

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR – MATRIZ

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

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

**PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA “COMPACTA” PARA MEJORAR
SU DESEMPEÑO**

PAMELA CRISTINA LORA MENA

DIRECTOR: MGTR. MAYRA ELIZABETH BELTRÁN MORALES

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

QUITO, 2023

Página de Director y Lectores

Dedicatoria

Este trabajo se lo dedico a mis padres por su apoyo, confianza y paciencia brindada en cada paso que he dado en mi carrera, este es el fruto del esfuerzo y dedicación, a mis hermanos por ser un ejemplo y una guía y a mi sobrino por su amor incondicional.

Agradecimiento

Agradezco a mi tutora por el tiempo, la confianza en la realización de este trabajo, a mis profesores que me han podido guiar a lo largo de estos años, entregando sus conocimientos, experiencias y dedicación para que no solo aprendamos la teoría sino de sus logros y fallas.

Resumen.....	viii
Abstract.....	viii
Introducción.....	1
1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	2
1.1 Estrategia.....	2
1.2 Planificación estratégica.....	3
1.3 Direccionamiento estratégico.....	5
1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	5
1.4.1 Amenaza de entrada de nuevos participantes.....	6
1.4.2 Desarrollo potencial de posibles productos sustitutos	7
1.4.3 Poder de negociación de los proveedores	8
1.4.4 Poder de negociación de los compradores.....	8
1.4.5 Rivalidades entre competidores de un sector	9
1.5 Desempeño organizacional y su medición.....	10
1.6 Matrices.....	12
1.6.1 Matriz de evaluación interna (EFI)	12
1.6.2 Matriz de evaluación externa (EFE)	13
1.6.3 Matriz interna – externa (IE).....	14
1.6.4 Matriz FODA	15
1.6.5 Matriz de perfil competitivo (MPC).....	15
2. DIAGNOSTICO INTERNO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.....	16
2.1 Reseña	16
2.2 Análisis administrativo.....	17
2.2.1 Estructura organizacional	17
2.2.2 Planeación	21

2.2.3	<i>Dirección</i>	21
2.2.4	<i>Control</i>	22
2.3	Análisis comercial y de marketing	23
2.3.1	<i>Producto</i>	23
2.3.2	<i>Precio</i>	23
2.3.3	<i>Promoción</i>	24
2.3.4	<i>Canales de distribución</i>	27
2.4	Análisis de la producción	27
2.5	Análisis financiero	31
2.5.1	<i>Análisis de liquidez</i>	31
2.5.2	<i>Análisis de endeudamiento</i>	32
2.5.3	<i>Análisis de rentabilidad</i>	33
2.5.4	<i>Análisis de actividad</i>	34
2.6	Visión de la empresa basada en recursos (VBR)	35
3.	DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA	39
3.1	Análisis PEST	39
3.1.1	<i>Político/legal</i>	39
3.1.2	<i>Económico</i>	43
3.1.3	<i>Social</i>	44
3.1.4	<i>Tecnológico</i>	48
3.2	Entorno de la competencia: modelo de las 5 fuerzas de Porter.....	49
3.2.1	<i>La amenaza de los nuevos participantes</i>	49
3.2.2	<i>El poder de negociación de los compradores</i>	50
3.2.3	<i>El poder de negociación de los proveedores</i>	51
3.2.4	<i>La amenaza de productos y servicios sustitutos</i>	52

3.2.5	<i>La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector</i>	52
4.	ESTRATEGIA	55
4.1	Matriz de evaluación interna (EFI) de la empresa Compacta	55
4.2	Matriz de evaluación externa (EFE) de la empresa Compacta	57
4.3	Matriz interna – externa (IE) de la empresa Compacta.....	58
4.4	Matriz FODA de la empresa Compacta	59
4.5	Matriz de perfil competitivo de la empresa Compacta	61
5.	PLAN ESTRATÉGICO	62
5.1	Misión	62
5.2	Visión	62
5.3	Objetivos Estratégicos.....	62
5.4	Desarrollo del objetivo estratégico 1.....	63
5.5	Desarrollo del objetivo estratégico 2.....	65
5.6	Estrategias y su medición.....	66
5.7	Presupuesto anual.....	68
	CONCLUSIONES	69
	RECOMENDACIONES.....	71
	BIBLIOGRAFÍA	72
	ANEXOS	81

Resumen

Compacta es una empresa dedicada a la elaboración de prefabricados para la construcción, se encuentra ubicada en la ciudad de Ibarra, inicia sus operaciones desde el año 2002, se encontraba en el centro de la ciudad, en un lugar rentado, comenzó con una máquina manual para la elaboración de adoquines y una para bloque de mampostería, al incrementar su canal de distribución y acaparar más mercado, comenzó con la automatización de varios procesos y elaborar más productos. Al largo de los años de trabajo se ha llegado a proveer productos a la zona norte del país, llegando a tener un reconocimiento por la calidad de sus productos. Sin embargo, el tipo de administración realizada es empírica con bases en la experiencia al largo de los años se presencia en el mercado, por lo cual se sugiera hacer este plan estratégico en el cual se realiza un análisis interno y externo de la empresa para establecer estrategias a corto y largo plazo que permitan conseguir una ventaja competitiva.

Abstract

Compacta is a company dedicated to the elaboration of prefabricated products for construction, it is located in Ibarra city, it began its operations in 2002, it was located in the center of the city, in a rented place, it started with a manual machine for the production of paving stones and one for block, when increasing its distribution channel and monopolizing more market. Throughout the years of work it has come to supply products to the north part of the country, becoming recognized for the quality of its products. However, the type of management carried out is empirical based on experience over the years of work, so it is suggested to make this strategic plan in which an internal and external analysis of the company is performed to establish short and long term strategies to achieve a competitive advantage.

Introducción

Compacta es una empresa dedicada a la elaboración de prefabricados para la construcción, cuenta con más de 20 años de trayectoria, tiempo en el que ha incrementado paulatinamente sus productos y capacidad de producción, llegando a ser una empresa reconocida en la zona norte del país por la calidad de sus productos, la forma de administrar ha sido empírica, es por esto que se realiza el presente trabajo.

Como objetivo principal se encuentra realizar el plan estratégico de la empresa “Compacta” para mejorar su desempeño, en el cual se van a desarrollar sus objetivos específicos, inicialmente se conceptualiza los temas a tratar como base del trabajo, para tener un enfoque del mismo, posteriormente se realiza un análisis interno y evaluación del desempeño, así como la evaluación externa en la que se hacen dos análisis con la ayuda del análisis PEST y las 5 fuerzas de Porter que brinda conocer el entorno de la competencia y por último se determina las estrategias a implementar, para la cual se establece una a corto plazo y una a largo plazo.

Para la elaboración de este trabajo se hace una recopilación de información la misma que se ha obtenido por medio de entrevistas, conversatorios, visitas en sitio con el apoyo de registros y apuntes, los cuales han posibilitado la obtención de la mayor cantidad de información, para obtener datos acertados los cuales permitan realizar análisis completos y de esta manera desarrollar las estrategias adecuadas.

1. CONCEPTUALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

1.1 Estrategia

La estrategia consiste en la elección de un conjunto de actividades diferentes que entregan valor y permiten alcanzar los objetivos a largo plazo. Estas estrategias pueden basarse en la expansión geográfica, penetración de mercado, diversificación, desarrollo de nuevos productos, reducción de presupuestos, entre otras (Porter, 2008) (David, 2013).

Las estrategias son consideradas como planes de acción que requieren la atención de los altos directivos para que sean de utilidad para la empresa y de esta manera se pueda mejorar el desempeño organizacional, se obtenga utilidades y se consiga el crecimiento del negocio (Thompson, 2012).

Una estrategia entrega un mejor panorama cuando es basado en acciones, propuestas comerciales y medidas competitivas que sean para captar a los compradores y que de esta manera se pueda diferenciar la compañía de los competidores. Es importante entregar un elemento distinto y realizar acciones que los demás no puedan imitar (Thompson, 2012).

Tener una estrategia creativa y diferente que consiga alejarse de los rivales y crear una ventaja competitiva permitirá que las ganancias sean superiores; la ventaja competitiva es la capacidad de satisfacer las necesidades de los consumidores de manera eficaz y efectivamente realizando acciones que la competencia no podrá superar (Thompson, 2012) (David, 2013).

Es importante mencionar que las estrategias de las compañías evolucionan con el tiempo y los administradores deben estar conscientes de los cambios que se dan en el entorno y preparados para realizar las modificaciones a las estrategias que permitan responder a dichos sucesos (Thompson, 2012).

Para que una estrategia sea la indicada debe pasar por las siguientes pruebas:

- a) Prueba de ajuste. – la estrategia debe ajustarse a la industria, a sus condiciones competitivas, a las oportunidades de mercado y otros aspectos concernientes al ambiente externo de la organización, también es necesario un ajuste interno que sea compatible con la capacidad que tiene la empresa para realizar la estrategia competentemente. Y por último es imprescindible un ajuste dinámico ya que la evolución se da de manera constante y la estrategia debe ser efectiva y mantenerse alineada a la situación de la compañía tomando en cuenta aspectos internos y externos del entorno (Thompson, 2012).
- b) Prueba de la ventaja competitiva. – es necesario determinar si la estrategia contribuye a alcanzar una ventaja competitiva duradera, ya que mientras más duradera y mayor sea esta, el resultado será mejor (Thompson, 2012).
- c) Prueba del desempeño. – una de las muestras para que una estrategia sea efectiva es que exista un desempeño sólido en la organización las cuales se ven reflejadas en la rentabilidad y fortaleza financiera como en la posición en el mercado y la fuerza competitiva (Thompson, 2012).

Estas pruebas mencionadas sirven para que los directivos de las compañías evalúen las estrategias existentes y las que han sido propuestas para poder garantizar una ventaja competitiva y un desempeño mayor (Thompson, 2012).

1.2 Planificación estratégica

Es un término utilizado en el entorno de los negocios, se originó en los años cincuenta y tuvo gran acogida hasta mediados de los años setenta, durante este tiempo se pensaba que la planificación estratégica era la salvación a los inconvenientes que se suscitaban en ese entonces. En los años ochenta se dejó de utilizar ya que los diferentes modelos ya no obtuvieron el resultado esperado, en los años noventa reapareció la planeación estratégica y actualmente este proceso se ejecuta en el entorno empresarial (David, 2013).

Por lo general la palabra planeación estratégica se la conoce como sinónimo de la palabra administración estratégica, esta última consiste en el análisis, la toma de decisiones y las

acciones que debe realizar una organización para tener ventajas competitivas (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

El procedimiento de la administración estratégica tiene tres fases: la formulación, la implementación y finalmente la evaluación de las estrategias.

La formulación de las estrategias consiste en plantear una misión y visión, reconocer las oportunidades y amenazas que son externas a la empresa e identificar las fortalezas y debilidades internas, así también determinar los objetivos a largo plazo, elaborar estrategias alternativas y seleccionar las estrategias específicas que van a seguirse. Estas estrategias formuladas harán que las empresas comprometan algunos productos, recursos, mercados y tecnología, en un periodo de tiempo extenso (David, 2013).

La implementación de las estrategias necesita que las organizaciones establezcan objetivos de manera anual, determinen políticas, existan programas de motivación para sus empleados y se asignen recursos para que se puedan ejecutar las estrategias formuladas. Es necesario desarrollar una cultura en la organización que ayude a la estrategia. Esta fase es conocida como la de la “acción” ya que es necesario la participación tanto de los empleados como de los directivos para poner en marcha las estrategias seleccionadas, también es considerada como la parte más difícil ya que para esto es necesario de disciplina, compromiso y sacrificio (David, 2013).

Y, por último, la evaluación de las estrategias es la parte en la que los directivos deben conocer si las estrategias están o no funcionando de la manera correcta, es importante mencionar que todas las estrategias pueden sufrir modificaciones en el futuro ya que existen cambios constantes tanto de los factores internos como externos (David, 2013).

Esta evaluación realiza tres acciones importantes:

- ✓ Revisión de factores tanto internos como externos que fueron tomados en consideración para la formulación de las estrategias.
- ✓ Medición del desempeño
- ✓ Aplicación de los correctivos pertinentes.

Este procedimiento es considerado como un sistema objetivo, lógico y sistemático para la toma de decisiones organizacionales importantes (David, 2013).

1.3 Direccionamiento estratégico

La dirección estratégica es un proceso en el cual la organización establece los objetivos y se dirige a su cumplimiento. (Hatten, 1987) Adicionalmente se considera una filosofía que busca el compromiso y la participación de los trabajadores, reconocer las ventajas tanto internas como externas y reducir las desventajas, apoyándose en los objetivos definidos y la determinación de estrategias adecuadas que permitan conseguir beneficios (Chacón, 1999) y de esta manera se asegure la perduración de la empresa a largo plazo (Palacios Acero, 2016).

El proceso de dirección estratégica necesita una planeación la cual debe ser un proceso continuo para la toma de decisiones anticipadas, que van a mostrar cómo, cuándo, quién va a hacer las determinadas acciones, estas decisiones estratégicas están a cargo de los directivos de los niveles de la empresa, sin olvidar que la responsabilidad final está sobre la alta dirección (Palacios Acero, 2016).

1.4 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Este modelo de las cinco fuerzas ha sido planteado por Michael Porter, el cual muestra un enfoque para desarrollar estrategias y evaluar a la competencia y su entorno. Este instrumento consta de (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011):

- ✓ Amenaza de entrada de nuevos participantes
- ✓ Desarrollo potencial de posibles productos sustitutos
- ✓ Poder de negociación de los proveedores
- ✓ Poder de negociación de los compradores
- ✓ Rivalidades entre competidores de un sector

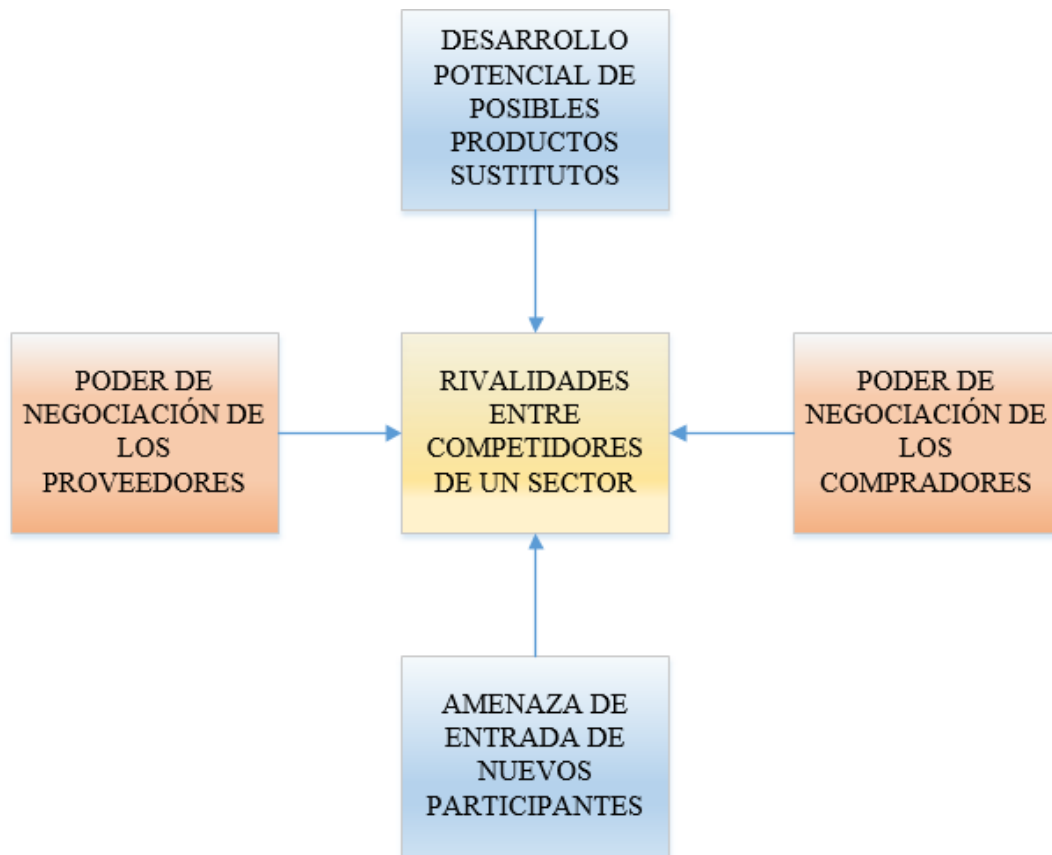


Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter

Fuente: Michael Porter: Economista y profesor de la Harvard Business School, modelo propuesto en 1979.

Este modelo permite al administrador tomar decisiones para permanecer o salir del sector en el que se encuentra la empresa, así también conocer si es oportuno disminuir o aumentar recursos y por último evaluar la posición competitiva de la empresa con respecto al modelo planteado (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

1.4.1 Amenaza de entrada de nuevos participantes

Existe la posibilidad del ingreso de nuevas empresas a la industria lo que ocasiona que aumente la fuerza de la competitividad (David, 2013).

Algunas de las barreras de ingreso son:

- Economías a escala. - Se da cuando el costo del producto disminuye cuando la medida del volumen absoluto aumenta en el periodo, esto ocasiona que los nuevos participantes ingresen con una escala pequeña y tengan una desventaja en los costos (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).

- Diferenciación del producto, lealtad de los consumidores. - se da cuando los clientes se sienten identificados con la marca y son leales, esto hace que sea costoso para los participantes (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).
- Requerimiento de recursos financieros. – la necesidad de invertir capital ya sea en investigación y desarrollo (I + D), en las plantas de producción, inventarios, comercialización, hace que los nuevos competidores no puedan afrontarlo (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).
- Canales de distribución. - conseguir la aceptación por parte del distribuidor de comercializar el producto de un nuevo competidor. Si el consumidor final no observa el producto en el punto de venta va a ser difícil que sea consumido y existen empresas conocidas que tiene una buena relación con los distribuidores y ocupan puesto privilegiados en los lugares de venta (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).
- Políticas gubernamentales. - se refiere a las barreras impuestas por entidades de gobierno y estas se relacionan con requisitos como: licencias, patentes, requisitos medioambientales, de seguridad (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).

Pese a estas barreras se pueda dar la entrada de nuevos competidores ya que brindan productos de calidad, precios más bajos y utilización eficiente de los recursos de mercadotecnia (David, 2013).

1.4.2 Desarrollo potencial de posibles productos sustitutos

Los competidores de un sector compiten con las empresas que fabrican productos sustitutos (David, 2013).

Se considera una amenaza cuando este producto sustituto satisface las mismas necesidades a un precio menor, con mayor calidad y estos otorgan mayor rendimiento (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).

- Precio relativo entre el producto ofertado y el sustituto. - el bien sustituto podría tener un precio competitivo con los precios de un sector determinado (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).

- Rendimientos de la calidad entre el producto ofrecido y el sustituto. - si la calidad del producto sustituto es mayor, los clientes optarán por este y los rendimientos serán mayores a comparación del producto usado normalmente (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).
- Costos de cambio para el cliente. - si los costos de cambiar del bien normalmente usado al bien sustituto son reducidos, el comprador no tendrá inconveniente en utilizar el bien sustituto, se va a tomar en consideración la calidad, costo, disponibilidad (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).

1.4.3 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores efectúan su poder de negociación cuando amenazan con el alza de los precios o la disminución de la calidad (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

Los proveedores serán poderosos cuando:

- El proveedor tiene un insumo importante. - si los insumos ofertados mantienen o mejoran la calidad del insumo (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).
- Pocas materias primas sustitutas. - la disponibilidad, existencia o accesibilidad que por sus características consigan reemplazar a las tradicionales (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).
- El costo de cambio de materias primas es elevado. - los costos que debe incurrir el comprador cuando realiza el cambio de proveedor. Si estos costos son elevados les da poder a los proveedores (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).

