PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE COMUNICACIÓN, LINGÜÍSTICA Y LITERATURA
ESCUELA MULTILINGÜE DE NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADA MULTILINGÜE EN NEGOCIOS Y RELACIONES INTERNACIONALES

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS INDUSTRIALES IMPORTADOS CASO: REFRICERM CÍA. LTDA.

MARÍA JOSÉ ENRÍQUEZ ROJAS

JUNIO, 2016
QUITO, ECUADOR

DEDICATORIA

Para Fernando y Rocío, quienes han sabido guiarme y enseñarme el sentido de la responsabilidad, superación y amor a mis ideales. Para Xavier, por brindarme siempre su apoyo incondicional, y a José Ignacio, por ser mi tranquilidad y la razón para seguir adelante.

María José

AGRADECIMIENTO

Agradezco a todas las personas que colaboraron en el proceso de realización de este proyecto.

A mi familia, por siempre estar a mi lado brindándome apoyo incondicional.

A Belén Arteaga, por su directriz y conocimiento durante este tiempo.

María José

ÍNDICE

CAPÍTULO I

POLÍTICAS ARANCELARIAS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS 5

1.1. PYMES 5
1.1.1. Concepto, clasificación y características 5
1.1.2. PYMES familiares 7
1.1.3. Ventajas y Desventajas de las PYMES familiares 9
1.2. Políticas Arancelarias 12
1.2.1. Políticas Gubernamentales 13
1.2.2. Política Arancelaria 18
1.2.3. Política Fiscal 19
1.3. Pequeñas y medianas empresas de comercio industrial en el Ecuador 22
1.3.1. PYMES en el Ecuador 22
1.3.2. Antecedentes Refricerm Cía. Ltda. 25
1.3.3. Inconvenientes actuales en base a las políticas gubernamentales, arancelarias y fiscales a Refricerm Cía. Ltda. 26

CAPÍTULO II

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 29

2.1. Introducción a la planeación estratégica 29
2.1.1. Concepto y características de la Planeación Estratégica 29
2.1.2. La necesidad de la planeación estratégica en las PYMES 30
2.1.3. Modelo conceptual de la planificación Estratégica 32
2.2. Ambiente externo de la empresa 33
2.2.1. Formulación de la estrategia 34
2.2.2. Análisis del Entorno General 36
2.2.3. Matriz de Evaluación de factores externos: EFE y modelo de las cinco fuerzas de Porter 39
2.3. Ambiente Interno 41
2.3.1. Cadena de Valor 42
2.3.2. Factores estratégicos 44
2.3.3. Matriz de evaluación de factores internos 48

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN REFRICERM CIA. LTDA. 50

3.1. Caso Refricerm Cía. Ltda.: Aspectos Introductorios 50

3.1.1. Actualidad y concepto de negocio 50

3.1.2. Plan estratégico actual y organización empresarial 50

3.1.3. Inconvenientes de desempeño 51

3.2. Plan Estratégico Refricerm Cía. Ltda. (Ambiente externo de la empresa).. 51

3.2.1. Formulación de la estrategia (Misión, visión y valores) 52

3.2.2. Análisis del entorno general Refricerm Cía. Ltda. 53

3.2.3. Matriz de evaluación de los factores externos 60

3.3. Ambiente interno de la empresa 61

3.3.1. Evaluación de la cadena de valor 61

3.3.2. Cadena de Valor propuesta 64

3.3.3. Factores estratégicos de la empresa 66

3.3.4. Matriz de evaluación de factores internos 75

3.3.5. FODA 76

3.4. Objetivos 79

3.4.1. Objetivos Generales 79

3.4.2. Objetivos Específicos 79

3.4.3. Objetivos Estratégicos 79

VI. ANÁLISIS 80

VII. CONCLUSIONES 83

VIII. RECOMENDACIONES 85

IX. BIBLIOGRAFÍA 87

ANEXOS 91

Anexo 1: Balance General Refricerm Cia. Ltda. 92

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Industrias Priorizadas 15
Tabla 2: Industrias Estratégicas 16
Tabla 3: Actividades Financiables 17
Tabla 4: Empresas segun su tamaño 23
Tabla 5: Empresas por sectores de la economía 25
Tabla 6: Historico precios del petróleo 27
Tabla 7: Matriz de evaluación de factores externos 40
Tabla 8: Matriz de evaluación de factores internos 49
Tabla 9: Indicadores económicos Ecuador 53
Tabla 10: Historico de ventas Refricerm Cía. Ltda. 54
Tabla 11: Perfil del consumidor de Refricerm 56
Tabla 12: Historico de precios Refricerm Cía. Ltda. 58
Tabla 13: Matriz de evaluación de factores externos Refricerm Cía. Ltda. 60
Tabla 14: Analisis razones financieras Refricerm Cía. Ltda. 71
Tabla 15: Matriz de evaluación de factores internos Refricerm Cía. Ltda. 75

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Interacción empresa familia 8
Figura 2: Empresas segun su tamaño 22
Figura 3: Empresas por sectores de la economía 24
Figura 4: Modelo de planificación estrategica por David Fred 33
Figura 5: Modelo cinco fuerzas de Porter 40
Figura 6: Historico de ventas Refricerm Cia. Ltda. 42
Figura 7: Variación del precio del petróleo 54
Figura 8: Organigrama proceso de compra cliente final 55
Figura 9: Organigrama proceso de compras de cliente final 63
Figura 10: Organigrama proceso de compras a proveedores 63
Figura 10: Matriz FODA Refricerm Cía. Ltda. 77
Figura 11 Estrategias Matriz FODA Refricerm Cía. Ltda. 78

I. TEMA

IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA UNA PEQUEÑA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN DE INSUMOS INDUSTRIALES IMPORTADOS. CASO: REFRICERM CÍA. LTDA.

II. RESUMEN

Las PYMES *(Pequeñas y Medianas Empresas)* a nivel mundial, son instituciones dirigidas por sus dueños y carecen de una administración efectiva. La planificación estratégica en este tipo de empresas, no es considerada, por falta de conocimiento de los beneficios que pueden brindar a mediano y largo plazo. El siguiente trabajo tiene como finalidad presentar un plan estratégico para la empresa Refricerm, Cía. Ltda., realizando un estudio exploratorio el cual permitirá analizar la situación de la empresa, la misma que podrá ser utilizada como referencia para posteriores análisis de PYMES dedicadas a la distribución de insumos industriales importados. La elaboración de este plan estratégico consistirá en un análisis de sus fuerzas internas, externas y la formulación de la estrategia general de la empresa. El mundo ha empezado a sentir los efectos de la devaluación del precio del petróleo, especialmente los países dedicados exclusivamente a su explotación como el Ecuador; siendo está una de las principales causas para la crisis de liquidez del gobierno. Durante el año 2015, las empresas dedicadas a la comercialización de insumos industriales importados en el Ecuador se han visto afectadas por el aumento en los aranceles y aplicación de salvaguardias en sus productos de refrigeración y climatización.

Palabras claves: PYMES, planificación estratégica, Ecuador, insumos industriales, Refricerm Cía. Ltda.

III. ABSTRACT

SMEs *(Small or Medium Entreprise)* worldwide are institutions run by their owners. Often, they lack effective management. Strategic planning in these type of businesses is not considered because potential medium and long term benefits

are ignored. The main objective of this research is to present a strategic plan for the company Refricerm, Cía. Ltda. This company is dedicated to the distribution of imported industrial goods. The development of this strategic plan will consist of an analysis of its internal and external forces, as well as the formulation of the general strategy for the company. Nowadays, the world is expericing the effects of the oil crisis especially the countries that are dedicated exclusively to its exploitation, such as Ecuador. As a matter of fact the fall of oil prices are one of the main reasons of government's issues with liquidity and economic crisis. During 2015, companies working in the sector of industrial imported goods decreased their sales due to the increase in export taxes and fees applied to certain products.

Key words: SMEs, strategic planning, Ecuador, industrial goods, Refricerm Cía. Ltda.

IV. RÉSUME

Les PME sont au niveau mondial des entités dirigées par leurs propriétaires, ce qui empêche une administration efficace. Faute de connaitre les avantages qui peuvent être atteints à court et moyen terme grâce à la planification stratégique, cette dernière n'est pas prise en compte dans ce type d'entreprises. L'objectif de ce travail est de proposer un plan stratégique pour l'entreprise Refricerm, Cia. Ltd., qui appartient au domaine de la distribution de matériaux industriels importés. L'élaboration de ce plan stratégique sera composée d'un audit des forces et compétences internes et externes à l'entreprise, ainsi que d'une formulation de la stratégie. De nos jours la dévaluation du prix du pétrole se fait ressentir à niveau mondial et spécialement dans les pays producteurs comme l'Equateur, constituant ainsi la principale cause de la crise de fluidité économique supportée par le gouvernement. Tout au long de l'année 2015, les entreprises dédiées à l'importation de matériaux industriels ont vu leurs avantages décroitre à cause de l'augmentation des barrières à l'importation.

Mots-clés: PME, planification stratégique, Ecuador, matériaux industriels, Refricerm Cía. Ltda.

V. INTRODUCCIÓN

La globalización ha hecho que el sistema económico y administrativo cambie, exigiendo a las empresas un nivel cada vez más competitivo y un desarrollo constante de planes estratégicos que ayuden a tener más control de su entorno. Para que las empresas logren cumplir objetivos es importante el establecimiento de sus metas cuantificables, las cuales guían y permiten observar de una manera clara y transparente la situación que la empresa está atravesando o atravesará.

La comercialización de insumos industriales en el Ecuador es diversa, y no todas las empresas poseen el mismo cliente o se dedican al mismo sector de la economía. Las PYMES que comercializan insumos industriales importados, actualmente están siendo afectadas por las medidas arancelarias que el gobierno ha impuesto, afectando su desempeño a corto plazo. En el Ecuador las PYMES establecen sus negocios sin contar con los pilares básicos de una empresa como: misión, visión, objetivos, estrategias, etc. Cabe recalcar que los procesos que manejan las PYMES son informales y es necesario analizar el entorno en el cual la empresa se está desempeñando para no basarse simplemente en la experiencia. Las empresas dedicadas a la comercialización de insumos industriales en el Ecuador, mantienen una clientela fija y la mayoría tiene una estructura de pequeña empresa por miedo a la toma de decisiones.

Refricerm Cía. Ltda., es una empresa que ofrece sus servicios en el Ecuador por más de 30 años. La empresa no cuenta con las bases estructurales para la creación de una empresa como su misión, visión, objetivos, metas y estrategias. Es por esta razón que el presente trabajo de investigación tiene como hipótesis entender como las inciden las políticas arancelarias en el desempeño administrativo de Refricerm Cía. Ltda., y la necesidad de implementar un plan estratégico. Como primera instancia el trabajo de investigación expondrá un análisis de la situación interna y externa de la empresa, y finalmente establecerá directrices básicas para el establecimiento del plan estratégico. La evaluación de

este plan estratégico brindará información a los directivos de la empresa para analizar sus posibles riesgos y oportunidades.

En el capítulo uno, tiene como fin investigar como las políticas arancelarias han afectado al desempeño de las PYMES dedicadas a la distribución de insumos industriales en el Ecuador. Así como también las decisiones gubernamentales y políticas fiscales implementadas en el último gobierno han incidido en el desempeño de las actividades de dichas empresas en el mercado. Se ha tomado como caso la empresa Refricerm Cía. Ltda., ya que es una empresa tiene treinta años en la comercialización de dichos insumos en el Ecuador.

El segundo capítulo, tiene como objetivo demostrar cuales son los beneficios que puede aportar la planificación estratégica en una empresa a mediano y largo plazo. Mediante el modelo conceptual de planificación estratégica creado por David Fred, se realiza una recopilación de los elementos que deben ser utilizados necesariamente en la planificación estratégica para luego ser aplicados en Refricerm Cía. Ltda.

El tercer capítulo tiene la finalidad de crear un plan estratégico para la empresa Refricerm Cía. Ltda., como primera instancia se realizara un análisis externo e interno para obtener un panorama claro de la situación actual de la empresa. Además, se realizará el establecimiento de las bases empresariales: misión, visión, valores corporativos, y se utilizarán matrices de evaluación internas y externas, FODAS, etc.

La carrera de Multilingüe en Negocios y Relaciones internacionales (LEAI) ha formado estudiantes líderes multidisciplinarios con capacidad de análisis en la línea de investigación de administración de empresas. Es por eso que se escogió un tema de gestión de empresas, con el fin de desarrollar un plan estratégico y evaluar los resultados del mismo.

CAPÍTULO I

POLÍTICAS ARANCELARIAS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS INDUSTRIAS

1.1. PYMES

La mayoría de empresas constituidas en el Ecuador son PYMES, sin embargo sus dueños o accionistas no tienen claro su concepto y las oportunidades o desventajas que pueden adquirir en la creación de una PYMES. El propósito de este subtema es explicar el concepto de una PYMES familiar, su clasificación y cuáles pueden ser las ventajas y desventajas.

1.1.1. Concepto, clasificación y características

Para Anderson (1999), la empresa es una unidad económica que mediante la organización y coordinación de una serie de factores (capital y trabajo), busca obtener un beneficio en la producción y comercialización o prestando servicios en el mercado.

La diferencia de una empresa con otra institución de la sociedad radica en que es un conjunto de personas que trabajan juntas para cumplir un propósito en común es decir, un beneficio económico. De aquí nace su complejidad, debido que toda organización humana se basa en una construcción social, que a su vez genera cultura. La empresa además de tener objetivos de lucro, crea asociaciones de personas (sus trabajadores) con distintos matices culturales y psicológicos. Es por esta razón que una empresa no solo se tiene que analizar desde la parte económica o acumulación de patrimonio, sino también de las organizaciones que desarrollan conocimientos, cultura, valores profesionales y morales (Cleri, 2007, págs. 33-35).

Existen varios tipos de empresas, a continuación su clasificación:

- **Grandes:** Tienden a tener desde 200 trabajadores en adelante. Sus ventas anuales exceden los $5’000.000.

- **Mediana "B":** Son empresas que tienen de 100 a 199 trabajadores y sus ventas anuales están entre los "2' 000.000 a $5'000.000.

- **Medianas "A":** Son empresas que tienen de 50 a 99 trabajadores y sus ventas anuales están entre $1'000.000 a $ 2'000 0000.

- **Pequeña:** Son empresas que tienen de 10 a 49 trabajadores y sus ventas anuales están entre los $ 100.000 a $ 1'000.000.

- **Microempresas:** Son empresas que tienen de 1 a 9 trabajadores y sus ventas anuales son menores a los $ 100.000 (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC, 2013).

Las PYMES tal como su nombre lo expone es la agrupación de empresas pequeñas y medianas que pueden ser mercantiles, industriales o de otro tipo que poseen poca fuerza laboral y que a su vez registran ingresos empresariales moderados. Sin embargo el hecho de que sean PYMES tengan ingresos moderados no significa que su objetivo fundamental así como las grandes empresas sea un alto beneficio económico (Cleri, 2007).

"Las PYMES generalmente son: jóvenes, no controladas por otras empresas, de propiedad y gestión familiar" (Cleri, 2007).

Como su concepto lo explica las PYMES son empresas jóvenes, este factor hace que sean empresas volátiles e inestables; su conflicto principal es el choque de ideas que tienen entre sus fundadores y sus clientes. Estos son retos que ayudan a marcar la trayectoria de la empresa una vez que ha nacido.

Según Cleri (2007), la mayoría de empresas grandes nacen como PYMES, pero esto no significa que todas las empresas tengan ese ciclo de vida, la mayoría de empresas se mantienen como pequeñas durante algunos años. Saber por qué una empresa no pudo desarrollarse, tiene que ver con algunos factores para la evolución de la misma:

- Aspectos personales: No poder enfrentar la competencia, miedo a toma de decisiones.

- Aspectos operativos: Mejor manejo del negocio desde una estructura pequeña.

- Aspectos financieros: No hay recursos eficientes para invertir en crecimiento.

- Otros aspectos: Evolución no esperada del negocio, localización, poca demanda, falta de investigación del negocio, etc.

Estos aspectos nos indican que existirán entonces dos trayectorias diferenciadas, las primeras empresas que seguirán su ciclo (micro, pequeña, mediana, grande); y las segundas que se mantendrían como pequeñas empresas desde su nacimiento hasta su extinción. La falla para la ausencia de progreso en las PYMES está ligada con la "obsesión del crecimiento". La falta de meditación en la toma de decisiones de sus directivos hace que los aspectos anteriormente señalados sean los principales gestores del fracaso de la empresa. La ausencia de progreso en las PYMES está ligada con la "obsesión del crecimiento". La toma de decisiones sin previo análisis por parte de los directivos hace que los aspectos anteriormente señalados sean los principales gestores del fracaso de la empresa.

1.1.2. PYMES familiares

Se entiende por empresa familiar cuando un porcentaje de la propiedad está en manos de una o varias familias y sus miembros intervienen de manera activa en las decisiones en los ámbitos administrativos y de direccionamiento del negocio. De esta manera se puede entender que hay una estrecha relación entre la vida de la empresa y la vida o generación de la familia. En una empresa familiar podemos encontrar varios rasgos diferenciadores que permiten clasificar los tipos de empresas familiares que existen (Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España, 2008).

1. Propiedad familiar por grupo: Empresa que pertenece a un grupo familiar. A medida que van pasando los años, más generaciones se incorporan a la propiedad.

