



UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

La Universidad Católica de Loja

ÁREA ADMINISTRATIVA

TÍTULO DE INGENIERO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Diseño de un plan estratégico de control de mando integral para la empresa Ecuavid S.A., de la ciudad de Quito.

TRABAJO DE TITULACIÓN.

AUTORA: Paredes Vera, Fany Aracely

DIRECTOR: Lara León, Diego Fernando, Eco

CENTRO UNIVERSITARIO QUITO

2015

APROBACIÓN DEL DIRECTOR DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

Economista.

Diego Fernando Lara León

DOCENTE DE LA TITULACIÓN

De mi consideración:

El presente trabajo titulación: “Diseño de un plan estratégico de control de mando integral para la empresa Ecuavid S.A., de la ciudad de Quito” realizado por Paredes Vera Fany Aracely, ha sido orientado y revisado durante su ejecución, por cuanto se aprueba la presentación del mismo.

Loja, junio del 2015.

f).....

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

“Yo, Paredes Vera Fany Aracely, declaro ser autora del presente trabajo de titulación: “Diseño de un plan estratégico de control de mando integral para la empresa Ecuavid S.A., de la ciudad de Quito”, de la Titulación de Administración de Empresas, siendo Eco. Diego Fernando Lara León, director del presente trabajo; y eximo expresamente a la Universidad Técnica Particular de Loja y a sus representantes legales de posibles reclamos o acciones legales. Además certifico que las ideas, conceptos, procedimientos y resultados vertidos en el presente trabajo investigativo, son de mi exclusiva responsabilidad.

Adicionalmente declaro conocer y aceptar la disposición del Art. 88 del Estatuto Orgánico de la Universidad Técnica Particular de Loja que en su parte pertinente textualmente dice: “Forman parte del patrimonio de la Universidad la propiedad intelectual de investigaciones, trabajos científicos o técnicos y tesis de grado o trabajos de titulación que se realicen con el apoyo financiero, académico o institucional (operativo) de la Universidad”

f.....

Paredes Vera Fany Aracely

172032401-9

DEDICATORIA

A mí esposo Javier, por su apoyo incondicional.

AGRADECIMIENTO

Mi profundo agradecimiento, en primer lugar a Jehová Dios por haberme dado la vida y permitirme culminar esta etapa importante.

A mi Querido Esposo, Javier Gualavisí por la paciencia, apoyo y el AMOR que me brinda cada día, quien comparte conmigo mis triunfos y fracasos, me da fuerzas para seguir adelante y me ayuda a alcanzar mis metas.

A la Universidad Técnica Particular de Loja, por la enseñanza brindada, el haberme formado profesionalmente a desenvolverme en el campo laboral y permitirme realizar mis estudios, a través de la Educación a Distancia.

A la empresa Ecuavid S.A. por proporcionar toda la información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación.

Muchas gracias a todas las personas por hacer posible la presentación de este proyecto.

La autora

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA	I
CERTIFICACIÓN.....	II
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	III
DEDICATORIA	IV
AGRADECIMIENTO	V
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	VI
ÍNDICE DE TABLAS.....	X
ÍNDICE DE GRÁFICOS.....	XI
RESUMEN EJECUTIVO.....	1
ABSTRACT	2
INTRODUCCIÓN.....	3
CAPÍTULO I. PLAN DE TESIS.....	5
1.1 Antecedentes	6
1.2 Importancia y justificación	6
1.3 Planteamiento del problema.....	7
1.4 Delimitación.....	8
1.4.1 Delimitación espacial.....	8
1.4.2 Delimitación temporal.....	8
1.5 Objetivos	8
1.5.1 Objetivo general.....	8
1.5.2 Objetivos específicos.....	8
1.6 Marco de referencia	9
1.6.1 Marco teórico.....	9
1.6.1.1 <i>Plan estratégico.</i>	9
1.6.1.2 <i>Diagnóstico estratégico.</i>	11

1.6.1.3	<i>Direccionamiento estratégico</i>	14
1.6.2	Marco conceptual	18
1.6.3	Marco jurídico.....	19
1.7	Hipótesis	19
1.7.1	Hipótesis general.....	19
1.7.2	Hipótesis específica.....	19
1.8	Metodología	20
1.8.1	Métodos teóricos.....	20
1.8.1.1	<i>Método analítico</i>	20
1.8.1.2	<i>Método descriptivo</i>	21
1.8.1.3	<i>Método inductivo</i>	21
1.8.1.4	<i>Método deductivo</i>	21
1.8.2	Fuentes de recolección de información.....	22
1.8.2.1	<i>Fuentes primarias</i>	22
1.8.2.2	<i>Fuentes secundarias</i>	22
1.9	Variables e Indicadores.....	22
CAPÍTULO II. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ECUAVID S.A.		23
2.1	Constitución legal de la compañía	24
2.2	Organización de la empresa	24
2.2.1	Estructura administrativa.....	24
2.2.2	Estructura financiera.....	25
2.3	Principales productos que fabrica	28
2.4	Promoción de los productos fabricados	29
CAPÍTULO III. ANÁLISIS ESTRATÉGICO		30
3.1	Análisis externo.....	31
3.1.1	Factores económicos.....	31
3.1.1.1	<i>Producto Interno Bruto</i>	31

3.1.1.2	<i>Inflación</i>	33
3.1.1.3	<i>Inversión pública</i>	34
3.1.2	Factores políticos y legales.....	36
3.1.3	Factores sociales.....	37
3.1.4	Factores tecnológicos.....	39
3.1.5	Factores ambientales.....	40
3.2	Análisis interno.....	41
3.2.1	Proveedores.....	41
3.2.2	Clientes.....	41
3.2.3	Competencia.....	44
3.2.4	Filosofía corporativa.....	45
3.2.5	Procesos administrativos.....	45
3.2.6	Auditoría interna.....	45
3.3	Análisis FODA.....	46
3.3.1	Matriz FODA.....	47
CAPÍTULO IV. DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL PARA LA EMPRESA ECUAVID S.A.		49
4.1	Direccionamiento estratégico.....	50
4.1.1	Misión.....	50
4.1.2	Visión.....	50
4.1.3	Valores.....	50
4.1.4	Enfoque estratégico.....	51
4.2	Formulación estratégica.....	53
4.2.1	Objetivos.....	53
4.2.2	Estrategias.....	54
4.2.3	Mapa de Objetivos estratégicos BSC.....	57
4.3	Planificación operativa.....	58

4.3.1	Planes operativos.....	59
4.3.1.1	<i>Perspectiva financiera.....</i>	59
4.3.1.2	<i>Perspectiva clientes.....</i>	60
4.3.1.3	<i>Perspectiva de procesos.....</i>	61
4.3.1.4	<i>Perspectiva de capacidades estratégicas.....</i>	63
4.3.2	Control estratégico.....	65
	CONCLUSIONES.....	67
	RECOMENDACIONES.....	68
	BIBLIOGRAFÍA.....	69

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Balance General Ecuavid S.A.	26
Tabla 2. Estado de pérdidas y ganancias Ecuavid S.A.	27
Tabla 3. Evolución del índice de precios al consumidor	34
Tabla 4. Composición de la población	37
Tabla 5. Proveedores.....	41
Tabla 6. Competencia.....	44
Tabla 7. Matriz FODA	47
Tabla 8. Matriz FODA estratégica	52
Tabla 9. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico	55
Tabla 10. Cuadro de mando integral.....	66

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama estructural de Ecuavid S.A.	25
Gráfico 2. Variación trimestral del PIB 2011-2014 (III Trim.)	32
Gráfico 3. PIB de Ecuador y América Latina 2014	32
Gráfico 4. Contribución por industrias al crecimiento del PIB	33
Gráfico 5. Crecimiento de la inversión pública en Ecuador en millones de USD	35
Gráfico 6. Plan anual de inversión en 2014.....	35
Gráfico 7. Población económicamente activa por área de actividad (número de personas).....	38
Gráfico 8. Mercado laboral 2008-2014.....	39
Gráfico 9. Cuotas de participación del mercado.....	44
Gráfico 10. Mapa de objetivos estratégicos	58

RESUMEN

El plan estratégico es una alternativa importante de gestión para la mayoría de empresas, dado que les permite tener una visión a futuro de dónde se quiere llegar a través de estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados.

El trabajo de investigación: “Diseño de un plan estratégico de control de mando integral para la empresa Ecuavid S.A., de la ciudad de Quito”, buscó a través de un plan estratégico, sobreponer las barreras existentes en la Empresa, con la propuesta de metas y objetivos para una mejora de la gestión gerencial.

Dentro de la planificación estratégica, el establecimiento de los objetivos es la parte esencial para una mejor gestión, siendo el eje fundamental a través del cual se establece todas las acciones que se deben emprender.

El plan estratégico de gestión empresarial permitirá a Ecuavid S.A., alcanzar sus objetivos estratégicos propuestos, logrando la satisfacción tanto del cliente externo como interno, a través de estrategias adecuadas, cumpliendo con las expectativas de todos los integrantes de la empresa, logrando una mayor participación en el mercado de comercialización de vidrios.

PALABRAS CLAVES: estrategias, vidrio, clientes, plan, fortalezas, oportunidades, debilidades, amenazas, empresa, competencia, objetivos, procesos, presupuesto, control.

ABSTRACT

The strategic plan is an important alternative of step for the majority of companies, granted that you allow them having a vision to future from where taking place through strategies is necessary to you for them to contribute to the fulfillment of the presented objectives.

Research work: "Design of a strategic plan of control of comprehensive command for the company Ecuavid S.A, of the city of Quito", you searched through a strategic plan, superimposing the existent barriers at the Company, with the proposal of goals and objectives for an improvement of the step related to management.

Within strategic planning, the establishment of the objectives is the essential part for a better step, being the fundamental axle through which all the actions that should be undertaken are established.

The strategic plan of management will allow Ecuavid S.A, attaining his strategic proposed objectives, achieving satisfaction so much of the external customer like intern, through adequate strategies, fulfilling the expectations of all the members of the company, achieving a bigger market share of commercialization of glasses.

KEY WORDS: Strategies, glass, customers, plan, fortresses, opportunities, weaknesses, threats, company, competition, objectives, processes, budget, control.

INTRODUCCIÓN

La presente investigación consiste en el desarrollo de un plan estratégico para la empresa Ecuavid S.A., con la finalidad de mejorar la gestión empresarial, basada en el cuadro de mando integral.

En el primer capítulo, se presenta el plan de tesis que se llevó a cabo para la investigación, donde se describen: antecedentes, importancia y justificación, planteamiento del problema, delimitación, objetivos, marco de referencia, hipótesis, metodología, y variables e indicadores.

En el segundo capítulo, se analizó la situación actual de la empresa Ecuavid S.A., a través de un diagnóstico situacional, donde se detallan: constitución, organización, principales productos que fabrica, promoción de los productos fabricados.

En el tercer capítulo, se efectuó un análisis estratégico fundamentado en el estudio de los factores internos, externos y aplicación de la técnica FODA.

En el cuarto capítulo, se desarrolló el diseño de un plan estratégico de control de mando integral para la empresa ECUAVID S.A., donde se destacan: la *formulación estratégica*, en ésta se establecieron las estrategias y objetivos que permitan mejorar la gestión estratégica de la empresa; también se desarrolla la *planificación operativa*, tomando en consideración los objetivos estratégicos propuestos para establecer los planes operativos para el cumplimiento de los mismos, para finalmente desarrollar la herramienta de *control estratégico*, resumido en un cuadro de mando integral.

Por último, se presentan las conclusiones y recomendaciones.

Esta investigación se realizó con el fin de demostrar la importancia y necesidad de diseñar un plan estratégico a ejecutarse por la empresa Ecuavid S.A., en el que se determinaron, sus objetivos, las estrategias administrativas, financieras y de gestión empresarial; las áreas de responsabilidad; los tiempos de su realización; los costos que demandarían su innovación; y el control y evaluación de sus resultados, los mismos que garantizarán el logro de la visión proyectada por los administradores y accionistas, que se orienta a ser reconocida entre las mejores empresas productoras y comercializadoras de vidrio en la ciudad de Quito.

Dentro de la investigación, el factor social muestra una oportunidad para el desarrollo de la presente propuesta, dado que las personas disponen de ingresos fijos mensuales, que le permiten la adquisición de bienes y servicios destinados a mejorar su calidad de vida.

Es así que, en la presente investigación se proponen metas y objetivos para una mejora de la gestión empresarial. Para ello, se establecieron estrategias en base a los objetivos planteados previamente para la empresa Ecuavid.

En cuanto a los objetivos para desarrollar la presente investigación, se describe como objetivo general: “Desarrollar un plan estratégico para la firma Ecuavid S.A., con la finalidad de mejorar la gestión empresarial, basada en el cuadro de mando integral”; objetivo alcanzado mediante el desarrollo del presente plan estratégico propuesto y elaboración del cuadro de mando integral.

También se cumplieron los objetivos específicos de la investigación, al analizar la situación actual de empresa Ecuavid, a través del diagnóstico situacional elaborado. Se efectuó el análisis estratégico donde se estudiaron los factores internos y externos, aplicando la técnica FODA. Por último, se diseñó el plan estratégico sustentado en el direccionamiento, formulación y planificación operativos de la empresa Ecuavid S.A.

Finalmente, la información proporcionada por la empresa Ecuavid permitió sustentar el desarrollo de la presente propuesta y la metodología utilizada se basó en los *métodos teóricos*, entre los cuales tenemos los siguientes métodos: analítico, descriptivo, inductivo y deductivo; y *las fuentes de recolección de información*, se detallan: fuentes primarias y secundarias.

CAPÍTULO I.
PLAN DE TESIS

1.1 Antecedentes

El Ecuador se encuentra frente a un proceso irreversible de apertura de mercados derivados de la globalización; por lo que es necesario y de prioridad que la producción de bienes y la prestación de servicios, incluidos los de vidrios, se ajusten a niveles de competitividad con sus similares de dentro y fuera del país, si es que las empresas ecuatorianas en general desean mantenerse en el mercado y buscar mejores opciones de expansión a base de un mejoramiento continuo en calidad, seriedad, oportunidad, eficiencia y adecuada atención al cliente.

Siendo que la producción de vidrio templado ha tenido un cambio sustancial en lo referente a la inclusión de normas de seguridad y de calidad durante su proceso y terminado, es necesario realizar un plan estratégico de control de mando integral, que permita monitorear aquellas áreas claves que crean valor para los clientes; y además permita a sus directivos disponer de una información precisa y oportuna para tomar las decisiones pertinentes.

1.2 Importancia y justificación

Esta investigación se realizará con el fin de demostrar la importancia y necesidad de diseñar un Plan Estratégico a ejecutarse por la compañía Ecuavid S.A., en el que se determinarán, entre otros aspectos, las políticas de orientación que debe seguir la Empresa, sus objetivos, las estrategias administrativas, financieras y de gestión empresarial; las áreas de responsabilidad; los tiempos de su realización; los costos que demandarían su innovación; y el control y evaluación de sus resultados, los mismos que garantizarán el logro de la visión proyectada por los administradores y accionistas, que se orienta a ser reconocida entre las mejores empresas productoras y comercializadoras de vidrio en la ciudad de Quito. Además se analizarán los factores limitantes que puedan presentarse dentro de la investigación, así como la capacidad financiera con que cuenta la Empresa para implementar el plan estratégico que se propondrá.

Ecuavid S.A., es una empresa autorizada por la Superintendencia de Compañías y está conformado por profesionales especializados en las áreas de la fabricación de vidrio para diferentes ámbitos de aplicación. Su objetivo principal es apoyar y asesorar en forma continua al constructor de viviendas, sean estas individuales o colectivas ofreciendo soluciones a sus necesidades de vidrio, sea para sus ventanas, como para sus baños,

repisas, techos y otros, o cualquier otro problema que puedan generarse en las operaciones de sus clientes.

Ecuavid S.A., busca mantener un servicio personalizado con sus clientes, a través de sus vendedores que ofrecerán las mejores alternativas a los problemas detectados, con la finalidad de evitar riesgos en la integridad física al romperse un vidrio, reduciendo al menor impacto posible en caso de accidentes.

