

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

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**“DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO
INTEGRAL PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA ELABORACIÓN
DE PINTURAS Y REVESTIMIENTOS PARA EL PERIODO 2020-2025.”**

KARLA REBECA ACOSTA AGUINAGA

DIRECTOR: MGTR. EDGART FABIÁN CUEVA BRITO

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: ESTRATEGIA DEL SECTOR
EMPRESARIAL PRIVADO Y PÚBLICO EN EL MERCADO LOCAL Y
GLOBAL**

QUITO, ABRIL 2021

DIRECTOR:

MGTR. Fabián Cueva

LECTORES:

MBA: Paulina Cadena

MGTR: Iván Rueda

DEDICATORIA

Dedico el presente trabajo con todo mi corazón a Dios, a mi papá Carlos, y a mi mamá Ximena, ustedes son el pilar fundamental de mi vida, este triunfo es suyo como ofrenda de su amor y fortaleza.

Ustedes son mi fuente de motivación e inspiración en todas las circunstancias de mi vida. Los amo amores de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Deseo agradecer a Dios, por todas sus bendiciones.

A mis padres, personas de gran sabiduría, por haberme entregado todo su amor y apoyo incondicional para completar este logro.

A mi hermano Andrés, te agradezco mucho por siempre estar a mi lado, por impulsarme a siempre dar lo mejor de mí, y por ser mi ejemplo de valentía y constancia, te amo.

A mi director de tesis, muchas gracias, Fabián por todos tus consejos, ayuda, y constante motivación para concluir este trabajo de titulación.

Y a Santiago Mena, estoy eternamente agradecida por todo lo que has hecho por mí, por todo tu cariño y paciencia, gracias por acompañarme en cada momento de mi vida universitaria.

ÍNDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN.....	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	1
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	3
OBJETIVO GENERAL	3
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
JUSTIFICACIÓN	4
CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	6
1 Generalidades	6
1.1 Razón social y nombre comercial.....	6
1.2 Tipo de empresa.....	6
1.3 Imagen corporativa.....	7
1.4 Productos y servicios de la empresa Revestisa	8
1.5 Recursos de la empresa.....	11
1.6 Estructura actual.....	11
1.7 Clientes.....	13
1.8 Proveedores	17
1.9 Proceso productivo.....	18
1.10 Análisis Financiero.....	21
1.10.1 Resumen Estados Financieros Periodos 2017-2019.....	21
1.10.2 Evolución de Ventas.....	22
1.10.3 Análisis de Activos.....	23
1.10.4 Análisis de Pasivos.....	24
1.10.5 Análisis de Utilidad.....	25
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	26
2.1 Definición de la planificación estratégica	26
2.2 Origen de la planificación estratégica	27
2.3 Importancia de la planificación estratégica	28
2.4 Metodología de la planificación estratégica	29

2.5	Ventajas y desventajas de la planificación estratégica	36
2.6	Pilares del direccionamiento estratégico	38
2.6.1	Misión	39
2.6.2	Visión.....	42
2.6.3	Valores	44
2.7	Análisis externo e interno	45
2.7.1	Análisis PEST	45
2.7.2	Análisis FODA	48
2.8	Definición de las estrategias	53
2.9	Cuadro de mando integral.....	58
2.9.1	Perspectiva financiera.....	62
2.9.2	Perspectiva cliente.....	63
2.9.3	Perspectiva de procesos internos	63
2.9.4	Perspectiva de formación y crecimiento	64
CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ACTUAL.....		65
3.1	Análisis interno y externo	65
3.2	Análisis PESTE.....	66
3.2.1	Político	66
3.2.2	Económico	67
3.2.3	Social.....	68
3.2.4	Tecnológico	69
3.2.5	Ecológico.....	70
3.2.6	Análisis PESTE.....	71
3.3	Análisis de las cinco fuerzas de Porter.....	76
3.3.1	Poder de negociación de los clientes	76
3.3.2	Poder de negociación con proveedores	77
3.3.3	Amenaza de nuevos entrantes	78
3.3.4	Amenaza de productos sustitutos	79
3.3.5	Rivalidad entre competidores.....	81
3.3.6	Matriz de análisis de las cinco fuerzas de Porter	82
3.4	Matriz de identificación de oportunidades y amenazas a partir de los factores externos	85

3.4.1	Matriz de evaluación externa (MEFE).....	91
3.5	Análisis interno de la empresa	93
3.5.1	Matriz de priorización de Fortalezas y Debilidades.....	95
3.5.2	Matriz de evaluación interna (MEFI)	96
3.5.3	Matriz FODA.....	98
3.5.4	Fortalezas y Debilidades.....	98
3.5.5	Oportunidades y Amenazas	99
3.5.6	Estrategias de la Matriz FODA	101
CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL		104
4.1	Valores empresariales.....	104
4.1.1	Misión	104
4.1.2	Visión.....	107
4.1.3	Valores	110
4.2	Estrategia Genérica de Porter.....	111
4.2.1	Diferenciación.....	112
4.3	Objetivos estratégicos.....	113
4.4	Mapa Estratégico.....	114
4.5	Acciones estratégicas	115
4.6	Indicadores de gestión estratégica	119
4.7	Metas estratégicas	121
4.8	Cuadro de mando integral.....	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		128

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Estado de Situación Financiero Grupo Revestisa.	21
Tabla 2. Estado de Resultados Grupo Revestisa.	22
Tabla 3. Asunto del análisis PEST: (defina el punto de vista y el mercado).	46
Tabla 4. Matriz FODA.	49
Tabla 5. Dos visiones alternativas de la estrategia.	51
Tabla 6. Resumen estrategias competitivas genéricas.	57
Tabla 7. Indicadores económicos BCE.	68
Tabla 8. Análisis PESTE.	72
Tabla 9. Tipos de competidores.	81
Tabla 10. Matriz de análisis de las cinco fuerzas de Porter.	82
Tabla 11. Clasificación de Oportunidades.	86
Tabla 12. Clasificación de Amenazas.	87
Tabla 13. Priorización de Oportunidades.	89
Tabla 14. Priorización de Amenazas.	90
Tabla 15. Análisis MEFE.	92
Tabla 16. Dimensiones internas del diseño organizacional.	94
Tabla 17. Priorización de Fortalezas.	95
Tabla 18. Priorización de Debilidades.	96
Tabla 19. Análisis MEFI.	97
Tabla 20. Matriz FODA.	100
Tabla 21. Estrategias de la Matriz FODA.	101
Tabla 22. Planteamiento de la misión.	104
Tabla 23. ¿Cómo redactar la visión?	107
Tabla 24. Clasificación de acciones estratégicas.	116
Tabla 25. Indicadores estratégicos.	119
Tabla 26. Metas estratégicas.	121
Tabla 27. Balanced Scorecard.	124

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Eslogan de la empresa.....	7
Figura 2. Logotipo de la empresa.....	7
Figura 3. Productos y Servicios de la empresa.....	11
Figura 4. Dirección en Google Maps de la empresa.....	11
Figura 5. Organigrama actualizado de Grupo Revestisa.....	12
Figura 6. Proyectos de Grupo Revestisa.....	16
Figura 7. Variación de Ventas	22
Figura 8. Análisis de Activos	23
Figura 9. Análisis de Pasivos.....	24
Figura 10. Análisis de Utilidad	25
Figura 11. Proceso de dirección estratégica	29
Figura 12. Proceso de formulación de la política y estrategia.....	30
Figura 13. El proceso general de la planificación estratégica.....	32
Figura 14. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada.....	35
Figura 15. Análisis del entorno general.....	48
Figura 16. Modelo de las 5 fuerzas de Porter	52
Figura 17. Proceso de gestión estratégica.....	60
Figura 18. Modelo Integral de Dirección Estratégica.....	61
Figura 19. El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.....	62
Figura 20. Proceso de la gestión estratégica.....	65
Figura 21. Proceso de la gestión estratégica.....	66
Figura 22. Mapa estratégico.....	115

RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de titulación tiene como eje fundamental diseñar un plan estratégico y cuadro de mando integral para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimientos para el periodo 2020-2025. Por lo que se desarrollará un análisis interno y externo de la empresa Grupo Revestisa CIA. LTDA. la cual tiene una larga trayectoria en el mercado y una amplia cartera de proyectos ejecutados con grandes constructoras.

Debido a la inexistencia de una planificación estratégica formal y documentada, y dada la crisis sanitaria por Covid-19, la empresa ha presentado inconvenientes en sus planes presentes y futuros, lo que podría poner en riesgo su permanencia en el mercado.

El primer capítulo, análisis de la situación de la empresa, introduce a Grupo Revestisa, sintetizando su información y datos más importantes y relevantes que son la base para la propuesta.

El segundo capítulo, marco teórico, desglosa los conceptos, metodologías, y literatura necesaria y crucial para la investigación.

En el tercer capítulo, diagnóstico actual, se efectúa el análisis interno y externo, enfatizando los factores que afectan o pueden impactar a futuro a la empresa, mediante herramientas como el análisis PESTE, análisis de las cinco fuerzas de Porter, y análisis FODA.

El cuarto capítulo desarrolla la planificación estratégica y el cuadro de mando integral, y su estructura que involucra a los valores empresariales de la compañía, y expone sus objetivos estratégicos, mapa estratégico, acciones estratégicas, indicadores de gestión estratégica, metas estratégicas, y el Balanced Scorecard.

Finalmente, y tras haber llevado a cabo la recolección de datos, y su respectivo análisis e interpretación, se extrajeron las conclusiones y las recomendaciones que se sugieren ponerlas en marcha para alcanzar los objetivos planteados en los tiempos determinados.

Palabras claves: Planificación estratégica, cuadro de mando integral (Balanced Scorecard).

ABSTRACT

The objective of this thesis is to design a strategic plan and balanced scorecard for a company dedicated to the manufacture of paints and wall linings for 2020 to 2025 for which an internal and external analysis will be developed for “Grupo Revestisa CIA. LTDA.”, this company has a long history in the construction business and a wide portfolio of projects worked side by side with big construction companies.

Due to the lack of formal and documented strategic planning, and given the pandemic crisis caused by Covid-19, the company has had problems in its present and future planification, which could put its permanence in the market at risk.

The first chapter: analysis of the company's situation, introduces “Grupo Revestisa”, synthesizing its most important and relevant information and data that are the basis for the proposal.

The second chapter: the theoretical framework, breaks down the concepts, methodologies and necessary and crucial literature for the research.

In the third chapter: current diagnosis, the internal and external analysis is carried out, emphasizing the factors that affect or may impact the company in the future, using tools such as PESTE analysis, Porter's five forces model, and SWOT analysis.

The fourth chapter: develops the strategic planning and the balanced scorecard, and its structure that involves the company's business values, and sets out its strategic objectives, strategic map, strategic actions, strategic management indicators, strategic goals, and Balanced Scorecard.

Finally, after collecting, analyzed and interpreted the data, the conclusions and recommendations that are suggested to be implemented were drawn to achieve the objectives set in the specified times.

Keywords: Strategic planning, Balanced Scorecard.

INTRODUCCIÓN

Grupo Revestisa CIA. LTDA. es una empresa dedicada a la elaboración e instalación de pinturas y revestimientos. Su objetivo es satisfacer las necesidades en la industria de la construcción, destacando en la exclusividad y excelencia de sus productos y logística. Opera en la sede principal y casa matriz, localizada en el sector industrial de la ciudad de Quito.

El grupo empresarial Revestisa, cuenta con un alto número de proyectos ejecutados en el país, sin embargo, la empresa ha presentado inconvenientes dados por factores internos y externos no estudiados, por ende, se ejecutará un plan estratégico y cuadro de mando integral, herramientas de suma importancia para expresar los objetivos que una empresa quiere alcanzar a futuro para su beneficio, y elevar sus índices de crecimiento y competitividad.

Por otro lado, la crisis económica mundial, ocasionada por la crisis sanitaria derivada del COVID 19, obliga a pensar en formas innovadoras de llevar a cabo los negocios. En este contexto, la planificación estratégica brindará los lineamientos, orientación y políticas que harán posible la reinención de la gestión y las prácticas de Revestisa.

Por último, la inexistencia de indicadores de gestión no permite una adecuada evaluación de las estrategias implementadas. Al definir estos indicadores, se facilita la toma de decisiones en la dirección correcta, la que hará que la empresa crezca.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

REVESTISA Cía. Ltda. es una empresa creada en 1995 en la ciudad de Quito por la iniciativa de dos empresarios, con el objetivo de satisfacer las necesidades en la industria de la construcción. En sus inicios se dedicaba a la elaboración de pinturas y revestimientos, distribuyéndolos personalmente en cada oficina constructora. Años después, tras el crecimiento de clientes que obtuvieron, añadieron el servicio de pintura con el que actualmente trabajan.

El objetivo principal de una organización es obtener ganancias, tratando siempre de incrementar su productividad, cumpliendo con las expectativas de los clientes, atendiendo sus necesidades, para de esa forma fidelizarlos con la empresa. Actualmente, la competencia en cualquier segmento de mercado es uno de los problemas más significativos para cualquier industria, para enfrentar a esta competencia es necesario plantear estrategias diferenciadoras.

La empresa ha presentado problemas internos y externos, lo que ha causado la pérdida de varios contratos con importantes constructoras debido a la alta rotación de personal, generando costos altos en capacitaciones al nuevo personal y fallas en el servicio por errores de los trabajadores actuales. También el espacio insuficiente que tiene la fábrica, provocando lentitud en los procesos, y el cambio constante de los canales de distribución, ocasionando retrasos en la entrega de los productos. Por esta razón, diseñar una planificación estratégica es una manera de buscar opciones para innovar la empresa GRUPO REVESTISA CIA. LTDA. Además, con la utilización de un cuadro de mando integral o Balanced Scorecard (BSC) como herramienta de definición y apoyo de las estrategias, se superarán las dificultades que enfrenta.

La planificación estratégica en palabras de Robles Salguero, R. E., Serrano Mantilla, H. B., Serrano Mantilla, G. L., Gaibor Vera, F. M., Gil Borja, M. A., & Fernández Lorenzo, A. (2017,p.1) “La planificación estratégica constituye una de las actividades clave de todas las organizaciones, urgidas de extender su actuación más allá del corto plazo, en un entorno marcado por la incertidumbre, el riesgo y los cambios multicausales.”

Basurto-Zambrano, X. A. (2016.p.1) menciona que “La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.”

El Cuadro de Mando Integral se define según Granero, L. P., Guillén, M., & Bañón-Gomis, A. J. (2017.p.1). como “una herramienta capaz de ofrecer a los responsables de las

organizaciones una visión completa de cómo a través de la integración de medidas financieras y no financieras se ejecuta la estrategia.”

Un Balanced Scorecard va a permitir medir y controlar la gestión de las áreas críticas o problemáticas que tiene una empresa, para incrementar su rentabilidad, como alega Mendoza Zuta, J. C. (2016.p.1).

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo efectuar una planificación estratégica y cuadro de mando integral para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimientos?

SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es la situación actual de la empresa GRUPO REVESTISA?

¿Cuáles son los fundamentos teóricos de la planificación estratégica y del Balanced Scorecard que será aplicada en el caso de estudio?

¿Cuál es el diagnóstico del direccionamiento estratégico del Grupo Revestisa, en función de su entorno y sus capacidades internas?

¿De qué manera se puede estructurar un diseño estratégico y cuadro de mando integral para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimientos?

OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una planificación estratégica y cuadro de mando integral para una empresa dedicada a la elaboración de pinturas y revestimientos.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Conocer la situación actual de la empresa GRUPO REVESTISA CIA. LTDA.
- Determinar los fundamentos teóricos de la planificación estratégica y del Balanced Scorecard que será aplicada en el caso de estudio.
- Realizar un diagnóstico del direccionamiento estratégico del Grupo Revestisa, en función de su entorno y sus capacidades internas.
- Estructurar un diseño estratégico y cuadro de mando integral para la empresa GRUPO REVESTISA CIA. LTDA.

JUSTIFICACIÓN

La planificación estratégica y el BSC son dos herramientas administrativas indispensables para una organización, es por esa razón que se empleará fuentes bibliográficas que serán de apoyo mediante los conceptos de varios autores para su desarrollo. Desde su sistematización y aplicación en las empresas, la metodología de la planificación estratégica ha sido exitosa, por lo tanto, su utilización en el presente trabajo tiene una base metodológica sólida. De igual forma, el BSC está siendo cada vez más utilizado como un apoyo para la toma de decisiones gerenciales debido a su estructura simple y ágil.

El presente plan de trabajo de titulación se lleva a cabo conforme al plan de estudios para la obtención del título de Licenciado en Administración de Empresas, otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, efectuando una planificación estratégica y cuadro de mando integral para el sector industrial.

La empresa GRUPO REVESTISA CIA. LTDA. ha permitido utilizar su información para el estudio pertinente de los diversos problemas que presentan, para poder desarrollar un análisis y aplicar una planificación estratégica y cuadro de mando integral, debido a que la organización no posee de estas herramientas. Se realizará una investigación descriptiva

con un enfoque cualitativo obteniendo datos a través de entrevistas, para recopilar información que será de apoyo para la resolución del estudio.

CAPÍTULO I: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA EMPRESA

1 Generalidades

1.1 Razón social y nombre comercial

REVESTISA Cía. Ltda. es una empresa creada en 1995 en la ciudad de Quito por la iniciativa de dos empresarios, con el objetivo de satisfacer las necesidades en la industria de la construcción. En sus inicios se dedicaba a la elaboración de pinturas y revestimientos, distribuyéndolos personalmente en cada oficina constructora. Años después, tras el crecimiento de clientes que obtuvieron, añadieron el servicio de pintura con el que actualmente trabajan, proporcionando instalación de pinturas, remoción de revestimientos y limpieza de inmuebles.

El número de Registro Único de Contribuyentes es 1791754220001, teniendo como inicio de actividades el 24 de octubre del 2000.

1.2 Tipo de empresa

En la Superintendencia de Compañías se registra que Grupo Revestisa es una compañía de responsabilidad limitada que realiza como actividad principal la fabricación de sustancias y productos químicos. (Revestisa, 2014) “Grupo Revestisa es un conjunto empresarial creado con la finalidad de satisfacer todos los requerimientos profesionales y técnicos para la Industria de la Contrucción, en la fabricación, venta e instalación de revestimientos decorativos, pinturas, gypsum y afines.”



Figura 1. Eslogan de la empresa
Fuente: Revestisa (2020)

1.3 Imagen corporativa

En su logotipo comprende el nombre de la empresa con los colores básicos para mezclar y crear cualquier color de pintura. Y su nombre “Revestisa” se debe a la palabra revestimiento que era su actividad principal en sus inicios.



Figura 2. Logotipo de la empresa
Fuente: Revestisa (2020)

La empresa maneja e interactúa en sus diversas redes sociales como Facebook e Instagram, asesorando a los usuarios sobre los servicios que se ofrece. De igual manera crea contenido gráfico para generar un *engagement* con sus posibles clientes, proveedores y futuros aliados.

1.4 Productos y servicios de la empresa Revestisa

Grupo Revestisa brinda el servicio de elaboración e instalación de pinturas y revestimientos, sin embargo, dada la situación de emergencia sanitaria causada por Covid-19, la empresa decidió implementar el servicio de sanitación y desinfección antiviral a negocios, hogares, conjunto habitacional o proyectos en construcción, pero prioritariamente se dedica a la elaboración e instalación de pinturas y revestimientos para interiores y exteriores. Como servicio adicional la empresa asesora a sus clientes en colores y texturas.

La empresa ofrece estos servicios por contratación agendando una visita técnica sin ningún costo dependiendo de la necesidad de cada uno de los clientes, o del tamaño del proyecto. Se manejan mediante un anticipo, más la entrega de planillas quincenales según sea el avance de la obra. En extenso los productos y servicios que ofrece son los siguientes:

- Venta de pinturas y revestimientos para constructoras y contratistas.
- Instalación de todos nuestros productos en proyectos de vivienda.
- Fabricación bajo pedido de revestimientos para fachadas.
- Desarrollo y fabricación de productos para aplicación en otros campos de la construcción.
- Instalación de pintura en edificios que necesitan mantenimiento tanto en fachadas como en interiores, sobre superficies lisas o texturadas.
- Remoción de revestimientos desgastados en fachadas, e instalación de nuevo revestimiento.
- Instalación de texturas especiales y efectos de pintura especiales en paredes interiores.
- Instalación y pintura de cenefas de poliestireno techo pared.
- Impermeabilización de superficies en interiores y exteriores.

- Limpieza de vidrios en fachadas e interiores.
- Limpieza y protección de ladrillo visto y fachaleta.
- Limpieza y protección de superficies de piedra
- Pintura y señalización de bodegas y garajes
- Pintura de superficies metálicas, puertas de garaje o estructuras.
- Lacado de muebles de baño, cocina, closets
- Lacado de puertas de madera
- Pintura de techos y cubiertas de fibrocemento
- Limpieza gruesa de casas, departamentos , oficinas
- Limpieza fina de casas, departamentos, oficinas.
- Ambientes listos para el uso de los nuevos dueños



Figura 3. Productos y Servicios de la empresa

Fuente: Revestisa (2020)

1.5 Recursos de la empresa

La empresa está ubicada en la Avenida De los Aceitunos Lt.92 PB, Calle 9, Sector la Cristiana donde se encuentran sus oficinas administrativas y su fábrica, cuenta con 28 trabajadores entre personal administrativos y obreros, sin embargo depende del tamaño del proyecto para el aumento de obreros. Su capacidad de producción es de 1.500.000 de litros de pintura o revestimientos anual.



Figura 4. Dirección en Google Maps de la empresa

Fuente: Google Maps

La empresa tiene de los siguientes recursos:

- 1 Mezcladora de polvos de empastes.
- 4 Automatizados de pintura.
- 3 Sanitizadores.
- 1 Camión de 1 tonelada y media.

1.6 Estructura actual

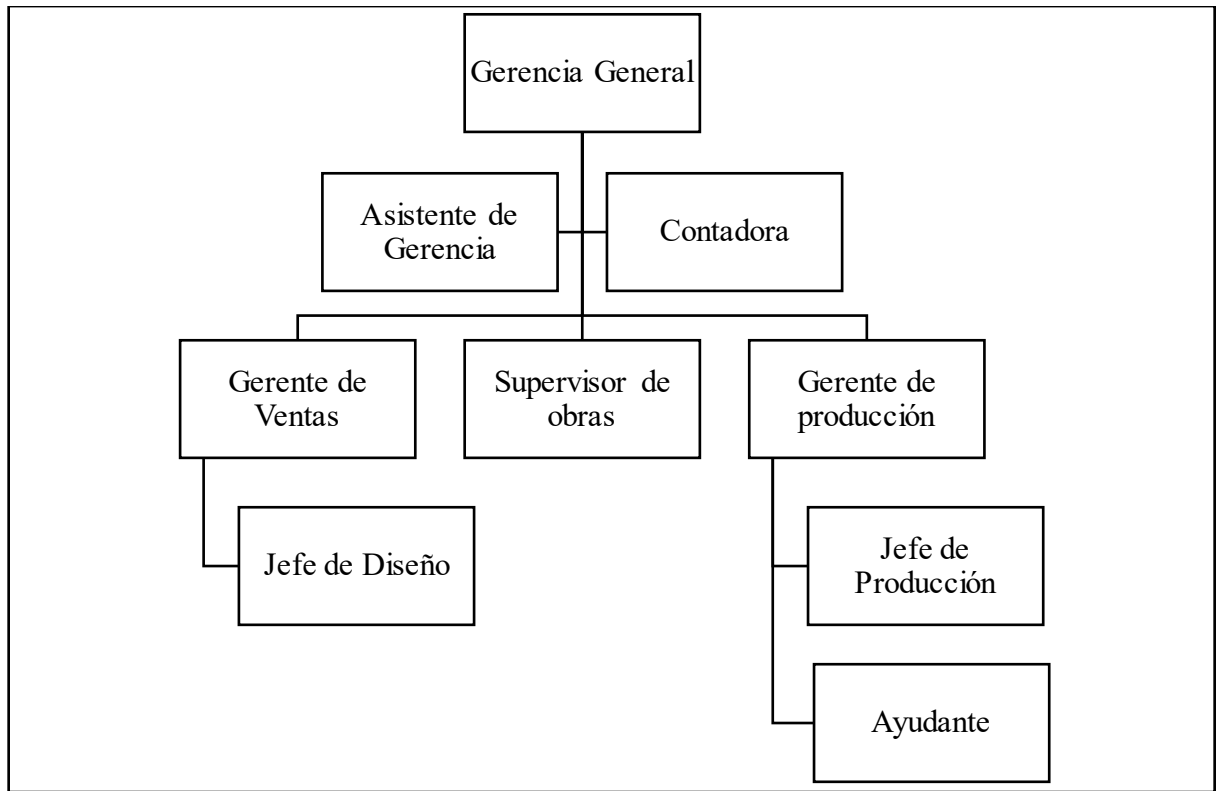


Figura 5. Organigrama actualizado de Grupo Revestisa.

Fuente: Revestisa (2020)

La empresa se encabeza por un gerente general, quien es el encargado de supervisar y controlar a los otros departamentos e interactúa con clientes y proveedores. Seguido de él, se encuentra el Asistente de Gerencia y la Contadora quienes manejan la parte contable de la empresa. El Gerente de ventas lidera estrategias para aumentar la rentabilidad, trabajando junto al Jefe de Diseño, quien está a cargo de la propuesta creativa, informándole todo a Gerencia General, Posteriormente, el Supervisor de obras y el Gerente de Producción son quienes están al mando en la producción. Finalmente, el Jefe de Producción y el Ayudante, son un apoyo fundamental para la elaboración y distribución de pinturas, revestimientos y limpieza.

1.7 Clientes

Revestisa cuenta con un sinnúmero de clientes potenciales, entre personas particulares y grupos de construcción con quienes ha trabajado:

- Grupo Deller
- Conbaquerizo
- Semaica
- Uribe & Schwarzkopf
- Expocolor

GRUPO DELLER

Su actividad principal se encuentra en el sector de la construcción, El grupo edificó grandes centros comerciales como los siguientes:

- Quicentro Shopping
- San Marino
- San Luis Shopping
- Granados Outlet.
- Quicentro Sur

CONBAQUERIZO

Es una constructora que se encuentra en constante crecimiento. Se ha destacado en las siguientes obras:

- Urbanización Loma Vista
- Urbanización Parque Magno

- Urbanización Paseo del Sol
- Mall del Sol
- Urbanización Plaza Real
- Edificio Acrópolis
- Edificio Santorini
- Remodelación Palacio de Cristal

SEMAICA

Empresa constructora que se destaca por el tipo de tecnología que ocupa, entre sus principales proyectos:

- Casa de la Música
- Banco Bolivariano
- CFN
- Citybank y Hotel Sheraton-Four Points (City Plaza Center)
- Banco Amazonas
- Produbanco
- Hotel J.W. Marriot, Quito
- Hotel Hilton Colon, Guayaquil
- Coliseo Rumiñahui
- Banco Central del Ecuador, Quito
- IESS
- CIESPAL

URIBE & SCHWARZKOPF

Constructora ecuatoriana que ha formado parte de la mayor cantidad de obras urbanas construidas en la ciudad de Quito.

- Marques Plaza
- Paseo San Francisco

- Portal de Florencia
- Majestic Plaza
- Gallery Plaza Metroplaza
- Royal Plaza
- Plaza Arts
- Plaza Colón 2
- Isabella Plaza
- Portón Equinoccial
- Verona
- Parque Real
- Ritz Plaza
- Portón de Cumbayá
- Plaza Colón
- Plaza 6
- Plaza Cordero
- Plaza Milano
- Torres de San José
- Jardines de San Luis
- Urban Plaza

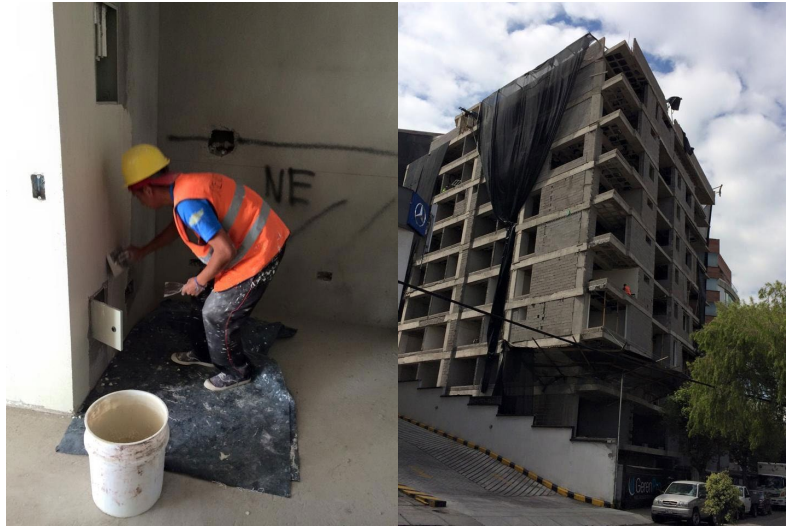


Figura 6. Proyectos de Grupo Revestisa

Fuente: Revestisa (2020)

1.8 Proveedores

Entre los proveedores más grandes para Revestisa se encuentran:

- Sicon
- Kywi
- Pintulac

SICON Sistemas de Construlivianos Cía. Ltda.

(Sicon, 2019) “Sicon ofrece al maestro constructor el sistema de construcción del futuro basado en una estructura de acero galvanizado y gypsum.” De igual manera es el encargado de prever materiales en una amplia gama de productos como es el caso de REVESTISA.

KYWI Comercial Kiwi S.A

(Kiwi, 2020) “Comercial Kywi S.A. es una empresa líder en la comercialización de productos de ferretería, hogar, acabados y materiales de construcción en el mercado ecuatoriano. Ofrece a sus clientes una experiencia de compra diferente, fundamentada en el servicio, variedad, garantía y calidad.” Esta empresa es uno de los mayores proveedores de Revestisa, porque contiene todos los materiales para la construcción con una gran gama de productos, diseños, especificaciones.

PINTULAC

Es una empresa que se dedica a la comercialización y asesoramiento técnico en el campo de la construcción. (Pintulac, 1984) Pintulac cuenta con maquinaria que Revestisa utiliza para proyectos personales o de menor tamaño, y diversos materiales necesarios para otorgar un servicio de primera.

1.9 Proceso productivo

El presente procedimiento abarca la inspección y aprobación de materia prima, elaboración de diseños, preparación de la superficie y la instalación de pinturas y revestimientos, para el eficaz funcionamiento del Sistema de Calidad del Grupo Revestisa. El encargado de la aprobación de los procedimientos es el Gerente General, y el Gerente de Producción, Jefe de Producción y su Ayudante deben conocer y procesar los respectivos cambios que se presente.

Proceso

El proceso comercial inicia con el pedido del cliente el cual es receptado por el equipo de Revestisa conformado por, Gerente General, Gerente de Ventas, Gerente de Producción y Jefe de Diseño, quienes agendan una visita técnica sin ningún costo dependiendo de la necesidad de cada uno de los clientes, o del tamaño del proyecto.

Posteriormente se realiza una reunión con el cliente, en la cual se presenta la propuesta de diseño, y se asesora al mismo con respecto a pinturas (colores y texturas), materiales y presupuesto. El cliente tiene un lapso de tres días para su decisión final. Una vez llegado al acuerdo se procede a la firma del contrato, donde se especifica la modalidad de cobro, el cual es mediante un anticipo, más la entrega de planillas quincenales según sea el avance de la obra.

La propuesta definitiva de diseño, aprobada por el cliente deberá tener la aprobación del Gerente General e inmediatamente hacerla conocer al Supervisor de Obras, y este a su vez entregará una copia del diseño al Jefe de Producción.

Dentro de las condiciones especificadas para los proyectos, se establece que, si se trata de pintura de caucho, el Jefe de Producción solicitará, brochas de 3",4" y 6", rodillos de felpa y rodillos de esponja. Si se trata de Empastes y/o Grafiado, se solicitarán Lianas Metálicas. Por

otra parte, si se trata de Rullato se solicitará rodillos de textura fina o gruesa según sea el caso. En caso de necesitarse maquinaria tales como compresores, sopletes, estos deberán ser solicitados con 48 horas de anticipación a su utilización.