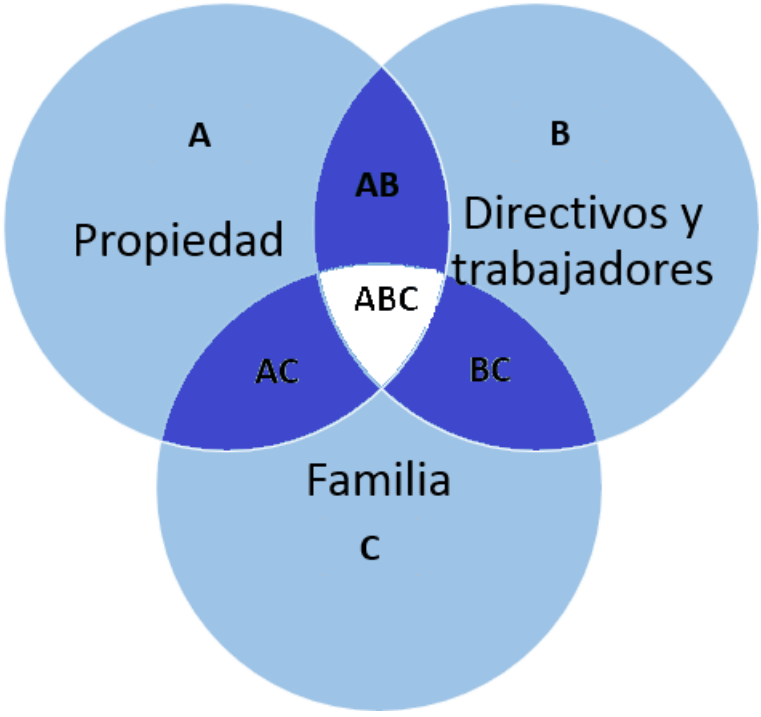
2. Dirección: Grupo familiar o integrante, es miembro activo de la junta de accionistas y a la vez participa en la gestión empresarial de la misma.

3. Vocación de continuidad: Transmisión de los valores empresariales propios de la familia.

Según Davis y Tagiuri (1982) la interacción entre la empresa y la familia, pueden darse diferentes posiciones entre los involucrados:

Figura 1

Interacción empresa familia



Fuente: Gobierno de España, Guía para la pequeña y mediana empresa familiar.

Elaborado por: María José Enríquez

- A: Personas con participación en la propiedad de la empresa.

- B: Directivos y empleados de la empresa.

- C: Miembros de la familia.

- AB: Empleados/ Directivos **NO** familiares con participación en la propiedad.

- AC: Familiares propietarios que **NO** trabajen en la empresa.

- BC: Familiares que trabajan en la empresa pero **NO** son accionistas ni propietarios.

- ABC: Empleados o directivos familiares con participación en la propiedad.

1.1.3. Ventajas y Desventajas de las PYMES familiares

Las ventajas competitivas de las PYMES familiares derivan de la relación íntima de la familia con la empresa, y las mismas reflejan valores como:

- Mayor grado de compromiso y dedicación: el dueño del negocio es empleado y directivo a la vez, necesita éxito y hace todo para lograrlo.

- Autentificación y reinversión: que busca como objetivo prever financieramente el futuro del negocio.

- Orientación al mercado: las empresas familiares son únicas en hacer sus procedimientos, las mismas se transmiten a sus generaciones.

- Mayor interés por sus clientes: Los dueños de empresas familiares aplican dentro del protocolo de atención al cliente valores de familia. Por esta razón es que tienen mayor interés por sus clientes, ya que son piezas claves para el crecimiento de la misma son parte de su familia.

Las PYMES familiares, a pesar de su desarrollo positivo este tipo de empresas duran alrededor de 25 años de vida con poca probabilidad de que el negocio tenga un heredero, gracias a la falta de conocimiento del negocio. Según

Fred NeuBauer y Alden G. Lank, solo el 5% y el 15% de las PYMES familiares tienen como sucesores a las segundas y terceras generaciones familiares.

En la actualidad las empresas familiares han incrementado el ingreso de la economía a escala mundial Las empresas familiares tienen un comportamiento diferente al resto de empresas corporativas que se desarrollan en el mercado. Sus ventajas y desventajas dependen de la visión y proyección que tenga su directiva para impulsar su negocio. Los accionistas de las empresas familiares tienden a compenetrar los intereses empresariales con los familiares, comprometiendo aspectos importantes de rendimiento y bienestar familiar. Para que las PYMES familiares progresen y aumenten su rentabilidad es necesario que conozcan sus fortalezas, ventajas competitivas, debilidades que pueden afectar a su negocio y también las debilidades de sus descendientes.

Los cuatro factores relevantes que pueden interpretarse como fortalezas y debilidades en las empresas familiares son:

1. Visión a largo plazo
2. Nepotismo
3. Sentimiento de propiedad
4. Estabilidad personal y seguridad

Sin duda la visión a largo plazo de una PYMES familiar es fundamental, pues está le permite enfocar todos sus recursos para una permanencia durante un largo periodo de tiempo en el mercado. El fundador o dueño siempre buscará que sus hijos y nietos sean herederos del negocio, por lo tanto busca que su negocio no solo sea rentable a corto sino a largo plazo. Las empresas corporativas no familiares, buscan generar utilidades a corto plazo. Las gerencias encargadas explotarán al máximo su utilidad en su periodo de tiempo hasta que llegue un nuevo director para su reemplazo (Gómez Villanueva, 2014).

Sin embargo, el hecho que las empresas familiares no equilibren la inversión a corto plazo también pone en peligro su rentabilidad, porque invertir en proyectos a corto plazo nos permite recolectar fondos para innovar las

inversiones a largo plazo. Desde este punto de vista las empresas familiares deben mantener un equilibrio en sus inversiones ya que estas pueden arriesgar no solo su rentabilidad sino también la operación de la misma a corto o mediano plazo.

El Nepotismo en una familia es un factor más importante de análisis, pues el mismo nos puede dar fortalezas pero también una gran lista de debilidades que comprometen el tiempo de vida de la empresa. Las empresas familiares por su estrecha relación entre sus miembros resaltan valores como la confianza, comunicación positiva, libertad de acción y decisión. Los mismos que pueden hacer que sus procesos internos como empresa sean fáciles y menos burocráticos. Además la estrecha relación entre sus miembros denota una armonía de trabajo que es reflejada en sus clientes, está se convierte en una ventaja competitiva frente a otras empresas puesto que su servicio al cliente es bueno y eficiente. Lo más difícil de cimentar en una empresa son las relaciones afectuosas, cordiales y de respeto entre sus trabajadores, es por eso que las empresas familiares ofrecen un clima laboral en el cual triunfa el logro familiar más que el del individuo (Ginebra, 2005).

Por otro lado, el hecho que una empresa sea familiar nos da entender que gran parte de sus trabajadores serán miembros de su familia, quienes pueden carecer de competencias intelectuales que ayuden al beneficio de la empresa. Esto sin duda es un riesgo porque compromete el desarrollo de la misma por decisiones paternalistas y no tener un enfoque empresarial. Si bien un objetivo es que la empresa sea una herencia para sus futuras generaciones, no debe existir el sesgo de solo tener miembros familiares que carecen de habilidades profesionales para desempeñar el trabajo, la mala toma de decisiones puede comprometer el éxito del negocio (Gómez Villanueva, 2014).

El sentimiento de propiedad tiende a estar presente en las empresas familiares, puesto que la empresa es un recurso integro familiar y el fruto de ese trabajo lo disfrutan sus generaciones. El compromiso de sacarlo adelante y generar utilidad es inevitable, para generar ingreso fijo, el beneficio familiar es el principal objetivo. Sin embargo ese sentido de propiedad puede ser contraproducente para las empresas familiares, puesto que muchas empresas están

enfocadas en un autoritarismo y no en un liderazgo. "Es mi empresa y la manejo a mi manera" es el error más grande que tienen las PYMES familiares y no familiares, puesto que este estilo de liderazgo basado en el poder impide el análisis del manejo de la empresa, planificación estratégica y adicionalmente puede romper la armonía empresarial y familiar (Ginebra, 2005).

Por último la estabilidad personal o seguridad hace referencia a la elevada rotación de personal. Generalmente las empresas privadas capacitan a su personal para trata de incrementar su intelecto y sacar fruto de ello en determinadas áreas de la empresa (Godoy Ruiz, 2011). Sin embargo, no existe la seguridad de que el trabajador permanezca para siempre en la empresa y si se ha invertido en su crecimiento profesional es decir maestrías, cursos profesionales o viajes, esta inversión se vuelve obsoleta para el negocio puesto que ese conocimiento va a migrar. En las empresas familiares sus miembros tienen mayor lealtad al negocio puesto que sus valores corporativos son el reflejo de una armonía laboral. Si es un empleado motivado, satisfecho tendrán mayor productividad y hará que sus planes de trabajo en la empresa sean permanentes (Gómez Villanueva, 2014).

Por otro lado también puede causar en los miembros de la familia una seguridad mal enfocada ***"Es mi empresa, nunca me van a despedir"*** lo que causa que la productividad y el valor que esa persona puede dar a la empresa es nulo (Ginebra, 2005).

1.2. Políticas Arancelarias

Las reformas de los gobiernos inciden en el marco de las políticas arancelarias, fiscales y gubernamentales. Todas las empresas a nivel mundial cumplen con los requerimientos y estatutos del gobierno vigente, quienes además pueden establecer políticas que beneficien o dificulten al sector empresarial. A continuación se encuentra una recopilación de las políticas arancelarias, gubernamentales y fiscales del gobierno de Rafael Correa Delgado, y sus incidencias en las PYMES en el Ecuador.

1.2.1. Políticas Gubernamentales

Matriz Productiva

A partir del año 2007, el economista Rafael Correa Delgado asumió la presidencia del Ecuador. Entre sus proyectos presidenciales se encontraba uno de los más importantes que fue la renovación de la Matriz Productiva. Su razón fue fundamentada en que el Ecuador es un país reconocido estrictamente como principal exportador de materias primas en el mercado internacional, las mismas que se convierten en producto final con mayor valor agregado. Este antecedente ha provocado que la economía ecuatoriana tenga un intercambio minoritario comparado con el mercado internacional. Es por esto que el proyecto presidencial busca impulsar la producción nacional y exportar un producto final con valor agregado, este cambio permitirá:

- Nuevos esquemas de generación, distribución y redistribución de la riqueza.
- Reducción de la vulnerabilidad de la economía ecuatoriana.
- Eliminación de inequidades territoriales.
- Incorporación de nuevos actores en el desarrollo de mercado.

La transformación de la matriz se dará en diferentes ejes estratégicos tales como:

1. Desarrollo de las industrias estratégicas: (refinería, astillero, petroquímica, metalurgia y siderúrgica) y la introducción de actividades productivas no consideradas antes (maricultura, biocombustibles).

2. Incorporación de tecnología en los procesos productivos de biotecnología (bioquímica y biomedicina).

3. Sustitución selectiva de importaciones con bienes y servicios que actualmente ya se produzcan en el mercado ecuatoriano (industria farmacéutica y tecnología (software, hardware y servicios informáticos)

4. Fomentar las exportaciones de productos nuevos que contengan mayor valor agregado y ampliar los destinos internacionales de nuevos productos (alimentos frescos y procesados, confecciones, calzado y turismo).

En resumen la renovación de la matriz productiva busca incentivar la industria nacional y cambiar el rol del Ecuador en el mercado internacional. Sin embargo la transformación altera no solo la organización de la producción sino también las relaciones sociales que interactúan con estos procesos. Para que exista un correcto desempeño de las nuevas áreas de concentración y estrategia se han creado normativas contenidas en del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones, así como en la Ley Orgánica de Educación Superior. En ellos se describen el marco de desarrollo en el cual el estado no solo proporciona incentivo fiscal, sino también incentivos que potencien su desempeño tales como educación, salud infraestructura, conectividad y servicios básicos. Además, promueve reglas claras que protegen la participación de empresas, consumidores y pequeñas y medianas empresas (PYMES), proporcionando reglas claras y justas (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades, 2012).

Respecto a la infraestructura, se han hecho fuertes inversiones en lo que respecta a educación pública, como educación básica, desarrollo científico, conectividad y telecomunicaciones; y carreteras y energía renovable. La lógica de la planeación es a mediano y largo plazo, alcanzando sin embargo sus objetivos en el menor tiempo posible para poder brindar al Ecuador un nuevo hacer comercio y negocios.

El proyecto ha priorizado 14 industrias y ha identificado alrededor de 5 industrias estrategias que pueden abrir nuevos mercados internacionales en el ecuador.

Tabla 1

Industrias Priorizadas

Sector	Industria
Bienes	Alimentos frescos y procesados
	Biotecnología (bioquímica y biomedicina)
	Confecciones y calzado
	Energías renovables
	Industria farmacéuticas
	Metalmecánica
	Petroquímica
	Productos forestales de madera
Servicios	Servicios ambientales
	Tecnología (software, hardware y servicios informáticos)
	Vehículos, automotores, carrocerías y partes
	Construcción
	Transporte y logística
	Turismo

Fuente: SENPLADES, Transformación de la Matriz Productiva.

Elaborado por: María José Enríquez

Tabla 2

Industrias Estratégicas

Industria	Posibles bienes o servicios	Proyectos
Refinería	Metano, butano, propano, gasolina queroseno, gasoil	- Proyecto Refinería del Pacifico
Astillero	Construcción y reparación de barcos, servicios asociados.	- Proyecto implementación de astillero en Posorja
Petroquímica	Urea, pesticidas, herbicidas, fertilizantes, foliares, plásticos, fibras sintéticas, resinas	- Estudios para la producción de urea y fertilizantes nitrogenados. - Planta Petroquímica básica
Metalurgia (cobre)	Cables eléctricos, tubos, laminaciones	- Sistema para la automatización de actividades de catastro seguimiento y control minero, seguimiento control y fiscalización de labores a gran escala.
Siderúrgica	Planos, largos	- Mapeo geológico a nivel nacional a escala 1: 100.000 y 1: 50.000 para las zonas de mayor potencial geológico minero.

Fuente: SENPLADES, Transformación de la Matriz Productiva.

Elaborado por: María José Enríquez

FONDEPYME

El Ministerio de Industrias y Productividad (MIPRO), lanzó en el 2011 un programa denominado FONDEPYM, que tiene como principal objetivo mejorar la competitividad y productividad de las MIPYMES. Este programa tiene como iniciativa principal brindar un servicio de desarrollo empresarial por medio de programas, capacitaciones de identificación, evaluación de sus planes de negocio y ayuda financiera. Adicional a esto el programa busca que las MI individuales o asociativas puedan tener acceso a los mercados nacionales y entren a los mercados internacionales con oferta exportable ecuatoriana, de esta manera en el mercado local habrá una sustitución de importaciones que impulsará a consumir el bien nacional.

El programa es para incentivar inicialmente a todas las micro, pequeñas y medianas empresas preferentemente de las áreas rurales del Ecuador. Además el programa ofrece un co-financiamiento (fondos no reembolsables) a aquellos proyectos que no estén en condiciones de pagar un crédito. Las actividades financiables son las siguientes:

Tabla 3

Actividades Financiables

Mejoramiento	Innovación	Desarrollo de Porveedores	Desarrollo de Franquicias	Acceso a Mercados
- Asociatividad	- Maquinaria y Equipos (solo asociaciones)	- Maquinaria y Equipos (solo asociaciones)	- Desarrollo de Franquicias	- Comercialización
- Asistencia Tecnica	- Transferencia de Tecnología	- TICs	- Desarrollo de manuales y procesos	- Prospectiva de Mercados
- Sistemas de Gestión de Calidad	- Capacitación y entrenamiento tecnico	- Desarrollo de proveedores	- Analisis de mercado	- Promoción Comercial
- Transferencia Tecnologica	- Desarrollo de nuevos productos	- Desarrollo de nuevos productos	- Desarrollo de marca	- Desarrollo de imagen corporativa
- Manejo y Optimización de Residuos	- I+D	- Desarrollo de nuevos empaques		- Export Audit
				- Registros

Fuente: FONDEPYME, www.industrias.gob.ec

Elaborado por: María José Enríquez

Ferias Inversas

El programa de ferias inversas es una incitativa del Ministerio de Industrias y Productividad el cual brinda la oportunidad a MI productoras de bienes y servicios de responder a la demanda del sector público y privado, para de esta manera implementar la sustitución estratégica de importaciones. Esta iniciativa busca implementar estrategias de ganar - ganar, para que así el sector público y privado consuma bienes y servicios exclusivamente de producción nacional. De esta manera se propende la generación de oportunidades en el mercado.

Los beneficios para las MI productoras se concretan a través de la realización de negociaciones mediante reuniones planificadas. Las mismas se

promueven en contacto entre empresarios, instituciones y organizaciones que desean establecer vínculos o alianzas estratégicas. Los sectores en los cuales se busca una principal intervención son:

- Alimentos frescos y procesados
- Textil
- Cuero y calzado
- Vehículos Automotores, carrocerías y partes.
- Cadena agroforestal sustentable y sus productos elaborados
- Energías renovables (bioenergías y alternativas)
- Productos farmacéuticos y químicos
- Metalmecánica
- Software

1.2.2. Política Arancelaria

El Ecuador a finales del 2014 y comienzos del 2015 no solo experimento el aumento de importaciones desde países extranjeros, sino que también dejo de percibir divisas por la baja de los precios del petróleo, motivo por el cual la dolarización pudo haber sido insostenible si no se tomaban medidas correctivas para tener un manejo prudente del sector externo.

Desde diciembre del 2014, el gobierno ecuatoriano como primera instancia quiso aplicar una salvaguardia cambiaria a favor de la economía nacional. La misma que imponía un impuesto a los productos provenientes desde Colombia y Perú que superaba al 21% y al 7% dependiendo la categoría del bien. La salvaguardia cambiaria fue propuesta por la devaluación del peso colombiano y sol peruano, afectando de esta manera la competencia en los mercados comerciales. Los productos de origen colombiano y peruano ingresaban al Ecuador a precios menores a los de la producción nacional, generando un aumento en las importaciones y afectando la liquidez nacional. La devaluación del peso colombiano vs el dólar americano llego al 25% (1, 872 pesos en Junio – 2,340 en diciembre 2014), de la misma manera el sol peruano tuvo una depreciación del 5,4% (2,79 soles y 2,95%) (Ministerio de Comercio Exterior, 2014)

Sin embargo, después del profundo análisis de la balanza de pagos que proporcionaba cifras negativas se propone “salvaguardia por balanza de pagos”, la misma que reemplazaría a la “salvaguardia cambiaria”, con el fin de equilibrar la balanza comercial ecuatoriana. Esta medida tiene un mínimo impacto sobre el aparato productivo nacional e impulsaría la producción nacional a innovar sus tecnologías y a renovar sus procesos productivos. Las categorías de bienes a las cuales se les aplicarían estas medidas son:

1. Materias Primas y bienes de capital.
2. Artículos de Higiene personal y uso en el hogar.
3. Medicinas y equipo médico.
4. Repuestos de vehículos.
5. Combustibles y lubricantes.
6. Importaciones por correo rápido o Courier y menaje de casa.

