



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y  
ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TEMA:**

**Plan Estratégico para el aumento de rentabilidad de la  
empresa de servicios ALUVIDTEMP S.A.**

**AUTORAS:**

**Carrera Panchana, María José  
Chicaíza Cedeño, Cristina del Rocío**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TUTOR:**

**Ing. Man Ging Valverde, Ignacio Javier MBA**

**Guayaquil, Ecuador**

**18 de marzo del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Carrera Panchana María José** y **Chicaíza Cedeño Cristina del Rocío**, como requerimiento para la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**.

### **TUTOR**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Man Ging Valverde Ignacio Javier, MBA.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Ing. Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos, Mgs.**

**Guayaquil, 18 de marzo del 2019**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Nosotras, **Carrera Panchana María José** y **Chicaíza Cedeño Cristina del Rocío**

### **DECLARAMOS QUE:**

El Trabajo de Titulación: **Plan Estratégico para el aumento de rentabilidad de la empresa de servicios ALUVIDTEMP S.A.**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de nuestra total autoría.

En virtud de esta declaración, nos responsabilizamos del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, 18 de marzo del 2019**

### **LAS AUTORAS**

f. \_\_\_\_\_

**Carrera Panchana, María José**

f. \_\_\_\_\_

**Chicaíza Cedeño, Cristina del Rocío**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Carrera Panchana María José** y **Chicaíza Cedeño Cristina del Rocío**.

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Plan Estratégico para el aumento de rentabilidad de la empresa de servicios ALUVIDTEMP S.A.**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, 18 de marzo del 2019**

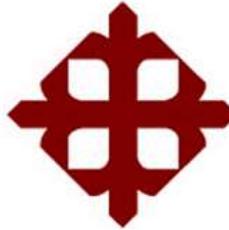
**LAS AUTORAS:**

f. \_\_\_\_\_

**Carrera Panchana, María José**

f. \_\_\_\_\_

**Chicaíza Cedeño, Cristina del Rocío**



UNIVERSIDAD CATÓLICA

DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

## REPORTE DE URKUND

The screenshot shows the URKUND report interface. The browser address bar displays the URL: <https://secure.orkund.com/view/47063234-837888-286684#q1bKLVayijY01jE00TE0jdVRKs5Mz8tMy0xOzEtOVbly0DMwMLlwMzE1N>. The document title is "CARRERAPANCHANA MARÍA JOSÉ Y CHICAÍZACEDEÑO CRISTINA DEL ROCÍO FINAL.docx (D48190726)". The document was presented on 2019-02-21 18:02 (-05:00) by mac.p.19@hotmail.com. The recipient is cynthia.roman.ucsg@analysis.orkund.com. The message content is "Reporte urkund [Mostrar el mensaje completo](#)". A summary indicates that 1% of the 38 pages consist of text present in 2 sources.

Lista de fuentes	Bloques								
	<table border="1"><thead><tr><th>Categoría</th><th>Enlace/nombre de arch</th></tr></thead><tbody><tr><td></td><td><a href="#">COELLO MOREIRA GE</a></td></tr><tr><td></td><td><a href="http://www.redalyc.org">http://www.redalyc.org</a></td></tr><tr><td></td><td><a href="https://www.eltelegraf">https://www.eltelegraf</a></td></tr></tbody></table>	Categoría	Enlace/nombre de arch		<a href="#">COELLO MOREIRA GE</a>		<a href="http://www.redalyc.org">http://www.redalyc.org</a>		<a href="https://www.eltelegraf">https://www.eltelegraf</a>
Categoría	Enlace/nombre de arch								
	<a href="#">COELLO MOREIRA GE</a>								
	<a href="http://www.redalyc.org">http://www.redalyc.org</a>								
	<a href="https://www.eltelegraf">https://www.eltelegraf</a>								
	<b>Fuentes alternativas</b>								
	Tesis Planeación Finan								

TEMA: Plan Estratégico para el aumento de rentabilidad de la empresa de servicios ALUVIDTEMP S.A.

AUTORAS: Carrera Panchana, María José Chicaiza Cedeño, Cristina del Rocío

Trabajo de titulación previo a la obtención del título de INGENIERO EN GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

TUTOR: Ing. Man Ging Valverde, Ignacio Javier MBA

Guayaquil, Ecuador 18 de febrero del 2019

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL

CERTIFICACIÓN Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por Carrera Panchana Maria José y Chicaiza Cedeño Cristina del Rocío,

como requerimiento para la obtención del título de Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional.

TUTOR

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, quiero expresar mi eterno agradecimiento a Dios por permitirme culminar esta etapa importante en mi vida. Gracias a Él por darme la salud y fortaleza necesaria a lo largo de estos años; y sabiduría para haber realizado este proyecto. Sin Él nada hubiese sido posible.

A mis padres, por nunca soltar mi mano y estar siempre pendiente durante mi vida estudiantil, por su amor y apoyo incondicional en cada una de las cosas que me propongo, por ser mi mejor ejemplo de responsabilidad, dedicación y sacrificio, quienes con sus experiencias de vida me han enseñado a no decaer y tener aún más fe cuando los momentos se tornen difíciles. Sin ellos nada de esto tampoco hubiese sido posible.

A mi tía Celeste, por sus consejos, risas, cariño y apoyo cuando la he necesitado. Gracias por todo. La quiero mucho.

A las grandes y lindas personas que pude conocer durante esta etapa, gracias por sacarme risas y ayudarme cuando he necesitado de ustedes: Mafer, July, Omar y Majo. Majo, una de mis más grandes amigas, consejera y compañera de tesis, con la que sé que puedo contar en cualquier situación en la que me encuentre.

**Cristina Chicaíza Cedeño**

## **DEDICATORIA**

Especialmente a mi mamá, Psic. Elena Cedeño, una mujer fuerte de carácter y a la vez inmensamente llena de amor, bondadosa como nadie en el mundo; que ha sabido guiarme y ha creído en mí desde el primer día. Merecedora principal de este logro por ser mi mayor inspiración por todo su esfuerzo y sacrificio para darme siempre lo mejor. Hoy estoy aquí y es por ti, te amo con todo mi corazón.

Al Ab. Luis Intriago, que llegó a mi vida desde pequeña para ser mi otro pilar y convertirse en uno de mis mejores amigos, porque más que un padre es un amigo que me ha apoyado de manera incondicional en cualquier aspecto de mi vida y ha sido mi cómplice en mis travesuras y ocurrencias; y hoy gracias a su amor y esfuerzo también estoy aquí.

A mis dos ángeles, mi papá, Manuel Chicaíza y a mi Mamita América; que, aunque ya no estén presentes físicamente, los llevo en mi corazón siempre y sé que estarían muy orgullosos de mí.

Y, por último; Brunito, esto también es para ti.

**Cristina Chicaíza Cedeño**

## AGRADECIMIENTO

El primer lugar al expresar mi gratitud, se lo entrego a Dios; por haberme brindado la sabiduría y haber sido la luz durante todos estos años de esfuerzo, perseverancia y dedicación. Por mantenerme junto a mi familia, gozando de salud y de gratos momentos.

A mis padres, pilar fundamental para mí. Indudablemente sé que podría contar con ustedes el resto de mi vida pero al ser ustedes mi mayor ejemplo de sacrificio y dedicación, son las bases que necesito para poder emprender el camino que me queda por delante. Es ahora cuando mi deber comienza para con amor y esfuerzo retribuirles todo aquello que me ha permitido llegar hasta donde hoy estoy. Habrán nuevos comienzos, nuevas oportunidades, lejos o cerca de ustedes, cada cosa lo lograré siempre de su mano. Les agradezco la vida que me han dado, el amor que me han brindado y el apoyo siempre incondicional.

A mi hermano, por ser uno de mis complementos para poder alcanzar el amor de familia que nos une. Gracias por el apoyo durante todos estos años y por ser la mano derecha de nuestro padre, ayudándolo en cada una de sus metas; las mismas que han sido nuestro sustento de vida. El camino es largo y nunca es tarde para volver a empezar, estaré aquí siempre apoyándote en lo que necesites.

A *Nana Susy*, por ser como mi segunda mamá brindándome el amor más lindo y puro desde que nací. Por ser parte de mis logros y alegrías, te amo.

Gracias a la vida por juntarme con tan lindas personas a lo largo de esta etapa, quienes han sido apoyo constante y permanecen aún en mi vida, en especial: *Giuli, Alejandro, Omar y Pina*; la mejor compañera de tesis y amiga, la que incondicionalmente ha estado desde siempre.

A quién ha sido mi compañero de desvelos y de risas, mi pata fav. Por brindarme su apoyo siempre y aliento en mis momentos de estrés. Por sobre todo, gracias por el cariño tan bonito; migor *André*. <3

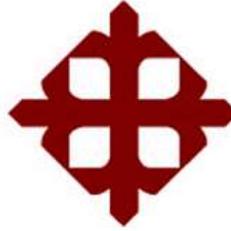
**María José Carrera P.**

## DEDICATORIA

Este logro va dedicado especialmente para *Diana* y *Carlos*, mis padres, quienes me han brindado apoyo incondicional a lo largo de mi vida; siendo ejemplo de amor y perseverancia en el camino. Por haberme acompañado en cada logro de mi vida y este uno más, siempre de mi mano. Por no desmayar y ser mi sustento siempre.

Y para la alegría de mis días, el amor más puro que puede existir en mi vida. Cuando estés leyendo esto, estaré algo viejita pero te estaré cuidando a cada instante. Te amo *Arleth Valentina Carrera*; amor de la tía, amor de mi vida. Esto también va por ti.

**María José Carrera P.**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

**Ing. Gabriela Elizabeth Hurtado Cevallos, Mgs.**

DIRECTORA DE CARRERA

---

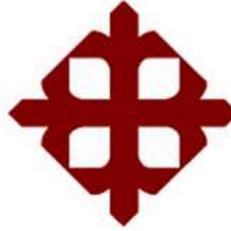
**Ing. Wendy Vanessa Arias Arana, Mgs.**

COORDINADOR DEL ÁREA

---

**Ing. Fernando Andrés Paredes Alcívar, Mgs.**

OPONENTE



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
CARRERA GESTIÓN EMPRESARIAL INTERNACIONAL**

**CALIFICACIÓN**

---

**María José Carrera Panchana**

---

**Cristina del Rocío Chicaíza Cedeño**

## ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO .....	VI
DEDICATORIA .....	VII
AGRADECIMIENTO .....	VIII
DEDICATORIA .....	IX
ÍNDICE GENERAL.....	XII
ÍNDICE DE TABLAS.....	XV
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XVII
RESUMEN.....	XVIII
INTRODUCCIÓN .....	2
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD .....	3
ANTECEDENTES.....	3
CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	5
JUSTIFICACIÓN .....	6
OBJETIVOS.....	7
OBJETIVOS GENERALES.....	7
OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	7
MARCO TEÓRICO .....	8
DIVERSIFICACIÓN .....	8
ECONOMÍAS DE ESCALA.....	9
MARKETING DIGITAL .....	10
MARCO LEGAL.....	11
METODOLOGÍA.....	13
Matriz de Evaluación de Factores Internos.....	13
Matriz de Evaluación de Factores Externos .....	14
Matriz de Perfil Competitivo.....	14
CAPÍTULO I .....	18
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	18
Análisis PESTA.....	18

Análisis del entorno Político.....	18
Análisis del entorno Económico.....	18
Análisis del entorno Social.....	19
Análisis del entorno Tecnológico .....	20
Análisis del entorno Ambiental.....	20
Matriz FODA .....	21
Fortalezas.....	21
Oportunidades .....	21
Debilidades.....	22
Amenazas.....	22
Las 5 Fuerzas de Porter.....	23
Poder de negociación de los Compradores o Clientes .....	23
Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores.....	24
Amenaza de nuevos competidores entrantes .....	25
Amenaza de productos sustitutos.....	26
Rivalidad entre los competidores.....	27
CAPÍTULO II.....	28
DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA .....	28
2.1 Misión.....	28
2.2 Visión.....	28
2.3 Estructura Organizacional.....	29
2.4 Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor) .....	29
2.5 Proceso de prestación de servicios (Flujograma).....	35
2.6 Determinación de la capacidad instalada del negocio .....	36
2.7 Costos y características de la inversión .....	39
2.8 Útiles de oficina .....	41
CAPÍTULO III.....	42
PROPUESTA DE MEJORA.....	42
3.1 Segmentación de clientes.....	42
3.2 Planificación de estrategias a largo plazo .....	43
3.3 Estrategias Corporativas.....	45

3.3.1	Marketing Mix.....	45
3.4	Estrategias funcionales .....	49
3.5	Estrategia de alta diferenciación.....	50
3.6	Estrategias de Enfoque de nicho de Mercado basado en Diferenciación..	53
CAPÍTULO IV.....		55
VIABILIDAD ECONÓMICA.....		55
4.1	Demanda actual del mercado .....	55
4.2	Crecimiento de la demanda.....	55
4.3	Balance Inicial.....	56
4.4	Estados Financieros Proyectados .....	57
4.4.1	Flujo de Caja Proyectado.....	58
4.5	Pronóstico de ventas .....	59
4.6	Punto de equilibrio .....	60
4.7	Índices financieros .....	61
4.8	Análisis de sensibilidad .....	63
SUPUESTOS FINANCIEROS .....		65
CONCLUSIONES.....		70
RECOMENDACIONES .....		71
REFERENCIAS .....		72
ANEXOS.....		74
Cuestionarios para evaluar la cultura organizacional de la empresa .....		74
Anexo 1 Cuestionario a Dueños de la empresa.....		74
Anexo 2 Cuestionario a colaboradores de la empresa .....		76