Las empresas pueden buscar la integración hacia atrás para controlar o buscar una aproximación con los proveedores, esto va a ser conveniente cuando los proveedores no son seguros, sus costos son elevados o no logran satisfacer las necesidades de los insumos requeridos de forma constante (David, 2013).

1.4.4 Poder de negociación de los compradores

Cuando existe una concentración de clientes y compran por volumen o son muchos, obligan a que bajen los precios y exigen más calidad (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

Los compradores son poderosos por los siguientes motivos:

- Los productos no se diferencian. - el cliente tendrá mayor poder de negociación mientras existan menos diferencias entre los productos o servicios, será necesario la diferenciación en marca, calidad, diseño.
- Concentración de clientes. - si el número de clientes es bajo puede hacer que estos exijan más ya que su demanda es la mayor parte de ese sector.
- Volumen de compras. - mientras mayor sea el valor económico en las compras realizadas por un cliente, este podrá exigir más beneficios a sus proveedores.

1.4.5 Rivalidades entre competidores de un sector

Esta suele ser la fuerza más poderosa, la estrategia va a ser exitosa cuando otorgue una ventaja competitiva sobre las acciones de la competencia, las empresas pueden competir en varios aspectos, por ejemplo: precios, mejora de la calidad del producto/servicio, publicidad, innovación, nuevas características del producto/servicio, garantías, entre otras (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

Esta rivalidad entre los competidores se intensifica cuando el número de competidores aumenta, la demanda se reduce y la disminución de los precios se vuelve algo común (David, 2013).

Algunas de las condiciones que son la causa de la rivalidad entre los competidores de un sector son:

- Concentración. - se deberá identificar el número de empresas que dominan el mercado, si estas son pocas o muchas. Si una empresa domina el mercado ésta podrá realizar la fijación de precios. Si son oligopolios, los precios serán limitados a acuerdos entre las empresas (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).
- Condiciones de costos. - si los costos fijos son elevados con respecto al valor de los servicios o productos, las empresas deberán mantener cifras altas de negocio. De manera general las empresas deberán cubrir sus costos fijos y variables (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).
- Barreras de salida altas. - si los costos de abandonar la empresa son superiores a los de mantenerse en el mercado y competir son superiores o si existen factores que

limiten la salida de la compañía de un sector (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).

- Costos de cambio. - si los costos de cambiar un producto por otro son bajos, se crea una lucha dentro del sector (Hernández Pérez, El modelo de competitividad de las cinco fuerzas de Porter, 2010).

1.5 Desempeño organizacional y su medición

El desempeño se vincula con logros ya sean individuales o colectivos en una organización, y con la alineación de las metas y objetivos de la misma (Arraigada, 2002).

Se descubrió que la administración del desempeño se considera un ciclo dinámico, que hace que la compañía logre mejoras significativas (Pérez Montejo, 2009). Este ciclo consta de 5 fases:



Figura 2: Ciclo dinámico de la administración del desempeño

Fuente: Documento evaluación del desempeño laboral (Pérez Montejo, 2009)

La primera fase es la conceptualización en la cual la empresa reconoce el rendimiento que pretende obtener. En este punto se puede enfocar en un área específica, una vez que se encuentra identificado la dirección, hay que detallar el concepto de desempeño de manera clara y específica, para poder explicar a los trabajadores como se integran las áreas y se consigue un mejor desempeño. Una vez que todo está diseñado, la organización obtendrá los indicadores de desempeño que van a permitir la medición de cada área con el respectivo monitoreo de los empleados (Pérez Montejo, 2009).

En la fase del desarrollo, la organización examina el punto en donde está variando el rendimiento en función de los deseado, esto se puede realizar con la ayuda de un Sistema de Soporte Integrado del Desempeño (IPSS), este sistema necesita de la colaboración del personal para poder colocar todo lo que se realiza en la empresa. Carecer de un sistema integrado ocasionaría que los esfuerzos sean descoordinados e ineficientes y no aporten en la mejora del desempeño de la empresa (Pérez Montejo, 2009).

La implementación de forma tradicional utiliza mecanismos de monitoreo del desempeño, con sesiones de entrenamiento y una revisión periódica, esta manera no permite a los empleados tener el control de su desempeño. Usar la tecnología permitirá que los empleados tengan información de manera rápida con el uso de un IPSS otorgándole el control a los empleados ya que podrán observar su nivel de habilidades (Pérez Montejo, 2009).

La retroalimentación es importante tanto en el proceso como después de la evaluación, ya que permite conocer cuáles son los aspectos que se debe reforzar para conseguir un mejor desempeño (Pérez Montejo, 2009).

Por último, la evaluación usa las medidas de desempeño para conocer los indicadores importantes en el desempeño y determinar si están dando una respuesta favorable que esté encaminada con los objetivos de la organización. Es imprescindible que el IPSS integre los indicadores de desempeño y pueda tener acceso al desempeño de cada uno de los empleados y realizar comparaciones con lo determinado en la primera fase (Pérez Montejo, 2009).

La evaluación del desempeño es considerada como un proceso estructural y sistemático que permite medir, evaluar e influir sobre los aspectos, comportamientos y resultados enlazados con el trabajo, tomando en cuenta el grado de ausentismo, lo cual va a permitir identificar cual es la productividad del empleado y si este va a poder mejorar su rendimiento, esto va a permitir implementar políticas de compensación, determinar si es necesario de una capacitación, realizar ascensos o cambios de ubicación del personal,

detectar errores del diseño del puesto o si existe algún tipo de conflicto entre el personal, que ocasione problemas en su rendimiento (Pérez Montejó, 2009).

Los objetivos de esta evaluación son alcanzar la conexión del personal con el cargo, incentivos por su buen desempeño, promociones, mejora en las relaciones humanas con sus superiores y los subordinados, estímulo al mayor rendimiento (Pérez Montejó, 2009). Con esta evaluación, el administrador determina específicamente las obligaciones del personal y lo que espera de cada uno; planifica las actividades a realizar, la dirección y control del trabajo y el establecimiento de las normas y procesos para su cumplimiento. Adicionalmente esto permite la participación de los empleados en las soluciones a los problemas identificados y aporte con su opinión antes de realizar cambios (Pérez Montejó, 2009).

La medición del desempeño se puede realizar en todos los niveles de la empresa, incorporando y coordinando aquellas variables que miden el desempeño de procesos y el de los resultados, lo cual va a permitir identificar con exactitud las variables más representativas que involucran un resultado y su dimensión (Arraigada, 2002).

1.6 Matrices

1.6.1 Matriz de evaluación interna (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI) es una herramienta para evaluar y sintetizar tanto fortalezas como amenazas encontradas en las áreas de la empresa, las cuales sirven para la relación que existe entre estas (David, 2013).

Esta matriz se desarrolla en 5 pasos:

1. Hacer un listado de los factores internos identificados en la auditoría interna, en los cuales deben estar las fortalezas y amenazas.
2. A cada factor se le debe asignar una ponderación la cual va desde 0,00 que significa que no tiene importancia hasta 1,00 que es muy importante. La ponderación mayor debe ser asignada a los factores que influyen mayormente en el desempeño de la empresa. La sumatoria de las ponderaciones debe ser 1,00.
3. A cada factor se le debe asignar una clasificación de 1 a 4 para indicar:

- Debilidad mayor = 1
 - Debilidad menor = 2
 - Fortaleza menor = 3
 - Fortaleza mayor = 4
4. Multiplicar la ponderación de cada uno de los factores por la clasificación, lo cual dará como resultado la puntuación ponderada.
 5. Por último, sumar las puntuaciones ponderadas de cada factor lo cual dará como resultado el total de la puntuación ponderada (David, 2013).

La matriz EFI puede tener una puntuación ponderada total desde mínimo 1,00 hasta un máximo de 4,00, siendo el promedio de la puntuación de 2,50. Aquellas empresas que obtengan en esta matriz una puntuación inferior a 2,50 significa que son entidades con considerables debilidades mientras que al obtener una puntuación mayor a 2,50 muestran que tienen una fuerte posición interna (David, 2013).

1.6.2 Matriz de evaluación externa (EFE)

La matriz de evaluación de factores externos (EFE) es una herramienta que recopila información sobre aspectos económicos, político/legal, social/cultural, ambiental, gubernamental, tecnológico. Los cuales son obtenidos al realizar una auditoría externa y se identifican oportunidades y amenazas (David, 2013).

Esta matriz se desarrolla en 5 pasos:

1. Hacer un listado de los factores externos identificados en la auditoría externa, en los cuales deben estar las oportunidades y amenazas.
2. A cada factor se le debe asignar una ponderación la cual va desde 0,00 que significa que no tiene importancia hasta 1,00 que es muy importante. La ponderación mayor debe ser asignada a los factores que influyen mayormente en el desempeño de la empresa. La sumatoria de las ponderaciones debe ser 1,00.
3. A cada factor se le debe asignar una clasificación de 1 a 4 para indicar la respuesta actual de las estrategias de la empresa a cada factor, donde:
 - Respuesta superior = 4
 - Respuesta encima del promedio = 3
 - Respuesta promedio = 2

- Respuesta deficiente = 1
4. Multiplicar la ponderación de cada uno de los factores por la clasificación, lo cual dará como resultado la puntuación ponderada.
 5. Por último, sumar las puntuaciones ponderadas de cada factor lo cual dará como resultado el total de la puntuación ponderada (David, 2013).

La matriz EFE puede tener una puntuación ponderada total máxima de 4,00 y mínima de 1,00 siendo el promedio de la puntuación de 2,50. Aquellas empresas que obtengan en esta matriz una puntuación de 4,00 significa que la organización responde de manera efectiva a sus oportunidades y amenazas, mientras que una puntuación de 1,00 significa que la empresa no sabe cómo aprovechar sus oportunidades ni evitar las amenazas (David, 2013).

1.6.3 Matriz interna – externa (IE)

La matriz interna - externa es una herramienta también conocida como matriz de cartera y permite la formulación de estrategias alternativas. Esta matriz tiene dos puntos clave: la puntuación ponderada total de la matriz EFI el cual va en el eje X y la puntuación ponderada total de la matriz EFE que va en el eje Y (David, 2013).

La puntuación ponderada total de EFI que va de 1,0 a 1,99 significa una posición débil, la puntuación de 2,0 a 2,99 representa el promedio, y la puntuación de 3,0 a 4,0 se estima como fuerte. Lo mismo aplica para la puntuación ponderada de EFE de 1,0 a 1,99 representa bajo, la puntuación de 2,0 a 2,99 es considerado como medio y la puntuación de 3,0 a 4,0 es alto (David, 2013).

La matriz IE se divide en tres regiones, la primera se encuentra conformada por las cuadrículas I, II y IV, en caso de que la división se encuentre en esta zona se encuentra en el lugar de “crecer y construir”, por lo cual las estrategias intensivas o de integración son consideradas las apropiadas (David, 2013).

La segunda región está constituida por las cuadrículas III, V y VIII, si la división es parte de este sector será beneficioso adoptar las estrategias de “conservar y mantener”, utilizando estrategias de desarrollo de producto y penetración de mercado (David, 2013).

Y, por último, para la tercera región corresponden las cuadrículas VI, VIII y IX, por lo que es adecuada la estrategia de “cosecha o desinversión”, y se recomienda realizar un recorte de gastos y desinversión (David, 2013).

1.6.4 Matriz FODA

El análisis FODA es una técnica que se usa para estudiar a una empresa y las condiciones del sector al que pertenece, el cual tiene el siguiente significado:

F = fortalezas, O = oportunidades, D = debilidades y A = amenazas, esto permite tener un listado básico de los aspectos internos y externos de la organización (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

Las fortalezas y debilidades son los aspectos internos de la entidad, lo cual representa cuando se hace algo de manera apropiada (fortalezas) y de manera inadecuada o deficiente (debilidades) con respecto a los competidores. Las oportunidades y amenazas son aspectos del ambiente externo de la organización (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

1.6.5 Matriz de perfil competitivo (MPC)

La matriz de perfil competitivo permite reconocer los principales competidores de la empresa, así como sus debilidades y fortalezas en el entorno (David, 2013).

Las ponderaciones y calificaciones de la matriz MPC toman en cuenta las debilidades y fortalezas como se mencionó antes, para lo cual, 1 = debilidad principal, 2 = menor debilidad, 3 = menor fortaleza y 4 = fortaleza principal, tomando en cuenta que en esta matriz no se colocan amenazas ni oportunidades y esta puede ser comparada con la empresa de estudio, lo que revela la estrategia interna de las empresas (David, 2013).

2. DIAGNOSTICO INTERNO Y EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para el desarrollo de este capítulo ha sido necesario realizar una entrevista al gerente general de la empresa Compacta y múltiples visitas en las instalaciones de la empresa para obtener toda la información. Inicialmente se ha utilizado el cuestionario del libro Administración estratégica – Un enfoque metodológico del autor Héctor Delgado Castillo, el cual ha permitido la recopilación de información en cuanto a aspectos internos como externos ya que es un diagnóstico previo para poder identificar las situaciones del mercado como las de la organización, que a su vez serán utilizados en los siguientes capítulos, el cuestionario utilizado se puede visualizar en el anexo 1.

2.1 Reseña

La empresa compacta realiza sus actividades desde el año 2002, siendo el propietario y gerente el Sr. Luis Lora, a sus inicios se elaboraban bloques y adoquines, y posteriormente se fue aumentando su lista de productos, en sus inicios se arrendaba un terreno en el centro de la ciudad, en una de las avenidas principales. En sus inicios la empresa contaba con una máquina de bloque y una de adoquín, al pasar el tiempo se fue adquiriendo el transporte pesado ya que era necesario para el abastecimiento de materia prima y también se entregaba el producto. en la actualidad la empresa Compacta cambió de ubicación y se encuentra en la panamericana E-35 con una ubicación estratégica al encontrarse en plena vía de ingreso y salida del transporte hacia la vía Tulcán e ingreso norte de la ciudad de Ibarra.

2.2 Análisis administrativo

2.2.1 Estructura organizacional

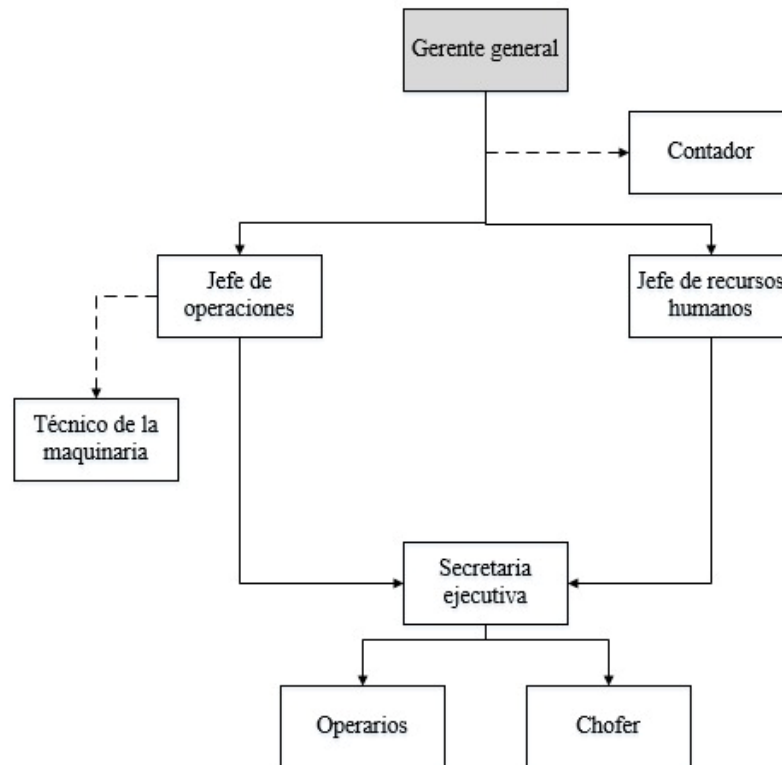
Compacta es una empresa familiar, que cuenta con un equipo de trabajo conformado por gente que desempeña sus funciones de manera eficaz y eficientemente. Este equipo de trabajo es dirigido por el gerente general, quien toma las decisiones de la empresa.

La empresa Compacta no tiene expresado de manera escrita su estructura organizacional, a pesar de esto, el trabajo que se realiza internamente se lo hace de manera organizada ya que cada trabajador conoce sus funciones.

El gerente general ha suministrado la información necesaria para poder establecer el organigrama actual de la empresa, el cual se ve representado en la figura 3.

Es importante mencionar que un organigrama es una representación gráfica de la estructura de la empresa, en el cual se ven identificados varios puntos importantes como lo son: la jerarquía entre los integrantes de la empresa, su posición y las conexiones de la estructura (Sallán, 1984).

Figura 3: Organigrama propuesto de la empresa Compacta



Fuente: Elaborado por el autor

El organigrama de la empresa Compacta cuenta con 3 niveles jerárquicos:

- El nivel 1, correspondiente al nivel directivo, sobre el cual recaen las principales funciones a realizar en la empresa. En este nivel se encuentra el gerente general de la empresa Compacta.
- El nivel 2, el ejecutivo, quienes tienen la responsabilidad de manejar la organización haciendo cumplir con las normas, políticas y reglamentos establecidos en la organización. Aquí se encuentran el jefe de operaciones y la jefa de recursos humanos.
- El nivel 3, el correspondiente al operativo, sobre el cual recae la responsabilidad directa del cumplimiento de la producción, se encarga de delegar actividades, sin deslindarse de su responsabilidad. Puesto ocupado por la secretaria de la empresa.

Posteriormente a los niveles mencionados se encuentran los operarios y choferes.

En estos tres niveles hay autoridad directa lo que significa que las órdenes dadas por el nivel superior deberán ser cumplidas por los niveles inferiores, la cual es considerada como autoridad lineal. En el organigrama se ve representado con líneas continuas →.

El contador y el técnico de mantenimiento son considerados asesores y su autoridad es staff, ya que cumplen con competencias especializadas, no poseen un tipo de autoridad directa, ya que no dan órdenes, sino que brindan sugerencias y recomendaciones. En el organigrama está representado con líneas entrecortadas -----►. Además, funcionan como órganos asesores para la empresa y ayudan al gerente en la toma de decisiones.

En la empresa Compacta, el contador realiza las actividades concernientes al SRI e IESS, con la presentación de estados financieros anualmente, mientras que, el técnico de mantenimiento se encarga de realizar el mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria, elaboración y relleno de moldes utilizados para los productos.

Estos dos cargos anteriormente enunciados tienen una relación de prestación de servicios con la empresa y es por esto que no constan en la nómina de la empresa, sin embargo, sus servicios son imprescindibles para que la empresa marche de manera adecuada.

A continuación, se observará las actividades y funciones que desempeña cada uno de los integrantes de la empresa Compacta, para lo cual ha sido necesaria una entrevista con el gerente quien detalla las actividades que se realizan en cada puesto, ya que no tienen definido de manera escrita las actividades necesarias de su cargo.

Tabla 1. Funciones

CARGO	FUNCIONES
GERENTE GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> • Negociación y toma de decisiones estratégicas y ventas • Control de efectivo y bancos • Administración de fuentes de financiamiento y relaciones con entidades financieras • Autorización de pagos a proveedores. • Planificación de la producción (volumen diario). • Negociaciones. • Contratación y selección del personal.