Determinados los requisitos del proyecto, El Jefe de Producción reportará con la debida anticipación al Supervisor de Obra la necesidad de material, para que este a su vez, reporte al Gerente de Producción por escrito para la respectiva requisición de material. El Jefe de Producción procede a realizar la licitación para seleccionar al proveedor. Seleccionado el proveedor, se firma el contrato. Finalmente, el ayudante de producción envía al proveedor los detalles correspondientes a la fecha, horario y locación para ser entregados los materiales. Es responsabilidad del proveedor de las materias primas, hacerlas llegar a la obra que así lo requiera.

Tanto el Supervisor de Obras y el Jefe de Producción son los responsables absolutos de la permanencia de la materia prima en obra, para esto deben tomar las precauciones necesarias a fin de proveerse de una bodega segura en obra, la misma que es solicitada en los términos del contrato.

Llegada la fecha, la recepción de las materias primas está a cargo del Supervisor de Obra, el mismo que tendrá que reportar al Gerente de Producción en un documento detallado la cantidad y calidad de las materias primas recibidas. El Supervisor de Producción, será el encargado de recibir las fachadas de las edificaciones por parte del encargado de la construcción y representante del cliente.

Mediante una inspección del Supervisor de Obra y en compañía del Jefe de Diseño, se realizarán las observaciones al estado de las fachadas, y se comunicará las correcciones necesarias al encargado de la construcción y representante del cliente por escrito con copia a Gerencia General para su aprobación y seguimiento. En dicho documento constará el plazo para que las observaciones sean corregidas previa a la iniciación de los trabajos.

Una vez que se han corregido las observaciones hechas en la inspección inicial, se realizará una comprobación de las mismas y se levantará un acta en la que conste el estado final en que se recibe las fachadas de la edificación, el acta deberá tener las firmas del encargado de la construcción y del Supervisor de Producción en representación de REVESTISA.

El acta de recepción de fachadas deberá tener la aprobación final del Jefe de Diseño como responsable del diseño final de pinturas en las fachadas de los edificios. El Supervisor de Obra, será el responsable de la correcta instalación de las pinturas y/o revestimientos, el mismo que reportará el avance de los trabajos al Jefe de Producción, quien a su vez elaborará informes semanales a Gerencia General.

El Jefe de Producción deberá contar con una copia del plano de diseño y ceñirse estrictamente lo indicado para la correcta instalación de la pintura y/o revestimientos, para esto solicitará al Supervisor de Obras las herramientas necesarias dependiendo del tipo de material a instalarse.

El Supervisor de Obra controlará que se cumpla lo indicado en la hoja técnica de la materia prima, en cuanto a las condiciones de instalación, temperatura, cantidad de agua. Si existiera algún problema de instalación, deberá parar la misma e informar al Jefe de Diseño, para encontrar la solución al problema.

Al final de cada semana el Supervisor de Obra entregará al representante de la construcción las áreas que se han terminado y se suscribirá el acta de entrega recepción provisional.

El Supervisor de Obra elaborará un informe de avance de obra donde se indicará la cantidad en m². de pintura y/o revestimiento instalado por el personal para su respectiva liquidación económica. Este informe será entregado a la Contadora y a la Gerencia General.

El Jefe del departamento de diseño será el encargado de entregar la obra terminada, para esto solicitará por escrito que el cliente nombre su representante para la recepción definitiva de la obra y se elaborará un acta de entrega recepción definitiva dando por concluida la instalación de pinturas y/o revestimientos.

1.10 Análisis Financiero

1.10.1 Resumen Estados Financieros Periodos 2017-2019

Tabla 1. Estado de Situación Financiero Grupo Revestisa.

Resumen Estados de Situación Financiera Periodo 2017-2019			
Concepto	2017	2018	2019
Activos Corrientes	\$ 54,336.53	\$ 76,209.45	\$ 113,575.37
Activos No Corrientes	\$ 12,206.14	\$ 52,585.06	\$ 7,763.48
TOTAL ACTIVO	\$ 66,542.67	\$ 128,794.51	\$ 121,338.85
Pasivo Corriente	\$ 50,068.08	\$ 101,602.26	\$ 100,656.32
Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL PASIVO	\$ 50,068.08	\$ 101,602.26	\$ 100,656.32
PATRIMONIO	\$ 16,474.59	\$ 27,192.25	\$ 20,682.53

Fuente: Revestisa (2020)

Tabla 2. Estado de Resultados Grupo Revestisa.

Resumen Estados de Resultados Integral Periodo 2017-2019			
Concepto	2017	2018	2019
Ventas netas locales	\$ 305,838.79	\$ 404,203.63	\$ 505,333.63
Otros ingresos locales		\$ 200.49	
TOTAL INGRESOS	\$ 305,838.79	\$ 404,404.12	\$ 505,333.63
TOTAL COSTOS	\$ 240,394.57	\$ 296,552.67	\$ 407,507.46
TOTAL GASTOS	\$ 45,813.20	\$ 66,853.98	\$ 72,185.80
TOTAL COSTOS Y GASTOS	\$ 286,207.77	\$ 363,406.65	\$ 479,693.26
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$ 19,631.02	\$ 40,997.47	\$ 25,640.37

Fuente: Revestisa (2020)

1.10.2 Evolución de Ventas

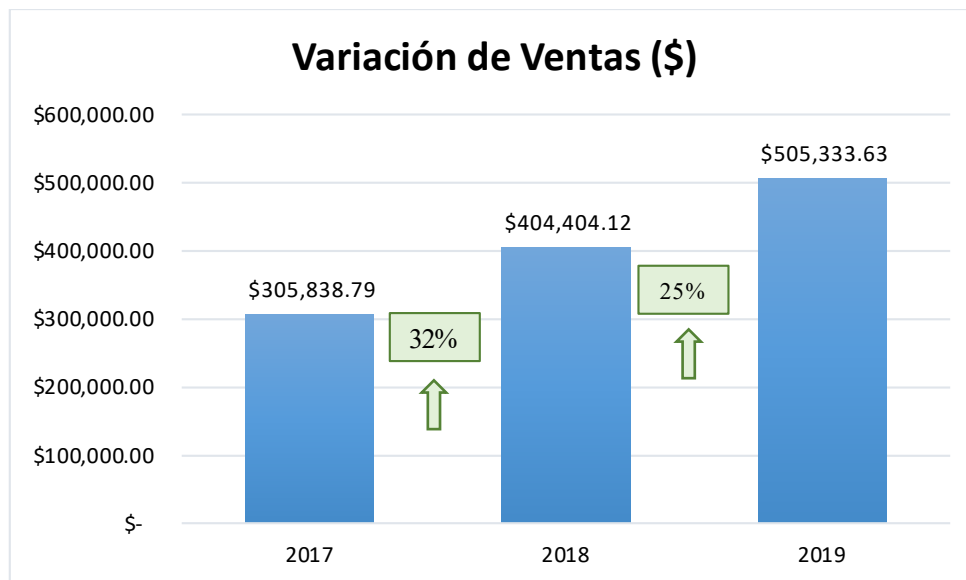


Figura 7. Variación de Ventas

Fuente: Revestisa (2020)

En el periodo entre el del 2017 al 2019, existe una tendencia creciente de las ventas. Durante el periodo 2018, hubo una variación positiva del 32%, y en el siguiente año 2019 se dio un incremento del 25% con respecto al 2018. Este crecimiento se debe al cambio de estrategias en ventas que Revestisa propuso y empezó a ejecutar desde el año 2018.

1.10.3 Análisis de Activos

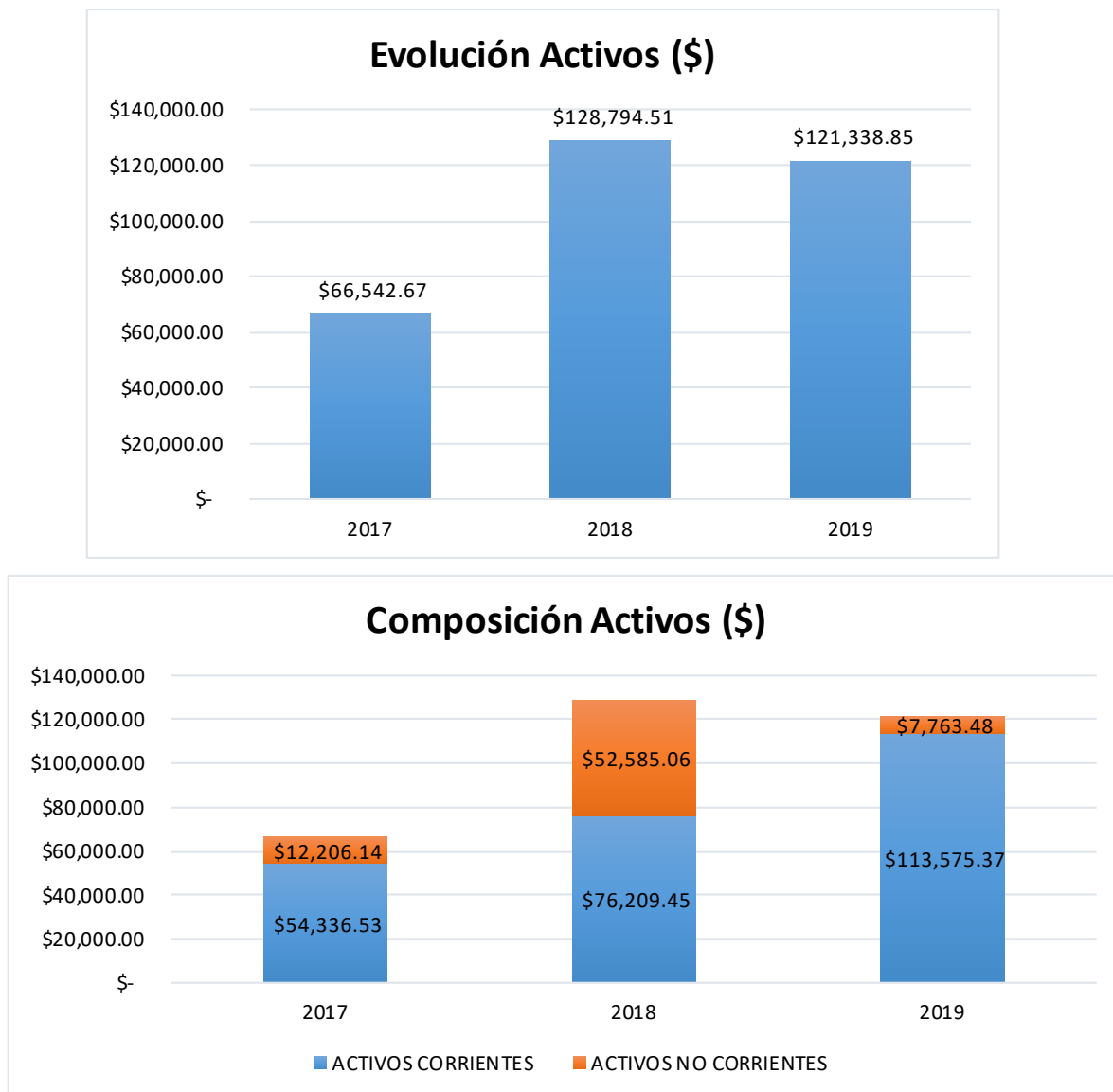


Figura 8. Análisis de Activos
Fuente: Revestisa (2020)

El total de los activos de la empresa en el año 2018 creció un 94% al igual que su composición que durante el año 2017 y 2018 estaba conformada aproximadamente entre un 88% activo corriente y un 12% activo no corriente, mientras que en el 2018 fue un 59% activo corriente y 41% activo no corriente. Finalmente, en el año 2019 hubo un decrecimiento de seis puntos porcentuales con respecto al periodo mencionado.

1.10.4 Análisis de Pasivos

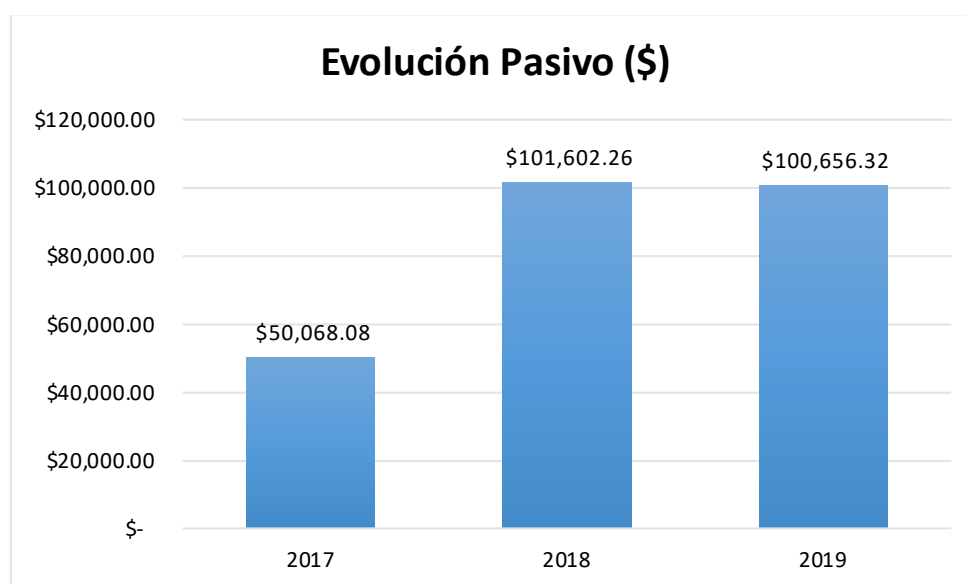


Figura 9. Análisis de Pasivos
Fuente: Revestisa (2020)

En el año 2018, hubo un incremento de un 103% en el pasivo debido a que se realizó la compra de un vehículo (camión para transporte de materiales). Mientras que, en el año 2019, se mantiene el valor del pasivo, con una diferencia relativa del 1%.

1.10.5 Análisis de Utilidad

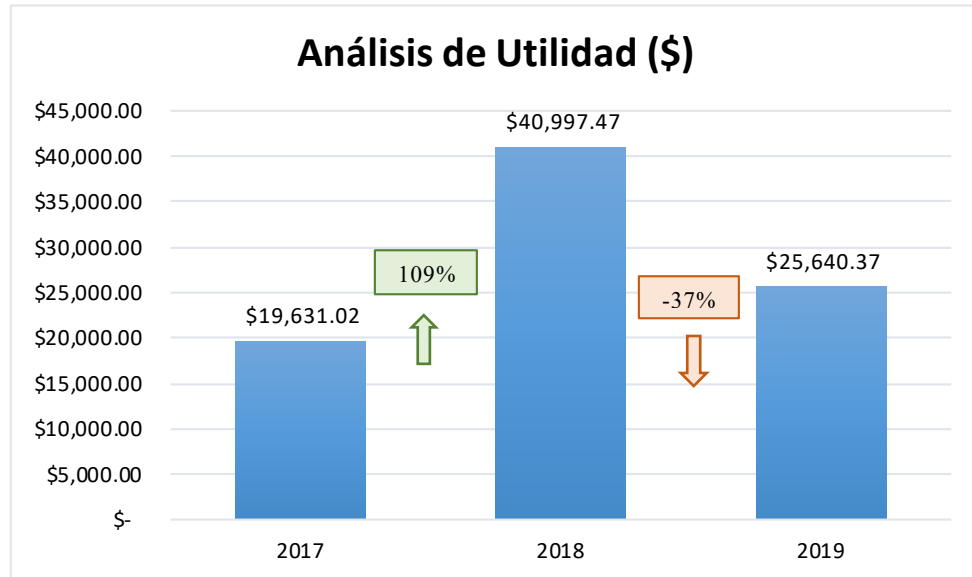


Figura 10. Análisis de Utilidad
Fuente: Revestisa (2020)

Durante el periodo 2018, hubo un incremento en la utilidad del 109% llegando a aproximadamente \$40,100. Sin embargo, en el año 2019, las utilidades se vieron reducidas en un 37% con respecto al año anterior, manteniéndose alrededor de una cifra que ronda los \$25,600.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Definición de la planificación estratégica

La planificación estratégica en palabras de Robles Salguero, R. E., Serrano Mantilla, H. B., Serrano Mantilla, G. L., Gaibor Vera, F. M., Gil Borja, M. A., & Fernández Lorenzo, A. (2017,p.1) “La planificación estratégica constituye una de las actividades clave de todas las organizaciones, urgidas de extender su actuación más allá del corto plazo, en un entorno marcado por la incertidumbre, el riesgo y los cambios multicausales.”

Basurto-Zambrano, X. A. (2016.p.1) menciona que “La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.”

Uno de los académicos que definen a la planificación estratégica es Henry Mintzberg, quién es conocido como el gurú de la dirección de abajo hacia arriba que ha roto con los convencionalismos adentrándose a las organizaciones para ser testigo de su situación interna, para de esa manera, revelar cuál es la verdadera estrategia, como lo menciona Mintzberg, H. (1991.p.1)

Según Lago, A. B. (2013.p.97). “La planificación estratégica es el proceso que permite evaluar la situación presente de la empresa con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento hacia el futuro.”

De acuerdo con Armijo, M. (2009.p.5). “La Planificación Estratégica, PE, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen.”

De igual manera García, E., & Valencia, M. (2007.p.9). afirma que la planificación estratégica es “Una herramienta que permite a las organizaciones prepararse para enfrentar las situaciones que se presentan en el futuro, ayudando con ello a orientar sus esfuerzos hacia metas realistas de desempeño, por lo cual es necesario conocer y aplicar los elementos que intervienen en el proceso de planeación.”

La planificación estratégica es una fuerte herramienta para diagnosticar, analizar y tomar decisiones sobre el presente y el futuro de la empresa. La planificación estratégica se la realiza con el fin de lograr los objetivos establecidos y encaminar el comportamiento y las actividad de la organización, como lo considera Tito, P., & Carlos, L. (2011.p.1).

Sin embargo Chapman, A. (2004.p.8) “La planificación estratégica no es una ciencia precisa, y ninguna herramienta es obligatoria. Es asunto de escogencia pragmática, decidir cuál ayuda mejor a identificar y explicar los asuntos relevantes.”

2.2 Origen de la planificación estratégica

Una vez definida la planificación estratégica, es importante señalar su origen.

Elizalde, A. (2003.p.13) “Las metodologías y técnicas de la planificación estratégica son consecuencia de una evolución histórica que tiene sus inicios en la revolución industrial (siglo XVIII) en Inglaterra y Alemania. Fueron los pensadores económicos de las teorías clásicas, y posteriormente los pensadores de las teorías neoclásicas, quienes influyeron en el proceso histórico de los sistemas de planificación en los ámbitos micro y macro.”

La planificación estratégica tiene teorías que se desarrollaron como una herramienta microeconómica por varios investigadores y académicos que perfeccionaron su metodología, lo asegura, Elizalde, A. (2003.p.13).

Elizalde, A. (2003.p.13) también expone que, “El concepto de planificación estratégica como lo conocemos en la actualidad surge en los años ochenta en la Escuela de Negocios de Harvard y fue aplicado en primera instancia a la empresa privada, con el fin de que a partir de ella ésta alcanzara un alto grado de competitividad en el mercado, teniendo

presentes siempre los movimientos de la competencia para alcanzar un único objetivo, el éxito empresarial.”

2.3 Importancia de la planificación estratégica

En base a la definición y comienzos de la planificación estratégica, varios autores también señalan la importancia de su uso.

La planificación ha sido una herramienta sumamente importante en las organizaciones que trabajan bajo una incertidumbre de lo que pueda ocurrir. Las estrategias que se utilicen al momento de una planificación, direccionará a los objetivos que se deben lograr, afirma, Gutiérrez, J. M., Alizo, M. A., Morales, M., & Romero, J. (2016.p.2).

Jarrín Ruilova, E. A. (2007.p.). “La Planificación Estratégica proporciona la dirección que guiará la misión, los objetivos, las estrategias y los indicadores de gestión de la empresa, pues facilita el desarrollo de planes para cada una de sus áreas funcionales. Un plan estratégico completo guía cada una de las áreas en la dirección que la organización desea seguir y les permite desarrollar objetivos, estrategias y programas adecuados a las metas.”

La planificación estratégica de las PYMES se convierte como una ventaja en su direccionamiento de actividades, transformándolas en oportunidades cuando se tiene alta competitividad en el mercado, establece, Espinoza, B. D. C., Solano, X. P. A., Ulloa, M. A. M., Salazar, N. C. Z., & Ordoñez, A. G. (2017.p.1).

La P.E, es un proceso de planeación que permite lograr objetivos a medio y largo plazo que tuvo un triunfo en los años noventa, acrecentado por el Balanced Scorecard, que permite el despliegue, medición y mejora de las estrategias, a través de perspectivas económicas, de clientes y procesos. determina, Martínez, J. M. (2007.p.3).

2.4 Metodología de la planificación estratégica

Dentro del presente trabajo, es necesario identificar los principales elementos y la metodología de la planificación estratégica.

Perera, F. D. P. R., & Peiró, M. (2012.p,1). “El proceso para la planificación estratégica es programable, sistemático, racional y holístico e integra el largo, medio y corto plazo, lo que permite orientar la organización sanitaria hacia transformaciones relevantes y duraderas para el futuro.”

Por otro lado, Tito, P., & Carlos, L. (2011.p.1). “La planificación estratégica exige cuatro fases bien definidas: formulación de misión, objetivos organizacionales; análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa; análisis del entorno; formulación de estrategias, con la finalidad producir cambios profundos en el entorno en el cual se desenvuelve la empresa.”



Figura 11. Proceso de dirección estratégica
Fuente: Hoyos Perales, G. (2018.p.23).

Los elementos que intervienen en la planificación estratégica es el análisis situacional o de contexto, misión, visión, objetivo superior, valores, líneas de acción, y estructura política, lo considera, Bain, C., Kim, A., Mesones, H. D., & Shikiya, H. M. (2011.p.3).

Los elementos de la planificación estratégica son, el entorno externo, el entorno interno, la misión y la visión, y la formulación de estrategias y acciones estratégicas, afirma, Ramírez, M. M. O. (2013.p.18).

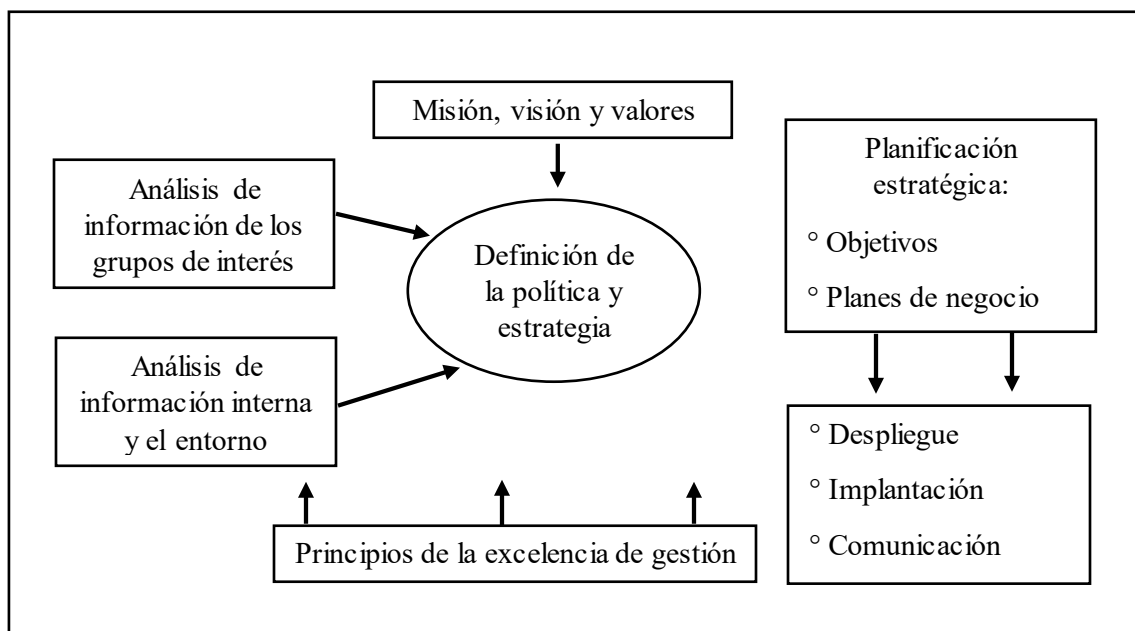


Figura 12. Proceso de formulación de la política y estrategia.
Fuente: Martínez, J. M. (2007.p.33).

El proceso de planificación estratégica según Martínez, J. M. (2007.p.78), es el siguiente: El proceso de la P.E inicia estableciendo la misión, visión y valores de una empresa delimitados por la alta dirección. Se debe obtener también información con respecto al estado del sector de mercado al que pertenece la entidad, sus tendencias, su competencia. Es importante también señalar los resultados económicos, de calidad, oferta de productos y servicios, la penetración en el mercado, la segmentación de clientes, tendencias de innovación,

previsiones de inversión en nuevas tecnologías. Dicha información se la puede recopilar a través de entrevistas, estudios de mercado, o benchmarking.

Uno de los grupos de interés de una organización, son sus empleados, los conocimientos, habilidades, motivación, ideas y propuestas para que la empresa progrese, y para seleccionar la estrategia adecuada.

Es fundamental también la información sobre el entorno social y legal, incluyendo datos sobre regulaciones gubernamentales, evolución de la economía en términos generales, datos demográficos, problemas sociales y medioambientales, por medio de investigaciones, utilizando datos que procedan de publicaciones o informes, sin delimitarlos.

Las actualizaciones tecnológicas son también un punto importante en el proceso de la P.E, se debe conocer las nuevas tecnologías en el mercado y que se relacionan con la actividad de la empresa, con el fin de destacar con respecto a la competencia.

Dentro del proceso de la P.E, se debe elaborar un análisis del entorno e interno, que va a permitir obtener las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, para construir la matriz DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas, oportunidades). El análisis FODA es una herramienta que recopila información sobre el análisis interno y externo, sustentado a la planificación estratégica. Las debilidades mencionan a las áreas que la organización debe mejorar, las amenazas pertenecen a los factores externos que arriesga el cumplimiento de objetivos. Las fortalezas son las ventajas competitivas que deben ser la base para decisiones futuras. Finalmente, las oportunidades son los factores externos que la empresa puede aprovechar para beneficio propio.

Martínez, J. M. (2007.p.80).“El análisis interno y del entorno permite obtener también la proyección de resultados en relación a las metas estratégicas. Es decir, dónde vamos a llegar en los resultados de crecimiento, rentabilidad, etc., si la organización sigue funcionando como lo hace en la actualidad.”

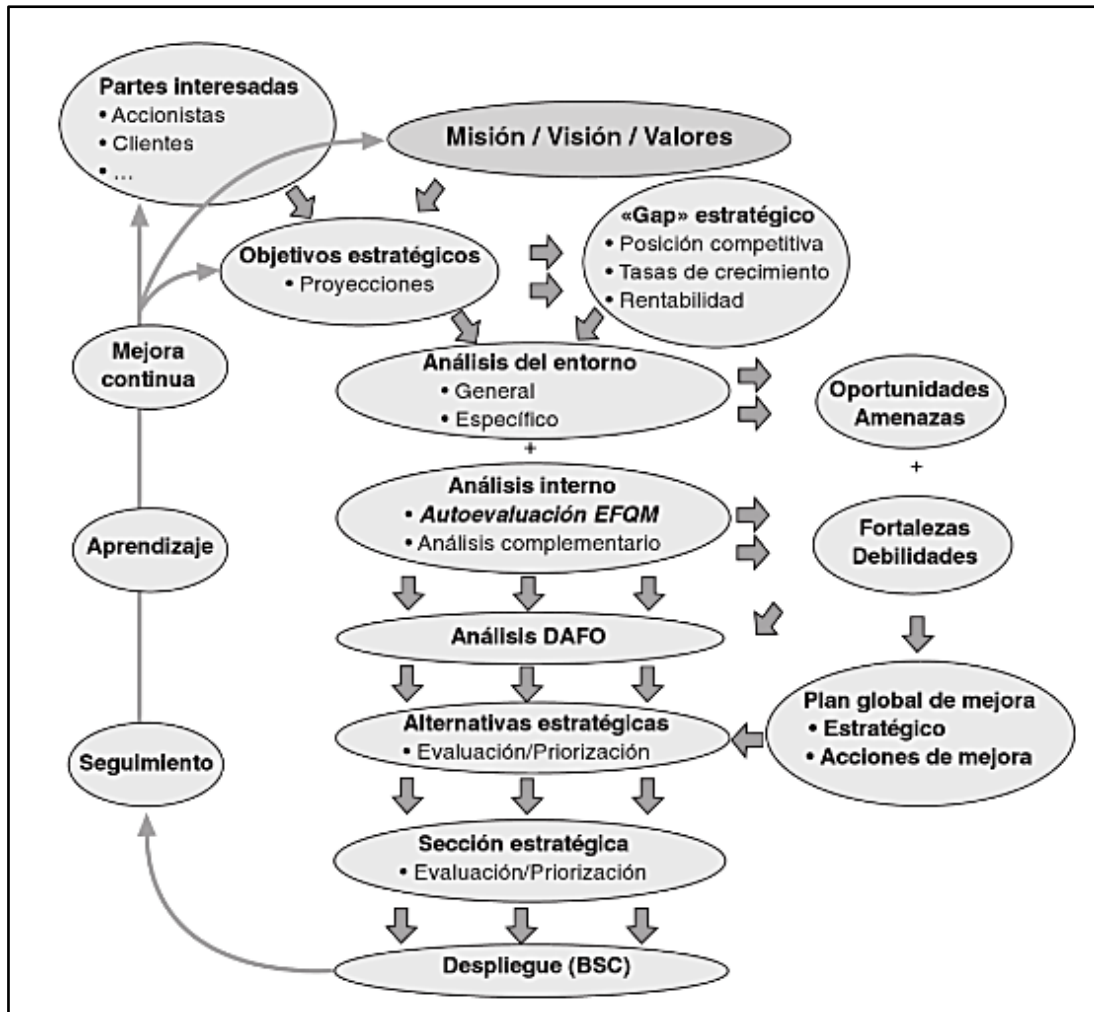


Figura 13. El proceso general de la planificación estratégica.

Fuente: Martínez, J. M. (2007.p.81).

Las características de la Planificación Estratégica según, Armijo, M. (2009.p.7), son las siguientes:

- Establecer objetivos, indicadores y metas para determinar los resultados por medio de la herramienta de la P.E, para establecer prioridades en los recursos y metas.
- Delimitar los responsables en los logros de metas.
- Implantar métodos de control de gestión interna, para delimitar responsabilidades en los procesos.

- Fijar un presupuesto enlazado con el cumplimiento de objetivos.
- Determinar incentivos, flexibilidad y autonomía en la gestión de compromisos de desempeño.

Según Romero, A. F. (2010.p.25). La metodología del proceso de planificación consta de las siguientes fases:

“Fase 1. Fijación de fines

Fase 2. Análisis externo: análisis del sector.

Fase 3. Análisis externo: análisis del mercado.

Fase 4. Análisis interno: Inventario, selección y análisis.

Fase 5. Análisis interno. Análisis interno: otros modelos de análisis.

Fase 6. Previsiones y escenarios.

Fase 7. Alternativas estratégicas.

Fase 8. Matrices de cartera.

Fase 9. Reflexión estratégica.

Fase 10. Planes contingentes.

Fase 11. Programas y presupuestos.

Fase 12. Sistemas de información.

Fase 13. Organización para la planificación.

Modelo de Planificación Estratégica según Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011.p.124).

“1. Planeación: es necesario planear el compromiso organizacional ante el proceso, identificar el equipo de planeación e involucrar a la alta gerencia en forma continua.

2. Búsqueda de valores: es el diagnóstico de los valores –presentes y futuros–de los miembros del equipo de planeación y de la organización, la filosofía de trabajo, la cultura organizacional.