1.3 Planteamiento del problema

Actualmente, la empresa Ecuavid S.A. ha mantenido un crecimiento muy moderado en relación a sus ventas y al número de clientes con que cuenta. Los números han sido positivos durante su corta vida de existencia jurídica, ya que anteriormente su manejo era informal, trabajando a base de un Registro Único de Contribuyentes para persona natural.

Dentro de la empresa se ha visto un manejo multifuncional entre sus trabajadores, lo que puede crear un clima laboral inadecuado y una baja productividad, así como una falta de capacitación, lo que conlleva a un bajo crecimiento y cumplimiento con los objetivos de la Empresa.

La comunicación existente entre sus diferentes trabajadores y los mandos altos se encuentra empañada en una organización muy piramidal, quedándose mucha información importante para la empresa, en las bases ejecutoras, limitándose a los trabajadores a sus funciones, sin un liderazgo gerencial ni motivación en su labor.

Existe una desconfianza en las decisiones financieras impartidas por los altos mandos que genera inestabilidad laboral a pesar que la rotación es muy baja, pensando que muchas personas estarán buscando trabajo en otras empresas relacionadas o de la competencia, anticipándose a cualquier desastre económico interno.

A parte de lo mencionado, los trabajadores no cuentan con herramientas renovadas y modernas para la ejecución de sus labores, especialmente aquellas encaminadas a la instalación de vidrios, tanto en carrocerías, como las realizadas en obras civiles.

Si la Empresa no encamina sus esfuerzos hacia el mejoramiento, podría ser arrasada por el importante movimiento empresarial que hasta ahora constituye su competencia, conformado

por grandes empresas antiguas, las cuales se han esmerado por dar servicios integrales de altísima calidad a sus clientes, restando clientes y mercado a Ecuavid S.A., por ende, llegando al final de su ciclo de vida.

Es así que, la presente investigación, buscará a través de un plan estratégico, sobreponer las barreras existentes en la empresa y proponer metas y objetivos para una mejora de la gestión gerencial.

1.4 Delimitación

1.4.1 Delimitación espacial.

La investigación se realizará en la empresa Ecuavid, con domicilio en la ciudad de Quito.

1.4.2 Delimitación temporal.

La investigación será desarrollada entre el período 2014 y 2015.

1.5 Objetivos

1.5.1 Objetivo general.

Desarrollar un plan estratégico para la firma Ecuavid S.A., con la finalidad de mejorar la gestión empresarial, basada en el cuadro de mando integral.

1.5.2 Objetivos específicos.

- Analizar la situación actual de la empresa Ecuavid S.A., a través de un diagnóstico situacional.
- Efectuar un análisis estratégico fundamentado en el estudio de los factores internos, externos y aplicación de la técnica FODA.
- Diseñar un plan estratégico sustentado en el direccionamiento, formulación y planificación operativos de la empresa Ecuavid S.A.

1.6 Marco de referencia

1.6.1 Marco teórico.

1.6.1.1 *Plan estratégico.*

Diversos autores coinciden en definir al plan, como una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios.

El acto anticipatorio adelanta en el tiempo la imagen de los futuros y las respuestas posibles, lo compara con el porvenir deseado y encara la elaboración de previsión de situaciones y de acciones con vistas a satisfacer una intencionalidad, una vocación de alcanzar determinadas situaciones que forman parte del deseo. (Gómez, 2005, p. 56)

La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados. En el plan está presente siempre la idea de futuro y de construcción del porvenir mediante la acción, y se presenta a la reflexión como un conjunto de interrogantes y de conjeturas sobre el devenir posible, como incógnitas a develar sobre sucesos que pueden acontecer o como situaciones deseadas a mantener o alcanzar.

Según Gramsci (2003), la previsión como una visión anticipatoria de lo que “vendrá”; la organización como una diferenciación y armonización de los diferentes roles a cumplir y recursos o medios a instrumentar en la acción; la coordinación de esfuerzos como una inducción de sinergia que unifique la diversidad de componentes hacia el cumplimiento de aspectos complementarios de la acción y el control de procesos y resultados como una revisión constante de la trayectoria de la acción hacia la situación deseada, con vistas a corregir los desvíos que se pudieran presentar.

Según Rodríguez (2001), el concepto de plan, entonces, evoca a una acción reflexiva e intencional de ordenamiento y encuadre de acciones y de preparación de instrumentos conceptuales y materiales para alcanzar o producir un resultado deseado.

Las definiciones que se presentan a continuación muestran desde diferentes perspectivas del significado de plan:

“La planeación implica actividades futuras y concierne a las decisiones que se proponen y el futuro resultado de las decisiones del presente.” (Gómez, 2005, p. 62)

“Planear significa elegir, definir opciones frente al futuro, pero también significa proveer los medios para alcanzarlo” (Hummel, 2000)

“Planear no es eliminar la intuición. Es eliminar la improvisación. El planeamiento es un método de trabajo por medio del cual las cosas se “preparan”, concomitantemente se acompaña la acción y se aprende de lo que en realidad sucede” (Levy, 2003, p. 93)

“La planeación provee un enfoque racional para lograr objetivos preseleccionados, permite salvar la brecha que nos separa del sitio al que queremos ir, requiere determinar conscientemente los cursos de acción a seguir y basar las decisiones en propósitos, conocimientos y estimaciones bien definidos.” (Koontz & Weihrich, 2004, p. 131)

“El plan es una apuesta y como tal tiene tanta incertidumbre como demuestre el análisis de la solidez de las apuestas parciales que lo componen y de la gran apuesta que lo sintetiza.” (Matus, 2006)

Como podemos observar en las anteriores definiciones, existen múltiples coincidencias entre los distintos autores en la descripción de atributos del plan. De los cuales podemos destacar entre ellos:

- Reflexión previa y concomitante con la acción para orientarla en el sentido pretendido.
- Enfoque racional de decisiones que se fundamenta en la selección y definición de objetivos y cursos de acción.
- Anticipación de decisiones y acciones presentes orientadas a actividades y resultados futuros.
- Selección de opciones y provisión y ordenamiento de medios para alcanzar un futuro elegido.
- Previsión y promoción de acciones para la construcción de futuros deseados.
- Previsión de la sucesión temporal de objetivos y estructuración de la acción.
- Establecimiento de hipótesis de las acciones que se deberán hacer para conquistar el futuro deseado.

- Intención de modificar voluntariamente los acontecimientos. Hacer que las cosas cambien intencionalmente, decidiendo cómo se desea que sea ese cambio.

Por lo mencionado en los párrafos anteriores, el plan estratégico es una alternativa importante de gestión para la mayoría de empresas, dado que les permite tener una visión a futuro de dónde se quiere llegar a través de estrategias que contribuyan al cumplimiento de los objetivos planteados.

1.6.1.2 Diagnóstico estratégico.

“Es una herramienta que se utiliza para analizar la situación interna y externa de una organización, y que, a través del proceso de recopilación de información permite encontrar y conocer los ambientes organizacionales.” (Margulies, 2002, p.56)

“Si pudiéramos saber primero dónde estamos (diagnóstico) y hacia dónde vamos (visión, dirección de desarrollo), podríamos juzgar mejor qué hacer y cómo hacerlo (Plan Operativo)” (Drucker, 2003, p.61)

El diagnóstico estratégico es el punto de partida de un plan estratégico y está compuesto por los puntos que se describen a continuación y que permitirán el desarrollo de la presente propuesta.

El ambiente interno y externo

La empresa se considera como un sistema abierto y al establecer un diagnóstico se tomarán como referencia dos grandes ambientes que son: el ambiente interno y el ambiente externo de una organización.

- Ambiente interno: Es el medio o estructura organizacional en el que integrado a través de los recursos se va a desarrollar las actividades cotidianas de una empresa. En el ambiente interno están todas las áreas que tiene una organización (estructura del organigrama de la empresa).

- Ambiente externo: Es aquel que tiene una organización al cual se integran todos los grupos (directos e indirectos), que ayudan a cumplir la misión por la cual fue creada la organización. Para el ambiente externo o entorno van a existir dos tipos de ambientes un microambiente y un macro ambiente.

El microambiente es lo más cercano que existe del entorno en la organización. Los grupos que se relacionan son: proveedores, clientes, competencia, organismos de control. Esto permitirá identificar las fortalezas y debilidades que muestre la empresa Ecuavid para establecer estrategias que permitan minimizar las debilidades aprovechando las fortalezas que dispone la entidad.

El macroambiente es lo más lejano que existe del entorno en la organización, pero va afectar de alguna manera si existe algo negativo dentro de él. Los factores que se relacionan son: factor económico, social, político, legal, ambiental, demográfico, tecnológico, etc.” (Rodríguez J., 2003, p.78)

El macroambiente permitirá identificar factores claves externos considerados oportunidades y amenazas que ayuden a establecer estrategias dentro del plan propuesto para la empresa Ecuavid, aprovechando las oportunidades presentadas para disminuir el impacto de las amenazas identificadas en el entorno.

Análisis FODA

Según Varo (2004), el análisis FODA se define como:

Una herramienta que facilita el análisis del ambiente de la organización, describiendo al interior las Debilidades de la empresa (aquellas funciones, actividades y procesos que están mal diseñados o mal ejecutados) y las habilidades o Fortalezas (funciones, actividades y procesos que están bien diseñados y bien ejecutados). Además, aclara la situación externa por medio del estudio de las condiciones positivas o negativas (circunstancias o hechos) que podrían afectar a la empresa conocidas como Amenazas o, que podrían beneficiarla conocida como Oportunidades. El análisis FODA también es conocido como DOFA o DAFO. (p.29)

Por su parte Rodríguez (2003), define a cada una de las variables como:

- **FORTALEZAS:** Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la empresa o institución en cuatro amplias categorías: potencial humano, capacidad de proceso (lo que incluye equipos, edificios y sistemas), productos y servicios y recursos financieros.
- **DEBILIDADES:** Es la falta de fuerza. Son las limitaciones relacionadas con el potencial humano, la capacidad del proceso o finanzas, se puede reforzar o tomar estrategias que permitan mejorar la situación.
- **OPORTUNIDADES:** Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o pueden inducirse a que ocurran en el ambiente exterior y que podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa. Esto tiende a aparecer en una o más de las siguientes grandes categorías: mercados, clientes, industria, gobierno, competencia, proveedores y tecnología, entre otros.
- **AMENAZAS:** Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el ambiente exterior y que pudieran tener cierto impacto negativo en el futuro de las empresas; tienden a aparecer en las mismas grandes categorías que las oportunidades. Con un enfoque creativo, muchas amenazas llegan a tornarse en oportunidades o minimizarse con una planificación cuidadosa. (p.81)

Diagnóstico FODA

En el siguiente gráfico se resume la metodología para obtener un diagnóstico tipo FODA:

ASPECTOS INTERNOS (De la Organización)	ASPECTOS EXTERNOS (De la Organización)	
FORTALEZAS Para impulsarlas	OPORTUNIDADES Para potenciarlas	(+) Acciones ofensivas
DEBILIDADES Para eliminarlas	AMENAZAS Para evitarlas, neutralizarlas	(-) Acciones defensivas

Fuente: Rodríguez, J. (2003), p.81

El análisis FODA, presenta en una matriz el resumen de los factores claves identificados en el análisis interno y externo del diagnóstico situacional de la empresa Ecuavid y el entorno en el que se desarrolla.

1.6.1.3 Direccionamiento estratégico.

El autor Serna (2003), menciona que:

Es el punto estratégico el cual define lineamientos tomando como partida ¿Dónde estamos? y ¿Cómo estamos?, y desde allí desarrollar actividades que se van a emprender en un periodo de 5 o más años, en donde se da solución a preguntas: ¿Qué se debe hacer? ¿Hacia dónde vamos? y, ¿Cómo se debe llegar hasta allá? El direccionamiento estratégico constituye el planteamiento de un rumbo, un horizonte que se fija para la organización. (p.78)

El direccionamiento estratégico es otro punto clave dentro del desarrollo de plan estratégico, siendo las directrices que siguen todos los integrantes de la empresa para el cumplimiento de los objetivos globales y específicos de la entidad.

Importancia

El tener un direccionamiento es beneficioso para toda organización, persona, institución, entre otros, porque se trazarán sus metas, según Sallenave (2000), el direccionamiento estratégico permite:

- Determinar lineamientos específicos de a dónde quiero llegar.
- Identificar la misión o la razón por la cual fue creada la organización.
- Tomar de referencia el diagnóstico para crear estrategias que aprovechen lo positivo que tiene la empresa y hago límites para evitar que las debilidades no me dañen el desarrollo de las actividades.
- Dar las pautas para que la visión que se establezca en un periodo determinado sea cumplida a cabalidad.
- Dar la estabilidad que requiere una institución al momento de planificar.
- Establecer la organización como un sistema y se definen las estrategias dirigiéndolas en ese esquema.

- La integración de cada trabajador con la institución.
- Administrar los recursos adecuadamente. (p.54)

Elementos del direccionamiento estratégico

Los elementos del direccionamiento según Varo (2004) son:

- Misión
- Visión
- Objetivos (Objetivo General, Objetivos Específicos)
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Mapa Estratégico (p.29)

A continuación se describen cada uno de los elementos que forman parte del direccionamiento estratégico; y, forma parte del plan propuesto para una mejor gestión de la empresa Ecuavid.

Principios

Características imprescindibles en toda organización o ente institucional, tales como: equidad de género, ética, servicio, solidaridad, tiempos de respuesta, entre otros.

Valores

Inherentes a los atributos de las personas que conforman la organización, sin los cuales es imposible el funcionamiento de ésta; tales como: responsabilidad, eficacia, sensibilidad, puntualidad, efectividad, transparencia, orden, oportunidad, paz, lealtad, disciplina, respeto, honradez y otros.

Misión

La misión de una organización es de vital importancia, pues permite establecer y comunicar de manera clara y concreta lo que pretende ser en lo cotidiano, su razón y propósitos claves.

Visión

Una visión de futuro define en términos generales a donde queremos que vaya la organización. Es un futuro atractivo, creíble y posible para la unidad y toma la forma de una declaración de intenciones cuidadosamente formuladas. (Varo, 2004, p.29)

Objetivos estratégicos

Drucker (2003), considera que:

Los objetivos constituyen la aproximación real o esperada de los contenidos de la visión y la misión institucional.

Los objetivos estratégicos deben ser claros y precisos, es decir, que no den chance a ningún tipo de ambigüedad.

Los objetivos estratégicos no solo muestran "el camino a seguir", sino que también debe ser un vehículo de comunicación con los demás actores sociales, en la perspectiva de lograr que ellos compartan y se adhieran a los objetivos planteados; estos pueden ser generales y/o específicos. (p.26)

Los objetivos estratégicos serán establecidos en base a las necesidades de la empresa Ecuavid tomando en cuenta su misión y visión, estos deberán ser alcanzables y medibles a través del tiempo.

Estrategias

El autor David (2008), define a una estrategia como:

El camino o la alternativa que se debe seguir para alcanzar un objetivo. Nos muestran la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos. Usos de acción general o alternativas que muestra la acción y el empleo de los recursos para lograr los objetivos. (p.89)

De acuerdo a la definición del autor David (2008), las estrategias serán establecidas en base a los objetivos planteados previamente para la empresa Ecuavid, por lo cual es importante plantear estrategias acordes a los objetivos perseguidos.

Políticas

Las políticas bajo la perspectiva de Duminham (2003), se pueden definir como:

Un lineamiento general para tomar decisiones. Establece los límites de las decisiones, indicando a los gerentes qué decisiones se pueden tomar y cuáles no. Algunas políticas incluyen reglas; es decir, definiciones de medidas específicas que se tomarán en una situación dada. Las políticas son el camino que ayuda para llegar a cumplir los objetivos. (p.28)

Al igual que las estrategias, las políticas serán establecidas en base a los objetivos estratégicos planteados previamente y estas contribuirán al cumplimiento de los mismos.

Procedimientos

Se relacionan al establecimiento del orden cronológico y a la secuencia de actividades que deben requerirse en la realización de un trabajo concreto. En términos generales un procedimiento se define como: "Una serie de funciones o pasos que se dan para realizar una tarea específica". Plan permanente que contiene lineamientos detallados para manejar las acciones de la organización que se presentan con regularidad.