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Capacidad instalada de 2018</i> .....	36
Tabla 2	<i>Ocupación de la capacidad instalada</i> .....	37
Tabla 3	<i>Capacidad instalada de ALUVIDTEMP S.A.</i> .....	38
Tabla 4	<i>Ocupación de la Capacidad Instalada</i> .....	38
Tabla 5	<i>Financiamiento del 30% del proyecto</i> .....	39
Tabla 6	<i>Inversión del proyecto</i> .....	40
Tabla 7	<i>Útiles de Oficina</i> .....	41
Tabla 8	<i>Segmento de mercado ALUVIDTEMP S.A.</i> .....	42
Tabla 9	<i>Precios antes y después de implementar economía a escala</i> .....	47
Tabla 10	<i>Lista de precios para clientes</i> .....	48
Tabla 11	<i>Costos en los que incurre la empresa</i> .....	51
Tabla 12	<i>Costos de proyectados para producir</i> .....	51
Tabla 13	<i>Demanda actual de los productos</i> .....	55
Tabla 14	<i>Crecimiento de la demanda proyectado</i> .....	56
Tabla 15	<i>Balance Inicial de la empresa</i> .....	56
Tabla 16	<i>Estado de situación financiera proyectados</i> .....	57
Tabla 17	<i>Estado de Resultados Proyectado</i> .....	58
Tabla 18	<i>Flujo de caja Proyectado</i> .....	59
Tabla 19	<i>Ventas Proyectados con incremento</i> .....	60
Tabla 20	<i>Datos del Punto de Equilibrio</i> .....	60
Tabla 21	<i>Activos y pasivos corrientes</i> .....	61
Tabla 22	<i>Ratio de Liquidez</i> .....	62
Tabla 23	<i>Total de Activos y Pasivos</i> .....	62
Tabla 24	<i>Ratio de Apalancamiento</i> .....	62
Tabla 25	<i>TMAR del proyecto</i> .....	63
Tabla 26	<i>TIR y VAN del Proyecto</i> .....	63
Tabla 27	<i>Van del Proyecto</i> .....	64
Tabla 28	<i>Periodo de Recuperación</i> .....	64

Tabla 29 <i>Pronostico de incremento de venta mediante inversión en marketing</i> .....	66
Tabla 30 <i>Reducción de costos por maquina Pulidora</i> .....	67
Tabla 31 Ventas efectuadas para el año 2017 .....	68
Tabla 32 Ventas con implementación de estrategias.....	68
Tabla 33 <i>Incrementales de Estado de Resultado</i> .....	69

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<i>Figura 1</i> Matriz EFI del proyecto .....	13
<i>Figura 2</i> Matriz EFE del proyecto.....	14
<i>Figura 3</i> Matriz de Perfil Competitivo .....	14
<i>Figura 4</i> Organigrama de la empresa .....	29
<i>Figura 5</i> Cadena de Valor según Michael Porter .....	29
<i>Figura 6</i> Proceso de prestación de servicios .....	35
<i>Figura 7</i> Niveles para la planificación a largo plazo .....	44
<i>Figura 8</i> Niveles gerenciales y obligaciones .....	44
<i>Figura 9</i> Servicios a ofrecer .....	45
<i>Figura 10</i> Estructura de control de proceso de inventario.....	52
<i>Figura 11</i> Nichos de mercado .....	53
<i>Figura 12</i> Grafico de Punto de Equilibrio .....	61
<i>Figura 13</i> Supuestos financieros.....	65

## RESUMEN

El presente estudio está enfocado en el diseño de un plan estratégico para la empresa ALUVIDTEMP S.A. que efectúa sus actividades en la ciudad de Guayaquil. Una deficiente gestión en sus procesos ha provocado que esta organización no se desarrolle de la forma esperada. Esta presenta carencia de un departamento que maneje la contabilidad y el marketing, además de esto no cuenta con un organigrama que estipule la cadena de mando dentro de la misma. Por esto en la parte metodológica se abarca un análisis cualitativo y cuantitativo para medir la cultura organizacional de ALUVIDTEMP S.A. mediante la implementación de cuestionarios estructurados, estas preguntas estarán dirigidas a los trabajadores y dueños de la empresa. Esto ayudará a recolectar información necesaria para el planteamiento de estrategias que se adapten a las necesidades de la empresa. Con la obtención de estos datos se procedió al análisis de diversos escenarios y estrategias financieras que permitan desarrollar una viabilidad de la presente propuesta mediante indicadores como TIR, Payback y VAN.

***Palabras Claves: Plan estratégico, payback, tasa interna de retorno, análisis financiero, indicadores financieros, valor actual neto.***

## **ABSTRACT**

The present study is focused on the design of a strategic plan for the company ALUVIDTEMP S.A. that carries out its activities in the city of Guayaquil. Poor management in their processes has caused this organization not to develop in the expected way. This has a lack of a department that manages accounting and marketing, besides this does not have an organization chart that stipulates the chain of command within it. Therefore, in the methodological part, a qualitative and quantitative analysis is covered to measure the organizational culture of ALUVIDTEMP S.A. by means of the implementation of structured questionnaires, these questions will be addressed to the workers and owners of the Company. This will help to gather information necessary for the approach of strategies that adapt to the needs of the company. With the obtaining of these data we proceeded to the analysis of diverse scenarios and financial strategies that allow to develop a viability of this proposal by means of indicators like TIR, Payback and VAN.

***Keywords: Strategic plan, payback, internal rate of return, financial analysis, financial indicators, net present value.***

## RÉSUMÉ

La présente étude se concentre sur la conception d'un plan stratégique pour la société ALUVIDTEMP S.A. qui exerce ses activités dans la ville de Guayaquil. La mauvaise gestion dans leurs processus a provoqué cette organisation de ne pas se développer de la manière attendue. Cela a un manque d'un département qui gère la comptabilité et le marketing, en outre cela n'a pas un organigramme qui stipule la chaîne de commandement à l'intérieur. Par conséquent, dans la partie méthodologique, une analyse qualitative et quantitative est couverte pour mesurer la culture organisationnelle d'ALUVIDTEMP S.A. au moyen de la mise en œuvre de questionnaires structurés, ces questions seront adressées aux travailleurs et aux propriétaires de l' Société. Cela contribuera à rassembler les informations nécessaires à l'approche des stratégies qui s'adaptent aux besoins de l'entreprise. Avec l'obtention de ces données, nous avons procédé à l'analyse de divers scénarios et stratégies financières qui permettent de développer une viabilité de cette proposition au moyen d'indicateurs tels que TIR, Payback et VAN.

***Mots Clés : Plan stratégique, payback, taux de rentabilité interne, analyse financière, indicateurs financiers, valeur actualisée nette.***

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día el desarrollo comercial ha crecido en varias áreas y una de ellas es el de la construcción, puesto a que existen muchas más facilidades financieras otorgadas por el gobierno para poder solventar la adquisición de bienes inmuebles y asimismo incrementando la cantidad de usuarios que se interesan en adquirirlos. Pero también a medida que se expande este mercado, la idea de nuevos negocios que logran posicionarse de inmediato llegan a quitar lugar a empresas con varios años de experiencia.

En la actualidad existen nuevas construcciones que deben estar acorde a las tendencias del mercado con el fin de involucrarse y permanecer en las mismas para lograr posicionarse como estándares del futuro para poder satisfacer las necesidades de sus clientes. Se dice por construcciones, a la edificación de residencias, edificios, centros comerciales y demás estructuras que requieran de un diseño tanto interior como exterior. Los elementos interpretados antes mencionados desempeñan un papel muy importante en el diseño de estas estructuras ya que son el complemento de la obra al momento de ser finalizada.

Es importante considerar que una de las maneras en el que nuestro mercado pueda verse afectado es tomar en cuenta que en ocasiones las puertas, ventanas y demás estructuras de una edificación son importadas y no fabricadas dentro del país dejando a un lado la producción de origen nacional. Por otro lado, esto también motiva al empresario ecuatoriano a esforzar su trabajo en ofrecer un producto o servicio de excelente calidad y garantía ajustándose a los precios del mercado ecuatoriano, considerando el costo de producción.

Tomando en consideración los factores que se han mencionado, la empresa ALUVIDTEMP S.A., una compañía comercializadora que se dedica principalmente a la elaboración, procesamiento, diseño de estructuras en base de aluminio y vidrio templado de seguridad; desea aumentar el nivel de rentabilidad de la compañía y cumplir con las exigencias que realiza el mercado local.

## **FORMULACIÓN DEL PROBLEMA O NECESIDAD**

### **ANTECEDENTES**

ALUVIDTEMP S.A. es una empresa familiar que fue fundada en 1992, y constituida en el 2013 la cual empezó a realizar sus operaciones en el Norte de Guayaquil. ALUVIDTEMP S.A. Es una empresa dedicada al suministro e instalación de estructuras elaboradas con vidrio y perfilería de aluminio con accesorios de acero, tanto en proyectos civiles como industriales, la cual tiene el fin de ser una de las mejores compañías en los procesos de la elaboración de productos a base de aluminio y vidrio, tal como se ha ido posicionando y obteniendo fidelidad por parte de sus clientes a lo largo de estos años.

A medida que la compañía iba obteniendo mayor trayectoria en el mercado, el fin estaba siendo dirigido al aumento de su capacidad y eficiencia en la producción para lograr darle un valor agregado a los productos que esta elabora, brindando así mayor durabilidad y mejor calidad.

La compañía cuenta con alrededor de 100 productos en su cartera como ventanería, balcones, puertas automáticas de vidrio, escaleras de vidrios, entre otras. Estos tienen una relación con la industria de la construcción. La actividad a la que se ha dedicado la empresa todo este tiempo y a su vez ganando experiencia, busca cumplir con los requerimientos que exige la demanda del mercado al tanto de la arquitectura con una visión moderna.

En relación a sus proveedores de aluminio y vidrio, son empresas nacionales y cuentan con proveedores internacionales. La empresa gracias a su experiencia ganada en sus 23 años de estar en el mercado ha logrado conseguir una aceptación de sus clientes que ha permitido dar una respuesta y satisfacer las necesidades de estos.

La empresa no cuenta con un organigrama, pero tiene definida las áreas en la cual se trabajan como la parte operativa que dirige los obreros, se realizan los planos y los diseños que solicitan los clientes, se trabaja con un contador externo, en la parte administrativa se realizan las compras, las ventas, manejo de la cartera, pago a proveedores y el pago de los obreros que son en jornales. En el presente año la compañía decidió también incurrir

en el proceso de diseño de interiores para abarcar una mayor porción del mercado.

ALUVIDTEMP S.A. se encuentra en una etapa de crecimiento que se encuentra constituida legalmente como compañía, busca enfocar sus esfuerzos en el correcto manejo de las operaciones que realiza la empresa y como sobrevivir en el mercado en el cual se desarrolla.

La compañía tiene como clientes tanto personas naturales como sociedades legalmente constituidas que solicitan sus productos para obras residenciales en la cual la compañía ingresa a través de la subcontratación que realizan los arquitectos para una obra civil, siendo solicitados para abarcar el área de acabado de la misma en términos de estructuras de vidrio con perfilería de aluminio y accesorios de acero. Estos anteriormente mencionados son materiales interpretados al momento de ejecutar la obra. Asimismo, estos requerimientos son solicitados por industrias para la implementación de puertas industriales o nuevas áreas de aislamiento en las que la mejor opción es el vidrio.

Cuando ofrecen servicios a las compañías actúan como proveedores directos de empresas como PRIMAX en la cual, a través de su gasolinera LISTO, ofrecen su servicio en el diseño de la construcción o remodelación de estas tiendas, en lo que respecta a estructuras de vidrio, aluminio y policarbonato, así como también requerimientos para el interior de la misma; asimismo puertas adecuaciones de oficinas. Entre sus otros clientes corporativos están TONICORP, ARCA CONTINENTAL y UNILEVER.

En la actualidad ALUVIDTEMP S.A. cuenta con una planta de trabajo en la que se cuenta con los implementos y equipos necesarios para poder brindar al cliente soluciones a sus necesidades y ser reconocida a nivel nacional.

## CONTEXTUALIZACIÓN DEL PROBLEMA

El problema de la empresa ALUVIDTEMP S.A. es que a pesar de los años de trayectoria esta aun no logra alcanzar su máximo nivel de ganancias que le permita obtener la rentabilidad deseada. La empresa tiene oportunidades de mejora en el proceso de elaboración de los productos en relación con la recepción de las materias primas, la optimización de los costos en la elaboración de los productos, debido a que los materiales de construcción que se utilizan tienen una alta variabilidad que no permite lograr una estandarización de estos.

En la parte de distribución y entrega del producto al consumidor final, realizar el envío puede ser costoso y complicada la logística por el sector donde esta se encuentre.

Al momento de la comercialización otra oportunidad de mejorar es con el mercado que se siente insatisfecho cuando no hay la disponibilidad de fecha de entrega de los productos que ofrece la compañía, el tiempo que se toma elaborar el producto, negociar la venta y la entrega al beneficiario final.

Los costos son muy altos tanto los directos como los indirectos al hacer referencia a los directos se considera aquellos que tiene un efecto negativo en la búsqueda de optimización de aquellos materiales que se usan en el proceso de construcción, lo que provoca un desperdicio al momento del siguiente paso que es el corte de materiales. Los costos indirectos también aumentan debido al uso de maquinarias que deben estar encendidas durante prolongaciones largas de tiempo.

La compañía no logra utilizar la capacidad instalada en su totalidad a la hora de elaborar los productos que solicitan los clientes para atender a la demanda, es por eso que aun así la compañía no logra abastecer todo el mercado de la construcción por la falta de equipos para la elaboración de los productos por lo tanto existe la oportunidad de mejora a través de la adquisición de nuevas maquinarias.

## JUSTIFICACIÓN

En la ciudad de Guayaquil, existen algunas empresas dedicadas a la manufactura de perfiles de aluminio y vidrio. Los contratistas buscan que empresas como ALUVIDTEMP S.A. les provea de productos con diseños innovadores, materiales de calidad y garantía para un excelente acabado de sus edificaciones o requerimientos en general.