Las salvaguardías impone aranceles del 5% al 45% a 2,800 partidas arancelarias dentro de las partidas clasificadas, entre estas se encuentran los equipos de refrigeración industrial, los mismos que ya grababan un arancel del 15%. Con esta medida el aracel se incrementa en un 5%, es decir un total a pagar del 20%. Contrariamente, que el gobierno ha manifestado el aumneto de aranceles como medida temporal, el impacto causado a los comerciantes de este mercado provoca que los mismos busquen manera ilicitas de conseguir los productos sin el arancel (mediante el trafico con la frontera Colombiana) (Ministerio de Comercio Exterior, 2014).

1.2.3. Política Fiscal

El Ecuador es un estado democrático en el cual en sus últimos 33 años se han implementado alrededor de 51 reformas tributarias y 10 de ellas se han implementado en el último gobierno de Rafael Correa, que está enfocado en el manejo de la política fiscal por medio de:

- **Ahorro e inversión:** Buscan incentivar los instrumentos de ahorro o las decisiones de inversión productiva, como la reinversión de utilidades o el establecimiento de nuevas actividades productivas.

- **Política Productiva y empleo:** Buscan incentivar determinadas decisiones que diversifican la productividad y nuevos patrones de especialización, así como la generación de empleo estable y de calidad.

- **Política Justicia Redistributiva / Equidad:** Busca la redistribución y la equidad tributaria que consagra la Constitución. Especialmente orientada a los actores más sensibles de la economía (personas ancianas y/o discapacitadas, por ejemplo) o a productos de la canasta básica.

- **Política Provisión de Bienes y Servicios Públicos:** Busca el acceso a bienes y servicios públicos baratos, y que juegan un papel importante para alcanzar una inclusión efectiva (Pérez Bustamante y Ponce - PBP, 2015)

Según la Resolución No. NAC-DGERCGC15-00509 del Servicio de Rentas Internas (SRI), que contiene las "Normas para el tratamiento tributario del impuesto a la renta sobre dividendos distribuidos por sociedades residentes en el país o establecidas en el Ecuador a favor de personas naturales y sociedades", explica lo siguiente:

La Resolución señala que cuando una sociedad residente o establecida en el Ecuador distribuye dividendos calculados después del pago del impuesto a la renta, debe aplicar las siguientes reglas:

- Si la sociedad que distribuye sus dividendos ha omitido su deber de informar sobre su composición societaria: el dividendo estará gravado y sujeto a retención en la proporción pertinente.

- Si se distribuye dividendos a favor de una sociedad residente o establecida en el extranjero, no ubicada en paraíso fiscal, jurisdicción de menor imposición o régimen fiscal preferente:

- Cuyo beneficiario efectivo sea una persona natural residente en el Ecuador: el ingreso por dividendos está gravado y está sujeto a retención en la proporción pertinente.

- Cuyo beneficiario efectivo sea no residente en el Ecuador: el ingreso por dividendos está exento y no está sujeto a retención.

- Si se distribuye dividendos a favor de una sociedad residente o establecida en un paraíso fiscal, en una jurisdicción de menor imposición o en un régimen fiscal preferente, el ingreso por dividendos está gravado y está sujeto a retención.

- Si se distribuye dividendos a favor de una sociedad residente o establecida en el Ecuador, el ingreso por dividendos está exento y no está sujeto a retención, aún en el caso de que el beneficiario efectivo sea residente en Ecuador.

- Si se distribuye dividendos directamente a favor de una persona natural residente en el Ecuador, el ingreso por dividendos está gravado y está sujeto a retención. La persona natural deberá consolidar el dividendo con su renta global, declarar y pagar el impuesto sobre la totalidad de sus ingresos.

Si se distribuye dividendos a favor de una persona natural no residente en el Ecuador, el ingreso por concepto de dividendos está exento y no está sujeto a retención (Pérez Bustamante y Ponce - PBP, 2015). Según analistas de la revista Líderes estas reformas han causado la polarización de la percepción de los actores económicos. El gremio de los empresarios ha sido el que más ha presentado su negativa, al exponer que esta tributación ha sido excesiva y de acuerdo a estudios del gremio privado, la autoridad tributaria se está beneficiando de la recaudación, dejando atrás la generación de empleo y actividad productiva del sector privado (Revista Lideres, 2015).

1.3. Pequeñas y medianas empresas de comercio industrial en el Ecuador

El objetivo de este subtema es analizar la clasificación que tiene Refricerm Cía. Ltda., de acuerdo a su composición como empresa, entender como fue el origen de la empresa, su objeto de negocio y cuáles son los inconvenientes que han surgido en sus treinta años de experiencia.

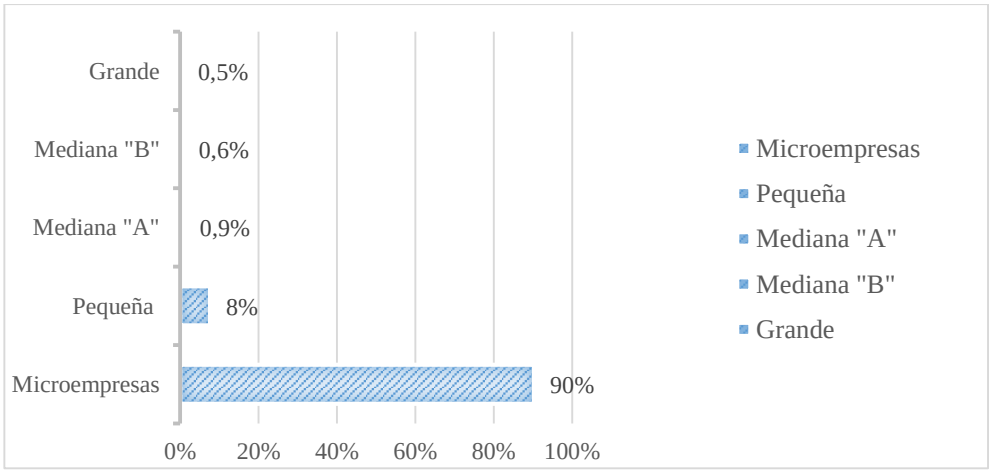
1.3.1. PYMES en el Ecuador

Las empresas familiares son la base del sistema económico, en el Ecuador generalmente la composición de las microempresas y las PYMES son de origen familiar. El 90% de las empresas constituidas en el Ecuador son constituidas por familias, las cuales aportan de manera positiva al incremento del PIB y a su vez generan plazas de trabajo.

Según el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) existen alrededor de 810. 272 empresas registradas hasta el año 2013. Entre las cuales el 90% (731.761) son microempresas, el 8% (61.798) son pequeñas empresas, el 0.9% (7.582) son Mediana "A", el 0.6% (5.248) son Mediana "B", el 0.5% (3.883) son Grandes empresas.

Figura 2

Empresas segun su tamaño



Fuente: INEC, Directorio de empresas y establecimientos

Elaborado por: María José Enríquez

Tabla 4

Empresas segun su tamaño

Tipo de Empresas	No. Empresas	%
Microempresas	731.761	90%
Pequeña	61.798	8%
Mediana "A"	7.582	0.9%
Mediana "B"	5.248	0.6%
Grande	3.883	0.5%
Total	**810.272**	**100%**

Fuente: INEC, Directorio de empresas y establecimientos

Elaborado por: María José Enríquez

Las PYMES, es el conjunto de pequeñas y medianas empresas que de acuerdo a su volumen de ventas, capital social, cantidad de trabajadores y su nivel de producción o activos presentan características propias de este tipo de entidades económicas. Las actividades económicas en las que más se destacan de las PYMES en Ecuador son: el comercio al por mayor y al por menor; agricultura, silvicultura y pesca; industrias manufactureras, construcción, transporte, almacenamiento y comunicaciones; Bienes inmuebles y servicios prestados en la empresa; Servicios comunales, sociales y personales (Servicio de Rentas Internas - SRI, 2015).

En el Ecuador las empresas se encuentran clasificadas de acuerdo a su sector económico, las cuales corresponden a un nivel agrupado de actividades económicas:

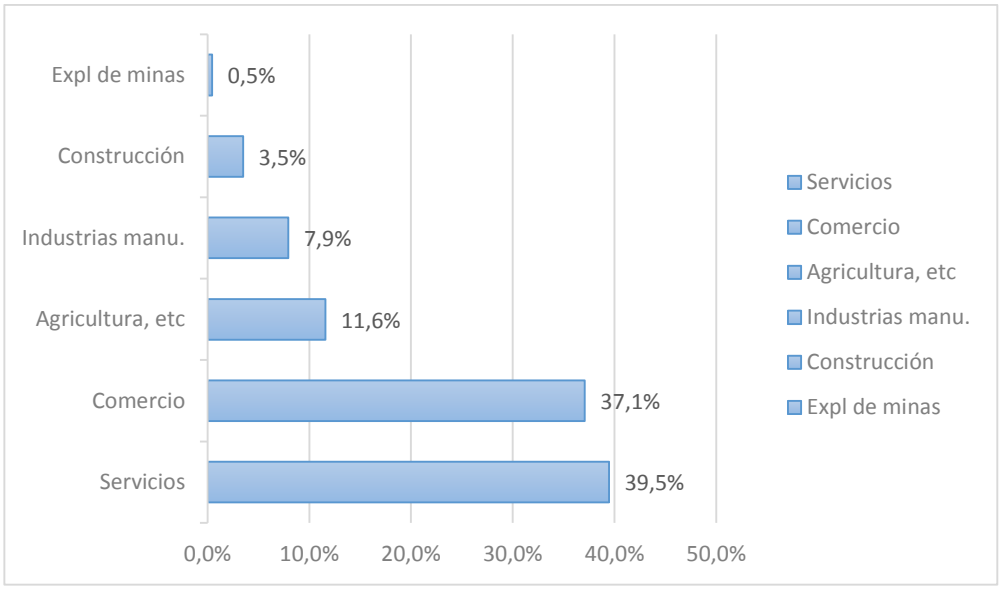
- **Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca.**
- **Explotación de minas y canteras.**
- **Industrias manufactureras.**
- **Comercio.**
- **Construcción.**

- **Servicios:** (suministro de energías, distribución de agua, transporte, alojamiento, información financieras, inmobiliarias, científico técnico, administrativos, administración pública, enseñanza, salud, artes y otros servicios).

De acuerdo a esta clasificación el 39.5% de las empresas (319.704) se dedican a brindar servicios, el 37.1% (300.440) se dedican al comercio, el 11.6% se dedican a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca, el 7.9% (64.258) se dedica a la industria manufacturera, el 3.5% (28.395) se dedica a la construcción y el 0.5% (3.704) a la explotación de minas.

Figura 3

Empresas por sectores de la economía



Fuente: INEC, Directorio de empresas y establecimientos

Elaborado por: María José Enríquez

Tabla 5

Empresas por sectores de la economía

Sector Económico	Nro. Empresas	%
Servicios	319.704	39.5%
Comercio	300.44	37.1%
Agricultura, etc.	93.771	11.6%
Industrias manu.	64.258	7.9%
Construcción	28.395	3.5%
Expl. de minas	3.704	0.5%
Total	**810.272**	**100%**

Fuente: INEC, Directorio de empresas y establecimientos

Elaborado por: María José Enríquez

1.3.2. Antecedentes Refricerm Cía. Ltda.

Refricerm Cía. Ltda., es una empresa dedicada a la distribución de insumos industriales[1] en el Ecuador. La empresa fue constituida en 1985 por el Ingeniero Luis Fernando Enríquez, en los primeros años de vida la empresa estaba enfocada en la distribución de equipo de refrigerantes. A partir de 1999 gracias a la dolarización la empresa aumenta su línea de negocio hacia equipos, ventiladores, motores e insumos industriales necesarios para el abastecimiento de las industrias en el Ecuador. Desde hace 30 años, la empresa emprende o comienza con la comercialización y distribución de insumos industriales teniendo como meta de negocio la venta, sin previo establecimiento de un plan estratégico que establezcan la misión, visión, objetivos y estrategias puntales que guíen el desarrollo y crecimiento de la compañía (Enríquez, 2015).

La estructura laboral de la empresa cuenta con un gerente, un contador y un vendedor. Dentro de la empresa se maneja las ventas de piezas o repuestos industriales y por otro lado los equipos de refrigeración industriales (motores, ventiladores, compresores, etc.). El gerente está encargado de realizar la importación de los equipos de refrigeración industrial, así como también de administrar la cartera, caja chica y transportar la mercadería a los clientes. El

[1] Son bienes consumibles utilizados en el proceso productivo de otro bien en el sector industrial.

vendedor se encarga de la atención al cliente final y venta de piezas o repuestos industriales. Finalmente, el contador se encarga del buen manejo contable, ingreso de facturas, balances de la empresa, tramites de SRI y realiza las funciones de recursos humanos. La empresa no cuenta con un código de conducta, reglamento interno, políticas de pago, y las funciones de trabajo de sus empleados no se encuentra bien distribuidas de acuerdo a su puesto (Enríquez, 2015).

Las ventas de la empresa en el periodo fiscal 2013 fueron de $ 402 199 97 incrementando en un 78% en el año 2014, tomando en cuenta que las importaciones de equipos de refrigeración industrial grababan un arancel del 5%. Los principales clientes de la empresa son: PetroAmazonas, Andes Petroleum Ecuador Ltda., Consorcio Petrolero Bloque 17, Consorcio Petrolero Bloque 16, Supermaxi y Productos Juris. Los productos con mayor salida son los relacionados con aire acondicionado: tipo Split, tipo ventana y tipo paquete; Compresores para aire acondicionado: tipo scroll, tipo rotativo y tipo pistón, gases de refrigeración y repuestos para la refrigeración industrial (Enríquez, 2015).

1.3.3. Inconvenientes actuales en base a las políticas gubernamentales, arancelarias y fiscales a Refricerm Cía. Ltda.

El año 2015 para el Ecuador tuvo un escenario de varias dificultades en financiamiento público, falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo que comenzó desde el segundo semestre del 2014, los precios del petróleo determinaron una marcada tendencia a la baja gracias a:

1. La robustez del dólar americano el cual permite que los EUA tenga un impacto positivo en su economía gracias a la baja de precios de petróleo importado lo cual abasteció su demanda.

2. Baja de los precios de petróleo para Asia y Estados Unidos por parte de Arabia Saudita.

3. El gas con el paso de los años se ha convertido en un fuerte competidor para el petróleo. Las ventajas que tiene frente al petróleo es que es un

producto menos contaminante y su producción ha aumentado a nivel mundial (Banco Central del Ecuador, 2014).

Tabla 6

Historico precios del petróleo

CRUDO WTI			
Precio	2013	2014	2015
Min	92.8	53.3	45.1
Max	100	69	46.7
Promedio	97.9	59.1	45.9

Fuente: BCE, Reporte del Sector petrolero

Elaborado por: María José Enríquez

Los niveles de crecimiento no se mantuvieron comparado con años anteriores, el PIB cerró el año con 3,7% y con índice inflacionario del 3.6%. Adicional a esto la aplicación de las salvaguardias por balanza de pagos, causaron un temor a la inversión en las pequeñas y medianas empresas, ya que su ingreso principal proviene de la importación de sus productos (Banco Mundial, 2015).

El 90% de las empresas ecuatorianas son de tipo familiar, lo que quiere decir que las consecuencias de la baja de los precios del petróleo, salvaguardas por balanzas de pagos y falta de liquidez del estado, han afectado a este porcentaje empresarial (Tapia, 2015).

El 2015 para Refricerm Cía. Ltda., fue un año en el cual la empresa mostró ausencia de liquidez en cartera, debido a las deudas no canceladas por sus clientes quienes en su mayoría son petroleras y varias entidades del Gobierno ecuatoriano. Las ventas de la empresa en el año 2014 fueron $ 425,818.10 y cerro el 2015 con $ 231,464.12. La implementación de la salvaguardia por balanza de pagos hizo que la empresa reduzca la adquisición de productos de equipos de refrigeración industrial pues grababan un total de 20% de arancel al momento de realizar las importaciones. En el ecuador no existe producción nacional de equipos de refrigerantes, el 90% de los equipos de refrigeración industrial en nuestro país son

importados lo cual no permite que los comerciantes de estos puedan establecer alianzas o adquirir beneficios de los programas de gobierno que buscan impulsar la producción nacional (Enríquez, 2015).

En este capítulo, se hizo un análisis de de las políticas arancelarias, gubernamentales y fiscales y como estas inciden en el resultado de desempeño de las PYMES en el Ecuador. Además se esclarece el concepto, clasificación y características que poseen las PYMES familiares y cuáles son sus ventajas y desventajas frente a la gestión empresarial.

CAPÍTULO II

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

2.1. Introducción a la planeación estratégica

El siguiente subtema pretende explicar la importancia de la planeación estratégica y la razón por la cual las empresas deberían plantearla dentro de su esquema de negocio.

2.1.1. Concepto y características de la Planeación Estratégica

La Planeación estratégica surge de varios estrategas que han evolucionado su significado de acuerdo a la época y a la situación por la cual atraviesa la empresa. El concepto de la planeación estratégica fundamentado en los negocios nace con Von Neuman y Morgenstern, quienes estructuran los pasos que debe seguir una empresa en diferentes situaciones o adversidades. Más tarde en 1962 Alfred D. Chandler, analiza bajo el comportamiento de empresas de la época (General Motors, Sears, Chevron Co y DuPont) la definición estratégica y los parámetros que las empresas deben desarrollar con el objetivo de optimizar recursos para alcanzar metas organizacionales. Los pasos esenciales para la ejecución de la planeación es definida por Mintzberg en 1992, quien considera que la planeación estratégica puede ser desarrollada como un plan de acción, maniobra, patrón, posición y/o perspectiva (Delgado, 2012).