Los procedimientos están dados por todas las actividades que logran desarrollar una estrategia y con esto, consiguen lograr un objetivo. (Duminham, 2003, p.28).

Mapa estratégico

Es el resumen de cómo la empresa en un tiempo determinado va a lograr cumplir su visión, tomando en cuenta la misión de la empresa y los objetivos y estrategias.

El mapa estratégico permitirá de una manera resumida comunicar a todos los miembros de la empresa Ecuavid como cumplir con los objetivos propuestos encaminando todos los esfuerzos hacia una meta en común.

1.6.2 Marco conceptual.

Control: Proceso sistemático que comprende el conjunto de disposiciones, normas, políticas, métodos y procedimientos que rigen en toda actividad administrativa y financiera. Conlleva las acciones necesarias para vigilar y verificar que los recursos humanos materiales y financieros de un organismo sean administrados en forma correcta, eficiente, efectiva y económica para lograr los fines y metas de acuerdo con lo planteado.

Estándares de calidad: Parámetro o modelo que permite medir o evaluar el cumplimiento de un producto, proceso, paso, procedimiento, servicio o actividad.

Evaluación: En esta importante actividad se requiere de un amplio sentido del criterio profesional y se lo determina en función de la calidad sobre los asuntos comparados, de hecho la evaluación de control interno se considera dentro del criterio de calidad en los términos de eficiente, adecuado, deficiente, es decir podríamos hacer ponderaciones de solvencia y de calidad.

Evidencia objetiva: Información cualitativa o cuantitativa, archivos o declaraciones de hechos que corresponden a la calidad de un artículo o servicio o a la existencia o puesta en práctica de un sistema de calidad, de un artículo o servicio o a la existencia

Evidencia: Conformidad con la realidad que, al mismo tiempo, proporciona seguridad de conocimiento y posibilidad de comprobación plena.

Indicadores: Los indicadores son parámetros de medición que reflejan el comportamiento observado de un fenómeno. Representan medidas sobre aspectos no directamente mensurables como el uso de actividades y propósitos gubernamentales: salud, educación, bienestar social, desarrollo económico etc.

Marketing: Orientación hacia el consumidor y utilización integrada de todos los recursos de la Empresa para ayudar e incitar al suministro de productos y servicios deseados.

Normas: son medidas de cumplimiento con las finalidades señaladas en los principios y pueden ser aceptadas generalmente por la profesión o señaladas por disposiciones secundarias.

Planificación estratégica: Es un mecanismo de orientación y de gestión empresarial para lograr los objetivos que se cumplan, así como las metas estimadas, tomando como base los entornos, tantos externos como internos que actualmente rodean a la empresa.

Principios: Son verdades fundamentales evidentes (algunas veces llamados postulados), aceptados generalmente por la profesión o señalados por disposiciones legales de un país.

Procedimientos: Son operaciones específicas que aplican técnicas y otras prácticas consideradas necesarias en las circunstancias o puesta en práctica de un sistema de calidad, que está basado en la observación, medición, comprobación, y que pueden ser verificadas.

Proceso: Es una suma de actividades que entrelazadas entre sí, buscan un fin determinado. Proceso es el conjunto de pasos sucesivos que, encadenados, dan forma a la cadena de valor para llegar a un fin determinado.

Sistema de calidad: Conjunto de políticas de calidad con procedimientos, estándares e instrucciones de trabajo.

Sistema: Es el conjunto de elementos interdependientes, interactuantes e interrelacionados que se utilizan para lograr un fin determinado.

1.6.3 Marco jurídico.

La presente investigación se fundamenta en la siguiente normativa legal que la empresa Ecuavid S.A., cumple al desarrollar sus actividades de producción y comercialización de vidrios:

- Ley de compañías.
- Código de trabajo.
- Ley de régimen tributario interno.

1.7 Hipótesis

1.7.1 Hipótesis general.

La gestión empresarial de la empresa Ecuavid S.A., se ha desarrollado, pero con limitaciones en su crecimiento, por lo que es necesario el planteamiento de objetivos y metas renovadas basadas en el cuadro de mando integral.

1.7.2 Hipótesis específica.

- La empresa Ecuavid S.A., mantiene su proceso administrativo y comercial en marcha, pero sin un diagnóstico situacional que determine las falencias e inconsistencias direccionales, por lo que la calidad del servicio y el ambiente laboral es desconocido.
- La Empresa ha mantenido un número importante de clientes y una baja rotación de personal, pero el crecimiento en ventas no es el adecuado ni el suficiente, siendo necesario el planteamiento de un análisis estratégico que determine las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización.
- El informe financiero a reflejado rendimientos limitados, que podrán ser superados a través del diseño de un plan estratégico sustentado en el direccionamiento, formulación y planificación operativos, que permitan mejorar la gestión administrativa y de ventas de la empresa, logrando una mejor posición y crecimiento en el mercado.

1.8 Metodología

1.8.1 Métodos teóricos.

1.8.1.1 Método analítico.

Según López (2004), este método permite distinguir:

Los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. A partir de la experimentación y el análisis de gran número de casos se establecen leyes universales. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas. (p.57)

A través de éste método, se analizará en forma general los procesos de ECUAVID S.A., extrayendo los elementos que crean valor para el cliente, proponiendo mejoras a través del plan estratégico.

1.8.1.2 Método descriptivo.

Continuando con López (2004), la investigación descriptiva tiene como objeto:

Describir y evaluar ciertas características de una situación particular en uno o más puntos del tiempo. En la investigación descriptiva se analizan los datos reunidos para descubrir así, cuáles variables están relacionadas entre sí. Sin embargo, es habitualmente difícil interpretar qué significan estas relaciones. El investigador puede interpretar los resultados de una manera, pero desgraciadamente ésta será a menudo sólo una de las varias maneras de interpretarlos. (p.64)

Éste método servirá para recoger, organizar, resumir, analizar y presentar las observaciones que se hagan durante todo el proceso investigativo.

A través del método descriptivo se maneja un número importante de variables e indicadores, intentando lograr una descripción precisa de la realidad resaltando sus características particulares.

1.8.1.3 Método inductivo.

“Según este método, se admite que cada conjunto de hechos de la misma naturaleza está regido por una Ley Universal. El objetivo científico es enunciar esa Ley Universal partiendo de la observación de los hechos. Se basa en la acumulación de datos cuya tendencia nos permite extrapolar o generalizar el comportamiento de los sistemas en estudio” (López, 2004, p. 66)

Éste método servirá a los investigadores para observar los hechos y procesos existentes durante el estudio de campo y partiendo de ello acumular los datos suficientes para determinar el diagnóstico de la empresa Ecuavid S.A.

1.8.1.4 Método deductivo.

El autor López (2004), define al método deductivo como:

Un procedimiento que consiste en desarrollar una teoría empezando por formular sus puntos de partida o hipótesis básicas y deduciendo luego sus consecuencias con la ayuda de las subyacentes teorías formales. Sus partidarios señalan que toda explicación verdaderamente

científica tendrá la misma estructura lógica, estará basada en una ley universal, junto a ésta, aparecen una serie de condicionantes iniciales o premisas, de las cuales se deducen las afirmaciones sobre el fenómeno que se quiere explicar. (p.67)

A través de éste método, se podrá partir de una hipótesis planteada y buscar las diferentes consecuencias con la ayuda de la teoría administrativa y el control de mando integral y al final comprobar las afirmaciones que se plantearon al inicio del estudio.

1.8.2 Fuentes de recolección de información.

1.8.2.1 Fuentes primarias.

Para obtener la información del mercado, se realizarán visitas a la empresa Ecuavid S.A., realizando una observación de los procesos utilizados en la fabricación y comercialización de vidrio.

1.8.2.2 Fuentes secundarias.

En cuanto a la bibliografía, se recurrirá a las publicaciones que existen en la Cámara de la Construcción y a la información que se pueda disponer a través de libros o revistas.

1.9 Variables e Indicadores

Variables	Indicadores
Inconsistencias administrativas	Número de re-procesos administrativos
Satisfacción de clientes	Clientes satisfechos, insatisfechos, indiferentes
Posicionamiento	Porcentaje de participación en el mercado
Indicadores de gestión	Capacidad de atención a clientes
Análisis macroeconómico	Indicadores macro que afectan a la Empresa. Oportunidades y amenazas.
Análisis micro	Fortalezas y debilidades de la empresa.

CAPÍTULO II
DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA ECUAVID S.A.

2.1 Constitución legal de la compañía

La compañía Ecuavid S.A. fue constituida mediante escritura pública en la ciudad de Quito el día 18 de febrero de 2005, e inscrita en el registro mercantil número 0699 tomo 136, mediante resolución número 05QIJ.0 858 de la superintendencia de compañías emitida el 02 de marzo de 2005, su domicilio es la ciudad de Quito, el plazo de duración de la compañía será de cincuenta años contados a partir de su inscripción el registro mercantil.

Según lo establecido en la escritura de constitución, la compañía tendrá como objeto principal prestar los servicios de fundición de vidrio, templado de vidrio, comercialización de vidrios cortados y parabrisas, servicio de colocado e instalación de vidrios en automóviles y automotores, fundido, comercialización e instalación de vidrios para la construcción.

Adicionalmente se establece como actividades de la compañía la importación de maquinaria para el fundido, templada y esmerilado de todo tipo de vidrios y sus derivados.

El capital social de la compañía es de cuatrocientos dólares de los Estados Unidos de América dividido en cuatrocientas participaciones de un dólar cada una.

2.2 Organización de la empresa

Como toda empresa Ecuavid S.A., cuenta en forma implícita o explícita con cierto juego de jerarquías y atribuciones asignadas a los miembros o componentes de la misma. Es así que a través de las atribuciones asignadas a cada ejecutivo, se puede establecer la estructura organizativa de la empresa en un esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de ella.

Dentro de Ecuavid S.A., existe una organización formal comandada por la gerencia general y seguida por los restantes funcionarios administrativos.

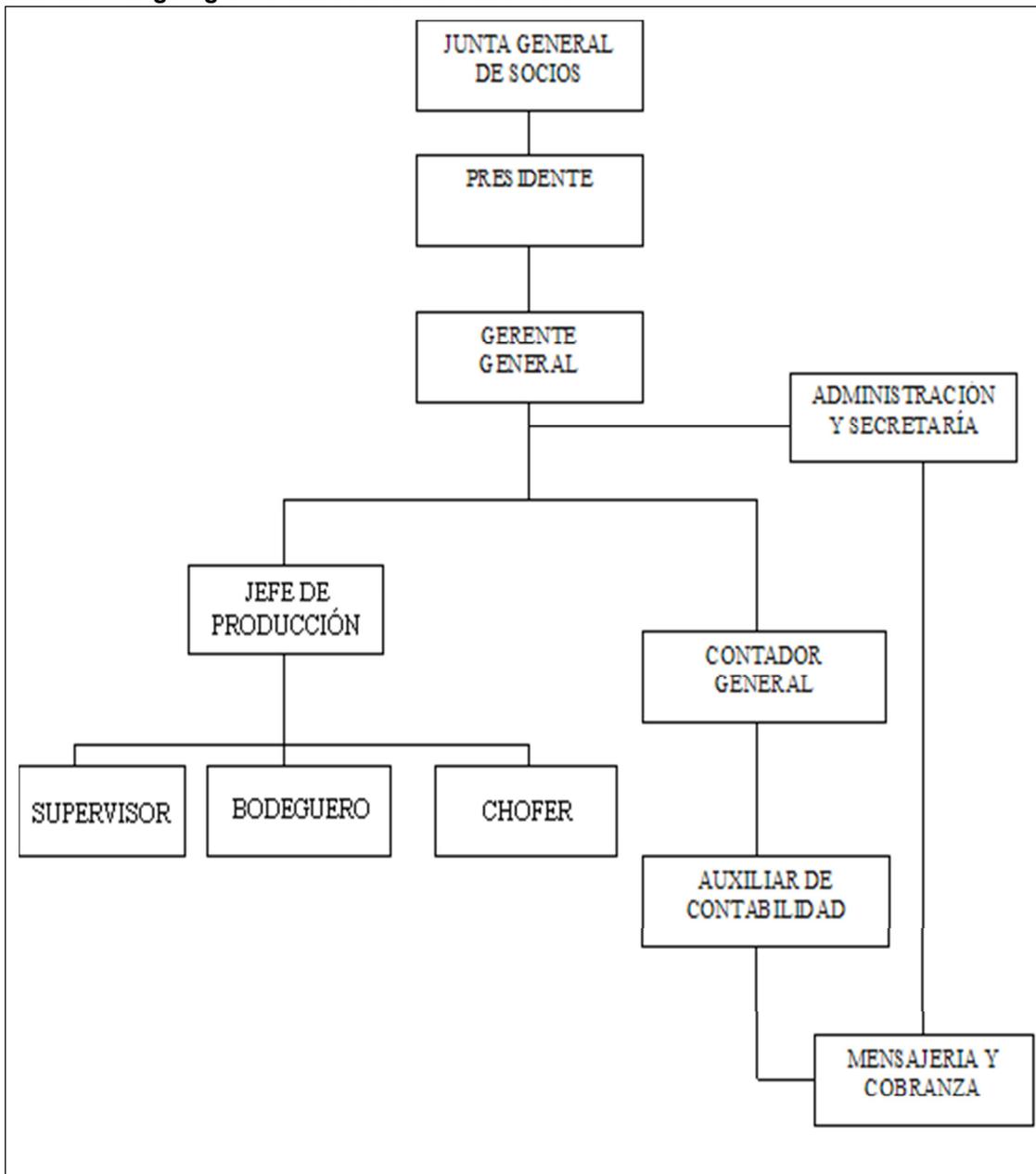
2.2.1 Estructura administrativa.

La estructura administrativa de Ecuavid S.A., es como el esqueleto de la empresa, por ello el organigrama estructural que se presentará a continuación es como una radiografía de la

organización, tomada en el momento mismo de la investigación, dando el primer diagnóstico de cómo están organizados, y cómo se dirige la cadena de mando.

A continuación el organigrama estructural de Ecuavid S.A.:

Gráfico 1. Organigrama estructural de Ecuavid S.A.



Fuente: Ecuavid

2.2.2 Estructura financiera.

A continuación se presenta los estados financieros del 2014 de la empresa Ecuavid S.A., que permita analizar su estructura financiera:

Tabla 1. Balance General Ecuavid S.A.

ECUAVID			
BALANCE GENERAL			
AL 31 DE DICIEMBRE 2014			
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE			8.670,49
CAJA CHICA		50,00	
COOP. CÁMARA C DE AMBATO		8.620,49	
EXIGIBLE			8.061,77
CLIENTES EN GENERAL		8.127,31	
- Provisión ctas. Incobrables		(65,54)	
SRI			7.637,19
CRÉDITO TRIBUTARIO IVA		2.786,85	
IMPUESTO RETENIDO RENTA		1.475,76	
ISD		2.532,99	
IMPUESTO RETENIDO IVA		2,25	
ANTICIPO I. RENTA		839,34	
REALIZABLE			25.019,20
INVENTARIO RESINA		9.020,00	
IMPORTACIÓN EN TRANSITO		15.999,20	
ACTIVOS FIJOS			68.178,57
EQUIPOS DE COMPUTO Y SOFTWARE	350,00	-	
DEP acumulada EQUIPOS DE COMPUTO	(350,00)		
MAQUINARIA	134.000,00	41.000,00	
Dep. acumulada Maquinarias	(93.000,00)		
VEHÍCULOS	27.178,57	27.178,57	
TOTAL ACTIVOS			\$ 117.567,22
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
PROVEEDORES LOCALES	4.183,96		14.920,58
Banco Pro Credit	4.336,62		
ANTICIPO CLIENTES	6.400,00		
OBLIGACIONES SRI		5.787,23	
IVA EN VENTAS	5.009,40		
Ret. FUENTE 1%	201,05		
R. FUENTE 10%	13,00		
RETENCIÓN IVA 30%	548,18		
RETENCIÓN IVA 100%	15,60		
OBLIGACIONES CON EMPLEADOS		6.907,11	
DECIMO TERCER SUELDO POR PAGAR	3.225,02		
DECIMO CUARTO SUELDO	1.446,05		
VACACIONES	1.695,01		
FONDOS DE RESERVA	541,03		
OBLIGACIONES CON IESS		972,74	
APORTE INDIVIDUAL	495,71		
APORTE PATRONAL	477,03		
PRESTAMOS		42.372,38	-
Préstamo Daniela Sola	9.172,38		
Préstamo Oswaldo Arce	8.000,00		
Julio Sola	10.000,00		
Susana Pullas	15.200,00		
TOTAL PASIVO CORRIENTE			70.960,04
PRESTAMOS BANCARIOS L/PLAZO			
Banco Pro Credit	5.638,89		32.247,18
Cooperativa C. de Comercio de Ambato	14.981,24		
COOP. CC DE AMBATO	11.627,05		

TOTAL PASIVOS			103.207,22
PATRIMONIO	14.360,00		14.360,00
TOTAL PATRIMONIO			14.360,00
TOTAL PASIVOS + PATRIMONIO.			\$ 117.567,22

Tabla 2. Estado de pérdidas y ganancias Ecuavid S.A.