La empresa ALUVIDTEMP S.A. ha permitido una evolución del sector de aluminio en la industria ecuatoriana debido a que responde a las necesidades del mercado. Con el objetivo de lograr una mayor participación en el mercado e incrementar su volumen de ventas, la implementación de estrategias comerciales y ventas es necesario para conseguirlo.

A pesar de los años de trayectoria que tiene la compañía en la ciudad de Guayaquil, la empresa aún no alcanza un nivel óptimo de ventas. Cuando lo alcance podrá obtener mayores ingresos, mejorar la liquidez, solvencia y rentabilidad de la compañía que le permita seguir ocupando una posición adecuada en la industria del aluminio por lo cual el proyecto es viable para el cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía.

A través del estudio de factibilidad se busca orientar a la empresa hacia una mejor dirección enfocada en sus finanzas y evaluando los factores externos como la competencia para que pueda superar adversidades que se le presente.

A través del incremento en las ventas de la compañía, la diversificación de los productos y la optimización de recursos, la empresa tendrá un impacto positivo en su búsqueda de penetración del mercado. Adicional, la empresa contribuirá a la sociedad por medio de la generación de empleos y aumentar la calidad de vida de los habitantes del país.

Por todas las razones que se han expuesto, se muestra la importancia de la implementación del plan estratégico para la mejora de la rentabilidad de la compañía de acuerdo a los rangos del 10 al 16%.

## **OBJETIVOS**

### **OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico que permita mejorar la rentabilidad en un rango de 10% al 16% de la empresa de servicios ALUVIDTEMP S.A. ubicada en la ciudad de Guayaquil, y así optimizar la obtención de sus ganancias anuales al finalizar sus actividades.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

(a) Efectuar una auditoria interna que permita ver que variables va a lograr que la compañía tenga utilidad, (b) Realizar un estudio de mercado (c) Elaborar un plan de ventas que implemente estrategias de ventas y comerciales y (d) Establecer un plan de ahorro para tener un buen manejo de los recursos y establecer medida en función de los criterios de rentabilidad.

## MARCO TEÓRICO

### DIVERSIFICACIÓN

Según Chirani y Effatdoost (2013), “La diversificación es un tipo de estrategia que se utiliza a menudo para expandir el mercado de la compañía e incrementar las ventas y ganancias”.

La estrategia que usa es el incremento de la cartera de los productos o servicios que posee la compañía con el fin de incrementar el volumen de clientes o consumidores, la cual permita abarcar una mayor parte del mercado en el cual se desarrolla, con el fin de incrementar su nivel de ganancias y que exista un crecimiento de la organización. Permite un aumento en el número de sectores en la cual la empresa se encuentra involucrada y logra una penetración en el mercado a través de las diferentes líneas de negocio que busca desarrollarse.

En los recursos que establece, las empresas pueden explotar las sinergias derivadas de la relación con los recursos, con el producto, con la tecnología, con el marketing y con el conocimiento del cliente y la gerencia.

Como Kochhart y Hit (2011) indicaron que existe “la diversificación relacionada y la no relacionada”.

La diversificación relacionada es aquella en la cual la compañía posee diferentes negocios que de alguna forma son similares. Este tipo de diversidad permite que exista una transferencia en la información de la compañía entre los gerentes de una compañía con respecto a la otra. Por el contrario en la diversificación no relacionada, la compañía busca áreas que tienen pocas similitudes, y el manejo del flujo de un departamento lo asignan a otro.

La empresa ALUVIDTEMP S.A. podría diversificar no solamente sus productos sino también su línea de negocios tradicionales con la que actualmente cuenta con el fin de reducir el riesgo de la inversión en un solo sector de la economía. La empresa a través del “*know-how*” que ha

adquirido por los años de experiencia con los que cuenta podría incursionar en otras áreas que permitan que sus productos tengan un mayor potencial en el mercado. El desarrollo de un área de mantenimiento para que los clientes puedan acercarse con los productos que tengan falla para mostrarles como debe ser el cuidado de estos y dar asesoría para la preservación en el tiempo de esos productos.

## **ECONOMÍAS DE ESCALA**

Weaver y Deolalikar (2004) indicaron sobre la economía de escala que:

Una empresa está interesada en producir más productos, por lo que son necesarios mayores recursos de capital y mano de obra, lo que aumenta la escala de producción. La cantidad de producción que está determinada por los recursos materiales, laborales y financieros y la efectividad de la implementación se denominan escala de producción.

Anderson, Fok, Springer y Webb (2002), mostraron que la escala de producción: Tienen relación con los niveles de los costos que se utilizan en la producción. Corresponde a un cierto nivel de costos de producción. Cuando la escala de producción aumenta en ciertos límites de escala de los costos de producción del producto, se obtiene un aumento y una economía en crecimiento. En grande empresas, hay posibilidades de especialización productiva y laboral, por lo tanto, la productividad laboral aumenta y ante el crecimiento de la demanda del mercado, es posible aumentar la escala de producción al disminuir los costos de producción; y mejorar el capital fijo de la empresa y, como norma, se extiende la oferta, mejorando las técnicas y la tecnología de aumento de la calificación de los trabajadores.

Para reducir los desechos que se producen al no usar todos los materiales en la producción, habría la oportunidad gracias a planes de posconsumo y postindustriales, en el caso del aluminio se lo podría clasificar por el tipo de producto si es perfil, lata. Se podría también realizar una programación de la obra para disminuir los costos y poder optimizar tiempos. La incorporación de maquinaria de punta podrá aumentar la capacidad de

producción y mejorar la eficiencia y la calidad de los trabajos lo cual ahorraría también en la contratación del personal y pagar a jornales.

Estas teorías han sido seleccionadas debido a que se ajustan a la planeación del problema y contribuyen con el objetivo de aumentar la rentabilidad de la compañía.

Con respecto a la diversificación esta permitirá que la compañía al aumentar su cartera de productos podrá obtener una mayor variedad de clientes y su marca será reconocida ocupando una mejor posición el mercado. Podrán abarcarse nuevas opciones de mercado, lo cual aumentará la distribución de los productos e ingresos para la compañía debido al mayor nivel de facturación que esta tendrá.

La compañía podrá obtener mayor conocimiento en la parte de investigación y desarrollo debido a que incorporara nuevos productos al mercado que lo cual hará que involucre avances tecnológicos para brindar una mejor experiencia al cliente.

Al realizar el desarrollo e implementación de nuevos productos las economías de escala contribuirán en gran parte debido a que se utilizará las mismas instalaciones de la compañía para fabricar los nuevos productos que hará que los costos se reduzcan y el nivel de ganancias aumente.

Adicional, la economía de escala contribuirá a crecimiento crucial de la compañía, por lo que representa ahorros para la empresa cada vez que el nivel de producción incrementa.

## **MARKETING DIGITAL**

El marketing por medio de masivos ha logrado incrementar ventas a nivel mundial, el diario El Financiero indica que “firmas suben hasta 60% sus ventas con marketing digital” (Lopez J. , 2016).

En una entrevista Beltranena dijo que “Hemos hecho mediciones sobre cuánta venta generas como resultado de la promoción en los medios digitales. Creemos que aproximadamente el 54 por ciento de la venta que hemos hecho

este año se ha incentivado a través de medios como Facebook” (Lopez J. , 2016).

## **MARCO LEGAL**

De acuerdo la Asamblea Nacional (2017) en el artículo 395 del Código Orgánico Del Ambiente estableció que el Ecuador reconoce los siguientes principios ambientales:

El Estado garantizará un modelo sustentable de desarrollo, ambientalmente equilibrado y respetuoso de la diversidad cultural, que conserve la biodiversidad y la capacidad de regeneración natural de los ecosistemas, y asegure la satisfacción de las necesidades de las generaciones presentes y futuras. Las políticas de gestión ambiental se aplicarán de manera transversal y serán de obligatorio cumplimiento por parte del Estado en todos sus niveles y por todas las personas naturales o jurídicas en el territorio nacional. 3. El Estado garantizará la participación activa y permanente de las personas, comunidades, pueblos y nacionalidades afectadas, en la planificación, ejecución y control de toda actividad que genere impactos ambientales. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales en materia ambiental, estas se aplicarán en el sentido más favorable a la protección de la naturaleza.

De acuerdo con la Asamblea Nacional (2008) en su artículo 326 de la Constitución estableció en el reglamento de seguridad y salud de los Trabajadores y mejoramiento del medio ambiente de Trabajo los siguientes objetivos:

Mejorar las condiciones de los trabajadores referentes a Seguridad y Salud. Desarrollar conciencia preventiva y hábitos de trabajo seguros en empleadores y trabajadores Disminuir las lesiones y daños a la salud provocados por el trabajo. Mejorar la productividad en base a la gestión empresarial con visión preventiva.

Las políticas de la empresa con respecto a la Seguridad Industrial y Salud de los trabajadores establecieron:

Para el personal de la empresa se usa un uniforme especial para evitar algún acontecimiento que pueda afectar la salud de los trabajadores como el uniforme de trabajo en planta evita que las personas se expongan alguna salpicadura de un químico que se usa en la construcción o en las noches para el personal operativo las cintas reflectivas evitar accidentes de trabajo. Los cascos son de uso obligatorio con el fin de proteger el cráneo de los trabajadores en cado de algún accidente laboral como una caída del trabajo. La utilización de gafas en fabrica protege a los ojos de alguna sustancia química a la que puedan estar propenso los trabajadores o radiaciones en la fabricación de los productos. Otra parte del uniforme que deben usar los empleados de la compañía son los guantes que los protegen a la hora de manipular productos, desechos o sustancias químicas de uso frecuente en su labor. El uso de mascarillas también es importante debido a que cuida las vías respiratorias ante alguna inhalación de un material nocivo o gases que se producen en la elaboración de los productos. En relación al calzado se utiliza para proteger al personal de alguna caída en sus horas laborales.

# METODOLOGÍA

## Matriz de Evaluación de Factores Internos

Matriz E-I				
	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
	<i>Fortalezas</i>			
F1	Ser proveedores calificados de empresas reconocidas	0.08	4	0.32
F2	Tiempo de respuesta inmediato a requerimientos	0.05	3	0.15
F3	Servicio técnico post venta sin costo	0.03	3	0.09
F4	Instalaciones propias (Planta y oficina)	0.08	4	0.32
F5	Personal capacitado para trabajar en obra.	0.05	3	0.15
F6	Calidad en acabados y durabilidad del producto	0.08	4	0.32
F7	Compromiso y cumplimiento de obra.	0.05	3	0.15
F8	Satisfacción del cliente	0.05	4	0.2
F9	Capacidad instalada	0.01	3	0.03
F10	Precios justos	0.05	4	0.2
	<b>Subtotal</b>	<b>0.53</b>		<b>1.93</b>
	<i>Debilidades</i>			
D1	Costos bajos	0.05	2	0.1
D2	Inversión en maquinarias	0.05	1	0.05
D3	No se posee Certificación ISO 9001	0.10	1	0.1
D4	Publicidad	0.03	2	0.06
D5	Desperdicio de recursos	0.03	1	0.03
D6	Organización	0.04	2	0.08
D7	No se cuenta con un Plan Estratégico	0.05	1	0.05
D8	Mano de obra elevada	0.01	2	0.02
D9	Utilidad	0.10	1	0.1
D10	Trabajo en equipo	0.01	2	0.02
	<b>Subtotal</b>	<b>0.47</b>		<b>0.61</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.54</b>

**Figura 1** Matriz EFI del proyecto  
**Elaborado por:** Las autoras.

La matriz EFI nos da como resultado un valor promedio ponderado de (2,54). En base a este valor se puede concluir que la empresa tiene más fortalezas que amenazas abriéndose campo para que pueda surgir frente a la competencia dentro del sector de la construcción ya que se mantiene por encima del margen limite 2,5.

## Matriz de Evaluación de Factores Externos

Matriz EFE		PESO	VALOR	VALOR PONDERADO
	<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>			
	<b>Oportunidades</b>			
O1	Demanda de clientes por calidad en producto final.	0.09	4	0.36
O2	Desarrollo de la tecnología en maquinaria para procesos	0.08	3	0.24
O3	Eficiencia en el proceso de entrega e instalación del produc	0.1	4	0.4
O4	Atraer a la empresa la mayor cantidad de clientes posibles.	0.07	1	0.07
O5	Expansión a otras ciudades a nivel nacional.	0.06	1	0.06
O6	Creación de nuevas urbanizaciones en la urbe.	0.08	4	0.32
O7	Posible alianza con la Alcaldía de la ciudad.	0.07	2	0.14
	<b>Subtotal</b>	<b>0.55</b>		<b>1.59</b>
	<b>Amenazas</b>			
A1	Aumento de precios de la materia prima.	0.06	3	0.18
A2	La industria de la perfilería se encuentra saturada.	0.08	3	0.24
A3	Imposición del gobierno con impuestos muy elevados en la importación de perfilería europea.	0.09	4	0.36
A4	La competencia dispone de capital suficiente para inversión en tecnología e innovación.	0.06	2	0.12
A5	Adaptación de otras empresas del sello "punto verde".	0.04	1	0.04
A6	Ausencia de capital humano para desarrollo de procesos.	0.05	1	0.05
A7	Afectación de rentabilidad por la actual crisis económica.	0.07	2	0.14
	<b>Subtotal</b>	<b>0.45</b>		<b>1.13</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.72</b>

**Figura 2** Matriz EFE del proyecto  
Elaborado por: Las autoras.

La matriz EFE nos da como resultado un valor promedio ponderado de (2,72). En base a este valor se puede concluir que la empresa tiene más oportunidades que amenazas abriéndose campo para que pueda surgir frente a la competencia dentro del sector de la construcción.