Tabla 2. (Continuación)

CARGO	FUNCIONES
JEFE DE OPERACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones técnicas, operativas y ventas. • Controlar la calidad de la producción. • Realizar ensayos y pruebas de resistencia de los productos. • Control e inspección de la maquinaria • Adquisición de repuestos e insumos. • Adquisición de materia prima • Importaciones de suministros para la producción. • Innovación en procesos y servicios. • Desarrollo de propuestas técnicas y económicas.
JEFE DE RECURSOS HUMANOS Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de nómina. • Contratación del personal – evaluación. • Elaboración de transacciones bancarias. • Relación con el Ministerio de trabajo, IESS y demás entidades de control. • Actualización de permisos de funcionamiento, reglamentos entre otros.
SECRETARIA EJECUTIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de nómina. • Emisión de cartas y certificados. • Manejo de agenda comercial. • Elaboración de llamados de atención. • Recibir y reportar pagos realizados por el cliente. • Mantener el reporte de entrega de productos. • Ventas, facturación y asesoramiento al cliente. • Manejo de entrega de productos. • Cumplir con tareas establecidas por el gerente general, jefe de operaciones y jefe de recursos humanos.
CHOFER	<ul style="list-style-type: none"> • Transportar materia prima. • Informar sobre el mantenimiento preventivo del transporte pesado. • Reportar el malfuncionamiento del vehículo.
OPERARIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Selección y dosificación de la materia prima. • Elaboración de productos (adoquines, bloques, postes, bordillos, tubos, baldosas). • Almacenamiento de los productos. • Curar el producto. • Paletizar los productos. • Entrega de los productos a los clientes. • Cambio de moldes de la maquinaria. • Limpieza de las máquinas.

Fuente: Elaborado por el autor

2.2.2 *Planeación*

El gerente general quien es el propietario de la empresa Compacta planea las actividades que se van a desarrollar durante la semana considerada de lunes a viernes, en cuanto a producción y mantenimiento preventivo de la maquinaria ya que es necesario realizar calibraciones a la misma y arreglar cualquier desperfecto que se haya suscitado en la semana, este plan es realizado por el gerente de la empresa con la cooperación del jefe de operaciones y de la jefa de recursos humanos y seguridad ocupacional.

Con la intención de mantener el stock de productos a la venta y cumplir con los contratos, se determina la producción y la cantidad de material necesario para este proceso, por lo cual, con anterioridad se establece el tipo de materia prima y la cantidad para abastecerse y contactarse con las minas proveedoras, para esto se envía a la mula o la volqueta propiedad de la empresa Compacta dependiendo la cantidad de la materia prima a utilizar.

No se realiza un análisis del comportamiento de las ventas, ni rotación de inventario, se puede determinar que la planeación se la realiza a corto plazo, más no a largo plazo.

Uno de los planes incorporados desde hace varios años, es la entrega del uniforme a inicios del año, a cada uno de los colaboradores internos de la empresa, lo cual hace que se identifiquen con la empresa y el compromiso con la misma.

2.2.3 *Dirección*

El plan de trabajo es informado a todo el personal los lunes a las 7 a.m. mediante una reunión en las instalaciones, en las que se comunica a los operarios las actividades a realizar durante la semana.

La distribución del trabajo no se encuentra de manera escrita, sino que el gerente en conjunto con el jefe de operaciones, se comunican para formar los grupos de trabajo y por la experiencia en el negocio se lo hace de manera fácil, consiguen agrupar al personal para cumplir los objetivos de la semana y en caso de que se suscite algún problema en alguno de los grupos se realiza modificaciones.

La toma de decisiones es centralizada ya que el gerente general es quien da la última palabra antes de que se realice algún tipo de acción en la empresa. Todo lo que ocurra en la organización se le es comunicado.

En caso de algún inconveniente el gerente toma medidas correctivas inmediatas, ya que la comunicación es oportuna, la secretaria es informada de todas las situaciones que se den a lo largo del día y ningún tipo de inconveniente se pasa por desapercibido por parte del gerente y los jefes de las áreas.

Los jefes de cada área conocen sus funciones y tienen contacto directo con el gerente general, quien designa algún tipo de actividad extra que se deba realizar, no existe un manual en el que se especifique dichas funciones a cumplir, a pesar de esto, existe buena comunicación y un alto nivel de confianza entre el gerente general, el jefe de operaciones y jefe de recursos humanos.

2.2.4 Control

La empresa Compacta solo posee un sistema de control en el proceso de elaboración de los productos y el control de calidad de estos, ya que es necesario que se realicen continuamente ensayos para ver si cumplen con las especificaciones determinadas por el Instituto Ecuatoriano de Normalización (INEN), tomando en cuenta que este control se lo hace para los adoquines, ya que este producto es el que se vende en gran cantidad a comparación del resto.

Es de suma importancia conocer el stock de los productos para lo cual se lleva un registro diario de la producción y ventas, las cuales son analizadas por el gerente de la empresa, para determinar cuáles son los productos escasos y pendientes para elaboración o si se tiene un pedido mayor al stock de productos, esta actividad se cumple diariamente sin posposición alguna.

Adicionalmente la empresa cuenta con un sistema de facturación electrónica desde inicios del año 2018 el cual además de facturar también cuenta con otras funciones para realizar análisis las cuales no son utilizadas.

En cuanto al control de las actividades y por seguridad de los trabajadores, al inicio de cada año se entrega el equipo de seguridad y uniforme completo a cada trabajador, el cual se constituye de casco y gafas de seguridad, tapones para oídos, buzo, calentador con cintas reflectoras y botas, es necesario que los empleados utilicen el equipo en su jornada

laboral, ya que, si esto no ocurre tienen un llamado de atención y asegura la protección del personal por las actividades que realiza.

2.3 Análisis comercial y de marketing

2.3.1 Producto

La empresa Compacta ofrece productos prefabricados para la construcción, como lo son: adoquín de alto tráfico, adoquín ornamental, adoquín bicapa, bloques (mampostería, para lozas o bloque liviano), bloque de anclaje, tubos, postes y bordillos. Estos productos se realizan en las dos plantas adecuadas con maquinaria especializada.

Estos productos son elaborados con materia prima que se consiguen en las minas de los alrededores de la ciudad de Ibarra, a excepción del material que se usa para la elaboración del bloque alivianado (para loza) ya que este viene de la provincia de Cotopaxi, estos materiales son previamente seleccionadas y con la debida verificación que cumple con estándares de calidad.

El adoquín de alto tráfico, adoquín ornamental y adoquín bicapa, pueden ser entregado en palets los cuales van de manera ordenada y con embalaje. Para este tipo de entrega se utiliza un montacargas el cual permite realizar una entrega más rápida, facilitando el proceso de entrega al cliente cuando el transporte lo permite, caso contrario, el producto es cargado de forma manual unidad por unidad.

Los demás productos como lo son los postes, bordillos, bloques para lozas, para pared y de anclaje se cargan de manera individual con la cooperación de los operarios quienes utilizan guantes con fibras especiales mientras que, los postes y tubos dada su magnitud y peso se entregan con la ayuda del montacargas.

2.3.2 Precio

La fijación de precios por parte de Compacta se basa principalmente en el precio establecido por el mercado, es decir las empresas que se dedican a la misma actividad han

establecido el precio de manera conjunta. Sin embargo, algunos de los competidores son registrados como artesanos, lo cual hace que sus productos no graven IVA y por ende en la negociación de los productos puedan reducir su precio.

2.3.3 Promoción

La empresa Compacta en el 2019 comenzó a realizar promoción de sus productos por medio de la fan page de la plataforma Facebook en la cual se realizan publicaciones de los productos. Adicionalmente, se tiene un canal de comunicación de manera directa, por la visita del cliente en los puntos de venta o de manera telefónica.

Hasta el año 2018 la preferencia de productos que elaboran la empresa Compacta fue importante por lo que se consideró innecesario realizar otro tipo de promoción ya que el nivel de ventas ha sido el adecuado, a partir del año 2019 las ventas fueron decayendo por lo que pareció necesario que la empresa tome medidas y se incursione en adquirir iniciativas de marketing. Desde entonces se trabajó con un diseñador gráfico para realizar una fan page en Facebook la cual permite promocionar los productos de la empresa Compacta. Desde entonces esta ha sido la única iniciativa de marketing hasta el día de hoy.

El jefe de operaciones realiza las publicaciones en la plataforma de Facebook, en la que se da a conocer tanto los productos como la identidad de la empresa ya que se ha realizado un trabajo minucioso para brindar una imagen adecuada y confiable al cliente, sin embargo, a pesar de tener la página abierta no se observa que tenga actividad, por lo tanto, cabe mencionar que no existe una planificación adecuada para realizar publicaciones en este canal.

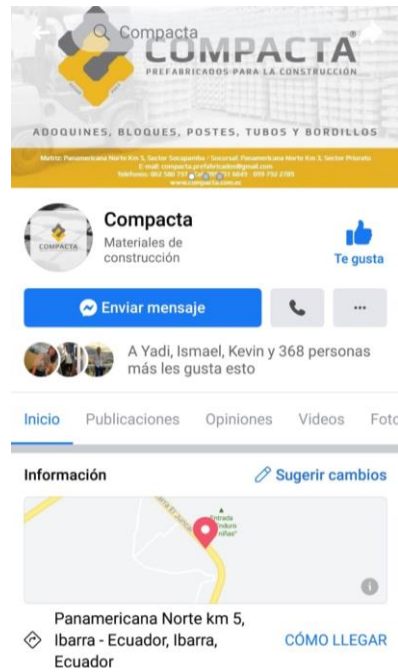


Figura 4. Página de facebook de Compacta

Fuente: Facebook



Figura 5. Logo e información de Compacta

Fuente: Compacta

Las personas que realizan las ventas tienen pleno conocimiento de los productos y tienen la habilidad de comunicación con los clientes, ya que al ser una empresa familiar las personas encargadas pertenecen al círculo familiar, conocen los productos y características de cada uno.

Los productos se exhiben en la parte delantera de la oficina y en el lindero de las instalaciones de la empresa, ya que tanto la matriz como la sucursal se encuentran en la panamericana norte que es el paso que conecta a la provincia de Imbabura y provincia del Carchi, por lo tanto, es visible para todo aquel que transite por el lugar, considerando este punto muy importante al ser una ubicación estratégica.

En la siguiente imagen se puede observar el mapa de la ciudad de Ibarra y sus alrededores, en el cual se ha identificado la ubicación de Compacta, como se ha mencionado anteriormente, la empresa cuenta con dos plantas de fabricación, en la parte superior derecha de la imagen se encuentra el marcador con el número **1** el cual significa el sitio donde se encuentra situada la planta en donde se realiza bloques y adoquín bicapa, mientras que, en el marcador con el número **2** se encuentra ubicada la planta en donde se realiza adoquín de alto tráfico y ornamental, postes, tubos, bloques de anclaje y bordillos.

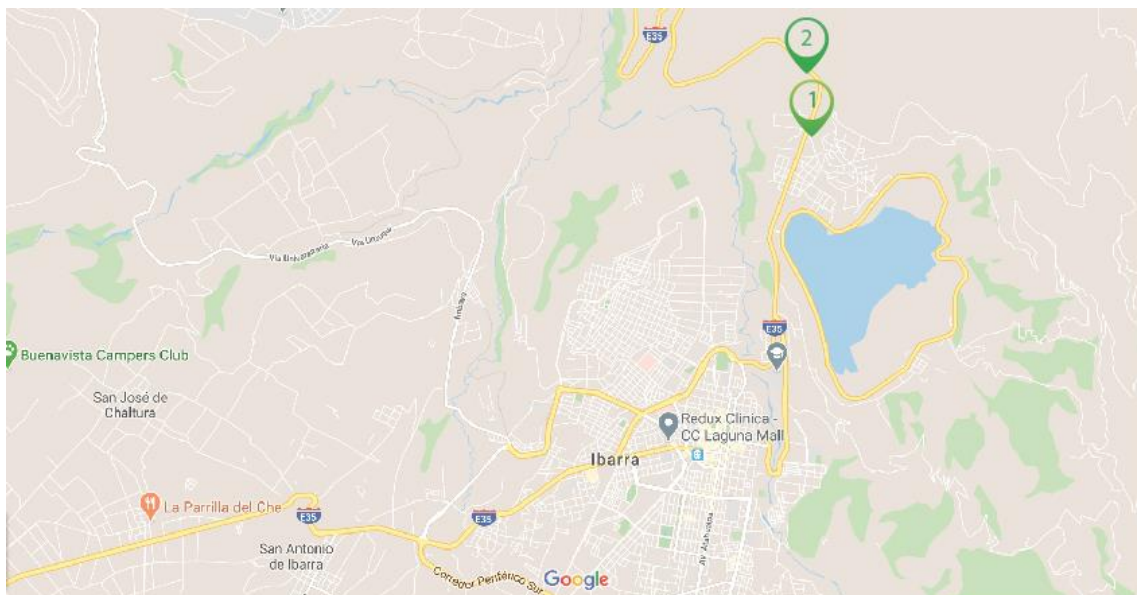


Figura 6. Mapa de la ciudad de Ibarra

Fuente: Google maps

El gerente general se encarga que todos los productos se encuentren distribuidos en las dos plantas, para que el cliente pueda observar el producto que va a adquirir. Si la cantidad de producto que el cliente desea excede el que se encuentra en el lugar al que se ha dirigido, se coordina para que el restante sea entregado en la otra planta por eso es

importante mencionar que las instalaciones se encuentran situadas a menos de un kilómetro de distancia entre la una y la otra planta.

Se puede establecer que la promoción de la empresa se ha dado boca o boca, ya que la mayor parte de los clientes van por recomendación y en otros casos porque han podido visualizar los productos en exhibición, sin embargo, se espera que la promoción que se realiza en la fan page haga que más personas conozcan los productos que se elaboran en la empresa Compacta y se conviertan en clientes potenciales.

2.3.4 Canales de distribución

La empresa Compacta entrega sus productos al cliente final. Muchos de los clientes son arquitectos e ingenieros quienes se encuentran a cargo de obras para los municipios u otros proyectos que se desarrollan en los alrededores de la provincia. No se ha manejado un relacionamiento para fortalecer las ventas a través de otros actores.

Por otra parte, se encuentra el consumidor final quien es asesorado por su maestro de obras para la adquisición de los productos para su propio beneficio, sin tener intermediarios para la realización de la venta.

2.4 Análisis de la producción

Los procesos que se dan en la producción son de pleno conocimiento de los operarios y se encuentran altamente capacitados para cada uno de los puestos que se debe cubrir, cuando existe algún inconveniente, se modifican los puestos para que la producción no se vea afectada.

El proceso de fabricación de adoquines ha sido levantado y se encuentran detallados de manera escrita, esta acción se la ha realizado recientemente, el proceso de los demás productos como lo son los bloques, tubos, postes, baldosas y bloques de anclaje no tienen el proceso de manera escrita, pese a esto los trabajadores que se encuentran a cargo de

cada maquinaria, tienen pleno conocimiento de la dosificación de materia prima para elaborar su respectivo producto.

Este proceso detallado a continuación comprende las actividades que se realizan para la elaboración de los adoquines de alto tráfico, que van desde la selección y dosificación de la materia prima, hasta el momento de despacho del producto en las instalaciones de la empresa.

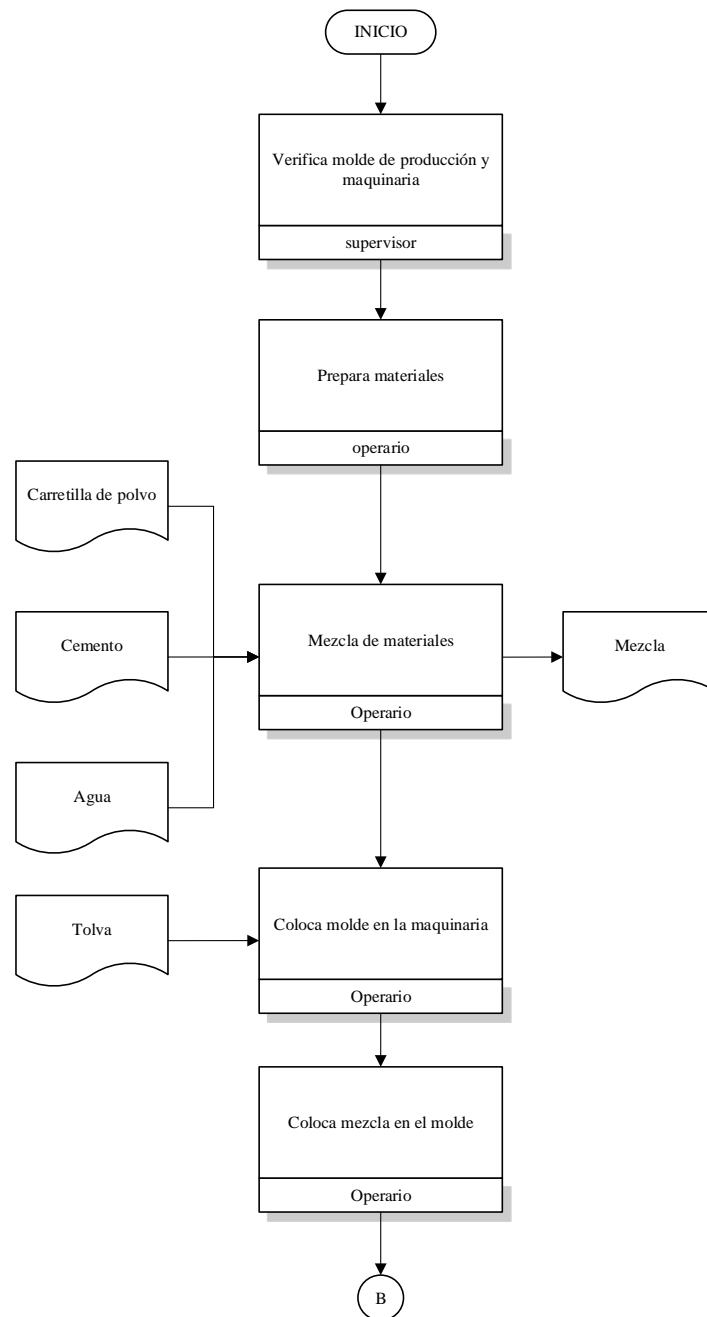


Figura 7. Diagrama de proceso: elaboración de adoquines

Fuente: Elaborado por el autor

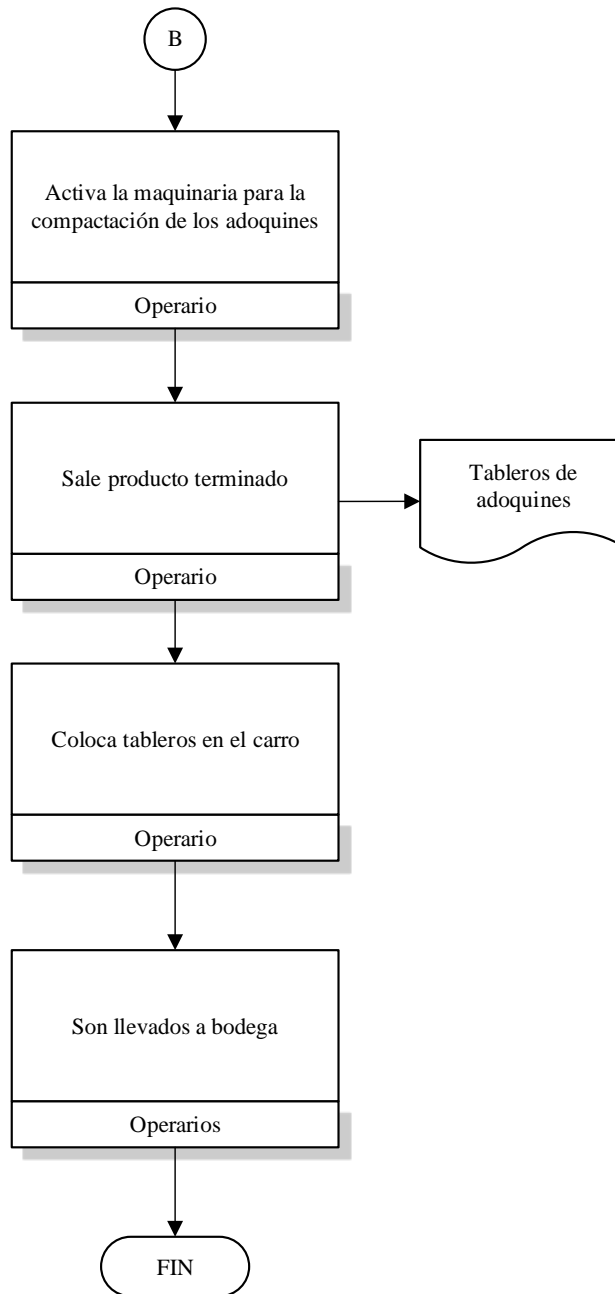


Figura 7. (Continuación)

Fuente: Elaborado por el autor

Para la elaboración de los productos se toman en cuenta las normas establecidas, por lo que es importante mencionar que el Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN es una institución encargada de establecer las Normas Técnicas Ecuatorianas las cuales buscan satisfacer y facilitar el comercio tanto nacional como internacional. (Servicio Ecuatoriano de Normalización, s.f.)

