

El microambiente está integrado por las organizaciones y personas reales, quienes se relacionan con la empresa. La empresa debe observar atentamente la evolución de su sector para así conocer los cambios que se están produciendo en las fuerzas competitivas del mismo y en la presión competitiva existente, puesto que de la competencia en el sector van a depender los beneficios de la empresa y su rentabilidad.

El sector metalmecánico es muy amplio por lo que se va analizar el subsector de transporte y carrocería al que pertenece la empresa Truck Partes y Servicios.

2.2.1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Dentro del subsector de transporte y carrocería del sector metalmecánico la entrada de nuevos competidores es muy baja o nula, ya que en general el país se encuentra atravesando un ciclo de depresión económica.

Este subsector tuvo su época de auge cuando se activó la economía con nuevos proyectos viales y de construcción donde se necesitó una gran cantidad de estructuras para el transporte de materiales, es aquí donde entraron nuevos competidores y saturaron el mercado.

Por otro lado la inversión inicial para entrar al mercado es medianamente alta, en un rango de \$60.000,00 a \$70.000,00; sin contar con el taller sumamente necesario para la operación, un terreno de 2000m² se lo puede

arrendar por \$3.500,00 mensuales, o comprar el terreno significaría una inversión adicional de \$150.000,00; la entrada a este subsector también exige al nuevo competidor contar con personal con experiencia y calificado, los equipos necesarios tienen un alto costo, estos equipos pueden ser utilizados en otros subsectores de la metalmecánica, pero deben realizarse diferentes ajustes para usarlos en cada uno.

Adicionalmente si un nuevo competidor desearía ingresar se enfrentaría a otra dificultad que son las empresas existentes en el subsector y cuentan con prestigio ganado como son: Esmetal, Rodo Truck, Semacar, Carrocerías Varma, Carrocerías Cáceres, entre otras, estas empresas cuentan con una marca que tiene trayectoria y son sinónimo de calidad.

2.2.2. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en este subsector no es muy fuerte ya que se cuenta con varios proveedores del principal material usado en el subsector que es el acero entre estos tenemos a Dipac, Ipac, Proacero, Adelca, entre otros, y para los suministros menores existe una gran cartera de proveedores, por lo que cambiar de proveedor es fácil ya que se cuenta con una amplia cartera de proveedores.

Se encuentra dificultad en la adquisición de los equipos y maquinaria necesaria para la operación del negocio, ya que estos no se producen en el país y deben ser importados, lo que hace que se eleven sus costos y no sea

fácil la adquisición de los mismos, ya sea por sus altos precios o por la escasez de los mismos.

Los proveedores de este subsector no están interesados en entrar a ser competidores dentro del subsector ya que ellos no solo abastecen a este subsector sino a otros subsectores de la metalmecánica y a otros sectores industriales.

2.2.3. Poder de negociación de los compradores

Dentro del subsector existen una gran cantidad de compradores, como por ejemplo empresas de transporte, logística, distribución de productos de consumo masivo, compañías de transporte pesado, entre otras; esto en un inicio atrajo a los actuales competidores del subsector, pero al momento con la depresión en la economía estos compradores han dejado de solicitar productos y servicios relacionados con el transporte y carrocería, ya que en un momento se abastecieron de una gran cantidad de productos como plataformas, castillos, furgones, entre otros; pero por el problema económico que atraviesa el país estos equipos los tienen en stand by u ociosos, por lo que ya no adquieren nuevos productos y únicamente contratan servicios de mantenimiento.

Los productos dentro del subsector son estandarizados, pueden existir diferencias en calidad o precios, pero es muy fácil adaptarse a las necesidades del cliente.

Los compradores de este subsector podrían verse atraídos a convertirse en un nuevo competidor, pero para abastecimiento propio en la mayoría de los casos, en otros casos no estarían interesados por que en su sector tienen mayor rentabilidad y están enfocados en ello.

2.2.4. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Dentro del subsector de la metalmecánica de transporte y carrocería, la mayor amenaza de un sustituto es el alquiler de transporte, ya que, si las empresas ya no desearan contar con sus propias carrocerías, y estas empezaran a alquilar el servicio, las empresas que producen plataformas, furgones, castillos, etc; ya no venderían su producto al consumidor final de estas carrocerías sino a un intermediario y así perderían su poder de negociación.

2.2.5. Rivalidad entre los competidores

En el subsector de material de transporte y carrocería existen 2 grupos: las empresas grandes que gozan con maquinaria especializada para hacer cualquier tipo de trabajo en metalmecánica lo que las lleva a competir dentro de otros subsectores de la metalmecánica, estos se dedican a grandes proyectos y son líderes en el sector, entre estas empresas encontramos a Esmetal, Rodo Truck, Semacar, Carrocerías Varma, Carrocerías Cáceres. El otro grupo son pequeñas empresas o talleres que realizan pequeños trabajos,

solo se dedican a este subsector, la tecnología de la maquinaria que utilizan no es muy desarrollada, pero es donde más competidores existen.

Para poder crecer dentro del subsector se requiere inversiones adicionales, ya que principalmente se necesita comprar equipos y maquinaria más especializada y con tecnología más desarrollada, y no muchos están dispuestos a realizar una inversión adicional en un subsector donde el crecimiento es lento y al momento se ha estancado por la problemática económica del país. La rentabilidad del sector es buena dependiendo la frecuencia de los trabajos, pero al momento varios compradores del subsector han parado con las compras de los productos del subsector.

En un inicio el gobierno incentivó el desarrollo del sector con varios programas como el financiamiento de la CFN, pero al momento estos programas ya no cuentan con el apoyo económico y se han estancado, y por el contrario se están creando nuevas leyes e impuestos que hace menos atractivo seguir invirtiendo en este subsector.

2.2.6. Ponderación de las 5 fuerzas de Porter

Tras haber analizado el subsector carrocería y transporte de la metalmecánica, se procede a determinar el nivel de poder de cada una de las fuerzas. Ver tabla 5.

Se ha determinado la siguiente escala para la calificación:

1: Débil

2: Media

3: Fuerte

Tabla 5. Ponderación 5 fuerzas de Portes para el subsector de carrocería y transporte – metalmecánica

Fuerza	Calificación
Amenaza de entrada de nuevos competidores	1
Poder de negociación de los proveedores	1
Poder de negociación de los compradores	3
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	2
Rivalidad entre los competidores.	3
Total	10

Nota. Se ha tenido como resultado una calificación de 10 / 15. Fuente:

Propia del autor.

El resultado del nivel de competencia en el subsector de la carrocería y transporte es medio-alto, por lo que se deben determinar estrategias para mejorar el posicionamiento de la empresa Truck Partes y Servicios en el mercado.

2.3. ANÁLISIS INTERNO

Dentro de una empresa se desempeñan varias actividades y es necesario identificar si estas actividades son generadoras de una ventaja competitiva para la empresa.

2.3.1. Actividades primarias

2.3.1.1. Logística de entrada

Dentro de la empresa la logística de entrada es muy básica, el almacenamiento de materia prima se lo hace en una bodega, no lleva un control adecuado sobre los stocks de materia prima disponible, no hay un registro de uso de la materia prima.

2.3.1.2. Operaciones

Cada producto y servicio tiene una especificación técnica que previamente es revisada para comenzar con su producción, el mantenimiento de cada equipo se realiza de acuerdo a las especificaciones de cada uno, los equipos se calibran antes de comenzar con la producción dependiendo el producto o servicio, se realiza un control de control de calidad general del bien y servicio, con lo especificado por el cliente.

2.3.1.3. Logística de salida

Los bienes y servicios después del análisis de calidad se entregan donde el cliente lo indique, el cliente verifica el bien o servicio y

se firma la recepción y culminación de la orden de servicio, la misma que es registrada en una base de datos en Excel.

2.3.1.4. Marketing y ventas

Las actividades de marketing y ventas no están desarrolladas, únicamente el cliente indica que bien o servicio necesita y la empresa le indica si lo puede hacer o no, el análisis técnico para la proforma no tiene costo.

2.3.1.5. Servicio

Dentro del servicio existe una excelente atención post-venta, ya que si el cliente no está conforme con el producto o servicio se lo corrige, en caso de solicitud del cliente se realiza la instalación y el mantenimiento, se otorga 30 días de crédito.

2.3.2. Actividades de apoyo

2.3.2.1. Aprovevisionamiento

La gestión de compras o aprovisionamiento en la empresa Truck Partes y Servicios, es básica, se tiene una buena relación con los proveedores, ya que estos siempre despachan sus productos a tiempo y el pago de los mismos se los ha hecho a tiempo, en el

caso de que algún proveedor sea incumplido o sus productos hayan estado defectuosos únicamente no se vuelve a comprar a ese proveedor, pero no se registra este inconveniente, tampoco se realizan comparativas para las compras, únicamente se tienen identificados a los proveedores en una base en Excel.

2.3.2.2. Desarrollo tecnológico

El desarrollo tecnológico en la empresa es básico ya que se maneja programas para simulaciones de las estructuras que se producen como es el Solid Woks, si bien los equipos de operación no son de última tecnología, se cuenta con equipos de calidad que permiten un correcto desempeño de las actividades; pero otras áreas como contabilidad no cuenta con un programa contable que facilite la gestión.

2.3.2.3. Gestión de los recursos humanos

En cuestión de recursos humanos, se cumple con la normativa vigente del país, no se cuenta con un programa de incentivos, ni con un programa de capacitación, la mayor parte del personal para los trabajos o proyectos se subcontrata, o se realiza por servicios prestados con factura.

2.3.2.4. Infraestructura de la empresa

No se cuenta con actividades de planificación, de alta dirección y legal. Las actividades financieras y de contabilidad son básicamente para cumplir con lo estipulado con la ley tributaria, la gestión de calidad se la realiza de acuerdo a lo solicitado por cada cliente, se cumple con los estándares solicitados.

2.3.3. Ponderación de la cadena de valor

Tras haber analizado el ambiente interno de la empresa Truck Partes y Servicios, se procede a determinar el nivel de contribución de cada actividad al valor al producto final. Ver tabla 6.

Se ha determinado la siguiente escala de calificación: del 1 al 5 siendo 1 la calificación más baja para la correlación eficiente.

Los criterios que se tomaran en cuenta para la calificación son:

- El aporte de actividad primaria al valor del producto.
- El grado de aporte de las actividades de apoyo a las actividades primarias.
- La relación existente entre las actividades primarias y de soporte que minimicen los costos o generen una ventaja competitiva.

Tabla 6. Matriz de valor de la empresa Truck Partes y Servicios

	Aprovisionamiento	Desarrollo tecnológico	Gestión de Recursos Humanos	Infraestructura
Logística de entrada	3	2	2	1
Operaciones	4	4	4	3
Logística de salida	2	2	3	2
Marketing y Ventas	1	1	1	1
Servicios	2	3	3	3

Nota. Se ha determinado el nivel de correlación de las actividades con ayuda de personal de la empresa Truck Partes y servicios. Fuente: Propia del autor.

Tras medir la correlación de cada una de las actividades principales y de apoyo, se procede a la ponderación de la matriz de valor. Ver tabla 7 y tabla 8.

Tabla 7. Ponderación de la matriz de valor de la empresa Truck Partes y Servicios (actividades principales)

Actividades principales	Ponderación
Logística de entrada	8
Operaciones	15
Logística de salida	9
Marketing y Ventas	4
Servicios	11

Nota. Fuente: Propia del autor.

Tabla 8. Ponderación de la matriz de valor de la empresa Truck Partes y Servicios (actividades de apoyo)

Actividades de apoyo	Ponderación
Aprovisionamiento	12
Desarrollo tecnológico	12
Gestión de Recursos Humanos	13
Infraestructura	11

Nota. Fuente: Propia del autor.

Entre las actividades principales la actividad de operación es la actividad que más correlación tiene con las demás actividades y la que más valor agregado aporta al producto final.

La correlación de las actividades de logística de entrada, logística de salida y servicios, con las actividades de apoyo es baja, y esto no permite que agreguen mayor valor al producto final.

Las actividades de marketing y ventas tienen la correlación más baja con las actividades de apoyo, esto se debe a que no existe actividades de marketing y ventas, lo que hace más evidente que en la empresa Truck Partes y Servicios no existe un direccionamiento estratégico ya que las actividades de marketing y ventas en una empresa son fundamentales para su desarrollo.