## Matriz de Perfil Competitivo

Factores importantes para éxito	ALUVIDTEMP S.A.			LIFE SPACE		DIALVI		METALUM		TERRANEBULA	
	Peso	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado	Valor	Valor Ponderado
Poder sobre los proveedores	0.06	2	0.12	2	0.12	4	0.24	2	0.12	4	0.24
Calidad del producto	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	3	0.24	4	0.32
Reconocimiento de marca	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15
Cadena de suministro	0.15	2	0.3	3	0.45	3	0.45	1	0.15	3	0.45
Servicio al cliente	0.10	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4	4	0.4
Valor agregado de productos	0.10	4	0.4	3	0.3	3	0.3	1	0.1	3	0.3
Competitividad en precios	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	2	0.3	3	0.45
Participación en el mercado	0.10	3	0.3	1	0.1	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Capacidad publicitaria	0.07	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	2	0.14
Gama de productos	0.06	3	0.18	4	0.24	3	0.18	1	0.06	2	0.12
Tecnología	0.08	3	0.24	3	0.24	4	0.32	2	0.16	4	0.32
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.93</b>		<b>2.79</b>		<b>3.25</b>		<b>1.85</b>		<b>3.19</b>

**Figura 3** Matriz de Perfil Competitivo  
Elaborado por: Las autoras.

En la matriz CPM se han escogido los factores clave para obtener información más exacta al momento de comparar a la empresa en relación a sus competidores.

La empresa DIALVI junto con TERRANEBULA obtienen el resultado más alto. Dialvi es relativamente más fuerte que sus competidores (3.25) seguido de Terranebula con (3.19). Luego de estas dos empresas sigue ALUVIDTEMP S.A. con una ponderación de 2.93 lo cual demuestra que está en la mitad de sus competidores, dejando así con facilidad a la empresa saber en qué áreas debería reforzarse para proteger. Sus niveles más fuertes obtenidos a través de la matriz son en 'servicio al cliente' y 'valor agregado de productos' caracterizando así a la empresa por estos dos factores y obteniendo como debilidad el nivel de 'capacidad publicitaria'.

## **Análisis de resultado**

### **Encuesta 1**

Los dueños de la empresa ALUVIDTEMP S.A. indicaron que para mantener una correcta disciplina en el lugar de trabajo se efectúan observación en privado a los diferentes empleados, esto muestra que los empleadores buscan generar un ambiente armonioso en el lugar de trabajo donde las críticas se asimilen de mejor manera sin necesidad de humillar a los demás.

En temas de explicación de los procesos a los nuevos empleados se indicó que se hace de forma cuidadosa para que este se entienda de manera clara, es decir que buscan que el empleado antes de que inicie sus actividades cuente con los conocimientos necesarios para efectuar bien su labor.

En la organización y la limpieza la empresa ALUVIDTEMP S.A. se mantiene comprometida, esto ayudara a que se brinde productos d calidad, evitando contaminación por los químicos usados y malos olores.

En cuanto a la toma decisiones que siempre estará a cargo del gerente de una empresa, se indicó que casi siempre estos aspectos se analizan de forma conjunta. Esto es bueno para cualquier organización por que escuchar

las opiniones de otros abrirá un abanico más grande de posibilidades para no cometer errores.

También se indicó que los planes siempre van enfocados al cumplimiento de los objetivos de la organización, que se enfoca en brindar productos de excelencia a sus clientes corporativos.

## **Encuesta 2**

En cuanto a los operarios que laboran en la empresa ALUVIDTEMP S.A., los resultados de la encuesta mostraron con un 100% que están satisfechos de las labores que realizan en esta organización. Esto refleja un buen clima laboral, al tener a empleados satisfechos estos estarán comprometidos al cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a las habilidades para realizar sus trabajos, el 50% indicó que estas están enfocadas en lo que a ellos le gusta realizar, por lo que se espera que estos realicen dichas actividades de manera óptima.

En cuanto al ambiente de trabajo se reflejó quejas con un 25% que aunque son mínimas deben ser consideradas. El empleador deberá analizar qué aspectos hacen que ese 25% no se sienta cómodo en su lugar de trabajo para resolverlo y evitar futuros problemas de producción.

En cuanto a la remuneración que ofrece la empresa, los empleados destacaron con un 50% que este es excelente y está por encima del promedio, por lo que se puede decir que la empresa genera los suficientes ingresos para brindar sueldos que ayuden a mejorar la calidad de vida de sus trabajadores.

En cuanto al compromiso por el cumplimiento de los objetivos solo un 25% que siempre está comprometido a cumplir con las finalidades de la empresa. Esto es un resultado negativo y demuestran que un 75% de los empleados no se sienten identificados con la misión de ALUVIDTEMP S.A.

En cuanto al trabajo de equipo, un 50% indicó que rara vez esto se realiza. Esto demuestra lo que se indicó en la pregunta 5 de que existe falta

de compromiso con la organización, esto puede llegar afectar las actividades a largo plazo de la organización.

También se indicó con un 50% que los supervisores si escuchan las necesidades de sus empleados, lo que muestra una relación a las respuestas efectuados a los dueños de la empresa en donde indicaron que siempre analizan sus decisión de forma conjunta, indicando que los dueños tienen apertura no solo para escuchar sugerencia, sino también para oír lo que dicen sus operarios.

En cuanto al pago de sus trabajadores se indicó que esta entidad siempre cumple con sus obligaciones, reafirmando lo que se dijo anteriormente sobre que la empresa genera los suficientes ingresos para hacerle frente a sus obligaciones.

En la encuesta a los dueños se preguntó si estos brindan un asesoramiento a sus empleados al momento de realizar algún proceso en el cual se indicó que sí, esto se puede corroborar en la encuesta a los trabajadores en los que con un 100% se indica que se brinda información necesaria para efectuar la labores.

Por último se indicó que el 100% cuenta con iniciativa y apertura para solucionar problemas. Por lo que la empresa ALUVIDTEMP S.A. debe usar esto como método para resolver el problema de incomodidad mencionado anteriormente en el clima laboral.

# CAPÍTULO I

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### **Análisis PESTA**

La metodología usada para analizar los factores del entorno macro de las empresas es el análisis PESTAL, según (Martínez Pedrós & Milla Gutiérrez, 2006) definido como: “que consiste en examinar el impacto de aquellos factores externos que están fuera del control de la empresa, pero que pueden afectar su desarrollo” (pg. 34). A continuación, se desarrollará cada aspecto que afecte o beneficie al servicio que ALUVIDTEMP S.A. brinda.

### **Análisis del entorno Político**

El Ecuador aún enfrenta una serie de disputas en términos de política debido a las disconformidades internas del gobierno actual de Lenin Moreno respecto al partido político de la presidencia pasada. Además de la crisis económica por la que todos los sectores del país se ven afectados y con mayor impacto la industria de la construcción, se presentan trabas que hace que el sector se vea frenado; pese a esta desventaja existen iniciativas de solución como la Ley de Plusvalía aprobada en la Asamblea Nacional el 2016 la cual enuncia que su principal característica es eludir la ilegalidad de ganancias. Al existir posibilidades de contratación pública a través de la alcaldía de Guayaquil, surgirían nuevas fuentes de negocio las cuales podrían mantenerse gracias a la garantía que el servicio de la empresa presente.

### **Análisis del entorno Económico**

En Ecuador se registró el 0,39% de inflación mensual respecto a septiembre 2018 en comparación con la inflación de agosto 2018 registrada del 0,27% (INEC, 2018). Diario El Telégrafo (Telégrafo, 2018) en una publicación el pasado 4 de octubre señala que “Este resultado se explica por el incremento en los precios de algunos productos y el costo de la canasta familiar básica es de \$ 712,66, siendo el ingreso familiar mensual de \$720,53, según INEC.”

El Ecuador ha enfrentado una crisis económica los últimos años que de la misma manera se encuentra en estado de recuperación pero el sector más afectado es el de la construcción ya que ha recibido un gran impacto en términos de paralización de obras lo cual mantiene el decrecimiento del sector. La carencia de políticas económicas hace que la situación mantenga su tendencia en valores negativos sin lograr restablecer la misma. La producción nacional se vería afectada de gran manera ya que este sector desencadena varios aspectos en la industria y así generando más empleo. En términos de inversión, la construcción es un riesgo ya que existen pocas obras en ejecución y otras paralizadas debido a la falta de poder de adquisición de bienes por la recesión que se ha estado viviendo y de esta manera los constructores tienen pocas posibilidades de proyectar sus inversiones en ganancias futuras. Para tener datos más exactos, dentro de la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKP), el rubro de la construcción exhibió el 0,4% de depreciación interanual, tasa menor a la que se registró 10 trimestres con anterioridad con un resultado promedio de -5,3%. Esta conducta se dio también por el número de operaciones de crédito predestinadas a la Vivienda de Interés Público que presentó un promedio interanual de 22,4% («Banco Central del Ecuador», 2018)

### **Análisis del entorno Social**

El crecimiento del sector de la construcción es dable debido a las propuestas sociales que el gobierno presenta ya que esta industria corresponde a una de las actividades que llegan a ser de mayor importancia en el país a diferencia de otras al involucrar ingenieros, arquitectos y demás subcontratantes. Un factor importante que actualmente engloba la situación social y tentativamente también lo hará en el futuro es la migración masiva de ciudadanos venezolanos debido a la mayor crisis económica, política y social de su país. Solo en 2017, 1,6 millones de venezolanos migraron a otros países de Latinoamérica como Colombia, Chile, Panamá, Brasil además de Ecuador, así lo dictaminó un estudio realizado el 5 de octubre del 2018 del Grupo de Desarrollo de las Naciones Unidas para América Latina y el Caribe. («El Comercio», 2018) Como se ha señalado anteriormente, esta industria ha

llegado a ser una de las actividades de más categoría en el país y con la presencia de miles de venezolanos, la mayor parte de ellos indocumentados; puede representar una amenaza para los mismos ecuatorianos, ya que, muchos dueños o socios de construcciones buscan contratarlos para bajar sus costos en torno a obreros u otros tipos de cargos con relación a trabajadores. El 70% de los migrantes venezolanos se encuentran de forma irregular en el país. («El Comercio», 2018)

### **Análisis del entorno Tecnológico**

En el sector de la construcción existe un reto muy importante el cual las empresas que pertenecen deben adaptarse con rapidez debido al avance que la tecnología presenta constantemente. Este nivel de tecnología depende del grado de complejidad que los proyectos civiles presenten, a mayor grado de complejidad del proyecto la tecnología presentará sus ventajas en el desarrollo del mismo. Los diferentes programas de construcción hoy en día permiten brindar soluciones innovadoras tales como: supervisión a distancia, automatización y visualización, hacer que el proceso de construcción sea mucho más fácil evitando riesgos, acelerar el avance de un proyecto mejorando su precisión y su seguridad acortando así los tiempos de ejecución y mejorando la calidad de las obras. Uno de los principales avances tecnológicos utilizados en este sector es la creación de imágenes en 3D mediante un software el cual permite visualizar el diseño arquitectónico y así analizar las diferentes áreas de debilidad que necesitan mejoras. “De aquí a unos años ya no tendremos tantos artesanos como albañiles, por ejemplo. Al introducir la robotización en la industria de la construcción, estaremos en condiciones de hacer casas más abordables en el futuro” (Comercio, 2018)

### **Análisis del entorno Ambiental**

A pesar de que ALUVIDTEMP S.A. no mantiene ningún tipo de convenio con alguna empresa dedicada al reciclaje, contribuye con el medio ambiente siendo partícipes en la recolección de retazos de vidrio restantes de la materia prima utilizada para estructurar el producto final, este material se lo deposita en bodega para que al final de cada mes, Fibras Nacionales S.A., empresa de reciclaje encargada de este tipo de material lo recoja dentro de

un proceso muy organizado de logística, ya que, el vidrio como un producto cortopunzante y frágil, es muy delicado de trasladar cuando no se dispone de ningún tipo de protección. Por otra parte, a medida que ha avanzado la tecnología, se han venido desarrollando herramientas que, si bien no son totalmente ecológicas, una de sus principales funciones es ser eco eficiente; como las que desarrolla Makita®, empresa japonesa de herramientas eléctricas. Esta empresa actualmente cuenta con la tecnología XPT™ (Tecnología de Protección Extrema) que según el sitio web de Makita®, “es una serie de sellos integrados con ingeniería para proveer resistencia contra polvo y agua para mayor duración. Las herramientas equipadas con esta tecnología tienen la ingeniería para durabilidad incrementada y una duración más larga de la herramienta.” («Makita USA», 2018) Este tipo de decisiones podría implementar la empresa en cuestión de contribución al medio ambiente, así surgiría en innovación y colaboración con el planeta a medida que sus trabajadores se beneficien también en un ambiente mejor para su salud.

## **Matriz FODA**

### **Fortalezas**

- ✓ Ser proveedores calificados de empresas reconocidas
- ✓ Tiempo de respuesta inmediato a requerimientos
- ✓ Servicio técnico post venta sin costo
- ✓ Instalaciones propias (Planta y oficina)
- ✓ Personal capacitado para trabajar en obra.
- ✓ Calidad en acabados y durabilidad del producto
- ✓ Compromiso y cumplimiento de obra.
- ✓ Satisfacción del cliente
- ✓ Capacidad instalada
- ✓ Precios justos

### **Oportunidades**

- ✓ Demanda de clientes por calidad en producto final.
- ✓ Desarrollo de la tecnología en maquinaria para procesos

- ✓ Eficiencia en el proceso de entrega e instalación del producto.
- ✓ Atraer a la empresa la mayor cantidad de clientes posibles.
- ✓ Expansión a otras ciudades a nivel nacional.
- ✓ Creación de nuevas urbanizaciones en la urbe.
- ✓ Posible alianza con la Alcaldía de la ciudad.