ECUAVID			
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS			
DEL 01-ENERO AL 31-DICIEMBRE-2014			
INGRESOS OPERACIONALES			
VENTAS			187.182,78
VIDRIOS	135.766,18		
RESINA	51.416,60		
TOTAL VENTAS 2013			187.182,78
MATERIA PRIMA			
Inventario Inicial	10.600,00		
+IMPORTACIONES	71.272,71		
MATERIA PRIMA DISPONIBLE...	81.872,71		
MENOS INVENTARIO FINAL	9.020,00		
COSTO DE MATERIA PRIMA		72.852,71	
PRODUCTO TERMINADO			
Inventario Inicial	13.605,03		
+COMPRAS	35.058,63		
PRODUCTO DISPONIBLE PARA LA VENTA	48.663,66		
MENOS INVENTARIO FINAL	-		
COSTO DE PRODUCTO TERMINADO		48.663,66	
TOTAL COSTOS DE MERCADERÍAS			121.516,37
UTILIDAD BRUTA			65.666,41
MENOS:			
GASTOS			
			75.543,66
ADMINISTRATIVOS		15.554,27	
Sueldos y salarios	6.455,00		
Servicios básicos(agua, luz)	5,54		
Teléfono, internet	1.262,48		
Honorarios a profesionales	1.586,55		
Transporte por envío de mercaderías	19,58		
Gastos de Imprenta	160,83		
Publicidad y propaganda	160,50		
Útiles de oficina	65,61		
Impresiones, copias, otros	3,02		
Servicios Bancarios	274,92		
Gasolina	384,71		
I.V.A. que va al gasto	578,10		
Retenciones asumidas	163,50		
Gastos de caja chica	60,48		
OTROS GASTOS	4.373,45		
PRODUCCIÓN		59.989,39	
Sueldos y salarios	18.326,00		
Horas extras	4.810,33		
Aporte patronal	3.504,04		
Vacaciones	1.228,29		
Décimo tercer sueldo	2.456,47		
Décimo cuarto sueldo	1.762,25		
Fondos de reserva	1.272,87		
Energía eléctrica	13.651,47		
Suministros y materiales	12.853,40		
Otros	124,27		
PERDIDA OPERACIONAL			(9.877,25)
- GASTOS FINANCIEROS			
			4.409,86
Intereses pagados x préstamos	4.200,86		
Desgravamen, salud, exequial	209,00		

MAS OTROS INGRESOS			184,40
INTERÉS CTAS BANCARIAS	25,40		
Otros ingresos	159,00		
PERDIDA NETA			\$ (14.102,71)

La empresa Ecuavid cuenta con activos que ascienden a USD. 117.567,22, siendo el activo fijo el rubro más representativo que constituye más del 50% del total de la cuenta esto principalmente por las maquinarias que la empresa dispone para la producción de vidrio. Seguido se observa el activo realizable constituido por inventarios de resina e importación en tránsito constituye aproximadamente el 21% del total de activos, el activo corriente y exigible muestra una participación en los activos aproximada del 7%.

Con relación a los pasivos, brevemente se puede observar que la cuenta de pasivo corriente es la más representativa y asciende a USD. 70.960,04, está conformada por obligaciones con proveedores, clientes, SRI, IESS y préstamos a corto plazo. El pasivo a largo plazo constituye aproximadamente el 31% del total de los pasivos.

La empresa Ecuavid cuenta con un patrimonio por USD. 14.360,00.

Los ingresos principales que dispone la empresa Ecuavid son por concepto de venta de vidrios, al 2014 las ventas fueron de 135.766,18 dólares, la venta de resina constituye aproximadamente el 27% del total de las ventas (51.416,60 USD). El costo de ventas corresponde al 65% de los ingresos. Con respecto a los gastos, el de producción es el más representativo. En el ejercicio económico 2014 no se muestra favorable para la empresa Ecuavid, lo que le ha generado una pérdida neta de USD. 14.102,71.

2.3 Principales productos que fabrica

La empresa ofrece los siguientes productos para las empresas del sector privado:

- Vidrio templado desde los 4 mm hasta los 25 mm
- Vidrio templado para hornos del hogar
- Vidrios para repisas
- Parabrisas para autos.
- Parabrisas para buses.
- Vidrios elevadores para todo tipo de automóviles
- Vidrios especiales a la medida
- Vidrios blindados

- Vidrios semi-curvos
- Vidrios calientes
- Vitrales
- Vidrios en colores

2.4 Promoción de los productos fabricados

La empresa actualmente no cuenta con un plan de marketing que el permita potenciar las actividades de promoción y publicidad de los productos que se ofrecen. La principal herramienta de publicidad utilizada es la página web, páginas amarillas en internet e impresas en la guía telefónica.

CAPÍTULO III.
ANÁLISIS ESTRATÉGICO

3.1 Análisis externo

Según David (2008), el análisis externo permite identificar y analizar ciertos factores que no pueden ser controlados por una empresa. Este análisis permite determinar las amenazas y oportunidades que el sector externo presenta para la empresa y el sector en donde se desarrolla, para establecer estrategias para aprovechar las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas.

3.1.1 Factores económicos.

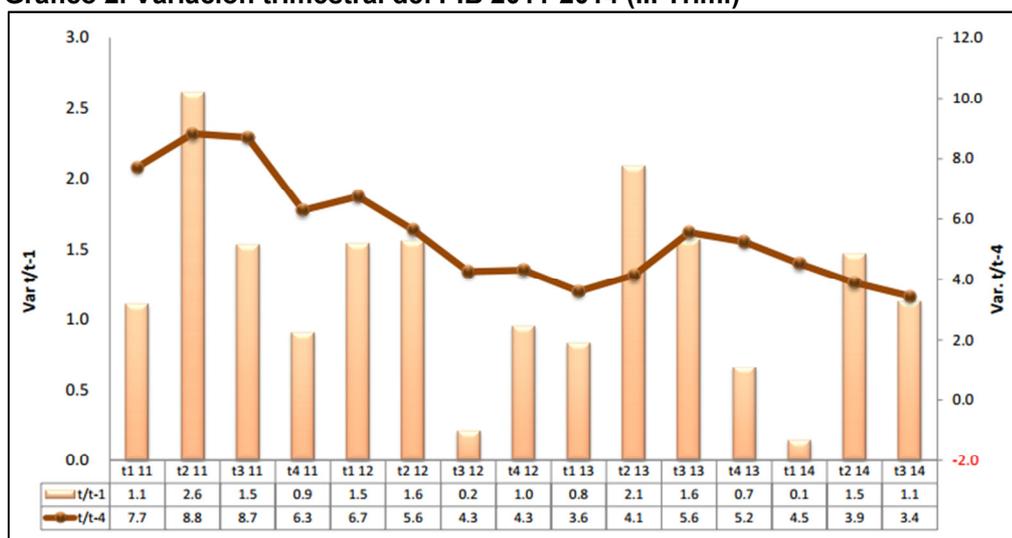
A continuación se analizan ciertos aspectos dentro del factor económico que influyen en el desarrollo normal de las actividades de la empresa Ecuavid S.A.

3.1.1.1 *Producto Interno Bruto.*

Al último trimestre del año 2013 la variación mostrada por el Ecuador fue del 5,2%, en comparación al mismo trimestre al 2012 el crecimiento fue casi de un punto porcentual. El mejor rendimiento del PIB se presenta en el segundo trimestre del 2011 (8,8%) luego de la recesión económica mundial presentada entre 2008 y 2009. Según últimos datos presentados por el Banco Central del Ecuador, el país mantuvo un crecimiento positivo al 2014 alcanzando el 3,4% al tercer trimestre del mencionado año. (Banco Central del Ecuador, 2015)

A continuación se presenta la variación trimestral presentada en los últimos años:

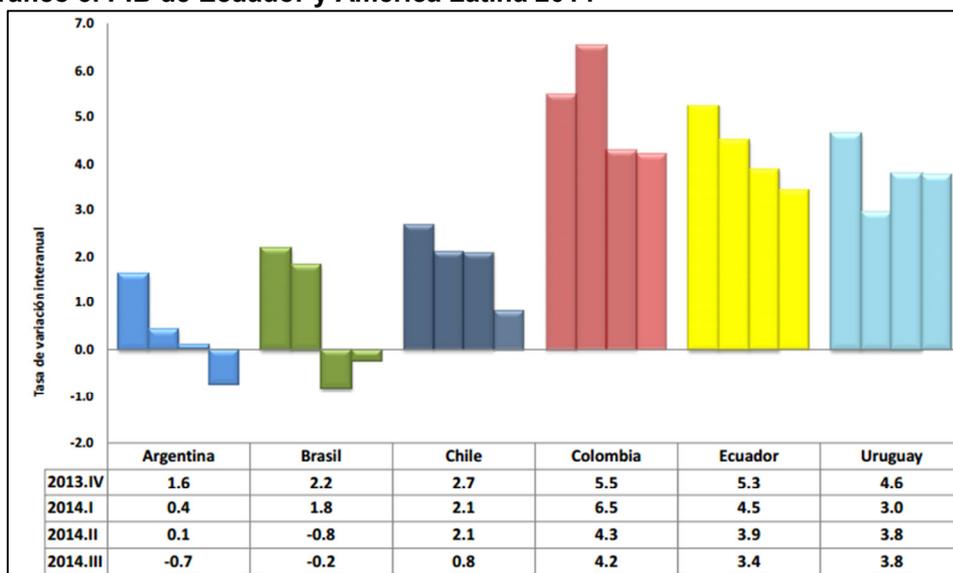
Gráfico 2. Variación trimestral del PIB 2011-2014 (III Trim.)



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

Tomando en cuenta el PIB que por el momento presenta el país, es importante realizar una comparación con lo que sucede en cuanto al mismo rubro, en los países que integran América Latina, donde se puede notar que el Ecuador se encuentra en un índice favorable, puesto que supera la media presentada en la región, tal como se presenta de forma gráfica a continuación:

Gráfico 3. PIB de Ecuador y América Latina 2014

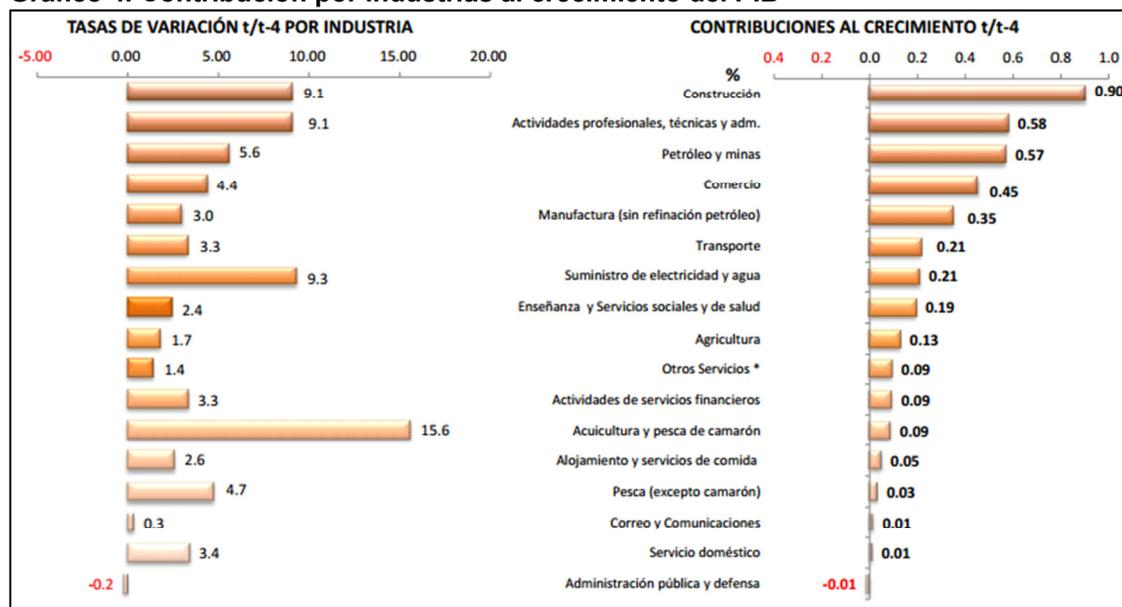


Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)

El crecimiento promedio del PIB de América Latina al tercer trimestre del 2014 fue del 1,88%. Ecuador muestra un crecimiento que bordeó el 3,4%.

Por otro lado, es importante mencionar las industrias que dinamizan la economía del país, y su aporte al crecimiento del PIB. La gráfica que se muestra a continuación indica de forma clara que los sectores que encabezan esta contribución son: la Construcción (0,90), las actividades profesionales, técnicas y administrativas (0,58) y la actividad del Petróleo y minas (0,57).

Gráfico 4. Contribución por industrias al crecimiento del PIB



Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

Se puede observar que la industria a fin a la presente propuesta (Otros servicios), aporta al desarrollo del PIB con 0.09 puntos porcentuales, ubicándose en el puesto 10 de 17 industrias consideradas, con un crecimiento del 1,4% al tercer trimestre del 2014. A pesar de su bajo aporte, en la actualidad los servicios que Ecuavid oferta se enfocan en sectores de gran crecimiento como la construcción y transporte, que influyen directamente en las actividades que desarrolla la entidad.

3.1.1.2 Inflación.

El Banco Central del Ecuador (2014), define a la inflación como un indicador medido “estadísticamente a través del Índice de Precios al Consumidor del Área Urbana (IPC-U), a partir de una canasta de bienes y servicios demandados por los consumidores de estratos medios y bajos, establecida a través de una encuesta de hogares.”

Durante los últimos años se observa una estabilización de los precios de bienes y servicios, esto ha permitido dinamizar el mercado en el país, las personas demandan en mayor volumen cuando se reflejan bajos niveles del índice de precios al consumidor.