Los productos que se elaboran en la empresa Compacta son estandarizados ya que cumplen con las características mencionadas en los documentos oficiales emitidos por el Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, a continuación, se especifican las normas a las cuales se encuentran sujetos los productos que se fabrican en Compacta.

Tabla 3. Norma INEN de productos

Producto	Norma INEN
Adoquín para pavimento	1485 - 1486
Bloque de hormigón	3066
Bordillos de hormigón	3132

Fuente: Elaborado por el autor

Este listado se ha extraído de la página oficial del Servicio Ecuatoriano de Normalización – INEN que tiene los listados actualizados para el año 2022.

La empresa Compacta tiene un silo con una capacidad de 35 toneladas el cual es recargado por parte de la empresa proveedora de cemento, lo cual hace que el trabajo no se retrase por falta de esta materia prima imprescindible para la elaboración de los prefabricados y para la transportación de los otros materiales se usa el transporte pesado propio para mayor facilidad en cuanto a retrasos por prestación de servicio de terceros, es por esto que se hace una planificación para que la materia prima sea abastecida en las dos plantas de acuerdo a los requerimientos.

En cuanto a la maquinaria, se cuenta con dos máquinas de adoquín la una semiautomática y la otra automática, la maquina semiautomática ha tenido adaptaciones realizadas por innovación del gerente general, el jefe de operaciones con la ayuda del técnico de mantenimiento ya que es la persona que cuenta con un equipo de colaboradores para realizar todo tipo de adaptaciones y creaciones en cuando a maquinaria. Mientras que la maquina automática ha sido creada específicamente para la empresa Compacta, no existe una igual en el mercado, esta máquina ha sido fabricada en su 100% por el técnico de mantenimiento, con especificaciones solicitadas por el gerente general y el jefe de operaciones de la empresa Compacta en base a la experiencia que tienen en la elaboración de los prefabricados y las necesidades que se han ido presentando a lo largo de los 20

años que la empresa lleva en el mercado, intentando que el trabajo sea menor para los operarios es decir automatizándolo.

Adicionalmente cuentan con dos máquinas de bloques, una máquina para adoquín bicapa, una máquina para tubos, una máquina para postes y una máquina para bloque de anclaje, las mismas que tienen sus respectivas adecuaciones para el funcionamiento y entregar productos de calidad. Es importante mencionar que en el proceso de elaboración es en dónde se hace el primer control de calidad ya que si el producto no sale en las condiciones adecuadas para que sea un producto que se pueda comercializar, este tiene la posibilidad de regresar a la tolva para ser nuevamente procesado el material, así evitando de manera considerable los desperdicios.

2.5 Análisis financiero

Para realizar un análisis financiero se toman en cuenta el balance de situación financiera y el estado de pérdidas y ganancias (David, 2013). En este caso se tomarán los estados de los años: 2018, 2019, 2020, 2021 y 2022, esta información ha sido entregada por parte de la empresa.

2.5.1 Análisis de liquidez

La razón de liquidez muestra la agilidad que tiene una empresa en cumplir con sus compromisos en el corto plazo (David, 2013).

Tabla 4. Razones de liquidez

RAZONES DE LIQUIDEZ		31-dic-18	31-dic-19	31-dic-20	31-dic-21	31-dic-22
Razón activo circulante =	Activo corriente / Pasivo corriente	1,49	1,71	2,44	5,98	8,62
Razón ácida =	(Activo corriente - Inventario) / Pasivo corriente	1,00	0,54	0,95	1,24	3,18

Fuente: Elaborado por el autor

La razón circulante muestra que para el año 2018, por cada dólar del pasivo corriente, la empresa tiene \$1,49 de respaldo y de esta manera poder cubrir las deudas a corto plazo. para el año 2019 de \$1,71, para el año 2020 de \$2,44 y para el 2021 de \$5,98 y para el 2022 de \$8,62. Por lo que se puede ver en el año 2022 hubo un monto considerable como respaldo por cada dólar, lo que no ocurre en los años anteriores que ha sido un valor inferior.

Con respecto a la razón ácida muestra la capacidad de la empresa de cumplir con sus obligaciones a corto plazo sin tomar en cuenta los inventarios, los resultados son los siguiente: para el año 2018, por cada dólar en el pasivo corriente, se tiene \$1,00, para el año 2019 es de \$0,54, para el año 2020 es de \$0,95, para el 2021 es de 1,24 y para el 2022 de \$3,18. En este caso en el año 2022 se tenía más capacidad para afrontar las obligaciones a corto plazo en relación con los otros años comparados, seguido por el año 2021.

2.5.2 Análisis de endeudamiento

Este indicador permite conocer el nivel de endeudamiento de las empresas, en otras palabras, conocer cuál es el % de participación de los acreedores en la empresa (David, 2013).

Tabla 5. Razón de deuda

RAZONES DE DEUDA		31-dic-18	31-dic-19	31-dic-20	31-dic-21	31-dic-22
Razón del pasivo total al activo total =	Pasivo total / Activo total	0,60	0,55	0,50	0,09	0,06

Fuente: Elaborado por el autor

La interpretación para este indicador es el fondo total que aportan los acreedores, la empresa tiene una razón de deuda del 60% para el año 2018, de 55% en el 2019, de 50% en el 2020, el 9% para el 2021 y el 6% en el 2022 con respecto a los acreedores. Lo que

muestra a simple vista que el año 2018 fue el año en el que la empresa Compacta tenía una razón de deuda más elevada en relación de demás años en estudio y el año 2022 la más baja, con lo cual se puede determinar que la empresa tiene un nivel alto de recursos.

2.5.3 Análisis de rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad permiten a la empresa establecer el % de rentabilidad obtenido por las ventas e inversiones y el correspondiente para los accionistas (David, 2013).

Tabla 6. Razones de rentabilidad

RAZONES DE RENTABILIDAD		31-dic-18	31-dic-19	31-dic-20	31-dic-21	31-dic-22
Margen de utilidad neta =	Utilidad neta / Ventas x 100	5,70%	5,47%	-11,86%	10,51%	9,62%
Rendimiento de inversión =	Utilidad neta / Activos totales	7,68	6,33	-5,59	2,96	5,43
Margen de utilidad bruta =	Utilidad bruta / Ventas x 100	47,21%	49,59%	40,16%	61,22%	55,57%
Margen de utilidad =	UAII / Ventas x 100	7,50%	7,04%	-11,86%	13,34%	12,72%

Fuente: Elaborado por el autor

El margen de utilidad neta es decir la utilidad después de impuestos, representa que para el año 2018 la empresa ha obtenido el 5,70% de utilidad por cada dólar perteneciente a las ventas, el 5,47% para el año 2019, en valores negativos para el año 2020 y el 10,51% para el 2021 y el 9,62% para el 2022, de los años estudiados, es el segundo mejor año, en el que se ha percibido la utilidad neta.

El rendimiento de la inversión indica que para el año 2018, la empresa ha ganado \$7,68 por cada dólar invertido, para el año 2019 son \$6,33, para el año 2020 un monto negativo es decir que no ha ganado nada, para el año 2021 son \$2,96 y el \$5,43 en el 2022.

El margen de utilidad bruta significa que por cada dólar que la empresa ha vendido, genera una utilidad bruta del 47,21% para el año 2018, el 49,59% para el año 2019, de 40,16% para el año 2020, de 61,22% para el 2021 y 55,57% para el 2022. Mostrando que el 2021 ha sido el mejor año en análisis.

El margen de utilidad operacional muestra que, en el año 2018, la empresa ha generado una utilidad operacional del 7,50%, en el año 2019 una utilidad operacional de 7,04%, en el 2020 una utilidad operacional negativa y en el 2021 una utilidad operativa del 13,34% y en el 2022 del 12,72% con respecto a las ventas totales de los diferentes periodos. Por lo tanto, se puede establecer que en el año 2021 la empresa ha sido más rentable en comparación a los otros años en estudio, seguido por el año 2022.

2.5.4 Análisis de actividad

Estos indicadores muestran la eficiencia de la administración y el manejo de los recursos por parte de la empresa (David, 2013).

Tabla 7. Razones de actividad

RAZONES DE ACTIVIDAD		31-dic-18	31-dic-19	31-dic-20	31-dic-21	31-dic-22
Rotación de inventarios =	Costo de ventas / Inventario	5,08	2,06	0,98	0,32	0,77
Rotación de activos fijos =	Ventas / Activos fijos	2,35	1,98	0,89	0,50	1,17

Fuente: Elaborado por el autor

La rotación de inventarios en el año 2018 fue de 5,08 veces, para el año 2019 fue de 2,06 veces, para el año 2020 fue de 0,98 y para el 2021 el producto rotó 0,32 veces y 0,77 para el 2022. La rotación de inventarios para el año 2018 fue la más alta mientras que la del año 2021 la más baja.

La rotación de activos fijos muestra que la empresa en el 2018 su activo fijo rotó, 2,35 veces, en el 2019 rotó 1,98 veces, en el 2020 rotó 0,89, para el 2021 rotó 0,50 veces y

1,17 para el 2022. Para el año 2018 se muestra que la rotación ha sido más alta con respecto a los otros años de estudio.

Si bien tienen un contador que realiza los estados financieros, no se ha realizado un análisis horizontal comparando varios años y más con la pandemia que afectó a todos los negocios.

2.6 Visión de la empresa basada en recursos (VBR)

La visión de la empresa basada en recursos (VBR) permite identificar los recursos considerados valiosos para la empresa. En esta parte se toman en cuenta tres recursos claves de las empresas (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011), como lo son:

- Recursos tangibles. - estos recursos se identifican de manera sencilla, aquí se encuentran los recursos financieros, materiales, tecnológicos y organizacionales (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).
- Recursos intangibles. - este recurso es complicado identificar ya que se basan en procesos únicos realizados por la empresa, rutinas, así también la innovación y creatividad de los equipos de trabajo y por último la reputación de la organización a lo largo del tiempo (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).
- Capacidades organizacionales. - comprenden las habilidades que utiliza la empresa para transformar la materia prima y conseguir sus metas (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

Tabla 8. Visión de la empresa basada en recursos de la empresa Compacta

RECURSOS TANGIBLES	
Financieros	<ul style="list-style-type: none"> • Línea de crédito otorgada por entidad financiera.
Instalaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Planta moderna y adecuada • Espacio grande de almacenamiento • Plantas propias • Ubicación estratégica
Maquinaria	<ul style="list-style-type: none"> • En buen estado y modernas • Técnico de cabecera para mantenimientos preventivos y correctivos.
Materiales	<ul style="list-style-type: none"> • Varias minas en los alrededores • Buena relación con los proveedores de materias primas
Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso innovador en la producción. • Secretos comerciales
Organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> • Buena comunicación
RECURSOS INTANGIBLES	
Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad y experiencia de los empleados
Innovación y creatividad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de innovación • Habilidades técnicas
Reputación	<ul style="list-style-type: none"> • Reputación de la empresa • Confiabilidad por parte de los clientes
Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Empresa con reconocimiento local y provincial • Desarrollo de marca e identidad.
CAPACIDADES ORGANIZACIONALES	
Habilidad de transformar la materia prima en productos. Alto nivel de calidad.	

Fuente: Elaborada por el autor.

Estos recursos pueden ser evaluados, para lo cual se va a realizar la siguiente tabla en la que se podrá identificar si estos recursos son: valiosos, escasos, inimitables y no sustituibles.

Tabla 8. Características de la empresa Compacta según la visión basada en recursos

VISIÓN BASADA EN RECURSOS DE COMPACTA		VALIOSO	ESCASO	INIMITABLE	NO SUSTITUIBLE
RECURSOS TANGIBLES					
Financieros	Línea de crédito otorgada por entidad financiera.	X			
Instalaciones	Planta moderna y adecuada	X			
	Espacio grande de almacenamiento	X			
	Plantas propias	X			
	Ubicación estratégica	X			
Maquinaria	En buen estado y modernas	X			
	Técnico de cabecera para mantenimientos preventivos y correctivos.	X			
Materiales	Varias minas en los alrededores	X			
	Buena relación con los proveedores de materias primas	X			
Tecnológicos	Proceso innovador en la producción.		X		
	Secretos comerciales				X
Organizacionales	Buena comunicación	X			
RECURSOS INTANGIBLES					
Humanos	Capacidad y experiencia de los empleados	X			
Innovación y creatividad	Capacidad de innovación	X			
	Habilidades técnicas	X			
Reputación	Reputación de la empresa				X
	Confiabilidad por parte de los clientes			X	
Marca	Empresa con reconocimiento local y provincial			X	
	Desarrollo de marca e identidad.	X			

Tabla 8. (Continuación)

VISIÓN BASADA EN RECURSOS DE COMPACTA	VALIOSO	ESCASO	INIMITABLE	NO SUSTITUIBLE
CAPACIDADES ORGANIZACIONALES				
Habilidad de transformar la materia prima en productos.	X			
Alto nivel de calidad.	X			

Fuente: Elaborada por el autor.

La mayor parte de las características de la empresa Compacta según el enfoque de la visión basada en recursos es valiosa, ya que mejorar la eficiencia y eficacia de la empresa.

3. DIAGNOSTICO EXTERNO DE LA EMPRESA

3.1 Análisis PEST

3.1.1 Político/legal

Los aspectos políticos legales influyen en el entorno, ya que son regulaciones, leyes o normas que las industrias deben cumplir (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

La Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables (ARCERNNR), es la entidad que publica los precios de los combustibles que son regulados en el Ecuador, esto se realiza de manera mensualizada, a partir de noviembre de 2020 se realiza los cálculos referenciales tanto del precio de la gasolina extra como de la extra con etanol según el Decreto Ejecutivo 1183, para los precios referenciales del Diesel 2 y Diesel Premium son establecidos de acuerdo al Decreto Ejecutivo 1222, mientras que el precio de la gasolina Súper se establece en conformidad al Decreto Ejecutivo 1054 (Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables, 2020).

A partir de octubre de 2021, el presidente Lasso congeló el precio de los combustibles extra, ecopaís y diesel para dar un alivio a los transportistas por las alzas que se habían presentado anteriormente, para lo cual, los precios fueron los siguientes: gasolina extra y ecopaís \$2,55 y gasolina diesel \$1,55 (El Universo, 2022).

Tras el acuerdo con los indígenas, el presidente Guillermo Lasso emitió el decreto No. 467 para fijar el precio de los combustibles, este decreto fue emitido el 30 de junio, para lo cual el precio de los combustibles de venta al público hasta la actualidad es los

siguientes: gasolina extra, gasolina extra con etanol hasta \$2,40 el galón y diesel 2, diesel premium hasta \$1,75 el galón (Menéndez, 2022).

El combustible es una parte importante para el negocio y su alza afecta directamente al precio del producto final, ya que la materia prima es transportada por vehículos que necesitan diesel por al ser transporte pesado y que este precio sea fijo permite que el costo del producto pueda ser calculado con facilidad ya que no se debe esperar a una alza o baja del mismo.

El SERCOP es una entidad pública que regula los procesos de contratación mediante el portal de “compras públicas” en la cual se puede encontrar: ejecuciones de obras adquisiciones o arrendamientos de bienes y la prestación de servicio al Estado (Servicio nacional de contratación pública, s.f.).

Constar como proveedor en el Servicio Nacional de Contratación Pública beneficia a las empresas ya que se puede ser parte del proceso de contratación por parte del estado y las organizaciones que realizan sus contrataciones mediante este portal, lo cual permite que estas se hagan prioritariamente con pequeñas empresas sobre los medianos y grandes empresarios con igualdad de oportunidades, adicionalmente se ven privilegiados los productores de la misma localidad sobreponiéndose a los provinciales y nacionales lo cual está regulado en el portal (SERCOP, s.f.).

Según el boletín de rendición de cuentas 2020 – 2021 emitido por la dirección de estudios del SERCOP, el 33,1% pertenece al rubro de servicio en el cual se encuentra el servicio de adoquinado, siendo este el segundo rubro más importante, tras el 36,8% del rubro bienes (SERCOP, 2020)

Este portal permite conocer los concursos que se publican y estar al tanto de las nuevas obras que se van a realizar en el sector y eso brinda la oportunidad de saber directamente cuales son los participantes al ser una gestión transparente.

El Servicio Ecuatoriano de Normalización conocido como INEN, es una entidad nacional, creada en 1970, la cual tiene como objetivo principal emitir las normas técnicas en la que se determinan las características de los materiales y de los productos intermedios y terminados que son comercializados en el Ecuador (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, s.f.), la misma que tiene 4 fundamentos: normalización,

reglamentación, evaluación de conformidad y metrología (Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN, s.f.)

Los prefabricados deben cumplir con las normas establecidas por el INEN para comprobar su resistencia, en el caso de los adoquines hexagonales se debe cumplir con las siguientes normas INEN: 1483; 1484; 1485; 1486; 1487; 1488 (SERCOP), mientras que los bloques de hormigón con las normas INEN: 638; 639; 640; 643 (SERCOP). lo que hace que los productos sean estandarizados.

Para poder obtener la materia prima para la elaboración de los prefabricados para la construcción, los proveedores deben contar con los permisos necesarios para poder distribuir sus materias primas es por eso que se toma en cuenta a la Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales No Renovables ya que es la entidad que como bien su nombre dice, regula la actividad minera (Directorio de la agencia de regulación y control de energía y recursos, 2020) en conjunto con el Ministerio del Ambiente quien otorga la licencia ambiental necesaria para el funcionamiento de esta línea de negocio y la misma que solicita planes de manejo como se encuentra establecido en el artículo 3 del reglamento ambiental de actividades mineras (Ministerio del Ambiente, 2016).

Es importante que las minas cuenten con sus permisos al día y evitar cierres de estas, ya que estas acciones perjudicarían a las empresas que adquieren sus productos, primero porque no se puede elaborar los productos y porque las obras de construcción se pueden paralizar, ya que los materiales también son necesarios, ya sea para los adoquinados o para la construcción en general.