### **Debilidades**

- ✓ Costos bajos
- ✓ Inversión en maquinarias
- ✓ No se posee Certificación ISO 9001
- ✓ Publicidad
- ✓ Desperdicio de recursos
- ✓ Organización
- ✓ No se cuenta con un Plan Estratégico
- ✓ Mano de obra elevada
- ✓ Utilidad
- ✓ Trabajo en equipo

### **Amenazas**

- ✓ Aumento de precios de la materia prima.
- ✓ La industria de la perfilería se encuentra saturada.
- ✓ Imposición del gobierno con impuestos muy elevados en la importación de perfilería europea.
- ✓ La competencia dispone de capital suficiente para inversión en tecnología e innovación.
- ✓ Adaptación de otras empresas del sello "punto verde".
- ✓ Ausencia de capital humano para desarrollo de procesos.
- ✓ Afectación de rentabilidad por la actual crisis económica.

## **Las 5 Fuerzas de Porter**

“El modelo de Las Cinco Fuerzas de Porter es útil para el análisis del sector industrial cuando se realiza un estudio de mercado y poder determinar los factores que determinan la rentabilidad de un sector industrial y de sus empresas.” (Hitt, Black, & Porter, 2005) Este modelo no solamente incluye el análisis de la competencia, comprende mucho más que el análisis. "Cuando las empresas estudiaban el entorno de la competencia se concentraban con las que sostenían una competencia directa. No obstante, las empresas deben buscar un ámbito más amplio para identificar los competidores potenciales, como los clientes potenciales y las empresas que los atienden". (Hitt et al., 2005)

## **Poder de negociación de los Compradores o Clientes**

El presente plan estratégico desarrollado para la empresa, con una búsqueda de mejora continua en sus servicios generará una mejor perspectiva para nuevos clientes entrantes de manera que nos logre diferenciar de la competencia, teniendo ellos el poder de elegirnos a partir de la gama de características que mejor identifique a la empresa.

Mientras que el sector de la construcción encuentra su punto de partida en nuevos proyectos para continuar creciendo como tal y ampliando su actividad económica en algunos casos, asimismo la competencia entre los elementos que esta industria involucra crece de gran manera ya que entran al mercado con el mismo servicio pero de menor calidad manejándose con bajos costos en los materiales que utiliza para la fabricación de sus productos, creando así una oferta de mayor impacto para convencer a los clientes con un trabajo poco confiable y garantizado, de esta manera logra hacer que el servicio que ha identificado a ALUVIDTEMP S.A. a lo largo de todos estos años, se encarezca. Esto ha venido causando que ALUVIDTEMP S.A. tenga una baja en sus ventas pese a que trabaja con los mejores proveedores por su garantía y calidad que presentan sus productos, lo que sirve de respaldo para entregar a sus clientes un trabajo con excelencia y a su vez la confianza al adquirirlo. ALUVIDTEMP S.A. cuenta con una cartera de clientes potenciales tales como Primax, Tonicorp, Arca Continental y Unilever ya que

es proveedor calificado lo cual permitió formar parte de los contratistas de dichas empresas. Estas empresas poseen la característica de clientes potenciales ya que demandan de nuestro servicio no tan solo para requerimientos nuevos sino para mantenimientos constantes que surgen constantemente o cuentan con nuestro servicio en primera instancia al momento de un requerimiento de emergencia. Además de clientes corporativos, ALUVIDTEMP S.A. tiene clientes directos tales como constructoras para el desarrollo de obras civiles o personas por individual que demandan del servicio en menor proporción.

Al contar con las empresas antes mencionadas como clientes potenciales, no surge problema alguno al tratar de mantener en pie la negociación con aquellas ya que al haber ingresado como proveedores calificados, ha permitido a la empresa mantenerse como contratista fijo desde hace algunos años. Existen clientes como constructoras o clientes individuales, los cuales con algunos se mantiene una relación estrecha por los trabajos previos realizados, garantizando calidad. Mientras que con otros es un poco complicado mantener esa relación luego de haber concluido un contrato ya que muchos de ellos pese a la calidad de nuestro producto entregado, indagan en el mercado en búsqueda de costos más bajos sin importar que su presupuesto esté apto para los precios ofertados por ALUVIDTEMP S.A., esto con el fin de aumentar las ganancias de ellos.

### **Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores**

Existen varios proveedores de aluminio, vidrio y accesorios en general y de todo tipo de calidad en el Ecuador. ALUVIDTEMP S.A. mantiene una fuerte relación con los proveedores que se ha mantenido a lo largo de estos años en el mercado. Comercial Gallardo es uno de los proveedores con los que se tiene un gran volumen de compra constantemente ya que es distribuidor exclusivo de FISA (Fundiciones Industriales S.A.) uno de los mayores exportadores de aluminio en el mundo, de tal manera que deja constancia a la empresa en la calidad de sus perfiles para la fabricación de los productos de la empresa. Al ser clientes constantes, este proveedor nos ofrece ciertos beneficios tales como crédito en compras mayores a mil dólares

y para pagos en efectivo cierto porcentaje de descuento calculado a partir de la cantidad de accesorios que se desglosen en cada factura. TECMATRIZ, importador y fabricante de accesorios en acero, es otro de los proveedores claves de la empresa para la finalización de los productos que se fabrican. Con este proveedor también se mantiene una fuerte relación en términos de gran volumen de compra ya que también garantiza a la empresa calidad en sus productos, además de ofrecer descuentos a partir de un monto alto de compra y crédito del mismo.

### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

En el sector de la construcción hay una alta competencia ya que dentro de las obras civiles existen varios subcontratistas ofreciendo sus servicios y productos para el área respectiva de la obra a la que aplican, en este caso ALUVIDTEMP S.A. compete en el área de instalaciones en aluminio y vidrio con accesorios en acero y desde hace un año con valor agregado a sus servicios, proponiendo acabados de tumbado y diseño de interiores en una sola proforma. Existen más competidores limitándose solo a la perfilería de aluminio y vidrio con bajos costos, algunos manejando su presupuesto de obra con proveedores de calidad media-baja, mientras que otros asimismo pueden ofrecer calidad en sus productos con altos costos. Al existir varios competidores en el mercado manejando sus precios muy bajos, señala una desventaja para la empresa ya que el cliente cree que el mercado de por sí se maneja con bajos costos y habría la posibilidad de presentar una cotización del trabajo con precios más bajos, ahí sucede la elección de la opción con menor precio sin considerar la calidad del producto que se ofrece. Por otra parte al encontrar nuevas oportunidades por parte del gobierno en el sector de la construcción con el fin de crear nuevas fuentes de ingreso para sobrellevar la situación económica del país, existen empresas incursionando en este área importante y complementaria para el sector de la construcción; aumentando el nivel de competencia en el mercado dejando a ALUVIDTEMP S.A. con la tarea de mejorar constantemente sus propuestas. Entre los nuevos competidores entrantes se podrían colocar a los talleres que se han creado los últimos años, algunos con experiencia y otros no. Se los denomina

competencia al ofrecer precios muy bajos por ser nuevos en el mercado y no poder tener la capacidad de trabajar con proveedores de calidad los cuales se manejan con ciertos costos, de esta manera los nuevos competidores entrantes trabajan con materiales más económicos y de menor calidad. Existe una gran cantidad de talleres creados durante los últimos años, entre estos están Equipavid, Taller Alvico.

### **Amenaza de productos sustitutos**

El mercado ha desarrollado una gran cantidad de opciones para ofrecer al cliente al momento de considerar bajar el precio en sus servicios y productos, manejándose con bajos costos. Esto puede ocurrir en la propuesta de un pasamanos de acero a un precio considerable manejando los costos del mercado con productos de calidad; con una alternativa de pasamanos de PVC el cual es un producto de menor costo, con calidad media y un tiempo de vida útil menor. En términos de vidrio, hoy en día hay una gran variedad y de todo tipo de calidad; existen los vidrios monolíticos que son sencillos, mientras que los vidrios laminados y templados son de excelente calidad debido a su gran resistencia y composición; y así un sin número de opciones a elegir. La perfilería de aluminio y demás accesorios en general, se encuentran en constante competencia en términos de calidad ya que el mercado ha abierto sus puertas a la importación de los mismos mientras que otros son fabricados dentro del país; con referencia a los perfiles, existen los perfiles europeos o de procedencia china que son los más comunes con poca durabilidad. Para la elaboración de las estructuras o productos, la empresa considera todas estas opciones al momento de preparar una cotización de acuerdo a los requerimientos del cliente; se presentan alternativas con todos los detalles antes mencionados y a su vez indicando el precio respectivo de cada alternativa. La existencia de materiales de menor calidad, por ende con bajos precios, permite que el cliente tenga la facilidad escoja esa opción y consecutivamente dejando poca ganancia a la empresa ya que pese a los costos bajos que se manejarían, no se quita el hecho de la inversión en mano de obra.

## Rivalidad entre los competidores

Dentro de los principales competidores encontramos a:

**LIFE SPACE**, es una empresa también dedicada a la fabricación de estructuras de aluminio y vidrio para obras civiles de todo tipo y diseños arquitectónicos. Al ofrecer exactamente los mismos servicios e incursionar en el mismo mercado, es una competencia directa.

**DIALVI**, es una empresa dedicada a la comercialización de vidrios para la construcción de edificios, centros comerciales, residencias. Se puede considerar una competencia directa ya que a pesar de que solo distribuye e instale vidrios para este tipo de obras, también incursiona en la decoración de ambientes como ALUVIDTEMP S.A. lo hace al ofrecer diseños en cabinas de baño, espejos y más.

**METALUM**, es una empresa que ofrece soluciones en aluminio y vidrio para obras y demás proyectos de construcción, asimismo como el diseño y adecuación de ambientes dentro de lo mismo como, ventanería, pasamanos, divisiones, etc. También es una competencia directa al ofrecer los mismos servicios y productos.

A pesar de estos, algunos de nuestros competidores, ALUVIDTEMP S.A. se distingue por la garantía en la calidad de sus productos y servicios a lo largo de estos años. Una de las principales características que permita llevar ventaja entre la competencia del mercado, es la confianza que la empresa ha ganado durante los últimos años al ser contratistas por parte de empresas importantes; por brindar un servicio de calidad y buen cumplimiento con todas las políticas al ingresar y mantenerse como proveedores. Algunos de los puntos clave que distingue a ALUVIDTEMP S.A. son; la garantía de hasta por 1 año a partir de la culminación del trabajo, las facilidades de pago que se acuerdan con el contratante, es decir ALUVIDTEMP S.A. para clientes nuevos ofrece la facilidad de pago del 35% de abono previo a la ejecución de la obra y 65% una vez finalizada, cuando para sus clientes fijos ya está establecido 50% antes de la obra y 50% al entregar la obra.

## **CAPÍTULO II**

### **DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA**

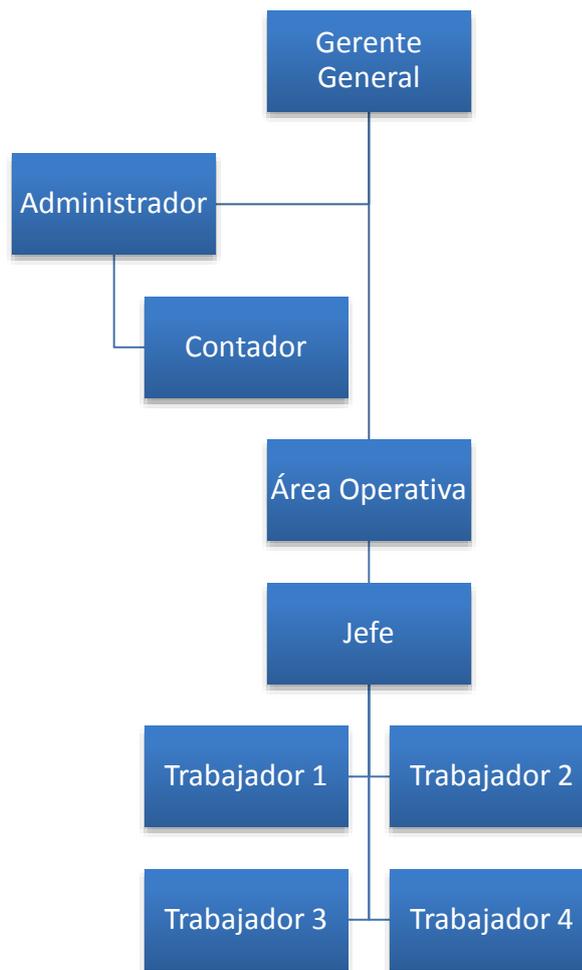
#### **2.1 Misión**

Buscar eficiencia en el proceso y calidad en el resultado de los proyectos civiles para un óptimo desarrollo de la actividad de la empresa, llegando así a forjar una relación estrecha con clientes corporativos y de consumo masivo, comprometidos a brindar un servicio con excelencia garantizada.

#### **2.2 Visión**

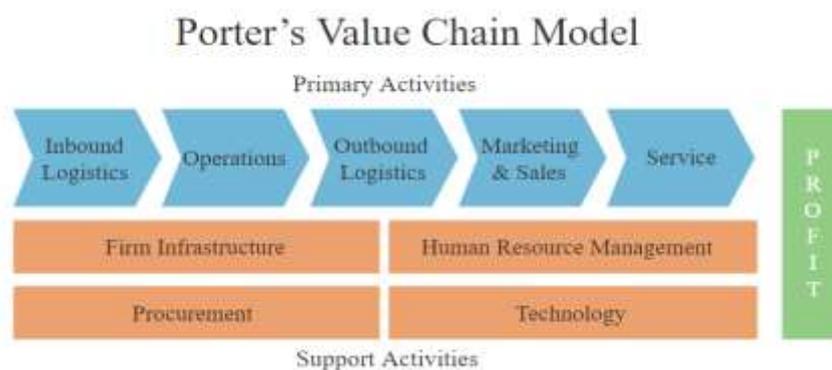
Liderar el mercado siendo reconocidos como uno de los mejores proveedores en la línea de aluminio vidrio a nivel nacional y con la diversificación de nuestros servicios o productos y aumentar la productividad de la empresa, así como también generar nuevas fuentes de trabajo.