Con el paso de los años el concepto ha variado y se ha reestructurado por los cambios constantes en el mundo, producidos por la globalización y la desigualdad del manejo de las políticas mundiales. La importancia de la globalización se atribuye al manejo que esta ejerce sobre el mercado y sus consumidores, la demanda, la oferta de nuevas tecnologías y preferencias.

El concepto de la planeación estratégica es genérico y se entiende como: *‘‘el proceso en el cual se declara la visión, la misión, los valores de una empresa, también el análisis de su situación interna como externa y el establecimiento de*

objetivos a largo plazo. Además, permite a los directivos de las empresas la toma de decisiones en la unidad empresarial, procesamiento y análisis de la información con el fin de lograr altos niveles de competitividad y desarrollo".

La planeación estratégica requiere ser examinada cada cierto periodo de tiempo para implementar cambios necesarios conectados con todas las aéreas afectadas de la empresa (David, 2003).

2.1.2. La necesidad de la planeación estratégica en las PYMES

La mayoría de PYMES fueron creadas como herramientas de subsistencia familiar, sus dirigentes prestaban más atención a lo inmediato, más no al enfoque a largo plazo. Con el paso de los años y la evolución de los procesos administrativos, globalización y enfoque de los negocios, muchas PYMES han incorporado procesos y conceptos que les permite proyectarse a largo plazo con mejores expectativas (América Economía, 2013).

Durante el 2015, el crecimiento de la economía en la región latinoamericana se empieza a desacelerar por la caída de los precios del petróleo, la crisis mundial y el déficit de exportaciones en la balanza de pago. Según la CEPAL (2015), en américa latina el 99% de las empresas son PYMES y las mismas generan 67% de empleo en la región. Sin embargo, su participación en el PIB de la región se encuentra limitado y se pronostica que baje 2.2% a 1%. Las PYMES en su mayoría tienen un aislamiento en su capacidad productiva y especialización, ya que son empresas pequeñas sin mucho capital ni recursos. Los principales obstáculos que tienen son el acceso a financiamiento, la ausencia de gestión administración y la falta de regulación de impuestos y tarifas.

Además, la competencia en todos los sectores de la economía se encuentra en constante preparación e innovación, a medida que va pasando el tiempo es más difícil encontrar nichos de mercado en los cuales una empresa pueda desenvolverse. Bajo este contexto Los dirigentes de PYMES familiares y no familiares deben prepararse para enfrentar las situaciones actuales y a realizar un análisis extenso de la situación interna como externa que afecta a su entorno.

Incorporar planes estratégicos a las PYMES puede brindar beneficios a largo plazo y aumentar su nivel de competitividad. Actualmente el mundo está sufriendo una crisis en la cual las empresas deben responder a todos los posibles obstáculos que se presenten a nivel gubernamental e internacional y no dejarse influenciar únicamente por la experiencia ya que no son herramientas certeras para los contratiempos del futuro.

La razón fundamental para realizar una planeación estratégica va a depender siempre del tipo de empresa, la situación económica-financiera que esta maneje y la madurez del negocio. La planeación estratégica es beneficiosa y estrictamente importante en una empresa, permitiéndole ser proactiva al definir su propio futuro.

Beneficios de la planeación estratégica:

- **Planteamiento de estrategias:** por medio del uso de un abordaje más sistemático, lógico y racional a la elección de la estrategia.

- **La comunicación:** A través de este medios los empleados y directivos participan y aportan con ideas para hacer más eficaces los procesos.

- **La comprensión y compromisos:** Cuando los directivos y empleados entienden lo que la empresa hace y los motivos, se comprometen a apoyarla ya que se sienten parte de ella. El compromiso se establece cuando el trabajador entiende el vínculo entre su compensación y el rendimiento de la empresa.

- **Otorgamiento de poder:** Es el acto de estimular la eficiencia de los empleados, motivándolos y recompensándolos por su inclusión en la toma de decisiones, iniciativas y propuesta de ideas nuevas.

Básicamente los beneficios de la planeación estratégica son más eficaces cuando existe una cooperación y comunicación de los gerentes de línea con los trabajadores de niveles inferiores. Este es un proceso en el cual el aprendizaje,

ayuda, educación y apoyo, brindan una perspectiva más amplia de las decisiones y asegura el compromiso para beneficio del empleado y la empresa (David, 2003).

2.1.3. Modelo conceptual de la planificación Estratégica

Un modelo conceptual de planificación estratégica es una idea general o un esquema del proceso que se obtiene a partir de la generalización de particularidades. Existen varios modelos de planificación estratégica y en su mayoría según sus autores David, Goodstein y Nolan coindicen con las tres etapas fundamentales para su funcionamiento (Luna, 2011).

- **Formulación**, que consiste en desarrollar la misión y visión, identificar las oportunidades y amenazas externas que pueda tener el negocio, reconocer sus fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, crear estrategias alternativas y crear estrategias particulares a futuro. Básicamente está primera etapa de la planificación estratégica busca esclarecer el panorama a largo plazo, definiendo que decisiones tomar poniendo en una balanza la situación actual y el rendimiento real de la empresa.

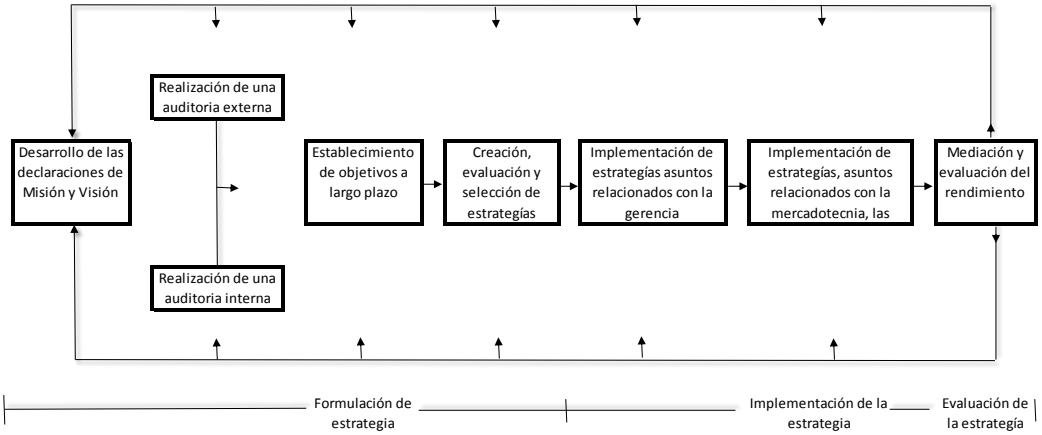
- **Formulación de estrategias**, depende de la organización que la empresa pudiese tener en referencia a sus objetivos anuales, creación de políticas claras y respetadas, que motiven a sus empleados; y que exista una correcta asignación de recursos para dar viabilidad a las estrategias planteadas. Las estrategias son la base fundamental de las ventajas competitivas a largo plazo, el respectivo análisis debe ser investigado puesto que las mismas pueden tener consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en una empresa. En esta etapa denominada “acción”, en la cual se mueve recursos personales y monetarios para aplicar las estrategias, es recomendable que los directivos de las empresas comprendan en su totalidad las consecuencias de sus decisiones para no comprometer más de lo que la organización puede dar.

- **Plan de acción**, consiste en la etapa de finalización de la planeación estratégica en la cual los directivos una vez ya planteadas las estrategias, elaboran planes operativos para desarrollarse a corto o mediano plazo las estrategias planteadas (David, 2003).

El modelo de planificación estratégica debe ser escogido por las empresas en base a su tamaño, situación, naturaleza, recursos, administración, entre otras características particulares. Además, este modelo escogido debe complementar las necesidades de la empresa para que este se constituya en una base para su desarrollo.

Figura 4

Modelo de planificación estrategica por David Fred



Fuente: (David, 2003).

Elaborado por: María José Enríquez

2.2. Ambiente externo de la empresa

Los temas tratados en este extracto nos ayudarán a comprender las bases para la formulación de la estrategia y establecer su misión, visión, objetivos, filosofía empresarial; así como también una guía para el análisis del entorno general de la empresa, el cual permite identificar las oportunidades y amenazas del entorno externo.

2.2.1. Formulación de la estrategia

En la formulación de estrategias se encontrara el análisis de los propósitos y los objetivos de la organización. Por lo tanto la misión, visión y objetivos estratégicos de una empresa forman las metas que se alinean desde amplias declaraciones de intenciones y fundamentos para la ventaja competitiva y los objetivos estratégicos (Jiménez, 2004).

Misión:

Según Fred David (2003), el planteamiento de la pregunta ***¿Cuál es nuestro negocio?***, hace referencia a ¿***Cuál es nuestra misión de empresa?*** El cual hará que la empresa tenga un propósito que las distingue sobre el resto. El definir una misión definida es primordial para establecer objetivos y estrategias ya que permite a los empresarios tener declaraciones claras y eficaces.

La definición de la ***misión*** no solo abarca el rol del negocio, sino también de las creencias, principios de negocio, que quiere ser nuestra empresa y a quien quiere servir. Además la misión puede definirse como el fundamento de prioridades, estrategias planes y tareas; es el punto de partida para el diseño de trabajos de gerencia y sobre todo, para el diseño de estructuras de dirección.

Características de la misión:

- Abarca el propósito de la compañía como la base de competencia y ventaja competitiva.

- Declaración específica y concreta de los medios los cuales la empresa puede competir.

- Debe declarar por qué la organización es especial o diferente.

- La misión debería cambiar cuando las condiciones competitivas cambian dramáticamente o la empresa se enfrenta a nuevas amenazas y oportunidades.

- Responde a la pregunta ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cómo lo desarrollamos?

Visión:

Una vez establecidas las declaraciones de misión, es muy importante definir la ***visión***, la misma que hace referencia a ¿Qué queremos llegar a ser? La respuesta a esta pregunta es el conjunto de ideas que tanto gerentes como empleados llevan en sus corazones y mentes sobre su propio futuro. En otras palabras la visión de una empresa engloba una proyección a futuro que se pretende dar a la organización (David, 2003).

Características que tiene la visión:

- Es un objetivo ampliamente inspirador y es a largo plazo.

- Aunque la visión no puede ser medida por un indicador especifico.

- Desarrollar e implantar la misión es el rol del líder.

- Debe evocar imágenes mentales poderosas y motivadoras (un eslogan, un diagrama o imagen), algo que llame la atención.

- Responde a la pregunta ¿Que queremos llegar a ser?

- Debe existir coherencia entre la visión y la actuación de la dirección, debe ser algo real y no palabrería.

- Debe estar sujeta a la realidad y relacionada con las amenazas y oportunidades del entorno.

Conducta de la empresa

La conducta de una empresa se entiende con las creencias de la misma, engloba tres conceptos claves que son los valores corporativos, la filosofía empresarial y la identidad corporativa.

Los valores corporativos hacen referencia a los ideales y principios colectivos de una empresa, que guiarán sus reflexiones y su actuar. A manera de ejemplo se puede resaltar la lealtad, esta será un valor que tanto los empleados como gerentes deben resaltar en su actuar a diario. En otras palabras lo valores corporativos son la base de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionados con los propósitos de la misma, responden a la pregunta ***¿En que creemos?*** Dentro del concepto de valores corporativos también encontramos la filosofía empresarial la misma que responde a las reglas que regulan la conducta a la que debe regirse la empresa. La filosofía empresarial responde a la pregunta ***¿Cómo lo hacemos?*** Finalmente la identidad operativa, que es la agrupación de atributos que permiten diferenciarse de unas instituciones y de otras. Responde a la pregunta de ***¿Quiénes somos***? Y prácticamente su respuesta se encuentra en las declaraciones de misión y visión de la empresa.

2.2.2. Análisis del Entorno General

La auditoría externa hace referencia a los factores externos con los cuales la empresa podría sacar oportunidades que la beneficien y descubrir amenazas que puedan perjudicarla en su desempeño. El objetivo de este análisis es identificar las variables que ofrezcan respuestas prácticas y poder responder de manera ofensiva como de defensiva. Las fuerzas externas claves que la empresa tiene que analizar son:

- **Fuerzas económicas:** hace referencia a la evolución de ciertos indicadores macroeconómicos los cuales tienen influencia sobre el desarrollo del sector en cuestión. Los indicadores de relevancia son:

- PIB
- Ciclo económico
- Demanda de producto
- Empleo
- Inflación
- Costes de energía
- Costes de materia prima

- **Fuerzas sociales y demográficas**: La demografía influye en los cambios de la sociedad, los elementos que abarcan su concepto están relacionados con la edad de la población sus niveles de riqueza, distribución geográfica de la población y la desigualdad en el nivel de ingresos.

  - Nivel de riqueza de la sociedad
  - Composición étnica de la sociedad
  - Nuevo rol de la madre trabajadora
  - Estilos de vida y tendencias
  - Envejecimiento de la población

- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:** Los procesos políticos y legales prácticamente son los que regulan el entorno del negocio. Estas pueden beneficiar o perjudicar el rumbo de negocio, siempre estarán ligados a las decisiones gubernamentales. Los indicadores más relevantes son:

  - Cambios políticos
  - Cambios en la legislación laboral
  - Incentivos por parte del gobierno
  - Legislación fiscal y seguridad social
  - Incentivos públicos

- **Fuerzas Tecnológicas:** Hace referencia a la integración de la tecnología en el proceso de la producción, ya que esta mejora a medida que se la vaya

innovando. Las innovaciones pueden crear nuevos sectores o perjudicarlos en la marcha, los indicadores más relevantes son:

- Innovaciones tecnológicas
- Internet y comercio virtual
- Acciones del gobierno
- Incentivos públicos

- **Fuerzas competitivas o Modelo de las cinco fuerzas de Porter:** Modelo desarrollado por Michael Porter en 1987, el cual describe el entorno competitivo en cinco fuerzas competitivas:

  - La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)
  - Poder de negociación de los clientes
  - Poder de Negociación de los proveedores
  - La amenaza de productos y servicios sustitutos
  - Intensa rivalidad entre competidores de un sector

Los cambios en las fuerzas externas están estrechamente relacionados con los actores que lo pueden alterar, dichos cambios pueden representar oportunidades o amenazas. Los actores que están relacionados en el cambio de las fuerzas son:

- Competidores
- Proveedores
- Distribuidores
- Acreedores
- Clientes
- Empleados
- Comunidades
- Gerentes
- Accionistas
- Sindicatos
- Gobiernos
- Asociaciones comerciales

- Grupos de interés especiales
- Productos
- Servicios y Mercados

2.2.3. Matriz de Evaluación de factores externos: EFE y modelo de las cinco fuerzas de Porter

EFE (Evaluación de los factores externos)

La siguiente matriz permite evaluar la información de los factores ambientales y su proceso se encuentra resumido en 5 pasos (David, 2003).

1. Elaborar una lista de factores ambientales, tanto de oportunidades como de amenazas que afecten a la empresa o a su sector.

2. Valor: Asignación de un valor a cada factor de acuerdo a la importancia, siendo 0.0 no importante y 1.0 muy importante. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas.

3. Clasificación: Se debe asignar una clasificación del 1 al 4 en todos los factores, esto indica con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor. La clasificación 4 corresponde a respuesta excelente, tres por arriba del promedio, dos nivel de promedio y uno respuesta deficiente.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación.

5. Sumar los valores ponderados de cada variable para obtener un total ponderado de la empresa.

Es importante recalcar que no importa el número de oportunidades o amenazas claves que se ingresen, el valor más alto que debe tener una empresa es de 4.0. El valor ponderado promedio es 2.5, y si el valor ponderado se encuentro

bajo el 1.0 significa que la empresa no aprovecha sus oportunidades ni toma en cuenta las amenazas externas.

Tabla 7

Matriz de evaluación de factores externos

Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1 **2** **3**			
Amenazas			
1 **2** **3**			
Total			

Fuente: (David, 2003).

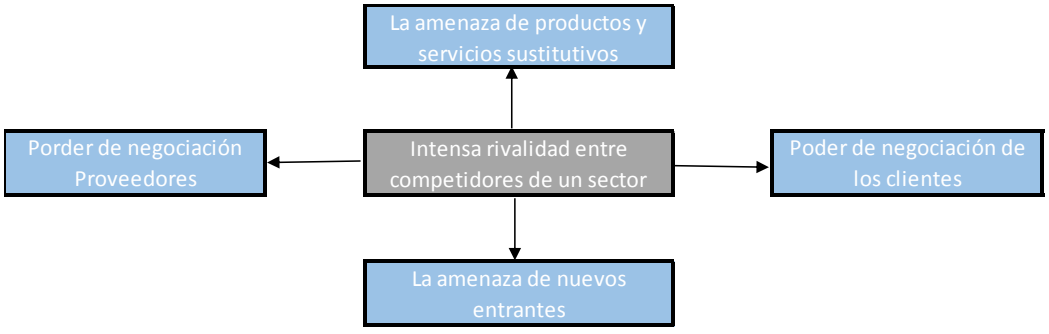
Elaborado por: María José Enríquez

Modelo de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de Michael Porter es un método de análisis utilizado por varias industrias a nivel mundial para formular estrategias, tomando en cuenta que la intensidad en la competencia varía de acuerdo a la industria. Según Porter (1987) el entorno competitivo se encuentra dividido en cinco fuerzas:

Figura 5

Modelo cinco fuerzas de Porter



Fuente: (David, 2003).

Elaborado por: María José Enríquez

- **La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada):** Hace referencia a la posible reducción de beneficios de las empresas establecidas por la posible entrada de nuevas empresas a la competencia.

- **Poder de negociación de los clientes:** Hace referencia a la conducta del comprador, siempre forzará a la baja de precios, negociando niveles de calidad y servicios, lo que fomenta la rivalidad entre los competidores.