3. Formulación de la misión: como un enunciado claro del tipo de negocio donde se encuentra la compañía.
4. Diseño de la estrategia del negocio: requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización mediante la identificación de las líneas de negocio, establecimiento de los indicadores críticos de éxito, identificación de las acciones estratégicas y la determinación de la cultura necesaria para apoyar estas líneas de negocio.
5. Auditoria del desempeño: es el esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y las debilidades de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas.
6. Análisis de brechas: es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar el plan estratégico. Además es requisito el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada.
7. Integración de los planes de acción: exige reunir las piezas para determinar la manera cómo funciona el plan general y dónde se encuentran los puntos neurálgicos potenciales.
8. Planeación de contingencias: proporciona a la organización una variedad de estrategias de diseño de negocios que se pueden utilizar en distintos escenarios.
9. Implementación: es la iniciación concurrente de varios planes tácticos y operativos.”

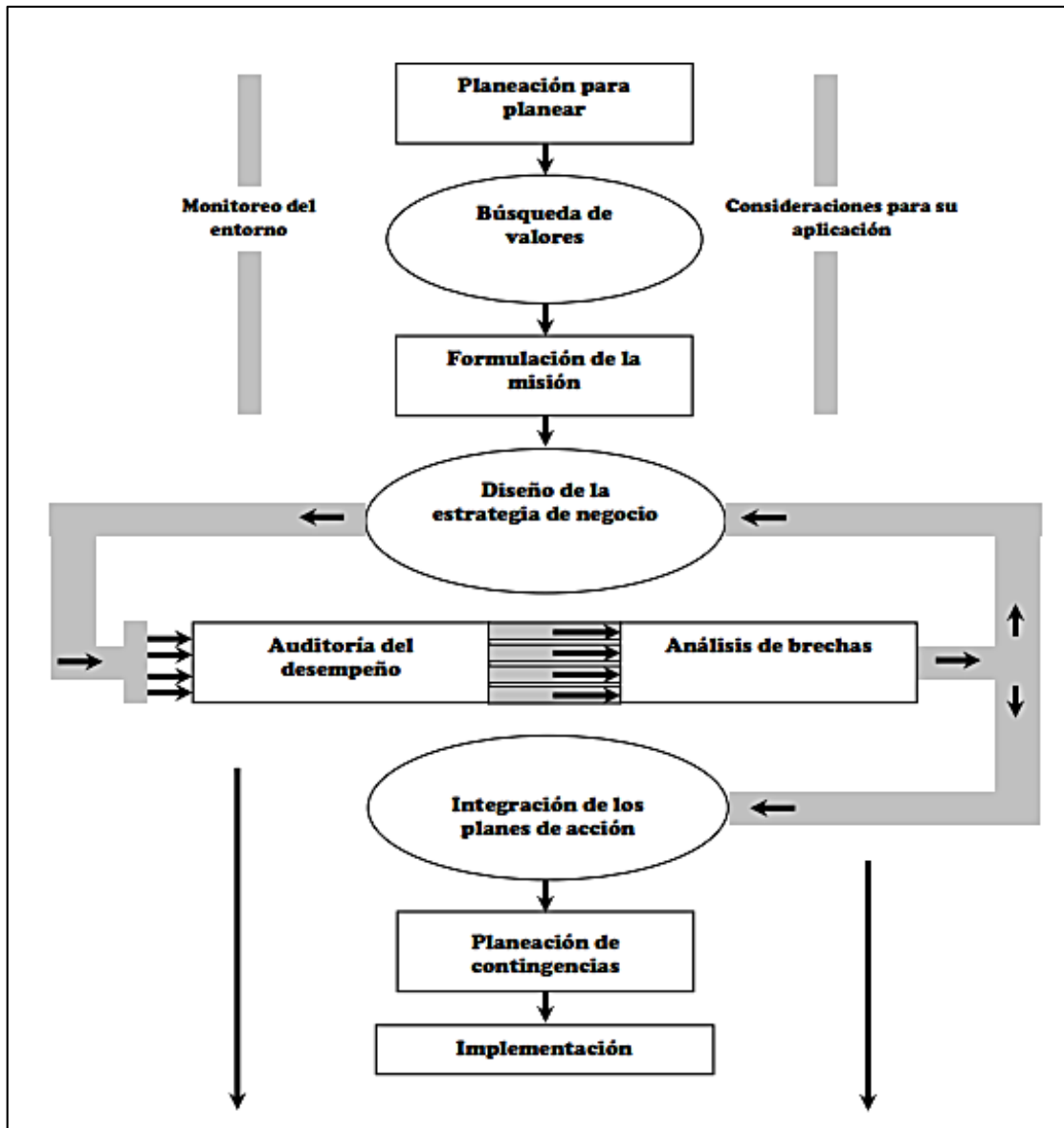


Figura 14. Modelo de Planeación Estratégica Aplicada.
Fuente: Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011.p.126).

2.5 Ventajas y desventajas de la planificación estratégica

Independientemente del tamaño de la organización, todas las empresas lo hacen mediante una estrategia. Dicha estrategia se la puede desarrollar de manera explícita por medio de un proceso de planificación, o de manera implícita, por medio de una interacción de funciones de las diversas áreas. Las organizaciones más avanzadas y competitivas consideran sumamente importante la realización de la planificación estratégica explícita, que implícita, porque reflejan beneficios en la coordinación y diligencias de sus departamentos funcionales, menciona, Martínez, J. M. (2007.p.5).

La planificación estratégica busca obtener ventajas competitivas sostenibles para lograr una posición superior a la de sus competidores, recalando la alta rentabilidad, mayor cuota en el mercado, y mayor facturación, comenta, Martínez, J. M. (2007.p.5).

La planificación estratégica permite incluir como elementos fundamentales el análisis interno y externo de la empresa. El análisis del entorno incluye un entorno general independiente a la organización, contempla la dimensión económica, política, sociocultural, tecnológica y legal. El entorno específico analizará a los clientes, proveedores, y especialmente de la competencia. Esto permitirá identificar en un futuro las oportunidades y amenazas de la entidad. En cuanto al análisis interno, se realiza un diagnóstico del funcionamiento de la empresa, y de qué manera funcionó anteriormente, esto ejecuta la identificación de las fortalezas y debilidades. Martínez, J. M. (2007.p.6).

Martínez, J. M. (2007.p.1). “El proceso de planificación estratégica permite la definición de la estrategia e incluye como elemento fundamental una análisis tanto externo como interno, que dará lugar a lo que se conoce como análisis DAFO.”

Para, Mira, J. J., Lorenzo, S., Rodriguez-Marín, J., Aranaz, J., & Sitges, E. (1998.p.33). Las ventajas de implementar la planificación estratégica en las organizaciones se manifiesta en los siguientes puntos:

- Es un método que sistematiza las actividades de una organización para lograr eficientemente los objetivos.
- Aumenta el grado de cohesión e integración de la empresa, dado a que se necesita trabajo en equipo, evitando la dispersión de los departamentos de la organización e impulsa la coordinación de los objetivos.
- Se determinan mecanismos que establecen los responsables de los proyectos, para utilizar de mejor manera los recursos disponibles, y mejorar los procesos de asignación.
- Somete a un valioso factor de motivación en el organigrama de la empresa durante los procesos de planificación de los proyectos.
- La planificación estratégica desarrolla cultura laboral que permite la transparencia en la gestión y en la rendición de cuentas dependiendo de los resultados alcanzados, mediante un seguimiento y evaluación.

Por el otro lado, para, Mira, J. J., Lorenzo, S., Rodriguez-Marín, J., Aranaz, J., & Sitges, E. (1998.p.35) los inconvenientes de la planificación estratégica son los siguientes:

- Una empresa que implementa una planificación estratégica, debe considerar que su consolidación toma tiempo en madurar.
- Cuando comienza el proceso de implantación de la planificación estratégica, tiende a aumentar la carga de trabajo, lo que genera tensión laborar en los diversos departamentos y en los procesos de la planificación.
- La planificación estratégica instaura la ruptura de hábitos laborales, y se puede producir resistencia al cambio dentro de la organización.
- De igual forma, se necesita un entrenamiento inicial para lograr instalar los conceptos y los procedimientos de la planificación estratégica en la cultura organizacional.

Otros peligros que se puede señalar, son los siguientes:

- Idealizar que la aplicación de la planificación estratégica va a solucionar todos los problemas que presenta la empresa.
- Utilizar el plan estratégico como una herramienta de difusión o publicidad, sin que las políticas de la empresa sean vinculadas.
- No tener una relación de los procesos de la planificación, la evaluación de la entidad, y la introducción a mejoras en la calidad.
- Carencia en los sistemas de evaluación y control que confieren la toma de decisiones de acuerdo a los resultados obtenidos en cada periodo contable.

Según Gallardo-Gallardo, E. (2012.p.36). Los beneficios y desventajas de la planificación estratégica son las siguientes:

- Mejora la motivación y el compromiso de los empleados para alcanzar los objetivos, sin embargo, no siempre es eficaz cuando se presenta cambios en el ambiente laboral.
- Incrementa la capacidad de alcanzar los objetivos, pero esto puede llegar a ser negativo cuando los objetivos son diferentes e individualistas de cada trabajador.
- Alinea los objetivos para mejorar la calidad en la planificación, pero por la cantidad de documentación se puede ralentizar los sistemas.
- Establece más responsabilidad a cada subordinado, pero si las metas están excedidas puede afectar a conseguir los objetivos.
- Mejor la relación entre el superior y el subordinado, pero es difícil integrar dicha relación.

2.6 Pilares del direccionamiento estratégico

Una empresa debe diseñar planes que defina cada actividad, para el cumplimiento de los objetivos a corto, mediano y largo plazo, define, Álvarez Meza, J. A. (2019.p.11.).

Arbeláez, D. C., Molinares, C. R., Cárdenas, M. S., & Álvarez, L. B. (2019.p.94.). “La dirección estratégica consta de tres etapas que son la formulación de la estrategia, que implica diagnosticar adecuadamente el estado de la organización en lo que concierne a misión, visión,

oportunidades, amenazas, y demás información que será útil para la toma de decisiones en cuanto a negocios en los que se tendrá participación o serán rechazados.”

Arbeláez, D. C., Molinares, C. R., Cárdenas, M. S., & Álvarez, L. B. (2019.p.95). “La segunda etapa es la implantación de la estrategia en la cual se asignan tiempos específicos que pueden ser anuales para que en dicho tiempo se aprovechen los recursos humanos mediante la motivación basada en una cultura interna enfocada en la eficacia.”

Arbeláez, D. C., Molinares, C. R., Cárdenas, M. S., & Álvarez, L. B. (2019.p.95). “La tercera etapa es la evaluación de la estrategia, en la cual aquellos que están desde la parte directiva tienen la posibilidad de saber si las decisiones que han tomado previamente han funcionado o no. Para la evaluación de la estrategia se deben revisar los factores externos e internos.”

En la fase 1 se determina la situación actual de la empresa para establecer la base del análisis. Posteriormente, en la fase 2, se analiza los factores externos e internos que debe considerar la organización para su planificación. En la fase 3, se funcionan los resultados de la fase 1 y 2 y se establece las estrategias iniciales para conseguir las metas planteadas. Y finalmente en la fase 4, corresponde a los objetivos y las líneas estratégicas finales, explica, TORRES, L. M. S. (2020.p.33).

2.6.1 Misión

La misión es el carácter, identidad y razón de ser de una empresa, y se puede dividir en, propósito, objetivo, estrategia, patrones de comportamiento y valores. Explica, Rivera, O. (1991.p.3.).

Rivera, O. (1991.p.3.) “La misión proporciona un esquema racional para la acción. Enlaza los patrones de comportamiento con el propósito de dos formas distintas: El enlace estratégico explica que algunas formas de comportamiento consolidan el éxito de la organización. El enlace con los valores explica cómo ciertos comportamientos son la forma correcta de actuar.”

La misión organizacional cuenta con información como, el tipo de producto o servicio que tiene una empresa, sus clientes, y los valores que tiene. La misión destaca los factores importantes que la empresa desea lograr. Explica, Rivera, O. (1991.p.5.).

Thompson, I. (2006.p.1.). “La misión es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.”

García, E., & Valencia, M. (2007.p.27) considera que las características que la misión debe estar orientado a las siguientes características:

- Atención al cliente.
- Calidad en los productos y servicios.
- Mejoramiento continuo
- Innovación tecnológica
- Diversificación tecnológica
- Ventajas competitivas

García, E., & Valencia, M. (2007.p.28). “La misión debe reunir ciertos requisitos que le den validez y funcionalidad:

Amplia: Dentro de una línea de productos, pero con posibilidades de expansión a otros productos, servicios o líneas similares. No obstante, la amplitud no debe ser de tal magnitud que pierda la naturaleza y carácter de la empresa, o bien que confunda su mercado y el tipo de necesidad a satisfacer.

Motivadora: Que inspire a los que laboran en la empresa, pero que no sea tan ambiciosa que se perciba como inalcanzable.

Congruente: Debe reflejar los valores de la empresa y las personas que la dirigen y trabajan en ella. La misión no es sólo una descripción de lo que es o pretender ser la empresa, sino también su esquema de valores (ético y moral).”

Murillo, R. S. (2010.p.157).“Se define como el propósito genérico acorde con los valores o expectativas de los stakeholders. Dicho de otro modo, la misión pretende satisfacer las necesidades del entorno en que actúa, mostrando lo que se pretende hacer y para quien está dirigido el trabajo. La misión corresponde entonces a realizar la pregunta ¿en qué negocio estamos?.”

La misión desempeña un papel fundamental en la organización para alcanzar la visión, es el motivo de ser de una empresa; ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién trabajamos?, menciona, Aguirre Juárez, K. P., Morales Martinez, H. D. S., & Olivera Quintanilla, D. C. (2017.p.56).

Aguirre Juárez, K. P., Morales Martinez, H. D. S., & Olivera Quintanilla, D. C. (2017.p.56). “En la PE es muy importante no confundir la misión con los objetivos y metas. Algunas preguntas que ayudan a definir la misión son:

1. ¿En qué negocio estamos?
2. ¿Cuál es nuestro negocio?
3. ¿Para qué existe la empresa?
4. ¿Cuáles son las características diferenciales?
5. ¿Quiénes son nuestros clientes?
6. ¿Cuáles son los productos servicios?
7. ¿Cuáles son los mercados actuales?
8. ¿Cuáles serán los mercados futuros?
9. ¿Qué canales de distribución tenemos?
- 10.¿Cuáles son los indicadores de rentabilidad?

11.¿Cuáles son los principios organizacionales?

12.¿Cuál es la rentabilidad social de la empresa?”

2.6.2 Visión

Rivera, O. (1991.p.2.). “El punto crítico es que la visión articula un panorama futuro realista, creíble y atractivo para la organización, una condición futura mejor de lo que ahora existe en muchos aspectos importantes. La visión se refiere a una situación futura, una condición “que es mejor que la actualmente existente.”

La visión empresarial es el futuro de la organización a largo plazo, proyectando en el tiempo los recursos y necesidades que puedan funcionar en la empresa. Comenta, García, E., & Valencia, M. (2007.p.19.).

Thompson, I. (2006.p.2.). “La visión es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.”

García, E., & Valencia, M. (2007.p.23) menciona que la visión es de suma importancia porque representa la esencia, el motivo, y la dirección o rumbo del negocio, y sus ventajas son las siguientes:

- Impulsa el entusiasmo y compromiso de los trabajadores de cada departamento de la empresa.
- Motiva a que todos los trabajadores independientemente del cargo, pero sin olvidar el ejemplo que debe dar cada uno, se guíen en base a la visión.
- Evita los cambios inesperados que puedan generar inseguridad.

García, E., & Valencia, M. (2007.p.33). “Una declaración efectiva de visión deber ser:

- Clara y alejada de la ambigüedad.

- Que dibuje una escena.
- Que describa el futuro.
- Que sea fácil de recordar y con la que uno pueda comprometerse.
- Que incluya aspiraciones que sean realistas.
- Que esté alineada con los valores y cultura de la organización.
- Que esté orientada a las necesidades del cliente.
- Formulada por los líderes de la organización.
- Dimensión del tiempo.
- Integradora.
- Amplia y detallada.
- Positiva y alentadora.
- Realista y posible.
- Consistente.
- Difundida interna y externamente.
- Vivida.”

Según Hoyos Perales, G. (2018.p.24), “La visión debe reunir tres características:

- Incorporar idea de triunfo. Se trata como el objetivo básico de la empresa formulado desde un lado ambicioso y con la vista puesta en el futuro.
- Estable a lo largo del tiempo. El proyecto que se plantea es a largo plazo o de forma indefinida, ya que por ejemplo al realizar inversiones para el futuro se requiere tiempo para conocer los resultados obtenidos.
- Requiere el compromiso y esfuerzo del personal para su consecución. El reto es para toda la organización, de tal modo que los integrantes se sientan comprometidos y muestren una actitud idónea.”

Murillo, R. S. (2010.p.157). “Corresponde al estado futuro deseado, a la aspiración de la organización. La visión se define el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”

Aguirre Juárez, K. P., Morales Martínez, H. D. S., & Olivera Quintanilla, D. C. (2017.p.39). “La visión es la imagen de un sentido futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo que sea mejor que el actual y que a su vez se convierta en un sueño de largo alcance. Para lograrlo se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa”.

Maroto, J. C. (2007.p.52). “La visión responde a la pregunta: ¿qué queremos ser o adonde queremos llegar?, y resume el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador, que engloba al resto y es a largo plazo. En el fondo viene a ser una declaración de intenciones acerca de la situación que se desea para la empresa en el futuro, que debe ir más allá de los objetivos financieros e involucrar a los empleados emocionalmente”.

Maroto, J. C. (2007.p.52). “La visión debe ser algo que motive a los empleados a pensar que forman parte de una organización que va a cambiar el mundo, y dejar de ser un concepto “hueco”, despojado de todo contenido (como es habitual). En cualquier caso, no hay que olvidar que las declaraciones de visión no siempre se convierten en realidad, disminuyendo la credibilidad del líder si no llegan a alcanzarse”.

(Movistar, 2005).“Para definir la visión, debes responder de manera práctica y realista a una serie de preguntas sobre el futuro que deseas para la empresa. Por ejemplo:

Mercado: ¿Cómo será la empresa cuando gane una porción interesante del mercado?
¿Cómo se adaptará a las nuevas tecnologías y a las nuevas oportunidades?

Productos: ¿Cuál será el catálogo de productos de servicios que ofrezca? ¿Qué mercados y segmentos atenderá?

Personal: ¿Cómo será el plantel de profesionales? ¿Cuántas personas trabajarán contigo?

Imagen de la empresa: ¿Cómo será conocida en el mercado? ¿Cómo será la imagen frente a los clientes, proveedores o el público en general?”

2.6.3 Valores

La ética es una norma que dirige las acciones de las personas. La ética empresarial es la aplicación de los principios éticos y los valores morales específicamente en el ámbito empresarial, define, Herrera, H. M. (2011.p.7).

Correa, E. S. (2008.p.1). “Los valores deben construir formas de actuar, de pensar, maneras de hacerse reconocer por los demás, estar en línea con los objetivos y ayudar al cumplimiento de los propósitos organizacionales genéricos de crecer, permanecer y ser rentables.”

Los valores son los elementos que producen una identidad empresarial, y definen las acciones organizacionales, expone, Gonnet, J. P. (2013.p.63).

La práctica de los valores es sumamente importante para la sociedad, las empresas y las personas, porque cumplen con las actitudes y preferencias de los individuos, conceptualizando la moralidad y definiendo las acciones buenas y malas, sostiene, Duarte Tenorio, M. D., & Manzanarez Martinez, H. E. (2015.p.13).

2.7 Análisis externo e interno

2.7.1 Análisis PEST

Chapman, A. (2004.p.5). “El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.”

El PEST analiza cuatro factores que permiten entender, presentar, discutir, y tomar decisiones que impulsa el pensamiento proactivo, considera, Chapman, A. (2004.p.6).

Tabla 3. Asunto del análisis PEST: (defina el punto de vista y el mercado)

POLÍTICOS	ECONÓMICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Asuntos ecológicos/ambientales. • Legislación actual en el mercado local. • Legislación futura. • Legislación internacional. • Procesos y entidades regulatorias. • Políticas gubernamentales. • Periodo gubernamental y cambios. • Políticas de comercio exterior. • Financiamiento e iniciativas. • Grupos de cabildeo y de presión. • Grupos de presión internacionales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Situación económica local. • Tendencias en la economía local. • Economía y tendencias en otros países. • Asuntos generales de impuestos. • Impuestos específicos de los productos y servicios. • Estacionalidad y asuntos climáticos. • Ciclos de mercado. • Factores específicos de la industria. • Rutas del mercado y tendencias de distribución. • Motivadores de los clientes/usuarios. • Intereses y tasas de cambio.
SOCIAL	TECNOLÓGICOS
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencias de estilo de vida. • Demografía. • Opinión y actitud del consumidor. • Punto de vista de los medios. • Cambios de leyes que afecten factores sociales. • Imagen de la marca, la tecnología y la empresa. • Patrones de compra del consumidor. • Moda y modelos a seguir. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollos tecnológicos competidores. • Financiamiento para la investigación. • Tecnologías asociadas/dependientes • Tecnologías/soluciones sustitutas. • Madurez de la tecnología. • Capacidad y madurez de la manufactura. • Información y comunicación.

<ul style="list-style-type: none"> • Grandes eventos e influencias. • Acceso y tendencias de compra. • Factores étnicos y religiosos. • Publicidad y relaciones públicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanismos/tecnología de compra. • Legislación tecnológica. • Potencial de innovación. • Acceso a la tecnología, licenciamiento, patentes. • Asuntos de propiedad intelectual.
---	--

Fuente: Chapman, A. (2004,p.7).

El análisis PEST examina el impacto de los factores externos que la organización no puede controlar, pero que, sin embargo, estos factores afectan en su desarrollo, de acuerdo con, Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012,p.34).

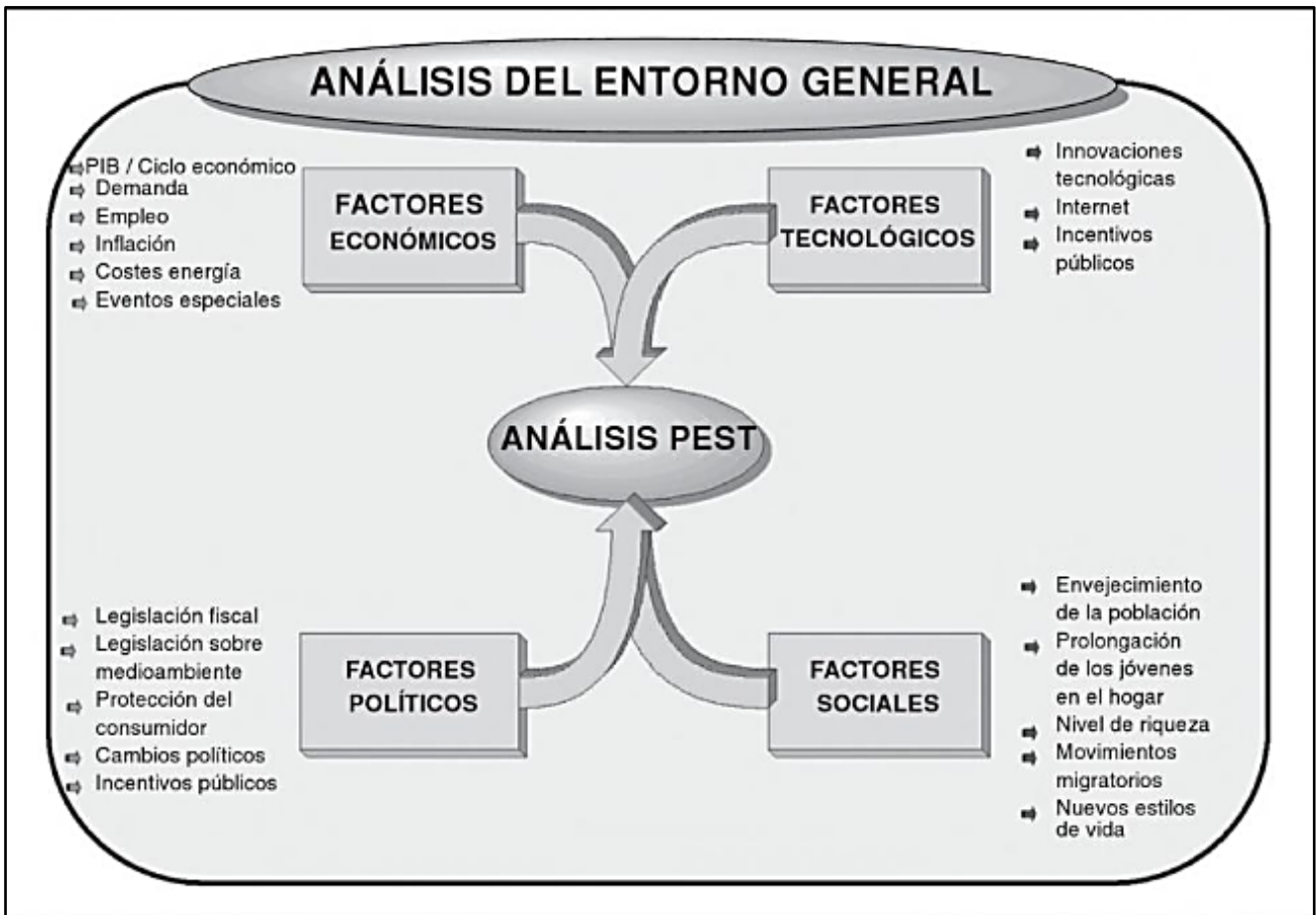


Figura 15. Análisis del entorno general

Fuente: Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012.p.34).

2.7.2 Análisis FODA

La matriz FODA es un instrumento el cual se aplica para realizar un análisis organizacional, frente a aquellos factores que pueden determinar el éxito en la consecución de las metas planteadas por la empresa. Menciona también la importancia de realizar un diagnóstico en las organizaciones ya que esto permite intervenir en la formulación e implementación de estrategias, además se lleva un seguimiento, evaluación y control adecuados, menciona Talancón, H. P. (2006.p.2).

Las siglas FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) proviene del acrónimo en inglés SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities and Threats). Este análisis consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que de manera general permiten tener una visión o diagnóstico de la situación interna de la empresa, así como también realizar una evaluación externa, es decir las oportunidades y amenazas para la entidad, considera, Talancón, H. P. (2006.p.2).

Talancón, H. P. (2006.p.2) “El análisis FODA estima el hecho que una estrategia tienen que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”.

Una fortaleza es una actividad o función que se realiza de manera correcta, como por ejemplo las habilidades y capacidades de carácter psicológico y competencias del personal o también aquellos recursos de la organización considerados importantes y valiosos para su capacidad competitiva. Por otro lado, se define a una debilidad a aquellos factores que pueden poner a la empresa en una situación considerada débil, ya sean estos factores que causen vulnerabilidad o simplemente actividades que la empresa realiza de manera deficiente. La importancia de este análisis se centra en buscar una situación óptima de equilibrio en donde los activos competitivos superen a las situaciones débiles. Talancón, H. P. (2006.p.2)

La segunda parte del análisis consiste en evaluar aquellos factores externos a la empresa pero que igual manera tienen o podrían tener un impacto sobre su gestión. Para ello se definen a las oportunidades como un factor o fuerza externa a la organización, es decir que no es controlable por la misma pero que puede representar un elemento de potencial crecimiento a través de alguna manera moldear las estrategias de la organización en función de estas variables ajenas. Por otro lado, las amenazas son lo opuesto a lo mencionado anteriormente. De igual manera son fuerzas no controlables por la organización pero que pueden tener un impacto negativo y general potenciales problemas. Talancón, H. P. (2006.p.2)

Tabla 4. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Capacidades fundamentales en áreas claves. • Recursos financieros adecuados. • Buena imagen de los compradores. • Un reconocido líder en el mercado. • Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas. • Acceso a economías de escala. • Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas. • Propiedad de la tecnología. • Ventajas en costos. • Mejores campañas de publicidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • No hay una dirección estratégica clara. • Instalaciones obsoletas. • Rentabilidad inferior al promedio. • Falta de oportunidad y talento gerencial. • Seguimiento deficiente al implantar la estrategia. • Abundancia de problemas operativos internos. • Atraso en investigación y desarrollo. • Línea de productos demasiado limitada. • Débil imagen en el mercado. • Débil red de distribución.

<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades para la innovación de productos. • Dirección capaz. • Posición ventajosa en la curva de experiencia. • Mejor capacidad de fabricación. • Habilidades tecnológicas superiores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio. • Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia. • Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atender a grupos adicionales de clientes. • Ingresar en nuevos mercados o segmentos. • Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes. • Diversificarse en productos relacionados. • Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás). • Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos. • Complacencia entre las compañías rivales. • Crecimiento en el mercado más rápido. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrada de competidores foráneos con costos menores. • Incremento en las ventas y productos sustitutos. • Crecimiento más lento en el mercado. • Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros. • Requisitos reglamentarios costosos. • Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial. • Creciente poder de negociación de clientes o proveedores. • Cambio en las necesidades y gustos de los compradores. • Cambios demográficos adversos.

Fuente: Talancón, H. P. (2006.p.3)

2.6. Estrategias genéricas de Porter

Los empresarios durante aproximadamente dos décadas, han tratado de desempeñarse a través de un conjunto de reglas. Las organizaciones deben ser flexibles a los cambios competitivos del mercado. Estas deben compararse con un bench-market para mejorar la práctica. Menciona, Porter, M. (2011.p.4).

La eficiencia operacional y la estrategia son pilares fundamentales para un desempeño superior o la meta principal de una organización. Una empresa puede actuar de mejor manera contra sus rivales, si establece sus diferencias. Debe dar valor a sus clientes o crear un valor comparable o de menor costo. Establece, Porter, M. (2011.p.4).

Porter, M. (2011.p.6). “La estrategia competitiva consiste en ser diferente. Significa la selección deliberada de un conjunto de actividades distintas para entregar una mezcla única de valor.”

Porter, M. (2011.p.8). “El posicionamiento estratégico puede basarse en las necesidades de los clientes, su asequibilidad, o el grado de variedad de los productos o servicios de una empresa.”

Tabla 5. Dos visiones alternativas de la estrategia.

Dos visiones alternativas de la estrategia	
El modelo estratégico implícito de la última década	La ventaja competitiva sustentable
Un posición competitiva ideal en el sector	Posición competitiva única de la compañía
Benchmarking de todas las actividades y lograr la mejor práctica	Actividades adaptadas a la estrategia
Tercerización y alianzas agresivas para conseguir eficiencias	Claros trade-offs y elecciones en relación con los competidores
Las ventajas descansan en unos pocos factores de éxito, recursos cruciales y competencias centrales	La ventaja competitiva surge del calce de todas las actividades

Flexibilidad y respuestas rápidas frente a todos los cambios competitivos y del mercado	La sustentabilidad proviene del sistema de actividades, no de las partes
	La eficacia operacional se da por descontada

Fuente: Porter, M. (2011.p.16).

Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003.p.88). expone lo siguiente:

Porter plantea 5 fuerzas competitivas que pueden afectar las operaciones/estabilidad de una empresa las cuales son:

- Fuerza de los clientes
- Fuerza de los proveedores
- Fuerza de los potenciales competidores (nuevos competidores)
- Fuerza de los actuales competidores
- Fuerza de los productos sustitutos

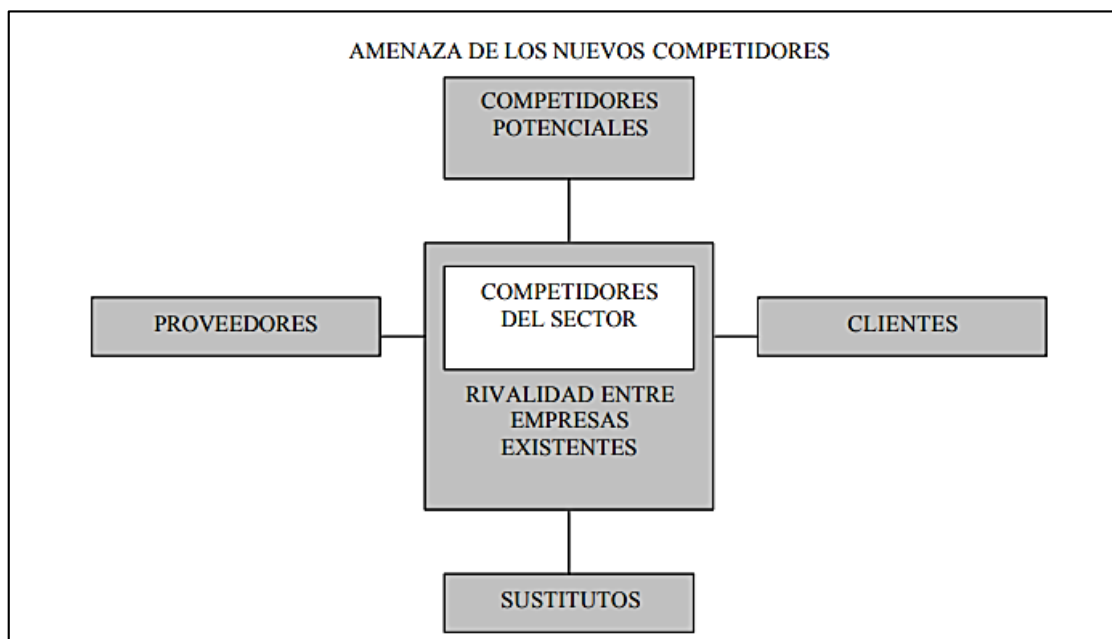


Figura 16. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003.p.89)

2.8 Definición de las estrategias

Michael Porter, definió las estrategias que una organización destina para tratar de ser competitiva en el mercado. Las estrategias son las siguientes: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o alta segmentación. La estrategia de liderazgo en costos fue conocida en la década de los años 70, por el concepto antiguo de la curva de la experiencia con la finalidad de mantener los costos bajos frente a la competencia para lograr un volumen alto de producción. La estrategia de diferenciación es la creación de un producto o servicio único o diferenciador. Esta estrategia se considera como una barrera protectora contra las cinco fuerzas competitivas de Porter. La estrategia de enfoque o alta segmentación se fundamenta en los clientes, en la segmentación de la línea de productos, o en el mercado geográfico. Sostiene, Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003.p.88).

Según Hoyos Perales, G. (2018.p.24), “Los objetivos estratégicos deben cumplir una serie de criterios:

- **Medibles:** Permite conocer el nivel de cumplimiento de la visión.
- **Adecuados:** Consistentes con la misión y la visión.
- **Sucesivos:** Debe dar tiempo a la organización de asimilar un objetivo antes de lanzar otro, ya que la acumulación de objetivos puede impedir su consecución.
- **Realistas:** Han de ser capaces de alcanzarse en función del tipo de empresa, las capacidades de ésta y de los factores externos.
- **Específicos:** Determinantes en las labores que son necesarias para que se lleve a cabo.
- **Desafiantes:** Deben implicar un reto para la empresa y crear sensación de urgencia que provoque movimiento en la misma.
- **Fijados en el tiempo:** Debe aplicarse un período de tiempo establecido para su logro.”

Porter plantea tres estrategias; liderazgo en costes, diferenciación, y enfoque.

Porter, M. E. (1991.p.1). Plantea lo siguiente:

Ocasionalmente una organización alcanza a utilizar más de una estrategia genérica. Para un resultado eficaz, es necesario el acuerdo y compromiso total de la empresa en el

cumplimiento de objetivos. Las estrategias genéricas de Porter buscan superar a la competencia.

El liderazgo en costos

En los años 70 la implementación de esta estrategia en el sector empresarial se incrementó debido a la expansión del concepto de la curva de experiencia. Esta estrategia consiste en lograr el liderazgo en costos globales, a través de la recopilación de políticas funcionales que lleven a lograr los objetivos planteados.

Ogayar, M. A. (2008.p.5). “El liderazgo en costes se fundamenta en la necesidad de vender más que nuestros competidores y de esta manera, aunque los márgenes puedan ser más pequeños, conseguir una posición competitiva sostenible.”

Porter, M. E. (1991.p.1). “El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia, un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras.”

Estos objetivos solo se los puede cumplir si la dirección presta atención el control de costos. En cualquier estrategia, el factor fundamental son los costos bajos frente a la competencia, siempre y cuando no se descuide la calidad y el servicio. Porter, M. E. (1991.p.1)

El liderazgo en costos se logra mediante la participación activa y considerable en el mercado, como un acceso exclusivo a las materias primas, o crear productos con una manufactura sencilla con el objetivo de atender de mejor manera a los clientes potenciales y de esa manera aumentar las ventas. Sus consecuencias de implementar la estrategia de bajos costos, puede exigir una alta inversión en tecnología moderna en equipos, precios agresivos, y pérdidas significantes en las operaciones para aumentar la participación en el mercado. Sin embargo, cuando se ha llevado a cabo esta estrategia, sus ventajas pueden ser, ofrecer altos márgenes de utilidad logrando recuperar la inversión en los equipos nuevos o reinvertir en instalaciones modernas. Esta reinversión puede llegar a ser fundamental para mantener los costos bajos. Porter, M. E. (1991.p.2).

Diferenciación

Esta estrategia diferencia los productos o servicios que ofrece la empresa, para crear algo único dentro del mercado. Se puede lograr esto en el diseño o imagen de la marca, en la tecnología, las características, el servicio al cliente, en las redes de distribución, entre otros. Defiende, Porter, M. E. (1991.p.2).

Ogayar, M. A. (2008.p.9).“La estrategia de diferenciación consiste en aquella estrategia que pone todo su énfasis en la consecución de alguna diferencia en cualquier aspecto importante y deseado por el comprador, a través de una serie de actuaciones en la empresa, lo que le confiere la posibilidad de elevar el precio y el margen de beneficios.”

Al momento en el que se consigue la diferenciación, esto se transforme en una estrategia para aumentar el rendimiento, también alcanza un estado interno fuerte para afrontar las cinco fuerzas competitivas. La estrategia de diferenciación permite mantener a sus clientes fidelizados a la marca, y logra el aumento del margen de utilidad para enfrentarse al poder de los proveedores. Y gracias a todos los beneficios, la organización estará en una posición alta frente a sus competidores. Argumenta, Porter, M. E. (1991.p.3).

Ogayar, M. A. (2008.p.9) “Cuanto mayor sea el valor de la diferenciación para el cliente, mayor será el diferencial de precios que podrá disfrutar una empresa que comercialice productos o servicios diferenciados.”

Ogayar, M. A. (2008.p.12). “La forma por la que se consigue y mantiene la diferenciación tiene que ver con varios factores tal y como nos señala Porter, estos son:

- 1) Aumentando las fuentes de la exclusividad, para lo cual habrá que diferenciar los eslabones en la cadena de valor, alinear los usos reales del producto con los usos debidos y emplear bien los criterios de uso y señalamiento.
- 2) Buscando el logro de ventajas controlando el coste de la diferenciación a través de un uso mayoritario de las fuentes de diferenciación menos costosas, controlando especialmente el coste de señalamiento y reduciendo el coste en las actividades que no generen diferenciación.
- 3) Cambiando las reglas del sector para crear exclusividad alterando, si es posible, la persona que toma la decisión de compra (para que nos favorezca), investigando criterios de compra

no reconocidos y cambiando rápidamente antes que la competencia ante las exigencias del entorno.

4) Reconfigurando la cadena de valor buscando la exclusividad.”

Los tres riesgos que puede presentar la diferenciación son; la amplia brecha existente entre el precio de la empresa líder con las empresas diferenciadas, la disminución de la necesidad del cliente por el factor diferenciador, y la imitación o réplica de entidades en los precios. Menciona, Ogayar, M. A. (2008.p.13).

Enfoque

La estrategia de enfoque implanta un sinnúmero de modalidades, se focaliza en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos, o en un mercado geográfico. El enfoque tiene como objetivo entregar un servicio inigualable dirigido a un mercado en específico. Se concentra en la suposición de que la organización sea capaz de otorgar un servicio mejorado para satisfacer las necesidades de los usuarios, y poder competir en el mercado. Asegura, Porter, M. E. (1991.p.3).

Ogayar, M. A. (2008.p.14). “La estrategia de enfoque es utilizada habitualmente como una estrategia de cuña u oportunista, es decir, para introducirse en el sector, se buscan los puntos débiles de los competidores (que deberían coincidir con los puntos fuertes de la empresa enfocada) para más adelante iniciar una serie de “conquistas” de otros segmentos, de tal modo que pudiera llegar a la totalidad del mercado.”

Los riesgos que puede presentar la estrategia enfoque son los siguientes:

Ogayar, M. A. (2008.p.15). “El primero tiene lugar cuando se agranda el diferencial de los costes entre la empresa de objetivos amplios y la empresa enfocada, de tal manera que esta última pierde poder competitivo, ya que en sus clientes desaparece la ventaja provocada por un servicio más personal. El segundo se refiere a la posible existencia de sub-segmentos dentro del segmento de la empresa enfocada, de tal forma que se anula el servicio particularizado al haber otras empresas que lo realizan con más cercanía. En tercer lugar, pueden agrandarse las diferencias entre los productos o servicios deseados por los

compradores y los que verdaderamente oferta la empresa enfocada en un segmento, dando lugar a la insatisfacción y la posible aparición de nuevos competidores.”

La estrategia de enfoque o de concentración puede limitar la participación alcanzable del mercado, y se recomienda anteponer la rentabilidad al volumen de ventas. Propone, Porter, M. E. (1991.p.4).

Tabla 6. Resumen estrategias competitivas genéricas

Estrategia Genérica	Habilidades y Recursos Requeridos Comúnmente	Necesidades Organizacionales Comunes
Liderazgo en costos globales	<ul style="list-style-type: none"> • Inversión sostenida de capital y acceso a los capitales • Habilidades de ingeniería de procesos • Supervisión meticulosa de la mano de obra • Productos disertados para facilitar la manufactura • Sistema barato de distribución 	<ul style="list-style-type: none"> • Riguroso control de costos • Informes detallados y frecuentes de control • Organización y responsabilidades bien estructuradas • Incentivos basados en el cumplimiento de objetivos cuantitativos estrictos
Diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> • Sólidas capacidades de marketing • Gran capacidad de investigación básica • Reputación corporativa del liderazgo tecnológico o en calidad • Larga tradición en la industria o combinación original de habilidades obtenidas de otras industrias • Cooperación 	<ul style="list-style-type: none"> • Buena coordinación entre las funciones de investigación y desarrollo, de desarrollo de productos y de marketing • Medición subjetiva e incentivos en vez de medidas cuantitativas • Comodidades para atraer mano de obra muy bien calificada, científicos o personas creativas

	incondicional de otros canales	
Enfoque	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico	Combinación de las políticas anteriores dirigidas a determinado objetivo estratégico

Fuente: Porter, M. E. (1991.p.5).

2.9 Cuadro de mando integral

El término cuadro de mando integral a través del tiempo ha evolucionado en cuanto a su concepto. En la década del 90, se definía como un “conjunto de indicadores que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio” y actualmente se la puede denominar como “una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores”. Lo interesante y relevante es que este cuadro de mando, no considera únicamente indicadores financieros, sino también no financieros pero su verdadero valor agregado radica en la forma en la que estos indicadores son seleccionados, convirtiéndola en una herramienta que va más allá de un simple tablero de control. Dávila, A. (1999.p.35)

Actualmente se define al cuadro de mando integral como una metodología de gestión cuyo objetivo es transformar y plasmar la estrategia de la organización en objetivos medibles y relacionados entre sí. En otras palabras, se refiere a esta herramienta como la “Dirección estratégica focalizada en la creación de valor”.

La relevancia de esta técnica es que facilita que los comportamientos de las personas clave de la empresa y los diferentes recursos, se encuentren alineados bajo una misma estrategia. (Baraybar, 2010, p. 10).

De manera general en este esquema, la definición de indicadores que serán relevantes ocurre antes de definir un modelo de negocio con relación causa-efecto. Es decir, en primer lugar

los directivos deben analizar el mercado y establecer una estrategia la cual refleje las interrelaciones entre los componentes del negocio. Dávila, A. (1999.p.36).

Curbelo, A. D., & Delgado, F. M. (2014.p.40). “El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es un método de obtención y clasificación de información que generan los sistemas de control de gestión. Se desarrolla desde la base hasta los niveles más altos de dirección proporcionando una perspectiva global de la empresa con el objetivo de facilitar la toma de decisiones para poder llevar a cabo una correcta gestión de la misma. Además, sirve como canal de comunicación entre los diferentes niveles de la empresa, ya sean horizontales o verticales, e informa de la evolución de la estrategia y de los objetivos de negocio.”

Existen perspectivas basadas en cuatro ejes fundamentales para la empresa los cuales son: Finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento. Cada una de ellas engloba los objetivos estratégicos, indicadores y metas de cada eje. A continuación se detalla cada uno.

Según Martínez, J. M. (2007.p.116). “Es una herramienta / modelo de gestión estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia y a hacer un seguimiento y mejora de la misma. El Cuadro de Mando Integral proporciona varios elementos que en nuestra opinión son clave en el proceso de gestión estratégica:

- El propio despliegue en sí, que permite materializar los objetivos estratégicos en planes y acciones tendentes a su consecución.
- El hecho de llevar a cabo el despliegue siguiendo varias perspectivas, además de la tradicional financiera, la de los clientes, procesos, recursos,...
- El que el despliegue se haga siguiendo un esquema causa-efecto garantiza que los esfuerzos de las iniciativas van encaminados a conseguir las metas, las cuales derivan de los objetivos estratégicos.
- El seguimiento mediante indicadores, existiendo un equilibrio entre indicadores externos (accionistas, clientes) y los indicadores internos (procesos, recursos, crecimiento,...) así como un equilibrio entre indicadores de resultados (medición de acciones pasadas) y los inductores que impulsan la actuación futura.
- La realimentación que proporciona el esquema de seguimiento y despliegue va a permitir la mejora continua de la estrategia y su despliegue.”

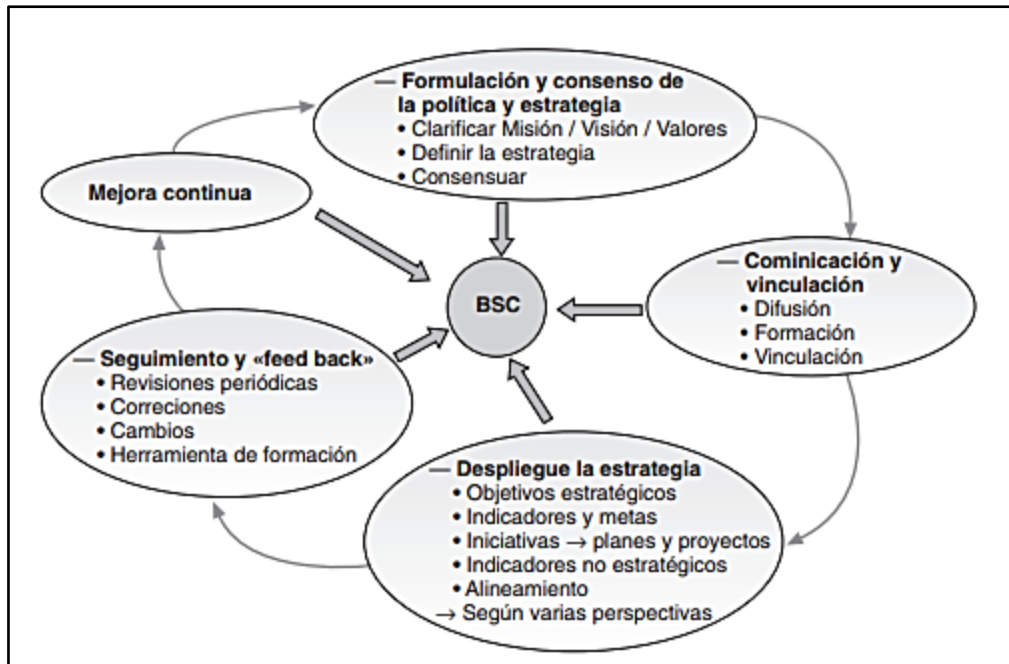


Figura 17. Proceso de gestión estratégica.
Fuente: Martínez, J. M. (2007.p.117).

De acuerdo con Martínez, J. M. (2007.p.117). “El modelo conocido en inglés como «Balanced Scorecard» apareció a principios de los noventa. De todos los autores que han trabajado sobre el tema, el más conocido es el de Kaplan y Norton, que se publicó en versión inglesa en 1996. Este modelo de BSC está basado en cuatro perspectivas:

- Percepción de los accionistas → Perspectiva financiera.
- Éxito de la visión → Percepción de los clientes.
- Satisfacción de los accionistas y clientes → Excelencia de los procesos internos.
- Éxito de la visión → Apoyo de la capacidad de aprender y crecer.”

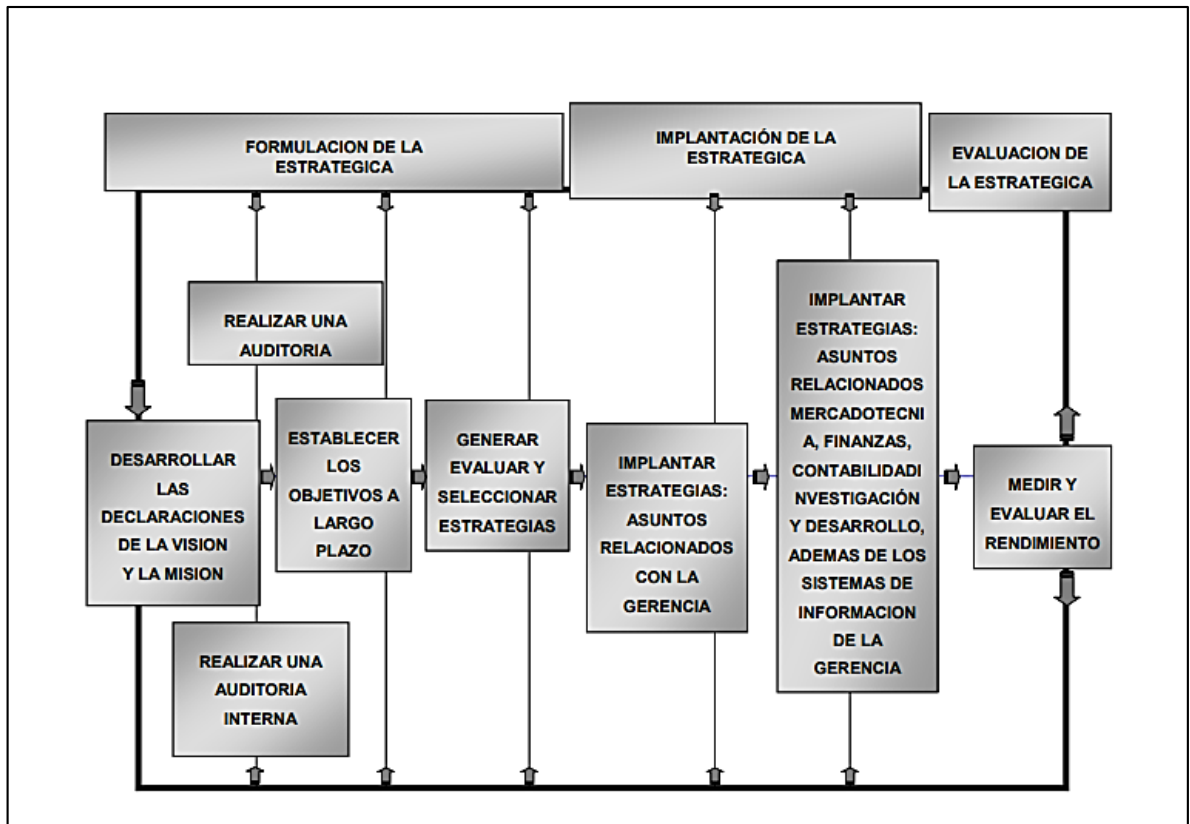


Figura 18. Modelo Integral de Dirección Estratégica.

Fuente: Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011.p.123).

Según Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011.p.123), las fases para la P.E son las siguientes:

- “1. Clarificación y traducción de la visión y la estrategia a través del consenso.
2. Comunicación, referida a difundir y educar; establecer objetivos; vincular las recompensas con los indicadores de actuación.
3. Planificación y establecimiento de objetivos, lo que incluye la alineación de iniciativas estratégicas; asignación de recursos, fijación de metas.
4. Formación y feedback estratégico, a través de la articulación de la visión compartida; para un feedback estratégico; lo cual facilita la formación y la revisión de la estrategia.

Las tres primeras fases son necesarias para poner en práctica la estrategia, mientras que la última es de revisión y retroalimentación.”

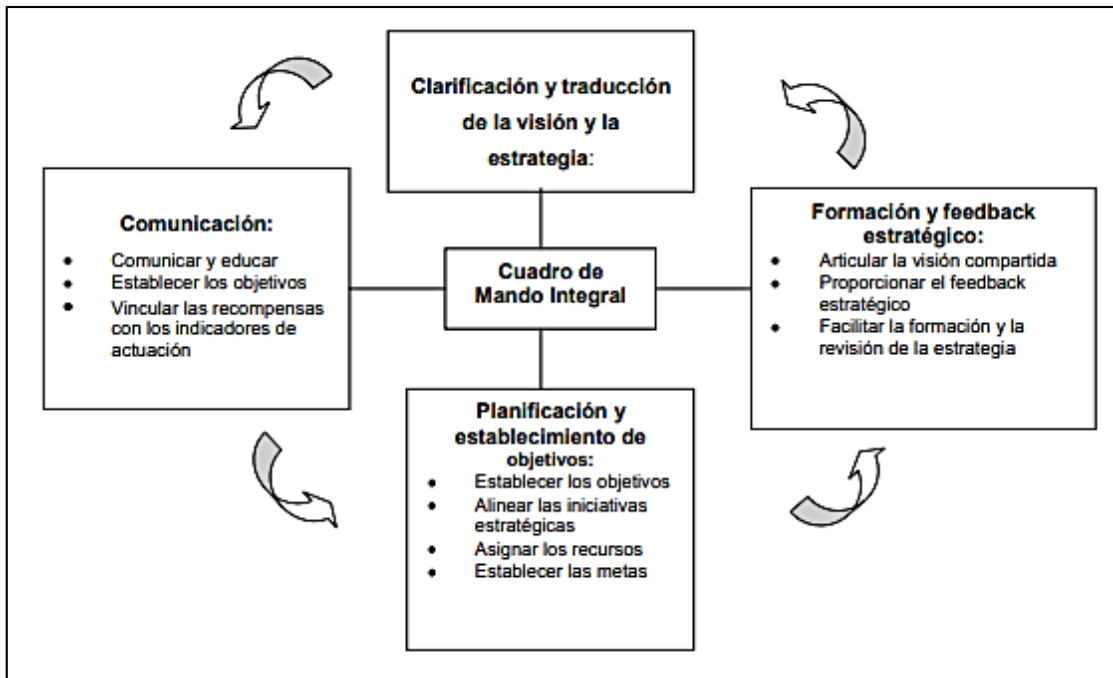


Figura 19. El Cuadro de Mando Integral como una estructura o marco estratégico para la acción.

Fuente: Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011.p.124).

2.9.1 Perspectiva financiera

Dentro de la perspectiva de finanzas se incorpora y analiza la visión de los accionistas y el valor añadido económico, es decir los objetivos de la organización relacionados con lucro y la creación de valor para la sociedad. Los objetivos financieros sirven de enfoque para el resto de objetivos e indicadores de las demás perspectivas ya que estos son el punto de partida desde el cual la estrategia inicia y se vincula con la secuencia de acciones que se deberán realizar para la consecución de los mismos, tanto desde los procesos financieros, como también con aquellos de clientes, internos y finalmente empleados y los sistemas. Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009.p.55).

2.9.2 Perspectiva cliente

Francés, A. (2006.p.35). denomina a los clientes como “los usuarios quienes reciben el impacto directo o indirecto de la actividad de la organización – los clientes, vecinos, comunidades, medio ambiente – pero que no ejercen control sobre ella.”

Por su parte Dávila, A. (1999.p.5). comenta que la perspectiva del cliente también toma en consideración y refleja el posicionamiento existente de la empresa dentro de los segmentos del mercado en donde busca competir. Destaca además, dos indicadores clave que son la cuota de mercado y un índice de precios comparativo con la competencia ya que ambos reflejan y ayudan a entender la posición de la empresa dentro del mercado. Entre otros indicadores clave que pueden permitir a la empresa identificar y medir de forma explícita el valor añadido que percibe el cliente, satisfacción, fidelidad, retención, entre otros, Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009.p.76). destacan el incremento de clientes, adquisición de clientes, satisfacción y rentabilidad de clientes.

Es importante considerar que los clientes al ser los receptores externos, si bien no ejercen control sobre la organización, si representan las fuentes que proporcionarán el componente de los ingresos de los objetivos financieros de la empresa.

2.9.3 Perspectiva de procesos internos

La perspectiva interna se enfoca y levanta información de los procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar a cabo las acciones que aportaran para la consecución de los objetivos financieros y de clientes establecidos anteriormente. Dávila, A. (1999.p.5).

Además de las operaciones internas de la propia empresa, también se debe considerar a aquellas organizaciones que contribuyen con ella. Por ejemplo a socios, tercerizadores,

proveedores y entidades reguladoras ya que todas tienen una influencia indirecta sobre la empresa. Francés, A. (2006.p.35).

2.9.4 Perspectiva de formación y crecimiento

Los objetivos e indicadores establecidos en los 3 enfoques anteriores son aquellos puntos que al ser críticos para la empresa, la misma debe ser excelente en estos. Dentro de esta cuarta y última perspectiva, se definen y proporcionan los recursos que permitirán que se consigan las metas planteadas. Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009.p.161)

En cualquier plan y estrategia los recursos materiales son fundamentales pero el recurso humano hace posible los procesos presentes y futuros. Francés, A. (2006.p.35) menciona que el capital humano “comprende las capacidades del personal interno, de sus socios tecnológicos y consultores”. La organización como sistema integral mediante su estructura, cultura, clima organizacional, capital de la información, infraestructura informática y de comunicaciones facilitan la interacción entre ambos componentes.

CAPÍTULO III: DIAGNÓSTICO ACTUAL

3.1 Análisis interno y externo

En este capítulo se llevará a cabo un análisis del entorno, y se efectuará un diagnóstico actual de la empresa. Para organizar y contextualizar la planificación estratégica, es sumamente importante conocer interna y externamente a la empresa, y los factores que afectan o pueden impactar a futuro.

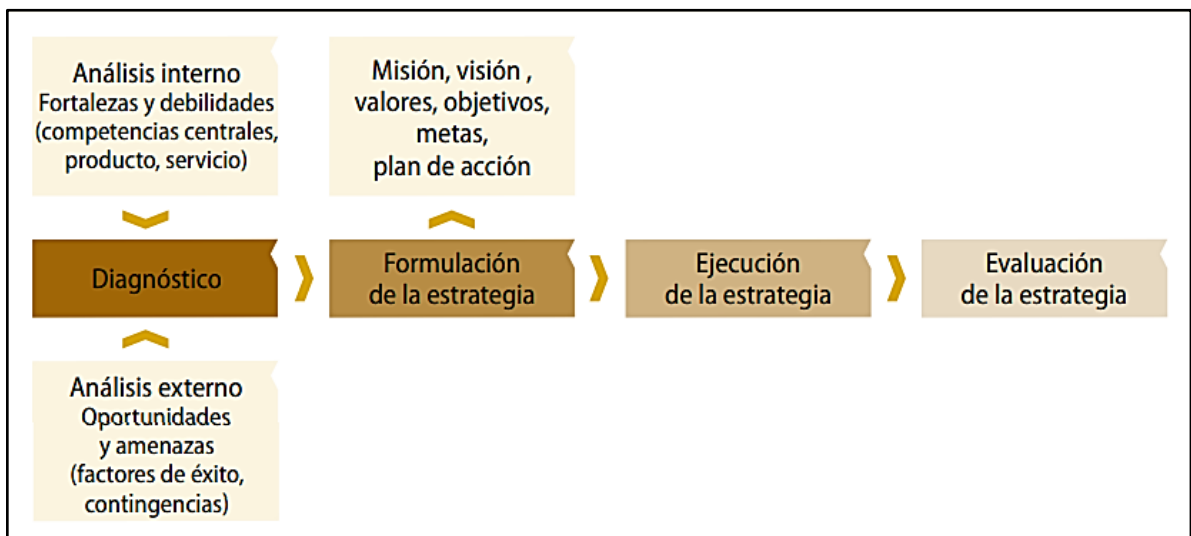


Figura 20. Proceso de la gestión estratégica

Fuente: Burin, D. (2018.p.20).

A pesar de no tener conocimiento de lo que pasará a futuro, la P.E. permite plantearse escenarios futuros de la empresa basándose en los entornos internos y externos, para emplear las fortalezas, aprovechar las oportunidades y enfrentar las debilidades y amenazas, considera Burin, D. (2018.p.20).

Burin, D. (2018.p.20). “El diagnóstico genera información valiosa para la formulación de la estrategia. Permite evaluar si la misión, visión y valores están vigentes y hacer ajustes, si es necesario; asimismo, es la base para formular los objetivos estratégicos y metas que se quieren lograr, así como los medios para alcanzarlos (líneas de acción prioritarias) y verificar su ejecución (evaluación).”

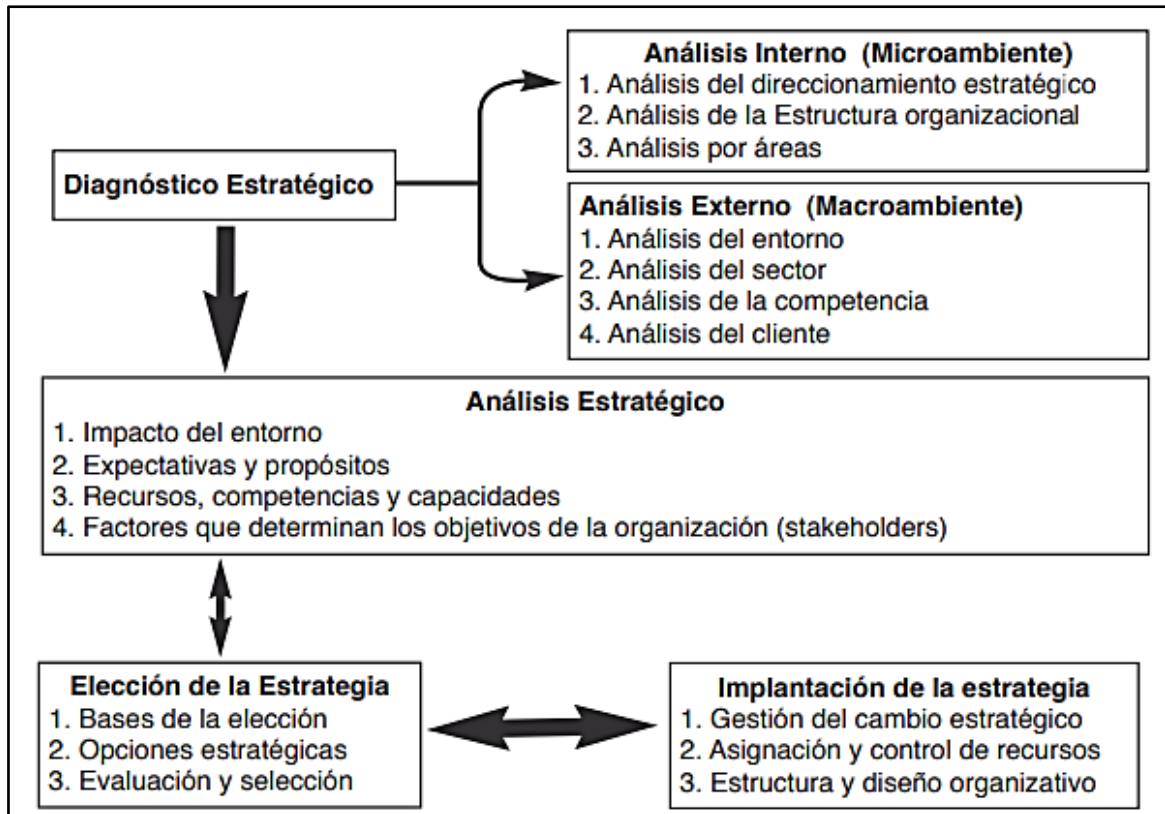


Figura 21. Proceso de la gestión estratégica
Fuente: Burin, D. (2018,p.20).