Las actividades de apoyo muestran una buena puntuación, a pesar de no estar muy desarrolladas tienen un buen nivel de relación con las actividades principales, lo que evidentemente agrega valor al producto final.

En general la administración de la empresa Truck Partes y Servicios es muy básica, pero a pesar de esto las actividades de operación son su mayor fuerte, por lo que se debe mejorar en las otras actividades y hacer que la correlación de las mismas mejore, pero también fortaleciendo las actividades de operación. En la figura 9 se aprecia la cadena de valor de la empresa Truck Partes y Servicios.

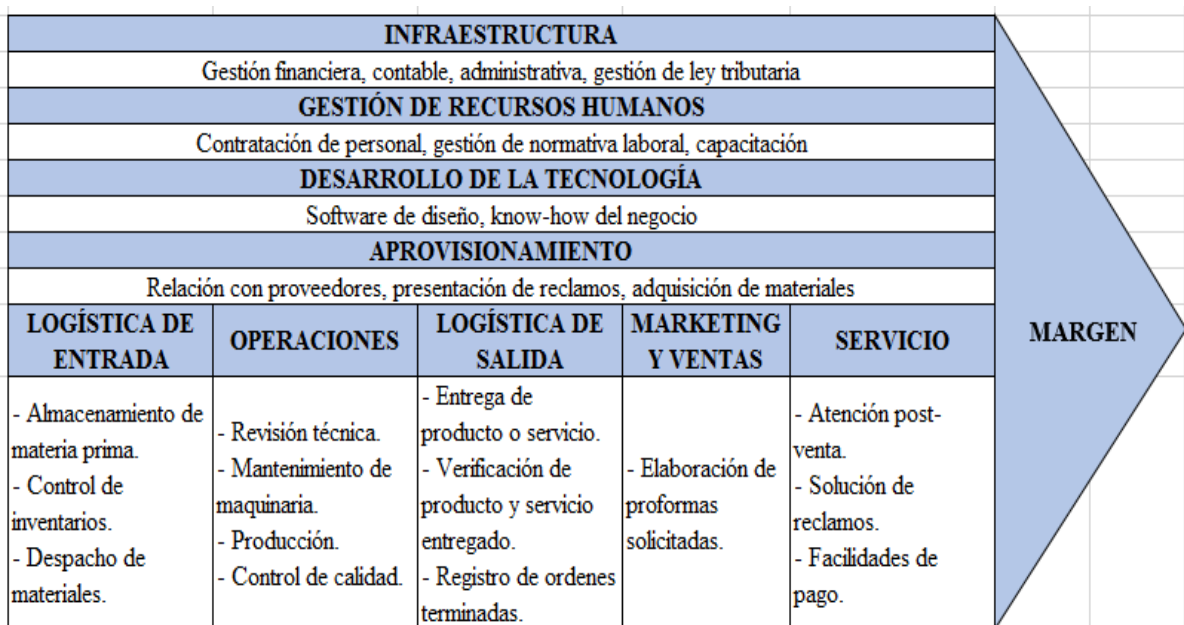


Figura 9. Cadena de valor de la empresa Truck Partes y Servicios

Fuente: Propia del autor

2.4. ANÁLISIS FINANCIERO PARA LA EMPRESA TRUCK PARTES Y SERVICIOS

“El análisis financiero comprende el estudio de ciertas relaciones y tendencias que permitan determinar si la situación financiera, los resultados de operaciones y el progreso económico de la empresa son satisfactorios para un periodo de tiempo”.
(Rosas, 2015).

El análisis financiero puede ser usado para:

- Realizar planeaciones
- Selección de inversiones
- Proceso de diagnóstico de administración y operación
- Evaluación administrativa

Dentro del análisis financiero podemos encontrar los siguientes tipos de análisis:

- **Análisis horizontal:** se refiere a un procedimiento que consiste en comparar estados financieros homogéneos en dos o más periodos consecutivos, para determinar los aumentos, disminuciones y variaciones de las cuentas, de un período a otro.
- **Análisis Vertical:** es un procedimiento que permite conocer la participación de cada uno de los rubros y subcuentas respecto a la cuenta principal.

- Razones financieras: son indicadores utilizados para medir o cuantificar la realidad económica y financiera de una empresa, y su capacidad para asumir las diferentes obligaciones a que se haga cargo para poder desarrollar su objeto social. Estas razones financieras se clasifican en: razones de liquidez, razones de solvencia, razones de eficiencia, razones de rentabilidad.

En los análisis vertical y horizontal comparan cuentas de una misma categoría, por lo que es importante realizar el análisis de razones financieras ya que estas relacionan diferentes categorías dando una mayor amplitud al análisis y toma de decisiones.

Los balances generales y estados de resultados de la empresa Truck Partes y Servicios se encuentran en el anexo 2.

2.4.1. Análisis horizontal balance general

En este análisis se podrá visualizar la variación que tuvieron las cuentas del activo, pasivo y patrimonio; entre los años 2014 y 2015. Ver tabla 9.

Tabla 9. Análisis horizontal balance general

Cuentas	2014	2015	Variación absoluta	Variación relativa
Total activos corrientes	\$ 47.393,65	\$ 50.735,56	\$ 3.341,91	7%
Total activos no corrientes	\$ 24.916,60	\$ 20.823,69	-\$ 4.092,91	-16%
Total activo	\$ 72.310,25	\$ 71.559,25	-\$ 751,00	-1%
Total pasivos corrientes	\$ 20.633,68	\$ 19.882,68	-\$ 751,00	-4%
Total pasivos no corrientes	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	0%
total pasivo	\$ 20.633,68	\$ 19.882,68	-\$ 751,00	-4%
Total patrimonio neto	\$ 51.676,57	\$ 51.676,57	\$ 0,00	0%
Total pasivo + patrimonio	\$ 72.310,25	\$ 71.559,25	-\$ 751,00	-1%

Nota. Fuente: Propia del Autor.

En los activos corrientes existió un aumento de \$3.341,9; que representa una variación porcentual positiva del 7%.

En los activos no corrientes existió una disminución de \$4.092,91; que representa una variación porcentual negativa del 16%.

En el total de activos existió una disminución de \$751,00; que representa una variación porcentual negativa del 1%.

En los pasivos corrientes existió una disminución de \$751,00; que representa una variación porcentual negativa del 4%.

La empresa no tiene pasivos no corrientes o de largo plazo.

En el patrimonio no existió variación.

En el total entre pasivos y patrimonio existió una disminución de \$751,00; que representa una variación porcentual negativa del 1%.

2.4.2. Análisis vertical balance general

En este análisis se podrá visualizar la participación que tiene cada cuenta sobre el total de activos, pasivos y patrimonio. Ver tabla 10.

Tabla 10. Análisis vertical balance general

Cuentas	2014	Peso	2015	Peso
Total activos corrientes	\$ 47.393,65	66%	\$ 50.735,56	71%
Total activos no corrientes	\$ 24.916,60	34%	\$ 20.823,69	29%
TOTAL ACTIVO	\$ 72.310,25	100%	\$ 71.559,25	100%
Total pasivos corrientes	\$ 20.633,68	100%	\$ 19.882,68	100%
Total pasivos no corrientes	\$ 0,00	0%	\$ 0,00	0%
TOTAL PASIVO	\$ 20.633,68	100%	\$ 19.882,68	100%
Total patrimonio neto	\$ 51.676,57	71%	\$ 51.676,57	72%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 72.310,25	100%	\$ 71.559,25	100%

Nota. Fuente: Propia del Autor.

Los activos corrientes representaron el 66% del activo total en el 2014. En el 2015 representaron el 71%.

Los activos no corrientes representaron el 34% del activo total en el 2014.

En el 2015 representaron el 29%.

Los pasivos corrientes representaron el 100% del pasivo total en el 2014 al igual que en el 2015.

No se tuvo pasivos no corrientes en los años 2014 y 2015.

El pasivo total representó el 29% del pasivo y patrimonio en el 2014. En el 2015 representó el 28%.

El patrimonio representó el 71% del pasivo y patrimonio en el 2014. En el 2015 representó el 72%.

2.4.3. Análisis horizontal estado de resultados

En este análisis se podrá visualizar la variación que tuvieron las ventas, costos, gastos y utilidades; entre los años 2014 y 2015. Ver tabla 11.

Tabla 11. Análisis horizontal estado de resultados

Cuentas	2014	2015	Variación absoluta	Variación relativa
Total ingresos	\$ 205.034,06	\$ 167.972,53	-\$ 37.061,53	-18%
Total costos	\$ 158.360,69	\$ 131.282,98	-\$ 27.077,71	-17%
Utilidad bruta	\$ 46.673,37	\$ 36.689,55	-\$ 9.983,82	-21%
Total gastos	\$ 31.934,38	\$ 26.519,53	-\$ 5.414,85	-17%
Utilidad operacional	\$ 14.738,99	\$ 10.170,02	-\$ 4.568,97	-31%
Utilidad neta	\$ 12.528,14	\$ 8.644,52	-\$ 3.883,62	-31%

Nota. Fuente: Propia del Autor.

En los ingresos existió una disminución de \$37.061,53; que representa una variación porcentual negativa del 18%.

En los costos existió una disminución de \$27.077,71; que representa una variación porcentual negativa del 17%.

En la utilidad bruta existió una disminución de \$9.983,82; que representa una variación porcentual negativa del 21%.

En los gastos existió una disminución de \$5.414,85; que representa una variación porcentual negativa del 17%.

En la utilidad operacional existió una disminución de \$4.568,97; que representa una variación porcentual negativa del 31%.

En la utilidad neta existió una disminución de \$3.883,62; que representa una variación porcentual negativa del 31%.

2.4.4. Análisis vertical estado de resultados

En este análisis se podrá visualizar la relación que tienen los totales de las cuentas del estado de resultados con respecto a los ingresos o ventas. Ver tabla 12.

Tabla 12. Análisis vertical estado de resultados

Cuentas	2014	Peso	2015	Peso
Total ingresos	\$ 205.034,06	100%	\$ 167.972,53	100%
Total costos	\$ 158.360,69	77%	\$ 131.282,98	78%
Utilidad bruta	\$ 46.673,37	23%	\$ 36.689,55	22%
Total gastos	\$ 31.934,38	16%	\$ 26.519,53	16%
Utilidad operacional	\$ 14.738,99	7%	\$ 10.170,02	6%
Utilidad neta	\$ 12.528,14	6%	\$ 8.644,52	5%

Nota. Fuente: Propia del Autor.

Los costos representaron el 77% de los ingresos totales en el 2014. En el 2015 representaron el 78%.

Los gastos representaron el 16% del activo total en el 2014. En el 2015 representaron el 16%.

La utilidad bruta fue del 23% en el 2014. En el 2015 fue el 22%.

La utilidad operacional fue del 7% en el 2014. En el 2015 fue el 6%.

La utilidad bruta fue del 6% en el 2014. En el 2015 fue el 5%.

2.4.5. Razón de liquidez

Estas razones permiten medir la capacidad de una compañía para hacer frente al pago de sus obligaciones de costo plazo.

- Razón corriente

Mide la capacidad de la empresa de cubrir a corto plazo sus obligaciones de corto plazo.

Formula: (activo corriente) / (pasivo corriente)

Año 2014: \$ 47.393,65 / \$20.633,68 = 2,30

Año 2015: \$ 50.735,55/ \$ 19.882,68 = 2,55

Análisis: en ambos años la empresa tiene $RC > 1$ lo que significa que puede cubrir sus deudas de corto plazo, y posee un excedente.

- Prueba ácida

Mide la capacidad de la empresa para realizar pagos inmediatos.

Formula: (activo corriente - inventarios) / (pasivo corriente)

Año 2014: \$ 37.856,79 / \$ 20.633,68 = 1,83

Año 2015: \$ 33.405,36/ \$ 19.882,68 = 1,68

Análisis: en ambos años la empresa tiene $RA > 1$ lo que significa que puede cubrir inmediatamente sus deudas de corto plazo, y tiene un excedente.

- Capital de trabajo

Mide el excedente de los activos corrientes de la empresa una vez cubiertos los pasivos corrientes, son fondos permanentes para atender las necesidades de la operación normal de la empresa.

Formula: (activo corrientes) - (pasivo corriente)

Año 2014: \$ 47.393,65 - \$ 20.633,68 = \$ 26.759,97

Año 2015: \$ 50.735,55 - \$ 19.882,68 = \$ 30.852,88

Análisis: El capital de trabajo para el año 2014 fue de \$ 26.759,97 y para el 2015 fue de \$ 30.852,88.