- **Poder de negociación de los proveedores:** Afecta la intensidad de la competencia en la industria, generalmente ejercerán una presión para cobrar precios altos por el tiempo de entrega o calidad de producto**.**

- **La amenaza de productos y servicios sustitutos:** Dentro de un sector no solo es importante la actuación de los elementos actuales, sino que la posible sustitución puede cambiar la realidad del sector a corto plazo. Las empresas están obligadas a competir con otras que producen productos y servicios sustitutos, los cuales disminuyen limitan el beneficio potencial de un sector.

- **Intensa rivalidad entre competidores de un sector:** Es una de las fuerzas más importantes descritas por Porter, en el cual hace referencia a que la ventaja competitiva es el determinante de éxito de una empresa sobre otras. Generalmente los cambios dentro de la estrategia de una empresa se enfrentan por medio de acciones contrarias. Las empresas usan tácticas como guerras de precios, publicitarias, lanzamiento de productos incremento de servicios y garantías para los consumidores.

2.3. Ambiente Interno

A continuación, se detallará una guía para establecer un análisis del ambiente interno de la empresa, cadena de valor y los factores estratégicos. Los mismos que nos ayudarán a identificar las fortalezas y debilidades que la empresa ofrece.

2.3.1. Cadena de Valor

Según Michael Porter (1987) el análisis de la cadena de valor dentro de una empresa es un proceso de sucesión de actividades que poco a poco van añadiendo valor al producto o servicio de la organización en cuestión. Es decir que el valor es la cantidad que los clientes o compradores están dispuestos a pagar, se mide por los ingresos totales que reflejan el precio de los pedidos de productos en la empresa y de la cantidad que vende. Se puede decir que una empresa u organización es rentable siempre y cuando los valores que obtiene son mayores a los costes totales (costos de creación).

Figura 6

Historico de ventas Refricerm Cia. Ltda.



Fuente: Michael Porter, 1987

Elaborado por: María José Enríquez

Existen dos clases de categorías diferentes:

- **Actividades primarias:** Las cuales contribuyen a la creación física del producto o servicio, su venta y transferencia a puntos de venta o cliente final.

    - **Logística interna:** Esta actividad asocia a la recepción, almacenaje y distribución de la materia prima para comenzar la producción. También se encarga de planificar el transporte de recolección de materiales, control de inventarios y devoluciones de proveedores en caso de existir. La mala planeación de la logística, puede incrementar el tiempo de producción y por ende sus retrasos.

- **Producción:** Es la transformación de la materia prima a un producto con valor agregado, dentro de este proceso se encuentra operaciones mecanizadas, embalaje, pruebas, pintura, preparación de instalaciones etc.

- **Logística externa:** Este proceso hace referencia a la transportación de los productos finales a puntos de ventas o al cliente final dependiendo del caso. Adicional a esto este proceso se encarga de recoger el número de pedidos del producto o servicio en cuestión. Actualmente muchas empresas utilizan sistemas de intercambio electrónico de daros para la coordinación de la logística externa.

- **Marketing y ventas:** Este proceso se encarga de incentivar al cliente o empresas a consumir el producto en cuestión. Las actividades de publicidad, promoción, fuerza de ventas y fijación de precios.

- **Servicios:** Esta actividad engloba el resto ofreciendo algo extra para elevar o mantener el valor del producto. Un ejemplo de esto puede ser la instalación, reparación, ajuste del producto, etc. Mantener adicionalmente una atención personalizada, fideliza al cliente y por ende el incremento en sus ventas.

- **Actividades secundarias o de apoyo:** son actividades que añaden valor por si solas, tales como las:

  - **Compras:** es una actividad que ha brindado ventajas a la producción puesto que el proceso de compras de materiales, maquinarias y equipos de oficina han logrado maximizar la eficiencia de las empresas, reducir costes e incrementar beneficios.

  - **Desarrollo tecnológico:** El desarrollo tecnológico es un proceso históricamente almacenado en todas las empresas, no solo está involucrado en el desarrollo del producto para que al cliente final

le agrade y lo compre, sino también a la modernización y ayuda tecnológica de las actividades primarias para que estas sean más eficientes.

- **Gestión de recursos humanos:** Pieza fundamental para la formación de sus empleados, adicionalmente brindan confianza y motivación.

- **Infraestructura de la empresa:** Hace referencia a la gestión en general que respalda todas las actividades primarias en los ámbitos legales contables, gubernamentales, de gestión de calidad y sistemas de información.

2.3.2. Factores estratégicos

Estrategia de Marketing: Básicamente el área de marketing de cada empresa tiene como función ampliar el entorno en donde se maneja la organización, también se encarga de brindar una respuesta rápida y eficiente con los grupos de interés externo como los clientes y competidores. Además, se encarga de la recolocación de información esencial del mercado, necesidades de clientes, las demandas previstas, el actuar de la competencia y nuevas oportunidades. Dentro de sus funciones básicas se puede detallar:

- El análisis del cliente
- Venta de productos y servicios
- Planeación de productos y servicios
- Establecimiento de precios
- Distribución
- Investigación de mercados
- Análisis de oportunidades
- Evaluación de costos y riesgos

Para que una organización pueda auditar su estrategia de marketing hay ciertas preguntas que deben ser planteadas, como:

- ¿Los mercados están segmentados de manera eficaz?
- ¿La empresa está bien posicionada entre los competidores?
- ¿La participación de mercado de la empresa ha aumentado?
- ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficaces en costos?
- ¿La empresa posee una organización de ventas eficaz?
- ¿La empresa realiza investigación de mercados?
- ¿La calidad de productos o servicios satisface al cliente?
- ¿Los precios de los productos o servicios se han establecido de manera adecuada?
- ¿La empresa cuenta con una estrategia de publicidad y promoción eficaz?
- ¿Los gerentes de marketing de la empresa tienen experiencia y capacitación adecuada?

Estrategia de finanzas y contabilidad: Proporciona a la empresa la estructura de capital y fondos adecuados eficazmente administrados para implementar las estrategias de crecimiento y competitivas. Esta área de la empresa a menudo es la responsable de que la imagen de la empresa sea motivo de atracción a los inversionistas por su buena administración y rentabilidad. Los resultados de esta estrategia están ligados a:

- Crecimiento rentable y sostenido.
- Estructura de costes ajustada.
- Generación de excedentes de tesorería.

- Estructura de capital y fondos adecuada para implantar estrategias de crecimiento y competitivas.

Para que una organización pueda auditar su estrategia de finanzas y contabilidad hay ciertas preguntas que deben ser planteadas, como:

- ¿Qué parte de la empresa es fuerte o débil en el aspecto financiero?

- ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a corto plazo?

- ¿La empresa tiene la posibilidad de obtener el capital que requiere a largo plazo a través de endeudamiento o valores?

- ¿La empresa posee suficiente capital de trabajo?

- ¿Los procedimientos de evaluación de presupuestos de capital son eficientes?

- ¿Las políticas de reparto de utilidades son razonables?

Estrategia de operaciones: Su función radica en la creación de productos y servicios con los cuales la empresa competirá en el mercado. Para que una unidad de negocio sea considerada eficaz se tiene que ajustar a las necesidades de la empresa, estas engloban sus esfuerzos en adaptar su capacidad y sus políticas con las ventajas competitivas. Sus actividades se concentran en:

- Crear productos y servicios con los que la empresa puede competir en el mercado.

- Ser eficaz adaptando la capacidad de la sociedad con sus políticas y ventajas competitivas.

Para que una organización pueda auditar su estrategia de operaciones hay ciertas preguntas que deben ser planteadas, como:

- ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?

- ¿Las políticas y procedimientos de control de inventario son eficaces?

- ¿Las políticas y procedimientos de control de calidad son eficaces?

- ¿Las instalaciones, los recursos y mercados están ubicados estratégicamente?

- ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?

Estrategia de recursos humanos: Su función es ser el nexo de unión entre las direcciones de la organización y sus empleados. También deben mantener un nexo entre las organizaciones y grupos de interés como sindicatos, organismos reguladores, de seguridad. Esta área dentro de la empresa debe establecer un control en:

- El establecimiento de normas de rendimiento.

- La medición del rendimiento individual.

- La comparación del rendimiento real con las normas de rendimiento planeadas.

- La toma de acciones correctivas.

Para que una organización pueda auditar su estrategia de recursos humanos hay ciertas preguntas que deben ser planteadas, como:

- ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?
- Los objetivos y las metas de las empresas son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada

- ¿Los gerentes de todos los niveles de la empresa realizan una planeación eficaz?

- ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?

- ¿La estructura de la organización es apropiada?

- ¿Las descripciones y especificaciones de los trabajos son claras?

- ¿La moral de los empleados es alta?

- ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados son bajos?

- ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?

2.3.3. Matriz de evaluación de factores internos

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), es una herramienta para la formulación de las estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la empresa. Esta matriz también nos ayuda a identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas de trabajo. La matriz se evalúa en 5 pasos (David, 2003).

1. Elaborar una lista de 20 factores internos clave en el proceso de la auditoria interna. Tanto de fortalezas y debilidades que afecten a la empresa o a su sector.

2. Valor: Asignación de un valor a cada factor de acuerdo a la importancia, siendo 1.0 (muy importante) y 0.0 (nada importante).

3. Clasificación: Se debe asignar una clasificación del 1 al 4 en todos los factores. Las fortalezas deben asignarse de la siguiente manera: 3 menor importancia y 4 mayor importancia; Por otro lado las debilidades deben

asignarse de la siguiente manera: 1 mayor importancia y 2 menor importancia.

4. Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación.

5. Sumar los valores ponderados de cada variable para obtener un total ponderado de la empresa.

En este capítulo se relata el modelo conceptual de planificación estratégica ideal para una PYME, el mismo que mediante su estructura de formulación estratégica, análisis del entorno externo e interno demuestra los beneficios que pueden aportar a una empresa de cualquier tamaño a mediano o largo plazo.

Tabla 8

Matriz de evaluación de factores internos

Factores Internos	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas			
1 **2** **3**			
Debilidades			
1 **2** **3**			
Total			

Fuente: (David, 2003).

Elaborado por: María José Enríquez

El puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo su promedio 2.5. Los puntajes que sean 2.5 y estén por debajo de este valor caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes que sean elevados al promedio indican una posición internamente sólida.

CAPÍTULO III

IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN REFRICERM CIA. LTDA.

3.1. Caso Refricerm Cía. Ltda.: Aspectos Introductorios

Se utilizará el caso de Refricerm Cía. Ltda., para demostrar los beneficios de la planeación estratégica. En este extracto del documento se detallará información básica del negocio como: objeto del negocio, tiempo de vida en el mercado, organización actual, inconvenientes en el desempeño; que permitirá identificar el tipo administración que ha llevado acabo y poder aplicar la planeación estratégica.

3.1.1. Actualidad y concepto de negocio

Refricerm Cía. Ltda., es un negocio activo ubicado en la Pérez Guerrero y Versalles en el centro-sur de la ciudad de Quito. Su actividad principal es la importación de insumos industriales, y fue fundada en 1985 por Luis Fernando Enríquez.

3.1.2. Plan estratégico actual y organización empresarial

Actualmente Refricerm Cía. Ltda., no tiene elaborado un plan estratégico establecido. Tiene tres integrantes en su empresa, a continuación se encuentran numeradas sus funciones.

- Gerente
    - Importar equipos de refrigeración industrial
    - Administrador financiero
    - Transportar mercadería
- Vendedor
    - Atención cliente final
    - Venta de repuestos industriales

- Contador

    - Manejo contable
    - Ingreso de facturas
    - Balances de la empresa
    - Tramitador
    - Recursos humanos

3.1.3. Inconvenientes de desempeño

Refricerm Cía. Ltda., tiene 30 años en el mercado padece de una estructura organizacional que no solo afectan el rendimiento de la empresa sino también la estabilidad de sus empleados. Los inconvenientes que afectan a su desempeño son:

- La empresa no cuenta con códigos de conducta o reglamentos internos.
- Mal funcionamiento de las políticas de pago.
- Las funciones que desempeñan sus empleados no van de acuerdo a su perfil profesional.
- Sus clientes fijos son en su mayoría entidades de gobierno y petroleras.
- La mayor parte de sus ventas son por medio de concursos públicos.
- Existe un alto índice de rotación en sus empleados.

3.2. Plan Estratégico Refricerm Cía. Ltda. (Ambiente externo de la empresa)

Una vez analizada la estructura empresarial de Refricerm Cía. Ltda., se puede analizar que la empresa no comprendía de una estructura sólida, en sus treinta años de funcionamiento no tenía establecidos su misión, visión ni objetivos empresariales. Esté subcapítulo establecerá la formulación estratégica para la empresa Refricerm Cía. Ltda.,

en base al modelo de Davis Fred, se analizará el ambiente general de la empresa y se aplicara la Matriz de evaluación de los factores externos.

3.2.1. Formulación de la estrategia (Misión, visión y valores)

El modelo de planificación estratégica de David Fred, requiere de una declaración definida de lo que es la misión y visión de una empresa. Este proceso debe permitir a sus dirigentes participar en el establecimiento de estos conceptos.

Refricerm Cía. Ltda., no tiene elaborada una formulación de la estrategia. Las siguientes declaraciones de misión, visión y conducta empresarial han sido elaboradas como parte del plan estratégico propuesto.

Misión:

Somos importadores y distribuidores de equipos de refrigeración, ventilación y climatización del sector industrial, ofreciendo un servicio de ventas efectivo que afianza a nuestros clientes por nuestros precios competitivos en el mercado ecuatoriano.

Visión:

Ser la empresa líder en la importación y distribución de equipos de refrigeración, ventilación y climatización del sector industrial, generando valor agregado a nuestros clientes y la sociedad.

Conducta empresarial:

Son valores corporativos que se proponen para la empresa.

- Valores Corporativos:
  - **Calidad:** Brindamos un servicio y asesoramiento de calidad a nuestro cliente, cumpliendo siempre sus expectativas.

- **Lealtad:** Somos leales a nuestra institución, lo que nos permite dar lo mejor de nuestro recurso humano para el cumplimiento de objetivos.

- **Trabajo en equipo:** Brindamos a nuestros clientes un servicio rápido y eficaz, que proviene de esfuerzos múltiples para cumplir con sus niveles de exigencia.

- **Enfoque al cliente:** Tenemos un compromiso con nuestro cliente y entregamos un servicio con valor agregado.

3.2.2. Análisis del entorno general Refricerm Cía. Ltda.

Según David Fred (2003), el propósito de un análisis general permite a la empresa evaluar cuáles son sus oportunidades que podrían beneficiarla y las amenazas que podrían afectarla. El análisis externo permite encontrar las variables que brinden respuestas exactas a la afectación de la empresa.

Mediante el análisis de las fuerzas externas de Refricerm Cía. Ltda., se pudo detallar lo siguiente:

- **Fuerzas económicas:**

El PIB del Ecuador cerro el 2015 con 3.6% y con un índice de inflación del 4.1%. Según el banco central del Ecuador, hasta el año 2014 el sector comercial hizo un aporte al PIB total del 9.94%.

Tabla 9

Indicadores económicos Ecuador

Ecuador	2012	2013	2014	2015	Trend
Crecimiento PIB	5.6%	4.6%	3.7%	0.2%	
Tasa de desempleo	4.1	4.0	4.3	4.3	
Inflación	5.1%	2.7%	3.6%	4.1%	

Fuente: Oxford Economics, FMI, 07 de Abril

Elaborado por: María José Enríquez

Durante este año de labores de la empresa Refricerm Cía. Ltda., la actividad no ha sido la razonable y las metas que la gerencia se propuso al inicio del año 2015, lamentablemente no se han cumplido; debido a los factores que son de conocimiento público y que han producido una baja al 23% de las ventas totales comparadas entre los años 2014 y 2015, mostrando al final del ejercicio una posición económica negativa, condición que afecta seguir con el mismo manejo para el próximo período en la empresa.

Tabla 10

Historico de ventas Refricerm Cía. Ltda.

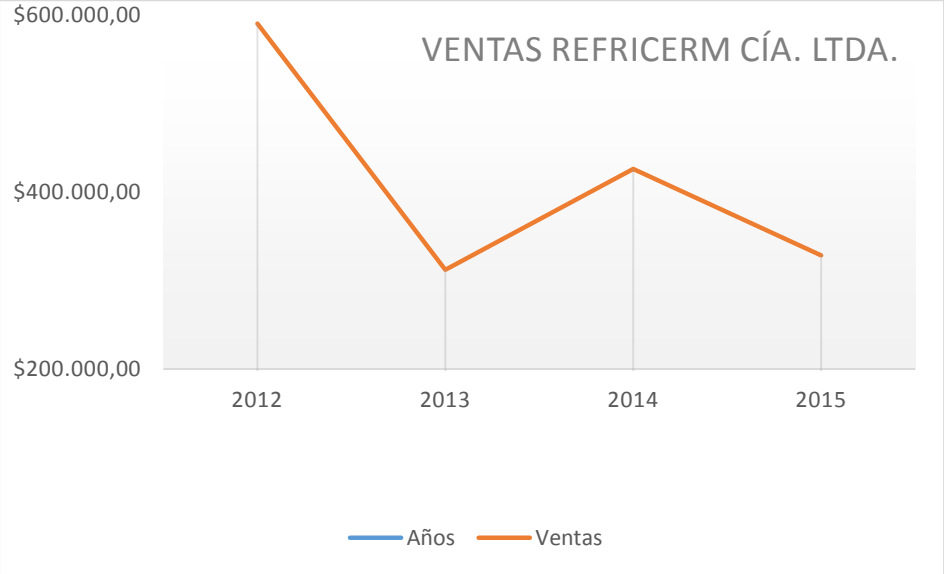
Ventas Refricerm Cía. Ltda.			
2012	**2013**	**2014**	**2015**
590,108.08	312,304.36	425,818.10	328,234.16
	-47%	36%	-23%

Fuente: Balance de Resultados, Refricerm Cía. Ltda.