La derogatoria de la Ley de Plusvalía que se dio en marzo de 2018 permite la reactivación del sector inmobiliario, ya que esta ley desalentó el empleo, generó inseguridad tanto en inversionistas privados como en compradores de estos bienes (Guerrón, 2018). A partir de la derogatoria de esta ley se espera que el sector privado vuelva a generar las plazas de trabajo que se perdieron al entrar en vigor dicha ley, ya que según los datos recabados por parte de la comisión que estuvo a cargo del debate de la derogatoria de la ley de plusvalía, se perdieron 140.000 empleos (El Comercio, 2018).

Esta derogatoria ha impulsado al sector de la construcción ya que la gente siente confianza en seguir con sus obras al saber que este tipo de impuesto ya no existe, además impulsa la contratación y recuperación de empleos.

Las obligaciones tributarias de las empresas en el Ecuador que son conocidas como las MiPymes en la que se encuentran las microempresas, pequeñas y medianas empresas, deben emitir facturas y el comprobante de retención si el Servicio de Rentas Internas (SRI) lo solicita. Y se ven en la obligación de llevar contabilidad, así como realizar la declaración del IVA, ICE, declaración del impuesto a la renta y declaración de sus anexos, siendo estos trámites correspondientes al SRI (IMGROUP, 2021).

Por otro lado, las empresas deben cumplir sus obligaciones antes otras entidades como lo son los Municipios correspondientes al lugar de establecimiento de la empresa por lo que deben realizar el pago de la patente, pago de permiso de funcionamiento y el pago respectivo de los prediales si fuera necesario y el pago del permiso de funcionamiento por parte del cuerpo de Bomberos (IMGROUP, 2021).

Así también, las empresas deben cumplir sus obligaciones ante el Instituto de Seguridad Social y ante el Ministerio de Trabajo, para lo cual las empresas deben cumplir con los aportes patronales y fondos de reserva, el décimo tercer y cuarto sueldo y el pago de utilidades, sin dejar de lado la seguridad y salud ocupacional (SSO) (IMGROUP, 2021).

Se debe considerar que es necesario varios permisos para realizar la actividad, ya que según el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal San Miguel de Ibarra este tipo de actividad se encuentra clasificado en la actividad comercial 3, el cual forma parte del comercial Especial y Restringido, además según el documento sobre la ordenanza de uso y ocupación del suelo del cantón Ibarra, la actividad que se realiza se encuentra clasificada según la tipología como mediano impacto I2 ya que genera impacto ambiental moderado y es necesario que tengan el certificado ambiental el cual es obtenido mediante una auditoría ambiental realizada por las entidades: Medio Ambiente del GAD-I Y La Dirección de Salud (Secretaría General del I. Consejo Municipal del Cantón, 2012).

Compacta cuenta con todos estos permisos necesarios para su normal funcionamiento, por su trayectoria en el mercado, se realizan las actualizaciones respectivas de la documentación solicitada por estas entidades, solo se debe estar pendiente en caso de que se cambiara algún decreto y cumplirlo.

3.1.2 Económico

El aspecto económico afecta a las industrias, ya que va desde el proveedor de la materia prima hasta el producto final sin dejar de lado a los servicios (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

La Asociación de promotores inmobiliarios de vivienda del Ecuador ha realizado un estudio en el que muestra los indicadores más importantes del desempeño inmobiliario en el Ecuador para el 2022, como lo son: el comportamiento de las reservas de vivienda, el crédito hipotecario en el Ecuador y el PIB de la construcción.

El comportamiento de las reservas de vivienda para el 2021 tuvo un crecimiento del 18% con respecto al año 2020 (Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador, 2023) y en el 2022 con respecto al 2021 muestra que ha habido un crecimiento del 4,9%, estos datos han sido recopilados por una encuesta realizada por la Asociación de promotores inmobiliarios de vivienda del Ecuador (APIVE) y las cuales son mostradas en su Boletín (Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador, 2023).

En cuanto al crédito hipotecario en el 2022 ha presentado un incremento del 7,1% con respecto al 2021, siendo las instituciones financieras privadas las que incrementaron su participación con el 67%, al contrario de la participación del BIESS, institución que disminuyó a 33% en su participación (Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador, 2023).

En el 2022 el PIB del sector de la construcción tuvo un decrecimiento del 2% a comparación del año 2019, ya que pasó del 8,2% al 6,1%, en el 2020 el PIB de la construcción fue del 7,1% y en el 2021 del 6,4%, pese a ser el sector que se encuentra en el quinto lugar de los sectores de importancia de la economía en el Ecuador. Este sector es uno de los más golpeados y aunque aún no se conoce el presupuesto que otorga el estado para este sector, el actual presidente del país, el señor Guillermo Lasso presentó su programa de crédito hipotecario 5/25/5, el mismo que significa que se podrá adquirir una vivienda al 5% de interés, con un plazo máximo de 25 años y con una entrada del 5% (Vásconez, 2023).

Este tipo de indicadores muestran cómo se va recuperando de manera paulatina este sector, tomando en cuenta que atravesamos por una pandemia que paralizó la

construcción y muchos otros sectores e identifican aquellos progresos que hay para impulsar la economía del país.

3.1.3 Social

Los aspectos sociales influyen en el estilo de vida de las personas, sus creencias y valores (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011), a los que las empresas se deben adaptar ya que han existido y existirán cambios en el mundo a nivel social, cultural, demográfico. (David, 2013)

El plan de creación de oportunidades tiene como directriz importante el poder brindar la oportunidad del acceso a bienes y servicios que otorguen hábitat de calidad, que estos permitan garantizar los derechos fundamentales para mejorar la calidad de vida y la reducción de la pobreza, para lo cual los municipios deben incrementar su capacidad de gestión para mejorar las condiciones de vida de los habitantes y que estas tengan la posibilidad de tener el acceso a una vivienda adecuada. Para lo cual este plan en el eje social tiene como meta la reducción del 58% al 48,44% en el déficit habitacional de vivienda, se puede tomar en cuenta que la inversión pública durante el 2017-2021, la participación sectorial del equipamiento de vivienda y urbano fue del 11,33% según la Secretaría Nacional de Planificación (Secretaría nacional de planificación, 2021).

Durante el 2022 el BIESS otorga el financiamiento del 100% del precio de las viviendas de hasta los \$130.000, los mismos que sean postulados hasta el 31 de diciembre de 2022, el monto acreditado depende de la posibilidad de pago que tiene cada usuario. Se puede acceder a varios tipos de préstamos hipotecarios como lo son: vivienda terminada, la misma que puede ser una suite, departamento o casa completamente terminada, ya sea usada o nueva, la institución otorga hasta el 95% del financiamiento siempre y cuando este bien tenga un precio de hasta \$90.000, a una tasa de interés del 5,99% a un plazo de hasta 25 años, si la vivienda excede los \$90.000 la tasa será del 6,99%. A este crédito pueden acceder aquellas personas que se encuentren afiliadas de forma voluntaria, con o sin relación de dependencia, jubiladas por vejez, discapacidad o invalidez, siempre y cuando no tengan pagos pendientes ya sea con el IESS o el BIESS (Naula, 2022).

Otro tipo de adquirir este prestamos es para la construcción de una vivienda o para terminar su construcción, para lo cual si se le otorga el 100% siempre y cuando sea como

monto máximo los \$130.000 a una tasa de interés que va desde los 6,99% con el plazo máximo de 25 años. Si para la construcción o terminación de construcción de esta vivienda se necesita entre \$130.000 hasta los \$200.000 se otorga el 90% del presupuesto y si sobrepasa los \$200.000 hasta los \$460.000 se financia el 80%, sin embargo, este crédito es para los afiliados que se encuentren en relación de dependencia, jubilados por discapacidad, invalidez o vejez (Naula, 2022).

Para el 2023 el BIESS emite una nueva resolución para la adquisición de viviendas en las que menciona que para las casas de hasta los 90.000 dólares tendrán el 95% de financiamiento, adicionalmente estas casas deberán ser nuevas y tener más de una habitación, se emite esta resolución ya que este tipo de crédito ha registrado una mayor cantidad de deuda (Zumba & Angulo, 2023).

Sin embargo, esta resolución será aplicada para aquellas personas que vayan a aplicar en el año 2023, ya que todas aquellas que enviaron su solicitud hasta diciembre del 2022 no se verán afectados. Así mismo en el año 2023 se espera otorgar 750 millones de dólares en créditos hipotecarios, es decir 140 millones de dólares más que en el año 2022, que fueron 610 millones de dólares y se espera llegar a esta meta con campañas de publicidad para que la población conozca estos beneficios (Zumba & Angulo, 2023).

Así también hay entidades privadas que otorgan este crédito, como el Banco Pichincha que financia el 80% de una vivienda de no más de \$97.000, a una tasa del 8,45% con un plazo máximo de 20 años, otra entidad es el Banco Pacífico que financia viviendas de entre \$25.000 hasta \$625.000 la que tiene una tasa referencial del 7,99%, otra entidad es el Banco Bolivariano que otorga el 80% de valor de la vivienda a una tasa del 8,50% a un plazo de 20 años, estas y otras entidades tienen sus plataformas en las que se puede utilizar sus simuladores para conocer las tasas y montos que las instituciones pueden otorgarles. (El Universo, 2022)

La involucración tanto del sector público como el privado muestra que existe la oportunidad para las personas de tener una vivienda digna, con los servicios adecuados, impulsando a las personas a acceder al tipo de financiamiento que hoy por hoy estas entidades brindan, las mismas que benefician al sector de la construcción, ya que existen proyectos que se adaptan y trabajan con estas entidades.

El Plan Nacional de Hábitat y Vivienda 2021-2025 tiene varios ejes de acción uno de estos es subsidiar el 100% de las viviendas para las personas que cumplan con los

requisitos, estas no deberán pagar nada, estas viviendas son para las personas más vulnerables y desprotegidas, este plan se encuentra en la Fase I en la que se hacen estudios de 782 viviendas para las ciudades de Pishilata, Santana, Vinces, Sigchos, Ibarra, Pallatanga, Baba, Archidona, Echeandía, Cascales, en esta primera fase se ha ofrecido 643 millones de dólares, cubriendo de esta manera el 24% de este plan. (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2021)

En Noviembre de 2022 se realizó el sorteo para la adjudicación de 38 contratos para la construcción de 1082 viviendas en terrenos propios de los solicitantes, las mismas que serán 100% subsidiadas, ya que estas viviendas son de interés social, estas obras se realizarán en 22 provincias, siendo la primera fase la misma que es financiada por el Banco Internacional de Desarrollo con un monto equivalente a 36 millones de dólares; estas viviendas tienen diseños realizadas por el MIDUVI en conjunto con el BID las que tendrán una tipología para las viviendas de la Costa y Amazonía y otra para las de la Sierra ya que deben ajustarse a las necesidades dependiendo de su región. (Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda, 2022)

Uno de los indicadores que ha mostrado el censo del 2010 es el porcentaje de la población urbana que tiene acceso a una vivienda adecuada que es del 55% de la población a nivel nacional que se sitúan en los sectores amanzanados, mientras que el 2013 cuando se realizó la encuesta nacional de empleo y desempleo este porcentaje mostró que el 66% de la población que se encuentra en la zona urbana tiene acceso a una vivienda adecuada. De la misma manera el 84% de esta población tiene acceso a agua potable y en el 2013 fue del 89%, tomando en cuenta el sector urbano (Subsecretaría de hábitat y asentamientos humanos, 2015).

En el censo realizado en el 2010, el 72,27% de la población censada vive en una casa/villa, el 11,86% en departamentos en casa o edificio, el 4,85% en cuarto(s) en casa de inquilinato, el 4,09 en mediagua, el 5,39% en rancho, 0,81% en covacha, el 0,58% en choza, el 0,14 en otra vivienda particular (Unidad de procesamiento - dirección de estudios analíticos estadísticos-Galo López, 2012).

Según la tenencia de la vivienda, en el censo del 2010 se muestran los resultados de la siguiente manera: el 46,87% de la población censada vive en casa propia y totalmente pagada, el 6,54% vive en casa propia y la están pagando, el 10,57% vive en casa propia ya sea esta donada, regalada, heredada o por posesión, el 12,84% en vivienda cedida o

prestada (no pagada), el 1,55% por servicios, el 21,43% vivienda arrendada, y el 0,20% en anticresis (Unidad de procesamiento - dirección de estudios analíticos estadísticos-Galo López, 2012).

En el 2021, el material más utilizado para realizar las paredes de las edificaciones en el Ecuador fue el bloque, este material fue utilizado en el 53,4% de las viviendas de la Sierra, el 77,6% en las viviendas de la Costa, el 70,5% en las viviendas en la Amazonía, y el 91,4% en la región Insular, siendo este el producto más utilizado en todas las regiones del país. En el 2020, fue del 54,8% en la Sierra, el 73,3% en la Costa, el 85% en la Amazonía y del 93,7% en la región Insular (INEC, 2021).

En la región Sierra, en el 2021 hubo disminución en un 1,4% en la utilización del bloque para las edificaciones contra el ladrillo que tiene un incremento del 4,1% del año 2020 al año 2021 y una disminución del 2,67% de otras paredes (prefabricadas, muros, portantes y mallas). Pese a esto el bloque sigue siendo el material predominante en la construcción de las paredes (INEC, 2021).

Como obras en bien de las comunidades, el prefecto Richard Calderón ha confirmado la obra de adoquinado que va desde Peguche hasta San Antonio lo cual beneficia al sector ya que son 16 kilómetros aproximadamente de adoquinado, proyecto en el cual también se encuentra involucrada la alcaldesa de Otavalo, lo que se busca con esta obra es potenciar el turismo de la zona (La Hora , 2023).

Que los GADs, Prefecturas comiencen a realizar los proyectos en beneficio de las comunidades y de las ciudades en general, es un buen indicador primero de que se desea trabajar por las provincias y segundo que el sector de la construcción de los alrededores van a tener trabajo en sus periodos, pese a esto se debe tener en cuenta de que el Gobierno debe entregar las partidas presupuestarias para que las obras que se planifiquen se realicen, entonces es un trabajo en conjunto, entre el Gobierno Nacional, las entidades como GADs municipales, los profesionales a los que se les adjudique las obras (mediante concurso) y las empresas que elaboran los productos necesarios, en el caso de obras viales los adoquines y bordillos y para obras de interés social como la vivienda, el producto será el bloque.

3.1.4 Tecnológico

El avance en la tecnología llega a la producción de nuevos servicios y productos, así como su mejoramiento e innovación, lo que permite la creación de nuevos sectores y la alteración de los ya existentes (Dess, Lumpkin, & Eisner, 2011).

Existe en el mercado una máquina para bloques y adoquines de concreto que tiene varias configuraciones, esta es la Elblock36M las cuales permiten tener una ventaja frente a la maquinaria del mercado, como automatizar todo el proceso que va desde la producción hasta el apilado del producto, pasando por el transporte y curado respectivamente, para la cual se debe tener una sala de curado para apilar el producto lo cual es realizado debidamente por un robot, esto permite una alta producción y un mínimo coste por la operación (ELKON, s.f.).

Una de las propuestas en el cambio de materiales por aquellos que se dan por actividades productivas, estos materiales pueden ser cenizas volantes o escorias, lo cual cumple con la responsabilidad ambiental y reduce el consumo. También se puede optar por aditivos que hacen que se produzca un aceleramiento en el fraguado de los productos y esto hará que no se deba esperar tanto tiempo para vender el producto (Asociación Colombiana de Productores de Concreto, s.f.).

Las escorias de alto horno son un subproducto de la producción de acero o hierro, los cuales tienen propiedades cementantes y se puede conseguir en grandes cantidades por su origen. Se puede disminuir el uso del cemento con el uso de aditivos químicos como lo son los aditivos superplastificantes, plastificantes para lo cual es necesario un control estricto por la resistencia (Redacción 360 en concreto, s.f.).

Según el estudio realizado sobre la vida útil de la maquinaria industrial, se menciona que los equipos estáticos que no sufren cambios de temperatura y han tenido un mantenimiento adecuado llegan a tener una vida útil de 30 años de servicio, ya que el principal inconveniente se relaciona directamente con la corrosión externa e interna, tomando en cuenta de que existen tres tipos de mantenimientos, el correctivo y el preventivo y el predictivo (Mejía Cruz).

El mantenimiento correctivo se da cuando aparece fallos por el deterioro en la que los procesos son interrumpidos, en cuando al mantenimiento preventivo se da de manera programada con anticipación lo que busca es disminuir los fallos en los que se puede

realizar el reemplazo de piezas lo que permite la prolongación de la vida útil de la maquinaria y por otra parte el mantenimiento predictivo se lo realiza como corrección inmediata al detectar algún signo de fallo ya que en gran parte los fallos se producen lentamente (Mejía Cruz).

3.2 Entorno de la competencia: modelo de las 5 fuerzas de Porter

3.2.1 La amenaza de los nuevos participantes

Como es mencionado en la teoría del modelo de las cinco fuerzas de Porter, una de las barreras es la de entrada en la cual se ve involucrada una serie de factores como lo son la falta de experiencia, el requerimiento de capital, el desconocimiento de los canales de distribución y la fidelidad del cliente (Hernández Pérez, 2011).

Al ajustar la teoría a la realidad del análisis que se realiza a los nuevos entrantes, estos deberán contar con recursos financieros suficientes para: adquisición de maquinaria, que asciende los \$80.000 teniendo tecnologías de todo tipo, el molde para el producto a realizar que va desde los \$2000 a \$5000 dependiendo de la calidad y la cantidad de productos que va a poder elaborar, adicionalmente deberá adquirir los palets en los que se coloca el producto, tener el espacio suficiente para el almacenamiento, adquirir la materia prima, por otra parte se encuentra el *know how* que es la dosificación, que si bien esta se encuentra con los lineamientos emitidos por el INEN, se debe hacer ajustes para lo cual deberá contar con personal adecuado para el trabajo, así como los permisos de funcionamiento y los que emiten las entidades reguladoras, como lo es el Ministerio del Ambiente, bomberos, municipio. Ya que la actividad tiene impacto 3 y debe cumplir con directrices emitidas por estas entidades y tener canales de distribución.

En cuanto a diferenciación de producto, una nueva amenaza se podría distinguir al realizar publicidad ya que en productos se tienen un diseño establecido y en algunos casos se debe cumplir con la norma INEN para su fabricación, sin embargo la empresa cuenta con una lista de clientes con los que se ha venido trabajando a lo largo de los más de 20 años que tiene la empresa, con los que se tiene una buena relación, tomando en cuenta que la

calidad del producto se ha mantenido y los clientes lo reconocen y los ensayos que se realizan del producto lo demuestran.

Con respecto a las barreras gubernamentales, como se menciona en el punto 3.1.1 es indispensable que las empresas cumplan con los requerimientos exigidos por el Municipio, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Trabajo, Cuerpo de bomberos y SRI, lo que significa que solo cuando cumpla con todos los requisitos podrá funcionar la empresa, lo mismo que protege a las empresas que se encuentran en el mercado ya que estas tienen estos permisos y solo necesitan su renovación más no los estudios que deben realizar estas entidades para otorgarlos.

3.2.2 El poder de negociación de los compradores

Los clientes que adquieren mayor cantidad de producto son los que cuentan con poder de negociación ya que son aquellos que han participado en un concurso a nivel provincial y sus GAD les han otorgado los proyectos, estas en su mayoría son constructoras, dichos proyectos son de una cantidad considerable de productos ya sean adoquines, baldosas, bordillos, tubos o bloques, esto dependerá del proyecto.