3.2 Análisis PESTE

Para el desarrollo del ambiente externo de Revestisa, se realizará el respectivo análisis PESTE, con el fin de identificar los factores del entorno esenciales para poder tomar decisiones en base a dichos factores. De igual forma, se efectuará una matriz donde se resumirá cada uno de los factores, y como estos afectan entre sí.

3.2.1 Político

El voto se ha considerado un factor fundamental para cualquier sistema político, porque permite que los ciudadanos tengan poder de decisión sobre la situación económica y social de un país. Durante este proceso, intervienen los candidatos juntos con sus partidos políticos,

los votantes, y grupos de presión que influyen en la decisión final, analiza, Gómez Hernández, K. L. (2020.p.7).

El clima político que actualmente está afrontando el país, es una división total de ideologías políticas debido a los dos partidos que se enfrentaron en las elecciones del 2021. Y a pesar del triunfo del Sr. Guillermo Lasso, la población se encuentra dividida en sus opiniones. Esto genera una gran inestabilidad en la toma de decisiones económicas y sociales, porque la población y la división de partidos políticos dentro de la Asamblea Nacional, no permite generar los cambios que el país necesita. Entre estos cambios se encuentran los acuerdos comerciales vigentes, y a los países que se tiene como objetivo alcanzar, que para Revestisa permitirá el abastecimiento de materia prima sin contar con muchas restricciones.

El factor que se considera como el más influyente dentro del clima político es la corrupción. El impacto negativo que ha generado a través de los años, reducen las oportunidades para Grupo Revestisa, porque los contratos con el sector público son de alto riesgo. Se espera que con el nuevo gobierno posicionado, exista un cambio radical en este tema en particular.

3.2.2 Económico

El ámbito económico del país actualmente para el sector productivo y el sector industrial específicamente se ve afectado por diferentes variables las cuales tienen cierto efecto sobre la gestión de las empresas. Tres de las más importantes identificadas para el presente estudio son las siguientes:


En primer lugar, está el desempleo, el cual aumentó en los últimos períodos, con un impacto negativo que ocasiona que las familias se planteen una priorización de sus gastos lo cual significa limitarse en muchas ocasiones a los bienes y servicios considerados como básicos o estrictamente necesarios.

Por otro lado, el factor de la accesibilidad a ciertos servicios del sistema financiero lo cual de igual manera se ha visto reflejado principalmente en la dificultad de acceso a los créditos por la serie de requerimientos minuciosos y burocráticos además de las elevadas tasas de interés

pasivas de los bancos. Ambos elementos mencionados tienen un efecto negativo en el ecosistema económico del país.

Por último, los diferentes incentivos económicos que pueden dar un impulso al libre comercio y en consecuencia a una mayor accesibilidad de recursos para las empresas o de igual manera tener un impacto negativo al restringir la actividad económica del país. En tabla 9, se presentan los indicadores macroeconómicos más relevantes (PIB, desempleo e inflación) con su evolución de los últimos tres periodos:

Tabla 7. Indicadores económicos BCE.

INDICADOR	2017	2018	2019	2020*
PIB nominal en millones de USD	70955,7	71870,5	71879,21	49918,3
PIB nominal en millones de USD *(Acumulado hasta Q3)	53003,32	53786,57	54055,16	49918,3 
Desempleo	5,65	5,23	5,57	7,36
Inflación	-0,02	0,02	0,00	-0,08

Fuente: Banco Central del Ecuador, obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Como se puede observar, la tendencia durante el año 2020 fue a la baja a consecuencia de las variables mencionadas anteriormente y por supuesto también teniendo un impacto negativo hacia el sector económico en general. Cabe recalcar que una de las causas principales de estos resultados, es la crisis sanitaria por Covid 19, impacto que se analiza más adelante.

3.2.3 Social

Dentro del clima social, uno de los factores fundamentales que ha afectado y ha obligado a realizar cambios en todos los ámbitos, ha sido la crisis sanitaria dada por el Covid-19, que ha provocado la parálisis temporal de las transacciones comerciales, provocando la limitación en la adquisición de bienes y servicios a los indispensable para las familias y los establecimientos en el tema de construcción y remodelación.

De igual forma, la migración, especialmente venezolana que ha presentado el país en los últimos años, ha afectado a nivel social, generando xenofobia y una disminución en las plazas de empleo que ya era limitada para la población económicamente activa ecuatoriana.

Sin embargo, la evolución de generaciones ha estimulado a la población de clase media-alta a crear su propia identidad, y ahora buscan consumir bienes y servicios que se adapten a sus preferencias e ideologías, lo que provoca un impacto positivo para la empresa, porque es una oportunidad para ampliar sus contratos en el servicio de pintura y revestimiento.

El Ministerio de Salud Pública mencionó que el 29 de febrero de 2020 se confirmó el primer caso de coronavirus, y expone los siguientes datos de MSP. (s.f.). Ministerio de Salud Pública. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/actualizacion-de-casos-de-coronavirus-en-ecuador/>

- **281.684** pacientes recuperados.
- **35.920** casos con alta hospitalaria.
- **11.977** personas fallecidas (confirmados COVID-19)
- **1.113** hospitalizados estables.
- **574** hospitalizados con pronóstico reservado.
- **760.328** casos fueron descartados.

3.2.4 Tecnológico

Una de las dimensiones que más está evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete Grupo Revestisa.

Entre los aspectos más destacados a tener en cuenta estarían:

a) Influencia de las nuevas tecnologías sobre la empresa: El mercado de pinturas en polvo, utilizadas para estructuras metálicas, está creciendo en América Latina, y gracias a su

desarrollo tecnológico, empieza a consolidarse como una muy buena opción para consumidores industriales y empresariales.

Estas nuevas tecnologías pueden modificar el producto de Grupo Revestisa dado que los costos son la mayor ventaja, pues el rendimiento en metros cuadrados por galón es superior al que ofrecen las pinturas líquidas. A ello se le suman beneficios como los tiempos de producción, secado y un menor número de etapas.

b) Velocidad de modificación del ambiente tecnológico.

En lo que corresponde al proceso de generar fuentes sustitutivas de pintura y revestimientos es muy lento, sin embargo, en lo concerniente a los artículos a utilizarse para su instalación es distinto ya que su estructura se modifica en muy pocos años.

Las características del entorno tecnológico de Grupo Revestisa son las siguientes:

a) Poco dinamismo: Dado el grado y la velocidad con la que se producen cambios en el entorno son bajos

b) Poca complejidad: Debido a que los factores que lo conforman son fáciles de comprender y asimilar.

d) Baja Hostilidad: Baja velocidad en las variables para repercutir o impactar sobre la empresa.

3.2.5 Ecológico

El medio ambiente no sólo se ve afectado por las emisiones y desechos producidos dentro de la industria, sino además también es afectado por la pintura sobrante o que no se puede reutilizar fácilmente y con los problemas que puede ocasionar la pintura a las personas que la utilizan (presencia de solventes o pigmentos peligrosos).

Grupo Revestisa no posee una línea de pintura en base a esmalte por lo que todos los productos de la empresa no contienen ningún aditivo tóxico generando una seguridad al medio ambiente. Para minimizar y evitar el impacto ambiental en la fabricación de pintura, Revestisa ajusta sus métodos de producción a normas ambientales y aplican técnicas que contribuyen con el medioambiente. Se empieza a producir lacas con mayor contenido de sólidos y menos solventes (derivados del petróleo), lo que ayuda a evitar la destrucción de la capa atmosférica. Asimismo, la empresa utiliza agua en lugar de solventes en la elaboración de pintura, lo que resulta menos agresivo para el medioambiente.

3.2.6 Análisis PESTE

Una vez realizado el análisis general PESTE, se llevó a cabo la Matriz PESTE con los factores de suma importancia que afectan a la empresa, el impacto que generan cada uno de ellos, y la interrelación entre las causas, para tener presente qué oportunidades y amenazas se obtiene y efectuar los respectivos cambios para beneficio de la organización.

Tabla 8. Análisis PESTE

Variable	Factor	Detalle	Impacto	Interrelación entre factores				
				Político	Económico	Social	Tecnológico	Ecológico
Político	Clima	Actualmente, el país se encuentra dividido por dos ideologías políticas que generan inestabilidad en la toma de decisiones económicas y sociales.	Negativo		•••	••	•	•
	Acuerdo Comerciales	Mantener los acuerdos comerciales vigentes y expandirlos hacia nuevas oportunidades de alianza, podrá permitir un abastecimiento de materiales para el sector industrial.	Positivo		•••	••	•••	••
	Corrupción	Al existir contratos preferenciales, las oportunidades son desfavorables. La empresa tiene un alto riesgo cuando se trata de involucrarse en licitaciones públicas.	Negativo		•••	•••	•	•
Económico	Incentivos Comerciales	El impulso y los incentivos tributarios a implementarse pueden a su vez poner en marcha o restringir el libre	Positivo	•••		•	••	••

		comercio y la accesibilidad de materiales.						
	Accesibilidad a Créditos Bancarios	El sistema financiero presenta tasas de interés elevadas, y una serie de requerimientos que dificultan el acceso a un crédito.	Negativo	••		•••	•	•
	Desempleo	La alta tasa de desempleo que el país está afrontando, ocasiona una priorización de gastos, que da como resultado que los usuarios adquieran bienes y servicios que sean estrictamente necesarios.	Negativo	••		•••	•	•
Social	Pandemia	La crisis sanitaria por Covid-19, limitó las transacciones locales e internacionales, además de provocar una parálisis temporal en la interacción social y comercial.	Negativo	•••	•••		••	••
	Migración	El alto nivel de migración ha generado xenofobia y una disminución en la tasa de empleos disponibles en la población económicamente activa.	Neutro	•••	•••		•	•
	Tendencia de consumo	Las personas buscan el consumo de bienes y servicios que se adapten a sus preferencias e ideales.	Positivo	•	•••		••	••

Tecnológico	Influencia de las nuevas tecnologías sobre la empresa	La tendencia de publicidad digital para cada tipo de negocio a raíz de la crisis sanitaria que ha limitado esfuerzos de publicidad tradicional y actividades presenciales	Positivo	•••	••	••		•••
	Velocidad de modificación del ambiente tecnológico	En lo que concierne a los artículos a utilizarse para la instalación de pinturas y revestimientos su estructura se modifica en muy pocos años.	Positivo	•	••	•		•••
	Obsolescencia del proceso productivo	Dado que la tecnología avanza de manera significativa, la mayoría de empresas que pertenecen al sector industrial, tienen como objetivo principal la innovación de maquinaria y procesos. Revestisa para estar dentro del mercado debe invertir en su proceso productivo	Negativo	••	•••	•		•••
Ecológico	Impacto ambiental	El medio ambiente no sólo se ve afectado por las emisiones y desechos producidos dentro de la industria, sino además también es afectado por la pintura sobrante o que no se puede reutilizar fácilmente y con los problemas que puede ocasionar la pintura a las	Negativo	••	•	•••	••	

	personas que la utilizan (presencia de solventes o pigmentos peligrosos).					
--	---	--	--	--	--	--

Se concluye del análisis PESTE que se encuentran varios factores que afectan a Grupo Revestisa, y la mayoría de ellos no se los puede controlar, esto genera un desafío para la organización. Sin embargo, la empresa puede ejecutar planes y alternativas para obtener beneficios, por ejemplo, en el factor ecológico, Revestisa minimiza el impacto ambiental gracias al tipo y calidad de materiales que utiliza, pero siempre es necesario seguir capacitándose e ser innovadores.

3.3 Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Se realizará un análisis externo implementando el modelo estratégico de las cinco fuerzas de Porter, junto con una matriz, donde se analizará clientes, proveedores, nuevos entrantes, productos sustitutos, y competidores. De igual forma, se obtendrán oportunidades y amenazas de los factores del entorno que la empresa no puede controlar.

3.3.1 Poder de negociación de los clientes

Debido a la variedad de productos y servicios que ofrece Grupo Revestisa, sus clientes potenciales son todos aquellos que tienen interés en realizar un trabajo de pintura, revestimiento, construcción, remodelación, sanitización y desinfección antiviral. Por lo cual para analizar a los clientes más representativos se tomará como referencia a los mayores inversionistas en la industria de la construcción, como centros comerciales, hoteles, bancos, edificios residenciales, urbanizaciones, además de algunos contratos públicos.

Por ende, al tener un mercado amplio, se puede afirmar que existe una amplia oferta tanto como competidores directos, como en variedad de productos sustitutos por la cantidad de opciones que pueden realizar un trabajo relacionado con Grupo Revestisa o adquirir pinturas y revestimiento, es decir el poder de negociación de clientes de la organización es bajo.

Según lo mencionado anteriormente, la negociación con las grandes firmas y grupos de constructoras del país tienen realmente el control dentro de la negociación debido al gran

tamaño de los proyectos, por lo cual conseguir un contrato con estas organizaciones demanda de mayor flexibilidad de parte de Revestisa y mayor exigencia al momento de realizar cada trabajo para asegurar relaciones comerciales a futuro.

De igual manera sucede con los clientes particulares, que, al no tener un poder adquisitivo muy elevado, buscaran la mayor cantidad de rebajas u ofertas que se les puedan presentar por lo que Revestisa se ve muy afectado con la competitividad del mercado.

Sin embargo, a pesar de las circunstancias negativas de la pandemia, Grupo Revestisa amplió su visión y acogió lo negativo como una oportunidad de ampliar su oferta de servicio y valor a sus clientes, añadiendo el servicio de sanitización y desinfección antiviral a negocios, conjuntos habitacionales o en construcción. Por ende, se establece que el poder de negociación con las nuevas empresas es bajo.

3.3.2 Poder de negociación con proveedores

El poder de negociación de los proveedores es alto, debido a que Revestisa tiene una gran gama de proveedores a los cuales acudir para satisfacer las necesidades de su mercado, y puede acordar con el proveedor que lo beneficie económicamente. Entre sus proveedores más importantes, se encuentran destacadas empresas que tienen una amplia trayectoria en el mercado como Sicon, Kywi, Pintulac, entre otros. Desde 2005, su expansión en el mercado ha crecido y el número de clientes se elevó, por lo que los volúmenes que se negocian con los proveedores también se elevaron, dando un mejor margen de negociación. La empresa inició un proceso de crecimiento ratificando su presencia, sobre todo en la región Costa y Sierra.

Es importante señalar que, a pesar que Grupo Revestisa tiene varios proveedores, los más importantes son grandes empresas que tienen sus precios definidos por la garantía de sus productos, sin embargo, también cuenta con *vendors*, que son pequeñas empresas familiares que ofrecen a Revestisa varios productos y herramientas a precios bajos. Debido a la crisis

sanitaria ocurrida en el 2020, varias de estas Pymes, tomaron la decisión de cerrar sus puertas y actualmente, Revestisa solo cuenta por pocas opciones para su beneficio económico.

3.3.3 Amenaza de nuevos entrantes

Actualmente, debido a la crisis sanitaria ocasionada por Covid-19, tanto la población como las organizaciones empezaron a priorizar gastos desde el 2020. Debido a esto, el sector de las construcciones se vio afectado momentáneamente ya que la compra de una propiedad significa una inversión importante y en plena crisis económica debido a la pandemia, no es una prioridad. Por su parte los centros comerciales, establecimientos y centros públicos, de igual manera se vieron reservados en invertir en mantenimientos o remodelaciones dado que ya no existe un retorno de inversión ni de interés por la falta de afluencia de la población. Por ejemplo, los centros comerciales anteponen gastos y los encaminan a las medidas de seguridad que cada Municipio exige a los establecimientos de entretenimiento, y, para Revestisa, conseguir un contrato se ha convertido en un reto. De igual forma ocurre con urbanizaciones o edificios habitacionales, ya no priman remodelar o mantener la fachada. Esto hace que los potenciales nuevos entrantes no vean, por el momento, atractivo ingresar en este mercado. Además de lo mencionado, se han identificado las siguientes barreras de entrada en el negocio:

Barreras de entrada

- **Economías de escala:** barrera alta, porque esto puede dificultar a un nuevo competidor para penetrar en el mercado debido a que se necesita de un gran tamaño para poder competir.
- **Diferenciación de producto:** barrera alta, dado que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad de cliente, esto crea una fuerte barrera de entrada ya que fuerza a los posibles entrantes a gastarse fuertes sumas en constituir una imagen de marca.

- **Requisitos de capital:** barrera alta, ya que se necesita invertir recursos financieros en instalaciones, conceder créditos a los clientes, tener *stocks*, cubrir inversiones iniciales.
- **Acceso a los canales de distribución:** barrera baja, ya que los canales de distribución no presentan mayores dificultades.
- **Política del gobierno:** barrera alta, debido a que el gobierno puede limitar o incluso cerrar la entrada de productos con controles, regulaciones, legislaciones al momento de importar los productos como el gypsum.

En la industria de la construcción los factores económicos estratégicos y emocionales se pueden determinar cómo barreras de salida. Esto hace que las empresas sigan en el sector industrial, aun obteniendo bajos beneficios e incluso dando pérdidas. Se consideran tres barreras de salida:

Barreras de salida

- **Regulaciones laborales:** barrera alta, debido a los altos costos laborales de desvincular trabajadores.
- **Compromisos contractuales a largo plazo con los clientes:** barrera baja, debido a que los clientes de la industria no suelen firmar contratos a largo plazo.
- **Barreras emocionales:** barrera baja, debido a que la mayor parte de los actores del negocio no tienen una resistencia emocional porque son empresas que responden, en su mayoría a dictámenes corporativos.

3.3.4 Amenaza de productos sustitutos

En el Ecuador no se encuentran fácilmente productos sustitutos para la pintura, o por lo menos no representan una verdadera amenaza de sustitución. Existen productos adhesivos, se emplean los tintes como sustitutos de la pintura para la reproducción del color. Estos deben ser compatibles con los distintos materiales y productos, a fin de que penetren en los mismos, garantizando una perfecta adherencia y elasticidad. Estos tintes son muy poco viscosos y con

muy bajo contenido en sólidos, lo que hará que sea necesaria más material que en el caso de la pintura, por lo que la amenaza de los productos sustitutos no es importante. Es decir, el poder de negociación con la amenaza de productos sustitutos es baja. A continuación, se describen los más importantes:

Papel tapiz: El papel tapiz es un material económico que puede reemplazar a la pintura industrial. Licuy Erazo, J. I. (2017.p.13). “El papel tapiz además de mejorar el aspecto de las paredes, sus usos se han expandidos para regresarles la vida incluso a los accesorios del hogar, es más, se han esparcido hasta los techos y pisos.”

Revestimientos:

- **Sistema PIZ:** Es un sistema innovador para el revestimiento de edificios, residenciales, industriales, y comerciales. La estructura se coloca mediante fijaciones mecánicas en forma de guías ligeras sobre al cuales se colocan los paneles de revestimiento. El panel está compuesto por una placa de cemento modificado reforzado con fibra de vidrio unida al material de aislamiento. El elemento de cemento incorpora una acanaladura superior e inferior para alojar los perfiles de fijación. PIZ ha desarrollado su tecnología en términos de ahorro energético y calidades arquitectónicas. El sistema está destinado al revestimiento en todo tipo de edificios, tanto para obras nuevas o rehabilitaciones.
- **Sistema Granitech - Fachadas Ventiladas:** Con sus características de elevada calidad estética e indiscutibles ventajas de aislamiento termo acústico, las **fachadas ventiladas** nacen como revestimiento para responder a las necesidades de proteger los edificios contra la acción combinada de lluvia y viento, neutralizando los efectos del agua que golpea la pared y manteniendo seca su estructura de albañilería.

3.3.5 Rivalidad entre competidores

Tabla 9. Tipos de competidores

Material	Competencia
Pintura	Pinturas Cóndor
	Pintulac
	Pinturas Unidas
Revestimientos	Nexos
	Pintuplastic

Por las condiciones de los factores y actores del negocio, las condiciones de la demanda, las estrategias, estructuras, rivalidad empresarial y finalmente las industrias de apoyo, son factores que conforman los ejes principales y rectores del mercado nacional.

Se ha observado que la mayor parte de la competencia de Revestisa se encuentra en la pintura ya que existen grandes empresas en el país que desde hace mucho tiempo se dedican a la elaboración y venta del producto mencionado, y por lo tanto tienen la mayoría del mercado. Sin embargo, se considera que Revestisa puede aliarse y brindar un mejor servicio, debido a que la actividad principal de estos se centra en la venta y Revestisa en el servicio de pintura, esto significa que el poder de negociación con la rivalidad entre competidores es baja. En la Tabla 3 se encuentra un resumen de las fuerzas de Porter atadas a las oportunidades y amenazas que pueden surgir.

3.3.6 Matriz de análisis de las cinco fuerzas de Porter

Tras haber analizado todos los factores de las cinco fuerzas de Porter, se realizó una matriz, abarcando los elementos más importantes que afectan significativamente a Grupo Revestisa, para analizar su situación actual, y su tendencia futura, identificando si constituyen una oportunidad o una amenaza para la empresa.

Tabla 10. Matriz de análisis de las cinco fuerzas de Porter

Factores		Situación Actual	Tendencia	Oportunidades	Amenazas
1	Poder de negociación de los clientes	¿La empresa cumple con las expectativas de los clientes?	El óptimo trabajo de Revestisa genera que sus clientes los contraten por segunda ocasión o los recomienden	Baja	Permitiría fidelizar sus clientes y atraer nuevos mediante WOMM (<i>Worth of Mouth Marketing</i>)
2		¿Los clientes tienden a escoger a Revestisa como su primera opción?	La elección de los clientes depende de la empresa que ofrezca el precio más bajo	Neutral	Mayor exigencia al momento de realizar cada trabajo para asegurar relaciones comerciales a futuro.
3		¿Cuál es el número de empresas que ofrecen un servicio similar?	Múltiples empresas en el mercado ofrecen un servicio igual o similar	Alza	Limitación en la contratación de servicios

4	Poder de negociación con los proveedores	¿La empresa tiene una amplia gama de proveedores a los cuales acudir?	Revestisa tiene una gran gama de proveedores a los cuales acudir para satisfacer las necesidades de su mercado, y puede acordar con el proveedor que lo beneficie económicamente.	Baja	El prestigio que ha logrado la empresa por su excelente desempeño en cada contrato, ha permitido que más empresas quieran colaborar con Revestisa y su lista de proveedores crezca	
5		¿El costo de los productos que la empresa necesita son negociables?	Sus proveedores son empresas muy grandes con una amplia trayectoria en el mercado	Neutral	Debido a la Crisis Sanitaria dada por el Covid-19, existe una reducción de ventas, por ende las empresas están disminuyendo los precios de sus productos	

6		¿Es probable que reduzca el número de proveedores?	Reducción de proveedores	Neutral		A pesar que los proveedores de Revestisa son grandes empresas, debido a la Crisis Sanitaria dada por el Covid-19, puede que provoque crisis financieras en las organizaciones
7	Amenaza de nuevos entrantes	¿Es probable que empresas nuevas ingresen en el mercado?	Nulo interés de otras empresas en ingresar en el mercado	Baja	Permite a Grupo Revestisa destacar en el mercado y convertirse en una gran organización	
8		¿El sector de la construcción se encuentra saturado?	Existe un oligopolio en el sector de la construcción	Baja	No facilita el ingreso de nuevos competidores en el mercado	
9	Amenaza de productos sustitutos	¿Cuáles son los productos sustitutos significativos de la empresa?	Carencia de productos sustitutos	Baja	Permite que los usuarios no tengan muchas opciones de productos sustitutos y acudan a Grupo Revestisa	
10		¿Existen productos sustitutos que representen una amenaza para la empresa?	En el Ecuador no se encuentran fácilmente productos sustitutos para la pintura, o por lo menos no representan una verdadera amenaza de sustitución	Baja	Son escasos los productos sustitutos que puedan significar una amenaza para la empresa. Sus costos altos permiten que los clientes prefieran a los productos tradicionales	

11	Rivalidad entre competidores	¿El valor agregado de la empresa es innovadora y diferenciado?	No es un mercado que pueda implementar nuevas técnicas	Neutral		El valor agregado es subjetivo, e implementar nuevas técnicas significaría una inversión importante
12		¿El capital de la empresa permite ser competitivo dentro de la industria?	Los competidores son empresas que están consolidadas en el mercado por su trayectoria y capacidad de desarrollo de proyectos	Baja		Limita a Revestisa en su nivel de competitividad en el mercado porque no cuenta con el capital amplio para estar en el nivel de las grandes empresas.

3.4 Matriz de identificación de oportunidades y amenazas a partir de los factores externos

Al haber identificado los factores que afectan al PESTE realizado, junto con las cinco fuerzas de Porter, se tomó los factores externos, y se los dividió en debilidades y amenazas, para determinar las oportunidades que tiene Revestisa y aprovecharlas, y se estableció las amenazas que pueden afectar a la empresa.

Tabla 11. Clasificación de Oportunidades

Factores	Oportunidades
Mantener los acuerdos comerciales vigentes y expandirlos hacia nuevas oportunidades de alianza, podrá permitir un abastecimiento de materiales para el sector industrial.	Abastecimiento de nuevos recursos materiales por los tratados de libre comercio vigentes
El impulso y los incentivos tributarios a implementarse pueden a su vez poner en marcha o restringir el libre comercio y la accesibilidad de materiales.	Mayor accesibilidad a fuentes de financiamiento e importaciones al costo del mercado local de origen
Las personas buscan el consumo de bienes y servicios que se adapten a sus preferencias e ideales.	Al implementar técnicas no comunes en el mercado, se dispone de una mayor oferta de estilos adaptables y novedosos lo cual aumenta la consideración
La tendencia de publicidad digital para cada tipo de negocio a raíz de la crisis sanitaria que ha limitado esfuerzos de publicidad tradicional y actividades presenciales	Adaptación de estrategias de marketing al entorno digital
En lo que concierne a los artículos a utilizarse para la instalación de pinturas y revestimientos su estructura se modifica en muy pocos años.	No es necesario invertir frecuentemente en renovación de infraestructura de PPE

Tabla 12. Clasificación de Amenazas

Factores	Amenazas
Actualmente, el país se encuentra dividido por dos ideologías políticas que generan inestabilidad en la toma de decisiones económicas y sociales.	Inestabilidad Económica, Política y Jurídica del país
Al existir contratos preferenciales, las oportunidades son desfavorables. La empresa tiene un alto riesgo cuando se trata de involucrarse en licitaciones públicas.	Corrupción y competencia desleal
El sistema financiero presenta tasas de interés elevadas, y una serie de requerimientos que dificultan el acceso a un crédito.	Falta de poder adquisitivo de la población para invertir en los servicios y bienes ofrecidos
La alta tasa de desempleo que el país está afrontando, ocasiona una priorización de gastos, que da como resultado que los usuarios adquieran bienes y servicios que sean estrictamente necesarios.	Focalización de los gastos en función de las necesidades básicas a raíz de la crisis sanitaria
La crisis sanitaria por Covid-19, limitó las transacciones locales e internacionales, además de provocar una parálisis temporal en la interacción social y comercial.	Decrecimiento de la industria de construcción
Dado que la tecnología avanza de manera significativa, la mayoría de empresas que pertenecen al sector industrial, tienen como objetivo principal la innovación de maquinaria y procesos. Revestida para estar dentro del mercado debe invertir en su proceso productivo	Obsolescencia del proceso productivo
El medio ambiente no sólo se ve afectado por las emisiones y desechos producidos dentro de la industria, sino además también es afectado por la pintura sobrante o que no se puede reutilizar fácilmente y con los problemas que puede ocasionar la pintura a las personas que la utilizan (presencia de solventes o pigmentos peligrosos).	Riesgo de una imagen negativa de la marca y aumento en las restricciones y regulaciones de la industria

Matriz de priorización de Oportunidades y Amenazas

Al haber dividido las oportunidades y amenazas, se realizó una matriz de priorización de cada una de ellas, para determinar qué oportunidades tiene mayor porcentaje de aprovechamiento, y cuál es la probabilidad que ocurran. Al igual que con las amenazas, se realizó una matriz de priorización, estableciendo el impacto que cada una tiene en la empresa, y la probabilidad de ocurrencia.

La matriz de priorización consiste en indicar en una calificación de 5 (cinco) puntos para la alta, 3 (tres) para media, y 1 (uno) para la baja. El puntaje total se lo calcula a través de un promedio de los dos criterios, aprovechamiento para las oportunidades, o impacto para las amenazas, y probabilidad de ocurrencia para ambas.

Tabla 13. Priorización de Oportunidades

Ref	Oportunidades	Capacidad de Aprovechamiento	Probabilidad de Ocurrencia	Puntaje Total
	Ponderación	50%	50%	100%
1	Abastecimiento de nuevos recursos materiales por los tratados de libre comercio vigentes	5	3	8
2	Mayor accesibilidad a fuentes de financiamiento e importaciones al costo del mercado local de origen	5	3	8
3	Al implementar técnicas no comunes en el mercado, se dispone de una mayor oferta de estilos adaptables y novedosos lo cual aumenta la consideración	5	5	10
4	Adaptación de estrategias de marketing al entorno digital	5	5	10
5	No es necesario invertir frecuentemente en renovación de infraestructura de PPE	5	3	8

Tabla 14. Priorización de Amenazas

Ref	Amenazas	Impacto para la empresa	Probabilidad de Ocurrencia	Puntaje Total
	Ponderación	50%	50%	100%
1	Inestabilidad Económica, Política y Jurídica del país	5	5	10
2	Corrupción y competencia desleal	5	3	8
3	Falta de poder adquisitivo de la población para invertir en los servicios y bienes ofrecidos	5	5	10
4	Focalización de los gastos en función de las necesidades básicas a raíz de la crisis sanitaria	5	5	10
5	Decrecimiento de la industria de construcción	5	3	8
6	Obsolescencia del proceso productivo	5	3	8
7	Riesgo de una imagen negativa de la marca y aumento en las restricciones y regulaciones de la industria en el ámbito ecológico	5	3	8

3.4.1 Matriz de evaluación externa (MEFE)

Tras haber priorizado las oportunidades y amenazas, se realizó un análisis MEFE, para determinar si la empresa está aprovechando las oportunidades, y si está preparada para afrontar las amenazas. El peso fijado entre el total de las oportunidades y amenazas es 1 (uno), y el puntaje puede variar entre 1 (uno) que significa deficiencia en su coordinación, y 4 (cuatro), que significa una buena coordinación. Finalmente, se calcula el promedio del puntaje para determinar la media.

Tabla 15. Análisis MEFE

Oportunidades	Peso	Puntaje	Puntaje Ponderado
Abastecimiento de nuevos recursos materiales por los tratados de libre comercio vigentes	0.05	2	0.1
Mayor accesibilidad a fuentes de financiamiento e importaciones al costo del mercado local de origen	0.05	2	0.1
Al implementar técnicas no comunes en el mercado, se dispone de una mayor oferta de estilos adaptables y novedosos lo cual aumenta la consideración	0.20	4	0.8
Adaptación de estrategias de marketing al entorno digital	0.15	3	0.45
No es necesario invertir frecuentemente en renovación de infraestructura de PPE	0.08	3	0.24
Amenazas	Peso	Puntaje	Puntaje Ponderado
Inestabilidad Económica, Política y Jurídica del país	0.02	2	0.04
Corrupción y competencia desleal	0.1	3	0.3
Falta de poder adquisitivo de la población para invertir en los servicios y bienes ofrecidos	0.08	3	0.225
Focalización de los gastos en función de las necesidades básicas a raíz de la crisis sanitaria	0.08	3	0.225
Decrecimiento de la industria de construcción	0.15	1	0.15
Obsolescencia del proceso productivo	0.03	3	0.09
Riesgo de una imagen negativa de la marca y aumento en las restricciones y regulaciones de la industria en el ámbito ecológico	0.02	3	0.06
TOTAL	1	2.67	2.78

El promedio determinado en la matriz MEFE, es de 2.67, y la empresa se encuentra sobre el promedio con un resultado del 2.78. Esto quiere decir que Grupo Revestisa está aprovechando sus oportunidades y mitigando sus amenazas, a pesar del ambiente actual que está afrontando el país.

3.5 Análisis interno de la empresa

Tras haber realizado el análisis del entorno, se realizó el análisis interno de Grupo Revestisa con la ayuda de las dimensiones internas del diseño organizacional, incluyendo las variables fundamentales que utiliza una empresa, como su estructura, el recurso humano, procesos, sistemas y tecnología, bienes/servicios, mercado/clientes, infraestructura.