Elaborado por: María José Enríquez

Figura 7

Variación del precio del petróleo



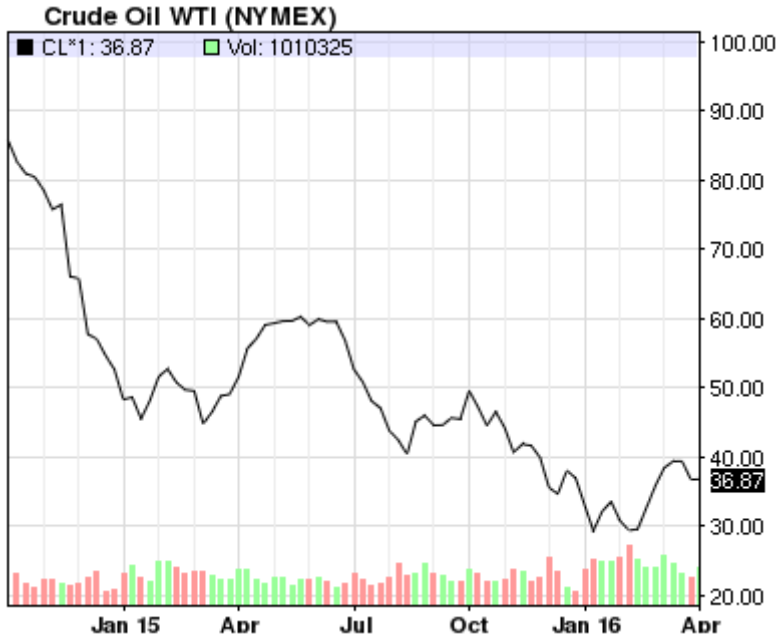
Fuente: Balance de Resultados, Refricerm Cía. Ltda.

Elaborado por: María José Enríquez

El rendimiento que la empresa presenta se debe a la baja abrupta en el precio del barril de petróleo y otros factores exógenos en el orden interno y externo del país, lo cual ha afectado no solamente a las empresas del estado que extraen petróleo en la amazonia ecuatoriana, sino a aquellas empresas que prestan servicios en dichas empresas. Refricerm Cía. Ltda., es proveedor habitual de todas las empresas mencionadas y actualmente se encuentra afectada puesto que ninguna de las empresas vinculadas a la producción petrolera se encuentra operando en sus capacidades habituales por las razones anteriormente anotadas, pues las mismas se encuentran operando en un porcentaje mínimo respecto al nivel de su capacidad real de trabajo, razones por las cuales han tenido que eliminar a más de 70.000 plazas de trabajo a nivel nacional, crisis que se viene presentando en el Ecuador desde el mes de septiembre de 2015 y hasta la presente fecha no ha sido superada, ya que las empresas que operan en este sector económico no invierten y tampoco compran nada de los productos que Refricerm Cía. Ltda. vendía.

Figura 8

Organigrama proceso de compra cliente final



Fuente: NASDAQ, 07 Marzo 2016

Sin embargo de lo anteriormente descrito, se recomienda a la empresa ubicar sus productos en otro tipo de empresas tales como de cárnicos, de flores, etc.

- **Fuerzas sociales y demográficas:**

Refricerm Cía. Ltda., tiene como objeto "La distribución, comercialización de accesorios, repuestos y equipos para refrigeración en general, herramientas, maquinarias y equipos para la construcción, montajes industriales, importaciones, exportaciones, representar a compañías nacionales o extranjeras". Durante los últimos 30 años la empresa aplicaba el modelo "Business to Business" el cual captaba exclusivamente clientes que se dedican a la explotación de petróleo dentro de la amazonia ecuatoriana y entidades del estado como:

- ANDES PETROLEUM ECUADOR
- AZULEC S.A.
- CONSORCIO PETROLERO BLOQUE 16
- CONSORCIO PETROLERO BLOQUE 17
- PETROAMAZONAS
- PETROAMAZONAS EP
- SECRETARIA TÉCNICA P/LA Gestión
- NABORS DRILLING SERVICES LTD.
- CNT

Tabla 11

Perfil del consumidor de Refricerm

Geográficas:

Regiones	Costa y Oriente
Tamaño de ciudades	Pequeñas y grandes
Densidad	Urbana y rural

Demográficas:

Edad (años):	25 a 40 años
Sexo:	Masculino y femenino

Ingreso:	Menos de mil al mes
Ocupación	No definida
Clase socioeconómica	Media- baja, media- media, media- alta, alta

Fuente: Administración Estratégica, un enfoque metodológico

Elaborado por: María José Enríquez

La empresa también capta clientes que buscan repuestos de refrigeración doméstica, no maneja un perfil fijo ya que el consumo de estos repuestos o materiales de refrigeración domestica los efectúan personas de todas las clases sociales y edades diferentes.

- **Fuerzas políticas, gubernamentales y legales:**

Desde el 2015 la implementación de las salvaguardias en las políticas arancelarias ha perjudicado al sector comercial. El incremento en el arancel de importación en el caso de los equipos refrigerantes ha causado que Refricerm Cía. Ltda., pare la importación de sus productos.

Como ya se ha mencionado previamente la empresa tenía dentro de sus clientes frecuentes al estado, perjudicándolo notablemente en el cobro de deudas. Actualmente no se ha mencionado en ningún medio si la salvaguarda aplicada a los equipos refrigerantes va a convertirse en un nuevo impuesto o simplemente se eliminará después de la vigencia establecida por el gobierno.

- **Fuerzas competitivas o Modelo de las cinco fuerzas de Porter**

Se realiza el análisis del modelo de las cinco fuerzas de Porter, ya que la empresa debido a las medidas arancelarias instauradas por el gobierno, tuvo una baja en sus ventas, perdió su cartera de clientes y posicionamiento en el mercado.

  - **La amenaza de nuevos entrantes (barreras de entrada)**

    - Refricerm Cía. Ltda., tiene como barrera de entrada el acceso a canales de distribución. A pesar de tener 30 años

en el mercado, la empresa solo ganaba proyectos por medio de concursos públicos en entidades gubernamentales y petroleras. Con la baja de precios del petróleo, Refricerm Cía. Ltda., se ha visto en la necesidad de buscar nuevos clientes y su principal problema ha sido competir con varias empresas que tienen el mismo objetivo de negocio.

- El modelo de negocio era básico, se movía alrededor de sus clientes.

- **Poder de negociación de los clientes**

- Los clientes de Refricerm Cía. Ltda. en su mayoría son petroleras e instituciones públicas y privadas, los mismos que solicitan equipos de refrigeración industrial, aires acondicionados, equipos de ventilación, equipos de climatización y repuestos. La empresa no posee una política de pagos estricta, por lo tanto no se tiene un registro de asignación de descuentos.

- **Poder de Negociación de los proveedores**

- Refricerm Cía. Ltda., se abastece de los grandes importadores de equipos de refrigeración industrial en el Ecuador. En vista de las nuevas políticas arancelarias que se han implementado, los proveedores han reducido el porcentaje de descuento del 30% al 22%, dejando como resultado un margen de ganancia menor al de años pasados.

Tabla 12

Historico de precios Refricerm Cía. Ltda.

2014			
Productos	Precio Distribución	Descuento 25%	Ganacia Refricerm
SPLIT INVERTER LG MODELO VM122CE	790	592.5	197.5
2015			
PRODUCTOS	Precio Distribución	Descuento 20%	Ganacia Refricerm
SPLIT INVERTER LG MODELO VM122CE	790	671.5	118.5

Fuente: Refricerm Cía. Ltda.

Elaborado por: María José Enríquez

- **La amenaza de productos y servicios sustitutos**

  - Refricerm Cía. Ltda., al poseer una gran segmentación de equipos de refrigeración industrial la amenaza de productos sustitutos no es aplicable para la empresa. Refricerm Cía. Ltda. mantiene su portafolio de productos en constante innovación

- **Intensa rivalidad entre competidores de un sector**

  - Refricerm Cía. Ltda., no es la única empresa que se dedica a la importación y distribución de equipos de refrigeración, su competencia es numerosa razón por la cual es difícil dar seguimiento a las acciones que toma la competencia. Cabe recalcar que Refricerm Cía. Ltda., no cuenta con estrategias establecidas, lo cual es una desventaja frente a sus competidores.

3.2.3. Matriz de evaluación de los factores externos

Tabla 13

Matriz de evaluación de factores externos Refricerm Cía. Ltda.

Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Oportunidades			
1. No posee exclusividad de distribución de marcas	.03	1	.03
2. Nuevos mercados	.05	1	.05
3. Diversificación	.05	1	.05
4. Implementación de servicios adicionales	.05	1	.05
5. Accesibilidad a créditos financieros	.04	2	.08
6. Proveedores estables	.01	3	.03
7. Contratos dentro y fuera de la ciudad	.08	4	.32
8. Cancelación de salvaguardas	.10	1	.10
9. Condiciones meteorológicas de altas temperaturas	.05	3	.15
10. Disponibilidad de fuerza de trabajo	.04	2	.08
Amenazas			
1. Salvaguardas gubernamentales	.10	1	.10
2. Abundancia de empresas informales	.07	2	.14
3. Caída del precio del petróleo	.08	1	.08
4. Inestabilidad política	.06	1	.06
5. Iliquidez Gubernamental	.06	1	.06
6. Falta de Políticas de inversión	.04	1	.04
7. Recesión Económica	.04	2	.08
8. Gran número de empresas dedicadas al mismo objeto de negocio	.02	1	.02
9. Desempleo	.02	1	.02
10. Desastres naturales	.01	1	.01
Total	**1.0**		**1.88**

Fuente: Conceptos Administración Estratégicas, David Fred (2003).

Elaborado por: María José Enríquez

El valor ponderado total promedio es 2.5, el cual ubica la empresa bien a las oportunidades y amenazas pero hace falta un análisis interno sobre las estrategias que se podrían implementar en la empresa. El valor ponderado más alto posible es 4.0 y el más bajo es 1.0.

En el caso de Refricerm Cía. Ltda., tiene 1.88 lo que significa que no aprovecha las oportunidades, ni evitan las amenazas externas.

3.3. Ambiente interno de la empresa

La auditoría que se realiza en el ambiente interno de una empresa, demuestra las fortalezas o debilidades de los procesos internos. Refricerm Cía. Ltda., es una PYME comercializadora de insumos industriales en el Ecuador, durante sus treinta años de funcionamiento no se ha establecido el proceso de la cadena de valor ni sus factores estratégicos. Este subtema comprende de la evaluación y nueva propuesta a la cadena de valor de la empresa, establecimiento de los factores estratégicos y el FODA.

3.3.1. Evaluación de la cadena de valor

De acuerdo a los conceptos de la cadena de valor, Michael Porter describe a este proceso como los ingresos totales, menos los costos totales de las actividades que desempeñan en una empresa, para fabricar un producto que genera valor.

Refricerm Cía. Ltda., no tiene una cadena de valor establecida. La infraestructura de la empresa es pequeña, y por esta razón no desempeña muchas actividades primarias y secundarias. El detalle de sus actividades primarias y secundarias son las siguientes.

Actividades primarias de Refricerm Cía. Ltda.

- **Logística externa:**
  - Refricerm cumple su logística externa por medio de su Gerente, no tiene personal que cumpla estrictamente con un proceso.

- **Marketing y ventas:**

  - Refricerm no tiene un área de marketing que se dedique a la publicidad de la empresa.

  - La empresa anualmente envía incentivos a sus clientes.

- **Servicios:**

  - Refricerm Cía. Ltda., se dedica a la comercialización de equipos de refrigeración, ventilación y climatización, más no es un prestador de servicios. Sin embargo, cuando el cliente requiere servicios de instalación por razones de garantía, la empresa contrata personal externo para la realización de esta actividad.

  - La empresa cuenta con una fuerza de ventas unipersonal.

Actividades secundarias o de apoyo:

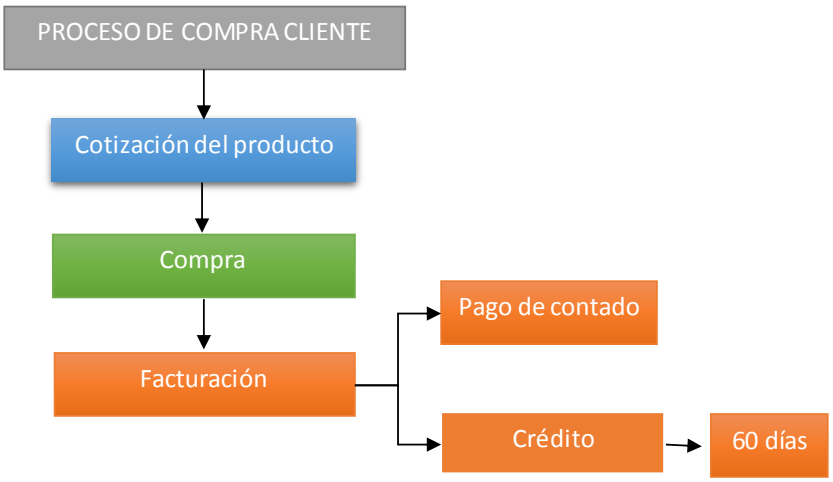
- **Compras de cliente final:** El proceso de compra a cliente final cumple con el siguiente proceso:

  - **Cotización del producto:** Se cotiza el producto de acuerdo a la lista de precios de la empresa.

  - **Compra:** El cliente final realiza la compra, la cual puede pagar al contado o a crédito (60 días). Actualmente en la política de pagos de la empresa no es muy eficiente en el cobro de las deudas y generalmente los plazos pueden extenderse.

Figura 9

Organigrama proceso de compras de cliente final



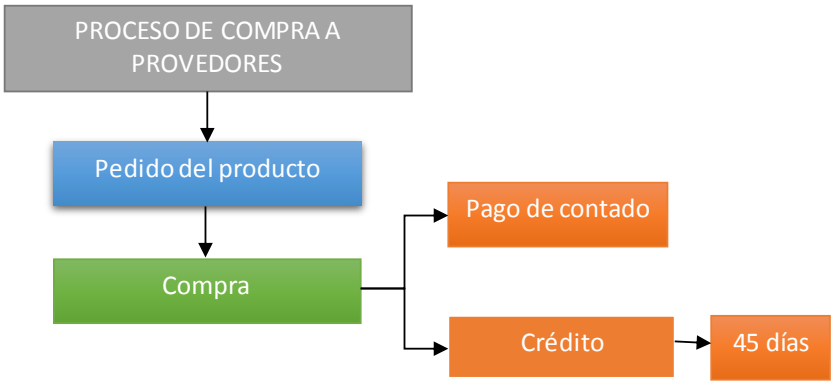
- **Compra a proveedores:** El proceso de compra a los proveedores cumple con el siguiente proceso:

  - **Pedido del Producto:** En esta etapa se consulta al proveedor si tiene dentro de su inventario el producto solicitado.

  - **Compra:** La compra puede concretarse en efectivo o a crédito. Generalmente la empresa compra a crédito, cuando es una cantidad importante de productos.

Figura 10

Organigrama proceso de compras a proveedores



- **Desarrollo tecnológico IT:**

  - Refricerm no cuenta con servicios de IT, pues es más económico contratar servicios particulares en caso de tener algún problema con los ordenadores.

- **Gestión de recursos humanos:**

  - Refricerm Cía. Ltda., no tiene un área exclusiva dentro de la empresa que se encargue de la gestión de los recursos humanos.

  - El reclutamiento de personal se lo hace por medio de anuncios en distintos medios de comunicación digitales e impresos.

  - Los medios de comunicación y digitales por los cuales se recluta al personal son: Multitrabajos, el comercio y linkedin.

- **Infraestructura de la empresa:**

  - La estructura de la empresa es pequeña y cuenta con una infraestructura básica, que se dedica a la venta directa de equipos de refrigeración.

3.3.2. Cadena de Valor propuesta

Se propondrá una cadena de valor para la empresa Refricerm Cía. Ltda., con el fin de organizar las actividades empresariales, el mismo que generará valor al cliente final.

Actividades primarias de Refricerm Cía. Ltda.

- **Logística externa:** Se propone que para la logística externa exista un transportista que pueda retirar los productos de las bodegas de los proveedores y que también pueda entregar al cliente final.

- **Marketing y ventas:** Refricerm Cía. Ltda., es una empresa pequeña, la misma no tiene la necesidad de un área de marketing. Dentro de sus actividades se recomienda realizar:

    - **Catálogo de productos:** Esto servirá para que el cliente conozca el portafolio que la empresa maneja y su presencia sea más formal ante los clientes.

- **Servicios:** Se recomienda que la empresa implemente servicios que no representan un valor comercial como:

    - Consultorías de diseño de sistemas de climatización y mantenimiento.

    - Servicios de instalación

Actividades secundarias o de apoyo:

- **Compras:**

    - Se recomienda que la empresa siga con la misma política de compras, y sea más estricta en el pago y el cobro de deudas.

- **Desarrollo tecnológico IT:**

    - Se recomienda que se mantenga en el mismo procedimiento, para no incurrir en gastos innecesarios como la compra de equipos, aumento de ancho de banda de internet, servidores de almacenamiento de información.

- **Gestión de recursos humanos:**

    - Refricerm Cía. Ltda., no necesita tener un área de recursos humanos por el número de empleados que dispone. Sin embargo,

la persona encargada de la contabilidad debe mantener un proceso organizado para la contratación de un personal más calificado. El proceso sería el siguiente:

- Publicar la vacante solicitada por medios de comunicación digitales e impresos como Multitrabajos, el comercio o linkedin.

- Selección del prospecto de acuerdo al perfil profesional que se solicita.

- Evaluación de la experiencia del candidato.

- Entrevista, la misma que medirá sus capacidades y evaluará sus cualidades.

- Selección y contratación.

- **Infraestructura de la empresa:**

  - La empresa no necesita realizar cambios en su infraestructura.

3.3.3. Factores estratégicos de la empresa

De acuerdo a los conceptos de auditoria interna que David Fred plantea, las gerencias son responsables de plantear las estrategias en cada una de sus áreas de negocio, las mismas ayudarán a crear un puente entre el presente y el futuro que lograrán resultados deseados.