## 2.3 Estructura Organizacional



**Figura 4** Organigrama de la empresa  
Elaborado por: Las autoras.

## 2.4 Análisis e identificación de las actividades primarias del negocio (Cadena de Valor)



**Figura 5** Cadena de Valor según Michael Porter  
(Strategic Management Insight, 2013)

## **Infraestructura de la empresa**

ALUVIDTEMP S.A. cuenta con terreno propio facilitando las instalaciones respectivas para la elaboración de las estructuras de aluminio y vidrio y demás productos. Para la ejecución administrativa, en el mismo terreno están asignadas 2 oficinas que cuentan con la tecnología necesaria para el desarrollo de las actividades y proyectos. También existe una bodega para el stock de materiales a utilizar.

## **Administración de Recursos Humanos**

La empresa brinda a sus trabajadores constantes capacitaciones tanto en términos de seguridad industrial como en innovaciones para actualización de conocimiento y mejora continua en el desarrollo de sus obras. En ocasiones dependiendo de la obra, se contrata trabajadores por tiempo parcial cumpliendo con políticas salariales y prestaciones según la ley.

## **Desarrollo Tecnológico**

ALUVIDTEMP S.A. en el área administrativa cuenta con programas respectivos para la correcta y fácil ejecución de sus actividades tanto aplicaciones y softwares que permite a la empresa a ser más organizada, desde el área contable hasta el control de jornadas de los trabajadores. En el área de proyectos una de las aplicaciones más usada para el diseño arquitectónico es Autocad que facilita el bosquejo de los trabajos a realizar en función a los requerimientos del cliente y ciertos puntos técnicos a considerar. Mientras que en el área operativa, los trabajadores de planta cuentan con maquinarias y elementos necesarios para el ensamblaje de los productos.

## **Abastecimiento o adquisición**

La empresa busca mantener relaciones estrechas con sus proveedores para poder obtener costos más bajos en el abastecimiento de la materia prima a utilizar.

## **Logística Interna**

- ✓ Registro de los requisitos otorgados por clientes corporativos y de consumo masivo.
- ✓ Control de inventario de los materiales en stock.
- ✓ Revisión de maletines de trabajo con los elementos completos para el traslado a obra.
- ✓ Abastecimiento de material correspondiente a la obra.
- ✓ Contacto con proveedores para petición de materiales respectivos.
- ✓ Manejo y cuadro de presupuesto de acuerdo a la obra.
- ✓ Almacenamiento de nuevos materiales.
- ✓ Recepción y detalle de los accesorios y demás materiales que ingresan por primera vez o renovación de stock.
- ✓ Revisión de los implementos de seguridad asignado a cada trabajador para el ingreso a obra.

## **Operaciones**

Los trabajadores se enfocan en una excelente fabricación y ensamblaje del producto que garantice un buen acabado y calidad. El personal a cargo (jefe de operaciones) se preocupa tanto del orden y aseo del lugar de trabajo como del acabado del producto final. También está a cargo de que los materiales necesarios estén a su alcance para el buen desempeño durante la fabricación del producto.

## **Logística Externa**

- ✓ Evaluación del producto días previos a la instalación o entrega.
- ✓ Corrección de fallas y asesoramiento para mejoras futuras.
- ✓ Revisión del producto final antes de ser instalado o entregado.
- ✓ Cumplimiento de los requerimientos exigidos.

## **Marketing**

ALUVIDTEMP S.A. por el momento maneja su publicidad solamente a través de la página web, mostrando sus productos y servicios. En esta página el cliente tiene acceso a solicitar cotización de lo que necesite y el pedido llega automáticamente al correo. Se indican todas las especificaciones de lo

requerido y se aplican descuentos o facilidades de pago al ser clientes nuevos. Esta página va dirigida más para los clientes de consumo masivo ya que para clientes corporativos se tiene estructurado un catálogo de presentación con la historia, trayectoria, experiencia que tiene la empresa así también como los productos y servicios que ofrece.

## **Servicio**

- ✓ Suministro e instalación de estructuras de aluminio y vidrio.
- ✓ Asesoría en diseño de interiores en base al aluminio y vidrio.
- ✓ Mantenimiento inmediato de un producto previamente suministrado bajo la garantía respectiva.

## **Descripción y detalle del producto**

**Vidrio laminado:** Este es un material principalmente usado en el sector de la construcción, y la manera de obtenerlo es por medio de la unión de una película de butiral de polivinilo (PVB), que es un componente de adherencia y transparencia, en medio dos hojas de vidrio. Este tipo de vidrio comprime las frecuencias de sonidos y los rayos ultravioleta casi en un 100%. Conocido también como vidrio de seguridad, brinda varios beneficios como medio de protección, en caso de accidentes, ya que, los residuos se atrapan por la película de PVB, además de seguridad en intentos de asaltos. (Covinhar Cia. Ltda., 2017)

**Vidrio blindado:** O como su otro nombre lo indica, vidrio antibala, es un tipo de cristal formado por diferentes capas de distintos materiales combinados entre sí, dando como resultado un material denso con aproximadamente desde 22 mm hasta 50 mm de espesor, capaz de resistir el impacto de un proyectil. Como en el laminado, de la misma manera, el butiral de polivinilo es usado en este tipo de vidrio al momento de unir la totalidad de sus capas. Sirve de protección para las personas por la retención de sus fragmentos dentro de las películas, pero el que sea capaz de resistir el impacto de un proyectil no significa que no se pueda romper, ya que, podría sufrir algún otro

tipo de alteración que llegue a fracturarlo; esto dependerá también del volumen de blindaje deseado. (Global Armor, 2016)

**Vidrio templado:** Este tipo de vidrio es el resultado de un proceso que puede ser químico o térmico. El templado químico se basa en sumergir el vidrio en un baño de sales con una temperatura de más de 400°C y con alta concentración de iones de potasio para que posteriormente estos se cambien por los iones contenidos en las sales; mientras que el templado térmico, se basa en recalentar los vidrios a una temperatura de 700°C aproximadamente, para luego rápidamente pasar a enfriarlos con aire soplado para que las superficies se contraigan y así aumentar su resistencia. (Homify, 2018)

**Baranda o barandilla:** Este elemento de seguridad sirve como una leve protección y apoyo para escaleras, puentes, balcones, etc., pero esto no protege una caída de altura. Se compone de materiales fuertes y resistentes con una altura a partir de los 90 cm. desde el piso siguiendo el perímetro de la estructura. (Construmática, s. f.)

**Escaleras:** Las escaleras pueden ser manufacturadas con distintos materiales, alturas, anchuras, etc. Para que una escalera sea segura es muy importante la altura del escalón y que se sienta cómoda para todas las personas que la utilicen. Por lo general, el ancho del escalón de una escalera es de 25 cm, pero para que sea un poco más cómoda se lo puede ampliar hasta los 30 cm. Hay que recordar también que no solo lo ancho es importante sino lo alto del peldaño, mientras más altos sean, más complejo será poder subirlas, por eso debemos escoger un tamaño adecuado y agradable. (Arquitectura Ideal, 2016)

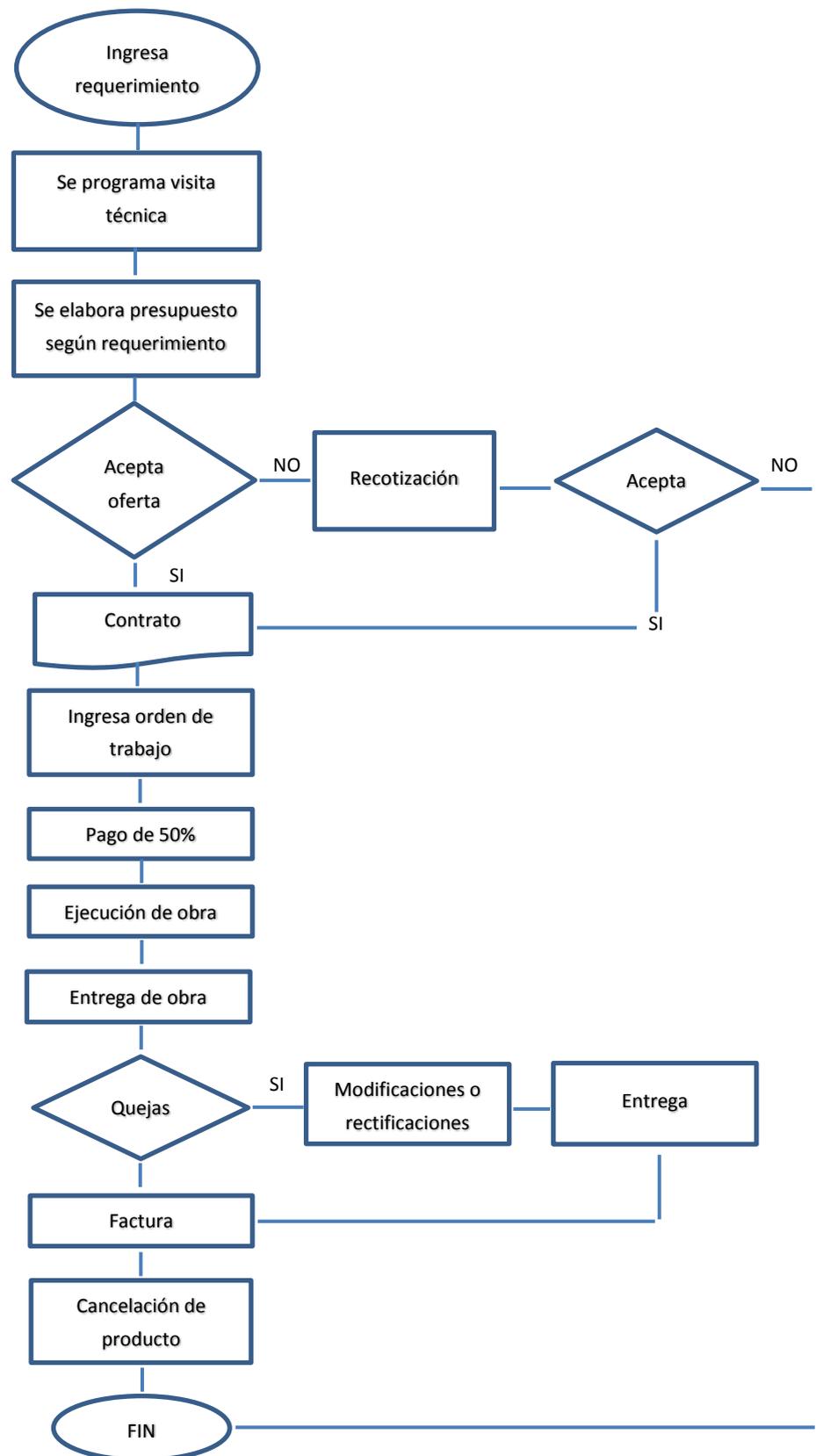
**Louver:** Un Louver es un conjunto de compendios que se pueden ajustar fácilmente, por lo regular compendios paralelos que permiten o limitan el flujo de agua, aire, sonido, etc. Existen varios tipos de louvers dependiendo de la forma de su utilización, tales como, louvers acústicos, louvers de ventilación, louvers de sombra y louvers de desfogue. (NAMM, 2015)

**Pisos flotantes:** Generalmente se los define así porque no están hechos de madera maciza sino de materiales más económicos como la melamina, o comúnmente conocida “plástico”. Estos pisos no presentan un espesor muy prominente, miden de 6 a 9 mm. Este piso también es utilizado para rastreles o bastidores, mismos que no del todo se encuentran separados del suelo pero sí una gran parte. (Alberto Plastificados, 2016)

**Puertas y ventanería en PVC:** El policloruro de vinilo, más conocido como PVC, es una composición de elementos químicos como carbono, cloro e hidrogeno. (ASOVEN, 2018) indica que los componentes del PVC provienen del petróleo bruto (43%) y de la sal (57%). Este plástico es el que menos dependencia tiene del petróleo, y se lo obtiene por polimerización del cloruro de vinilo, fabricación que se efectúa del etileno y cloro. Este material es utilizado como alternativa de perfil al momento de diseñar ventanería o puertas, es una gran opción ya que su ventaja es la durabilidad y versatilidad. Los clientes buscan este tipo de material en sus diseños porque al ser un material ligero, refleja elegancia. Sus precios en el mercado varían y no todos ofrecen buena calidad debido a que existen réplicas de este material.

**Puertas y ventanería europea:** “Este innovador sistema de ventanería europea importada reúne los más exigentes requisitos de funcionabilidad, durabilidad y estética por el excelente acabado de sus elementos, completa y garantizada impermeabilidad al aire, agua y otros elementos externos, incluyendo control de ruido” (ALCRISTAL C.A., 2016). El perfil europeo refleja elegancia en el acabado de obras en ventanería y puertas de todo tipo; plegables, corredizas, abatibles. Es apto para cualquier espesor de vidrio que se desee utilizar. Por lo general es usado para ser instalado en fachadas de residencias, frentes comerciales y edificios; así también como para interiores.

## 2.5 Proceso de prestación de servicios (Flujograma)



**Figura 6** Proceso de prestación de servicios  
Elaborado por: Las autoras.

## 2.6 Determinación de la capacidad instalada del negocio

La empresa elabora sus órdenes de producción en base a los pedidos de obras o clientes en general, cuenta con una capacidad para elaborar 10 ventanales grandes diarios y unos 20 ventanales pequeños. Con la siguiente formula se sacará la capacidad instalada de la empresa ALUVIDTEMP S.A.