2.4.6. Razones de solvencia

Estas razones permiten medir la relación del capital propio que cuenta una empresa con relación al capital ajeno.

- Índice de solidez

Evalúa que porcentaje del activo está financiado con deuda a terceros.

Formula: (pasivo total) / (activo total)

Año 2014: \$ 20.633,68 / \$ 72.310,25 = 0,29

Año 2015: \$ 19.882,68 / \$ 71.559,25 = 0,28

Análisis: En el 2014 el 29% de los activos estuvieron financiados por deuda a terceros. En el 2015 por 28%.

- Índice capital propio

Evalúa que porcentaje del activo está financiado con capital propio.

Formula: $(\text{patrimonio}) / (\text{activo total})$

Año 2014: $\$ 51.676,57 / \$ 72.310,25 = 0,71$

Año 2015: $\$ 51.676,57 / \$ 71.559,25 = 0,72$

Análisis: En el 2014 el 71% de los activos estuvieron financiados por el capital propio. En el 2015 por 72%.

- Índice de apalancamiento

Evalúa cuantas veces el patrimonio está comprometido en el pasivo total.

Formula: $(\text{pasivo total}) / (\text{patrimonio})$

Año 2014: $\$ 20.633,68 / \$ 51.676,57 = 0,40$

Año 2015: $\$ 19.882,68 / \$ 51.676,57 = 0,38$

Análisis: En el año 2014 el patrimonio estuvo comprometido en 0,40 veces. En el año 2015 en 0,38 veces.

2.4.7. Razones de eficiencia

Estas razones permiten medir la eficiencia en el empleo de recursos de una compañía.

- Índice de rotación de la inversión

Indica el número de veces que la inversión ha girado en las ventas durante un año.

Formula: (ventas anuales) / (activos totales)

Año 2014: \$ 205.034,06 / \$ 72.310,25 = 2,84

Año 2015: \$ 167.972,53 / \$ 71.559,25 = 2,35

Análisis: En el año 2014 la inversión giró 2,84 veces. En el 2015 giró 2,35 veces.

- Índice de rotación del capital de trabajo

Indica el número de veces el capital de trabajo ha girado en las ventas durante un año.

Formula: (ventas anuales) / (capital de trabajo)

Año 2014: \$ 205.034,06 / \$ 26.759,97 = 7,66

Año 2015: \$ 167.972,53 / \$ 30.852,88 = 5,44

Análisis: En el año 2014 el capital de trabajo giró 7,66 veces. En el 2015 giró 5,44 veces.

2.4.8. Razones de rentabilidad

Estas razones permiten establecer el grado de rentabilidad para los accionistas y el retorno de la inversión a través de las utilidades generadas.

- Margen bruto

Indica cuanto se ha obtenido por cada dólar vendido después de descontar el costo de ventas.

Formula: (utilidad bruta) / (ventas anuales)

Año 2014: \$ 46.673,37 / \$ 205.034,06 = 0,23

Año 2015: \$ 36.689,55 / \$ 167.972,53 = 0,22

Análisis: En el año 2014 el margen bruto fue de 23%. En el 2015 fue del 22%.

- Margen neto

Indica cuanto se ha obtenido por cada dólar vendido después de descontar el costo de ventas.

Formula: (utilidad neta) / (ventas anuales)

Año 2014: \$ 12.528,14 / \$ 205.034,06 = 0,06

Año 2015: \$ 8.644,52 / \$ 167.972,53 = 0,05

Análisis: En el año 2014 el margen neto fue de 6%. En el 2015 fue del 5%.

2.4.9. Resumen del análisis financiero

Dentro de este análisis financiero se concluyó:

- La empresa se contrajo en un 1% entre el año 2014 y 2015
- Los activos corrientes tienen mayor peso que los activos no corrientes en los años 2014 y 2015.

- La empresa no posee pasivos a largo plazo.
- El patrimonio representa mayormente la fuente de financiamiento de la empresa en los años 2014 y 2015.
- Claramente hubo una disminución en las ventas entre el año 2014 y 2015.
- La utilidad cayo entre los años 2014 y 2015.
- La utilidad neta representa el 6% de las ventas en el año 2014 y el 5% en el 2015.
- La empresa goza de una gran capacidad de pago.
- La empresa tiene un capital de trabajo suficiente para atender las necesidades de operación.
- El nivel de compromiso del patrimonio con el pasivo tiene un promedio del 39%.

2.5. ANÁLISIS FODA

❖ Fortalezas

1. Se revisan cuidadosamente las especificaciones técnicas de los trabajos antes de comenzar.
2. Se cuenta con la herramienta Solid Works, que permite realizar simulaciones del funcionamiento de los productos.
3. Se realiza el mantenimiento de los equipos de acuerdo a las especificaciones de cada uno.
4. Se realiza una adecuada calibración de los equipos, para evitar desperdicios.

5. El control de calidad es riguroso cumpliendo con las especificaciones del cliente.
6. Se lleva el control de las entregas de bienes o servicios con la recepción conforme de la orden de trabajo o servicio.
7. Se realiza un análisis técnico sin costo para el cliente.
8. Se ofrece al cliente la opción de modificar cualquier producto de acuerdo a sus necesidades.
9. Se cuenta con un buen servicio post venta.
10. Se otorga crédito de 30 días a partir de la fecha de emisión de la factura.
11. Se tiene una buena relación con los proveedores.
12. Se cuenta con equipos de buena calidad para la producción o la prestación de servicios.
13. Se cumple con la normativa vigente del país.
14. Se subcontrata personal, lo que permite disminuir costos.
15. En varios trabajos se contrata personal por servicios prestados, los mismos que presentan su factura al final del trabajo.
16. La empresa goza de una gran capacidad de pago.
17. La empresa tiene un capital de trabajo suficiente para atender las necesidades de operación.

❖ Oportunidades

1. Es un sector donde es poco atractivo para nuevos competidores.
2. Hay gran variedad de proveedores de materia prima.
3. Los proveedores no están interesados en ingresar como competidores en el sector.

4. Existe una amplia gama de clientes.
5. Existen oportunidades de crecimiento en ofrecer servicios de mantenimiento de carrocerías y estructuras.

❖ **Debilidades**

1. No se cuenta con un correcto control del inventario de materia prima.
2. No se tiene un registro de uso de materia prima.
3. No se cuenta con actividades de marketing y ventas.
4. No existe registro de proveedores incumplidos.
5. No se realiza comparativas de precios al momento de comprar materia prima.
6. El manejo de la información es únicamente a través de Excel.
7. No se cuenta con un programa contable.
8. No se cuenta con un programa de incentivos al personal.
9. No se cuenta con un programa de capacitación.
10. La gestión financiera y contable es muy básica.
11. No se cuenta con una cartera de clientes.
12. Falta de inversión en tecnología.
13. La utilidad cayó entre los años 2014 y 2015.
14. La empresa se contrajo en un 1% entre el año 2014 y 2015.

❖ **Amenazas**

1. Las inversiones son altas para el crecimiento en el sector.
2. Existen empresas que tienen gran trayectoria en el mercado.
3. Los equipos necesarios para el desarrollo de la actividad son especializados.
4. El costo de adquisición de los equipos es alto.

5. El sector se encuentra estancado en su crecimiento.
6. Los clientes han bajado considerablemente la compra de productos del sector.
7. Varios clientes se podrían ver atraídos a ingresar al sector, para disminuir costos.
8. El alquiler de transporte es un potencial sustituto.
9. Los programas de incentivo para el crecimiento del sector se encuentran suspendidos.
10. Nuevas leyes tributarias que generan indecisión en nuevas inversiones en el sector.

2.5.1. Calificación de los factores FODA

A continuación, se valorará los factores, para jerarquizarlos. Para la calificación de los factores se utilizará las calificaciones presentadas en la tabla 13.

Tabla 13. Calificación factores FODA

Calificación	Concepto
1	Poco importante
2	Importante
3	Muy importante

Nota. Fuente: Propia del autor.

Puntuación para las fortalezas, ver tabla 14.

Tabla 14. Puntuación fortalezas

Fortalezas	Calificación
F1. Se revisan cuidadosamente las especificaciones técnicas de los trabajos antes de comenzar.	2
F2. Se cuenta con la herramienta Solid Works, que permite realizar simulaciones del funcionamiento de los productos.	3
F3. Se realiza el mantenimiento de los equipos de acuerdo a las especificaciones de cada uno.	1
F4. Se realiza una adecuada calibración de los equipos, para evitar desperdicios.	2
F5. El control de calidad es riguroso cumpliendo con las especificaciones del cliente.	2
F6. Se lleva el control de las entregas de bienes o servicios con la recepción de la orden de compra o servicio.	1
F7. Se realiza un análisis técnico sin costo para el cliente.	3
F8. Se ofrece al cliente la opción de modificar cualquier producto de acuerdo a sus necesidades.	2
F9. Se cuenta con un buen servicio post venta.	2
F10. Se otorga crédito de 30 días a partir de la fecha de emisión de la factura.	3
F11. Se tiene una buena relación con los proveedores.	2
F12. Se cuenta con equipos de buena calidad para la producción o la prestación de servicios.	2
F13. Se cumple con la normativa vigente del país.	2
F14. Se subcontrata personal, lo que permite disminuir costos.	2
F15. En varios trabajos se contrata personal por servicios prestados, los mismos que presentan su factura al final del trabajo.	2
F16. La empresa goza de una gran capacidad de pago.	3
F17. La empresa tiene un capital de trabajo suficiente para atender las necesidades de operación.	2

Nota. Fuente: Propia del autor.

Puntuación para las oportunidades, ver tabla 15.

Tabla 15. Puntuación oportunidades

Oportunidades	Calificación
O1. Es un sector donde es poco atractivo para nuevos competidores.	2
O2. Hay gran variedad de proveedores de materia prima.	3
O3. Los proveedores no están interesados en ingresar como competidores en el sector.	1
O4. Existe una amplia gama de clientes.	3
O5. Existen oportunidades de crecimiento en ofrecer servicios de mantenimiento de carrocerías y estructuras.	3

Nota. Fuente: Propia del autor.

Puntuación para las debilidades, ver tabla 16.

Tabla 16. Puntuación debilidades

Debilidades	Calificación
D1. No se cuenta con un correcto control del inventario de materia prima.	2
D2. No se tiene un registro de uso de materia prima.	2
D3. No se cuenta con actividades de marketing y ventas.	3
D4. No existe registro de proveedores incumplidos.	1
D5. No se realiza comparativas de precios al momento de comprar materia prima.	2
D6. El manejo de la información es únicamente a través de Excel.	2
D7. No se cuenta con un programa contable.	3
D8. No se cuenta con un programa de incentivos al personal.	1
D9. No se cuenta con un programa de capacitación.	2
D10. La gestión financiera y contable es muy básica.	2
D11. No se cuenta con una cartera de clientes.	3
D12. Falta de inversión en tecnología.	2
D13. La utilidad cayo entre los años 2014 y 2015.	2
D14. La empresa se contrajo en un 1% entre el año 2014 y 2015.	3

Nota. Fuente: Propia del autor.

Puntuación para las amenazas, ver tabla 17.

Tabla 17. Puntuación amenazas

Amenazas	Calificación
A1. Las inversiones son altas para el crecimiento en el sector.	2
A2. Existen empresas que tienen gran trayectoria en el mercado.	3
A3. Los equipos necesarios para el desarrollo de la actividad son especializados.	2
A4. El costo de adquisición de los equipos es alto.	2
A5. El sector se encuentra estancado en su crecimiento.	3
A6. Los clientes han bajado considerablemente la compra de productos del sector.	3
A7. Varios clientes se podrían ver atraídos a ingresar al sector, para disminuir costos.	1
A8. El alquiler de transporte es un potencial sustituto.	2
A9. Los programas de incentivo para el crecimiento del sector se encuentran suspendidos.	2
A10. Nuevas leyes tributarias que generan indecisión en nuevas inversiones en el sector.	2

Nota. Fuente: Propia del autor.

2.5.2. Matriz FODA

Para el desarrollo de la matriz FODA se toma en cuenta los factores que obtuvieron una puntuación igual a tres, ya que en la tabla de calificación son considerados como muy importantes. Ver tabla 18.