Por otro lado, hay los proyectos privados que son para conjuntos o una cantidad establecida de casas a realizar que se considera como proyectos personales o no se asocian con proyectos del estado o financiados por este sino para uso propio como la casa propia de los cliente, ya sea la construcción desde cero, una adecuación o una mejoría, como puede ser un adoquinado interno en las propiedades, colocación de baldosa en los patios o la extensión de sus casas, por lo cual el comprador no cuenta con poder de negociación por la cantidad del producto a adquirir.

Sin embargo, se considera que el poder de negociación de los clientes es bajo ya que la calidad del producto se ha mantenido a lo largo de los 20 años que tiene la empresa y por la cual es reconocida, lo cual brinda credibilidad.

3.2.3 El poder de negociación de los proveedores

La disponibilidad de insumos que sustituyan a la materia prima tradicional hace que los proveedores no tengan el control sobre la negociación, así como tener varios proveedores.

Compacta tiene varios proveedores de materia prima y en caso de ser necesario se podrá hacer un cambio de proveedor sin que afecte el costo y de esta manera no se vea afectado el producto final, es importante mencionar que se tiene una buena relación con los proveedores, ya que se ha trabajado con prácticamente todas las minas aledañas manteniendo la relación, ya que siempre se ha cumplido con los pagos y la comunicación en cuanto a requerimientos ha sido la adecuada.

El cemento que es una de las materias primas principales para la fabricación de los productos que Compacta ofrece al mercado, es por esto que se tiene dos proveedores: Unacem y Holcim.

Unacem Ecuador tiene sus oficinas en la ciudad de Quito y la planta de producción se encuentran en Selvalegre, en la ciudad de Otavalo, su capacidad es de 1.6 millones de toneladas métricas al año, lo cual permite cumplir con los pedidos de sus clientes (UNACEM Ecuador).

Holcim Ecuador es una empresa internacional que opera en el Ecuador desde el 2004, produce cemento, concreto, etc., brindan asesoramiento a sus clientes, sus oficinas se encuentran en 7 provincias y su oficina central se encuentra en Guayaquil, adicionalmente tienen una planta de cemento en Guayaquil y una planta de molienda en Latacunga (Holcim Ecuador).

En estos últimos años se ha mantenido como proveedor principal a UNACEM quien proporciona el cemento al granel, para lo cual la fábrica cuenta con un silo como se mencionó anteriormente, lo cual ha beneficiado tanto a Compacta como al proveedor.

En cuanto al resto de materia prima, se lo consigue en minas aledañas, entre las principales se encuentran ubicadas en: Ambuquí, San Roque, Quiroga, Urcuquí. El chasqui es un material que viene de Latacunga, hace que el producto terminado sea liviano y por ende más costoso que un bloque realizado con material de las minas que se encuentran a los alrededores, ya que este no se encuentra en lugares más cercanos a la ciudad Ibarra, que es el sitio en el que se encuentran las plantas de producción.

Por otro parte se encuentra el proveedor de pigmentos que proporciona la materia prima para que se le pueda dar color al producto, esta empresa es Minerva, sin embargo, si se ha tenido otras propuestas de empresas que se han acercado directamente a la empresa a dejar la información sobre sus productos, cabe mencionar que se tiene una buena relación con la empresa anteriormente mencionada que se lleva adquiriendo su producto por varios años seguidos.

3.2.4 *La amenaza de productos y servicios sustitutos*

Según la disponibilidad de productos, para el análisis en conformidad para la empresa Compacta sí se encuentran sustitutos para los productos que se ofrecen, como lo observaremos en la siguiente tabla.

Tabla 9. Productos

PRODUCTO DE COMPACTA	PRODUCTO SUSTITUTO
Adoquín hexagonal / rectangular	Asfalto / empedrado
Bloque	Pared prefabricada / ladrillo / adobe
Tubo de hormigón	Tubo de plástico
Poste de hormigón	Cerca de metal / madera
Baldosa	Fundición de concreto
Bordillo	Fundición de concreto

Fuente: Elaborado por el autor

Se considera a la fundición de concreto en el sitio a la acción de colocar la mezcla de los materiales directamente en el lugar para sustituir el uso de un material prefabricado, como lo es la baldosa o el bordillo.

3.2.5 *La intensidad de la rivalidad entre competidores de un sector*

Las barreras de salida se considera como un aspecto importante ya que para la elaboración de los prefabricados para la construcción se necesita invertir en maquinaria especializada, como son las máquinas para la elaboración de adoquines y bloques, y la su inversión en tableros y moldes.

En cuanto a la diferenciación del producto no se puede determinar como un componente de alto impacto ya que tienen que cumplir con las normas establecidas en el territorio ecuatoriano, como lo son en dimensiones y estándares de calidad, las cuales tienen especificaciones en las normas INEN.

En la ciudad de Ibarra se pueden encontrar varias fábricas que elaboran diferentes productos similares a la empresa en estudio, pese a esto se ha encontrado algunos parámetros que tienen en común estas empresas, como lo son: no tienen presencia en redes sociales, ni tienen página web, adicionalmente no cuentan con algún tipo de publicidad, tan solo la que se puede encontrar en los lugares en los que se fabrica el producto y son lugares vistosos para el público.

Se toman en cuenta como competencia a fábricas que se encuentren en la ciudad, ya que el precio del transporte es elevado como para transportar los productos entre provincias y estos en la mayor parte de casos cobran por kilometraje y sale más barato adquirir productos elaborados en la zona.

A continuación, se presenta una tabla de las empresas similares en la ciudad de Ibarra, con los productos que fabrican, mostrando así la diferencia con la empresa en estudio.

Tabla 9. Oferta de productos

		PRODUCTOS									
		Adoquín hezagonal	Adoquín rectangular	Bloque de mampostería	Bloque alivianado	Bloque de anclaje	Postes	Adoquín tipo baldosas	Tubos	Bordillos	Total de productos
EMPRESAS	COMPACTA	X	X	X	X	X	X	X	X	X	9
	MADEBLOQ	X	X	X						X	4
	VOBROPRENSADOS DEL NORTE	X	X	X		X	X		X	X	7
	PREFCON	X						X			2

Fuente: Elaborado por el autor

Según observación y consenso por parte del gerente general de Compacta ya quien conoce el mercado, las empresas que realizan productos similares, no llegan a tener la misma cantidad de productos que Compacta. Siendo este un punto importante en el mercado en cuando a diversificación de productos.

Compacta ofrece 9 productos de manera general a lo cual se debe tomar en cuenta que algunos de estos productos varían por dimensiones, colores y diseños. La empresa Vibroprensados del Norte tiene 7 productos, seguido por Madebloq con 4 y Prefcon con 2 productos.

4. ESTRATEGIA

4.1 Matriz de evaluación interna (EFI) de la empresa Compacta

Tabla 10. Matriz de evaluación interna (EFI) de la empresa Compacta

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)				
N°	FACTOR INTERNO CLAVE	POND.	CLASIF.	TOTAL PONDERACIÓN
FORTALEZAS				
1	Instalación y equipos necesarios	0,06	4	0,24
2	Cultura organizacional	0,06	4	0,24
3	Satisfacción y fidelización con el cliente	0,06	3	0,18
4	Capacitación del talento humano	0,07	4	0,28
5	Posicionamiento en el mercado	0,07	3	0,21
6	Atención personalizada al cliente	0,06	4	0,24
7	Precios competitivos	0,07	4	0,28
8	Calidad en los productos	0,07	4	0,28
9	Variedad de productos	0,07	4	0,28
10	Liquidez	0,06	3	0,18
11	Rentabilidad financiera	0,06	3	0,18
12	Capacidad de endeudamiento, 6% en el 2022, lo que significa que es un negocio estable.	0,05	4	0,20

Tabla 10. (Continuación)

N°	FACTOR INTERNO CLAVE	POND.	CLASIF.	TOTAL PONDERACIÓN
DEBILIDADES				
13	Diseño planeación estratégica	0,07	2	0,14
14	Promoción y medios publicitarios	0,07	2	0,14
15	Falta de levantamiento de procesos de elaboración de todos los productos	0,05	1	0,05
16	No se realizan análisis financieros horizontales para ver conocer el estado de la empresa en comparación con los anteriores años	0,05	1	0,05
TOTAL		1		3,17

Fuente: Elaborado por el autor

La puntuación ponderada de 3,17 muestra que la empresa Compacta se encuentra en una buena posición, sin embargo, existe la posibilidad de mejorar.

4.2 Matriz de evaluación externa (EFE) de la empresa Compacta

Tabla 11. Matriz de evaluación interna (EFE) de la empresa Compacta

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)				
N°	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDER.	CLASIF.	TOTAL PONDER.
OPORTUNIDADES				
1	Fijación del precio del diésel, en \$1,75 c/gl.	0,07	3	0,21
2	SERCOP - Contratación pública, plataforma que regula la contratación a empresas de la localidad.	0,05	4	0,20
3	Cumplimiento de normas INEN, productos estándar.	0,04	4	0,16
4	Reactivación del sector inmobiliario al derogar la Ley de plusvalía, incremento de plazas de trabajo.	0,04	3	0,12
5	Crecimiento del 4,9% en el comportamiento de las reservas de vivienda del 2022 con respecto al 2021.	0,04	3	0,12
6	Incremento del 7,1% del crédito hipotecario para el 2022 con respecto al 2021.	0,04	3	0,12
7	Programa del crédito hipotecario 5/25/5	0,05	2	0,10
8	Plan para otorgar 750 millones en créditos hipotecarios para financiamiento de viviendas.	0,06	2	0,12
9	Entidades bancarias privadas financian hasta el 80% del valor de las viviendas.	0,05	3	0,15
10	Plan Nacional de Hábitat y Vivienda 2021-2025 otorgará viviendas 100% subsidiadas	0,04	2	0,08
11	Prefectura de Imbabura y alcaldesa de Otavalo planifican un adoquinado de 16.000 kilómetros aprox. para el sector Peguche - San Antonio.	0,05	3	0,15
12	Barreras de entrada con una alta inversión económica y regulaciones.	0,05	4	0,20
13	Vida útil de la maquinaria de 30 años, con un mantenimiento adecuado	0,05	1	0,05
14	Publicidad de la competencia	0,05	3	0,15

Tabla 11. (Continuación)

N°	FACTOR EXTERNO CLAVE	PONDER.	CLASIF.	TOTAL PONDER.
AMENAZAS				
15	Directrices sobre el manejo de las materias primas para la elaboración de los productos.	0,07	3	0,21
16	Obligaciones tributarias, patronales, permisos, patente que se deben cumplir para realizar las actividades.	0,06	3	0,18
17	PIB del sector de la construcción 6,1%, decrecimiento del 0,3% con respecto al año 2021.	0,05	2	0,10
18	Maquinaria alemana de alto rendimiento, probada en la ciudad de Quito.	0,05	3	0,15
19	Aumento de productos sustitutos	0,04	3	0,12
20	Apertura de mercado	0,05	3	0,15
TOTAL		1		2,84

Fuente: Elaborado por el autor

La puntuación ponderada de 2,84 se encuentra encima de la media, por lo que la empresa está aprovechando sus oportunidades y evitando las amenazas del medio.

4.3 Matriz interna – externa (IE) de la empresa Compacta

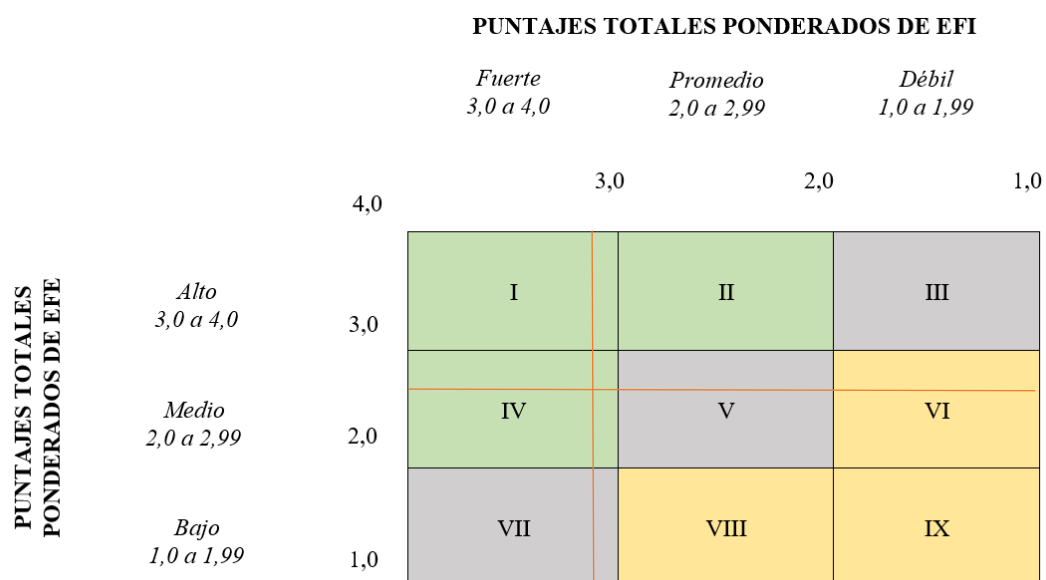


Figura. Matriz interna – externa (IE) de la empresa Compacta

Fuente: Elaborado por el autor

Al tomar la información de las matrices EFI (3,17) y EFE (2,84), nos da como resultado que la matriz IE elaborada para la empresa Compacta muestra que se encuentra en el cuadrante VI, en la posición de crecer y construir por lo que tiene varias opciones de estrategias, como lo son: penetración de mercado, integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal, desarrollo de mercado o desarrollo de producto.

4.4 Matriz FODA de la empresa Compacta

Tabla 12. Matriz FODA de la empresa Compacta

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Instalación y equipos necesarios Cultura organizacional Satisfacción y fidelización con el cliente Capacitación del talento humano Posicionamiento en el mercado Atención personalizada al cliente Precios competitivos Calidad en los productos Variedad de productos Liquidez Rentabilidad financiera Capacidad de endeudamiento, 6% en el 2022, lo que significa que es un negocio estable.	Diseño planeación estratégica Promoción y medios publicitarios Falta de levantamiento de procesos de elaboración de todos los productos No se realizan análisis financieros horizontales para ver conocer el estado de la empresa en comparación con los anteriores años

Tabla 12. (Continuación)

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Fijación del precio del diésel, en \$1,75 c/gl.</p> <p>SERCOP - Contratación pública, plataforma que regula la contratación a empresas de la localidad.</p> <p>Cumplimiento de normas INEN, productos estándar.</p> <p>Reactivación del sector inmobiliario al derogar la Ley de plusvalía, incremento de plazas de trabajo.</p> <p>Crecimiento del 4,9% en el comportamiento de las reservas de vivienda del 2022 con respecto al 2021.</p> <p>Incremento del 7,1% del crédito hipotecario para el 2022 con respecto al 2021.</p> <p>Programa del crédito hipotecario 5/25/5</p> <p>Plan para otorgar 750 millones en créditos hipotecarios para financiamiento de viviendas.</p> <p>Entidades bancarias privadas financian hasta el 80% del valor de las viviendas.</p> <p>Plan Nacional de Hábitat y Vivienda 2021-2025 otorgará viviendas 100% subsidiadas</p> <p>Prefectura de Imbabura y alcaldesa de Otavalo planifican un adoquinado de 16.000 kilómetros aprox. para el sector Peguche - San Antonio.</p> <p>Barreras de entrada con una alta inversión económica y regulaciones.</p> <p>Vida útil de la maquinaria de 30 años, con un mantenimiento adecuado</p> <p>Publicidad de la competencia</p>	<p>Directrices sobre el manejo de las materias primas para la elaboración de los productos.</p> <p>Obligaciones tributarias, patronales, permisos, patente que se deben cumplir para realizar las actividades.</p> <p>PIB del sector de la construcción 6,1%, decrecimiento del 0,3% con respecto al año 2021.</p> <p>Maquinaria alemana de alto rendimiento, probada en la ciudad de Quito.</p> <p>Aumento de productos sustitutos</p> <p>Apertura de mercado</p>

Fuente: Elaborado por el autor

4.5 Matriz de perfil competitivo de la empresa Compacta

Tabla 13. Matriz de perfil competitivo de la empresa Compacta

Factores clave	Pond.	COMPACTA		VIBRO-PRESADOS DEL NORTE		MADEBLOCK		PREFCOM	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Oferta de productos	0,12	4	0,48	3	0,36	2	0,24	2	0,24
Precios competitivos	0,11	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
Volumen de producción	0,13	4	0,52	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Infraestructura	0,10	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Tecnología	0,11	4	0,44	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Mercados	0,10	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Personal	0,11	3	0,33	2	0,22	2	0,22	2	0,22
Calificación artesanal (beneficios tributarios y laborales)	0,12	1	0,12	1	0,12	4	0,48	1	0,12
Publicidad, medios digitales	0,10	2	0,2	1	0,1	1	0,1	1	0,1
TOTAL	1		3,23		2,56		2,8		2,44

Fuente: Elaborado por el autor

Se puede observar la información recopilada en el anexo 2.

La Matriz de perfil competitivo, muestra que la empresa Compacta tiene el puntaje mayor frente a los competidores con 3,23, lo que muestra que se realiza un buen trabajo y que tiene fortalezas frente a los mismos. Sin embargo, siempre se puede mejorar en algunos aspectos en lo que se ven reflejadas ciertas debilidades.

5. PLAN ESTRATÉGICO

5.1 Misión

Compacta es una empresa dedicada a la elaboración de prefabricados para la construcción, contamos con alto compromiso por parte de nuestro personal para entregar productos de calidad a nuestros clientes.

5.2 Visión

Ser la fábrica líder en el norte del país, con el mayor número de plantas de producción para facilitar la entrega de productos, innovando tecnológicamente de manera permanente en nuestras máquinas de producción, con una atención y asesoría adecuada a nuestros clientes.

5.3 Objetivos Estratégicos

Objetivo Estratégico 1: Aumentar la participación en el mercado en un 15%, para trabajar con los Gobiernos Autónomos Descentralizados que planifiquen sus principales obras de la Zona Norte del país para los próximos 5 años.

Objetivo Estratégico 2: Mejorar el posicionamiento de la empresa Compacta como 1ra opción en la elaboración de productos prefabricados para la construcción en proyectos de la Zona Norte en los próximos 5 años.

5.4 Desarrollo del objetivo estratégico 1

Tabla 14: Objetivo específico 1: Aumentar la participación en el mercado en un 15%, para trabajar con los Gobiernos Autónomos Descentralizados que planifiquen sus principales obras de la Zona Norte del país para los próximos 5 años.