Tabla 16. Dimensiones internas del diseño organizacional

Variable	Fortalezas	Debilidades
Estructura y Personas	Respaldo Técnico y Profesional	
	Ambiente de trabajo adecuado	
	Baja rotación del personal de instalación	
		No cuenta con un departamento de marketing
		No hay planes de capacitación para el personal
		Deficiente supervisión en área de instalación
Procesos	Logística eficaz	
		Seria dificultad en recuperación de cartera
		No hay políticas adecuadas de compra de Materia Prima
Sistemas y Tecnología	Innovación en formulación de productos	
		No existe mantenimiento a maquinaria
Bienes/Servicios	Productos de buena calidad	
		No existe postventa
Mercado y Clientes	Convenios con empresas reconocidas	
	Clientes cautivos	
Infraestructura		Espacio físico insuficiente en fábrica

Se concluye que la empresa cuenta con fortalezas de suma importancia que tienen como efecto que la empresa se destaque en el mercado y cuente con clientes cautivos por la calidad de su trabajo, y a pesar de sus debilidades, Grupo Revestisa puede trabajar y cambiarlas para convertirlas en fortalezas a futuro.

3.5.1 Matriz de priorización de Fortalezas y Debilidades

Se realizó una matriz de priorización de fortalezas y debilidades, para determinar qué fortalezas tienen mayor porcentaje de aprovechamiento, y cuál es la probabilidad que ocurran. Al igual que con las debilidades, se realizó una matriz de priorización, estableciendo el impacto que cada una tiene en la empresa, y la probabilidad de ocurrencia.

La matriz de priorización consiste en indicar en una calificación de 5 (cinco) puntos para la alta, 3 (tres) para media, y 1 (uno) para la baja. El puntaje total se lo calcula a través de un promedio de los dos criterios, aprovechamiento para las fortalezas, o impacto para las debilidades, y probabilidad de ocurrencia para ambas.

Tabla 17. Priorización de Fortalezas

Ref	Fortalezas	Capacidad de Aprovechamiento	Probabilidad de Ocurrencia	Puntaje Total
	Ponderación	50%	50%	100%
1	Respaldo Técnico y Profesional	5	5	10
2	Ambiente de trabajo adecuado	5	5	10
3	Baja rotación del personal de instalación	5	3	8
4	Logística eficaz	5	3	8
5	Innovación en formulación de productos	5	3	8
6	Productos de buena calidad	5	5	10
7	Convenios con empresas reconocidas	5	3	8
8	Clientes cautivos	5	3	8

Tabla 18. Priorización de Debilidades

Ref	Debilidades	Impacto para la empresa	Probabilidad de Ocurrencia	Puntaje Total
	Ponderación	50%	50%	100%
1	No cuenta con un departamento de marketing	5	3	8
2	No hay planes de capacitación para el personal	5	3	8
3	Deficiente supervisión en área de instalación	5	3	8
4	No existe mantenimiento a maquinaria	5	3	8
5	No existe postventa	3	3	6
6	Seria dificultad en recuperación de cartera	5	3	8
7	Espacio físico insuficiente en fábrica	5	3	8
8	No hay políticas adecuadas de compra de Materia Prima	5	3	8

3.5.2 Matriz de evaluación interna (MEFI)

Tras haber priorizado las fortalezas y debilidades, se realizó un análisis MEFI, para determinar si la empresa está aprovechando o afrontando sus factores internos. El peso fijado entre el total de las fortalezas y debilidades es 1 (uno). Para las fortalezas se estableció un puntaje de 4 (cuatro) cuando es superior, y 3 (tres), cuando es baja. Y para las debilidades, se estableció un puntaje de 1 (uno) cuando es superior, y 2 (dos) cuando es baja. Finalmente, se calcula el promedio del puntaje para determinar la media.

Tabla 19. Análisis MEFI

Fortalezas	Peso	Puntaje	Puntaje Ponderado
Respaldo Técnico y Profesional	0.03	4.00	0.12
Ambiente de trabajo adecuado	0.03	3.00	0.09
Baja rotación del personal de instalación	0.03	3.00	0.09
Logística eficaz	0.08	3.00	0.24
Innovación en formulación de productos	0.10	4.00	0.40
Productos de buena calidad	0.12	4.00	0.48
Convenios con empresas reconocidas	0.06	4.00	0.24
Clientes cautivos	0.06	3.00	0.18

Debilidades	Peso	Puntaje	Puntaje Ponderado
No cuenta con un departamento de marketing	0.08	1.00	0.08
No hay planes de capacitación para el personal	0.03	2.00	0.06
Deficiente supervisión en área de instalación	0.08	1.00	0.08
No existe mantenimiento a maquinaria	0.06	2.00	0.12
No existe postventa	0.03	2.00	0.06
Seria dificultad en recuperación de cartera	0.12	1.00	0.12
Espacio físico insuficiente en fábrica	0.03	2.00	0.06
No hay políticas adecuadas de compra de Materia Prima	0.06	1.00	0.06
TOTAL	1.00	2.50	1.86

El promedio determinado en la matriz MEFI, es de 2.50, y la empresa se encuentra bajo el promedio con un resultado del 1.86. Esto quiere decir que Grupo Revestisa está

desaprovechando sus fortalezas, y no está mitigando sus debilidades, debido a las difíciles circunstancias sociales y económicas.

3.5.3 Matriz FODA

El análisis FODA se va a enfocar únicamente hacia los factores claves para el éxito de la empresa. Se va a destacar las fortalezas y debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

El análisis FODA va a constar de dos partes: una interna y otra externa.

- La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales la empresa tiene algún grado de control.
- La parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Aquí se ha desarrollado toda la capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

3.5.4 Fortalezas y Debilidades

Se considera las siguientes áreas:

- **Análisis de Recursos**
Capital, recursos humanos, sistemas de información, activos fijos, activos no tangibles.
- **Análisis de Actividades**
Recursos gerenciales, recursos estratégicos, creatividad
- **Análisis de Riesgos**
Con relación a los recursos y a las actividades de la empresa.
- **Análisis de Portafolio**
La contribución consolidada de las diferentes actividades de la organización.

3.5.5 Oportunidades y Amenazas

Las oportunidades de Revestisa se encuentran en aquellas áreas que pueden generar muy altos desempeños. Las amenazas de la empresa están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Se consideró lo siguiente:

- **Análisis del Entorno**
Estructura de su industria (Proveedores, canales de distribución, clientes, mercados, competidores).
- **Grupos de interés**
Gobierno, instituciones públicas, sindicatos, gremios, accionistas, comunidad.
- **El entorno visto en forma más amplia**
Aspectos demográficos, políticos, legislativos, etc.

Tabla 20. Matriz FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Respaldo técnico y profesional. • Experiencia en el mercado. • Logística eficaz. • Innovación en formulación de productos. • Productos de excelente calidad. • Convenios con empresas reconocidas. • Clientes Cautivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un departamento de marketing. • No hay planes de capacitación para el personal. • No posee una planificación estratégica estructurada. • Deficiente supervisión en área de instalación. • No existe mantenimiento en la maquinaria. • No existe postventa. • Seria dificultad en recuperación de cartera.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Obras realizadas por la empresa que requieren mantenimiento. • Abastecimiento de nuevos recursos materiales por los tratados de libre comercio vigentes, y futuros tratados comerciales. • Al implementar técnicas no comunes en el mercado, se dispone de una mayor oferta de estilos adaptables y novedosos lo cual aumenta la consideración. • Adaptación de estrategias de marketing al entorno digital actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inestabilidad Económica, Política y Jurídica del país. • Corrupción y competencia desleal. • Falta de poder adquisitivo de la población para invertir en los servicios y bienes ofrecidos • Focalización de gastos en función de las necesidades básicas a raíz de la crisis sanitaria. • Decrecimiento en la industria de construcción.

<ul style="list-style-type: none"> • No es necesario invertir frecuentemente en renovación de infraestructura de PPE. 	
--	--

3.5.6 Estrategias de la Matriz FODA

La matriz fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas (FODA) se considera un instrumento de ajuste importante que será de ayuda en el desarrollo de cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas.

Tabla 21. Estrategias de la Matriz FODA

	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Respaldo técnico y profesional. 2. Experiencia en el mercado. 3. Logística eficaz. 4. Innovación en formulación de productos. 5. Productos de excelente calidad. 6. Convenios con empresas reconocidas. 7. Clientes cautivos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuenta con un departamento de marketing. 2. No hay planes de capacitación para el personal. 3. No posee una planificación estratégica estructurada. 4. Deficiente supervisión en área de instalación. 5. No existe mantenimiento de maquinaria.

		<p>6. No existe postventa.</p> <p>7. Sería dificultad en recuperación de cartera.</p>
<p>OPORTUNIDADES-O</p> <p>1. Obras realizadas por la empresa que requieren mantenimiento.</p> <p>2. Abastecimiento de nuevos recursos materiales por los tratados de libre comercio vigentes, y futuros tratados comercios.</p> <p>3. Adaptación de estrategias de marketing al entorno digital actual.</p> <p>4. No es necesario invertir frecuentemente en renovación de infraestructura de PPE.</p>	<p>ESTRATEGIAS-FO</p> <p>1. Iniciar una campaña de visitas a obras en construcción para incrementar la lista de clientes (F1,F2, F3,O1)</p> <p>2. Diseñar una política de descuentos según volúmenes de compra (F1,F3,F4, F5, F6, O1,O2,)</p> <p>3. Instalación de tiendas especializadas en la comercialización de revestimientos (F1,F2, F4, F5,O1,O2,O3)</p>	<p>ESTRATEGIAS-DO</p> <p>1. Implementación de un departamento de mercadeo y ventas (D1,D6,O3)</p> <p>2. Hacer un manual de procedimientos para la instalación de revestimientos (D2, D3, D4,O1,O4)</p> <p>3. Plan agresivo de capacitación para el personal de planta e instalación (D2,D3, D4, D6, O1)</p>
<p>AMENAZAS-A</p> <p>1. Inestabilidad Económica, Política, y Jurídica del país.</p> <p>2. Corrupción y competencia desleal.</p>	<p>ESTRATEGIAS-FA</p> <p>1. Desarrollar productos alternativos a bajo costo (F1,F2,F4,F5,A1,A3)</p> <p>2. Realizar revisiones y seguimientos periódicos a los</p>	<p>ESTRATEGIAS-DA</p> <p>1. Optimizar el sistema de entrega, liquidación y facturación de obras (D1,D3,D6, A1,A2,A5)</p> <p>2. Realizar un plan de inversión en compra de</p>

<p>3. Falta de poder adquisitivo de la población para invertir en los servicios y viene ofrecidos.</p> <p>4. Focalización de gastos en función de las necesidades básicas a raíz de la crisis sanitaria.</p> <p>5. Decrecimiento en la industria de la construcción.</p>	<p>sistemas de costeo (F1, F2,F3,A1,A5)</p>	<p>materia prima (D3,D7,A1,A4,A5)</p> <p>3. Diseñar un plan de mantenimiento preventivo a maquinaria (D3,D5,A1,A4,A5)</p>
--	---	---

CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1 Valores empresariales

Grupo Revestisa planteó en sus inicios su misión y visión con la que se han guiado a través de los años. Sin embargo, se considera necesario reestablecerlos con los parámetros correctos que señalan los autores estudiados en el Marco Teórico. De igual forma se definirán los valores de la empresa, debido a la inexistencia de ellos.

4.1.1 Misión

La misión desempeña un papel fundamental en la organización para alcanzar la visión, es el motivo de ser de una empresa; ¿Quiénes somos?, ¿Qué buscamos?, ¿Qué hacemos?, ¿Dónde lo hacemos?, ¿Por qué lo hacemos?, ¿Para quién trabajamos?, menciona, Aguirre Juárez, K. P., Morales Martínez, H. D. S., & Olivera Quintanilla, D. C. (2017.p.56).

La metodología para plantar la misión se describe en la Tabla 22.

Tabla 22. Planteamiento de la misión

Planteamiento de la Misión	
1. ¿En qué negocio estamos?	Industrial, manufacturera, construcción, servicios.
2. ¿Cuál es nuestro negocio?	Ha concentrado su giro principal en lo correspondiente a mantenimiento de edificios, ajustándose más en las actividades de pintura y revestimientos.
3. ¿Para qué existe la empresa?	Tiene como objetivo satisfacer los requerimientos pertenecientes a la industria de la construcción, en lo correspondiente al mantenimiento de edificios en el área de

	<p>servicios de pintura, impermeabilización, revestimientos, inclusive realiza servicios de carpintería y en servicios de albañilería, plomería y electricidad, y ha ejecutado algunos proyectos de gran importancia con muchas de las constructoras ecuatorianas.</p>
<p>4. ¿Cuáles son las características diferenciales?</p>	<p>Grupo Revestisa busca ofrecer servicios originales y garantizados, a fin de conseguir clientes totalmente satisfechos, manteniendo el inmueble en perfectas condiciones.</p>
<p>5. ¿Quiénes son nuestros clientes?</p>	<p>Estado, centros comerciales, personas particulares, proyectos de construcción público y privados.</p>
<p>6. ¿Cuáles son los productos/servicios?</p>	<p>Instalación de pinturas en edificios que necesitan mantenimiento tanto en fachadas como en interiores, sobre superficies lisas o texturadas:</p>
	<p>Remoción de revestimientos desgastados en fachadas, e instalación de nuevo revestimiento;</p>
	<p>Instalación de texturas especiales y efectos de pinturas especiales en paredes interiores;</p>
	<p>Instalación y pinturas de cenefas de poliestireno, techo pared;</p>
	<p>Impermeabilización de superficies en interiores y exteriores;</p>
	<p>Limpieza y protección de ladrillo visto y fachaleta;</p>
	<p>Limpieza y protección de superficies de piedra;</p>

	Pintura y señalización de bodegas y garajes;
	Pintura de superficies metálicas, puertas de garajes, o estructuras;
	Pintura de techos y cubiertas de fibrocemento.
7. ¿Cuáles son los mercados actuales?	Empresas constructoras públicas y privadas, condominios, edificios, pequeños hogares.
8. ¿Cuáles serán los mercados futuros?	La empresa busca mantener la cartera de clientes actual e incrementar el número de los mismos, y desarrollar un conjunto de estrategias que nos permita elevar significativamente el nivel de ventas.

Fuente: Aguirre Juárez, K. P., Morales Martínez, H. D. S., & Olivera Quintanilla, D. C. (2017.p.56).

La misión revisada del Grupo Revestisa es la siguiente:

“Grupo Revestisa apunta a satisfacer las necesidades en la fabricación, comercialización e instalación de pinturas, revestimientos y servicios, con altos estándares de calidad y la provisión de una gama completa de texturas y colores. Nuestro grupo empresarial se centra en el servicio personalizado, ofreciendo a sus clientes los mejores productos a precios convenientes, brindando para ello el respaldo tecnológico y profesional, desde la selección de nuestras materias primas, hasta la entrega eficiente del producto terminado. Además, nos preocupamos por satisfacer las necesidades de todas sus partes interesadas.”

Se considera que la misión replanteada sigue los lineamientos correctos. Para realizar la misión de la empresa, Grupo Revestisa consideró el valor agregado que reciben sus clientes, su contribución en el mercado, y la calidad en sus productos.

4.1.2 Visión

La visión que Grupo Revestisa ha establecido en sus principios es la siguiente:

“Grupo Revestisa es una organización creada con la finalidad de ser la empresa líder en la fabricación, instalación y comercialización de pinturas y revestimientos a nivel nacional.”

A pesar de esto, se formulará la visión en base a las preguntas que plantea (Movistar, 2005).

“Para definir la visión, debes responder de manera práctica y realista a una serie de preguntas sobre el futuro que deseas para la empresa”. La metodología para plantar la misión se describe en la Tabla 25.

Tabla 23. ¿Cómo redactar la visión?

¿Cómo redactar la visión?		
Mercado	¿Cómo será la empresa cuando gane una porción interesante del mercado?	Grupo Revestisa siempre trabajará constantemente en la mejora continua de sus productos y servicios, con el objetivo de ofrecer a sus clientes experiencias agradables en cada proyecto.
	¿Cómo se adaptará a las nuevas tecnologías y a las nuevas oportunidades?	La influencia de nuevas tecnologías y oportunidades puede modificar positivamente los productos y servicio de la empresa, generando mayor ventaja competitiva, por ende la empresa estaría dispuesta a invertir en tecnología.

<p>Productos</p>	<p>¿Cuál será el catálogo de productos de servicios que ofrezca?</p>	<p>RE-PINTURA: Instalación de pinturas en edificios que necesitan mantenimiento tanto en fachadas como en interiores, sobre superficies lisas o texturadas; Remoción de revestimientos desgastados en fachadas, e instalación de nuevo revestimiento; Instalación de texturas especiales y efectos de pinturas especiales en paredes interiores; Instalación de pinturas de cenefas de poliestireno, techo-pared; Impermeabilización de superficies en interiores y exteriores, Limpieza y protección de ladrillo visto y fachaleta; Limpieza y protección de superficies de piedra; Pintura y señalización de bodegas y garajes; Pintura de superficies metálicas, puertas de garaje o estructuras; Pintura de techos y cubiertas de fibrocemento.</p>
		<p>CARPINTERÍA: Puertas tamboreadas, Puertas paneleadas en laurel de la costa, Closets en melamínico; Muebles de cocina en melamínico; Muebles de cocina en madera; Piso flotante; Lacado de puerta.</p>

		<p>PLOMERÍA Y ELECTRICIDAD: Filtraciones y daños en tuberías AP; Filtraciones y daños en tuberías AS; Instalaciones de piezas sanitarias y griferías; Arreglo, limpieza, y desinfección de cisternas; Arreglo de daños por cortocircuitos; Cambios de piezas eléctricas, focos, breakers, etc; Instalación de antenas para TV satelital; Mantenimiento de motores para cisternas.</p>
		<p>LIMPIEZA: Limpieza de vidrios en fachadas e interiores; Limpieza de terminación de obra; Lavado de alfombras; Limpieza, sanitización y desinfección de residencias, oficinas, locales comerciales.</p>
	¿Qué mercados y segmentos atenderá?	<p>Segmentación geográfica: Ecuador. Categorías: Empresas constructoras, Condominios, Edificios, Pequeños hogares.</p>
Personal	¿Cómo será el plantel de profesionales?	<p>La organización estará dividida en los siguientes departamentos: Presidencia, Gerencia, Marketing, Talento Humano, Finanzas, Re-pintura, Carpintería, Plomería y electricidad, Limpieza.</p>
	¿Cuántas personas trabajarán contigo?	<p>Aproximadamente 80 trabajadores. Dependerá de la cantidad o del tipo de proyecto que la empresa tenga trimestralmente.</p>

Imagen de la empresa	¿Cómo será conocida en el mercado?	Empresa del sector industrial especializada en revestimientos, multi-servicios de pintura, innovación en el ámbito de la construcción, mantenimiento de la fachada.
	¿Cómo será la imagen frente a los clientes, proveedores o el público en general?	Grupo Revestisa será considerada una empresa que ofrece productos y servicios de calidad y únicos acorde a la preferencia, gustos, y esencia de cada cliente, trabajando bajo un ambiente laboral ético y moral.

Fuente: (Movistar, 2005).

Tras haber realizado el taller para plantear la visión, se ha establecido lo siguiente:

“En el 2025, Grupo Revestisa será una empresa líder en el sector industrial ecuatoriano, funcionando como una organización con ética y valores, brindando productos y servicios de calidad, diferenciación estratégica, e innovación tecnológica, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de todos los clientes, y ofrecerles experiencias confiables y agradables en cada proyecto.”

Se considera que la visión replanteada sigue los lineamientos correctos. Para realizar la visión de la empresa, Grupo Revestisa se centró en sus objetivos de mercado, productos, personal, y la imagen de la empresa.

4.1.3 Valores

Aguirre Juárez, K. P., Morales Martínez, H. D. S., & Olivera Quintanilla, D. C. (2017.p.65.). “Los valores de una compañía (algunas veces llamados valores esenciales) son las creencias, características y normas conductuales que la administración determinó que deben guiar el cumplimiento de su visión y misión. Los valores se relacionan con un trato

justo, integridad, conducta ética, sentido innovador, trabajo en equipo, calidad suprema, servicio superior al cliente, responsabilidad social y ciudadanía comunitaria, entre otros aspectos.”

Se efectuó una entrevista con el Gerente General, para determinar los valores de Grupo Revestisa, y se establecieron los siguientes:

1. **Compromiso:** Cumplir responsablemente con los objetivos establecidos por la empresa, con eficiencia y eficacia.
2. **Honestidad:** Actuar de manera sincera, demostrando en cada acción integridad moral y ética.
3. **Respeto:** Dar un trato amable, digno, y sin discriminaciones, tanto a los compañeros de trabajo, como a personas externas a la empresa, manteniendo siempre presente los derechos humanos.
4. **Mejoramiento continuo:** Capacitarse constantemente para adquirir conocimientos nuevos, y poder entregar valor agregado a los clientes en cada producto y servicio entregado.
5. **Trabajo en equipo:** Interactuar y brindar apoyo a los compañeros de trabajo para cumplir con los objetivos establecidos por la empresa.
6. **Transparencia en la información:** Mantener y fortalecer la credibilidad de la empresa con acciones dentro del marco legal.

4.2 Estrategia Genérica de Porter

Porter, M. E. (1991,p.1). Plantea lo siguiente: Ocasionalmente una organización alcanza a utilizar más de una estrategia genérica. Para un resultado eficaz, es necesario el acuerdo y compromiso total de la empresa en el cumplimiento de objetivos. Las estrategias genéricas de Porter buscan superar a la competencia.

La estrategia genérica de Porter más representativa para Grupo Revestisa, considerando sus productos y servicios es diferenciación.

4.2.1 Diferenciación

Esta estrategia diferencia los productos o servicios que ofrece la empresa, para crear algo único dentro del mercado. Se puede lograr esto en el diseño o imagen de la marca, en la tecnología, las características, el servicio al cliente, en las redes de distribución, entre otros. Señala, Porter, M. E. (1991.p.2).

Desde sus inicios, Grupo Revestisa ha tenido como objetivo ofrecer al mercado productos y servicios únicos, y a pesar que cuando iniciaron se enfocaban principalmente en entregar la mejor calidad a sus clientes, conforme ampliaban su mercado, escucharon a los consumidores y se dieron cuenta que las personas buscan un entorno que represente su esencia, gustos y personalidad. Es por ello que desde el 2008, aumentaron el servicio de asesoramiento personalizado en cada obra.

Revestisa tiene trabajadores altamente capacitados, quienes crearon el revestimiento *Empastex*, que elimina las imperfecciones y suciedades de las superficies (polvo, residuos de grasa, pelusas, etc), esto generó un gran impacto en el aumento de su cartera de clientes, porque grandes constructoras como Construecuador, Semaica, etc. contrataron a la empresa para pintar diversos edificios como Hotel J.W Marriott, y conjuntos habitacionales en Quito y Guayaquil. Dado la excelencia de su material, los proyectos realizados duraron más de 10 años, y contrataron nuevamente al Grupo para su mantenimiento.

También, el grupo empresarial Revestisa cuentan con un alto número de proyectos ejecutados en todo el país, principalmente en la ciudad de Quito, muchos de estos proyectos tienen aproximadamente 15 años de su ejecución, y se considera que las obras más antiguas y aquellas que tengan 5 o más años de instalación, requieren mantenimiento, acompañado por un buen trabajo de impermeabilización y rectificación de revestimientos deteriorados con los que la sociedad cuenta.

La empresa, al tener un proceso productivo (laboratorio químico) para sus productos, puede crear un revestimiento llamado *Texflex*, este revestimiento es elástico, y evita que las paredes se cuarteen por diversas razones, como el tiempo, retención de humedad, variación en la

presión de la estructura, etc. Desarrollar y agregar *Texflex* a sus proyectos, permitirá la diferenciación entre la competencia, y que la empresa pueda elevar sus precios.

4.3 Objetivos estratégicos

Según Steffens, G., & Cadiat, A. C. (2016.p.27-32). “Los criterios SMART se utilizan para definir objetivos e indicadores de rendimiento eficaces y para facilitar su realización. El acrónimo SMART, que significa inteligente en inglés, hace referencia a los cinco conceptos que hay que tener presente constantemente cuando se fijan objetivos para validar su pertenencia. Por orden, los conceptos son específicos (S, *specific*), medible (M, *measurable*), asignable (A, *assignable*), realista (R, *realistic*), temporal (T, *time-related*), es decir, determinado en el tiempo.”

Los objetivos que el Gerente General se ha planteado en base a la estrategia SMART para efectuarlos hasta el 2025 son los siguientes:

- Aumentar la rentabilidad de la organización en un 3% anual, durante los próximos 3 años.
- Mantener la cartera de clientes actual, e incrementar la venta de pinturas y revestimientos a los mismos a razón del 5% anual, durante los próximos 3 años.
- Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 5% anual por los próximos 4 años.
- Automatizar el 50% del proceso productivo dentro de los próximos 3 años.
- Implementar herramientas tecnológicas que faciliten y mejoren la calidad y los tiempos del servicio hasta el 2025.
- Implementar un departamento de marketing hasta el primer semestre del 2022.
- Desarrollar e implementar un enfoque digital para la publicidad hasta el primer semestre del 2022.
- Implementar y completar un plan de capacitación y desarrollo de personal hasta el segundo semestre del 2022.
- Lograr que la rotación de personal sea inferior al 20%.

4.4 Mapa Estratégico

Fernández, A. (2001.p.34). “Los mapas estratégicos permiten entender la coherencia entre los objetivos estratégicos u visualizar de forma gráfica la estrategia. Llamamos mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del *Balanced Scorecard*. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa. El mapa estratégico ayuda a valorar la importancia de cada objetivo estratégico, ya que nos los presenta agrupados en perspectivas. Las perspectivas son aquellas dimensiones críticas clave en la organización. Las cuatro perspectivas más comúnmente utilizadas son:

- **Perspectiva financiera:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las expectativas de nuestros accionistas?
- **Perspectivas del cliente:** ¿Qué debemos hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes?
- **Perspectiva interna:** ¿En qué procesos debemos ser excelentes para satisfacer esas necesidades?
- **Perspectivas de aprendizaje y crecimiento:** ¿Qué aspectos son críticos para poder mantener esa excelencia?”

Se realizó un mapa estratégico con las cuatro perspectivas que lo conforman, aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes, y financiero, interrelacionando la misión, visión y objetivos estratégicos planteados en los puntos anteriores. Cada elemento que conforma el mapa estratégico tiene objetivos que se clasifican, es decir, el factor, aprendizaje y crecimiento, es la base de los procesos internos, y estos a su vez, soportan a los clientes, para apoyar a los objetivos financieros, y cumplir con la misión y visión planteada.

MAPA ESTRATÉGICO GRUPO REVESTISA

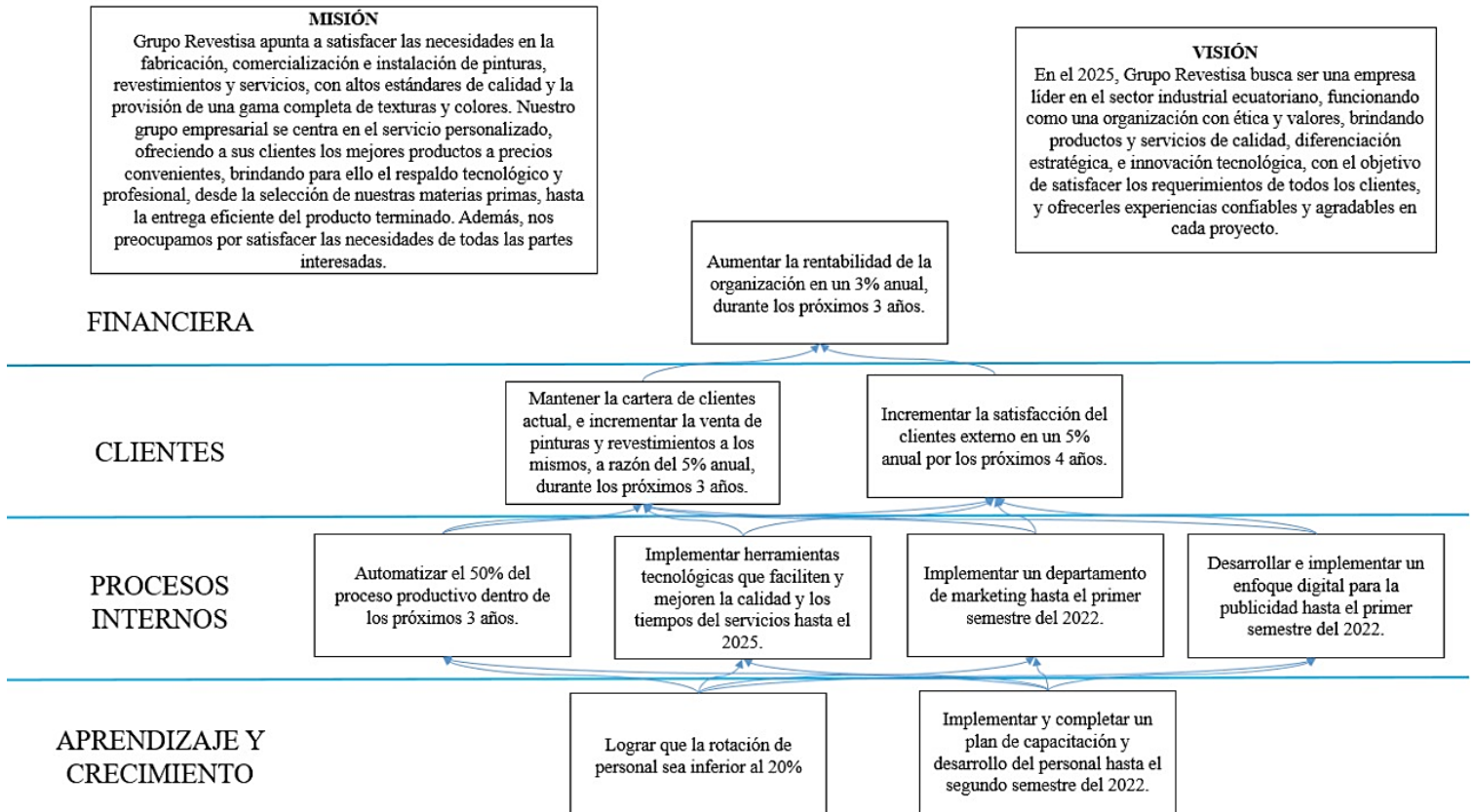


Figura 22. Mapa estratégico

4.5 Acciones estratégicas

Tras haber analizado y planteado los objetivos estratégicos, se determinó las acciones estratégicas que pueden ser de soporte para el cumplimiento de los objetivos, en el tiempo establecido.

Tabla 24. Clasificación de acciones estratégicas

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la organización en un 3% anual, durante los próximos 3 años.	Manejar los recursos económicos de la empresa, mediante la reducción de servicios y materiales que no aportan valor a los clientes.
		Ampliar las opciones de proveedores, con mayor o igual nivel de calidad.
Clientes	Mantener la cartera de clientes actual, e incrementar la venta de pinturas y revestimientos a los mismos a razón del 5% anual, durante los próximos 3 años.	Alianzas con empresas constructoras.
		Revitalizar la imagen de la empresa, para tener un mejor <i>Market Share</i> .
		Plan estratégico a futuro para convertirse en una constructora.

	Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 5% anual por los próximos 4 años.	Efectuar encuestas online de experiencias generales con el producto y servicio de la empresa.
		Creación de proyectos de testimonios de clientes
		Implementar un indicador NPS (<i>Net Promoter Score</i>).
Procesos internos	Automatizar el 50% del proceso productivo dentro de los próximos 3 años.	Realizar un levantamiento de los procesos de la empresa.
		Invertir en sistemas de automatización.
	Implementar herramientas tecnológicas que faciliten y mejoren la calidad y los tiempos del servicio hasta el 2025.	Negociaciones con <i>vendors</i> internacionales.
		Invertir en herramientas tecnológicas.
	Implementar un departamento de marketing hasta el primer semestre del 2022.	Proceso de reclutamiento de personal de marketing.