Tabla 3. Evolución del índice de precios al consumidor

INFLACIÓN	
AÑO	PORCENTAJE ANUAL
2009	4,31%
2010	3,33%
2011	5,41%
2012	4,16%
2013	2,70%
2014	3,67%
PROMEDIO	3,93%

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2015

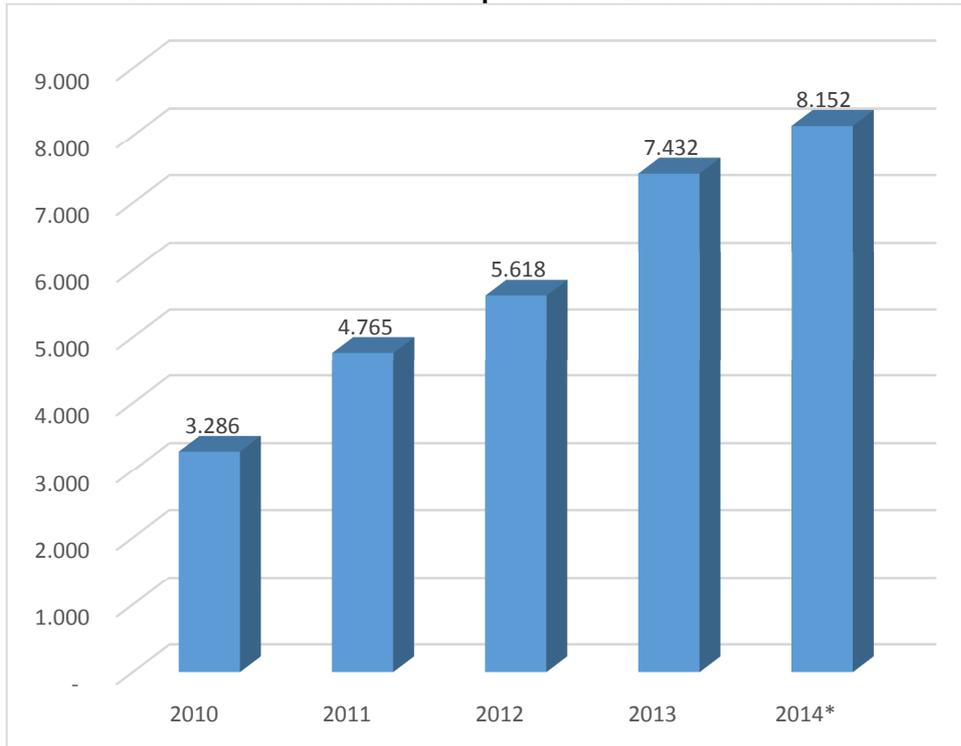
Al finalizar el 2014, la inflación presentada es del 3,67, aproximadamente un punto porcentual mayor al 2013. En forma general se puede observar que la tasa de inflación durante los últimos periodos muestra una disminución importante, es así que, en el 2009 este índice alcanzó el 4,31%, mientras que para el 2013 disminuye al 3,67%, el porcentaje promedio durante los últimos años es el 3,93%.

3.1.1.3 Inversión pública.

La inversión pública es uno de los aspectos que han mostrado una gran variación en los últimos años, con el gobierno de turno los ingresos destinados a este aspecto han sido uno de los principales motores para el crecimiento económico del Ecuador.

El siguiente gráfico muestra la evolución de la inversión pública en el periodo 2010-2014:

Gráfico 5. Crecimiento de la inversión pública en Ecuador en millones de USD

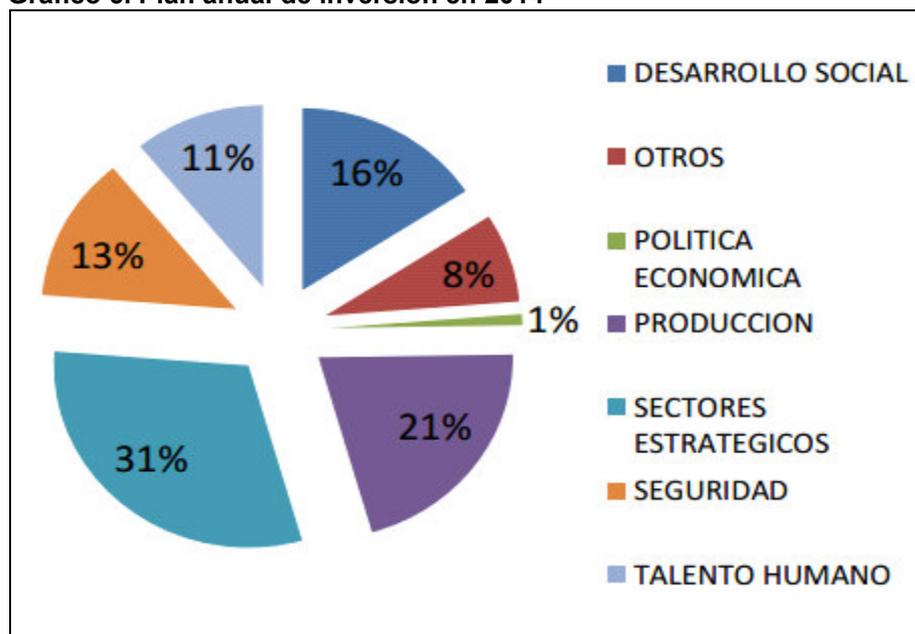


***Proyectado 2014**

Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014)

El valor asignado a la inversión pública entre 2010 y 2014, ha mostrado un crecimiento favorable, pasando de USD. 3.286 en el 2010 a USD. 8.152 millones al 2014. La tendencia es creciente durante el período analizado.

Gráfico 6. Plan anual de inversión en 2014



Fuente: (Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2014)

Los datos presentados demuestran la importancia de la inversión pública al desarrollo económico del país, mejorando la calidad de vida de la población, con la aplicación de una política de gasto público, enfocados generalmente sector productivo y estratégico del país, con más del 50% de asignación entre dichos rubros.

En forma general la economía del país se ve con mayores dificultades para el año 2015. Los problemas se presentan para el financiamiento que permita cubrir el gasto público del país, esto por la falta de inversión privada y la caída del precio del petróleo, todo influye para que el escenario económico pueda mantener un crecimiento favorable.

3.1.2 Factores políticos y legales.

Según el informe realizado por la Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos (2014), el sector comercial en el año 2013, se ve influenciado por ciertas políticas establecidas por el gobierno actual, principalmente dirigidas al aspecto económico que afectó a diferentes economías. Una de las principales políticas busca evitar la salida de divisas a través de esquemas de control de importaciones en diferentes productos, especialmente aquellos con mayor demanda en el mercado nacional, afectado de manera directa a sectores como el automotriz, telecomunicaciones, comercio y cosméticos.

Las políticas mencionadas y la desaceleración económica, incidieron en las expectativas de consumos de ciertos sectores, por un lado las personas muestran menor interés por contratar un crédito y prefieren el consumo presente; por otro lado las empresas, prefieren acceder a un seguro por la incertidumbre económica que generan dichas políticas, asegurando de esta manera su permanencia en el mercado. A lo mencionado, se suma la aprobación del Código Monetario y Financiero en julio del 2014, que constituye un: “instrumento normativo que contribuirá a cambiar las relaciones de poder y en el que prevalece la supremacía del ser humano sobre el capital financiero.” (Ruiz J. , 2014)

Según la publicación de Ruiz (2014), el Código Monetario y Financiero ofrece al Estado instrumentos de política monetaria que permiten enfrentar crisis sistémicas, regular el crédito ofrecido por entidades financieras y no financieras.

Una de las últimas medidas establecidas por el actual gobierno están relacionadas con la balanza comercial del país y la aplicación de salvaguardias para su protección, así alrededor

de 2.800 productos importados se ven afectados con derechos aduaneros elevados por un lapso de 15 meses que durará la medida. (El Diario, 2015)

A esta medida, se suma la eliminación de las salvaguardias impuestas a los países vecinos de Colombia y Perú para hacer frente a las devaluaciones monetarias en dichos países, para aplicar la medida general impuesta a todas las importaciones de consumo en el país.

El presente factor se muestra como una amenaza para el desarrollo de la presente propuesta, tomando en consideración que ciertos productos que la empresa Ecuavid comercializa son importados, influyendo en el precio del producto que se oferta en el mercado nacional, minimizando las ventas por ende los recursos económicos disponibles de la empresa.

3.1.3 Factores sociales.

El factor social será analizado bajo aspectos relacionados con la Población Económicamente Activa y mercado laboral.

PEA

La Población Económicamente Activa (PEA), según la encuesta de empleo, subempleo y desempleo del INEC, a diciembre de 2014 superó los 7 millones de personas, representando aproximadamente el 48% del total de la población del país. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Tabla 4. Composición de la población

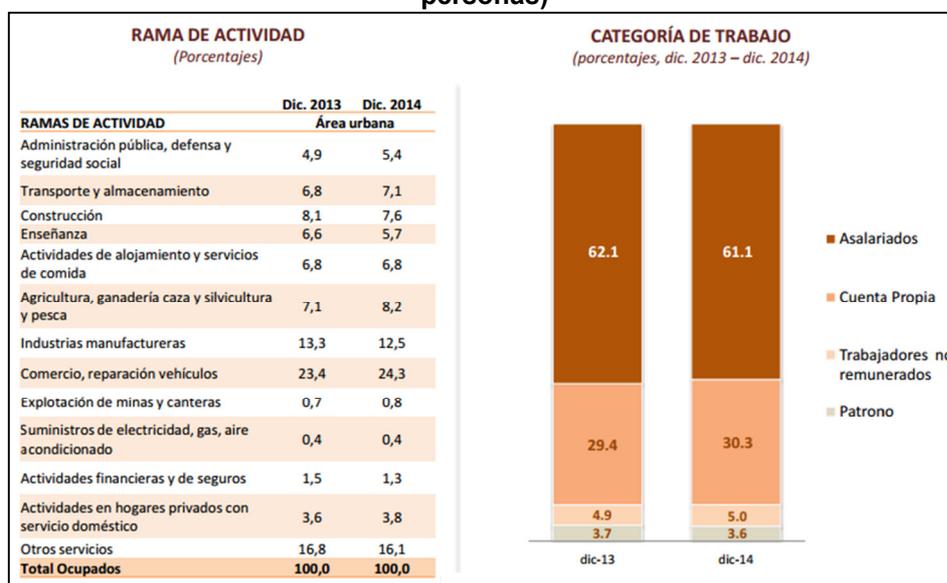
COMPOSICIÓN DE LA POBLACIÓN					
POBLACIÓN	2010	2011	2012	2013	2014
Población en edad de trabajar (PET)	10.291.500	10.533.003	10.864.147	11.200.371	11.159.255
Población económicamente activa (PEA)	6.436.257	6.581.621	6.701.014	6.952.986	7.194.521
Población con empleo	6.113.230	6.304.834	6.424.840	6.664.241	6.921.107
Empleo Adecuado	2.875.533	2.996.566	3.118.174	3.328.048	3.545.802
Empleo Inadecuado	3.183.934	3.268.817	3.159.903	3.321.730	3.358.884
Subempleo	889.255	706.458	603.890	809.269	925.774
Otro empleo inadecuado	1.765.688	2.056.875	2.018.582	2.019.279	1.924.634
Empleo no remunerado	528.991	505.484	537.431	493.182	508.476
Empleo no clasificado	53.763	39.451	146.763	14.463	16.421
Desempleo	323.027	276.787	276.174	288.745	273.414
Población económicamente inactiva	3.855.244	3.951.382	4.162.884	4.247.385	3.964.734

VARIACIÓN DE LA PEA	-	2%	2%	4%	3%
----------------------------	---	----	----	----	----

Fuente: Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo, INEC, 2014

El sector comercial es el primero en importancia, en este indicador, es decir, emplea gran parte de la población alcanzando el 24.3% de la población económicamente activa, el sector que emplea a menos ciudadanos es el de Suministros de electricidad, gas, aire, quienes albergan a penas a 0.4% de personas, datos que a continuación se pueden constatar.

Gráfico 7. Población económicamente activa por área de actividad (número de personas)



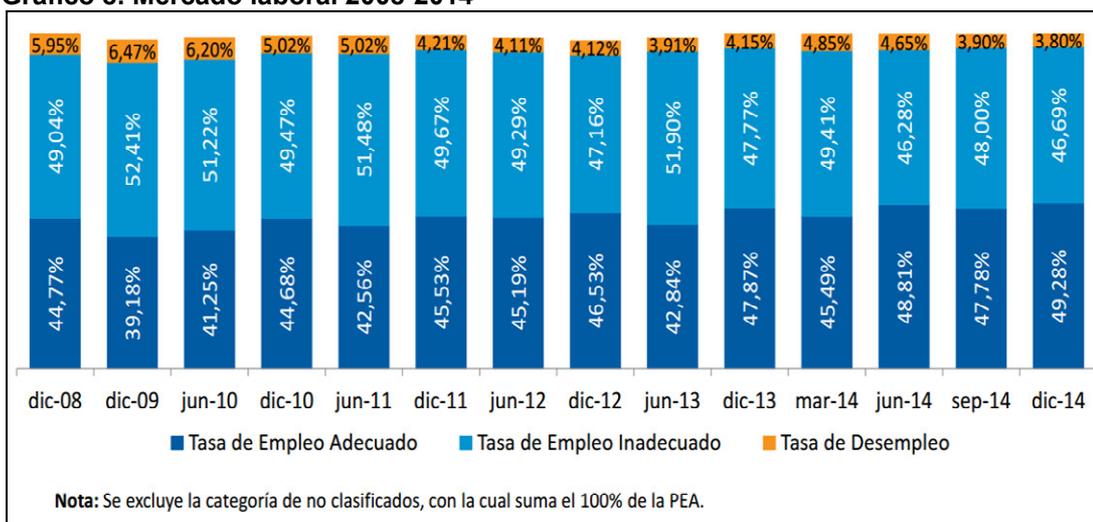
Fuente: Banco Central del Ecuador (2015)

La industria de otros servicios contribuye a la generación de empleo en un 16,1%, siendo la tercera industria que genera fuentes de empleo en el país.

Mercado laboral

La tasa de desempleo en Ecuador según la Encuesta de empleo, desempleo y subempleo al año 2014 cerró en 3.80%, considerada como la más baja de los últimos años. Así también se obtuvo que la tasa de empleo adecuado al 2014 fue de 49.28% superior en 1.41 puntos en relación al 2013. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2014)

Gráfico 8. Mercado laboral 2008-2014



Fuente: Encuesta Nacional de empleo, desempleo y subempleo, INEC, 2014

El factor social muestra una oportunidad para el desarrollo de la presente propuesta, dado que las personas disponen de ingresos fijos mensuales, que le permiten la adquisición de bienes y servicios destinados a mejorar su calidad de vida.

3.1.4 Factores tecnológicos.

En el Ecuador el factor tecnológico durante los últimos años ha sido uno de los principales aspectos considerados por el Gobierno Nacional, que se ha propuesto entregar a los ciudadanos innovaciones que permiten avanzar con proyectos tanto a nivel educativo como a nivel social. (Trejos, 2014)

Continuando con Trejos (2014), entre los principales proyectos que el actual mandatario ha promovido en el aspecto tecnológico sin escatimar esfuerzos se puede mencionar Yachay que combina talento humano, nuevas tecnologías y conocimientos que permitirán que el país crezca a nivel competitivo y pueda consolidarse como uno de los países líderes en innovación científica.

A lo mencionado, se suma el crecimiento del uso del internet y el mercadeo digital. Hoy en día el servicio de internet beneficia a gran parte de la población ecuatoriana, gracias a las iniciativas del Ministerio de Telecomunicaciones y Sociedad de la información por promover el desarrollo de la ciudadanía en cuanto a telefonía fija, internet banda ancha, acceso a conectividad, entre otros.

Los esfuerzos que el Gobierno está realizando en el sector tecnológico han permitido que el país mejore su índice global de innovación. Dichos esfuerzos continúan con el propósito de ofrecer a la ciudadanía mayores oportunidades de crecimiento utilizando herramientas innovadoras fomentando el desarrollo del país. (Trejos, 2014)

3.1.5 Factores ambientales.

El cuidado del medio ambiente es otro de los principales aspectos considerados por el Gobierno de turno que trabaja con política que incentiven la protección de la naturaleza, un claro ejemplo es el proyecto Coca Codo Sinclair que sustituirá el consumo de diésel por energía, con un proceso amigable con el ambiente, utilizando energía del agua y no de residuos fósiles, evitando el calentamiento global y el efecto invernadero. (El ciudadano, 2014)

El Estado ecuatoriano por medio del Ministerio del Ambiente se ha preocupado por mantener el ecosistema del país manteniendo programas como el Sistema Nacional de Áreas Protegidas cuyo propósito es garantizar “la conservación de la biodiversidad y el mantenimiento de las funciones ecológicas, y su rectoría y regulación será ejercida por el Estado, quien asignará los recursos económicos necesarios para la sostenibilidad financiera del sistema, y fomentará la participación de las comunidades, pueblos y nacionalidades que han habitado ancestralmente las áreas protegidas en su administración y gestión.” (Ministerio del Ambiente, 2013). Actualmente en el Ecuador existen: 11 parques nacionales, 4 reservas biológicas, 9 reservas ecológicas, 1 reserva geobotánica, 4 reservas de producción de fauna, 10 refugios de vida silvestre, 2 reservas marinas y 4 áreas nacionales de recreación.