Tabla 18. Matriz FODA

	Fortalezas	Debilidades
	F2. Se cuenta con la herramienta Solid Works.	D3. No se cuenta con actividades de marketing y ventas.
	F7. Se realiza un análisis técnico sin costo para el cliente.	D7. No se cuenta con un programa contable.
	F10. Se otorga crédito de 30 días a partir de la fecha de emisión de la factura.	D11. No se cuenta con una cartera de clientes.
	F16. La empresa goza de una gran capacidad de pago.	D14. La empresa se contrajo en un 1% entre el año 2014 y 2015.
Oportunidades	FO	DO
O2. Hay gran variedad de proveedores de materia prima.	1. Penetración de mercado. 2. Desarrollo de nuevos productos.	1. Crecimiento interno. 2. Diversificación.
O4. Existe una amplia gama de clientes.		
O5. Existen oportunidades de crecimiento en ofrecer servicios de mantenimiento de carrocerías y estructuras.		
Amenazas	FA	DA
A2. Existen empresas que tienen gran trayectoria en el mercado.	1. Liderazgo en costos. 2. Enfoque.	1. Cooperación/alianzas.
A5. El sector se encuentra estancado en su crecimiento.		
A6. Los clientes han bajado considerablemente la compra de productos del sector.		

Nota. Fuente: Propia del autor.

2.5.3. Estrategias en base a la Matriz FODA

Estrategias entre Fortalezas y Oportunidades (FO)

FO1. Penetración de mercado.

FO2. Desarrollo de nuevos productos.

Estrategias entre Fortalezas y Amenazas (FA)

FA1. Liderazgo en costos.

FA2. Enfoque.

Estrategias entre Debilidades y Oportunidades (DO)

DO1. Crecimiento interno.

DO2. Diversificación.

Estrategias entre Debilidades y Amenazas (DA)

DO1. Cooperación/alianzas.

3. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1. FILOSOFIA CORPORATIVA

3.1.1. Visión

“Ser una empresa reconocida por brindar servicios de calidad en el diseño, elaboración y mantenimiento de estructuras relacionadas con la metalmecánica en Ecuador”.

3.1.2. Misión

“Proveer a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad que ofrezcan soluciones integrales en el área metalmecánica a precios competitivos, cumpliendo con las normas de seguridad, salud y medio ambiente para así fomentar el desarrollo del sector metalmecánico”.

3.1.3. Valores

Truck Partes y Servicios, se busca cumplir con su gestión basándose en los siguientes valores:

Responsabilidad

Cumplir con las funciones y actividades de manera eficaz eficiente y oportuna, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la calidad y tiempos de entrega y a su vez con el cumplimiento de necesidades de nuestros colaboradores.

Calidad e Innovación

Tomar en cuenta las ideas creativas del equipo de trabajo en cuanto a redefinición y / o reinención de nuevos productos, servicios, estrategias, actividades y funciones para una mejora continua.

Confianza

Generar credibilidad hacia nuestros clientes, colaboradores y sociedad en general, gestionando todas las actividades con claridad, imparcialidad, confidencialidad y rectitud.

Respeto

Ser conscientes del valor y derechos que poseen nuestros clientes, colaboradores, sociedad y medio ambiente.

3.1.4. Cultura organizacional

Para el cumplimiento de las metas de la organización es necesario que los empleados estén alineados a la cultura organizacional de TRUCK PARTES Y SERVICIOS.

- Demostrar compromiso con la misión, visión y valores de la organización.
- Ser puntuales en la entrega de sus trabajos, poniendo atención a los detalles y cumpliendo con los objetivos medidos en resultados.
- Ser proactivos en sus funciones, encontrando soluciones a los conflictos que se puedan presentar.
- Mantener una actitud de respeto y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.
- Mantener una buena atención y actitud hacia los clientes, solventando cualquier inquietud que tengan.
- Propiciar un ambiente de confianza, manteniendo un equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Mantener un ambiente adecuado de trabajo para evitar así incidentes y accidentes.
- Fomentar el uso racional de los recursos naturales, y su cuidado.

3.1.5. Políticas Organizacionales

- La difusión de la filosofía empresarial se hará a todo el personal.
- El horario para todo el personal será de 8am a 5 pm con una hora de almuerzo de 1pm a 2pm.
- Cada trabajador deberá cuidar su imagen y aseo personal.
- Todos los empleados deberán realizar su trabajo de manera ordenada y a tiempo.
- Por ningún motivo difundir información privada de la empresa.
- Se llevará un registro contable ordenado.
- Las remuneraciones serán pagadas el primer día hábil de cada mes.
- Los pagos a proveedores se harán una vez cumplido el tiempo de crédito otorgado por el mismo.
- Se llevará un control adecuado de los ingresos y descargos de materiales.
- La adquisición de materiales o equipos deberá tener una comparativa tanto económica como técnica.
- Se tendrá especial cuidado al control de calidad de productos y servicios.
- Medir la satisfacción del bien o servicio prestado.

3.1.6. Organigrama

Tras el análisis interno se observó que la empresa no tenía un organigrama definido, por lo que se desarrolló un organigrama que se ajusta a la empresa.

Ver figura 10.



Figura 10. Organigrama

Fuente: Propia del autor

En el caso de que las operaciones de la empresa crecieran, se analizará la creación de nuevos puestos de trabajo.

3.1.7. Descripción de funciones y responsabilidades

Gerente – propietario

Propósito principal del cargo: Planificar, organizar, dirigir y controlar estratégicamente las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la organización y manejo de relación con los clientes.

Funciones y responsabilidades:

- Representar legalmente a la empresa.
- Planear, dirigir y controlar las actividades administrativas, financieras, productivas y de ventas.
- Organizar el plan de capacitación para el personal.
- Controlar y evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Mantener buenas relaciones con los proveedores
- Mantener buenas relaciones con los clientes
- Visitar a clientes nuevos y antiguos.
- Revisar las órdenes de compra
- Realizar el plan de presupuesto anual.
- Evaluar y contratar personal.
- Desarrollar los diseños de carrocerías.

Contador

Propósito principal del cargo: Planear, organizar, dirigir y ejecutar la gestión contable de la empresa, en conformidad con las normas legales, fiscales, contables y financieras de manera clara y oportuna para la toma de decisiones.

Funciones y responsabilidades:

- Velar por el cumplimiento de las leyes laborales y tributarias vigentes.
- Elaborar y subir al sistema los anexos transaccionales.

- Realizar la declaración del impuesto a la renta y el IVA.
- Elaborar estados financieros de la empresa.
- Realizar conciliación de cuentas.
- Registrar las facturas de proveedores y de clientes.
- Almacenar de forma adecuada la información contable.
- Informar cualquier irregularidad financiera al gerente.

Administrador

Propósito principal del cargo: Planear, organizar, dirigir y controlar la gestión administrativa de la organización, el manejo de las relaciones con los diferentes proveedores y el desarrollo de comparativas y estrategias de compras y servicios.

Funciones y responsabilidades:

- Supervisar las actividades de producción.
- Asegurar la calidad de los bienes y servicios.
- Coordinar la recepción de materiales.
- Llevar el control de descargos de inventario.
- Llevar el control de subcontratos.
- Cumplir con funciones que le asigne la gerencia.
- Coordinar la entrega de bienes.
- Coordinar la prestación de servicios.
- Mantener el control de mantenimiento de equipos.
- Realizar temas administrativos relacionados con recursos humanos.

- Realizar y entregar facturas de venta
- Llevar el control de las órdenes de compra o servicio.

Operador

Propósito principal del cargo: Organizar y realizar toda actividad de producción o prestación de servicios a nivel operativo.

Funciones y responsabilidades:

- Elaborar los productos de la empresa bajo los estándares de calidad establecidos.
- Evitar desperdicios de materiales.
- Utilizar cuidadosamente los equipos.
- Mantener informado al administrador o gerente cualquier inconveniente con la producción o prestación de servicios.
- Mantener limpio el lugar de trabajo después de las actividades de producción.
- Cuidar s seguridad física en el ambiente de trabajo, para evitar incidentes y accidentes.

3.2. OBJETIVOS

Los objetivos planteados son objetivos para los próximos 3 años que está diseñado este plan estratégico y operativo.

3.2.1. Objetivo corporativo

“Asegurar una rentabilidad a la empresa Truck Partes y Servicios a través de la provisión bienes y servicios de alta calidad relacionados con la carrocería y transporte, satisfaciendo así a clientes, fomentando el desarrollo del talento humano y cumpliendo de la legislación vigente”.

3.2.2. Objetivos específicos

1. Aumentar la utilidad anual de la empresa.
2. Aumentar el número de clientes.
3. Mantener una recuperación de cartera.
4. Mantener el control de facturación de todas las órdenes ejecutadas.
5. Mantener el grado de satisfacción del cliente externo.
6. Reducir el tiempo de atrasos en el tiempo de entrega de los trabajos.
7. Incrementar el número de productos y servicios ofrecidos.
8. Disminuir el porcentaje de desperdicios.

9. Entregar a tiempo la información contable para el SRI.
10. Evitar multas por incumplimiento en la entrega de información al SRI.
11. Evitar accidentes en la ejecución de trabajos.
12. Mejorar el almacenamiento de inventario.
13. Mejorar la gestión de compras.
14. Mejorar el bienestar de los trabajadores.
15. Cumplir con el cronograma de capacitación anual.

Los objetivos antes mencionados, persiguen un mismo fin que es asegurar la rentabilidad y desarrollo de la empresa Truck Partes y Servicios.

3.2.3. Cuadro de Mando Integral (Balance Score Card)

“Podemos definir el cuadro de mando integral como una metodología o técnica de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar su estrategia en objetivos operativos medibles y relacionados entre sí” (Amo, 2010, pág. 10).

A través de los indicadores de control que tiene el CMI se obtiene información periódica para un mejor seguimiento en el cumplimiento de los objetivos, y una visión clara para el desarrollo de una estrategia.

El CMI consta de cuatro perspectivas desde las cuales se recopila información que será medida. Estas perspectivas son:

- Perspectiva financiera: Incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa
- Perspectiva del cliente: Refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.
- Perspectiva procesos internos: Recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Permite analizar la capacidad de los trabajadores para llevar a cabo los procesos de mejora continua, la actuación de los sistemas de la información y el clima organizacional.

Una vez entendido el concepto de CMI y su estructura se procede a expresar los objetivos en el mapa estratégico de la empresa, donde se presentan en

cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. Ver figura 11.