(Unidades producidas por horas x por horas trabajadas x días trabajados en la semana)

Sabiendo que se puede producir cerca de 30 ventanales entre pequeños y grandes se estima que en una jornada laboral de 8 horas se puede deducir que cerca de 3,75 ventanales pueden producir por hora.

$$(3,75 \times 8 \times 5) = 150 \text{ unidades semanales} \times 4 \text{ semanas del mes} = 600$$

Para definir la capacidad instalada para cada producto se muestra la siguiente información:

Tabla 1  
*Capacidad instalada de 2018*

<b>Capacidad instalada</b>	<b>2018</b>
<b>Ventana Corrediza</b>	264
<b>Puerta Corrediza</b>	480
<b>Ventana Abatible</b>	144
<b>Puerta Abatible</b>	180
<b>Vidrio Fijo en Aluminio</b>	180
<b>Puertas y ventanas europeas</b>	432
<b>Puerta Abatible en vidrio templado</b>	96
<b>Mampara de Vidrio templado</b>	1.620
<b>CAPACIDAD INSTALADA EMPRESA</b>	3.396

Elaborado por: Las autoras.

Tabla 2  
Ocupación de la capacidad instalada

<b>PRODUCTOS</b>	<b>CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN</b>	<b>ACEPTACIÓN DE MERCADO</b>	<b>PROYECCIÓN AÑO 1</b>	<b>2018</b>
Ventana Corrediza	100%	80%	60%	158
Puerta Corrediza	100%	80%	60%	288
Ventana Abatible	100%	80%	60%	86
Puerta Abatible	100%	80%	60%	108
Vidrio Fijo en Aluminio	100%	80%	60%	108
Puertas y ventanas europeas	100%	80%	60%	259
Puerta Abatible en vidrio templado	100%	80%	60%	58
Mampara de Vidrio templado	100%	80%	60%	972
<b>MONTOS PROYECTADOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>533</b>

Elaborado por: Las autoras.

En la tabla anterior se muestra la capacidad instalada para el año 2018, en el que se indican dos aspectos. Primero, que la empresa ALUVIDTEMP S.A. muestra una aceptación del 80% en el mercado ecuatoriano, es decir, que de su 100% de producción la empresa podrá vender un 80% como cantidad máxima de acuerdo a su aceptación. Segundo, se muestra un valor de 60% que es el porcentaje utilizada de su capacidad de producción.

Tabla 3  
 Capacidad instalada de ALUVIDTEMP S.A.

<b>CAPACIDAD INSTALADA DE PRODUCTO / EMPRESA</b>					
Producto	2019	2020	2021	2022	2023
Ventana Corrediza	324	783	1243	1706	2.72
Puerta Corrediza	540	999	1459	1922	2388
Ventana Abatible	204	663	1123	1586	2052
Puerta Abatible	240	699	1159	1622	2088
Vidrio Fijo en Aluminio	240	699	1159	1622	2088
Puertas y ventanas europeas	492	951	1411	1874	2340
Puerta Abatible en vidrio templado	156	615	1075	1538	2004
Mampara de Vidrio templado	1680	2139	2599	3062	3528
<b>CAPACIDAD INSTALADA EMPRESA</b>	<b>3876</b>	<b>7548</b>	<b>11228</b>	<b>14932</b>	<b>18660</b>

Elaborado por: Las autoras.

En los datos anteriores se muestra que la empresa ALUVIDTEMP S.A. es capaz de producir 3876 unidades al año, sabiendo esto se plantea cuanto de esta esta cantidad se ocupa o se vende, por lo que la empresa estima un 60% en proyecciones de ventas de su máxima capacidad. Para una mejor comprensión estos datos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 4  
 Ocupación de la Capacidad Instalada

PRODUCTOS	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	ACEPTACIÓN DE MERCADO	PROYECCIÓN AÑO 1	2019	2020	2021	2022	2023
Ventana Corrediza	100%	80%	60%	194	198	202	206	210
Puerta Corrediza	100%	80%	60%	324	330	337	344	351

Ventana Abatible	100%	80%	60%	122	125	127	130	132
Puerta Abatible	100%	80%	60%	144	147	150	153	156
Vidrio Fijo en Aluminio	100%	80%	60%	144	147	150	153	156
Puertas y ventanas europeas	100%	80%	60%	295	301	307	313	320
Puerta Abatible en vidrio templado	100%	80%	60%	94	95	97	99	101
Mampara de Vidrio templado	100%	80%	60%	1008	1028	1049	1070	1091
<b>MONTOS PROYECTADOS DE PRODUCCIÓN</b>				<b>2.326</b>	<b>2.372</b>	<b>2.420</b>	<b>2.468</b>	<b>2.517</b>

Elaborado por: Las autoras.

En cuanto a la ocupación de la empresa se mantiene, es decir, que el porcentaje de la capacidad máxima se mantiene en 60%, puesto que los incremento que afecta el aumento va directamente a las ventas.

## 2.7 Costos y características de la inversión

### Inversión

Para la inversión se efectuará un préstamo a BanEcuador con las siguientes condiciones:

Tabla 5  
*Financiamiento del 30% del proyecto*

<b>CONDICIONES DEL PRÉSTAMO</b>	
CAPITAL	\$25371,09
TASA DE INTERÉS	9,76%
NÚMERO DE PAGOS	36
FECHA DE PRÉSTAMO	01/2019
CUOTA MENSUAL	\$847,95
INTERESES DEL PRÉSTAMO	\$5170,80

**Elaborado por:** Las autoras.

Esta entidad brinda prestamos con tasas de 9,76% para los emprendedores para valores de \$500 hasta 50000 con 36 cuotas, para este proyecto el préstamo se presenta una condición de préstamos de \$25371,09

Esto abarcará los siguientes:

- ✓ Materia prima para los primeros 3 meses.
- ✓ Gastos en servicios básicos y sueldo para los primeros 3 meses.
- ✓ Inversión en temas de marketing.

## Equipos de computación y comunicación

Para este proyecto se invertirá en marketing digital o comercio electrónico para lograr una mejor promoción de los productos, servicios y beneficios que ofrece la empresa ALUVIDTEMP S.A., con esto se espera un incremento en ventas al llegar a más clientes.

Tabla 6  
*Inversión del proyecto*

<b>Equipos de computación</b>			
<b>Equipos de computación</b>	\$350	1	\$350
<b>Escritorio</b>	\$70	1	\$70
<b>Sillas de oficina</b>	\$30	1	\$30
<b>Impresora</b>	\$199	1	\$210
<b>Total</b>			\$660
<b>Inversión en Marketing digital</b>			
<b>Diseño de página web</b>	\$1140	1	\$1140
<b>Dominio</b>	\$15	1	\$15
<b>Promoción Facebook</b>	\$250	1	\$250
<b>Promoción Instagram</b>	\$250	1	\$250
<b>TOTAL</b>			<b>\$1655</b>

Elaborado por: Las autoras.

En la tabla anterior se menciona lo que se debe invertir para la inclusión del departamento de marketing. Como se menciona en el marco teórico invertir en marketing en redes sociales ayuda al incremento en ventas, el periódico El Financiero de México informo que las empresas mexicanas tuvieron aumento de 60% en sus ventas. Por esto se plantea este medio como un canal de comunicación directa a clientes

## 2.8 Útiles de oficina

Abarcará los elementos complementarios para el nuevo departamento de marketing y que estos efectúen sus actividades con normalidad como plumas, carpetas, papel para impresión, entre otros.

Tabla 7  
*Útiles de Oficina*

<b>Activos</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Total</b>
<b>Plumas</b>	5	\$0,30	\$1,50
<b>Carpetas</b>	5	\$0,40	\$2,00
<b>Folders</b>	2	\$1,00	\$2,00
<b>Papel A4</b>	2	\$2,50	\$5,00
	<b>Total</b>		<b>\$5,50</b>

Elaborado por: Las autoras.

## CAPÍTULO III

### PROPUESTA DE MEJORA

#### 3.1 Segmentación de clientes

La empresa ALUVIDTEMP S.A. enfoca su mercado a personas que necesiten realizar mejoras en su casa o construcciones, en los que se necesite diseño de ventanales o puertas con acabados de aluminio y vidrio. A continuación, se muestra la segmentación del mercado de la empresa en mención:

Tabla 8  
*Segmento de mercado ALUVIDTEMP S.A.*

<b>Segmentación de mercado</b>	
<b>Región</b>	Costa
<b>Ciudad</b>	Guayaquil
<b>Zona</b>	Urbana-Rural
<b>Ingresos</b>	De 400 para arriba
<b>Edad</b>	Mayores de 18 años
<b>Genero</b>	Masculino y Femenino
<b>Clase social</b>	Media baja, media alta y alta
<b>Profesión específica</b>	De preferencia arquitectos u obreros

Elaborado por: Las autoras.

Aunque los principales clientes provienen de las construcciones de casas este negocio no necesariamente va enfocado a los arquitectos u obreros ya que pueden ser contratado por personas particulares que requieran renovar sus ventanas o puertas del hogar, incluso de sus negocios o locales.

En cuanto a la clase social se considera a las personas medias bajas por que los precios que ofrece ALUVIDTEMP S.A. son diversos, es decir que

dependen del material y las medidas del producto que requiera el cliente para establecer un precio.

Conociendo esto se podrá dirigir o enfocar estrategias para grupo específico de mercado, por ejemplo, al conocer que los principales clientes serán los arquitectos se entiende que estos van a requerir más de una unidad de productos por lo que se puede ofrecer precios al por mayor con beneficios. También conociendo las características del segmento se podrá efectuara un marketing acorde a estas, como sería la implementación de marketing directo informando por correo de las promociones que se ofrecen al cliente.

### **3.2 Planificación de estrategias a largo plazo**

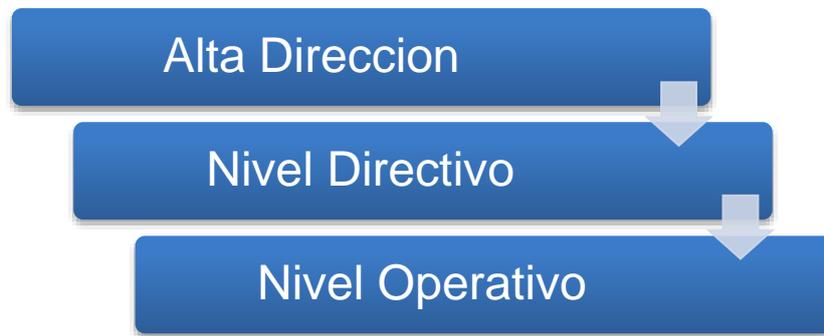
Las planificaciones de largo plazo centrar sus estrategias en el ambiente externo, concretamente en los clientes finales puesto que son ellos quienes reciben el producto y las estrategias van enfocadas en buscar un impacto positivo en ellos.

Conociendo que la empresa ALUVIDTEMP S.A. no cuenta con servicios de postventa, se plantea añadir este servicio como una fuente para fidelizar a los clientes. Para el desarrollo de vínculos a largo plazo con el cliente es necesario crear servicio postventa, para brindar una mejor asesoría a quien se beneficia del producto final. Por eso, se proyectan las siguientes estrategias:

- ✓ Se brindará asesoría sobre las características y productos más adecuados a los requerimientos del cliente.
- ✓ A clientes ya reconocidos se les ofrecerá descuentos en fechas festivas.
- ✓ Se brindará precios especiales a mayores unidades en la orden de compra.
- ✓ Se receptorán consultas, sugerencias y quejas para ser resueltas a la brevedad.

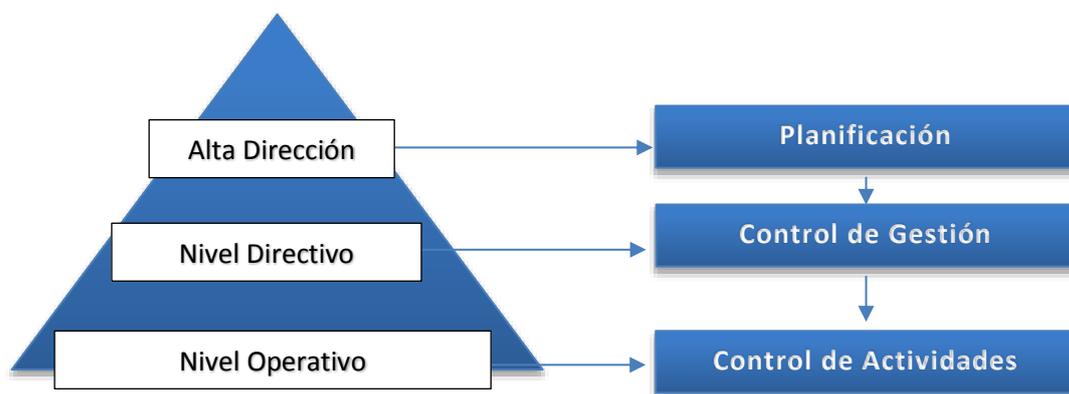
Estrategias como descuentos o precios especiales son consideradas para el corto plazo, sin embargo, en el presente proyecto se plantea estas para fidelización de clientes dándole mayores beneficios que hagan formar

lazos al largo plazo. También como se nombra en la información anterior estas estrategias de descuentos van enfocadas a clientes habituales de la empresa.



**Figura 7** Niveles para la planificación a largo plazo  
**Elaborado por:** Las autoras.

La alta dirección de la empresa ALUVIDTEMP S.A. estará a cargo del dueño de la empresa, este se encargará de planificar las estrategias que usará la empresa, mientras que el nivel directivo conformado por el jefe del departamento de recursos humanos se encargará de controlar la gestión para llevar de manera óptima la planificación. Por último, está el nivel operativo controlare las actividades que conforman el proceso de elaboración de ventas, puertas y demás productos de vidrio o aluminio.



**Figura 8** Niveles gerenciales y obligaciones  
**Elaborado por:** Las autoras.

### 3.3 Estrategias Corporativas

Las estrategias corporativas son el enfoque que tendrá ALUVIDTEMP S.A para la correcta utilización de los recursos con los que dispone. Estas permitirán a la empresa ALUVIDTEMP S.A. maximizar su valor en las diferentes cadenas de sus procesos como comercialización mediante estipulación se estrategias en las 4C, optimizando las distintas unidades de negocios para generar más rentabilidad, por lo que es más convenientes que las estrategias empresariales que solo se enfocan en un modelo de negocio.