Como ha sido mencionada la empresa Refricerm Cía. Ltda., no tiene planteadas estrategias en las áreas del negocio. Esto se debe a que en los últimos 30 años la empresa no ha formalizado sus procesos, ni ha realizado análisis de sus estrategias de venta y del mercado que abarca. A continuación se presentará una propuesta para construir una estrategia en cada una de las áreas de negocio.

Estrategia de Marketing:

Plantear las estrategias de marketing en una empresa pequeña depende de la disciplina y la creatividad que se tenga con el dinero de la empresa. Esto requiere de una visión y determinación manteniendo una actitud correcta. Existen prácticas que han seguido varias compañías que han logrado crecer paulatinamente y están enfocadas en: (Gómez, 2013)

- **Obsesión por el cliente:** La mayoría de decisiones son tomadas en base al cliente desde la creación del producto hasta las decisiones estrictamente comerciales. Esta práctica hace referencia el interés de escuchar la voz de mercado.

  Refricerm Cía. Ltda., basaba sus decisiones de acuerdo a los clientes que adquirió durante sus treinta años en el negocio de la distribución de insumos industriales. Sin embargo, la empresa no exploro nuevas oportunidades de clientes y no analizó los cambios que el mercado experimentaba con el pasar del tiempo.

- **Planeación del mercado:** Esto parte de la idea clara de quien es, a donde quiere llegar la empresa, sus destrezas y los límites de sus decisiones. Dentro de la planeación de mercado el pilar fundamental no es solo el conocimiento del negocio, sino también saber las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que tiene su competencia. Estos fundamentos harán que la planeación de mercado sea eficiente y como consecuencia las decisiones reflejarán resultados positivos.

  Refricerm Cía. Ltda., no mantiene una planeación de mercado como cultura de empresa.

- **Disciplina:** Una empresa disciplinada hace su trabajo a tiempo y resuelve conflictos. Esta disciplina hace referencia a que no existe improvisación en su actuar y siempre intentará respaldar decisiones apoyándose con personas expertas en la materia.

- **Delegación:** Este punto hace referencia a que la empresa especializa a su negocio en cierta actividad, y no pretende ampliar sus actividades conociendo que su personal es limitado, o no hay expertos en la materia dentro de su personal laboral.

- **Retorno sobre la inversión de marketing:** El retorno sobre la inversión refleja el establecimiento de objetivos medibles en los cuales la empresa puede descifrar que actividades optimiza sus recursos dentro de la empresa y genera resultados en el mercado.

- **Políticas y procesos:** Las políticas empresariales son las normas y guías que ayudan a los nuevos empleados a adaptarse a la empresa según sus requerimientos. Por otro lado los procesos ayuda al personal de la empresa a conocer los procedimientos de su puesto de trabajo. El establecimiento de los mismos beneficia a la empresa en términos de eficacia y motivación, ya que sus empleados sienten que su trabajo es quien determina el éxito de la empresa y por ende su existo profesional.

- **Compararse con los mejores:** El perfeccionismo es una característica a la que muchas empresas pequeñas o medianas quieren llegar para ser el deleite de sus clientes.

- **Capacitación continua:** Las empresas deben mantener dentro de su disciplina empresarial una capacitación continua, ya que con los avances de la tecnología y la globalización el negocio y el producto final se encuentran en constante cambio. Las grandes empresas invierten en capacitación y sus empleados son generadores de crecimiento.

Estrategia de finanzas y contabilidad:

Las estrategias financieras deben identificarse con las áreas o personas que manejan puestos claves en las que la empresa piensa enfocarse. Dentro de Refricerm Cía. Ltda., podemos identificar ciertos indicadores financieros que nos permitirán saber el estado de la empresa.

Para que una PYME tenga éxito, se debe prestar atención a los siguientes indicadores (Delgado, Luis, 2014):

- **Razones de liquidez:** Permiten evaluar a la empresa en términos de liquidez, es decir, la relación entre el dinero que se encuentra en caja, bienes convertibles en dinero y el total del activo bancario.

    - **Capital de trabajo:** Se entiende como los activos corrientes, menos el pasivo corriente. Dentro de este análisis, los pasivos corrientes deben ser menores a los activos corrientes.

    - **Índice de solvencia:** Se entiende como los activos corrientes, dividido para los pasivos corrientes. Cuando la cifra de resultado es mayor a uno esto quiere decir que nuestro negocio, es más solvente.

    - **Prueba de ácido:** Es el índice de solvencia más exigente, muestra la capacidad de pago que la empresa tiene ante eventualidades mayores. Para realizar la prueba acida de una empresa se debe restar el total del activo, menos el total de inventarios, su resultado deberá dividirse para total de pasivos.

    - **Rotación de cartera**: Es un indicador que permite a las empresas calcular el tiempo en la empresa vuelve efectivo a las cuentas por cobrar.

      Ejemplo:

      Total de Ventas a Crédito (C.C) = $62,000.

      Promedio de Ventas a Crédito = (C.C Inicio Mes $ 18,890 + CxC Fin Mes $21,330 / 2) = $20,110.

      Rotación CxC = $62,000 / $20,110 = 3.083

30 días /3.083= 9.89 días la empresa se tarda en recuperar cartera.

Lo ideal es que el retorno de dinero cumpla lo que se ha establecido en la política de pagos de la empresa.

- Margen de ganancia Neto: Este indicador permite a la empresa comparar sus ganancias netas vs los ingresos de la misma. Este indicador toma en cuenta todos los gastos efectuados por la empresa y permite obtener una idea clara de la ganancia neta.

Margen Neto = (Ventas – Costo de ventas – Costos fijos) / Ventas

Los indicadores positivos están considerados en un rango de ganancia del 15% al 20% en adelante.

Finalmente, un análisis realizado a las razones financieras de Refricerm de acuerdo al balance de resultados del año 2015 (Anexo 1), pudo concluir lo siguiente:

- Prueba Acida: Demuestra que Refricerm Cía. Ltda., de cada dólar que debe, dispone 0.54 centavos para pagarlo. Obtener un resultado que se encuentre bajo el 1.1, significa algo malo, pues son muchas las variables que inciden en el pago real.

- Deuda en Activos totales: La capacidad de pago de la empresa, se ve comprometida ya que, de cada dólar que la empresa posee en activos debe 0.70 centavos.

- Deuda al capital: El endeudamiento de la empresa es riesgoso ya que cuenta con 2.32, lo que representa que la empresa tenga problemas de liquidez.

- Cobranza: El periodo de cobranza de la empresa es de 115 días, lo que quiere decir que la empresa no cumple con su política de pagos, lo cual puede incidir en su liquidez.

- Rotación de inventario: La empresa adquiere inventario cada 286 días, lo que quiere decir que está buscando vender su stock y realizando compras inteligentes.

- Rotación de activos totales: La rotación de activos es satisfactoria, ya que de cada dólar de activos se genera $1.04.

- Margen neto de utilidad: Lamentablemente la empresa durante este periodo de análisis no genero utilidades.

- ROI: La empresa no obtuvo retorno de la inversión durante el año 2015, sus porcentajes negativos hacen que sus inversiones están perdiendo dinero.

Tabla 14

Analisis razones financieras Refricerm Cía. Ltda.

LIQUIDEZ			
CAPITAL NETO	29,560.19	22,587.69	48,651.19
CIRCULANTE	1.24	1.27	1.36
PRUEBA ACIDA	0.92	0.51	0.54
APALCAMIENTO			
DEUDA CAPITAL	3.04	1.71	2.32
DEUDA ACTIVOS TOTALES	0.75	0.64	0.70
COBERTURA			
COBERTURA DE INTERESES	NO	NO	NO
ACTIVIDAD			
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	4.58	10.91	3.17
PERIODO DE COBRANZA PROMEDIO	80	33	115
ROTACION DEL INVENTARIO (DÍAS)	8.17	2.62	1.27
ROTACION DEL INVETARIO EN DIAS	45	139	286
ROTACION DEL ACTIVO TOTAL	2.47	2.08	1.04
RENTABILIDAD			
MARGEN NETO DE UTILIDAD	1.57%	4.83%	-6.92%
ROI	3.87%	10.04%	-7.22%
ROE	15.88%	28.20%	-23.96%

El análisis realizado a Refricerm Cía. Ltda., demuestra la ausencia de políticas y gestión empresarial que la empresa posee. Los próximos pasos a seguir es que la empresa se alinee a sus políticas de pago, exigiendo el cobro de sus deudas. Además se debe realizar una planificación de demanda en el cual se defina un stock de productos que van a ser utilizados, la proyección de ventas y ganancia.

Estrategia de recursos humanos: (Sixtina Consulting Group)

Las empresas gozan de diferentes particularidades específicas de acuerdo a su negocio o tamaño de empresa. En una empresa como Refricerm Cía. Ltda., debido a su tamaño y número de empleados, la figura de recursos humanos no está establecida y tanto el gerente como el contador comparten actividades en esta área. Sin embargo, hay prácticas esenciales e indicadores para PYMES que permitirán a Refricerm Cía. Ltda., plantear estrategias en base a sus necesidades.

Para mantener un clima laboral adecuado y perfecto orden en la compañía es necesario poner atención a los siguientes indicadores del área de recursos humanos:

- **Rotación de personal:** El grado de permanecía de los trabajadores de la empresa tiene que ser inferior al 5%, de lo contrario se entiende que la empresa no desarrolla un buen reclutamiento de personal. El tener un alto índice de rotación quiere decir que la empresa gasta más de lo que debería en capacitación, liquidaciones, etc.

  En Refricerm Cía. Ltda., el porcentaje de rotación es de 6%, razón por la cual la empresa no invierte en capacitaciones a sus empleados.

- **Ausentismo laboral:** Las contingencias personales permisos o ausencias son un índice capital que puede llegar a indicar tendencias sintomáticas de los trabajadores. Se podría decir que los descuentos por horas no

trabajadas son muy fáciles de controlar (horas o días), pero es un índice que va de la mano del "Job description" del trabajador.

El ausentismo laboral, no es una problemática por la cual la empresa atraviesa. Su personal es pequeño y los permisos se pueden medir en horas laborables, más no días de ausentismo.

- **Tiempo comprometido en el alcance de objetivos:** Un indicador que mide la eficiencia de los trabajadores. Siempre es mejor medir el indicador desde el primer día del trabajador, sin embargo su eficacia depende de los objetivos planeados con cuidado con tiempos realistas a la elaboración del mismo.

  Uno de los principales problemas se encuentra en la ausencia de los objetivos planificados para cada puesto de trabajo. Por ende los trabajadores no se sienten motivados, y es la principal razón de la alta rotación de personal en la empresa.

- **Capacitación:** Se denomina a la adquisición de conocimientos técnicos y prácticos de las funciones del trabajador como del conocimiento global del negocio. Este indicador debe conseguir el resultado de la productividad del trabajador en sus horas laborales establecidas.

A continuación se enlistarán las estrategias que se necesitan establecer en la empresa Refricerm Cía. Ltda.:

- Realizar una inducción a los trabajadores para el conocimiento básico del negocio y como sus actividades benefician a la empresa.

- Construir perfiles de trabajo "Job description" para que los trabajadores tengan en claro cuáles son sus actividades y puedan distribuir mejor sus actividades.

- Entender en base a la descripción de puestos de trabajo que capacitaciones son necesarias y en el tiempo que se deben realizar.

- Establecer un código de conducta laboral en el cual se establezcan bien las normas que los empleados deben cumplir.

- Establecer un manual en el cual se detalle el procedimiento que el trabajador debe cumplir en caso de necesitar permisos. Detallar el proceso que Refricerm Cía. Ltda. Realiza de acuerdo al permiso solicitado.
- Realizar reuniones anuales en donde planificará los objetivos de los empleados de la empresa y se evaluará su desempeño de acuerdo a su tiempo de trabajo y resultados obtenidos.

3.3.4. Matriz de evaluación de factores internos

Tabla 15

Matriz de evaluación de factores internos Refricerm Cía. Ltda.

Factores Externos	Valor	Clasificación	Valor ponderado
Fortalezas Internas			
1. Conocimiento del funcionamiento del negocio	.05	4	.20
2. Variedad de productos a disposición del cliente	.05	4	.20
3. Experiencia de 30 años	.05	4	.20
4. Modelo de negocio simple y no burocrático	.05	3	.15
5. Disponibilidad de productos	.05	4	.16
6. Factibilidad de ajuste de precios	.04	3	.12
7. Antecedentes de trabajos realizados por la empresa	.05	4	.20
8. Garantía del producto entregado	.06	3	.18
9. Sistema contable computarizado	.05	3	.15
10. Innovación de productos de acuerdo al avance tecnológico	.05	4	.20
Debilidades			
1. No posee políticas empresariales	.08	1	.08
2. No posee procesos	.08	1	.08
3. No existe investigación de mercado	.08	1	.08
4. No posee control de inventario	.07	1	.07
5. Política de pagos deficiente	.06	1	.06
6. Mala ubicación geográfica	.04	2	.08
7. No existe investigación de mercado	.04	2	.08
8. Ausencia de estrategias de marketing	.02	2	.04
9. Falta del establecimiento de misión y visión	.02	2	.04
10. No tiene objetivos planteados	.01	1	.01
Total	**1.0**		**2.38**

Fuente: (David, 2003)

Elaborado por: María José Enríquez

Los promedios ponderados por abajo del 2.5 (promedio), indican que la empresa Refricerm Cía. Ltda., es débil internamente.

3.3.5. FODA

- **Fortalezas**

1. Conocimiento del funcionamiento del negocio
2. Variedad de productos a disposición del cliente
3. Experiencia de 30 años
4. Modelo de negocio simple y no burocrático

- **Oportunidades**

5. No posee exclusividad de distribución de marcas
6. Nuevos mercados
7. Diversificación
8. Implementación de servicios adicionales

- **Debilidades**

9. No posee políticas empresariales
10. No posee procesos
11. No existe investigación de mercado
12. No posee control de inventario
13. Política de pagos deficiente

- **Amenazas**

14. Implementación de políticas arancelarias
15. Iliquidez gubernamental
16. Pérdida de clientes

Figura 11

Matriz FODA Refricerm Cía. Ltda.

Fortalezas	Debilidades
1. Conocimiento del funcionamiento del negocio 2. Variedad de productos a disposición del cliente **3. Experiencia de 30 años** **4.** Modelo de negocio simple y no burocrático	1. No posee políticas empresariales 2. No posee procesos 3. No existe investigación de mercado 4. No posee control de inventario 5. Política de pagos deficiente
Oportunidades	**Amenazas**
1. No posee exclusividad de distribución de marcas 2. Nuevos mercados 3. Diversificación 4. Implementación de servicios adicionales	1. Implementación de políticas arancelarias 2. Iliquidez gubernamental 3. Pérdida de clientes 4. Falta de políticas de inversión a corto y largo plazo 5. Gran cantidad de empresas que se dedican a lo

Figura 12

Estrategias Matriz FODA Refricerm Cía. Ltda.

	Fortalezas	Debilidades
	1. Conocimiento del funcionamiento del negocio 2. Variedad de productos a disposición del cliente 3. **Experiencia de 30 años** 4. Modelo de negocio simple y no burocrático	1. No posee políticas empresariales 2. No posee procesos 3. No existe investigación de mercado 4. No posee control de inventario 5. Política de pagos deficiente
Oportunidades 1. No posee exclusividad de distribución de marcas 2. Nuevos mercados 3. Diversificación 4. Implementación de servicios adicionales	ESTRATEGIAS FO * Aprovechar el conocimiento del funcionamiento del negocio obtener alianzas estratégicas que permitan captar más mercado * Mantener el modelo de negocio simple y distribuir diferentes productos a los clientes sin importar la marca. * Brindar nuevos servicios avalados en la experiencia de 30 años de la empresa para conseguir nuevas fuentes de ingresos por medio de consultorías	ESTRATEGIAS DO * Realizar un estudio de mercado para tener una idea más clara del tamaño de mercado y la participación de la empresa. * Implementar procesos de trabajo en la Empresa para ganar participación en el mercado.
Amenazas 6. Implementación de políticas arancelarias 7. Iliquidez gubernamental 8. Pérdida de clientes 9. Falta de liquidez en la empresa 10. Gran cantidad de empresas que se dedican a lo mismo.	ESTRATEGIAS FA * Utilizar la experiencia y el conocimiento del Negocio para captar nuevos clientes ofreciendo Los servicios de la empresa. * La ventaja competitiva de Refricerm Cía. Ltda. Es el conocimiento y experiencia, que no se compara Con la de otras empresas que se dedican a lo mismo	ESTRATEGIAS DA * Implementar políticas de pago estrictas para no tener cartera vencida al final del año.

3.4. Objetivos

Una vez comprendido el análisis de sus factores internos y externos, la formulación de la estrategia y propuesta de la cadena de valor para Refricerm Cía. Ltda., este subcapítulo detalla los objetivos propuestos para la empresa.

3.4.1. Objetivos Generales

- Establecer las bases empresariales de Refricerm Cía. Ltda., para el correcto funcionamiento y distribución de actividades operativas y financieras.

- Afianzar nuevos clientes en diferentes sectores de la industria.

3.4.2. Objetivos Específicos

- Establecer políticas empresariales y códigos de trabajo empresarial.
- Realizas perfiles de puestos de trabajo.
- Realizar análisis mensuales del estado financiero actual
- Establecer una planificación semestral.
- Capacitar al personal de acuerdo a su función específica en la empresa.
- Fortalecer la fuerza de ventas

3.4.3. Objetivos Estratégicos

- Capacitación constante a trabajadores.
- Mejorar las ventas en comparación del año anterior.
- Ajuste de gastos superficiales.
- Crear fidelidad por parte de nuevos clientes.

En base a los problemas que presenta Refricerm Cía. Ltda., PYME ecuatoriana y los beneficios de la planificación estratégica, este capítulo crea un plan estratégico en el cual se hace un análisis interno y externo de la empresa y se establece su misión, visión, valores corporativos, factores estratégicos y objetivos.

VI. ANÁLISIS

Este plan de titulación tiene como objetivo realizar un plan estratégico para una empresa que se dedica a la comercialización y distribución de equipos industriales, Refricerm Cía. Ltda.