	Desarrollar e implementar un enfoque digital para la publicidad hasta el primer semestre del 2022.	Creación de campaña digital con <i>community manager</i> .
Aprendizaje y Crecimiento	Implementar y completar un plan de capacitación y desarrollo de personal hasta el segundo semestre del 2022.	Alianzas con empresas de capacitación de personal.
		Creación e implementación de una escuela de competencias para el personal.
	Lograr que la rotación de personal sea inferior al 20%.	Implementar indicador de medición de clima laboral, como <i>empowerment</i> , reconocimiento, <i>feedback</i> .
		Crear una política para fomentar el desarrollo profesional del personal.
		Implementar canales de comunicación para mantener la satisfacción del ambiente laboral.

4.6 Indicadores de gestión estratégica

Para los indicadores de gestión estratégica, se realizó una matriz, presentando los objetivos estratégicos, con los indicadores que medirán su cumplimiento. La tabla también representa la forma de medir cada indicador y si su sentido, si el objetivo tiene tendencia alza, es positivo, y si el objetivo tiene tendencia baja, es negativo.

Tabla 25. Indicadores estratégicos

Objetivos Estratégicos	Indicadores	Forma de cálculo	Sentido
Aumentar la rentabilidad de la organización en un 3% anual, durante los próximos 3 años.	Rentabilidad	$(\text{Ganancia} / \text{Inversión}) * 100$	Positivo
Mantener la cartera de clientes actual e incrementar la venta de los revestimientos a los mismos a razón del 5% anual, durante los próximos 3 años.	Incremento de ventas	Tasa de crecimiento = $((\text{Valor final ventas} - \text{Valor inicial ventas}) / \text{Valor inicial ventas}) * 100$	Positivo
Automatizar el 50% del proceso productivo dentro de los próximos 3 años.	Productividad	$(\text{Procesos automatizados} / \text{Total de procesos}) * 100$	Positivo
Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 5% anual por los próximos 4 años.	Satisfacción de clientes externos	Porcentaje promedio de opiniones obtenidas del indicador	Positivo

		implementado o de las encuestas.	
Implementar herramientas tecnológicas que faciliten y mejoren la calidad y los tiempos del servicio hasta el 2025.	Índice de automatización de las herramientas tecnológicas	$(\text{Número de las herramientas automatizadas} / \text{Número total de herramientas}) * 100$	Positivo
Implementar un departamento de marketing hasta el primer semestre del 2022.	ROI M (marketing)	$(\text{Ingresos generados} - \text{Inversión realizada} / \text{Inversión realizada}) * 100$	Positivo
Desarrollar e implementar un enfoque digital para la publicidad hasta el primer semestre del 2022.	ROI (Retorno de la inversión)	$(\text{Ingresos generados por publicidad} - \text{Inversión realizada} / \text{Inversión realizada}) * 100$	Positivo
Implementar y completar un plan de capacitación y desarrollo de personal hasta el segundo semestre del 2022.	Cumplimiento de objetivos	$(\text{Actividades completadas} / \text{Número total de actividades}) * 100$	Positivo
Lograr que la rotación de personal sea inferior al 20%.	Índice de rotación de personal	$(\text{Número de empleados nuevos} / \text{Número total de empleados}) * 100$	Positivo

4.7 Metas estratégicas

Al tener los indicadores, su forma de cálculo, y sentidos ya establecidos, se determinó la meta y medición para alcanzar los objetivos estratégicos en cada periodo y porcentaje delimitado.

Tabla 26. Metas estratégicas

Indicadores	Forma de cálculo	Sentido	Meta	Medición
Rentabilidad	$(\text{Ganancia} / \text{Inversión}) * 100$	Positivo	3%	Anual
Incremento de ventas	Tasa de crecimiento = $((\text{Valor final ventas} - \text{Valor inicial ventas}) / \text{Valor inicial ventas}) * 100$	Positivo	5%	Anual
Productividad	$(\text{Procesos automatizados} / \text{Total de procesos}) * 100$	Positivo	50%	Anual
Satisfacción de clientes externos	Porcentaje promedio de opiniones obtenidas del indicador implementado o de las encuestas.	Positivo	5%	Anual

Índice de automatización de las herramientas tecnológicas	(Número de las herramientas automatizadas/ Número total de herramientas) * 100	Positivo	15%	Semestral
ROI M (marketing)	(Ingresos generados - Inversión realizada / Inversión realizada) * 100	Positivo	50%	Mensual
ROI (Retorno de la inversión)	(Ingresos generados por publicidad- Inversión realizada / Inversión realizada) * 100	Positivo	70%	Mensual
Cumplimiento de objetivos	(Actividades completadas / Número total de actividades) * 100	Positivo	100%	Trimestral
Índice de rotación de personal	(Número de empleados nuevos / Número total de empleados) *100	Positivo	20%	Semestral

Los porcentajes de alcance y la medición se fijaron en base a metas realistas que la empresa pueda cumplirlas en los tiempos establecidos, anual, mensual, trimestral y semestral.

4.8 Cuadro de mando integral

Finalmente, se consolidó toda la información analizada, clasificada y desarrollada en los puntos anteriores para realizar el cuadro de mando integral. Esta herramienta será la base fundamental para que la empresa tome decisiones. Los objetivos estratégicos propuestos, junto con las acciones estratégicas para cada objetivo, va a permitir que Grupo Revestisa tenga presente la información que necesita para aumentar su rentabilidad y posicionarse en el mercado, incluso puede optar a futuro convertirse en una constructora. Es importante señalar que se recomienda cumplir con las metas y medición propuestas para cada objetivo, y delimitar recursos y funciones a cada trabajador, para que todos aporten y puedan cumplir con la misión, visión y valores que se determinó.

Tabla 27. Balanced Scorecard

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Acciones Estratégicas	Indicadores	Forma de cálculo	Sentido	Meta	Medición
Financiera	Aumentar la rentabilidad de la organización en un 3% anual, durante los próximos 3 años.	Manejar los recursos económicos de la empresa, mediante la reducción de servicios y materiales que no aportan valor a los clientes.	Rentabilidad	$(\text{Ganancia} / \text{Inversión}) * 100$	Positivo	3%	Anual
		Ampliar las opciones de proveedores, con mayor o igual nivel de calidad.					
Clientes	Mantener la cartera de clientes actual e incrementar la venta de pinturas y revestimientos a los mismos a razón del 5% anual, durante los próximos 3 años.	Alianzas con empresas constructoras.	Incremento de ventas	Tasa de crecimiento = $((\text{Valor final ventas} - \text{Valor inicial ventas}) / \text{Valor inicial ventas}) * 100$	Positivo	5%	Anual
		Revitalizar la imagen de la empresa, para tener un mejor <i>Market Share</i> .					
		Plan estratégico a futuro para convertirse en una constructora.					

	Incrementar la satisfacción del cliente externo en un 5% anual por los próximos 4 años.	<p>Efectuar encuestas online de experiencias generales con el producto y servicio de la empresa.</p> <p>Creación de proyectos de testimonios de clientes</p> <p>Implementar un indicador NPS (<i>Net Promoter Score</i>).</p>	Satisfacción de clientes externos	Porcentaje promedio de opiniones obtenidas del indicador implementado o de las encuestas.	Positivo	5%	Anual
Procesos internos	Automatizar el 50% del proceso productivo dentro de los próximos 3 años.	<p>Realizar un levantamiento de los procesos de la empresa.</p> <p>Invertir en sistemas de automatización.</p>	Productividad	(Procesos automatizados / Total de procesos)*100	Positivo	50%	Anual
	Implementar herramientas tecnológicas que faciliten y mejoren la calidad y los tiempos del servicio hasta el 2025.	<p>Negociaciones con <i>vendors</i> internacionales.</p> <p>Invertir en herramientas tecnológicas.</p>	Índice de automatización de las herramientas tecnológicas	(Número de las herramientas automatizadas/ Número total de herramientas) * 100	Positivo	15%	Semestral

	Implementar un departamento de marketing hasta el primer semestre del 2022.	Proceso de reclutamiento de personal de marketing.	ROI M (marketing)	(Ingresos generados - Inversión realizada / Inversión realizada) * 100	Positivo	50%	Mensual
	Desarrollar e implementar un enfoque digital para la publicidad hasta el primer semestre del 2022.	Creación de campaña digital con <i>community manager</i> .					
Aprendizaje y Crecimiento	Implementar y completar un plan de capacitación y desarrollo de personal hasta el segundo semestre del 2022.	Alianzas con empresas de capacitación de personal.	Cumplimiento de objetivos	(Actividades completadas / Número total de actividades) * 100	Positivo	100%	Trimestral
		Creación e implementación de una escuela de competencias para el personal.					
	Lograr que la rotación de personal sea inferior al 20%.	Implementar indicador de medición de clima laboral, como empowerment, reconocimiento, feedback.	Índice de rotación de personal	(Número de empleados nuevos / Número total de empleados) *100	Positivo	20%	Semestral
		Crear una política para fomentar el desarrollo profesional del personal.					

	Implementar canales de comunicación para mantener la satisfacción del ambiente laboral.					
--	---	--	--	--	--	--

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Una vez realizada la propuesta de planificación estratégica de cuadro de mando integral, se concluye lo siguiente:

- La investigación realizada para la planificación estratégica planteado, ha evidenciado que puede apoyar a Grupo Revestisa, para convertirse en una de las empresas líderes en el mercado objetivo, optimizando su funcionamiento como una buena organización, para que brinde servicios de calidad y diferenciación estratégica.
- Revestisa no tiene constituido un departamento de marketing, lo que obstruye la interacción con sus usuarios en medios de comunicación, como redes sociales, que actualmente son consideradas como un factor de crecimiento fundamental.
- El sector político actualmente se encuentra inestable, lo que impide tener acuerdos comerciales, causando que la empresa no pueda abastecerse de material prima con tasa de interés bajas.
- La corrupción es una amenaza para la empresa, porque genera competencia desleal, y un alto riesgo al involucrarse en un proyecto público.

- El sector de la construcción se encuentra afectado por la alta tasa de desempleo porque dificulta el poder adquisitivo de las personas, ocasionando priorización de gastos.
- La inestabilidad económica dada por la crisis sanitaria Covid-19, ha generado repercusiones negativas en la industria de la construcción, cayendo sus ventas y desestimulando las inversiones en grandes proyectos de vivienda y proyectos de envergadura, reduciéndose de esa manera el mercado objetivo.
- Revestisa ajusta sus métodos de producción a normas ambientales y aplican técnicas que contribuyen con el impacto medioambiental.
- La misión, visión y valores de la empresa no estaban definidos correctamente, por ende, no permitía que los grupos de interés tengan presentes sus objetivos de crecimiento, desarrollo, ambiente laboral y responsabilidad social.
- La empresa no cuenta con un canal de distribución adecuado, por el momento controla todo de manera directa lo que no le permite dinamizar más su presencia en el mercado.
- Debido a la escasez de contratos, no se ha podido invertir en la adquisición de tecnología de punta para poder competir dentro del mercado.
- La rotación constante de personal, afecta económicamente a la empresa, porque se debe entrenar a personal nuevo para especializarlos en la elaboración e instalación de los materiales de la empresa, lo que genera costos significativos.

- El prestigio que tiene Grupo Revestisa y la oferta de servicios diferenciados, le da una gran oportunidad en el mercado de mantener su cartera de clientes, y ampliarla.

Recomendaciones

- Se sugiere la implementación de este plan estratégico, porque permitirá una mejor orientación en el crecimiento de la empresa, lo que le va a permitir tener una alta competitividad e índices elevados de crecimiento, con el objetivo de satisfacer los requerimientos de todos los consumidores.
- Es recomendable priorizar la implementación de un departamento de marketing, quienes serán los encargados de proponer estrategias digitales para conocer a los consumidores y publicitar las obras en las que está participando la empresa, también para fortalecer la imagen de la empresa, llevar a cabo políticas de compras, buscar proveedores sustitutos, manejar el inventario, etc.
- La implementación de los indicadores de gestión sugeridos, facilitará la medición de todos los procesos, sin embargo, el compromiso y monitoreo a los procesos es la clave del éxito.
- Se recomienda reducir la rotación de personal con las estrategias sugeridas, para eliminar los costos que está generando, y una vez que la empresa cuenta con trabajadores estables, se debería invertir en capacitaciones, para tener un equipo fuerte y preparado.
- Mejorar los canales de comunicación con los trabajadores, para dar a conocer las estrategias que se pondrán en marcha en cada periodo.
- Se debe realizar un constante seguimiento a las estrategias, para revisar su cumplimiento y efectividad, y poder tomar acciones correctivas a tiempo.

- Llevar a cabo la misión, visión y valores establecidos, para que la empresa se comprometa a cumplir con lo estipulado.
- Se debería implementar un departamento de investigación, para desarrollar nuevos productos e innovar los ya existentes para incrementar el enfoque diferenciador.
- Se recomienda invertir en herramientas y maquinaria con avances tecnológicos, para certificar la calidad y el tiempo de trabajo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acero, L. C. P. (2010). *Dirección estratégica*. Ecoe Ediciones.

Aguirre Juárez, K. P., Morales Martínez, H. D. S., & Olivera Quintanilla, D. C. (2017). *Planificación Estratégica: Importancia de la formulación de la visión y la misión para el logro de los objetivos organizacionales* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua).

Álvarez Meza, J. A. (2019). *Diseño de un Direccionamiento Estratégico para la organización Soluciones Galé SAS* (Master's thesis, Universidad del Norte).

Arbeláez, D. C., Molinares, C. R., Cárdenas, M. S., & Álvarez, L. B. (2019). *Planificación y Dirección Estratégica Como Pilares del Desarrollo Organizacional*. *Gerencia Libre*, 5, 90-99.

Armijo, M. (2009). *Manual de planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*.

Bain, C., Kim, A., Mesones, H. D., & Shikiya, H. M. (2011). *Algunos elementos para la Planificación Estratégica*. *Creas Actalianza*, 22.

Baraybar, F. A. (2010). *El cuadro de Mando Integral – Balanced Scorecard*. Madrid: ESIC Editorial.

Basurto-Zambrano, X. A. (2016). *Un acercamiento de la planificación estratégica y las organizaciones sanitarias*. *Dominio de las Ciencias*, 2(3), 3-14.

BCE, B.C (s.f). Banco Central del Ecuador. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>

Burin, D. (2018). *El análisis interno y externo*.

Chapman, A. (2004). *Análisis DOFA y análisis PEST*. *Accesible en: <http://www.degerencia.com/articulos.php>*.

Correa, E. S. (2008). *Los valores organizacionales*. *Lupa Empresarial*.

Curbelo, A. D., & Delgado, F. M. (2014). El modelo SCOR y el Balanced Scorecard, una poderosa combinación intangible para la gestión empresarial. *Revista Científica " Visión de Futuro"*, 18(1), 36-57.

Dávila, A. (1999). El cuadro de mando integral. *Revista de antiguos alumnos IESE*.

Duarte Tenorio, M. D., & Manzanarez Martínez, H. E. (2015). *Organización: Los Valores Organizacionales* (Doctoral dissertation, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua).

Elizalde, A. (2003). Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local. ILPES.

Espinoza, B. D. C., Solano, X. P. A., Ulloa, M. A. M., Salazar, N. C. Z., & Ordoñez, A. G. (2017). Planificación estratégica para la empresa Lollipop, ubicada en la ciudad Machala, provincia El Oro, Ecuador. *Gestión Ingenio y Sociedad*, 2(2), 128-139.

Fernández, A. (2001). El Balanced Scorecard. *Revista de antiguos alumnos del IESE*, 81, 83.

Francés, A. (2006). *Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*. Pearson Educación.

Fuentes, T., & Cardozo, M. L. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado*, 1(2), 1.

Gallardo-Gallardo, E. (2012). *Fundamentos de Planificación*.

García, E., & Valencia, M. (2007). *Planeación estratégica*. Mexico: trillas.

Gómez Hernández, K. L. (2020). "Examinando las elecciones ecuatorianas de 2020–2021 desde una perspectiva transnacional. Discursos de la oferta política (Bachelor's thesis, Universidad Casa Grande. Facultad de Administración y Ciencias Políticas).

Gonnet, J. P. (2013). Valores compartidos y conflicto. *Trabajo y sociedad*, (20), 57-69

Gonzales, C., Espilco, L., & Aragón, E. (2003). Análisis de estrategias competitivas en sectores industriales del Perú. *Industrial Data*, 6(2), 88-93.

Granero, L. P., Guillén, M., & Bañón-Gomis, A. J. (2017). Influencia de los factores de contingencia en el desarrollo del cuadro de mando integral y su asociación con un rendimiento mejor. El caso de las empresas españolas. *Revista de Contabilidad-Spanish Accounting Review*, 20(1), 82-94.

Gutiérrez, J. M., Alizo, M. A., Morales, M., & Romero, J. (2016). Planificación estratégica situacional: Perspectiva de una unidad científica universitaria. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(76), 607-626.

Hoyos Perales, G. (2018). El modelo de las cinco fuerzas de Porter como instrumento para la adopción de decisiones estratégicas organizacionales: aplicación al sector de la construcción naval militar

Jarrín Ruilova, E. A. (2007). *Propuesta de un Modelo de Planificación Estratégica como soporte a la gestión de PETROECUADOR* (Master's thesis, Quito, Ecuador).

Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Santapau, A. (2009). El cuadro de mando integral.

Kywi (2020). Kywi, Recuperado el 28 de Diciembre de 2020, de Quienes Somos: <https://www.kywi.com.ec/quienes-somos>

Herrera, H. M. (2011). *Responsabilidad social y ética empresarial*. Ecoe Ediciones.

Lago, A. B. (2013). Capacitación en planificación estratégica. Impulso del desarrollo local con microempresas. *Observatorio Laboral Revista Venezolana*, 6(11), 97-109.

Licuy Erazo, J. I. (2017). El uso de las hojas de choclo en la elaboración de un papel tapiz como revestimiento decorativo para paredes.

Magretta, J. (2014). *Para entender a Michael Porter: guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.

Maroto, J. C. (2007). *Estrategia. De la visión a la acción*. Esic Editorial.

Martínez, J. M. (2007). *Metodologías avanzadas para la planificación y mejora: planificación estratégica*, BSC. Ediciones Díaz de Santos.

Mendoza Zuta, J. C. (2016). Aplicación de Balanced Scorecard en el Proceso de Gestión de la empresa Procesos Textiles EIRL.

Mintzberg, H. (1991). *Mintzberg y la dirección*. Ediciones Díaz de Santos.

Mira, J. J., Lorenzo, S., Rodríguez-Marín, J., Aranzaz, J., & Sitges, E. (1998). La aplicación del modelo europeo de gestión de la calidad total al sector sanitario: ventajas y limitaciones. *Rev Calidad Asistencial*, 13(3), 92-7.

MSP. (s.f.). Ministerio de Salud Pública. Obtenido de <https://www.salud.gob.ec/actualizacion-de-casos-de-coronavirus-en-ecuador/>.

Movistar. (2005). *Inspiración para encontrar la visión y misión de una empresa*. Perú. <https://destinonegocio.com/pe/emprendimiento-pe/inspiracion-para-encontrar-la-vision-y-mision-de-una-empresa-2/>.

Murillo, R. S. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, (26), 153-178.

Ogayar, M. A. (2008). *Estrategias Genéricas Competitivas*. Santiago: Universidad de Chile.

Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2012). *Análisis del entorno*. Ediciones Díaz de Santos.

Perera, F. D. P. R., & Peiró, M. (2012). La planificación estratégica en las organizaciones sanitarias. *Revista española de Cardiología*, 65(8), 749-754.

Pintulac (1984). Pintulac, Recuperado el 28 de Diciembre de 2020, de Quienes Somos: <https://www.pintulac.com.ec/quienes-somos>

Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia. *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.

Porter, M. E. (1991). Estrategias competitivas genéricas. *En Porter, Michael E. Estrategia competitiva: técnicas para análisis de industrias e da concorrência. 8a ed. Rio de Janeiro: Campus, 49-58.*

Revestisa, G. (01 de Enero de 2014). Grupo Revestisa, Recuperado el 08 de Diciembre de 2020, de Quienes Somos: <https://www.revestisa.com/quienes.php>

Rivera, O. (1991). Los conceptos de: misión, visión y propósito estratégico. *Universidad de Deusto, España.*

Robles Salguero, R. E., Serrano Mantilla, H. B., Serrano Mantilla, G. L., Gaibor Vera, F. M., Gil Borja, M. A., & Fernández Lorenzo, A. (2017). Retos de la planificación estratégica en instituciones de salud. *Revista Cubana de Investigaciones Biomédicas, 36(3), 0-0.*

Romero, A. F. (2010). Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones. Ediciones Díaz de Santos.

Sicon (2019). Sicon, Recuperado el 28 de Diciembre de 2020, de Empresa: <https://siconecuador.com/empresa-2/>

Steffens, G., & Cadiat, A. C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito.* 50Minutos. es.

Talancón, H. P. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía, 2, 1-16.*

Tito, P., & Carlos, L. (2011). *Modelo Matricial de Planificación Estratégica y la Calidad del Servicio de Transporte Público que brinda la Compañía Transplaneta SA de la ciudad de Quito* (Bachelor's thesis).

Thompson, I. (2006). Misión y visión. *Promonegocios. Ne.,*

TORRES, L. M. S. (2020). Metodología de direccionamiento estratégico en un grupo empresarial con un enfoque de estructura de alto nivel. *Avances y retos de la gestión integral*, 25.

ANEXOS

ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA		
ACTIVO		
ACTIVOS CORRIENTES		
Efectivo y equivalentes al efectivo	311	0.00
Inversiones corrientes	312	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones corrientes	313	0.00
CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES		
Cuentas y Documentos por Cobrar Comerciales Corrientes		
Relacionadas		
Locales	314	0.00
Del exterior	315	0.00
No Relacionadas		
Locales	316	104936.34
Del exterior	317	0.00
OTRAS CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR CORRIENTES		
Otras relacionadas		
Locales	318	0.00
Del exterior	319	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad (Provisiones para créditos incobrables)		
Relacionadas	322	0.00
No relacionadas	323	0.00
Importe bruto adeudado por los clientes por el trabajo ejecutado en contratos de construcción	324	0.00
Relacionadas	324	0.00
No relacionadas	325	0.00
Activos por impuestos corrientes		
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)	326	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)	327	0.00
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (Impuesto Renta)	328	8639.03
Otros	329	0.00
INVENTARIOS		
Inventario de materia prima (no para la construcción)	330	0.00
Inventario de productos en proceso (excluyendo obras/inmuebles en construcción para la venta)	331	0.00
Inventario de suministros, herramientas, repuestos y materiales (no para la construcción)	332	0.00
Inventario de prod. Term. Y mercad. En almacén (excluyendo obras/inmuebles terminados para la venta)	333	0.00
Mercaderías en tránsito	334	0.00
Inventario de obras en construcción	335	0.00
Inventario de obras terminadas	336	0.00
Inventario de materia prima, suministros y materiales para la construcción	337	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inventarios por ajuste al valor neto realizable	338	0.00
Activos biológicos corrientes (animales y plantas vivas)	339	0.00
(-) Depreciación acumulada activos biológicos corrientes (animales y plantas vivas)	340	0.00
(-) Deterioro acumulado de activos biológicos corrientes (animales y plantas vivas)	341	0.00
Gastos pagados por anticipado (prepagados)	342	0.00
Otros activos corrientes	343	0.00
TOTAL ACTIVOS CORRIENTES	349	113575.37
ACTIVOS NO CORRIENTES		

PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS		
Terrenos	350	0.00
Edificios y otros inmuebles (excepto terrenos)	351	0.00
Construcciones en curso y otros activos en tránsito	352	0.00
Muebles y enseres	353	0.00
Maquinaria, equipo, instalaciones y adecuaciones	354	0.00
Naves, aeronaves, barcasas y similares	355	0.00
Equipo de computación y software	356	0.00
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	357	13383.93
Plantas productoras (agricultura)	358	0.00
Propiedades, planta y equipo por contratos de arrendamiento financiero	359	0.00
Otras propiedades, planta y equipo	360	0.00
(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	361	5620.45
(-) Deterioro acumulado de propiedades, planta y equipo	362	0.00
Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales (tangibles)	363	0.00
Activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales (intangibles)	364	0.00
(-) Amortización acumulada de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	365	0.00
(-) Deterioro acumulado de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	366	0.00
Propiedades de inversión	367	0.00
(-) Depreciación acumulada propiedades de inversión	368	0.00
(-) Deterioro acumulado de propiedades de inversión	369	0.00
Activos biológicos no corrientes (animales y plantas vivas)	370	0.00
(-) Depreciación acumulada activos biológicos no corrientes (animales y plantas vivas)	371	0.00
(-) Deterioro acumulado de activos biológicos no corrientes (animales y plantas vivas)	372	0.00
TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO, PROPIEDADES DE INVERSIÓN Y ACTIVOS BIOLÓGICOS	379	7763.48
ACTIVOS INTANGIBLES		
Plusvalías o goodwill (derecho de llave)	381	0.00
Marcas, patentes, licencias y otros similares	382	0.00
Adecuaciones y mejoras en bienes arrendados mediante arrendamiento operativo	383	0.00
Derechos en acuerdos de concesión	384	0.00
Otros	385	0.00
(-) Amortización acumulada de activos intangibles	386	0.00
(-) Deterioro acumulado de activos intangibles	387	0.00
TOTAL ACTIVOS INTANGIBLES	389	0.00
ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES		
Inversiones no corrientes		
En subsidiarias, asociadas y en negocios conjuntos	411	0.00
Otras	412	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de inversiones no corrientes	413	0.00
Cuentas y documentos por cobrar clientes no corrientes		
Relacionados		
Locales	414	0.00
Del exterior	415	0.00
No Relacionados		
Locales	416	0.00
Del exterior	417	0.00
Otras cuentas y documentos por cobrar no corrientes		
Relacionados		
Locales	418	0.00
Del exterior	419	0.00
No Relacionados		
Locales	420	0.00
Del exterior	421	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de cuentas y documentos por cobrar por incobrabilidad no corrientes (provisiones para créditos incobrables)		
Relacionados	422	0.00
No Relacionados	423	0.00
Otros activos financieros no corrientes	424	0.00
(-) Deterioro acumulado del valor de otros activos financieros no corrientes medidos a costo amortizado	425	0.00
TOTAL ACTIVOS FINANCIEROS NO CORRIENTES	429	0.00
Activos por impuestos diferidos no corrientes	431	0.00
Otros activos no corrientes	432	0.00

TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES	439	7763.48
TOTAL DEL ACTIVO	499	121338.85
Efecto de la revaluación de activos (casillero informativo para el cálculo del anticipo de impuesto a la renta) - informativo	441	0.00
Terrenos que se excluyen del cálculo del anticipo		
Total costo neto de terrenos en los que se desarrollan actividades agropecuarias (excluyendo sus revaluaciones o reexpresiones) (informativo)	442	0.00
Total costo neto de terrenos en los que se desarrollan proyectos inmobiliarios para la vivienda de interés social (excluyendo sus revaluaciones o reexpresiones) (informativo)	443	0.00
Total deterioro acumulado del costo de terrenos en los que se desarrollan actividades agropecuarias (excluyendo sus revaluaciones o reexpresiones) (informativo)	444	0.00
Total deterioro acumulado del costo de terrenos en los que se desarrollan proyectos inmobiliarios para la vivienda de interés social (excluyendo sus revaluaciones o reexpresiones) (informativo)	445	0.00
PASIVO		
PASIVOS CORRIENTES		
Cuentas y documentos por pagar proveedores corrientes		
Relacionadas		
Locales	511	0.00
Del exterior	512	0.00
No relacionadas		
Locales	513	0.00
Del exterior	514	0.00
Otras cuentas y documentos por pagar corrientes		
Relacionadas		
Locales	515	0.00
Del exterior	516	0.00
No relacionadas		
Locales	517	0.00
Del exterior	518	0.00
Obligaciones con Instituciones Financieras - corrientes		
Relacionadas		
Locales	519	0.00
No relacionadas		
Del exterior	520	0.00
Locales	521	0.00
Del exterior	522	0.00
Crédito a mutuo	523	0.00
Otros pasivos financieros corrientes	524	0.00
Porción corriente de arrendamientos financieros por pagar	525	0.00
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	526	1216.56
Pasivos corrientes por beneficios a los empleados		
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	527	3846.06
Obligaciones con el IESS	528	1358.02
Jubilación patronal	529	0.00
Otros pasivos corrientes por beneficios a empleados	530	0.00
Otras provisiones corrientes	531	0.00
Pasivos por ingresos diferidos		
Anticipos de clientes	532	94235.68
Subvenciones del gobierno	533	0.00
Otros pasivos por ingresos diferidos	534	0.00
Otros pasivos corrientes	535	0.00
TOTAL PASIVOS CORRIENTES	539	100656.32
PASIVOS NO CORRIENTES		
Cuentas y documentos por pagar proveedores no corrientes		
Relacionadas		
Locales	541	0.00
Del exterior	542	0.00
No relacionadas		
Locales	543	0.00
Del exterior	544	0.00
Otras cuentas y documentos por pagar no corrientes		
Relacionadas		
Locales	545	0.00

	Del exterior	546	0.00
No relacionadas	Locales	547	0.00
	Del exterior	548	0.00
Obligaciones con instituciones financieras - no corrientes			
Relacionadas	Locales	549	0.00
	Del exterior	550	0.00
No relacionadas	Locales	551	0.00
	Del exterior	552	0.00
Crédito a mutuo		553	0.00
Otros pasivos financieros no corrientes		554	0.00
Porción no corriente de arrendamientos financieros por pagar		555	0.00
Pasivo por impuesto a la renta diferido		556	0.00
Pasivos no corrientes por beneficios a los empleados			
	Jubilación patronal	557	0.00
	Desahucio	558	0.00
	Otros pasivos no corrientes por beneficios a empleados	559	0.00
Otras provisiones no corrientes		560	0.00
Pasivos por ingresos diferidos			
	Anticipos de clientes	561	0.00
	Subvenciones del gobierno	562	0.00
	Otros pasivos no corrientes por ingresos diferidos	563	0.00
Otros pasivos no corrientes		564	0.00
TOTAL PASIVOS NO CORRIENTES		569	0.00
TOTAL DEL PASIVO		599	100656.32
TOTAL PATRIMONIO NETO		698	20682.53
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		699	121338.85

ESTADO DE RESULTADOS

INGRESOS

	TOTAL INGRESOS		VALOR EXENTO		
Ventas netas locales gravadas con tarifa diferente de 0% de IVA	6011	505333.63	6012	0.00	
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0% de IVA o exentas de IVA	6021	0.00	6022	0.00	
Exportaciones	6031	0.00	6032	0.00	
Ingresos obtenidos bajo la modalidad de comisiones o similares	6041	0.00	6042	0.00	
Ingresos por agroforestería y silvicultura de especies forestales	6051	0.00	6052	0.00	
Rendimientos financieros	6061	0.00	6062	0.00	
Utilidad en venta de propiedades, planta y equipo	6071	0.00	6072	0.00	
Dividendos					
	Procedentes de sociedades residentes o establecidas en Ecuador	6081	0.00	6082	0.00
	Procedentes de sociedades no residentes ni establecidas en Ecuador	6091	0.00	6092	0.00
Rentas provenientes de donaciones y aportaciones					
	De recursos públicos	6101	0.00	6102	0.00
	De otras locales	6111	0.00	6112	0.00
	Del exterior	6121	0.00	6122	0.00
Otros ingresos provenientes del exterior	6131	0.00	6132	0.00	
Otros ingresos locales	6141	0.00	6142	0.00	
Ingresos por enajenación de derechos representativos de capital no sujetas a impuesto a la renta único (hasta el 20 de agosto de 2018)	6151	0.00	6152	0.00	
Ingresos por enajenación de derechos representativos de capital sujetas a impuesto a la renta único (desde el 21 de agosto de 2018)	6161	0.00	6162	0.00	
TOTAL INGRESOS	6999	505333.63			
Ventas netas de propiedades, planta y equipo (informativo)	6001	0.00			
Valor cobrado por reembolso como intermediario (informativo)	6002	2021.03			
Ingresos no objeto de impuesto a la renta (informativo)	6003	0.00			
Ingresos percibidos mediante acreditación de dinero electrónico (informativo)	6004	0.00			