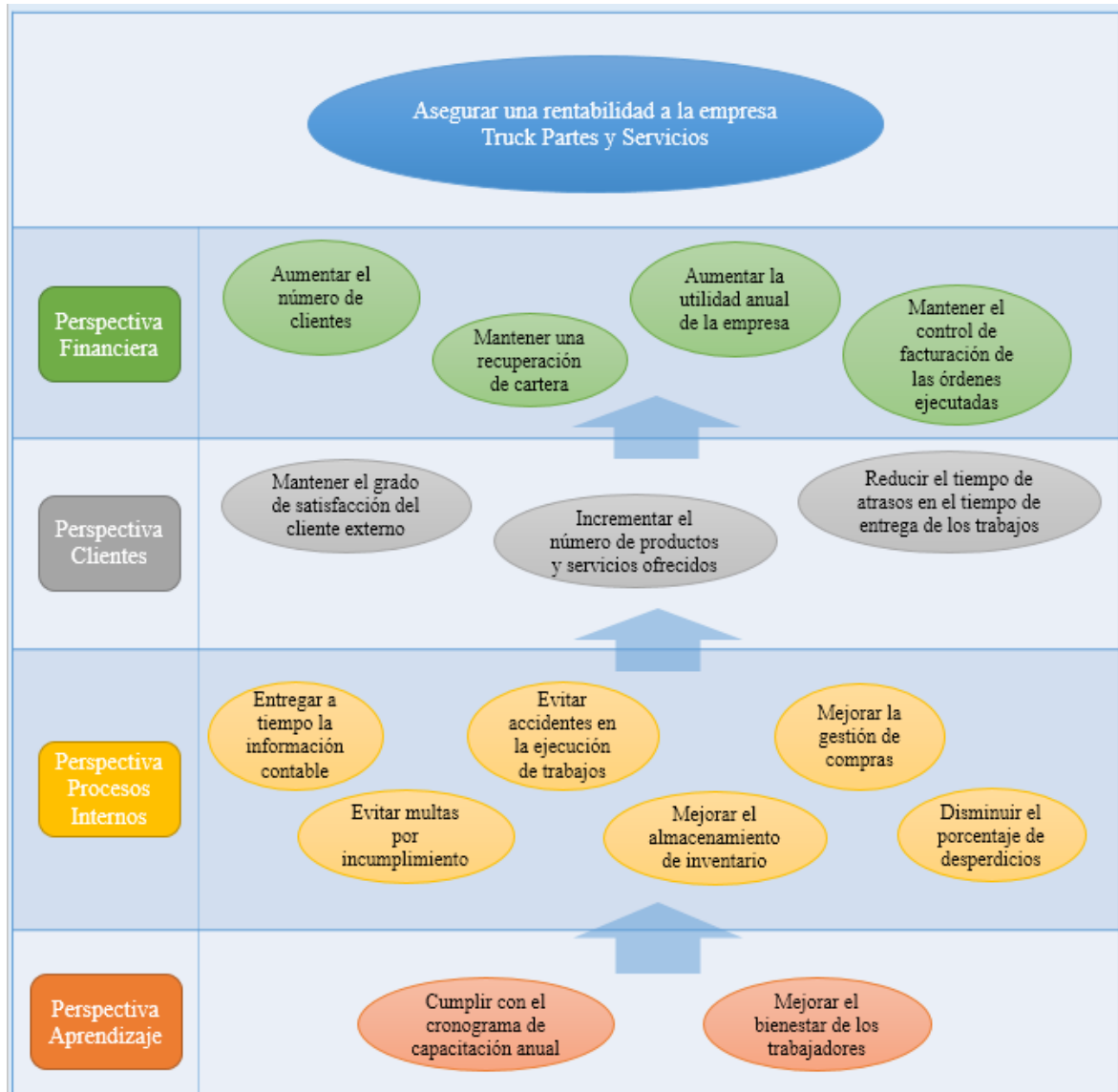


Figura 11. Mapa estratégico

Fuente: Propia del autor

Una vez identificados los objetivos por cada perspectiva, se presenta el cuadro de mando integral para la empresa Truck Partes y Servicios.

Ver figura 12.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	Forma de medición	Frecuencia de medición
Financiera	Aumentar la utilidad anual de la empresa.	% de utilidad	>5%	$\frac{\text{Utilidad periodo actual} - \text{Utilidad periodo pasado}}{\text{Utilidad periodo actual}} \times 100$	Anual
	Aumentar el número de clientes.	Número de clientes	2 nuevos clientes al año	# de clientes actuales - # de clientes año pasado	Anual
	Mantener una recuperación de cartera	Recuperación de cartera	≥70%	$\frac{\text{Monto recuperado de la facturación}}{\text{monto facturado vencido}} \times 100$	Trimestral
	Mantener el control de facturación de todas las órdenes ejecutadas.	Factuación órdenes	1	$\frac{\# \text{ de órdenes ejecutadas}}{\# \text{ de facturas}}$	Mensual
Clientes	Mantener el grado de satisfacción del cliente externo.	Satisfacción del cliente externo	≥ 80%	Resultado de la encuesta aplicada al cliente	Al finalizar cada trabajo.
	Reducir el tiempo de atrasos en el tiempo de entrega de los trabajos	Tiempo de entrega	≤ 1	$\frac{\text{Fecha real de la entrega}}{\text{Fecha programada para la entrega}}$	Al finalizar cada trabajo.
	Incrementar el número de productos y servicios ofrecidos	Número de productos o servicios nuevos	2 nuevos productos o servicios al año	# de productos actuales - # de productos año pasado	Anual
Procesos internos	Disminuir el porcentaje de desperdicios	% de desperdicios	≤ 7%	$\frac{\text{Kilos de desperdicios de acero}}{\text{Kilos de acero comprado para la orden}} \times 100$	Al finalizar cada trabajo.
	Entregar a tiempo la información contable para el SRI	Entrega información SRI	≤ 7	# de días transcurridos del mes para la presentación SRI	Mensual
	Evitar multas por incumplimiento en la entrega de información al SRI	Número de multas	0	Número de multas en el mes	Mensual
	Evitar accidentes en la ejecución de trabajos	Número de accidentes	0	Número de accidentes al mes	Mensual
	Mejorar el almacenamiento de inventario.	Reducción de faltantes	≤ 10%	$\frac{\# \text{ de unidades existentes}}{\# \text{ de unidades Kardex}} \times 100$	Trimestral
	Mejorar la gestión de compras.	Numero de comparativas	1	$\frac{\# \text{ de comparativas}}{\# \text{ de órdenes de compra}}$	Mensual
Aprendizaje	Mejorar el bienestar de los trabajadores	Clima laboral	≥ 80%	Resultado de la encuesta de clima laboral	Anual
	Cumplir con el cronograma de capacitación anual	Capacitaciones anuales	≥ 85%	$\frac{\# \text{ de capacitaciones reales del año}}{\# \text{ de capacitaciones programadas para el año}} \times 100$	Anual

Figura 12. Cuadro de Mando Integral

Fuente: Propia del autor

3.3. ESTRATEGIAS

“La estrategia consiste es adecuar nuestros factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva” (Sainz, 2012, pág. 189).

La estrategia por lo tanto es un conjunto de decisiones, movimientos y enfoques diseñados para llegar a cumplir los objetivos definidos para la empresa.

Dentro de las estrategias encontramos la estrategia corporativa y las estrategias funcionales.

3.3.1. Estrategia corporativa

La estrategia corporativa articula todas las potencialidades de la empresa, de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables.

Para definir una estrategia corporativa se debe: definir el negocio, determinar las estrategias de cartera, fijar las estrategias competitivas genéricas, y establecer las estrategias de crecimiento.

3.3.1.1. Definición del negocio

Truck Partes y servicios se dedica al diseño, construcción y mantenimiento de carrocería pesada y transporte, pero no se limita

a esto, ya que ofrece soluciones a sus clientes proveyendo estructura metálica de pequeño y mediano tamaño. Entre sus líneas de actividad se encuentran: Ver tabla 19.

Tabla 19. Definición del negocio de Truck Partes y Servicios

Líneas de actividad	Peso en facturación	Frecuencia de ordenes	Productos	Ámbito geográfico	Principales Competidores
Diseño y construcción de estructuras metálicas	62%	15%	- Coches - Plataformas - Castillos - Otros	Ecuador, principalmente Quito y Guayaquil	- Esmetal - Rodo Truck - Semacar - Carrocerías Varma - Industria Cedeño - Noroña - Otros
Mantenimiento y venta de repuestos para estructuras metálicas	38%	85%	- Instalaciones - Correcciones varias - Reparaciones varias - Adecuaciones - Cambios - Repuestos varios - Accesorios y complementos	Ecuador, principalmente Quito	- Semacar - Industria Cedeño - Noroña - Pequeños talleres - Otros

Nota. Fuente: Propia del autor.

El diseño y construcción tiene una participación del 62% en la facturación anual de la empresa, pero su frecuencia es únicamente del 15%.

El mantenimiento y venta de repuestos tiene una participación del 38% en la facturación anual de la empresa, pero su frecuencia es del 85%.

3.3.1.2. Estrategias de cartera de negocios

Para definir las estrategias de la cartera de negocios se utilizará la matriz de dirección del crecimiento (Ansoff). Ver figura 13.



Figura 13. Matriz de Ansoff

Fuente: Roberto Espinoza – Blog Marketing y Ventas

Las estrategias que Ansoff nos presenta son las siguientes:

- Penetración de mercados: consiste en potenciar un negocio cuando este tiene alto conocimiento del mercado y de los productos, conoce las necesidades de los clientes y se tiene conocimiento de la competencia de su sector.
- Desarrollo de nuevos productos: está dirigida a introducir nuevos productos en mercados existentes. Se utiliza la investigación y desarrollo, la política del producto y análisis de segmentación.

- Desarrollo de nuevos mercados: consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para productos existentes.
- Diversificación: consiste en desarrollar nuevos productos y desarrollar nuevos mercados.

Ante los datos que se presentan en la tabla 19 se escogen las siguientes estrategias de cartera de negocios para cada línea de negocio.

Estrategias para la línea de “diseño y construcción de estructuras metálicas”

Esta línea tiene un gran peso dentro de la facturación anual, pero sus pedidos son poco frecuentes por lo que se utilizarán las estrategias de penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos y de diversificación.

Estrategias de penetración de mercado:

- Se realizará un ajuste de precios, ya que así la empresa esperará generar más volumen de ventas al aumentar la frecuencia de ventas y los precios sean más atractivos para los clientes.

- Se realizará mayor promoción de los productos a través de la página web que se desarrollará y así darse a conocer a nuevos clientes que estén interesados en adquirir estructuras de metalmecánica.

Estrategia de desarrollo de nuevos productos:

- Se evaluarán los diseños actuales de los productos y se realizarán mejoras para hacerlos más atractivos para los clientes.
- Se desarrollarán nuevos productos que la competencia aun no haya desarrollado para atraer a los clientes.

Estrategia de diversificación:

- Se realizará un análisis para empezar a participar en diseño y construcción de food trucks, ya que este negocio está creciendo en el Ecuador y es una buena oportunidad de incrementar ventas.

Estrategias para la línea de “mantenimiento y venta de repuestos para estructuras metálicas”

Esta línea tiene un peso considerable en facturación anual y sus pedidos son constantes durante el año. Esta línea se encuentra posicionada por lo que no se la debe descuidar. Por lo que se utilizará una estrategia de penetración de mercado.

Estrategias de penetración de mercado:

- Se realizará un ajuste de precios, para así fidelizar a los clientes actuales y atraer a nuevos clientes con precios competitivos del sector.

- Se realizará mejora continua de la calidad de los servicios y repuestos con la retroalimentación que nos entregue cada cliente.

3.3.1.3. Estrategias competitivas genéricas

Michael Porter identificó tres estrategias genéricas para crear en el largo plazo esa posición defendible que sobrepasara el desempeño de los competidores en una industria. Estas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial.

Entre las estrategias genéricas encontramos:

- Estrategia de liderazgo de costos: consiste en la venta de productos al precio unitario más bajo disponible en el mercado a través de una reducción en los costos.
- Estrategia de diferenciación: consiste en producir o vender productos considerados únicos en el mercado y que ofrezcan algo que les permita diferenciarse o distinguirse de los de la competencia.
- Estrategia de enfoque: consiste en concentrarse en un segmento específico del mercado; es decir, concentrar los esfuerzos en producir o vender productos que satisfagan las necesidades o preferencias de un determinado grupo de consumidores dentro del mercado total que existe para los productos.

Al momento las estrategias que más le conviene adoptar a la empresa es la estrategia de enfoque combinada con la estrategia de liderazgo en costos.

Se enfocará en proveer productos y servicios a empresas que se dediquen a la comercialización y distribución de bebidas y alimentos, ya que se aprovecharía la gran experiencia que se tiene en prestación de servicios a este nicho de mercado, se coordinarían visitas a jefes de compras de empresas del nicho de mercado

seleccionado para así dar a conocer los productos y servicios. Además, mejorar los precios con un mejor control de costos y gastos, y creando una cultura de reducción de costos en los trabajadores.

3.3.1.4. Estrategias de crecimiento

Las estrategias de crecimiento pueden realizarse a través de un crecimiento interno u orgánico, un crecimiento externo o por medio de cooperación/alianzas. Las elecciones de una u otra opción dependerán de diversos factores, como pueden ser, la fase del ciclo de vida de la fórmula comercial, la saturación del mercado, el nivel de competencia, la necesidad o no de un rápido crecimiento, la existencia o no de posibles colaboradores externos, el nivel de recursos y capacidades de la empresa.

- Crecimiento interno u orgánico: implica invertir dentro de la misma empresa con el fin de desarrollar recursos y capacidades necesarias para llevar a cabo la dirección de desarrollo elegida.
- Crecimiento externo: consiste en crecer mediante negocios que ya están funcionando, utilizando diferentes vías para tomar control: compra, participación, fusión, etc.

- Cooperación / alianzas: se entiende como un tipo de crecimiento externo, pero su objetivo es crear relaciones especiales entre empresas.

Las estrategias que más le conviene adoptar a la empresa es la estrategia de crecimiento interno con la estrategia de cooperación/alianzas.

Se desarrollará un plan de capacitación anual por que es importante “aprender para luego gestionar mejor”, contar con un personal mejor preparado y capacitado es bueno para la empresa y su crecimiento.