Según David (2003), la planeación estratégica es una teoría administrativa que ofrece beneficios empresariales en la organización, esquematización y planificación de decisiones a corto y mediano plazo. La globalización se presenta como una ley de desarrollo, ya que es una política de apertura de mercados indiscriminada. Esta ofrece actualización tecnológica, capacitación y apertura a los mercados de manera global con el fin de competir en igualdad de condiciones que otras empresas.

Las pequeñas y medianas empresas constituyen el 80% de todas las empresas que existen en el Ecuador, con una esperanza de vida de 25 años, la razón principal para este periodo, es porque no emplean prácticas o procesos empresariales, ni de organización empresarial. Además, la falta de políticas y procesos en las PYMES, perjudican no solo la esperanza de vida de la empresa, sino también sus inversiones que se van convirtiendo en gastos.

Refricerm Cía. Ltda., es una empresa ecuatoriana que se dedican a la comercialización de insumos industriales. Durante sus 30 años de funcionamiento, la empresa no ha implementado estrategias, procesos ni análisis de desempeño, este es el motivo principal por el cual se debe definir un modelo de actuación empresarial, que establecerá las directrices para fortalecer a la empresa y enfocar las metas a las cuales se proyecta.

Se escogió el modelo integral de David (2003), puesto que presenta un tratamiento claro y práctico para la formulación, implantación, y evolución de la planeación estratégica. Este modelo es aplicable para cualquier tipo de empresa sea grande o pequeña, lo único que diferenciará es la importancia que brindará el estratega al análisis y seguimiento de los resultados. En el caso de Refricerm Cía. Ltda., pequeña empresa comercializadora, el modelo ha permitido detectar con

facilidad las fallas de la dirección estratégica y establecer estrategias para mitigar los efectos negativos de las políticas arancelarias.

En los últimos 30 años la empresa Refricerm Cía. Ltda., operaba sin tener una misión y visión establecida, lo cual causa una desorientación y una actuación limitada en el mercado. Además de lo mencionado, el organigrama de la empresa tiene una incoherencia en las actividades que deben realizar sus empleados, con las actividades que desempeñan a diario, esto ha causado altos índices de rotación y desmotivación por parte de sus empleados.

En cuanto al manejo de marketing de la empresa, no existen planteadas estrategias frente a la competencia, no existe tampoco catálogos de producto que permita al cliente final conocer la característica y beneficio de los productos de la empresa. La empresa no invierte en publicidad, ni hace estudios de mercado para saber su posicionamiento en el mercado y el de su competencia.

Desde el 2015, la empresa enfrenta diversas restricciones gubernamentales referentes a impuestos, ausencia de políticas de incentivo para desarrollarse y fortalecerse. Es por esta razón que se realiza un análisis de las cinco fuerzas de Porter, puesto que la reciente implementación de salvaguardias y el cambio contante en las políticas arancelarias, le ha impedido a la empresa alcanzar altos niveles de ventas. Cabe recalcar que los principales clientes de Refricerm Cía. Ltda., eran las entidades de gobiernos y petroleras ecuatorianas, las mismas que debido a la baja del precio del petróleo se han visto inmersas en una crisis económica, la cual ha afectado al cobro de las deudas a favor de Refricerm Cía. Ltda., y la pérdida de clientes.

En la información recopilada en el FODA, el modelo de las cinco fuerzas de Porter, auditoria interna y externa, se encuentra que la empresa debe aprovechar su conocimiento del mercado para de esa manera pueda fidelizar nuevos clientes y aumentar servicios de consultoría al objeto de su negocio. Además las calificaciones en efi, la empresa tiene un puntaje de 2.35, lo que quiere decir que la empresa es débil internamente; y la efe la empresa obtiene un puntaje del 1.88,

lo que quiere decir que no aprovecha sus oportunidades ni se protege de sus amenazas.

En resumen, se puede argumentar que la empresa carece de procesos o políticas que establezcan su organización interna. Además tiene la necesidad de realizar la formulación de misión visión, que le pueda ayudar a identificar cuál es su objetivo de negocio y las oportunidades que el mercado le puede ofrecer. Refricerm Cía. Ltda., debe implementar estrategias internas en sus áreas financieras, de marketing y recursos humanos.

VII. CONCLUSIONES

El análisis expuesto tiene como hipótesis entender como las políticas arancelarias inciden en el desempeño administrativo de Refricerm Cía. Ltda., y la necesidad de implementar un plan estratégico. A continuación se detallarán los hallazgos de la investigación propuesta:

- Las políticas arancelarias han causado que los proveedores de Refricerm Cía. Ltda. , reduzcan el porcentaje de descuento del 30% al 22%, dejando como resultado un margen de ganancia menor al de años pasados. La empresa durante el periodo 2015 contaba con $ 109,711.36 en inventarios.

- Las ventas en Refricerm Cía. Ltda., durante el periodo del 2015 decrecieron en un 23%, debido a que la mayoría de sus clientes eran empresas petroleras y del estado. De acuerdo a los balances empresariales la empresa tiene $44,395.33 en cuentas por cobrar a clientes, por falta de liquidez y la crisis petrolera la cobranza no ha tenido resultados favorables.

- Existen varios conceptos y modelos de planificación estratégica, sin embargo, es importante analizar cuál es el más conveniente de acuerdo a la empresa, su estructura y sus actividades. Refricerm Cía. Ltda., es una PYME comercializadora que mantiene un headcount de cuatro personas las cuales realizan actividades enfocadas a la venta y contabilidad de la empresa. La empresa tiene como objeto de negocio solo la comercialización.

- Los treinta años de experiencia adquiridos por Refricerm Cía. Ltda., en la distribución y comercialización de insumos industriales le permite a la empresa tener credibilidad para poder captar nuevos clientes y agregar servicios de consultoría.

- La empresa Refricerm Cía. Ltda., no cuenta con un concepto general de que quiere llegar hacer en un futuro (misión, visión) y de su filosofía empresarial.

- Refricerm Cía. Ltda., no cuenta con un plan estratégico que le permita actuar más allá de la experiencia adquirida en los últimos 30 años. La toma de decisiones de la empresa no están alineadas con el comportamiento del mercado, lo que causa que la empresa tome decisiones equivocadas frente a la inversión y compra de productos.

- La empresa no ha realizado un estudio de mercado desde el inicio de sus actividades. Adicional la cartera de clientes no ha sido renovada en los últimos 15 años.

- Los procesos de trabajo de la empresa no tienen concordancia frente a las funciones que desempeñan sus trabajadores.

- Refricerm Cía. Ltda., tiene un modelo de negocio simple, sin embargo los gastos administrativos no son administrados adecuadamente, durante el periodo 2015 se registraron $ 25,511.56.

- La comercialización de equipos industriales en el Ecuador es extensa, por lo tanto, se dificulta detectar la participación de Refricerm Cía. Ltda., en el mercado.

- La auditoría interna de Refricerm Cía. Ltda., pudo detectar que la empresa carece de organización y buenas prácticas empresariales. Además, la empresa carece de una cadena de valor que relacione sus actividades primarias con sus actividades secundarias o apoyo.

- La motivación al personal de trabajo es una de las metas más importantes de la empresa, puesto que existe un índice del 6% de rotación de personal por la falta de capacitación y compromiso de la empresa con sus trabajadores.

VIII. RECOMENDACIONES

- Establecer el modelo de planificación estratégica de David Fred, el cual permitirá que la empresa pueda aplicar los conceptos de la planificación estratégica, a pesar de su pequeña estructura interna.

- Realizar un estudio de mercado, en el cual recopile información actual de su competencia y el entorno que lo rodea para poder establecer estrategias claras. Adicional se debe realizar una planificación de demanda, la cual recopilará el volumen de productos que deben ser necesarios adquirir, de esta manera la empresa tendrá una toma de decisiones más objetiva al momento de ofrecer o no mercadería.

- Ampliar el objeto de negocio de la empresa para además de la comercialización, la empresa pueda brindar consultorías y servicios de instalación. De esta manera la empresa generaría otros ingresos que no dependan de la venta de su mercadería.

- Realizar reuniones anuales para comunicar el desempeño de la empresa y de la resolución de posibles inconvenientes que pueda estar atravesando.

- Diseñar un portafolio de producto, el mismo que ayudará a captar nuevos clientes y mostrar la información de manera más ordenada. Adicional es importante analizar si la empresa estará en la capacidad de traer esa mercadería durante ese año.

- Desarrollar herramientas digitales, es importante desarrollar páginas web operativas que ayuden con información simple a organizar la información y especificaciones de producto. Hay que considerar la globalización ha ocasionado que el medio de comunicación masivo sean las redes sociales y aplicativos web.

- Analizar las cuentas por cobrar y regularizar el cobro de saldos a favor de la empresa. La empresa debe de ser menos flexible en el cobro a sus clientes.

- Incorporar personal al área legal, el cual pueda realizar contratos y asesorar en caso de proyectos grandes. De esta manera, se evita tener procesos informales que estén en base acuerdos de palabra.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Altair Consultores. (2010). La elaboración del plan estratégico. Altair Consultores.

Cleri, C. (2007). El libro de las PYMES. Buenos Aires: Granica.

David, F. R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica.

Ginebra, J. (2005). Las empresas familiares su direccionamiento y su continuidad. México: Panorama Editorial.

Jiménez, J. (2004). La comunicación interna y los entornos de la empresa. Madrid: Diaz de Santos.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio de España. (Noviembre de 2008). Guía para la pequeña y mediana empresa familiar. Madrid: Graymo S.A. Obtenido de http://www.ipyme.org/Publicaciones/EmpresaFamiliar.pdf

Páginas web:

América Economía. (22 de Febrero de 2013). La relevancia de la planificación estratégica en las Pymes. Obtenido de América Economía: http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-relevancia-de-la-planificacion-estrategica-en-las-pymes

Banco Mundial. (04 de Febrero de 2015). Ecuador. Obtenido de http://www.bancomundial.org/ es/country/ecuador

Comité de Comercio Exterior. (Febrero de 2015). Resolución No. 011-2015. Obtenido de http://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/2015/03/Resoluci%C3%B3n-011-2015.pdf

Delgado, I. (26 de Marzo de 2012). Historia de la Planeación Estratégica. Obtenido de Artículos De Indira: http://indiradelgado.blogspot.com/2012/03/indiradelgado-morato.html

Delgado, Luis. (02 de Abril de 2014). Razones Financieras: Los Indicadores de mi desempeño como Dueño de Negocio. Obtenido de Coach de Pymes: http://www.coachdepymes.mx/razones-financieras-los-indicadores-de-mi-desempeno-como-dueno-de-negocio/

Godoy Ruiz, A. (Julio de 2011). Empresas Familiares en Ecuador: El caso del grupo Godoy. Obtenido de ESPAE: http://www.espae.espol.edu.ec/images/documentos/publicaciones/publicaciones_medios/empresasfamiliares.pdf

Gómez Villanueva, J. (30 de Enero de 2014). Las fortalezas o debilidadees de las empresas familiares. Obtenido de Tecnológico de Monterrey: http://www.itesm.mx/wps/wcm/connect/snc/portal+informativo/opinion+y+analisis/firmas/dr.+jorge+eduardo+gomez+villanueva/op(30ene14)jorgegomez

Gómez, D. (05 de Noviembre de 2013). Buenas prácticas de marketing para pequeñas empresas. Obtenido de Bien Pensado: http://bienpensado.com/buenas-practicas-de-marketing-para-pequenas-empresas/

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos - INEC. (2013). Directorio de Empresas y Establecimientos. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Empresas_2013/Presentacion_Resultados_Principales_DIEE-2013.pdf

Luna, M. (02 de Mayo de 2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica. Obtenido de Universidad Nacional Experimental Politécnica “Antonio José de Sucre”: file:///C:/Users/enriquezm/Downloads/Dialnet-AnalisisDeTresModelosDePlanificacionEstrategicaBaj-3895231.pdf

Ministerio de Comercio Exterior. (Noviembre de 2014). Ecuador aplica salvaguardia cambiaria en favor de la economía nacional. Obtenido de

http://www.comercioexterior.gob.ec/ecuador-aplica-salvaguardia-cambiaria-en-favor-de-la-economia-nacional/

Pérez Bustamante y Ponce - PBP. (16 de Julio de 2015). SRI reguló el tratamiento tributario en la distribución de dividendos. Obtenido de http://www.pbplaw.com/sri-tratamiento-tributario-distribucion-dividendos/

Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo - Senplades. (2012). Transformación de la Matriz Productiva. Quito: Ediecuatorial. Obtenido de http://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2013/01/matriz_productiva_WEBtodo.pdf

Servicio de Rentas Internas - SRI. (05 de Noviembre de 2015). ¿Qué son las PYMES? Obtenido de http://www.sri.gob.ec/de/32

Sixtina Consulting Group. (s.f.). KPI Recursos Humanos. Obtenido de http://www.sixtinagroup.com/herramientas-y-recursos/biblioteca-de-indicadores/kpi-recursos-humanos/

Tapia, E. (14 de Julio de 2015). Diez datos clave de la empresa familiar. Obtenido de Diario El Comercio: http://www.elcomercio.com/actualidad/diez-datos-clave-empresa-familiar.html

Revistas:

Banco Central del Ecuador. (2014). Reporte del sector petrolero IV trimestre 2014. Banco Central del Ecuador.

Revista Lideres. (2015). Las 10 reformas tributarias tienen sus impactos. Obtenido de http://www.revistalideres.ec/lideres/10-reformas-tributarias-impactos.html

Entrevistas:

Enríquez, L. F. (02 de Marzo de 2015). Análisis de Refricerm Cía. Ltda. (M. J. Enríquez, Entrevistador)

ANEXOS

Anexo 1: Balance General Refricerm Cia. Ltda.

FRIO REPUESTOS REFRICERM CIA. LTDA.
Equipos, repuestos y herramientas para refrigeración
BALANCE GENERAL
Al 31 de diciembre del 2015
Expresado en dólares estadounidenses

ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
ACTIVO DISPONIBLE		108.63
BANCOS	108.63	
CUENTAS POR COBRAR		72,874.23
CLIENTES	44,395.53	
OTRAS CUENTAS POR COBRAR	196.00	
RETENCIONES IMPUESTO A LA RENTA	6,917.18	
CREDITO TRIBUTARIO IVA	27,382.71	
(-) PROVISION PARA CUENTAS INCOBRABLES	-6,017.19	
INVENTARIOS		109,711.36
MERCADERIA	109,711.36	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		182,694.22
ACTIVO FIJO		38,990.34
EDIFICIOS	24,000.00	
MUEBLES Y ENSERES	19,853.38	
EQUIPO DE COMPUTACION	1,139.47	
VEHICULOS	28,534.29	
(-) DEPRECIACION ACUMULADA	-34,536.60	
OTROS ACTIVOS		200.00
DEPOSITOS EN GARANTIA	200.00	
TOTAL ACTIVOS		**221,884.56**

FERNANDO ENRIQUEZ
GERENTE GENERAL

RODRIGO RUEDA
CONTADOR

FRIO REPUESTOS REFRICERM CIA. LTDA.
Equipos, repuestos y herramientas para refrigeración
BALANCE GENERAL
Al 31 de diciembre del 2015
Expresado en dólares estadounidenses

PASIVOS		
PASIVO CORRIENTE		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		49,964.89
OBLIGACIONES BANCARIAS	23,168.45	
TARJETAS DE CREDITO	26,796.44	
CUENTAS POR PAGAR A CORTO PLAZO		78,942.21
PROVEEDORES	34,772.15	
ACCIONISTAS	29,629.01	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	14,541.05	
PASIVOS SOCIALES		925.95
APORTE AL IESS	478.93	
DECIMO TERCER SUELDO	163.67	
DECIMO CUARTO SUELDO	283.35	
IMPUESTOS POR PAGAR		4,209.98
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	3,982.08	
RETENCION IMPUESTO AL VALOR AGREGADO	130.54	
RETENCION IMPUESTO A LA RENTA	97.36	
TOTAL PASIVO CORRIENTE		134,043.03
PASIVO NO CORRIENTE		
CUENTAS POR PAGAR A LARGO PLAZO		20,971.09
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	20,971.09	
TOTAL PASIVOS		155,014.12
PATRIMONIO		66,870.44
CAPITAL SOCIAL	2,000.00	
RESERVA LEGAL	2,226.28	
RESERVA DE CAPITAL	15,928.22	
UTILIDADES ACUMULADAS	62,735.27	
PERDIDA NETA DEL EJERCICIO	-16,019.33	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		**221,884.56**

FERNANDO ENRIQUEZ
GERENTE GENERAL

RODRIGO RUEDA
CONTADOR

FRIO REPUESTOS REFRICERM CIA. LTDA.
Equipos, repuestos y herramientas para refrigeración
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS
Del 1o de enero al 31 de diciembre del 2015
Expresado en dólares estadounidenses

VENTAS		231,464.12
COSTO DE VENTAS		139,853.38
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		91,610.74
GASTOS OPERACIONALES		100,620.91
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
SUELDOS Y SALARIOS	26,511.56	
BENEFICIOS SOCIALES	15,243.26	
HONORARIOS	3,670.00	
DEPRECIACION DE ACTIVOS FIJOS	3,031.48	
PUBLICIDAD Y PUBLICACIONES	1,497.80	
TRANSPORTE	419.55	
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	1,016.61	
VIATICOS Y GASTOS DE VIAJE	4,509.25	
ARRIENDOS	6,460.00	
SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA	1,626.75	
MANTENIMIENTOS Y REPARACIONES	8,433.50	
SEGUROS	2,260.33	
IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES	18,375.57	
COMISIONES A TERCEROS	412.77	
SERVICIOS PUBLICOS	4,770.17	
OTROS	2,382.31	
PERDIDA EN OPERACIÓN		-9,010.17
OTROS INGRESOS Y EGRESOS		
OTROS EGRESOS		7,009.16
INTERESES PAGADOS	7,009.16	
PERDIDA NETA DEL EJERCICIO		**-16,019.33**

FERNANDO ENRIQUEZ
GERENTE GENERAL

RODRIGO RUEDA
CONTADOR