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES	MEDICIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL
Fortalecer las relaciones comerciales con los Gobiernos Autónomos Descentralizados y Prefecturas de la zona norte del país.	Tomar contacto con los encargados de los proyectos territoriales que laboral en los Gobiernos Autónomos Descentralizados y Prefecturas de la zona norte de país.	Número de profesionales contactados pertenecientes a las entidades mencionadas.	Gerente general y jefe de operaciones	No aplica
Realizar un listado de clientes potenciales.	<p>Consultar con la fuente de Compras públicas de los profesionales que participan en los concursos de la zona norte del país, en los que conlleve prefabricados.</p> <p>Elaborar un listado de profesionales que realizan obras privadas de construcción en la zona norte del país.</p>	<p>Número de profesionales participantes en la plataforma de compras públicas, pertenecientes a la zona norte del país.</p> <p>Número de profesionales que realizan obras de construcción privadas en la zona norte del país.</p>	Agente comercial	\$7.200

Tabla 14: (Continuación)

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	MEDICIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL
Actualizar la red de contactos con cada cambio de gobierno nacional y local.	Hacer una actualización de la base de datos de profesionales que se dedican a la construcción, adjuntando correo electrónico, número de teléfono y obras adjudicadas u obras realizadas y lugar en el que adquirieron el producto.	Número de actualizaciones de contactos.	Agente comercial	
Realizar un estudio de mercado.	Identificar los competidores, sus fortalezas y debilidades, el catálogo de productos y precios de sus productos.	Número de competidores y cantidad de productos que elaboran y precios.		
Establecer una política de precios por producto.	Hacer un análisis de costos para lograr o mantener el porcentaje de ganancia actual y estar en la capacidad de negociar descuentos por venta en volumen.	Porcentaje de ventas de cada producto.		
Realizar la prospección de los clientes.	Realizar llamadas en frío para brindar información sobre el producto que se ofrece de manera directa, hacer un acercamiento y agendar una cita posteriormente para entrega de catálogo de productos.	Número de llamadas realizadas. Número de citas agendadas. Número de citas concretadas.	Jefe de operaciones, jefe de Recursos humanos y secretaria ejecutiva, agente comercial.	
Capacitar para el manejo de la plataforma de compras públicas	Realizar la inscripción en la plataforma del Servicio Nacional de Contratación Pública. Tomar el seminario de Fundamentos de contratación pública y seminarios relacionados.	Número de cursos/seminarios asistidos por persona.		

Fuente: Elaborado por el autor

5.5 Desarrollo del objetivo estratégico 2

Tabla 15: Objetivo específico 2: Mejorar el posicionamiento de la empresa Compacta como 1ra opción en la elaboración de productos prefabricados para la construcción en proyectos de la Zona Norte en los próximos 5 años.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	ACCIONES	MEDICIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL
Creación de la página web para la empresa Compacta.	<p>Crear la página web corporativa de la empresa Compacta.</p> <p>Colocar información como historia de la empresa, catálogo de productos, obras en las que se ha colocado el producto de la empresa, datos de contacto.</p>		Empresa CEYATEC	\$476 incluido IVA
Manejar redes sociales y pagina web.	<p>Crear una cuenta en la red social Instagram.</p> <p>Crear de contenido de valor para las redes sociales.</p> <p>Realizar una programación de publicaciones en las redes sociales, Facebook e Instagram.</p> <p>Realizar la actualización de las obras en la página web.</p>	<p>Tiempo de interacción de usuario.</p> <p>Tasa de declinación.</p> <p>Número de visitas.</p>	Gestor de redes sociales (medio tiempo)	\$2.700

Tabla 15: (Continuación)

OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES	MEDICIÓN	RESPONSABLE	PRESUPUESTO ANUAL
Generar tráfico web en las redes sociales.	Identificar horarios para realizar publicaciones. Pagar publicidad para aparecer en	Horarios predeterminados las publicaciones en las redes sociales, como Facebook Insights e Instagram Insights. Tipo de contenido tiene mayor interacción.	Gestor de redes sociales (medio tiempo)	
Agregar enlace que conecte de manera directa WhatsApp de la empresa Compacta, en las redes sociales y en la Página web.	Agregar un enlace que conecte al WhatsApp de la empresa y de esta manera poder solventar las dudas, realizar cotizaciones y ventas.	Número de personas que se contacten al WhatsApp.	Secretaria Ejecutiva	No aplica

Fuente: Elaborado por el autor

5.6 Estrategias y su medición

Como resultado de este trabajo realizado, se ha determinado que las estrategias a utilizar es la penetración de mercado, siendo esta una estrategia intensiva, para lo cual a largo plazo se busca obtener resultados de la realización de la prospección de los clientes, la cual va a reflejar el resultado de la serie de acciones realizadas que se refiere a el cumplimiento del objetivo específico 1, para lo cual se va a usar la siguiente fórmula de penetración de mercado:

(Número de clientes / Tamaño de mercado objetivo) x 100

La fórmula va a poder ser utilizada cuando se haya identificado el tamaño del mercado según el estudio realizado de los profesionales que participen en los concursos del Servicio de Contratación pública y los profesionales que realizan obras privadas y el número de clientes que tenga la empresa.

De esta manera se podrá conocer año a año si la labor realizada por los responsables involucrados en la tabla 14 es efectiva.

Para el objetivo estratégico 2, la acciones que se plantean son a corto plazo, la misma que se encuentra encaminada en la rama del marketing digital, para lo cual la creación de la página web tiene como objetivo visibilizar a la empresa Compacta y de esta manera poder enlazarlo con la presencia que se tiene hasta el momento en la red social Facebook, la cual permite mitigar la debilidad que tiene las empresas según el estudio realizado en la Matriz de perfil competitivo, para lo cual las acciones a realizar van a ser con el apoyo de un gestor de redes sociales y la secretaria ejecutiva quién solventar las inquietudes de los interesados, estas acciones podrán ser medidas con la siguiente fórmula que es muestra el retorno según la inversión:

$$\text{ROI} = (\text{GANANCIA} - \text{INVERSIÓN}) / \text{INVERSIÓN}$$

La propuesta para la creación de la página web, conlleva el dominio y el hosting que será propio de la empresa compacta, en el caso del dominio este va a permitir la búsqueda de la empresa sea como: compacta.com (.net, .ec), ya que este otorga un nombre exclusivo.

Por otra parte, se encuentra el hosting que un servicio que proveen diversas empresas para almacenar páginas web, aplicativos webs, servicios de correo, bases de datos, entre otras según la necesidad de las personas o empresas.

5.7 Presupuesto anual

Para la elaboración de este plan se plantea contratar los servicios de una empresa para la creación de la página web, la contratación de un agente comercial, un gestor de redes sociales (medio tiempo), y la ayuda y compromiso de los demás involucrados en las tablas 14 y 15.

Tabla 16: Presupuesto anual de la empresa Compacta

ACCIÓN	TOTAL ANUAL
Contratación de agente comercial	\$7200
Contratación de gestor de redes sociales (medio tiempo)	\$2700
TOTAL	\$9900

Fuente: Elaborado por el autor

La creación de página web corporativa para la empresa Compacta se cancela una sola vez, siendo un valor de \$476 (incluido IVA).

Es decir, el presupuesto para el primer año es de \$10376, para los cuatro años posteriores será de \$9900 respectivamente, al cual se le podría hacer un ajuste de salarios de acuerdo con el salario básico unificado establecido en el territorio ecuatoriano.

CONCLUSIONES

- Finalmente se puede concluir que es de suma importancia la elaboración de un plan estratégico para la empresa ya que este permite plantear objetivos y conseguirlos mediante un plan preestablecido, con un equipo de trabajo organizado y comprometido.
- En el primer capítulo se realiza la parte conceptual, en el cual se desarrollan teóricamente los temas que se trataron en todo el trabajo, lo que ha permitido tener un enfoque claro, para poder migrar de una administración empírica y basada en la experiencia a una administración con fundamentos que ayuden a la empresa a obtener ventajas competitivas, mediante el análisis, la toma de decisiones.
- En el segundo capítulo se ha desarrollado el análisis interno y la evaluación del desempeño, el cual se elaboró con la ayuda de un cuestionario que trata temas administrativos, comerciales, de marketing, financieros y la visión basada en recursos, cada uno con su propio análisis y de esta manera se ha conseguido identificar las fortalezas y debilidades de la empresa Compacta, con lo cual se puede tomar medidas para mitigar estas debilidades, como lo es la falta de promoción y la elaboración de un plan estratégico como el que se ha planteado en este trabajo.
- En el tercer capítulo se hizo el análisis externo de la empresa Compacta para lo cual se utilizó el análisis PEST para poder determinar las oportunidades y amenazas y se identificó aquellos aspectos que inciden en la empresa de manera externa, como lo es el apoyo del gobierno y entidades privadas para el otorgamiento de créditos hipotecarios, el inicio de los proyectos por parte de la Prefectura de Imbabura con el apoyo de los Gobiernos Autónomos Descentralizados, lo cual reactiva el sector de la construcción.
- En el capítulo anteriormente mencionado también se desarrolló el modelo de las 5 fuerzas de Porter para tener un panorama amplio de lo que sucede en cuanto a los nuevos entrantes, lo cuales deberán tener los recursos económicos suficientes para el ingreso a este mercado, los productos sustitutos, compradores, proveedores y su poder y la rivalidad entre competidores, en la cual no existe una gran diferenciación

entre empresas, sin embargo marca como referentes el número de productos que se elaboran y la calidad y la falta de presencia y promoción en la web y redes sociales.

- Para mejorar el desempeño de la empresa Compacta se establecen dos estrategias, una a largo plazo y otra a corto plazo, que van a de la mano hacia el mismo objetivo que es la penetración del mercado, de esta manera se plantea el aumento de la participación en el mercado, realizando una fortalecimiento de las relaciones comerciales y la prospección de los clientes, con el método de llamadas en frío, la misma que va de la mano con el objetivo estratégico 2 que busca mejorar el posicionamiento de la empresa Compacta, para lo cual se plantea la creación de la página web corporativa y el manejo de las redes sociales, las mismas que buscan aumentar el tráfico, que la empresa tenga presencia en la web y facilitar la interacción: futuro cliente - empresa.

RECOMENDACIONES

Se recomienda hacer un análisis interno y externo de manera continua lo cual permita a la empresa conocer cuáles son las oportunidades, amenazas que tienen en el mercado, y debilidades y fortalezas institucionales, ya que hay pocas empresas que se dedican a este rubro, sin embargo, tienen experiencia y al elaborar productos estandarizados, diferenciarse de los demás termina siendo difícil y poder determinar aquellas estrategias que permitan agregar valor.

Por otro lado, hacer el análisis de los estados financieros y poder constatar y comparar con años anteriores y ver si las estrategias que se realizan están dando resultados positivos y un análisis técnico de costos de los productos y tener pleno conocimiento del producto que otorga mayor rentabilidad al negocio y poder realizar acciones para potenciar sus ventas.

También se recomienda realizar los diagramas de procesos de elaboración de todos los productos para no tener pérdida de información y saber a detalle, ya que esto es el *know how* de la empresa, que, si bien se lo conoce por la experiencia, ésta en algún momento será transferida o se buscará innovar y complementarlo con una cláusula de confidencialidad para así proteger el *know how*.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia de Regulación y Control de Energía y Recursos Naturales no Renovables. (25 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://www.controlrecursosyenergia.gob.ec/precios-combustibles/>
- Arraigada, R. (Julio de 2002). *Diseño de un sistema de medición de desempeño para evaluar la gestión municipal: una propuesta metodológica*. Obtenido de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=FnMNjKf-jpAC&oi=fnd&pg=PA2&dq=MEDICION+DEL+DESEMPE%3%91O&ots=v--WZp9xib&sig=-Xkya8j5DRyF2K-3rE6nmw_sTjs#v=onepage&q&f=false
- ASOBANCA. (19 de Marzo de 2020). *Boletín macroeconómico - Marzo 2020*. Obtenido de ASOBANCA: http://www.asobanca.org.ec/file/2444/download?token=QJnHk4_S
- Asociación Colombiana de Productores de Concreto. (s.f.). *Avances en la tecnología del concreto*. Obtenido de 360 en concreto: <https://www.360enconcreto.com/blog/detalle/avances-tecnologia-del-concreto>
- Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador . (10 de Marzo de 2023). *Cifras del Sector Inmobiliario: Diciembre/2022*. Obtenido de <https://apive.org/download/cifras-del-sector-inmobiliario-diciembre-2022/>
- Asociación de Promotores Inmobiliarios de Vivienda del Ecuador. (10 de Abril de 2023). *Reporte de Asociados: Diciembre/2022*. Obtenido de <https://apive.org/download/reportes-de-asociados-diciembre-2022/,respecto%20al%202020%2C%20a%3%91o%20COVID>.
- Banco Central del Ecuador. (s.f.). *Producto interno bruto (PIB) trimestral*. Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://sintesis.bce.fin.ec/BOE/OpenDocument/1602171408/OpenDocument/openDoc/openDocument.faces?logonSuccessful=true&shareId=3>
- Chacón, B. (1999).

- Coba, G. (31 de Marzo de 2020). *La economía ecuatoriana creció 0,1% en 2019*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/economia-ecuador-crecimiento-banco-central/>
- Comunicación GAD-I. (21 de Noviembre de 2019). *Municipio resuelve el problema del adoquinado de VIRSAP*. Obtenido de Gobierno Autónomo Descentralizado (Administración 2019-2023): <https://www.ibarra.gob.ec/site/blog/2019/11/16/municipio-resuelve-el-problema-del-adoquinado-de-virsap/>
- Comunicación GAD-I. (10 de Diciembre de 2019). *Presupuesto 2020 se utilizará mayormente en la realización de obras para Ibarra*. Obtenido de Gobierno Autónomo Descentralizado - Administración 2019 - 2023: <https://www.ibarra.gob.ec/site/blog/2019/12/10/presupuesto-2020-se-utilizara-mayormente-en-la-realizacion-de-obras-para-ibarra/>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuarta ed.). Pearson.
- Dess, G. G., Lumpkin, T., & Eisner, A. B. (2011). *Administración estratégica* (Quinta ed.). McGRAW-HILL.
- Directorio de la agencia de regulación y control de energía y recursos. (27 de Noviembre de 2020). *Resolución Nro. ARCERNNR-013/2020*. Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/2020/12/reglamento-SST-MINERIA.pdf?x42051>
- El Comercio. (22 de Marzo de 2018). *Gobierno dispone publicar derogación de la Ley de Plusvalía*. Obtenido de <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/gobierno-publicacion-derogacion-ley-plusvalia.html>
- El Telégrafo. (11 de Abril de 2021). *El Telégrafo*. Obtenido de Nuevos precios de combustible rigen en el Ecuador: <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/nuevos-precios-de-combustible-rigen-en-el-ecuador>

- El Universo. (1 de Abril de 2020). *En abril, precio del galón de gasolina súper bajó nueve centavos en terminal*. Obtenido de El Universo: <https://www.eluniverso.com/noticias/2020/04/01/nota/7801725/precio-gasolina-super-ecuador-baja-abril-coronavirus>
- El Universo. (11 de Marzo de 2022). Obtenido de <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/alza-en-precio-del-galon-de-gasolina-super-llega-a-060-en-lo-que-va-del-2022-nota/#:~:text=Econom%C3%ADa,Alza%20en%20precio%20del%20gal%C3%B3n%20de%20gasolina%20s%C3%BAper%20llega%20a,de%20marzo%20bordear%C3%A>
- El Universo. (30 de Septiembre de 2022). *El Universo*. Obtenido de Préstamos hipotecarios en el Biess: de estos tres factores depende su tasa de interés: <https://www.eluniverso.com/noticias/economia/prestamos-hipotecarios-en-el-biess-de-estos-tres-factores-depende-su-tasa-de-interes-nota/>
- ELKON. (s.f.). *ELKON*. Obtenido de Elkoblock-36M Máquina de adoquines y bloques de concreto multicapas: <https://www.elkon.net/es/productos/m%C3%A1quinas-de-adoquines-y-bloques-de-concreto/elkoblock-36m/>
- ENEDMU. (Diciembre de 2019). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (ENEDMU)*. Obtenido de Ecuador en cifras: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf
- Guerra , S., & Torres, W. (29 de Febrero de 2020). *El consumo se contraerá en 2020 por efecto de la austeridad*. Recuperado el 2020, de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/consumo-contraera-2020-austeridad/>
- Guerrón, L. (29 de Enero de 2018). *Razones por las que los ecuatorianos deben votar SÍ para eliminar la Ley de Plusvalía*. Obtenido de <https://apive.org/votar-para-eliminar-la-ley-plusvalia/>
- Hatten, K. I. (1987). *Strategic Management. Analysis and action*.

<http://lopezmena.net/2019/11/15/se-deroga-el-reglamento-tecnico-ecuatoriano-rte-inen-248-referente-a-los-adoquines-para-pavimento/>

Mejía Cruz, J. (s.f.). *La vida útil de los equipos dentro de una planta*. Obtenido de <https://www.logicbus.com.mx/pdf/articulos/vida-util-equipos.pdf>

Menéndez, T. (1 de Julio de 2022). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/presidente-lasso-fija-nuevos-precios-combustibles-acuerdo-organizaciones-indigenas-conaie/>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (6 de Octubre de 2021). *Gobierno del Encuentro inicia Fase 1 del Plan Nacional de Hábitat y Vivienda*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/2021/11/FASE-1PNHV.pdf>

Ministerio de Desarrollo Urbano y Vivienda. (15 de Noviembre de 2022). *Gobierno adjudica contratos para mil nuevas viviendas de interes social*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/gobierno-adjudica-contratos-para-mil-nuevas-viviendas-de-interes-social-2/>

Ministerio del Ambiente. (12 de JULIO de 2016). *Reglamento Ambiental Actividades Mineras-MAE*. Obtenido de <https://www.ambiente.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/05/Reglamento-Ambiental-Actividades-Mineras-MAE.pdf>

Naula, H. P. (28 de Octubre de 2022). *El Mercurio*. Obtenido de BIESS financiará 100 % de hipotecarios hasta 130 mil dólares: <https://www.elmercurio.com.ec/2022/10/28/biess-prestamos-hipotecarios-vivienda/>

Palacios Acero, L. (s.f.). *Dirección estratégica*. Obtenido de <https://www.ecoediciones.com/wp-content/uploads/2016/12/Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-2da-Edici%C3%B3n-1.pdf>

Pérez Montejo, A. (2009). *Evaluación del desempeño laboral*. Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45577377/Evaluacion_al_desempeno_laboral.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Ex

pires=1559612149&Signature=mkYNpFKnjHn1n8kQDkU6ymatOoc%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DEvaluacion_del

Porter, M. E. (2008). *¿Qué es estrategia?* Obtenido de https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45428906/Lectura_2-Porter_Que_es_estrategia.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1558456086&Signature=CMq33IHTPYKd5gR%2Ffxwsm%2ByVLd0s%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DQue_es_

Prahl, S. (2015). *Nueva fábrica para la producción de adoquines de alta calidad en Quito, Ecuador.* Obtenido de https://www.euomecc.com//images/news/news/pdf/0915_es.pdf

Prefectura de Imbabura. (17 de Diciembre de 2019). *En Imbabura. 4'840.800 dólares listos para construir obras de mejoramiento en dos ejes viales estratégicos.* Obtenido de Prefectura de Imbabura: <https://www.imbabura.gob.ec/index.php/noticias/blog-noticias/19-vialidad-e-infraestructura/307-en-imbabura-4-840-800-dolares-listos-para-construir-obras-de-mejoramiento-en-dos-ejes-viales-estrategicos>

Primicias. (11 de Marzo de 2021). *Primicias.* Obtenido de Suben los precios del diésel y de gasolinas Extra, Ecopaís y Súper en marzo: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/marzo-precios-diesel-gasolinas-extra-ecopais-super/>

Redacción 360 en concreto. (s.f.). *Efecto de las adiciones minerales en el concreto.* Obtenido de Redacción 360 en concreto: <https://www.360enconcreto.com/blog/detalle/materiales/efectos-adiciones-minerales-en-el-concreto>

Redacción IBARRA. (01 de Diciembre de 2019). *\$24 millones es el presupuesto de la Prefectura de Imbabura para el 2020.* Obtenido de La Hora: [https://www.lahora.com.ec/noticia/1102289901/\\$24-millones-es-el-presupuesto-de-la-prefectura-de-imbabura-para-el-2020](https://www.lahora.com.ec/noticia/1102289901/$24-millones-es-el-presupuesto-de-la-prefectura-de-imbabura-para-el-2020)