Se analizará la posibilidad de adquirir un sistema contable para mejorar la gestión contable financiera de la empresa y así poder realizar mejores controles financieros.

Actualmente la empresa realiza subcontrataciones ya que muchas veces no cuenta con la capacidad para cumplir todos las ordenes de trabajo, por lo que se reforzaran las alianzas que actualmente se tiene con los subcontratistas para así mejorar las relaciones con los mismos y poder cumplir con las ordenes de trabajo entrantes.

3.3.2. Estrategias funcionales

Las estrategias funcionales se centran en cómo utilizar y aplicar los recursos y habilidades dentro de cada área funcional de cada negocio o unidad estratégica, con el fin de maximizar la productividad de dichos recursos.

Las estrategias funcionales son las siguientes enfocándose en los objetivos de las diferentes perspectivas:

Financiera

- Se promoverá la gestión de visitas a nuevos clientes para aumentar la cartera de clientes y así aumentar la utilidad de la empresa.
- Se mantendrá el control de la gestión de recuperación de cartera para evitar la falta de liquidez.
- Se controlará cada orden de trabajo entrante cruzando la información de las mismas con las facturas asegurando su trazabilidad.

Clientes

- Se coordinará con cada cliente una entrevista post-trabajo para evaluar su satisfacción del servicio o producto recibido, mediante la aplicación de una encuesta de satisfacción del cliente.

- Se controlará el tiempo de entrega de un bien o servicio siguiendo un cronograma de actividades, en caso que se advierta un atraso se informará inmediatamente al cliente.
- Se realizará un análisis de diseños de nuevos productos y servicios para así atraer a los clientes.

Procesos internos

- Se promoverá una cultura de cuidado con las materias primas así se evitará el desperdicio de varios materiales, estará enfocado a personal de producción.
- Se analizará la posibilidad de adquirir un sistema contable básico para que el contador pueda tener toda la información contable a tiempo y así se evitarán multas por parte del SRI, adicional se promoverá una cultura de emitir y recibir facturas hasta el 25 de cada mes.
- Se darán charlas de seguridad a todo el personal para evitar cualquier incidente y accidente dentro de la empresa.
- Se implementará el uso de un sistema de control de inventarios para monitorear el uso de recursos y evitar faltantes.

- Se realizarán comparativas de precios para la adquisición de bienes y servicios, para así garantizar el mejor precio de compra posible, así mejorando la gestión de compras.

Aprendizaje

- Se promoverá un ambiente de trabajo saludable, fomentando el trabajo en equipo con charlas motivacionales y cada año se evaluará el clima laboral de la empresa.
- Se desarrollará un plan de capacitación anual y se fomentará el cumplimiento del mismo para que así los colaboradores adquieran nuevos conocimientos que puedan aplicar en la empresa.

3.4. PLAN DE ACCIÓN

“La definición y ejecución de los planes de acción es, sin duda, la fase de mayor concreción del plan estratégico” (Sainz, 2012, pág. 287).

Se deben priorizar las estrategias que se han definido para así asignar los recursos necesarios para la ejecución de las mismas.

3.4.1. Matriz de priorización de Holmes

La matriz de Holmes es una herramienta que permite la selección de alternativas para la toma de decisiones, sobre una base de ponderación y aplicación de criterios para su evaluación. Las alternativas son puntuadas respecto a criterios de interés, de manera que se intenta objetivar la elección, esto permite que establecer prioridades entre un conjunto de alternativas, para la toma de decisiones.

El objetivo de la matriz de priorización de Holmes para la empresa Truck Partes y Servicios es identificar las estrategias que aportarán más a alcanzar las metas de la empresa.

Las estrategias a evaluar son penetración de mercado, diversificación, desarrollo de nuevos productos, enfoque, liderazgo en costos, crecimiento interno, cooperación/alianzas.

Los criterios de decisión son los siguientes: impacto económico, atracción de nuevos clientes, impacto en el personal, facilitación de tareas. Estos criterios se determinaron conjuntamente con el gerente de la empresa.

Para la asignación de las ponderaciones se realiza una comparación tipo L entre dos estrategias y se procede a evaluar las mismas bajo los criterios de decisión. Se otorga 1 punto completo si una de las opciones cumple con más criterios que la otra a esta última se le asigna 0 puntos; si ambas opciones

cumplen con los criterios se le asigna 0,5 puntos a cada una. En la figura 14 se presenta la matriz de Holmes para la priorización de las estrategias.

Matriz de priorización de Holmes: ¿Cuál es la estrategia de mayor impacto para la empresa?	Penetración de mercado	Diversificación	Desarrollo de nuevos productos	Enfoque	Liderazgo en costos	Crecimiento interno	Cooperación/alianzas	Total	Orden
Penetración de mercado	1	1	0,5	0,5	0	1		4	2
Diversificación	0	0,5	0	0	0	0,5		1	7
Desarrollo de nuevos productos	0	0,5	0,5	0	0	0,5		1,5	6
Enfoque	0,5	1	0,5	1	0,5	0,5		4	3
Liderazgo en costos	0,5	1	1	0	0,5	0,5		4	4
Crecimiento interno	1	1	1	0,5	0,5	1		5	1
Cooperación/alianzas	0	0,5	0,5	0,5	0,5	0		2	5

Figura 14. Matriz de Priorización de Holmes

Fuente: Propia del autor

La matriz de priorización se desarrolló conjuntamente con el gerente de la empresa tomando en cuenta los criterios de evaluación y los resultados son los siguientes:

1. Crecimiento interno
2. Penetración de mercado
3. Enfoque
4. Liderazgo en costos

5. Cooperación/alianzas
6. Desarrollo de nuevos productos
7. Diversificación

Se desarrollarán en un inicio las tres primeras estrategias que nos arroja la matriz, las otras estrategias el gerente podrá tomar la decisión si más adelante desarrollarlas.

4. IMPLEMENTACION DEL PLAN ESTRATEGICO – OPERATIVO Y DESARROLLO DE ESTRATÉGIAS

4.1. SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para la socialización del plan estratégico se realizó una charla con los miembros de la empresa, donde se les presentó la misión, visión, valores, cultura organizacional, políticas, organigrama, objetivos corporativos y específicos, el cuadro de mando integral y las diferentes estrategias que se definieron para el cumplimiento de los objetivos. El listado del personal que asistió a la charla se encuentra en el anexo 3.

Se imprimieron carteles con el escrito de la misión, visión y valores para situarlas en la pared; se las colocó en la oficina principal y en el taller de trabajo para una visualización amplia de las mismas. Ver anexo 4.

Se creó la página Web donde se encuentra la información de la empresa, en la pestaña “Información” se encuentra detallada la visión, misión, valores y cultura organizacional, para que los stakeholders puedan acceder a esta información. Ver anexo 5.

A cada colaborador se le indicó sus funciones y responsabilidades para que así tuviese claro el alcance de su trabajo.

4.2. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Como se mencionó en el capítulo anterior se ha decidido desarrollar las 3 primeras estrategias que arroja la matriz de Holmes, para la implementación inmediata de las mismas.

- Crecimiento interno

Para esta estrategia se planteó desarrollar un plan de capacitación anual. La propuesta para las capacitaciones para el año 2016 se las realizará en el SECAP (Servicio Ecuatoriano de Capacitación Profesional). Ver figura 15.

Para las capacitaciones se ha puesto un presupuesto de \$1.500,00

PLAN DE CAPACITACION ANUAL 2016			
Mes	ENERO	FEBRERO	MARZO
Tiempo (horas)			
Cargo			
TEMA			
Mes	ABRIL	MAYO	JUNIO
Tiempo (horas)			30
Cargo			Operador
TEMA			MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE SISTEMAS DE FRENOS
Mes	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE
Tiempo (horas)		30	
Cargo		Gerente y Administrador	
TEMA		SEGURIDAD, HIGIENE Y SALUD OCUPACIONAL	
Mes	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Tiempo (horas)	45		30
Cargo	Operador		Contador
TEMA	MECANIZADO CON RECTIFICADORA		TRIBUTACION FISCAL Y OBLIGACIONES LABORALES

Figura 15. Plan de capacitación anual 2016

Fuente: Propia del autor

Se ha propuesto la implementación de un sistema contable. La propuesta consiste en la adquisición de un sistema contable que se ajuste al tamaño y necesidades de la empresa, se han buscado diferentes alternativas, ver tabla 20; estas opciones están en evaluación por parte del gerente.

Tabla 20. Ofertas de software contables

Sistema contable	Tiempo de implementación	Costo	Soporte hora
MONICA 9	1 mes	\$ 1.200,00	\$ 30,00
ANFIBIUS	1,5 meses	\$ 1.500,00	\$ 20,00
SiGeM	1 mes	\$ 900,00	\$ 20,00

Nota. Fuente: propia del autor

- Penetración de mercado

Se ha desarrollado la página Web para la empresa donde se visualizan los productos y servicios que ofrece, para así atraer a nuevos clientes y que los antiguos se familiaricen con los diferentes productos que ofrece la empresa. Ver anexo 6.

Se determinó realizar un ajuste de precios, lo cual se ha propuesto al gerente de la empresa, el mismo que está analizando la propuesta.

Se propuso realizar una encuesta de satisfacción del cliente, el gerente ha delegado al administrador desarrollar la encuesta dependiendo los puntos a evaluar que apliquen para los productos y servicios de la empresa.

- Enfoque

Se ha localizado a los jefes de compras de varias empresas dedicadas a la comercialización y distribución de bebidas y alimentos. Para que el gerente

quien es el encargado de las visitas a clientes se contacte con estas personas y coordinen una cita. Ver tabla 21.

Tabla 21. Contactos potenciales clientes

Empresa	Cargo	Persona	Teléfono de contacto	Email
Arca	Coordinadora de Compras	Gabriela Egas	2-973-801	gabriela.egas@arcacontal.com
Pepsico	Coordinadora de Compras	Belen Peñaherrera	3-962-000	belen.penaherrera@pepsico.com
Quala	Jefe de Compras	Paulo Fernández	2-327-100	pfernandez@quala.com.ec
The Tesalia Springs Company CBC	Jefe de Compras	Enrique Franco	2-655-714	efranco@tesaliasprings.com

Nota. Fuente: propia del autor

4.3. EVALUACION DE ESTRATEGIAS

La evaluación de las estrategias es necesaria para llevar un control sobre las mismas y así obtener los rendimientos deseados; la evaluación, control y revisión de estas permite medir los resultados reales con los esperados, para así tomar acciones correctivas si las estrategias no están funcionando o por el contrario potenciarlas si estas están obteniendo los resultados deseados.

El proceso de evaluación ofrece un marco para determinar si las estrategias están impulsando las fortalezas de empresa, disminuyendo sus debilidades, aprovechando las oportunidades y aplacando las amenazas del ambiente externo, este proceso

permite analizar si la empresa ha tenido cambios significativos tras la implementación de las estrategias.

Medina en su libro “Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente”, entrega una matriz para la evaluación de las estrategias la cual se ha adaptado para el presente estudio. Ver figura 16.

Nº	Estrategias	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica interna de la Empresa?	¿Han ocurrido cambios importantes en la posición estratégica externa de la Empresa?	¿Ha avanzado la Empresa hacia el logro de sus metas y objetivos proyectados?	¿Ha contribuido con la ventaja competitiva de la empresa?	Resultado
1	Crecimiento interno					
2	Penetración de mercado					
3	Enfoque					

Figura 16. Matriz de evaluación de estrategias para la empresa Truck Partes y Servicios

Fuente: Propia del autor

Al evaluar cada estrategia con cada enunciado se debe llenar con Si o No, tras el análisis. En la casilla del resultado se debe poner si se continua con el curso de la estrategia establecida o si se toma una medida correctiva.

Para el análisis de cada estrategia es importante ir de la mano con el cuadro de mando integral establecido anteriormente, ya que este provee la información necesaria de la gestión que ha tenido la empresa y su comportamiento con varios

factores externos, evaluando así cada perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje.

El Gerente y las personas implicadas deben tomar todas estas consideraciones al momento de evaluar cada estrategia para evitar caer en decisiones erróneas.