DETALLE DE LA INFORMACIÓN REGISTRADA EN INGRESOS DEL ESTADO DE RESULTADOS (INFORMATIVO)

	TOTAL INGRESOS		VALOR EXENTO	
ACTIVIDAD EMPRESARIAL				
Actividad empresarial (distinta a la actividad sujeta al impuesto único)	6211	505333.63	6212	0.00
ACTIVIDAD NO EMPRESARIAL				

Libre ejercicio profesional	6221	0.00	6222	0.00		
Ocupación liberal (incluye comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos)	6231	0.00	6232	0.00		
AVALÚO						
Arriendo de bienes inmuebles	6240	0.00	6241	0.00		
Arriendo de otros activos	6250	0.00	6251	0.00		
Regalías	6261	0.00	6262	0.00		
Ingresos registrados en la contabilidad correspondientes a impuesto a la renta único por:						
Actividad bananera u Otros Regímenes Impositivos	6271	0.00				
Sector palmicultor (para los ejercicios fiscales 2018 y 2019)		6281		0.00		
Otros ingresos distintos a los registrados en casilleros anteriores	6291	0.00	6292	0.00		
SUBTOTAL DETALLE DE LA INFORMACIÓN REGISTRADA EN EL ESTADO DE RESULTADOS (INFORMATIVO)	6299	505333.63	6298	0.00		
COSTOS Y GASTOS						
COSTO DE VENTAS						
	COSTO		GASTO		NO DEDUCIBLE	
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7010	0.00				
Compras netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7011	0.00			7013	0.00
Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7031	0.00	7032	0.00	7033	0.00
(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	7041	0.00				
Inventario inicial de materia prima	7051	0.00				
Compras netas locales de materia prima	7061	0.00			7063	0.00
Importaciones de materia prima	7071	0.00			7073	0.00
(-) Inventario final de materia prima	7081	0.00				
Inventario inicial de productos en proceso	7091	0.00				
(-) Inventario final de productos en proceso	7101	0.00				
Inventario inicial productos terminados	7111	0.00				
(-) Inventario final de productos terminados	7121	0.00				
COSTO DE VENTAS	7129	0.00				
COSTOS O GASTOS POR BENEFICIOS A EMPLEADOS Y HONORARIOS						
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	7131	39183.59	7132	24529.96	7133	0.00
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	7141	7224.52	7142	2885.39	7143	0.00
Aporte a la seguridad social (incluye fondo de reserva)	7151	8649.44	7152	4628.54	7153	0.00
Honorarios profesionales y dietas	7161	0.00	7162	550.00	7163	0.00
Honorarios y otros pagos a no residentes por servicios ocasionales	7171	0.00	7172	0.00	7173	0.00
Jubilación patronal	7241	0.00	7242	0.00	7243	0.00
Desahucio	7251	0.00	7252	0.00	7253	0.00
COSTOS O GASTOS POR PROVISIONES						
Para cuentas incobrables			7262	0.00	7263	0.00
Por valor neto de realización de inventarios	7271	0.00	7272	0.00	7273	0.00
Por deterioro del valor de los activos	7281	0.00	7282	0.00	7283	0.00
Otras provisiones	7291	0.00	7292	0.00	7293	0.00
ARRENDAMIENTO MERCANTIL						
Locales	7301	0.00	7302	0.00	7303	0.00
Del exterior	7311	0.00	7312	0.00	7313	0.00
INTERESES CON INSTITUCIONES FINANCIERAS						
Locales	7341	0.00	7342	3262.23	7343	748.93
Del exterior	7351	0.00	7352	0.00	7353	0.00
INTERESES PAGADOS A TERCEROS						
Relacionados						
Locales	7361	0.00	7362	0.00	7363	0.00
Del exterior	7371	0.00	7372	0.00	7373	0.00
No Relacionados						
	7381	0.00	7382	748.93	7383	0.00
COSTOS O GASTOS POR PERDIDAS						
Pérdida en ventas de activos relacionados	7391	0.00	7392	0.00	7393	0.00
Pérdida en ventas de activos no relacionados	7401	0.00	7402	0.00	7403	0.00
Otras pérdidas	7411	0.00	7412	0.00	7413	0.00
Mermas	7421	0.00	7422	0.00	7423	0.00
COSTOS O GASTOS POR DEPRECIACIONES						
Depreciación del costo histórico de propiedades, planta y equipo (excluye activos biológicos y propiedades de inversión)						

	Acelerada	7491	0.00	7492	0.00	7493	0.00
	No acelerada	7501	0.00	7502	2141.43	7503	0.00
	Depreciación del costo histórico de propiedades de inversión	7511	0.00	7512	0.00	7513	0.00
	Depreciación del ajuste acumulado por reexpresiones o revaluaciones	7521	0.00	7522	0.00	7523	0.00
	Depreciación de activos biológicos	7531	0.00	7532	0.00	7533	0.00
	Otras depreciaciones	7541	0.00	7542	0.00	7543	0.00
OTROS COSTOS Y GASTOS							
	Arrendamientos	7181	0.00	7182	0.00	7183	0.00
	Mantenimiento y reparaciones	7191	0.00	7192	3663.62	7193	0.00
	Combustibles y lubricantes	7201	0.00	7202	4035.11	7203	0.00
	Promoción y publicidad	7211	0.00	7212	0.00	7213	0.00
	Suministros, herramientas, materiales y repuestos	7221	0.00	7222	1384.08	7223	0.00
	Transporte	7231	0.00	7232	380.91	7233	0.00
	Comisiones						
	Locales	7321	0.00	7322	866.32	7323	0.00
	Del exterior	7331	0.00	7332	0.00	7333	0.00
	Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	7431	0.00	7432	5132.69	7433	0.00
	Gastos indirectos asignados a sociedades residentes o establecimientos permanentes			7442	0.00	7443	0.00
	Gastos de gestión			7452	3456.97	7453	0.00
	Impuestos, contribuciones y otros	7461	0.00	7462	0.00	7463	0.00
	Gastos de viaje			7472	1227.54	7473	0.00
	IVA que se carga al costo o gasto	7481	0.00	7482	0.00	7483	0.00
	Servicios públicos	7581	0.00	7582	1084.17	7583	0.00
	Pagos por otros servicios no contemplados en casilleros anteriores	7591	352449.91	7592	12207.91	7593	765.68
	Pagos por otros bienes no contemplados en casilleros anteriores	7601	0.00	7602	0.00	7603	0.00
	Gastos por organización y patrocinio de eventos artísticos y aportes para el fomento a las artes y la innovación en cultura	7611	0.00	7612	0.00	7613	0.00
AMORTIZACIONES							
	Amortización de activos para exploración, evaluación y explotación de recursos minerales	7551	0.00	7552	0.00	7553	0.00
	Amortización de activos intangibles	7561	0.00	7562	0.00	7563	0.00
	Otras amortizaciones	7571	0.00	7572	0.00	7573	0.00
TOTAL COSTOS						7991	407507.46
TOTAL GASTOS						7992	72185.80
TOTAL COSTOS Y GASTOS						7999	479693.26
Baja de inventario (informativo)						7001	0.00
Pago por reembolso como reembolsante (informativo)						7002	0.00
Pago por reembolso como intermediario (informativo)						7003	0.00
Erogaciones efectuadas mediante el uso de dinero electrónico (informativo)						7004	0.00
Sueldos y salarios considerados para el cálculo del anticipo de Impuesto a la Renta (informativo)						7005	0.00
Decimotercera y decimocuarta remuneraciones consideradas para el cálculo del anticipo de Impuesto a la Renta (informativo)						7006	0.00
Aportes patronales al seguro social obligatorio considerados para el cálculo del anticipo de impuesto a la Renta (informativo)						7007	0.00
DETALLE DE LA INFORMACIÓN REGISTRADA EN COSTOS Y GASTOS DEL ESTADO DE RESULTADOS (INFORMATIVO)							
						COSTOS Y GASTOS	
						TOTAL COSTOS Y GASTOS	NO DEDUCIBLES
ACTIVIDAD EMPRESARIAL							
Actividad empresarial (distinta a la actividad sujeta al impuesto único)						7711	479693.26
ACTIVIDAD NO EMPRESARIAL							
Libre ejercicio profesional						7721	0.00
Ocupación liberal (incluye comisionistas, artesanos, agentes, representantes y demás trabajadores autónomos)						7731	0.00
Arriendo de bienes inmuebles						7741	0.00
Arriendo de otros activos						7751	0.00
Deducciones registradas en la contabilidad por enajenación de derechos representativos de capital no sujetas a impuesto a la renta único (hasta el 20 de agosto de 2018)						7761	0.00
Deducciones registradas en la contabilidad correspondientes a impuesto a la renta único por:							
Actividad bananera u Otros Regímenes Impositivos						7771	0.00
Sector palmicultor (para los ejercicios fiscales 2018 y 2019)						7781	0.00
Enajenación de derechos representativos de capital (desde el 21 de agosto de 2018)						7791	0.00
Otras rentas locales						7801	0.00
Otras rentas del exterior						7811	0.00
SUBTOTAL DETALLE DE LA INFORMACIÓN REGISTRADA EN EL ESTADO DE RESULTADOS (INFORMATIVO)						7891	479693.26
UTILIDAD DEL EJERCICIO						701	25640.37
PÉRDIDA DEL EJERCICIO						702	0.00

CURRICULUM DE LA EMPRESA

Edificio Suite Aeropuerto		
Conjunto Habitacional Huancavilca II	Guayaquil	(Construecuador)
Conjunto Habitacional Colibríes		
Conjunto Habitacional Ciudad del Sol I y II		
Edificio Aranjuez II		(Tamayo & Asociados)
Hotel J.W Marriott		(Semaica)
Conjunto Residencial Castilla del Norte Torres 1, 2,3 y 4		(Masterplaning & Mutualista Benalcázar)
Conjunto Habitacional Rinconada del Norte I, II, III y IV		(Condeproho)
Casa Hogar Vicente Maria		
Complejo Multicines		
Hotel Oro Verde .- Manta		
Clínica Metropolitana.- Ambato		
Casa de la Fundación Mariana de Jesús.- Quito y Ambato		
Conjunto Residencial Balcones del Norte		
Edificio Dinastia		(Ing. Duque)
Edificio Mediterráneo		
Edificio El Roble		(Constructora Riascos & Riascos)
Edificio Balcones del Batan		(Arq. José Cobo)
Edificio Rubio		
Edificio Afganistán		
Edificio Karina		
Edificio Cazal del Condado		(Constructora Burbano & Montalvo)
Edificio Tapia		
Edificio Terrazas del Bosque		(Constructora Espinosa Pachano)
Edificio Colinas Verdes		
Edificio Porto Lisboa		(Arq. Alexis Mosquera)
Edificio Prisma Norte		(Constructora Brinkmann)
Edificio Aqua Marina		(Arq. Fabián Montalvo)
Edificio Romina		
Edificio Crisja		
Edificio Irlanda		
Edificio Maria Elena		
Edificio Torre Sofia		(Ing. Roberto Sánchez)
Edificio Tenis 4		
Edificio V.M.V		
Edificio Avalos		
Edificio Promelsa		
Edificio Guerrero		
Edificio Law		(Constructora Law)
Edificio Torre Azul		
Edificio Monte Rosa		(Constructora Macchiavello)
Edificio Laderas del Batan		
Edificio Rumiñahui		(Inmocasa)
Conjuntos Habitacionales: Conde 1	120 casas	(Construecuador)
Conde 2	115 casas	
Conde 3	110 casas	
Conde 4	105 casas	
Girasoles 1	110 casas	
Girasoles 2	103 casas	
Edificio Dinastia		(Inmosolución)
Conjunto Habitacional Sol de Rumiñahui etapa I y II		(Constructora Hábitat)
Conjunto Habitacional Irazú		(Gerenpro)
Conjunto Habitacional Balmoral		(Gerenpro)
Edificio El Galileo		(Constructora Atiaga & Iturbide)
Edificio Canaan II		(Promotor Mutualista Pichincha)
Edificio Laussanne		(Inmofeijo)
Conjunto Habitacional Los Arupos (Conocoto)		(Promotor Mutualista Pichincha)

Conjunto Habitacional Puerto Sol (Manta)	(Promotor Mutualista Pichincha)
Conjunto Habitacional Leonardo da Vinci (Manta)	(Promotor Mutualista Pichincha)
Conjunto Habitacional Portal de Veracruz I y II	(Condeproho & Acoplar)
Conjunto Habitacional Villa Verde	(Acoplar)
Edificio Balmoral	(Arq. Fernando Gallegos)
Centro Comercial El Recreo (etapa I y II)	(Semaica y Constructora Riascos & Riascos)
Residencia Sr Daniel Yi (Manta)	(Arq. Camilo Villamar)
Residencia Sr Hors Moeller (Cumbayá)	
Residencia Ing. Luis Calderón (Cumbayá)	
Conjunto Habitacional Siloe (Portoviejo)	
Conjunto Habitacional Candoral (Ibarra)	(Promotor Mutualista Pichincha)
Remodelación Administrativa Municipio La Delicia	
Edificio Fortaleza	
Conjunto Palermo etapa I	
Conjunto Bellavista	(Promotor Mutualista Pichincha)
Edificio El Prado	
Conjunto habitacional 2 Hemisferios	(Promotor Mutualista Pichincha)
Conjunto Boston Garden	(Gerenpro)
Edificio Marfil	
Residencia Sr. Juan Carlos Pérez (Cumbayá)	
Conjunto Iguazú (Venta Material)	
Edificio Persepolis (Venta Material)	
Edificio Besuvio	
Conjunto Habitacional Villas Bambú (Sto. Domingo)	(Promotor Mutualista Pichincha)
Conjunto Habitacional Irazú	(Promotor Mutualista Pichincha)
Conjunto Habitacional Balmoral	(Gerenpro)
Conjunto Habitacional Rinconada del Norte II	(Acoplar)
Oficinas ORCA	(Arq. Marcelo Ortega)
Edificio Mansión IV	(Constructora Alvarez - Bravo)
Edificio Dalí	(Gem Constructores)
Quito Tennis y Golf Club (Venta Material)	(Oficina 300)
Edificio Montecarlo	(Constructora Keops)
Edificio Matisse	(Arq. Fernando Gallegos)
Conjunto Habitacional PortoSol Manta III Etapa	(Promotor Mutualista Pichincha)
Edificio Avalos (Mantenimiento)	
Edificio La Jolla (Manta)	(Arq. Camilo Villamar)
Edificio Las Olas (Esmeraldas)	(Arq. Camilo Villamar)
Edificio Rimini	(Arteta & Arteta Arquitectos)
Conjunto Habitacional PortoSol Manta IV Etapa	(Promotor Mutualista Pichincha)
Edificio Lucerna	(Mantenimiento)
Edificio Rumifahui	(Mantenimiento)
Residencia Srs. Vaca	(Quito)
Edificio Cantabria	(Ing. Alonso Tamayo & Aso.)
Edificio Torre Molinos I	(Ing. Alonso Tamayo & Aso.)
Edificio Torre Molinos II	(Ing. Alonso Tamayo & Aso.)
Torres Terrana II	(Obras Civiles Metal Mecánica)
Palemo Manzana B1	(Promotor Mutualista Pichincha)
Palemo Manzana B2	(Promotor Mutualista Pichincha)
Residencia Particular (Cumbayá)	(Arq. Carlos Garcés)
Residencia Particular (Tanda)	(Dr. Eduardo Haro)
Conjunto Siloé II (Portoviejo)	(Promotor Mutualista Pichincha)
Residencia Particular (Quito)	(Econ. Luis Miguel Játiva)
Subtel (Mantenimiento)	(Ing. Jorge Yépez)
Oficinas Arq. Camilo Villamar y Aso.	(Arq. Camilo Villamar)
Residencia Particular (Tumbaco)	(Arq. Francisco De la Torre)
Conjunto Los Alisos III	(Promotor Mutualista Pichincha)
Edificio Villa Portugal	(Constructora Alvarez – Bravo)
Conjunto Vista Azul	(Inmohome)
Residencia Proaño (Tumbaco)	(Arteta & Arteta Arquitectos)
Residencia Paredes (Tumbaco)	(Arteta & Arteta Arquitectos)
Residencia Batallas (Tumbaco)	(Arteta & Arteta Arquitectos)
Edificio Arcadia	(Arq. Luis Oleas & Aso.)
Conjunto Horizonte (Tanda)	(Arq. Francis Silvers)

Torres San Francisco (Cumbayá)	(Constructora Ripconci)
Edificio El Orión	(Constructora Alvarez – Bravo)
Conjunto Los Olivos I Y II	(Promotor Mutualista Pichincha)
Edificio Solamar	(Mantenimiento)
Edificio El Roble	(Mantenimiento)
Residencia Jaramillo (El Condado)	(Arq. Marco Valencia)
Residencia Casco (El Pinar)	(Mantenimiento)
Portal de Aragón	(Edificar – Prabyc)
Edificio Génesis (Mantenimiento)	
El Recreo Edificios de departamentos	(Riascos & Riascos)
Residencias Peñaherrera (Capelo)	(Arq. Freddy Peñaherrera)
Oficinas INSA (Mantenimiento)	(Sr. Carlos Avalos)
Cumbres de Quitumbe	(Constructora Laminar)
Edificio Pinto Holding	(Econ. Ramiro Pinto)
Edificio Trento	(Constructora Alvarez – Bravo)
Portal de Granada (Dep. Modelo)	(Promotor Mutualista Benalcázar)
Torre Santa Lucía	(Promotor Mutualista Pichincha)
Conjunto Ferrara	(Promotor Mutualista Pichincha)
Edificio Suecia Park	(Arq. Galo Mejía)
Conjunto Montana	(Ing. Roberto Donoso)
Torre Santa Lucía	(Promotor Mutualista Pichincha)
Edificio Praga I	(Ing. Ernesto Velástegui)
Edificio Vista Grande	(Constructora Alvarez – Bravo)
Edificio Gutiérrez – Castelló	(Dr. Widman Gutiérrez)
Ciudad Comercial El Recreo	(Impacsa)
El Recreo Plaza	(Impacsa)
Residencia Alarcón Coka	(Mantenimiento)
Conjunto Oro Plaza (Machala)	(Ing. Juan Carlos Chávez)
Edificio Bellavista II	(Arq. José Cobo)
Residencia Aguirre	(Arq. Carlos Villamar)
Edificio Century Plaza I	(Arq. Fernando Gallegos)
Conjunto El Pedregal	(Promotor Mutualista Pichincha)
Conjunto Ciudad Bicentenario (casa modelo)	(Ing. Joaquín Bruges)
Conjunto San Mateo	(Arq. Ramiro Burbano)
La Hondonada	(Promotor Mutualista Pichincha)
Edificio Cyede (Mantenimiento)	(Ribadeneira FS)
Edificio Terrago (Mantenimiento)	(Ribadeneira FS)
Oficina de Ventas Conj. Versalles	(Romero & Pazmiño)
Residencia Malo	(Constructora Carrasco)
Edificio San Cayetano	(Constructora Carrasco)
Conjunto Los Ceibos (Cumbayá)	(Constructora Alvarez – Bravo)
Edificio Miletos	(Urbaplan)
Oficina de Ventas Alcázar de Toledo	(Romero & Pazmiño)
UDLA GRANADOS	(Semaica)
Edificio Cazal del Condado	(Mantenimiento)
Hospifuturo Axxis II	(Arq. Edwin Samaniego)
Edificio Mondrián	(Ing. Byron Granizo const.)
Edificio Zanté	(Alvarezconst.S.A.)
Edificio Portal de la Unión	(Idecon Constructores)
Conjunto Oporto (Guayaquil)	(Ing. Juan Carlos Chávez)
Edificio Praga II	(Constructora Velástegui)
Edificio Mont Blanc	(Mantenimiento)
Edificio Mutualista Pichincha Matriz	(Mantenimiento)
Cines Quito	(Inmocasa)
Edificio Besuño	(Mantenimiento)
Edificio La Pirámide	(Mantenimiento)
Conjunto Montana	(Ing. Roberto Donoso)
Villas Sorrento	(Promopinto)
Ciudad Jardín	(Semaica)
Villa del Sol	(Promopinto)
Seguros Colonial	(Toradeinc S.A.)
Edificio Zumárraga	(Mantenimiento)
Conjunto Samara	(Const. Carrasco)

Torre Navarra	(Ing. Alonso Tamayo & Asoc.)
Edificio Costa Azul	(Mantenimiento Tonsupa)
Conjunto Versalles	(Romero & Pazmiño)
Conjunto Verona	(Romero & Pazmiño)
Conjunto Alcázar de Toledo	(Romero & Pazmiño)
Fundación Beatriz Velalcázar	(Arq. Camilo Villamar)
Portal de Aragón II	(Edificar –Prabyc)
Edificio ABC	(Edificar – Prabyc)
Iglesia del Evangelio Etemo	(Dr. Néstor Pozo)
Conjunto Oro Plaza (Guayaquil)	(Ing. Juan Carlos Chávez)
Residencia Particular (Samborondón)	
Edificio Melissa I	(Ing. Juan Osorio)
Edificio Daniela II	(Inmoconstrucciones)
Remodelación Hospital Baca Ortiz	(Ing. Patricio Nájera)
Edificio Tierralta	(Álvarez – Bravo)
Planta de Productos Limpios Petroecuador	(Promotora Miró)
Edificio Tierralta	(Álvarez – Bravo)
Ampliación Colegio Spellman Femenino	(Arq. Olimpo Vizcaino)
Seguros Colonial	(Toradein)
Tecniseguros	(Semaica)
Fábrica de Lentes Elens (Mantenimiento)	(Edificar)
Edificio Villarreal	(Ing. Villarreal)
Edificio Trejo	(Ing. Trejo)
Residencia Particular	(Cap. Mauricio Álvarez)
Edificio Atlantic Business Center (Solo material)	(Nevamar)
Edificio San Andrés	(Ing. Alberto Mena)
Edificio Plaza de Vizcaya	(Arq. Gustavo Álvarez)
Centro Comercial Village Plaza (Guayaquil)	(Conbaquerizo)
Centro Comercial Quicentro del Sur	(Ekron)
Edificio Dante	(Ing. Ricardo King)
Edificio Britannia	(INMO – Z)
Conjunto Andrea María	(Arq. Ramiro Witt)
Conjunto. Habitacional Fondo de Cesantía Magisterio	(Arq. Alfredo Mora)
Conjunto San Marino II (Santo Domingo de los Tsachilas)	(Ing. Alonso Tamayo)
Edificio Piave	(Mutualista Pichincha)
Edificio Vitra	(Álvarez – Bravo)
Edificio Tierralta Torre B	(Álvarez – Bravo)
Conjunto Valle Blanco	(King Builders)
Conjunto Altos de Girona	(Urbanplus)
Conjunto Mirá	(Alvarez - Bravo)
Edificio Austria	(Arq. Santiago Guerra)
Edificio ALBRA	(Alvarez – Bravo)
Casas Huertos de Nayón	(AG Construcciones)
Palmolive (Guayaquil)	(Conbaquerizo)
Unilever (Quito)	(Conbaquerizo)
Residencia particular	(Ing. Santiago Viteri)
Edificio Studio Plaza	(Arq. Joan Proaño y Asoc)
Edificio Artemisa	(Mutualista Pichincha)
Diamond Beach (Tonsupa)	(Vip Constructora)
Parque Real	(Uribe - Schwarzkopf)
Casino Hotel Chalet Suisse	(Mantenimiento)
Concesionaria Vallejo Araujo	(VASA)
Diamond Village	(Construdiamond)
Residencia Alcívar (Guayaquil)	(Conbaquerizo)
Ciudad Valencia I (Guayaquil)	(Mutualista Pichincha)
Edificio Plaza Jardín	(Promotora Patiño Mosquera)
Hospital San Francisco	(Arq. Edwin Samaniego)
Residencias Particulares (Pillahua)	(Arq. Patricio Endara)
Conjunto Los Helechos	(Arq. Camilo Villamar)
Conjunto Alta Vista	(Arq. José Cobo)
Conjunto Ailanto	(EFIAG Constructores)

Conjunto Matizes	(Ing. Alberto Mena)
Conjunto San Antonio (Guayaquil)	(Mutualista Pichincha)
Ciudad Valencia (Guayaquil)	(Mutualista Pichincha)
Edificio CD 187	(Alvarez – Bravo)
Tierralta torre D	(Alvarez – Bravo)
Conjunto Villaurbana	(Mantenimiento)
Oficinas y Bodegas de Quifatex	(Mantenimiento)
Casas de Campo de Nayón	(AG Constructores)
Conjunto PJ (GUAYAQUIL)	(Consorcio MUPI – CRIERA)
Edificio Vitoria	(Alvarez - Bravo)
Conjunto Ciudad Valencia II (Guayaquil)	(Mutualista Pichincha)
Conjunto La Girona	(AG Constructores)
Ciudad Victoria (GUAYAQUIL)	(Semaica)
Hospital Eugenio Espejo (Mantenimiento)	(Semaica)
Conjunto Quitumbe	(Ing. Santiago Riofrio)
Edificio Kendra	(Ing. Patricio Patiño)
Edificio Onyx	(Gerenpro – Ecuacanelos)
Residencia Particular Urb. Rancho San Francisco	(Arq. Camilo Villamar)
Torres PJ San Lorenzo	(NOBELCONS.)
Edificio Lúa	(Álvarez – Bravo constructores)
Edificio Selva Alegre	(Mutualista Pichincha)
Edificio María Luisa (Mantenimiento)	Arq. Javier Narváez
Residencia Particular (Mantenimiento)	Sr. Leopoldo Calderón
Villas Maglero Vista (GUAYAQUIL)	(Conbaquerizo)
UPC (GUAYAQUIL)	(Conbaquerizo)
Conjunto Brisas del Río	(Inconaldi S.A.)
San Marino III Etapa	(Ing. Tamayo & Aso.)
Conjunto La Castaña	(Mutualista Pichincha)
Torres Los Nogales 1 y 2 (Mantenimiento)	(Parque Real)
Edificio Zirá	(Muller – Diez Constructores)
Edificio Abascal	(Constructora Reyes & Reyes)
Conjunto Terranova	(Ecuacanelos)
Conjunto Altos de la Moya II	(RPM Construcciones)
Conjunto Aragón	(RPM Construcciones)
Edificio Madeyra	(Muller – Diez Constructores)
Edificio Century Plaza II	(Arq. Fernando Gallegos)
Edificio Almagro Plaza	(ALBRA Constructores)
Edif. Centro Corporativo Atahualpa	(Constructora Velástegui)
Maglero Vista (GUAYAQUIL)	(Conbaquerizo)
Villa España II y III (GUAYAQUIL)	(Mutualista Pichincha)
Universidad Politécnica Salesiana (GUAYAQUIL)	(Conbaquerizo)
32 UPC (GUAYAQUIL)	(Consorcio UPC 1)
Ciudad Valencia III (GUAYAQUIL)	(Mutualista Pichincha)
Torres Portal de Granada	(CRIERA Construcciones)
Alcázar de Burgos	(RPM construcciones)
Torres Santa Isabel	(RPM Construcciones / Mupi)
Edif. Diamond Tennis II	(VIP Constructora)
Edif. Elite Plaza	(Constructora Proaño y Aso.)
Edif. Sierralta	(Prabyc Ingenieros)
Edif. Diamond Bussines	(VIP Constructora)
Conj. Terrazas del Moral	(Hidalgo & Hidalgo)
Edif. Euskadi	(Ing. Alonso Tamayo & Aso.)
Parqueaderos Mall El Jardín (Remodelación)	(Marcelo Saenz & Aso.)
Edificio Romina	(Arq. Romel Pérez)
Wine Bar Chezjerome (Remodelación)	(Marcelo Saenz y Aso.)
Conjunto Sironi	(Padko S.A.)
Museo Jacinto Jijón y Caamaño PUCE (Remodelación)	(Marcelo Saenz & Aso.)
Conjunto Zafiro	(Ing. Luis Orozco)
Centro de Convenciones y Multiuso Qmandá (Remodelación)	(Padko S.A.)
Edificio Bristol	(U & SCH Constructores)
Edificio Avalon	(Cueva & Cueva)
Play Zone El Condado (Remodelación)	(Marcelo Saenz & Aso.)

Ciudad Santiago (Guayaquil)	(Mupi)
Consultorios Médicos IESS	(Ing. Fernando Darquea)
Residencia Particular Patiño-Guevara	(Patiño-Mosquera Constructora)
Conjunto Habitacional El Cortijo (Mantenimiento)	(Ing. Mauricio Guevara)
Oficinas Med Jhonsons (Remodelación)	(Marcelo Saenz & Aso.)
Edificio Alcántara	(Ing. Alonso Tamayo & Aso.)
Edificio Diamond Tennis 4	(Andrade Rodas Vip Constructora)
Edificio Diamond Ocean	(Andrade Rodas Vip Constructora)
Edificio Vigo	(Gerenpro Constructores)
Edificio Karina	(Incorvaldi)
Edificio Diamond Tennis 5	(Andrade Rodas Vip Constructora)
Edificio Tennis Village	(Yerovi – Garcés Constructores)
Edificio Tennis Park III	(Hernán Garcés Constructores)
CitiMed	(Álvarez – Bravo Constructores)
Edificio Liberty Plaza	(Constructora Velástegui)
Conjunto Vista Colina	(Arquiplan)
Conjunto Alcázar de Sevilla	(RPM Construcciones)
Bussines Center San Rafael	(RPM Construcciones)
Edificio Leganz Plaza	(Jorge Palacio Arq. & Ing.)
Edificio Tennis Park IV	(Hernán Garcés Constructores)
Edificio Mira Quito (Mantenimiento)	(Arq. Jorge Espinosa)
Edificio Tennis Park VI	(Grupo Empresarial Pasquel)
Edificio Alef Tower	(Gerenpro)
Torres del Bosque	(Riofrío Constructora)
Plaza del Bosque	(Prabyc)
Edificio Cyede (Mantenimiento)	(Ribadeneira FS)
Conjunto Anantara	(Ing. Jorge Goyes)
Edificios Urban Desing	(Consorcio Urban Desing / Londoño Arquitectos)
Edificios Urban Desing (Limpieza)	(Consorcio Urban Desing / Londoño Arquitectos)
La Moya III	(RPM Constructora)
Residencia López (Limpieza)	(Adriana Hoyos)
Portal de Aragón 3	(Edificar)
Residencia Katz (Limpieza)	(Adriana Hoyos)
Edificio Asoma	(Aserteco)
Casas Conocoto	(Consvel)
Edificio Belatore	(Alvarez Bravo Constructores)
Edificio Banú	(Alvarez Bravo Constructores)
Edificio Status	(Arregui Montalvo Constructores)
Edificio Sigmaplast	(ing. Patricio Patiño)
Edificio Karina 2	(Incorvaldi)
Almacenes Japón CC El Recreo (Remodelación)	(Arq. Paul Vásconez)
Edificio Cumbayá Gardens	(Yerovi Garcés Constructora)
Torre Tamayo	(Moviec Constructora)
Castillos Larrea (Mantenimiento)	(Moviec Constructora)
Conjunto La Victoria	(BVM Inmobiliaria)
Conjunto Toledo III (Limpieza)	((RPM Construcciones)
Conjunto Divino Niño	(BMV Inmobiliaria)
Edificio Paramento Andino (Mantenimiento)	(Sra. Sandra Salvador)
Conjunto Salamanca	(RPM Construcciones)
Conjunto Sevilla II (Limpieza)	(RPM Construcciones)
Sala de Ventas Salamanca	(RPM Construcciones)
Sala de Ventas Sevilla	(RPM Construcciones)
Sala de Ventas La Moya	(RPM Construcciones)
Sala de Ventas San José	(RPM Construcciones)
Conjunto Segovia III (Limpieza)	(RPM Construcciones)
Conjunto El Palmeral (Limpieza)	(RPM Construcciones)
Conjunto Salamanca	(RPM Construcciones)
Edificio Chávez – Bucheli (Mantenimiento)	(Sra. Cecilia Milibak)
Edificio Utopia (Mantenimiento)	(JPY Group Cia. Ltda)
Edificio Versailles	(Ing. Marcelo Montalvo/ Conlatinos)
Conjunto Sirah	(Proaño & Proaño)
Conjunto San José	(RPM Construcciones)
Conjunto Portal de Puenbo	(Alvarez - Bravo Constructores)