Sallán, J. G. (1984). *Posibilidades y límites de los organigramas.* (Educar, Ed.) Recuperado el 2020, de

https://scholar.googleusercontent.com/scholar?q=cache:A6-0D-hvZE8J:scholar.google.com/+organigrama+de+una+empresa+%2B+descripcion&hl=es&as_sdt=0,5

Secretaría General del I. Consejo Municipal del Cantón. (28 de Mayo de 2012). *Ordenanza de uso y ocupación del suelo del Cantón Ibarra*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/AlvaroMuoz32/normativa-urbana-ibarra>

Secretaría nacional de planificación. (2021). *Plan de creación de oportunidades 2021-2025*. Obtenido de https://observatorioplanificacion.cepal.org/sites/default/files/plan/files/Plan-de-Creaci%C3%B3n-de-Oportunidades-2021-2025-Aprobado_compressed.pdf

SERCOP. (2020). *Informe preliminar de rendición de cuentas de la contratación pública*. Obtenido de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2021/05/Informe-preliminar-Rendici%C3%B3n-Cuentas-2020_2021-04-27.pdf

SERCOP. (s.f.). *Beneficios del proveedor*. Obtenido de Servicio Nacional de Contratación Pública: <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/beneficios-del-proveedor/>

SERCOP. (s.f.). *Bloque hueco de hormigón de 40X20X10*. Recuperado el JULIO de 2022, de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2017/01/bloque_hueco_hormigon_40x20x10envio_en_palet.pdf

SERCOP. (s.f.). *Ficha técnica adoquín hexagonales de concreto $f'c=400$ kg/cm² de resistencia*. Recuperado el JULIO de 2022, de https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/wp-content/uploads/2017/01/adoquin_hexagonal_concretofc400kgcm2_resistencia.pdf

Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (s.f.). *INEN al servicio de un país de calidad*. Recuperado el 2022, de <https://www.normalizacion.gob.ec/inen-al-servicio-de-un-pais-de-calidad/>

- Servicio Ecuatoriano de Normalización INEN. (s.f.). *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Recuperado el 2022, de Reseña histórica: <https://www.normalizacion.gob.ec/resena-historica/>
- Servicio Ecuatoriano de Normalización. (s.f.). *Servicio Ecuatoriano de Normalización*. Obtenido de Reseña histórica: <https://www.normalizacion.gob.ec/resena-historica/>
- Servicio nacional de contratación pública. (s.f.). *Servicio nacional de contratación pública*. Obtenido de <https://portal.compraspublicas.gob.ec/sercop/informacion-general/>
- Subsecretaría de hábitat y asentamientos humanos. (Diciembre de 2015). *INFORME NACIONAL*. Obtenido de <https://www.habitatyvivienda.gob.ec/wp-content/uploads/2022/03/Informe-Nacional-del-Ecuador.pdf>
- Thompson, A. A. (2012). *Administración estratégica teoría y casos* (Decimoctava ed.). McGraw-Hill.
- Torres, W., & Guerra, S. (30 de Diciembre de 2019). *El desafío es focalizar los subsidios y aprobar las reformas*. Obtenido de Primicias: <https://www.primicias.ec/noticias/economia/gobierno-desafio-focalizar-subsidio-combustibles-2020/>
- UNACEM Ecuador. (s.f.). *UNACEM Ecuador*. Obtenido de Nuestra historia: <https://unacem.com.ec/es/nosotros/historia/>
- Unidad de procesamiento - dirección de estudios analíticos estadísticos-Galo López. (Marzo de 2012). *INEC*. Obtenido de INFOMACIÓN CENSAL: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/wp-content/plugins/download-monitor/download.php?id=331&force=0>
- Unidad de procesamiento-dirección de estudios analíticos estadísticos - Galo López. (Marzo de 2012). *INEC*. Obtenido de TOTAL DE HOGARES CON VIVIENDAS PARTICULARES CON PERSONAS PRESENTES POR PROVINCIA, CANTÓN Y PARROQUIA DE EMPADRONAMIENTO, SEGÚN TENENCIA DE VIVIENDA: <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/informacion-censal-cantonal/>

Vásconez, L. (10 de Enero de 2023). *El Comercio*. Obtenido de La construcción fue la industria que menos creció en 2022: <https://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/sector-construccion-inmobiliario-ecuador-inversiones.html>

Zumba, L., & Angulo, S. (01 de Enero de 2023). *Expreso*. Obtenido de Un menor financiamiento para la vivienda barata en este 2023: https://www.expreso.ec/actualidad/economia/menor-financiamiento-vivienda-barata-2023-146113.html?utm_source=Facebook&utm_medium=Social&utm_content=ap_aq1dn075x&mibextid=Zxz2cZ

ANEXOS

ANEXO 1 - Diagnóstico previo

Diagnóstico previo

1 GENERALIDADES

1.1 Nombre de la empresa:

COMPACTA

1.2 Dirección:

Matriz: Panamericana norte km. 5

Sucursal: Panamericana norte km. 3

1.3 Ciudad: Ibarra

1.4 Teléfono(s): 062-580-797

1.5 Email: compacta-prefabricados@gmail.com

1.6 Nombre del gerente general

Luis Alfredo Lora Robles

1.7 Giro o actividad principal

Prefabricados para la construcción

2 Historia y situación estratégica

2.1 Nombre del dueño

Luis Alfredo Lora Robles

2.2 Ciudad y año de fundación

Fue fundada en la ciudad de Ibarra, provincia de Imbabura en marzo de 2002

2.3 Domicilio de inicio

Av. Cristóbal de Troya (junto a movilización), frente al estadio Olímpico de la ciudad de Ibarra.

2.4 Acontecimientos claves en la historia de la organización

El peor año fue el 2012, por la crisis económica. En el 2013 se hizo una máquina especializada solo para la empresa. El mejor año fue el 2018 se vendieron cerca de \$700000. El tiempo de pandemia fue difícil.

2.5 Principales logros que se han alcanzado

Se tienen potenciales clientes como lo son:

Arq. Garrido, de la ciudad de San Lorenzo

Arq. Valencia, de la ciudad de San Lorenzo, compañía Pailón

Se han trabajado dos periodos del Ex presidente Correa

2.6 Principales obstáculos que se han superado

La competencia fue un gran obstáculo, en el 2018 creció Vibro-pensados del norte y Madeblock, quienes fueron incrementando su cantidad de productos. Compacta no creció más porque no tenía la capacidad de abastecimiento y los demás tuvieron una oportunidad.

2.7 Principales retos que se tiene en este momento

En el 2019 no hay movimiento, debido al sistema financiero a nivel nacional. Los GAD se encuentran sin recursos y no tienen partidas presupuestarias y la pandemia paralizó la construcción.

2.8 En este momento, si detecta, en el medio ambiente alguna(s) oportunidad(es), ¿cuál(es) es (son) ésta(s)?

Alternativa es el gobierno provincial que es el que tiene recursos y hay proyectos de los cuales se esperan captarlos. Se espera la apertura en la provincia del Carchi, con nuevas obras para este sector y los proyectos del cantón Otavalo.

2.9 Si se detecta(n) alguna(s) amenaza(s), ¿cuál(es) es(son) ésta(s)?

El crecimiento de la competencia.

2.10 ¿Cuál(es) considera usted la(s) principal(es) fuerza(s) de su organización?

Diversificación de productos, control de calidad, seriedad en entregas, ubicación, buenas relaciones con instituciones financieras.

2.11 ¿Cuál(es) considera usted la(s) principal(es) debilidad(es) de su organización?

En la comercialización, en su oferta, no se realiza, solo se tiene puntos de venta.

Se esperaría innovar con agentes vendedores. Promocionar a entidades gubernamentales, realizar promoción digital, tener página web informativa.

2.12 Si se establecen objetivos, ¿en qué área? (ejemplo)

Como es incierto. Por cambio de autoridades.

Se establecen objetivos para la producción. Y se espera vender \$500.000 por año

3 MERCADOTECNIA

3.1 Principales productos/servicios

Adoquín hexagonal

Adoquín tipo baldosa, algunos modelos

Adoquín rectangular

Bordillos

Bloque (mampostería, lozas)

Bloque de anclaje

Tubos

Postes para cerramientos

3.2 Si tiene en mente algún(os) producto(s) o servicio(s) potencial(es), ¿cuál(es) (son)?

Adoquín de 350 y 400 kg alto tráfico

Bloque de 10 y 15 para construcción de viviendas

3.3 Principales mercados actuales

Otavaló, Cotacachi, Esmeraldas, Carchi.

3.4 Si tiene en mente algún mercado potencial, ¿Cuál es este?

Imbabura por los proyectos y como planificación el Carchi.

3.5 Se realiza algún tipo de publicidad, ¿Cuál es dicho tipo?

Se tiene página en Facebook.

3.6 En caso de publicitar, ¿Cómo mide la efectividad de su publicidad?

No se realiza ningún tipo de medición.

3.7 Número de vendedores

2 vendedores, por la sucursal y matriz respectivamente, adicionalmente los 3 hijos del Sr. Lora, quienes tienen conocimiento de los productos, que se encuentran en las instalaciones de manera momentánea.

3.8 Antigüedad promedio en años:

La secretaria de la matriz, desde el 2002

Esposa del Sr. Lora desde el 2009

3.9 El pago a vendedores es:

Por comisión () por sueldo base (X) ambos ()

4 OPERACIONES Y PRODUCCIÓN

4.1 Tipo de proceso: continuo (X) por órdenes (X)

Se tiene un stock de 100.000 adoquines en la planta matriz y luego se realiza en base a los pedidos. Se trabaja de ambas formas. Y siempre hay stock para poder defenderse. También se tiene stock de los demás productos.

4.2 Número de empleados

6 operarios, un chofer, una secretaria,

2 para bloque y 3 para baldosas

5 trabajadores de la otra planta y el chofer.

Estos varían en función de los contratos que se tengan.

5.1 Antigüedad promedio (en años) de estos empleados:

El empleado más antiguo en producción es de 14 años y el mínimo que trabaja es de 1 año.

5.2 ¿Cuál es el tiempo promedio calculado para el proceso, considerado el principal producto o servicio?

22 segundos 9 adoquines

1200 adoquines por hora

5.3 ¿Cada cuándo se cumple?

Siempre (X) Frecuentemente () Rara vez () Nunca ()

Por ser máquina automática

5.4 ¿Cuál es la capacidad de producción o prestación de servicio instalada?

Dinero, para que los trabajadores tengan al menos 22,50 dólares diarios, 4500 adoquines (80 quintales). Para al final de mes, tener al menos el sueldo básico, que en muchas ocasiones este valor es superado.

En una jornada normal de 8 horas, se pueden producir 9600 adoquines por máquina.

5.5 ¿A qué capacidad se está trabajando en este momento?

Depende de la temporada se produce con una sola máquina o con las dos dependiendo los pedidos, sin embargo, para datos generales:

Por ventas casuales se realizan 4000 adoquines diarios. Bloques se hacen 15 quintales por día, porque no se encuentra paralizado. Baldosas, normalmente se hacen 10 quintales es artesanalmente y para mantener se hacen 4 quintales.

Los demás productos se mantiene stock y en función de la demanda. Se realiza.

Se prioriza, casi todos los operadores saben hacer todos los productos, y en caso de que se necesite algo más, se deriva las personas para que realicen otro producto y el stock y los pedidos se puedan cumplir.

Se incrementa personal cuando lo que se tienen de planta no pueden cubrir estos puestos por estar cumplimiento otras obligaciones

5.6 ¿Existen diagramas de flujo sobre la disposición del(os) proceso(s)?

Si (X) No ()

A inicios del 2022 se levantó la información de los procesos de elaboración del adoquin, sin embargo, se maneja por volúmenes, por carretillas y baldes de agua.

5.7 ¿Cuáles son las causas de desperdicio o rechazos fueron eliminadas durante los últimos tres meses?

Es manual la selección del producto,

No es óptimo automatizar el 100 % ya que es necesario seleccionar el adoquín defectuoso, y se selecciona y se regresa.

No termina siendo un desperdicio ya que se identifica y al ser materia prima que puede ser vuelta a procesar se puede cambiar.

Si ya existe un desperfecto en el producto se lo identifica cuando se realiza el despacho, se separa el producto para que sea una venta de producto de segunda o se utiliza como recurso propio para asentamiento de la fábrica, en el caso específico del adoquin.

En el 2019 se han vendido 3200 adoquines con desperfectos se venden a un valor inferior.

5.8 ¿Existe especificaciones concretas de normas de calidad que se van a satisfacer en cada una de las etapas individuales del proceso?

Según normas se cumplen, por resistencia y por tamaño en el adoquín.

Todos son sujetos a normas INEN.

Los constructores para proyectos, se debe mandar al laboratorio para hacer ensayos.

5.9 Si se manejan índices para medir la productividad

Desde el 2002 se comenzó con máquinas artesanales, se hacina 4000 adoquines y con la maquina industrial se hacen casi 10000 adoquines.

2017 se incrementó el personal. Teniendo jefe de operaciones.

Desde el 2015 trabaja la jefa de recursos humanos.

6 Contabilidad y finanzas

	Satisfactoria	No satisfactoria
La organización aparentemente es:		
Respecto a los registros propios del personal	(x)	()
5.2 Respecto a los métodos contables usados	(x)	()
Respecto a los medios físicos empleados, la		
5.3 situación financiera aparentemente es	(x)	()
5.4 Respecto a la liquidéz	(x)	()
5.5 Respecto a la rentabilidad	(x)	()
Respecto a la operación (rotaciones), respecto		
5.6 al endeudamiento	(x)	()
5.7 A corto plazo	(x)	()
5.8 A largo plazo	(x)	()
Los informes mensuales están disponibles		
5.9 para el día primero del mes siguiente		
Dentro de los 10 primeros días del mes siguiente		(X)
Dentro de los 20 primeros días del mes siguiente		()
Hasta el fin de mes siguiente o más		()

El 12 es la
declaración

5.10 Si se manejan presupuestos ¿De qué tipo?

Si existe un calendario de cobranza, ¿se

5.11 respeta?

Si () No (X)

Si (x)

Por numero
de viajes y
cantidad de
material los
de las minas
Mandan
facturas y
cobran

Arena,
polvo, ripio,
cemento
dan 15 días

5.12 Si existe un calendario de pagos, ¿se respeta?

para pagar No ()

5.13 Si existe una planeación fiscal, ¿se respeta?

Si (X) No ()

Solo para empresas de transformación

¿El estado contable mensual muestra
5.14 información respecto a los costos y
rendimientos de los productos

Si ()

No (x)

No se hace
este análisis

¿El estado contable mensual muestra el
5.15 volumen y costo de la existencia de productos
terminados?

Si (X)

Se conoce el
volumen de

No ()

producción, más
no costos, no se
realizan este
análisis de
manera
continua.

- 5.16 ¿El estado contable mensual muestra el costo real de fabricación, por departamento o área de producción? ¿Por productos manufacturados?
Si () No (X)
- 5.17 Existe un control, al día, por escrito, de los movimientos, tanto de entradas como de salidas de almacén, con sus correspondientes referencias de aplicaciones al proceso productivo?
Si (X)
Se lleva un registro propio, y se validan con las facturas. No ()
- 5.18 ¿Se ha hecho algún intento satisfactorio para analizar las cifras de los costos con respecto a los costos fijos y variables?
Si (X)
Sin embargo no se lo hace con frecuencia. No ()

7 Recursos humanos

7.1 Número de empleados en la organización

El número de empleados varía según la demanda de los productos.

7.2 Antigüedad promedio (en años)

El empleado que tiene mas años en la empresa, lleva 14 años trabajando en la empresa.

7.3 ¿Existe organigrama? No

7.4 Si existen manuales, ¿de qué tipo?

Reglamento interno, reglamento de seguridad industrial

7.5 ¿Qué métodos se utilizan para valorar los puestos?

Por afinidad se organizan los grupos.

7.6 Si se hace, ¿cada cuando se actualizan los contenidos de las descripciones de puestos?

No se tiene descripción de los puestos.

7.7 Si en la organización existe(n) algún(os) foco(s) de conflicto permanente definidos. ¿En qué área o departamento se presenta con mayor frecuencia? (enliste de mayor a menor, si hubiese varios).

No se ha identificado.

7.8 Si en la empresa existe(n) algún(os) plan(es) de incentivos, ¿Cuál(es) es(son) este(os)?

No existe, no se realiza plan de incentivos.

7.9 Este(os) plan(es) de incentivos ¿se presentan por escrito?

No hay plan de incentivos.

7.10 Si en la empresa existe(n) algún(os) plan(es) de prestaciones, ¿Cuál(es) es(son) este(os)?

No hay plan de prestaciones.

7.11 Este plan de prestaciones, ¿se presenta(n) por escrito?

No hay plan de prestaciones.

7.12 ¿Existe un programa de capacitación del personal, para cualquiera de las áreas?

Se hace entre ellos. Tampoco hay una empresa que enseñe hacer.

Se dan capacitación para el uso de cemento otorgado por selvaalegre.

7.13 ¿Cada cuándo se da capacitación al personal?

No se tienen fechas definidas.

7.14 ¿Cuándo, a quién y sobre qué se dio la última capacitación?

No hay información.

Anexo 2

La siguiente información ha sido recolectada de dos maneras, por fuentes cercanas que conocen de estos negocios (técnicos y empleados) y por observación.

Empresa en estudio: Vibro-prensados del norte

Oferta de producto:

Adoquín hexagonal, adoquín rectangular, bloques de mampostería, postes, tubos, bordillos

Precios

Tienes precios más bajos

Volumen de producción

La producción de adoquín diario no asciende los 5000 diarios, al tener una sola máquina, y los bloques van entre 900 y 1100 bloques diarios.

Infraestructura

Tiene una máquina para hacer adoquines, una para hacer bloque, una para tubos y postes y bordillos, planta propia.

Tecnología

Maquina semiautomática de adoquín, maquina manual para hacer bloque.

Mercados

Envía la zona norte del país.

Personal

Su personal ha comentado que no se encuentran asegurados, deben entregar facturas por la producción que realiza.

Calificación artesanal

No cuenta con calificación artesanal.

Publicidad, medios digitales

No tiene página web, ni medios digitales como redes sociales.

Empresa en estudio: Madeblock

Oferta de producto

Adoquín hexagonal, adoquín rectangular, bordillos.

Precios

Tiene precios igual que Compacta, se encuentra en la capacidad de reducir su valor, ya que cuenta con calificación artesanal y no grava IVA.

Volumen de producción

Tiene una producción entre 5000 a 6000 adoquines diarios.

Maquinaria e infraestructura

Tiene una máquina para hacer adoquines y una para hacer bordillos, planta propia.

Tecnología

Tiene una máquina semiautomática para hacer adoquines.

Mercados

Envía la zona norte del país.

Personal

Tiene asegurados a sus empleados, mediante el régimen de artesano.

Calificación artesanal

Cuenta con calificación artesanal.

Publicidad, medios digitales

Tiene página de Facebook, la misma que no tiene interacción desde el 2020.

Empresa en estudio: Prefcom

Oferta de producto: adoquín

Precios: el mismo precio que Compacta

Volumen de producción

5000 adoquines diarios

Maquinaria e infraestructura

Una máquina para hacer adoquín, planta propia

Tecnología

Máquina semiautomática.

Mercados

Zona norte del país, sin embargo, prefiere hacer el producto para colocar en sus propias obras.

Personal

No se tiene información.

Calificación artesanal

No es artesano calificado.

Publicidad, medios digitales

No tiene página web, ni medios digitales como redes sociales.