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- La empresa Truck Partes y servicios no contaba con un plan estratégico, sus actividades y operaciones se venían desarrollando sin un lineamiento ni objetivos claramente establecidos, lo que dificultaba una buena administración y existía mucha ineficiencia, pero tras los diferentes análisis se llegó a definir el plan estratégico de la empresa, así otorgándole una dirección, una cultura y una estructura para así cumplir las metas establecidas.
- Gracias a las diferentes herramientas de análisis y evaluación se llegaron a definir las estrategias que se adaptaban mejor a la empresa, se las desarrollo y se definió una matriz de evaluación para las mismas.
- Al momento de la implementación del plan estratégico y operativo existió gran colaboración por parte del personal y el gerente, estuvieron siempre abiertos a cualquier cambio y esto hizo más fácil guiar al gerente en la implementación del plan estratégico.

- Se desarrolló el cuadro de mando integral para la empresa, este permite dar seguimiento al cumplimiento de los objetivos establecidos y a su vez verificar si las acciones tomadas contribuyen al cumplimiento de los mismos.
- Se implementó el plan estratégico en el tiempo de 3 meses, siendo tiempo suficiente para una empresa pequeña, al inicio el desarrollo fue lento, pero a medida que se fue avanzando se fue agilizando el tema.

5.2. RECOMENDACIONES

- El gerente no debe olvidar que una buena gestión administrativa y financiera son pilares fundamentales para que el desarrollo de un negocio, ya que se puede tener una gran experiencia en la parte productiva, pero si esta no cuenta con controles, puede que la actividad económica no llegue a ser tan rentable y exista mucha ineficiencia.
- Se implementaron tres estrategias, pero la empresa progresivamente debería implementar las demás, pero para esto se debe tomar en cuenta que el análisis se lo hizo en un determinado tiempo, y el entorno externo es muy cambiante por lo que las estrategias también deben irse ajustando a estos cambios.
- El gerente debe mantener una comunicación con sus colaboradores sobre los cambios que ocurren en la empresa, para que estos estén predispuestos a colaborar en cualquier implementación, no solo del plan estratégico.

- El gerente debe asegurarse que las actividades se estén evaluando en el periodo indicado en el CMI para así tener información actualizada y poder controlar cualquier desviación que pueda existir.

- La empresa debe continuar con las acciones propuestas en el plan estratégico para el cumplimiento de sus objetivos, ya que, si con el tiempo abandonan el plan, volverán a incurrir en los mismos errores del pasado.

BIOGRAFIA

- Allen, D., & Gorgeon, A. (2005). *Diversificación de empresas*. Obtenido de <http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/diversificacion/diversificacion/aplicacion.html>
- Allen, D., & Gorgeon, A. (2005). *Las Cinco Fuerzas Caso Practico*. Obtenido de http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/caso_5fuerzas/caso_5fuerzas/marcos.html
- Allen, D., & Gorgeon, A. (2008). *Las cinco fuerzas como herramienta analitica*. Obtenido de IE Bussines School: <https://openmultimedia.ie.edu/openproducts/5fuerzas/5fuerzas/pdf/total.pdf>
- América Economía. (2012). *Ecuador: gobierno fortalecerá producción metalmecánica con proyectos nacionales*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-gobierno-fortalecera-produccion-metalmecanica-con-proyectos-nacionales>
- América Economía. (2012). *Ecuador: seis empresas metalmecánicas conforman nuevo consorcio*. Obtenido de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/ecuador-seis-empresas-metalmecanicas-conforman-nuevo-consorcio>
- Amo, F. (2010). *El Cuadro de Mando Integral «Balanced Scorecard»*. Madrid: ESIC.
- Carrión, J. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción*. ESIC.
- Centro de investigaciones económicas y de la micro, pequeña y mediana empresa. (2009). *Boletín mensual de análisis sectorial de MIPYMES sector metalmecánica*. Obtenido de <http://www.flacsoandes.edu.ec/ciepymes/media/boletines/05.pdf>
- Colina, J. M. (2005). *Análisis de las industrias y de la competencia*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/analisis-industrias-competencia/#autores>
- CORPEI. (2009). *Perfil de metalmecánica*. Obtenido de http://www.puce.edu.ec/documentos/perfil_de_metalmecanica_2009.pdf
- Corporación Financiera Nacional (CFN). (Abril de 2014). *La metalmecánica se desarrolla en Ecuador*. Obtenido de <http://www.cfn.fin.ec/>: http://www.cfn.fin.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=1998:la-metalmecanica-se-desarrolla-en-galapagos&catid=344:abril-2014&Itemid=1019

- Crece negocios. (2014). *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Obtenido de <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>
- De La Vega, I. (2003). *¿Cómo evaluar un Business Plan?* Obtenido de http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/BP3_evaluar_BP/BP3_evaluar_BP/web/m0/nwin/imprimible.pdf
- Emprende Pyme. (2016). *La misión en una empresa*. Obtenido de <http://www.emprendepyme.net/la-mision-en-una-empresa.html>
- Ev R. (2012). *Análisis de la Empresa y su entorno*. Obtenido de <http://werobe01.blogspot.com/>
- Garralda, J. (2003). *La cadena de valor como herramienta analítica*. Obtenido de http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/cdv/cdv/index_ok.html
- Garralda, J. (2004). *La herramienta analítica D.A.F.O.* Obtenido de http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/DAFO/DAFO/index_ok.html
- Garralda, J. (2013). *La cadena de valor*. Obtenido de IE Bussines School: <https://openmultimedia.ie.edu/openproducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>
- Gross, M. (2012). *¿Qué es la cultura organizacional?* Obtenido de <http://manuelgross.bligoo.com/20120606-que-es-la-cultura-organizacional>
- IGAPE. (2016). *Cómo elaborar el cuadro de mando*. Obtenido de http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/ManuaisdeXestion/9_cuadromando_cas.pdf
- INMETALTEC. (2016). *Misión y Visión*. Obtenido de <http://industriametalmeccanica.com/metalmecanica/166/mision-y-vision.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2012). *Enciclopedia Virtual*. Obtenido de <http://www.inec.gob.ec/estadisticas/SIN/index.html>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2016). *Ecuador en cifras*. Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/>
- Joseph, C. (2016). *Ejemplos de estrategias de penetración*. Obtenido de <http://pyme.lavoztx.com/ejemplos-de-estrategias-de-penetracin-5280.html>
- Krugman, P. (2007). *Macroeconomía: introducción a la Economía*. Barcelona: Reverté.
- Krugman, P., & Wells, R. (2007). *Introducción a la Economía. Macroeconomía*. Reverte.
- Mariño, W. (2013). Los problemas de liquidez afectan más a la microempresa. *Líderes*.
- Martinez, I. (2016). *Como definir tus objetivos de forma inteligente: El modelo SMART*. Obtenido de <http://ivanmb.com/definir-objetivos-smart/>

- McDonald, M. (1994). *La auditoría de Marketing. Cómo pasar de la teoría a la práctica del Marketing*. Madrid: Ediciones Días de Santos.
- Medina, J. (2009). *Pensar, planificar, ejecutar y evaluar estratégicamente*. CODEU.
- Melchor, A. (2015). *Análisis FODA y diagramas de afinidad y de Pareto*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/author/aliciamelhortenorio/>
- Ministerio de Industrias y Productividad. (s.f.). *Una visión del Encadenamiento Productivo del Sector Metalúrgico en el Ecuador*. Obtenido de http://www.industrias.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/04/Encadena_Produc_Sec_Metalurgico.pdf
- Ortíz, O. (2001). *El dinero: la teoría, la política y las instituciones*. UNAM.
- Ortiz, O. (2001). *El dinero: La teoría, la política, y las instituciones*. Mexico: UNAM.
- PRO ECUADOR. (2013). *Análisis del sector metalmecánico*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/pubs/analisis-sector-metalmecanica-2013>
- PRO ECUADOR. (2013). *Metalmecánica*. Obtenido de <http://www.proecuador.gob.ec/compradores/oferta-exportable/metalmecanica/>
- Ramírez, F., Sánchez, M., & Quintero, H. (2005). EL PAPEL DE LOS VALORES EN EL DESARROLLO DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA. *NEGOTIUM*.
- Real Academia Española. (2014). *Diccionario de la lengua española (23.a ed.)*. Obtenido de <http://www.rae.es/rae.html>
- Riquelme, M. (2013). *La Cadena de Valor de Michael Porter*. Obtenido de Web y Empresas: <http://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- Rodríguez, R. (2012). *Contabilidad Para Pymes – Factores influyentes en su desarrollo*. Obtenido de <http://micursodecontabilidad.com/blogs/contabilidad-para-pymes-factores-influyentes-en-su-desarrollo/>
- Rosas, H. (2015). *Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*. Obtenido de <http://ocw.pucv.cl/cursos-1/eii541/materiales-del-clases/unidad-4/analisis-financiero>
- Sainz, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Mexico D.F.: AlfaOmega.
- Sinnexus. (2016). *Cuadro de Mando Integral*. Obtenido de http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Obtenido de http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

- Tecnología Chapina. (2014). *Análisis de Razones Financieras*. Obtenido de http://es.slideshare.net/chechabroso?utm_campaign=profiletracking&utm_medium=sssite&utm_source=ssslideview
- The Box. (2008). *¿Cómo hacer la misión y visión de mi empresa?* Obtenido de <https://blogpyc.wordpress.com/2008/11/15/%C2%BFcomo-hacer-la-mision-y- vision-de-mi-empresa/>
- Valva, J. C. (2013). *GUÍA PARA ELABORAR CORRECTAMENTE LA VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA*. Obtenido de <http://www.grandespymes.com.ar/2013/09/07/guia-para-elaborar-correctamente-la- vision-y-mision-de-la-empresa/>
- Vega, J. (2010). *Contabilidad y Finanzas*. Obtenido de http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/contabilidad_y_finanzas/contabilidad_ y_finanzas/pdf/pdfPortada.pdf
- Villafaña, R. (2016). *Estrategias de crecimiento - Ansoff*. Obtenido de <https://sites.google.com/site/competenciaestrategia/estrategias-de-crecimiento--- ansoff>

ANEXOS

ANEXO 1: FICHAS DE OBSERVACIÓN

Empresa: TRUCK PARTES Y SERVICIOS	Fecha: 19/08/2015	Hora: 10:00
Observador: Paola Vaca	Situación a observar: Uso de Maquinaria	
Detalle de la observación:		
<ul style="list-style-type: none"> - Se observa que el personal no hace un buen uso de la maquinaria existente en el taller, no revisan las especificaciones técnicas para el correcto uso. - El taller no cuenta con toda la maquinaria especializada necesaria para optimizar recursos. 		
Conclusiones:		
<ul style="list-style-type: none"> - Los empleados deberían ser instruidos en el correcto uso de la maquinaria antes de proceder a usarla. - Al tener un taller pequeño no cuenta con toda la maquinaria especializada, pero en un futuro se debería pensar en adquirir nuevas maquinarias más especializadas para evitar el desperdicio de material o los reprocesos. 		

Empresa: TRUCK PARTES Y SERVICIOS	Fecha: 19/08/2015	Hora: 15:00
Observador: Paola Vaca	Situación a observar: Mantenimiento de equipos	
Detalle de la observación:		
<ul style="list-style-type: none"> - La empresa no cuenta con un programa de mantenimiento para sus equipos, no se tiene un historial de mantenimiento, únicamente se les da mantenimiento cuando uno de los equipos empieza a fallar. 		
Conclusiones:		
<ul style="list-style-type: none"> - No se tiene un correcto registro de mantenimiento, se debería levantar la información de cada equipo para empezar a llevar un control sobre el mantenimiento y así evitar que los equipos se dañen y reducir los costos, 		

Empresa: TRUCK PARTES Y SERVICIOS	Fecha: 20/08/2015	Hora: 10:30
Observador: Paola Vaca	Situación a observar: Manejo de materia prima	
Detalle de la observación: <ul style="list-style-type: none">- Cada vez que se inicia un trabajo los insumos y materiales son comprados en una cantidad estimada, basada en el histórico de trabajos anteriores.- Al final de cada trabajo quedan sobrantes de varios materiales, los sobrantes.- Los materiales metálicos si no se los puede usar son vendidos como chatarra.- Los materiales metálicos como tubos o perfiles, y los materiales usados en la elaboración de los bienes que no fueron utilizados regresan a la bodega, pero sin ningún registro.		
Conclusiones: <ul style="list-style-type: none">- El histórico de uso de cantidades de materiales debería ser documentado.- Debería existir un control de inventario cuando ingresan materiales y cuando se devuelven materiales a la bodega.		