Para una empresa el cuidado ambiental forma parte de la responsabilidad social corporativa que se maneje en la misma. En el Ecuador existen pocas empresas que se innovan en el aspecto ambiental aproximadamente un 8% de las organizaciones ha medido su impacto ambiental, generalmente es considerado como un gasto. Sin embargo, la aplicación adecuada de una política ambiental dentro de una empresa permitirá un manejo más óptimo de los recursos como ahorro de energía, agua, papel, entre otros, y por ende la reducción de gastos en la entidad. (Revisa Líderes, 2015)

El aspecto ambiental se considera como una amenaza para la empresa dado que la normativa ambiental incluye varios aspectos que requieren de la asignación de rubros

económicos considerables para la aplicación de dicha normativa, incrementando los costos de empresas con ingresos limitados y poca experiencia en el mercado.

3.2 Análisis interno

3.2.1 Proveedores.

La empresa Ecuavid dispone de proveedores de materia prima, insumos y repuestos de la maquinaria que son provenientes de Estados Unidos, Brasil, Bélgica, México y Holanda, a continuación se detallan los más importantes:

Tabla 5. Proveedores

PROVEEDOR	PRODUCTO
AGC	Vidrio verde 3.5 exterior
XINYI	Vidrio verde 3.5 exterior
PPG	Vidrio reflectivo 4mm
YH América	Adhesivos
Ferro Glass	Pintura
Glasston USA/Italia	Repuestos
Bavellonni	Repuestos
Zeledyne	Vidrio privacy automotriz

Elaborado por: La Autora.

3.2.2 Clientes.

Los principales clientes de la empresa Ecuavid están constituidos por constructores, cooperativas de transporte y personas naturales, entre los principales trabajos que ha realizado la empresa se pueden mencionar:

Edificio Torres Málaga: Ventana corrediza estándar 7 perfiles, vidrio claro de 4 mm, rodachín nylon, tiradera, botón de presión, felpas, y viniles. Perfil botaguas en la parte inferior de toda la ventanería y siliconeada en la pared los 3 lados. Ventana fija estándar con vidrio de 4 mm. Puerta de vidrio templado de 10 mm con sandblasting especial, bombas king de piso, tiraderas de vidrio.

Fortaleza San Ignacio-Fortaleza La Pradera: Serie F-100 perfilería. Ventana proyectable enmarcada, vidrio flotado verde de 6 mm; tiradera, bisagras anticorrosivas de 12 pulgadas; viniles y felpas. Puertas tubulares de aluminio, vidrio verde de 6 mm con pibots, viniles, cerradura de máxima seguridad mico.

Edificio Alicante: Ventanas corredizas, fijas; puertas corredizas. Puerta Yakson tubo de 4" x 1¾", tubo felpero vertical, tubo horizontal superior, tubo horizontal inferior 106° zardinel, barra de empuje, junquillo, bomba BBP superior, cerradura mico grande.

Edificio Platinum Vivienda: Ventana corrediza 7 perfiles vidrio claro de 6 mm rodachín nylon, tiradera, botón de presión, felpas y viniles. Ventana fija estándar, con vidrio claro de 6 mm. Perfil botagua en la parte inferior y siliconeado de 3 lados de pared. Puertas tipo Yakson, con bomba inferior, tiraderas, cerradura mico grande, vidrio templado de 10 mm y sandblasteado.

Edificio Akua Azul: Ventana corrediza estándar, 7 perfiles, vidrio flotado claro de 6 mm, rodachín nylon, tiradera, botón de presión, felpas y viniles. Perfil botaguas en la parte inferior de toda la ventanería, siliconeada de 3 lados de todas las ventanas. Ventanas fijas con vidrio flotado claro de 6 mm. Puerta corrediza, vidrio claro de 6 mm viniles y felpas, tiraderas, rodachines metálicos de 10", cerradura mico pequeño y en todas las puertas en la base perfil botaguas grande.

Edificio Platinum Oficinas: Toda la parte inferior con serie F-200, vidrio flotado claro de 6 mm y en la parte inferior perfil botaguas y siliconeada de 3 lados en la pared. En la parte superior perfilería corrediza standard. Puerta de vidrio templado claro de 10 mm, bomba king de piso, tiraderas, cerradura mico grande.

Edificio Grenoble: Ventana corrediza estándar 7 perfiles, vidrio flotado claro de 6 mm, rodachín nylon, tiradera, botón de presión, felpas y viniles. Perfil botaguas en la parte inferior de toda la ventanería, siliconeada de 3 lados de todas las ventanas. Ventanas fijas estándar con vidrio flotado claro de 6 mm. Puerta corrediza vidrio claro de 6 mm viniles y felpas, tiraderas, rodachines metálicos de 10", cerradura mico pequeño y en todas las puertas en la base perfil botaguas grandes.

Edificio Van Gogh: Ventanas con vidrio dark gray de 6 mm con proyectables empotradas en la serie F-200; tiraderas, bisagras anti corrosivas de 12", felpas y viniles. Perfilería de ventana corrediza y perfiles botaguas.

Edificio Tennis Park: Fachada frontal serie F 100 y ventana proyectable. Fachada posterior ventana corrediza y puerta corrediza. Puertas batientes.

Edificio Titanium # 1: Piel de vidrio con aluminio tubular estructural 2356 instalada con ángulos de hierro, de vidrio flotado reflectivo gris de 6 mm instalado con cinta doble faz de 3 mm y para sujeción de vidrio y tubos con silicón estructural. La ventana proyectable bisagras inglesas de 8" y manija con felpa en el marco y hoja de vidrio instalado con cinta doble faz y silicón estructural. Ventana corrediza. En la parte de acceso al Edificio con mampara de vidrio templado de 10 mm instalado con niveladores fijos de acero inoxidable, contrapestillos dobles para tarjetas, bombas king de piso, bisagras, pibots superiores e inferiores, tiradera de 2 m de acero inoxidable. Puerta tipo americana yakson vidrio templado claro de 6 mm.

Edificio La Rioja: Ventana corrediza estándar 7 perfiles, vidrio flotado claro de 6 mm, rodachín nylon, tiradera, botón de presión, felpas y viniles. Perfil botaguas en la parte inferior de toda la ventanería, siliconeada de 3 lados de todas las ventanas. Ventanas fijas estándar con vidrio flotado claro de 6 mm. Puerta corrediza de vidrio claro de 6 mm viniles y felpas, tiraderas, rodachines metálicos de 10", cerradura mico pequeña y en todas las puertas en la base perfil botaguas grande. Puerta batiente normal en la parte planta baja del edificio.

Edificio Tarragona: Ventana corrediza estándar 7 perfiles, vidrio flotado claro de 6 mm, rodachín nylon, tiradera, botón de presión, felpas y viniles. Perfil botaguas en la parte inferior de toda la ventanería, siliconeada de 3 lados de todas las ventanas. Ventanas fijas estándar con vidrio flotado claro de 6 mm. Puerta corrediza de vidrio claro de 6 mm viniles y felpas, tiraderas, rodachines metálicos de 10", cerradura mico pequeña y en todas las puertas en la base perfil botaguas grande.

Edificio Almendralejo: Serie F 200 en la parte frontal con ventana proyectable enmarcada en la serie F 200. Ventanas y puertas corredizas.

Edificio Moem: Todo el edificio enmarcado en la serie F 100 las ventanas proyectables. Puertas corredizas en 4 cuerpos. Puertas batientes.

Edificio Platinum Office Center: Piel de vidrio con aluminio tubular estructural y pasador de vidrio flotado reflectivo gris de 6 mm instalado con cinta doble faz de 3 mm y para sujeción de vidrio y tubos con silicón estructural. La ventana proyectable con bisagras inglesas de 8" y manija con felpa en el marco y hoja de vidrio instalado con cinta doble faz y silicón estructural. Ventana corrediza. En la parte de acceso al Edificio con mampara de vidrio templado de 10 mm instalado con niveladores fijos de acero inoxidable, contrapestillos

dobles para tarjetas, bombas king de piso, bisagras, pibots superiores e inferiores, tiradera de 2 m de acero inoxidable. Puerta tipo americana yakson de vidrio templado claro de 6 mm.

3.2.3 Competencia.

La empresa Ecuavid S.A., ofrece a sus clientes gran variedad de servicios como la fundición de vidrio, templado de vidrio, comercialización de vidrios cortados y parabrisas, servicio de colocado e instalación de vidrios en automóviles y automotores, fundido, comercialización e instalación de vidrios para la construcción.

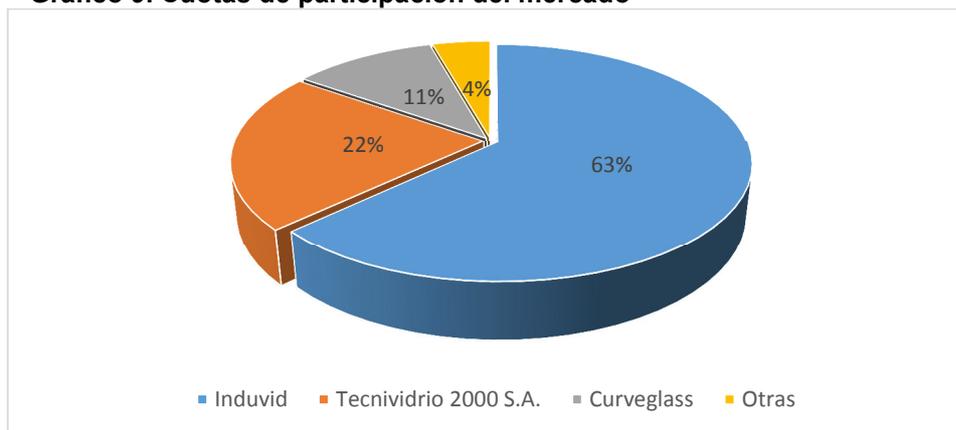
De acuerdo a la Superintendencia de Compañías, en la actualidad existen 8 empresas activas dedicadas a la fabricación y comercialización de vidrio en la ciudad de Quito. A continuación se presenta los principales competidores de Ecuavid S.A.: Induvid, Tecnividrio 2000 S.A, Curveglass y otras.

Tabla 6. Competencia

EMPRESA	% PART.
Induvid	63,01
Tecnividrio 2000 S.A.	21,74
Curveglass	10,87
Otras	4,38

Elaborado por: La Autora

Gráfico 9. Cuotas de participación del mercado



Elaborado por: La Autora

La empresa Induvid dispone la mayor participación de mercado con un 63%, seguido por la empresa Tecnividrio 2000 con un 21% de participación, aproximadamente el 11% de participación de mercado tiene la empresa Curveglass, el 4% restante corresponde a otras

empresas que ofertan vidrios templados, fundidos, parabrisas, entre otros. La empresa Ecuavid forma parte de la participación menor de mercado mostrada.

3.2.4 Filosofía corporativa.

Misión

“Ecuavid aporta con su experiencia y tecnología en la realización de trabajos de vidriería de todo tipo, en importantes obras en Quito y la provincia.”

Visión

“Llegar a ser una empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de vidriería de todo tipo, cumpliendo estándares de calidad internacionales, con personal capacitado y comprometido con la entidad, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de todos nuestros clientes.”

En la actualidad la empresa Ecuavid S.A., aún no ha definido los principios y valores que direccionen las actividades empresariales.

3.2.5 Procesos administrativos.

La empresa Ecuavid S.A., está representada por el arquitecto Hugo Andrade reconocido como Gerente General con casi 10 años de experiencia en el mercado oferta gran variedad de vidrios principalmente para la industria de construcción y automotriz, los principales procesos administrativos que se desarrollan en Ecuavid son:

- Manejo de talento humano.
- Planificación de ventas.
- Dirección empresarial.
- Comercialización.

3.2.6 Auditoría interna.

La empresa Ecuavid con sus años de experiencia en el mercado aún no ha definido claramente su filosofía corporativa, siendo el eje importante para la consecución de objetivos en cualquier entidad.

A lo mencionado anteriormente, se suma la falta de un sistema informático que permita un mejor manejo de la información de la empresa referente al talento humano que trabaja en Ecuavid, disponiendo de una nómina actualizada de todos los colaboradores, perfiles, puestos, capacitación, evaluaciones, entre otros.

La capacitación del talento humano es muy escasa en la empresa, generalmente el talento humano adquiere sus conocimientos con la práctica diaria en sus puestos de trabajo principalmente en lo que respecta al personal que forma parte del área operativa por el bajo presupuesto que la empresa destina a este aspecto.

El personal que ingresa a la empresa es seleccionado de acuerdo al perfil requerido para ocupar cada vacante, uno de los aspectos principales que se toman en consideración es la experiencia de cada prospecto.

Todo el personal que ingresa a la empresa es sometido a tres meses de prueba, los que disponen de todos los derechos que la legislación laboral ecuatoriana obliga desde el momento en que el empleado firma el contrato de trabajo con la empresa.

La promoción que la empresa Ecuavid realiza es muy escasa, lo que le ha limitado para alcanzar una mayor participación en el mercado de comercialización de vidrios para el sector de la construcción y transportes.

3.3 Análisis FODA

Con el diagnóstico situacional realizado se pudo identificar ciertos factores clave que influyen en el desempeño de la empresa por el medio en el que desarrolla sus actividades, a continuación se señalan dichos factores internos y externos identificados:

Fortalezas

- Clientes con alto poder adquisitivo.
- Procesos de selección de talento humano bien definidos.

- Experiencia en el mercado local.
- Personal comprometido con la empresa.

Oportunidades

- Crecimiento del sector de la construcción y transporte (principales clientes)
- Índice de inflación con bajo crecimiento.
- Disminución del índice de desempleo.
- Crecimiento del sector tecnológicos, mayores oportunidades de crecimiento.

Debilidades

- Gran parte de proveedores extranjeros.
- Competencia bien posicionada en el mercado.
- Filosofía empresarial poco definida.
- Falta de sistema informático para manejo de información.
- Falta de promoción y publicidad.

Amenazas

- Escenario económico ecuatoriano con dificultades.
- Falta de inversión privada.
- Disminución del presupuesto de Estado.
- Imposición de salvaguardias a importaciones.
- Alta inversión para implantación de planes de cuidado ambiental impuesto para empresas.

3.3.1 Matriz FODA.

Tabla 7. Matriz FODA

AMBIENTE INTERNO	AMBIENTE EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Clientes con alto poder adquisitivo.	Crecimiento del sector de la construcción y transporte (principales clientes)
Procesos de selección de talento humano bien definidos.	Índice de inflación con bajo crecimiento.
Experiencia en el mercado local.	Disminución del índice de desempleo.
Personal comprometido con la empresa.	Crecimiento del sector tecnológicos, mayores oportunidades de crecimiento.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Gran parte de proveedores extranjeros.	Escenario económico ecuatoriano con dificultades.
Competencia bien posicionada en el mercado.	Falta de inversión privada.
Filosofía empresarial poco definida.	Disminución del presupuesto de Estado.
Falta de sistema informático para manejo de información.	Imposición de salvaguardias a importaciones.
Falta de promoción y publicidad.	Alta inversión para implantación de planes de cuidado ambiental impuesto para empresas.

Elaborado por: La Autora

CAPÍTULO IV.
DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE CONTROL DE MANDO INTEGRAL PARA LA
EMPRESA ECUAVID S.A.

4.1 Direccionamiento estratégico

4.1.1 Misión.

“Ecuavid aporta con su experiencia y tecnología en la realización de trabajos de vidriería de todo tipo, en importantes obras en Quito y la provincia.”

4.1.2 Visión.

“Llegar a ser una empresa líder a nivel nacional en la producción y comercialización de vidriería de todo tipo, cumpliendo estándares de calidad internacionales, con personal capacitado y comprometido con la entidad, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de todos nuestros clientes.”

4.1.3 Valores.

Los valores propuestos para la empresa Ecuavid son los siguientes:

- **Respeto.**- A las personas, sus creencias y forma de ser.
- **Honestidad.**- Es un valor que inspirará todas las acciones de la empresa en armonía con su Misión y Visión, a fin de cumplir fielmente con las obligaciones. Es el buen manejo de los recursos y claridad en las relaciones con la sociedad, con el gobierno y con los clientes.
- **Creatividad.**- La empresa será permanentemente innovadora en la búsqueda de nuevas alternativas y actividades, a fin de ofrecer un mejor servicio, con lo cual se incrementa la productividad.
- **Ética profesional.**- Realizar con efectividad, prontitud, dedicación y constancia todos los compromisos y obligaciones empresariales.
- **Liderazgo.**- Es la capacidad de convocatoria para promover y motivar cambios, mejoras y acciones en la empresa. Infundir confianza y optimismo, proveniente de la autoridad.