Empresa: TRUCK PARTES Y SERVICIOS	Fecha: 20/08/2015	Hora: 11:00
Observador: Paola Vaca	Situación a observar: Manejo de materia prima	
Detalle de la observación: <ul style="list-style-type: none">- Al ir a retirar varios materiales para la construcción de coches, en específico los electrodos usados en la soldadura, el proveedor indico que aún no los tenía en stock por en la importación.- El ing. Washington vaca indico que esto no solo ocurre con los electrodos sino con algunos de los materiales y equipos necesarios para la elaboración de sus productos- Indico que tampoco es una buena opción comprar con anticipación y tenerlos en stock porque sus trabajos son por obra mas no para venta continua.		
Conclusiones <ul style="list-style-type: none">- Los bienes de importación muchas veces no pueden ser controlados, pero se debería buscar más proveedores en el caso de que sea muy urgente la adquisición de los materiales o equipos.		

Empresa: TRUCK PARTES Y SERVICIOS	Fecha: 24/08/2015	Hora: 09:00
Observador: Paola Vaca	Situación a observar: Personal trabajando	
Detalle de la observación:		
<ul style="list-style-type: none"> - Un trabajador que se encontraba realizando la soldadura de un coche no lo estaba realizando de la forma correcta e indico que estaba recién aprendiendo a soldar, y no había recibido ningún curso de soldadura tampoco. - Un trabajador más experimentado no tenía compromiso con la empresa por que fue 3 días a trabajar y desapareció 2 días y después de 3 días volvía a trabajar. Esto lo hizo por varias ocasiones comentaban. - Al momento de la elaboración de los coches estaban trabajando dos personas y se observó que no era suficiente personal para la elaboración de todos los coches para la fecha de entrega indicada. 		
Conclusiones:		
<ul style="list-style-type: none"> - Al no tener un personal bien capacitado puede producirse muchos reprocesos y hasta desperdicios en la elaboración de los bienes. Se debería tener un programa de capacitación para el personal comprometido. - Se debería hacer un análisis del personal no comprometido, ya que producen demoras en la entrega del trabajo. - Al hacer el comentario de la falta de personal, Washington Vaca comento que en caso que realmente necesitaran más personal. subcontrataría personal ya que sus trabajos son por periodos cortos de tiempo y se incurría en muchos gastos como la afiliación y desafiliación al IESS. 		

Empresa: TRUCK PARTES Y SERVICIOS	Fecha: 25/08/2015- 26/08- 2015	Hora: 09:00
Observador: Paola Vaca	Situación a observar: Administración del negocio	
<p>Detalle de la observación:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al pasar dos días con Washington Vaca se observó que la empresa no cuenta con un sistema de indicadores de gestión, como el porcentaje de utilidad de cada elemento o servicio vendido, el porcentaje de desperdicios que existe en cada trabajo, indicador de reprocesamientos, entre otros. - Washington Vaca tiene poca expectativa de crecer ya que se siente desmotivado por varias cosas entre estas las leyes gubernamentales, la falta de compromiso del personal, la desconfianza que tiene del personal, entre otros. - Las nuevas normativas exigen a las empresas a tener una matriz de riesgos del trabajo, análisis de impacto ambiental, cosas que la empresa aun no lo tiene. 		
<p>Conclusiones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al nacer como una idea negocio básica, Washington Vaca no se preocupó mucho por la parte administrativa, pero el negocio fue creciendo y se han emitido nuevas regulaciones gubernamentales que obliga a una empresa tener un mejor control de su gestión, a pesar de que esta sea pequeña. 		

**ANEXO 2: ESTADOS FINANCIEROS EMPRESA TRUCK PARTES Y
SERVICIOS**

BALANCES GENERALES 2014 Y 2015

BALANCE GENERAL 2014			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 5.663,48	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES	\$ 7.458,48
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES	\$ 33.887,69	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	\$ 10.840,00
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	\$ (1.694,38)	OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 124,35
INVENTARIO	\$ 5.851,63	OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 2.210,85
MERCADERIA EN TRANSITO	\$ 3.685,23		
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ -		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 47.393,65	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 20.633,68
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	\$ 11.919,64	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 17.089,88		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ (4.092,92)	TOTAL PASIVOS	\$ 20.633,68
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 24.916,60	TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 51.676,57
TOTAL ACTIVO	\$ 72.310,25	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 72.310,25



BALANCE GENERAL 2015			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTES AL EFFECTIVO	\$ 3.832,94	CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR PROVEEDORES CORRIENTES	\$ 11.782,37
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CLIENTES CORRIENTES	\$ 24.963,26	OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR PAGAR CORRIENTES	\$ 6.350,45
PROVISIÓN CUENTAS INCOBRABLES Y DETERIORO	\$ (1.694,38)	OBLIGACIONES CON EL IESS	\$ 224,35
INVENTARIO	\$ 10.622,29	OTROS PASIVOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS	\$ 1.525,50
MERCADERIA EN TRANSITO	\$ 6.707,91		
ACTIVOS PAGADOS POR ANTICIPADO	\$ 6.303,54		
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	\$ 50.735,56	TOTAL PASIVOS CORRIENTES	\$ 19.882,68
VEHÍCULOS, EQUIPO DE TRANSPORTE Y CAMINERO MÓVIL	\$ 11.919,64	TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES	\$ -
OTROS PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO (-) DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$ 17.089,88		
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ (8.185,83)	TOTAL PASIVOS	\$ 19.882,68
TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	\$ 20.823,69	TOTAL PATRIMONIO NETO	\$ 51.676,57
TOTAL ACTIVO	\$ 71.559,25	TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 71.559,25

ESTADOS DE RESULTADOS 2014 Y 2015

ESTADO DE RESULTADOS 2014	
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	\$ 205.034,06
TOTAL INGRESOS	\$ 205.034,06
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ (158.360,69)
TOTAL COSTOS	\$ (158.360,69)
UTILIDAD BRUTA	\$ 46.673,37
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$ (12.184,24)
OTROS PERDIDAS	\$ (6.304,38)
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$ (8.002,49)
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ -
TRANSPORTE	\$ (1.350,35)
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ (4.092,92)
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	\$ -
TOTAL GASTOS	\$ (31.934,38)
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 14.738,99
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ (2.210,85)
UTILIDAD GAVABLE	\$ 12.528,14
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 12.528,14

ESTADO DE RESULTADOS 2015	
VENTAS NETAS LOCALES GRAVADAS CON TARIFA 12% DE IVA	\$ 167.972,53
TOTAL INGRESOS	\$ 167.972,53
COMPRAS NETAS LOCALES DE BIENES NO PRODUCIDOS POR EL SUJETO PASIVO	\$ (131.282,98)
TOTAL COSTOS	\$ (131.282,98)
UTILIDAD BRUTA	\$ 36.689,55
SUELDOS, SALARIOS Y DEMÁS REMUNERACIONES QUE CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$ (15.389,41)
BENEFICIOS SOCIALES, INDEMNIZACIONES Y OTRAS REMUNERACIONES QUE NO CONSTITUYEN MATERIA GRAVADA DEL IESS	\$ (3.205,50)
HONORARIOS PROFESIONALES Y DIETAS	\$ (2.458,00)
TRANSPORTE	\$ (1.317,81)
DEPRECIACIÓN DE PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	\$ (4.092,92)
PAGOS POR OTROS SERVICIOS	\$ (55,89)
TOTAL GASTOS	\$ (26.519,53)
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 10.170,02
PARTICIPACION TRABAJADORES	\$ (1.525,50)
UTILIDAD GAVABLE	\$ 8.644,52
IMPUESTO A LA RENTA	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 8.644,52

ANEXO 3: LISTA DE ASISTENCIA SOCIALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO Y OPERATIVO.

LISTADO DE ASISTENTES					
TEMA: <u>SOCIALIZACIÓN PLAN ESTRATÉGICO Y OPERATIVO EMPRESA TRUCK PARTES Y SERVICIO</u>					
INSTRUCTOR: <u>PAOLA VACA</u>			DURACION: <u>1 HORA 30 MIN</u>		
ID	NOMBRES	CEDULAD DE IDENTIDAD	COMPAÑIA	CARGO QUE DESEMPEÑA	FIRMA
1	JUAN JAVIER VACA	1716110653	TRUCK PARTES Y SERVICIOS	Administrador	
2	ANGEL BUENO	1714972757	TRUCK PARTES Y SERVICIOS	Operador	
3	ELIZABETH ANGOS	1712947447	TRUCK PARTES Y SERVICIOS	Contadora	
4	WASHINGTON VACA	1705245346	TRUCK PARTES Y SERVICIOS	Gerente	
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					



FIRMA DEL INSTRUCTOR

ANEXO 4: CARTELES CON EL ESCRITO DE LA MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

VISIÓN

“Ser una empresa reconocida por brindar servicios de calidad en el diseño, elaboración y mantenimiento de estructuras relacionadas con la metalmecánica en Ecuador”.

TRUCK PARTES Y SERVICIOS

MISIÓN

“Proveer a nuestros clientes productos y servicios de alta calidad que ofrezcan soluciones integrales en el área metalmecánica a precios competitivos, cumpliendo con las normas de seguridad, salud y medio ambiente para así fomentar el desarrollo del sector metalmecánico”.

TRUCK PARTES Y SERVICIOS

VALORES

- **Responsabilidad**

Cumplir con las funciones y actividades de manera eficaz eficiente y oportuna, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la calidad y tiempos de entrega y a su vez con el cumplimiento de necesidades de nuestros colaboradores.

- **Calidad e Innovación**

Tomar en cuenta las ideas creativas del equipo de trabajo en cuanto a redefinición y / o reinención de nuevos productos, servicios, estrategias, actividades y funciones para una mejora continua.

- **Confianza**

Generar credibilidad hacia nuestros clientes, colaboradores y sociedad en general, gestionando todas las actividades con claridad, imparcialidad, confidencialidad y rectitud.

- **Respeto**

Ser conscientes del valor y derechos que poseen nuestros clientes, colaboradores, sociedad y medio ambiente.

TRUCK PARTES Y SERVICIOS

ANEXO 5: PAGINA WEB – MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y CULTURA ORGANIZACIONAL EMPRESA TRUCK PARTES Y SERVICIOS.

truckpartesyserVIC.wix.com/inicio#!informacion/c10th

Truck PARTES Y SERVICIOS

Inicio Información Productos y Servicios Galería Contacto

Nosotros...

Visión
 "Ser una empresa reconocida por brindar servicios de calidad en el diseño, elaboración y mantenimiento de estructuras relacionadas con la metalmecánica en Ecuador".

Misión
 "Ser una empresa reconocida por brindar servicios de calidad en el diseño, elaboración y mantenimiento de estructuras relacionadas con la metalmecánica en Ecuador".

Valores

- **Responsabilidad:** Cumplir con las funciones y actividades de manera eficaz, eficiente y oportuna, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la calidad y tiempos de entrega y a su vez con el cumplimiento de necesidades de nuestros colaboradores.
- **Calidad e Innovación:** Tomar en cuenta las ideas creativas del equipo de trabajo en cuanto a redefinición y / o reinvención de nuevos productos, servicios, estrategias, actividades y funciones para una mejora continua.
- **Confianza:** Generar credibilidad hacia nuestros clientes, colaboradores y sociedad en general, gestionando todas las actividades con claridad, imparcialidad, confidencialidad y rectitud.
- **Respeto:** Ser conscientes del valor y derechos que poseen nuestros clientes, colaboradores, sociedad y medio ambiente.

Cultura Organizacional

- Demostrar compromiso con la misión, visión y valores de la organización.
- Ser puntuales en la entrega de sus trabajos, poniendo atención a los detalles y cumpliendo con los objetivos medidos en resultados.
- Ser proactivos en sus funciones, encontrando soluciones a los conflictos que se puedan presentar.
- Mantener una actitud de respeto y tolerancia hacia sus compañeros de trabajo.
- Mantener una buena atención y actitud hacia los clientes, solventando cualquier inquietud que tengan.
- Propiciar un ambiente de confianza, manteniendo un equilibrio entre la vida laboral y personal.
- Mantener un ambiente adecuado de trabajo para evitar así incidentes y accidentes.
- Fomentar el uso racional de los recursos naturales, y su cuidado.

ANEXO 6: PÁGINA WEB – PRODUCTOS Y SERVICIOS TRUCK PARTES Y SERVICIOS