- **Compromiso.-** Significa poner nuestras capacidades al servicio de los clientes y trabajar por el logro de los objetivos de la empresa, es servir con desprendimiento.

4.1.4 Enfoque estratégico.

El enfoque estratégico será establecido en base a las estrategias que surgen de la matriz FODA determinada en el capítulo anterior, la intención del enfoque es utilizar en forma eficiente las fortalezas, reforzando las debilidades internas para aprovechar las oportunidades. Además se pretende minimizar el impacto de las amenazas del entorno externo, usando eficientemente de las fortalezas y reduciendo las debilidades de la empresa Ecuavid S.A. Encaminando todos los esfuerzos a mejorar el desempeño de la organización.

Tabla 8. Matriz FODA estratégica

MATRIZ FODA	FORTALEZAS –F	DEBILIDADES – D
		<p>F1. Clientes con alto poder adquisitivo.</p> <p>F2. Procesos de selección de talento humano bien definidos.</p> <p>F3. Experiencia en el mercado local.</p> <p>F4. Personal comprometido con la empresa.</p>
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS –FO	ESTRATEGIAS –DO
<p>O1. Crecimiento del sector de la construcción y transporte (principales clientes)</p> <p>O2. Índice de inflación con bajo crecimiento.</p> <p>O3. Disminución del índice de desempleo.</p> <p>O4. Crecimiento del sector tecnológico, mayores oportunidades de crecimiento.</p>	<p>1. F1, 3, 4; O1, 4: Aprovechar las nuevas tendencias de uso de vidrio para ofrecer productos y servicio de calidad que satisfagan estas necesidades.</p> <p>2. F1, 3; O1, 4: Desarrollar un plan de marketing a fin de posicionar la marca en el sector de la construcción y transporte.</p> <p>3. F2, 3, 4; O3: Capacitar al personal de instalación para ofrecer acabados de calidad en construcciones y transporte, con garantía y seguridad.</p> <p>4. F1, 3, 4; O1, 2, 4: Aprovechar el crecimiento de sector tecnológico para ofrecer nuevas líneas de productos con impresión de alta calidad e innovadores, con alta gama de colores.</p>	<p>1. D2, 5; O1, 2, 4: Implementar un plan de marketing con el fin de lograr una mayor participación de mercado.</p> <p>2. D2, 3, 5; O1, 4: Incursionar en nuevos mercados para captar un mayor número de clientes.</p> <p>3. D1, 2, 3, 4, 5; O1, 3, 4: Desarrollar un sistema de gestión estratégica que permita fortalecer la capacidad productiva y comercial de la empresa.</p> <p>4. D1, 2, 3; O1, 2, 4: Establecer planes de negociación con proveedores extranjeros, estabilizando los precios de materia prima e insumos.</p>
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<p>A1. Escenario económico ecuatoriano con dificultades.</p> <p>A2. Falta de inversión privada.</p> <p>A3. Disminución del presupuesto de Estado.</p> <p>A4. Imposición de salvaguardias a importaciones.</p> <p>A5. Alta inversión para implantación de planes de cuidado ambiental impuesto para empresas.</p>	<p>1. F1, 3, 4; A1, 2: Desarrollar planes aprovechando la experiencia de la empresa en el mercado para lograr fidelidad en el cliente potencial.</p> <p>2. F3; A5: Desarrollar un plan de manejo de residuos contribuyendo al cuidado del medio ambiente.</p> <p>3. F1, 2, 3, 4; A1, 2, 3: Establecer procesos de control de calidad cumpliendo con las características ópticas y de seguridad establecidas por el cliente potencial.</p> <p>4. F1, 2, 3, 4; A1, 2, 3: Capacitar al personal operativo para el cumplimiento de normas establecidas por la legislación ecuatoriana en el sector de la construcción.</p>	<p>1. D2, 3, 4; A1, 2: Mejorar procesos de manejo de información interna para optimizar la entrega del servicio de instalación de vidrios.</p> <p>2. D2, 3, 4; A1, 4: Fortalecer la capacidad operativa de la empresa a través de la implementación de la gestión por procesos con sus respectivos indicadores.</p> <p>3. D1, 2, 3; A1, 4: Desarrollar un plan de negociación con proveedores extranjeros, congelando precios mientras dure la medida de salvaguardias establecida por el Gobierno Nacional.</p>

Elaborado por: La Autora

4.2 Formulación estratégica

La formulación estratégica se basará en la matriz realizada en el acápite anterior, estableciendo las estrategias y objetivos que permitan mejorar la gestión estratégica de la empresa Ecuavid.

4.2.1 Objetivos.

Dentro de la planificación estratégica, el establecimiento de los objetivos es la parte esencial para una mejor gestión, siendo el eje fundamental a través del cual se establece todas las acciones que se deben emprender.

Tomando en consideración el análisis interno y externo realizado en el capítulo anterior que han permitido identificar los factores claves que influyen en el desempeño óptimo de la empresa, además el establecimiento de las estrategias en la matriz FODA, se proponen los siguientes objetivos a cumplir por la empresa Ecuavid, en los siguientes años de actividad:

- Mejorar la rentabilidad de la empresa Ecuavid en al menos el 15% a partir del primer año de ejecución de la propuesta.
- Mejorar la estructura de los costos de la empresa reduciéndolos en un 3% al segundo año de la puesta en marcha de la empresa, mejorando el manejo de los recursos disponibles con un mayor control de los egresos que tienen la empresa a través del manejo de presupuestos.
- Lograr la fidelización del cliente en el mercado quiteño al segundo año de la puesta en marcha de la propuesta.
- Desarrollar una herramienta de gestión estratégica para mejorar el desempeño operativo de la empresa.
- Disminuir al "3%" el índice de rotación laboral anual de la empresa, desarrollando planes de desarrollo y capacitación del talento humano, para mantener al personal motivado.
- Mejorar el manejo de la información interna de la empresa, asegurando la disponibilidad exacta y coherente de las áreas que conforman Ecuavid, utilizando el sistema de información gerencial (CRM) al primer año de la puesta en marcha de la propuesta.

4.2.2 Estrategias.

En base a las estrategias presentadas en la matriz FODA, es necesario establecer el grado relativo de atracción de las acciones a considerar para gestión estratégica de la empresa, para ello se utilizará la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), definida por David (2008), como “la técnica que indica objetivamente qué estrategias alternativas son las mejores”.

Los pasos a seguir para la elaboración de la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico según David (2008), son los siguientes:

- En la columna izquierda realizar una lista de las oportunidades y amenazas externas, las fortalezas y debilidades internas de la matriz FODA.
- Asignar ponderaciones a cada factor clave externo e interno.
- Identificar las estrategias que la organización debe considerar poner en práctica.
- Determinar puntajes del grado de atractivo (PA).
 - 4. Muy atractiva.
 - 3. Razonablemente atractiva.
 - 2. Poco atractiva.
 - 1. No atractiva.
- Calcular las puntuaciones totales del grado de atractivo.
- Calcular la suma total de las puntuaciones del grado atractivo.

Tal valoración debe responder, cuán atractivas son con relación a sus factores claves de éxito, puesto que de aquello depende el logro de los objetivos estratégicos propuestos.

Tabla 9. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

MATRIZ CPE																															
FACTORES CLAVES	PESO	ESTRATEGIAS																													
		Aprovechar las nuevas tendencias de uso de vidrio para ofrecer productos y servicio de calidad que satisfagan estas necesidades.		Desarrollar un plan de marketing a fin de posicionar la marca en el sector de la construcción y transporte.		Capacitar al personal de instalación para ofrecer acabados de calidad en construcciones y transporte, con garantía y seguridad.		Aprovechar el crecimiento de sector tecnológico para ofrecer nuevas líneas de productos con impresión de alta calidad e innovadores, con alta gama de colores.		Implementar un plan de marketing con el fin de lograr una mayor participación de mercado.		Incursionar en nuevos mercados para captar un mayor número de clientes.		Desarrollar un sistema de gestión estratégica que permita fortalecer la capacidad productiva y comercial de la empresa.		Establecer planes de negociación con proveedores extranjeros, estabilizando los precios de materia prima e insumos.		Desarrollar planes aprovechando la experiencia de la empresa en el mercado para lograr fidelidad en el cliente potencial.		Desarrollar un plan de manejo de residuos contribuyendo al cuidado del medio ambiente.		Establecer procesos de control de calidad cumpliendo con las características ópticas y de seguridad establecidas por el cliente potencial.		Capacitar al personal operativo para el cumplimiento de normas establecidas por la legislación ecuatoriana en el sector de la construcción.		Mejorar procesos de manejo de información interna para optimizar la entrega del servicio de instalación de vidrios.		Fortalecer la capacidad operativa de la empresa a través de la implementación de la gestión por procesos con sus respectivos indicadores.		Desarrollar un plan de negociación con proveedores extranjeros, congelando precios mientras dure la medida de salvaguardias establecida por el Gobierno Nacional.	
		PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
FORTALEZAS																															
Clientes con alto poder adquisitivo.	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6	3	0,6	4	0,8	1	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6	3	0,6	2	0,4
Procesos de selección de talento humano bien definidos.	0,05	2	0,1	1	0,05	4	0,2	2	0,1	1	0,05	1	0,05	2	0,1	2	0,1	1	0,05	1	0,05	4	0,2	4	0,2	3	0,15	2	0,1	1	0,05
Experiencia en el mercado local.	0,15	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45	4	0,6	3	0,45	3	0,45	4	0,6	2	0,3	4	0,6	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Personal comprometido con la empresa.	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1	1	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	1	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
DEBILIDADES																															
Gran parte de proveedores extranjeros.	0,1	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	2	0,2	4	0,4	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1	2	0,2	1	0,1	4	0,4
Competencia bien posicionada en el mercado.	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	4	0,4	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Filosofía empresarial poco definida.	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	1	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	3	0,3	2	0,2	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Falta de sistema informático para manejo de información.	0,1	1	0,1	2	0,2	3	0,3	1	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Falta de promoción y publicidad.	0,1	3	0,3	4	0,4	1	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2	2	0,2	1	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	3	0,3	2	0,2

Con los resultados obtenidos, se deduce que existe una baja dispersión de los totales calculados a cada estrategia, por lo cual se seleccionarán las que muestren un puntaje igual o mayor a 5.00, por lo que, se ejecutarán 8 estrategias que cumplen con el parámetro exigido, las cuales que se mencionan a continuación:

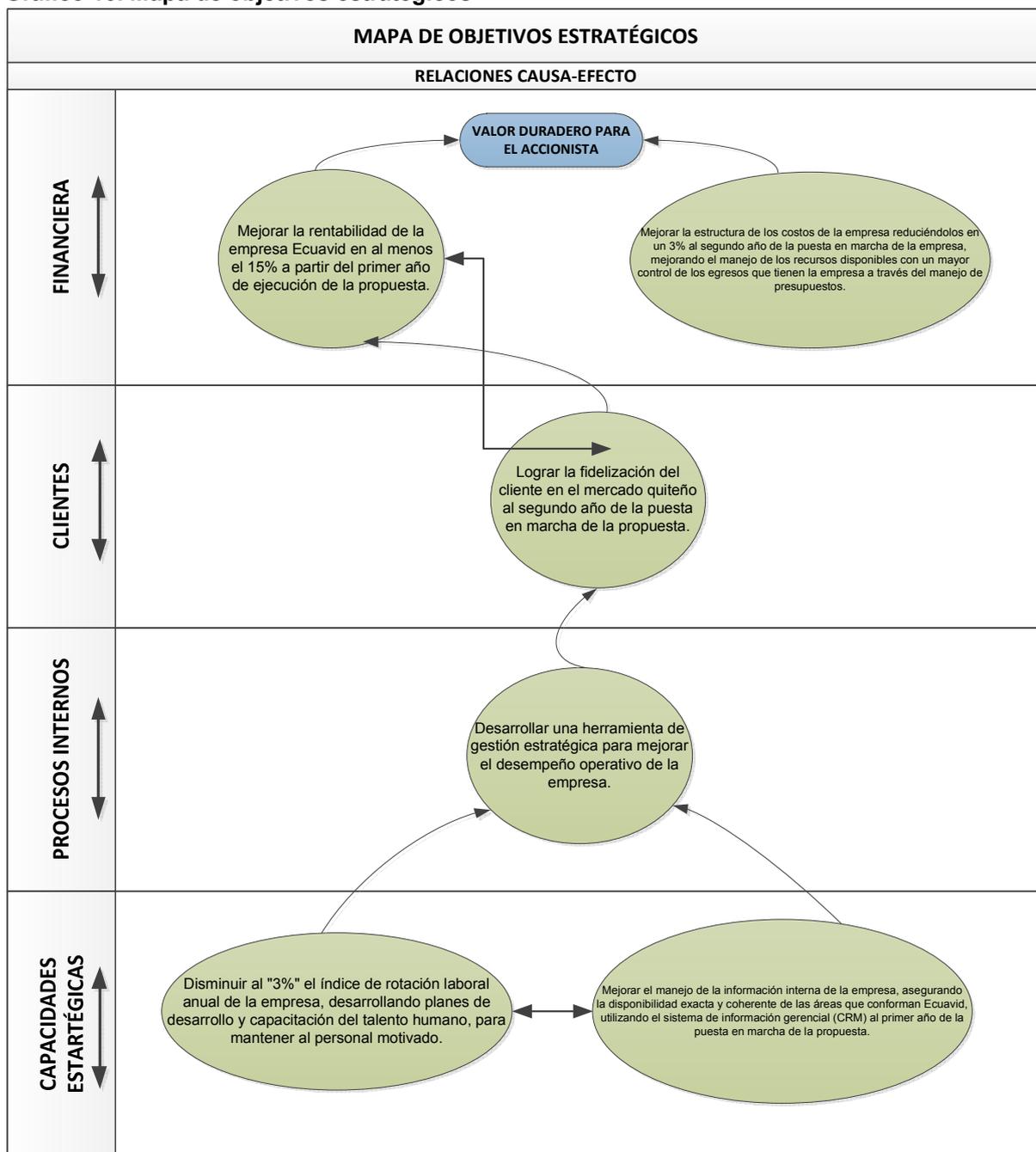
- Aprovechar las nuevas tendencias de uso de vidrio para ofrecer productos y servicio de calidad que satisfagan estas necesidades.
- Desarrollar un plan de marketing a fin de posicionar la marca en el sector de la construcción y transporte.
- Capacitar al personal de instalación para ofrecer acabados de calidad en construcciones y transporte, con garantía y seguridad.
- Aprovechar el crecimiento de sector tecnológico para ofrecer nuevas líneas de productos con impresión de alta calidad e innovadores, con alta gama de colores.
- Desarrollar un sistema de gestión estratégica que permita fortalecer la capacidad productiva y comercial de la empresa.
- Establecer planes de negociación con proveedores extranjeros, estabilizando los precios de materia prima e insumos.
- Establecer procesos de control de calidad cumpliendo con las características ópticas y de seguridad establecidas por el cliente potencial.
- Mejorar procesos de manejo de información interna para optimizar la entrega del servicio de instalación de vidrios.

4.2.3 Mapa de Objetivos estratégicos BSC.

Una vez identificados los objetivos estratégicos, es preciso establecer las relaciones causa efecto entre esos objetivos, de modo que se pueda visualizar el camino concreto a seguir para alcanzar la estrategia.

A decir de Martínez y Milla (2005), el proceso de construcción de las relaciones causa-efecto debe iniciarse en la perspectiva financiera y de clientes, para acabar en las perspectivas de procesos internos y capacidades estratégicas.

Gráfico 10. Mapa de objetivos estratégicos



Elaborado por: La Autora

4.3 Planificación operativa

A continuación se desarrolla la planificación operativa para mejorar la gestión estratégica de la empresa Ecuavid, tomando en consideración los objetivos planteados anteriormente para establecer los planes operativos para el cumplimiento de los mismos, para finalmente desarrollar la herramienta de control estratégico.

4.3.1 Planes operativos.

A continuación de desarrollan los planes operativos de acuerdo a cada uno de los objetivos estratégicos propuestos, en base a las perspectivas que componen el cuadro de mando integral.

4.3.1.1 *Perspectiva financiera.*

La perspectiva financiera, tiene como propósito incrementar el valor para el accionista o en su defecto en maximizar la creación de valor para el accionista, la perspectiva financiera responde a la interrogante ¿qué hacer para satisfacer a mis accionistas? (Martínez & Milla, 2005)

Los planes a desarrollar dentro de la perspectiva financiera son:

Plan 1: Mejor rentabilidad

Objetivo

Maximizar la creación de valor para el accionista, mejorando la rentabilidad de la empresa y reduciendo costos operativos.

Acciones

- Analizar la información financiera historial y actual.
- Evaluar los costos y gastos de la entidad.
- Evaluar la implementación de nuevas metodologías de trabajo respecto a la administración de los recursos financieros.
- Establecer estándares para el control de costos y gastos de los proyectos desarrollados.
- Presupuestar todos los proyectos desarrollados en la empresa.
- Evaluar los proyectos desarrollados en la empresa.
- Diseñar un sistema de control financiero.
- Ejecución del sistema y evaluación de resultados.

Responsables

- Gerente general
- Contador general

Indicadores

- $ROI = \text{Utilidad neta} / \text{inversión}$
- $ROA = \text{Utilidad Bruta} / \text{activo total}$
- $ROE = \text{Utilidad neta} / \text{patrimonio total}$
- Costos y gastos/ingresos por ventas

Recursos

- Financieros
- Humanos
- Tecnológicos

Presupuesto estimado

USD. 2.000

4.3.1.2 *Perspectiva clientes.*

El logro de los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes se basa en identificar el mercado al que se dirige la empresa, quienes son los clientes objetivos de la misma y como se va a competir dentro de dicho mercado, logrando de esta manera la satisfacción del cliente, su fidelización y mayor participación de mercado.

Plan 2: Fidelización del cliente

Objetivo

Lograr la fidelización del cliente en el mercado quiteño al segundo año de la puesta en marcha de la propuesta.

Acciones

- Identificar la versatilidad de los productos ofrecidos por la empresa.
- Definir los procedimientos críticos que restan eficiencia en la atención oportuna al cliente.
- Establecer los parámetros para cada uno de los servicios complementarios de atención al cliente.
- Establecer métodos para recabar información que retroalimente los procesos de atención al cliente.
- Definir procesos claros para la atención personalizada y oportuna.
- Definir procesos claros para la atención de sugerencias y reclamos.
- Definir nuevas tendencias de demanda de proyecto.
- Definir la ampliación de la línea actual de productos.
- Realizar formatos donde se pueda recabar información de medición del grado de satisfacción del cliente.

Responsables

Gerente General

Indicadores

Satisfacción del cliente= (No. de clientes satisfechos/total del mercado)*100

Recursos

- Financieros
- Humanos

Presupuesto estimado

USD. 1000

4.3.1.3 *Perspectiva de procesos.*

Los objetivos planteados en la perspectiva de procesos internos, podrán cumplirse mediante un análisis de los procesos actuales para proponer su optimización a través de herramientas de gestión, logrando una mayor productividad y ofreciendo un producto o servicio de calidad.

Plan 3: Planificación estratégica

Objetivo

Desarrollar una herramienta de gestión estratégica para mejorar el desempeño operativo de la empresa.

Acciones

- Presentación del plan estratégico de gestión empresarial.
- Aprobación del plan estratégico de gestión empresarial.
- Establecer el cronograma de implementación del plan estratégico de gestión empresarial.
- Presentación formal del plan estratégico de gestión empresarial al grupo de colaboradores.
- Identificación de necesidades de capacitación.
- Evaluación a los miembros de la organización sobre plan estratégico de gestión empresarial.
- Asignación de recursos.
- Puesta en marcha del plan estratégico de gestión empresarial.

Responsables

- Gerente General

Indicadores

- Índice de productividad = ventas/recursos utilizados

Recursos

- Financieros

- Humanos
- Materiales
- Tecnológicos

Presupuesto estimado

USD. 3.000

4.3.1.4 *Perspectiva de capacidades estratégicas.*

El logro de los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes se basa en la disponibilidad de habilidades, talento y know-how de los colaboradores para llevar a cabo los procesos internos fundamentales para el éxito de la estrategia.

Plan 4: Ambiente laboral

Objetivo

Disminuir al "3%" el índice de rotación laboral anual de la empresa, desarrollando planes de desarrollo y capacitación del talento humano, para mantener al personal motivado.

Acciones

- Definir puntos críticos que restan efectividad en el desempeño del talento humano.
- Formar un comité de mejoramiento de condiciones.
- Diseñar estrategias de solución a los problemas detectados.
- Priorizar el trabajo en equipo.
- Rediseño de puestos de trabajo y funciones.
- Socialización de los clientes internos y sus familias.
- Identificación de las necesidades de capacitación del personal.
- Evaluación del desempeño.
- Formular los planes de capacitación.
- Evaluar a empresas prestadoras de servicios de capacitación y actualización de conocimientos.
- Elegir a la entidad más idónea.

- Establecer el cronograma para las capacitaciones.
- Asignación de recursos.
- Capacitación del personal.

Responsables

- Gerente general
- Jefe de producción

Indicadores

- % Rotación de trabajadores= $\frac{\text{Total trabajadores retirados}}{\text{número promedio de trabajadores}}$
- % Satisfacción del Talento humano = $\frac{\text{empleados satisfechos}}{\text{total empleados}}$
- % Capacitación= $\frac{\text{Inversión anual en capacitación}}{\text{total de empleados}}$

Recursos

- Financieros
- Humanos
- Materiales
- Tecnológicos

Presupuesto estimado

USD. 5.000

Plan 5: Manejo de información

Objetivo

Mejorar el manejo de la información interna de la empresa, asegurando la disponibilidad exacta y coherente de las áreas que conforman Ecuavid, utilizando el sistema de información gerencial (CRM) al primer año de la puesta en marcha de la propuesta.

Acciones

- Realizar una evaluación tecnológica y de las limitaciones de acceso a la información.
- Establecer canales de información hacia todos los niveles de la entidad.
- Contactar a proveedores de tecnología.
- Gestionar la selección del proveedor más idóneo, a través de portales de internet.
- Elaborar informes de presentación y aprobación de propuestas.
- Capacitación al personal respecto al uso racional de la información.
- Asignación de recursos.

Responsables

- Gerente General

Indicadores

% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/total accesos requeridos

Recursos

- Financieros
- Humanos
- Materiales
- Tecnológicos

Presupuesto estimado

USD. 5.000

4.3.2 Control estratégico.

El control estratégico del plan estratégico de gestión empresarial se resume en el siguiente cuadro de mando integral:

Tabla 10. Cuadro de mando integral

PERSPECTIVA	PROPUESTA DE VALOR	OBJETIVOS	INICIATIVA ESTRATÉGICA	MEDIDAS		METAS			RESPONSABLE	PLAN/PROYECTO
				INDICADOR	FRECUENCIA	2016	2017	2018		
FINANCIERA	Optimizar los recursos financieros	Mejorar la rentabilidad de la empresa Ecuavid en al menos el 15%.	Mejorar los índices de rentabilidad.	ROI=Utilidad neta/inversión, ROA= Utilidad Bruta/activo total, ROE= Utilidad neta/patrimonio total	Anual	≥ 15%	≥ 16%	≥ 17%	Gerente General, Contador General	Mejor rentabilidad
		Disminuir en al menos el 3% el costo del servicio.	Reducir de costos, a través de un mejor manejo de los egresos utilizando presupuestos.	Reducción de costos= gastos operativos/ingresos por ventas	Anual	≥ 97%	≥ 96%	≥ 95%		
DE CLIENTES	Maximizar la satisfacción del cliente	Lograr la fidelización del cliente en el mercado quiteño.	Lograr la satisfacción del cliente.	Satisfacción del cliente=(No. de clientes satisfechos/total del mercado)*100	Anual	≥ 5%	≥ 10%	≥ 15%	Gerente General	Fidelización del cliente
PROCESOS INTERNOS	Optimizar la gestión estratégica de la empresa	Desarrollar una herramienta de gestión estratégica para mejorar el desempeño operativo de la empresa.	Mejorar la gestión estratégica de la empresa.	Eficiencia general	Anual	≥ 97%	≥ 99%	≥ 100%	Gerente General	Planificación Estratégica
CAPACIDADES ESTRATÉGICAS	Maximizar el crecimiento y desarrollo de toda la unidad y de la organización.	Disminuir al "3%" el índice de rotación laboral anual de la empresa, desarrollando planes de desarrollo y capacitación del talento humano, para mantener al personal motivado.	Mejorar el ambiente laboral a través del trabajo en equipo y la concertación de ideas.	% Rotación de trabajadores=Total trabajadores retirados/número promedio de trabajadores	Anual	≤ 5%	≤ 4%	3%	Gerente General, Jefe de producción	Ambiente laboral
			Desarrollar planes de capacitación continua.	% Capacitación=Inversión anual en capacitación/total de empleados	Anual	≥ 95%	≥ 100%	-		
		Mejorar el manejo de la información interna de la empresa, asegurando la disponibilidad exacta y coherente de las áreas que conforman Ecuavid, utilizando el sistema de información gerencial (CRM) al primer año de la puesta en marcha de la propuesta.	Mejorar el acceso a la información.	% Acceso a la información = No. de empleados que acceden a la información/total accesos requeridos	Anual	≥ 90%	≥ 95%	≥ 100%	Gerente general	Manejo de Información

Elaborado por: La Autora

CONCLUSIONES

- La empresa Ecuavid con sus años de experiencia en la comercialización de vidrios, muestra un gran potencial para lograr una mayor participación de mercado, generando una mayor rentabilidad para los accionistas de la entidad, a ello se suma el disponer de un talento humano comprometido con Ecuavid, lo que potencializa su crecimiento en un mercado cada vez más competitivo.
- El análisis estratégico permitió identificar ciertos factores clave que influyen el desarrollo de las actividades de la empresa Ecuavid S.A., dentro de sus fortalezas se puede resaltar la experiencia que muestra en el mercado enfocado a clientes potenciales principalmente del sector de la construcción y transporte; sin embargo a pesar de disponer un gran potencial de crecimiento es necesario establecer estrategias dirigidas a mejorar la gestión estratégica de la empresa que permitan cumplir con estándares de calidad, contando con un personal comprometido con el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- El plan estratégico de gestión empresarial permitirá a Ecuavid S.A., alcanzar sus objetivos estratégicos propuestos, logrando la satisfacción tanto del cliente externo como interno, a través de estrategias adecuadas cumpliendo con las expectativas de todos los integrantes de la empresa, logrando una mayor participación en el mercado de comercialización de vidrios.

RECOMENDACIONES

- Es necesario disponer de un modelo adecuado para el desarrollo de la propuesta del plan estratégico de gestión empresarial, tomando en consideración las directrices establecidas que sirven de guía para alcanzar el objetivo general de la propuesta, encaminando todos los esfuerzos para cumplir con los objetivos empresariales, lo que permitirá a la empresa Ecuavid lograr una mejor gestión estratégica y administrativa optimizando los recursos disponibles, logrando una mayor productividad.
- La información proporcionada por la empresa, permitió sustentar el desarrollo de la propuesta, por lo que es importante analizar los datos obtenidos estableciendo la necesidad de mejorar la gestión estratégica y los puntos débiles que tiene la empresa para trabajar en la mejora de los mismos, potenciando las fortalezas que muestra la entidad, estableciendo la necesidad de desarrollar una herramienta estratégica que permita direccionar a todos los integrantes de Ecuavid, para cumplir con los objetivos institucionales que permitirán lograr un mayor crecimiento en el mercado, ofreciendo productos de calidad y alcanzando réditos económicos positivos.
- Poner en marcha la propuesta del plan estratégico de gestión empresarial para Ecuavid S.A., tomando como referencia el presente estudio, para mejorar la gestión estratégica de la entidad que permita la consecución de sus objetivos planteados en el periodo establecido, cumpliendo con las expectativas de accionistas, administrativos, clientes y talento humano, logrando una mayor productividad, optimizando los recursos disponibles y mejorando los índices financieros que muestra la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Banco Central del Ecuador. (2014). *Inflación*. Obtenido de bce: <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas macroeconómicas*. Quito: BCE.
- Banco Central del Ecuador. (2015). *Estadísticas Macroeconómicas*. Quito: BCE.
- David, F. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Drucker, P. (2003). *La dirección dinámica de empresas*. España: International Business Institute.
- El ciudadano. (19 de Abril de 2014). *El cuidado del medio ambiente es una prioridad para el Gobierno nacional*. Obtenido de El ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/el-cuidado-del-medio-ambiente-es-una-prioridad-para-el-gobierno-nacional/>
- El Diario. (7 de Marzo de 2015). *Ecuador fija salvaguardia arancelaria a importaciones de 2.800 productos*. Obtenido de Eldiario.com: <http://www.eldiario.ec/noticias-manabi-ecuador/348843-ecuador-fija-salvaguardia-arancelaria-a-importaciones-de-2-800-productos/>
- Gates, B. (1999). *Los negocios en la era digital*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Gómez, G. (2005). *Planeación y organización de empresas*. México: Edicol.
- Gramsci, A. (2003). *Contra el pesimismo, previsión y perspectiva*. México: Roca.
- Hernández, D. (2000). *Planificación y estrategias del mercadeo del siglo XXI*. España: Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez.
- Hummel, C. (2000). *Educación de hoy para el mundo de mañana*. Paris: Unesco.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. (2014). *Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo: Indicadores laborales*. Quito: INEC.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- Levy, A. (2003). *Planeamiento estratégico*. Buenos Aires: Macchi.
- Lira, L. (2006). *Revalorización de la planificación del desarrollo*. Chile: CEPAL.
- López, J. (2004). *Métodos e hipótesis científicas*. México: Trillas.
- Margulies, N. (2002). *El cambio organizacional*. México: Trillas.
- Martínez, D., & Milla, A. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. España: Díaz de Santos.
- Matus, C. (2006). *Guía de análisis teórico: seminario de Gobierno y planificación*. Caracas: PES.
- Ministerio del Ambiente. (2013). *Áreas protegidas*. Recuperado el 24 de Julio de 2013, de Ambiente.gob: <http://web.ambiente.gob.ec/?q=node/59>

- Ohmae, K. (2007). *La mente del estratega*. México: Mc Graw Hill.
- Revisa Líderes. (2015). *Las empresas se integran a la responsabilidad social corporativa*.
Obtenido de Revista Líderes: <http://www.revistalideres.ec/lideres/empresas-integran-responsabilidad-social-corporativa.html>
- Rodríguez, J. (2003). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. México: ECAFSA.
- Rodríguez, M. (2001). *Manual de planificación para Instituciones Universitarias*. México: FEDUPEL.
- Rosenberg, M. (2002). *Estrategias para transmitir conocimiento en la era digital*. Bogotá: E-learning.
- Ruiz, J. (24 de Julio de 2014). *Asamblea aprueba Código Monetario y Financiero*. Obtenido de El ciudadano: <http://www.elciudadano.gob.ec/con-92-votos-a-favor-se-aprobo-el-codigo-monetario/>
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (2014). *Rendición de cuentas 2014*. Quito: SENPLADES.
- Serna, H. (2003). *Planeación y Gestión Estratégica*. Bogotá: RAM Editores.
- Trejos, Á. (2014). *Análisis en investigación tecnológica Ecuador 2014*. Guayaquil: Cartella Comunicaciones Públicas.
- Unidad de Investigación Económica y de Mercado Ekos. (2014). *Especial Seguros*. Quito: Ekos negocios.
- Wells, S. (2001). *Choosing the future*. Boston: Butterworth-Heinemann.
- Yavitz, B., & Newman, W. (2001). *Estrategia en acción*. México: CECSA.