#### 3.3.1 Marketing Mix

##### 3.3.1.1 Consumidor satisfecho

La empresa brindará a sus clientes precios más bajos a mayor cantidad, manteniendo la misma calidad de sus productos y buscando así beneficiarse de una economía a escala. Además de esto, brinda a sus clientes diversificación de productos puesto que no solo se enfoca en la elaboración de ventanas, sino que también se ofrece la elaboración de puertas y escaleras.

Además de esto se analiza la implementación de sitios web para aumentar la promoción y estar más comunicado con el cliente, tomar pedidos, brindar información y dar una mejor logística en general.



**Figura 9** Servicios a ofrecer  
Elaborado por: Las autoras.

En la figura anterior se muestran los servicios y productos que se brindaran a los clientes para mantener satisfecho al cliente final, por ejemplo, la capacitación y obtención del certificado de calidad dará mayor credibilidad, el servicio de transporte le ayudara al cliente ahorra tiempo en búsqueda de este servicio, además la atención de cliente posterior a la venta mostrara el interés que tiene la empresa sobre sus consumidores finales.

### **3.3.1.2 Costo a satisfacer**

En temas de precios la empresa ALUVIDTEMP S.A. se enfoca es la idea de establecer precios en base a dos consideraciones, la primera es el precio de la competencia y la segunda son los costos incurridos. Con esto se indica que la estrategia que se usa es fijar precio en base a la competencia. Este método de estipulación de precios permite analizar el valor final de un producto mediante 4 parámetros:

1. Precios por debajo de la competencia
2. Precios por encima de la competencia
3. Precios iguales a la competencia
4. Precios según el margen de ganancia que se espera.

Las teorías de la ventaja competitiva es la que se enfoca a la idea que se desea implementar en la empresa ALUVIDTEMP S.A., puesto que este busca lograr la diferenciación de costos mediante el estudio e implementación de economías de escala. El presente trabajo hace énfasis en este punto porque el control de los costos es la forma más eficaz para proyectar precios competitivos.

De los ítems o posibilidades mencionados anteriormente lo ideal sería estipular precio por debajo de la competencia, pero para esto se necesita evaluar los costos y estipular un margen de utilidad, por lo general la empresa estipula un 25% de ganancias por producto.

Otra opción sería igualar los precios de la competencia, pero para esto se debe analizar si en verdad se produce la ganancia necesaria para asumir esos precios.

Para la implementación de la economía a escala es necesario que la empresa ALUVIDTEMP S.A. negocie con sus proveedores y proponga un descuento al adquirir más materia prima, con esto se formulara nuevos precios de los materiales terminados buscando tener más poder de negociación con los clientes al ofrecerles la misma calidad y bajos precios.

Esto se puede visualizar en la siguiente tabla:

Tabla 9  
*Precios antes y después de implementar economía a escala*

<b>Productos</b>	<b>Precio 2018</b>	<b>Precios con descuento</b>
Ventana Corrediza	\$113,02	\$86,84
Puerta Corrediza	\$35,79	\$17,33
Ventana Abatible	\$113,02	\$86,84
Puerta Abatible	\$421,95	\$364,88
Vidrio fijo en aluminio	\$113,02	\$86,88
Puertas y ventanas europeas	\$69,70	\$47,84
Puerta abatible en vidrio templado	\$1280,88	\$1137,91
Mampara de vidrio templado	\$37,67	\$19,02

Elaborado por: Las autoras.

Como se puede visualizar en la información anterior se obtuvo rebaja para algunos precios finales, pero en la elaboración de barandas, pisos flotantes y escaleras no se consiguió esta reducción por su complejidad de elaboración se requiere más material de aluminio y vidrio además del acero para formar estas estructuras.

También se plantea la idea de estipular 3 tipos de precios y no solo enfocarse en vender a los arquitectos o albañiles. Estos datos se muestran a continuación:

Tabla 10  
 Lista de precios para clientes

LISTA DE PRECIOS EN EL CANAL	MAYORISTA / DISTRIBUIDOR	MINORISTA	CONSUMIDOR FINAL PVP
		0%	20%
Ventana Corrediza	86,84	86,84	108,55
Puerta Corrediza	17,33	17,33	21,66
Ventana Abatible	86,84	86,84	108,55
Puerta Abatible	364,88	364,88	456,10
Vidrio Fijo en Aluminio	86,84	86,84	108,55
Puertas y ventanas europeas	47,84	47,84	59,80
Puerta Abatible en vidrio templado	1.137,91	1.137,91	1.422,39
Mampara de Vidrio templado	19,02	19,02	23,77

Elaborado por: Las autoras.

Para los clientes que adquieran productos al por mayor se ofrecerá un valor más cómodo y para los particulares que requieran unidades de cualquiera de los productos que se ofrece se presentara precios un poco más elevado como se ven en la figura anterior. El incremento será de un 20% con la finalidad de que no se asocie a un producto de precio bajo con mala calidad y que se demuestre lo conveniente que es comprar al por mayor.

### 3.3.1.3 Comodidad del cliente

Para una fluidez en la comunicación se gestionará el manejo de redes sociales y una página web permitirá al cliente, para contactar con la empresa ALUVIDTEMP S.A. desde cualquier smartphone o tablet e incluso desde una computadora sin necesidad de ir hasta el local, permitiendo realizar cotizaciones y envíos desde la comodidad de su casa u oficina de trabajo.

Además de esto podrá pedir envíos indicando la dirección del sitio en el que se debe entregar los productos lo cual tendrá un valor adicional dependiendo de la lejanía.

### **3.3.1.4 Comunicación**

Para ser reconocidos en todo Guayaquil como la marca líder en elaboración de estructura de aluminio y vidrio con acero inoxidable, se busca hacer promociones por medios masivos como Facebook e Instagram.

Entre las actividades a emplear se nombran:

- ✓ Marketing directo por medio de redes sociales.
- ✓ Entrega de volantes.
- ✓ Participaciones en ferias o casas abiertas.

### **Marketing digital**

El marketing digital es la evolución del reconocido marketing directo donde, se busca mediante el uso de medios de comunicación como correo electrónico, redes sociales o teléfono interactuar con el cliente. Con esto la empresa ALUVIDTEMP S.A. conseguirá mayor reconocimiento puesto que las redes sociales son el medio más usado actualmente para comunicarse, así que al ingresar a estas aplicaciones y mediante un pago por parte de la empresa a Facebook los clientes potenciales podrán observar los productos que se ofrecen.

## **3.4 Estrategias funcionales**

### **Estrategias empresariales**

- ✓ Ofrecer servicios a un menor precio de la competencia manteniendo la misma calidad.
- ✓ Conseguir financiamiento para invertir en capacitación e innovación.
- ✓ Hacer evaluaciones mensuales de ventas para alcanzar objetivos.
- ✓ Establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo.

### **Estrategia de Recursos Humanos**

- ✓ Capacitar a personal operativo para elaboración de buenos productos.
- ✓ Motivar a empleados por medios de incentivos como trabajador de mes o beneficios en los productos que se elaboran, como descuentos para empleados.

- ✓ Hacer evaluaciones bimestrales de desempeño con el fin de mantener un trabajo óptimo.

### **Estrategias de compras**

- ✓ Establecer un stock mínimo para que la producción no se paralice por imprevistos o tardanza por parte de proveedores.
- ✓ Comparar mayor cantidad de materia prima siempre y cuando el proveedor ofrezca un precio más bajo.
- ✓ Evaluar a los posibles proveedores de mercado para seleccionar al que brinde una buena combinación de calidad y precio.

### **Estrategias de financiación**

- ✓ Para conseguir fondos para la inversión en temas del departamento de marketing y diseño de páginas web, se buscará optar por un préstamo a BanEcuador por sus facilidades de pagos a 36 meses en préstamos de \$500 a \$ 50000.
- ✓ Los ahorros que se puede obtener por efecto de una economía a escala pueden generar los réditos necesarios para ser invertidos en innovación, capacitación y tecnología.

### **3.5 Estrategia de alta diferenciación**

Como estrategias de diferenciación, existen varias opciones, tales como costos, segmento o diversificación. La empresa ALUVIDTEMP S.A. usará una diferenciación basada en costos, es decir se venderá el producto con un precio al cliente mucho más bajo que el de la competencia.

### **Estrategias de liderazgo en costos**

Al aplicar una economía a escala la empresa buscara ser el productor de productos elaborado a base de PVC, aluminio y vidrios con los costos más bajos en la ciudad de Guayaquil con el fin de atraer a una mayor cantidad de clientes y ofrecer a los arquitectos un precio más bajo para sus obras al adquirir más unidades de ventanas, puertas, escaleras, entre otros productos que se ofrecen.

Tabla 11

*Costos en los que incurre la empresa*

<b>Costos Unitarios / Años</b>	<b>2018</b>
Ventana Corrediza	47,47
Puerta Corrediza	15,03
Ventana Abatible	47,47
Puerta Abatible	177,22
Vidrio Fijo en Aluminio	47,47
Puertas y ventanas europeas	29,27
Puerta Abatible en vidrio templado	537,97
Mampara de Vidrio templado	15,82

Elaborado por: Las autoras.

En la figura anterior brindada por la empresa ALUVIDTEMP S.A., se observan los costos se ve lo que cuesta elaborar sus productos, conociendo esto se procederá a efectuar o negociar con los proveedores para buscar mejores precios que la competencia.

Tabla 12

*Costos de proyectados para producir*

<b>Costos Unitarios / Años</b>	<b>2018</b>
Ventana Corrediza	36,47
Puerta Corrediza	7,28
Ventana Abatible	36,47
Puerta Abatible	153,25
Vidrio Fijo en Aluminio	36,47
Puertas y ventanas europeas	20,09

Puerta Abatible en vidrio templado	477,92
Mampara de Vidrio templado	7,99

Elaborado por: Las autoras.

Se puede observar en la información anterior como se consiguió reducir en valores para la reducción de materias primas al incrementar la compra en 3 unidades más para cada producto en lo concerniente a la adquisición de aluminio se plantea un descuento de 10% en unidades de policarbonato. Para realizar esto es necesario plantear un sistema de control de inventario. Por lo que se presenta la siguiente estructura. También se le descuenta el valor de \$6,25 por pulir cada perfil de aluminio lo que hace que los costos disminuyan.

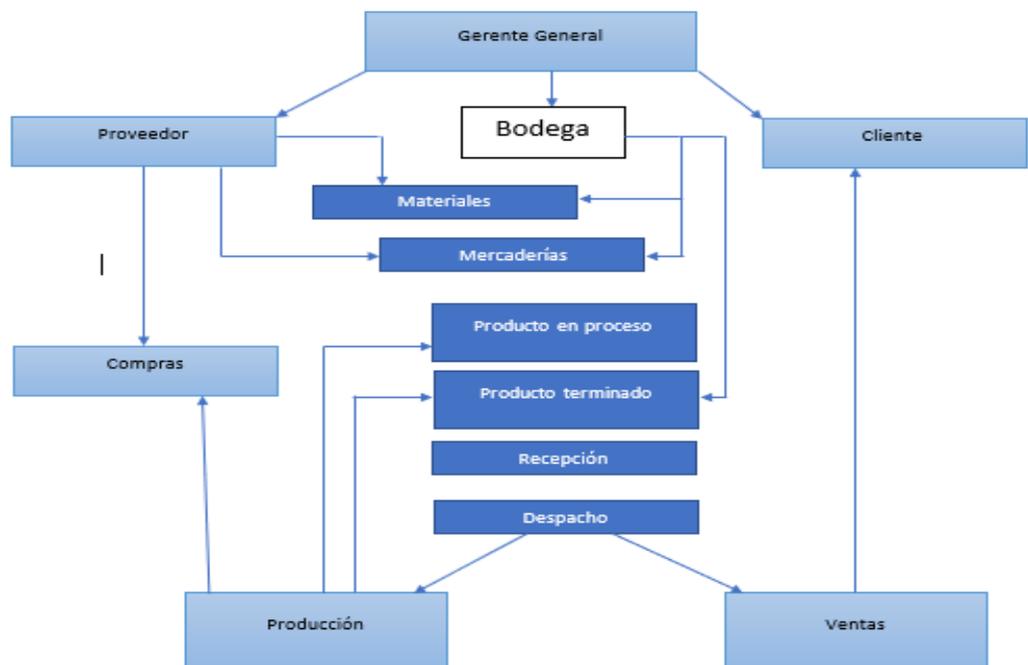


Figura 10 Estructura de control de proceso de inventario

Elaborado por: Las autoras.

En la figura anterior se muestra el proceso de control de inventario que estará a cargo del gerente general o dueño de la empresa, puesto que no se cuenta con un puesto especializado para llevar control de ventas y compras.

Él se pondrá en contacto con el proveedor, este traerá los materiales y materias que pasan a producción y de producción a despacho para ventas, y de ahí su transporte hacia el cliente.

### 3.6 Estrategias de Enfoque de nicho de Mercado basado en Diferenciación

#### Estrategia de concentración

Consistirá en dirigir el producto a un grupo específico de compradores que no están siendo bien atendido por parte de los vendedores denominados “todistas”, están son empresas que se enfocan en todo el mercado y no en un nicho específico.

Para esto la empresa se enfocará en los arquitectos, maestros albañiles y obreros como mercado principal, esto debido a que este grupo de personas son las que más requieren de los productos que ofrece la empresa.

Así se buscará fidelizar al cliente para tener relaciones duraderas y como el trabajo de estos está muy ligado a conseguir materiales de vidrio o productos terminados como ventanas y puertas se conseguirá aumentar la demanda, además de mantenerla estable.

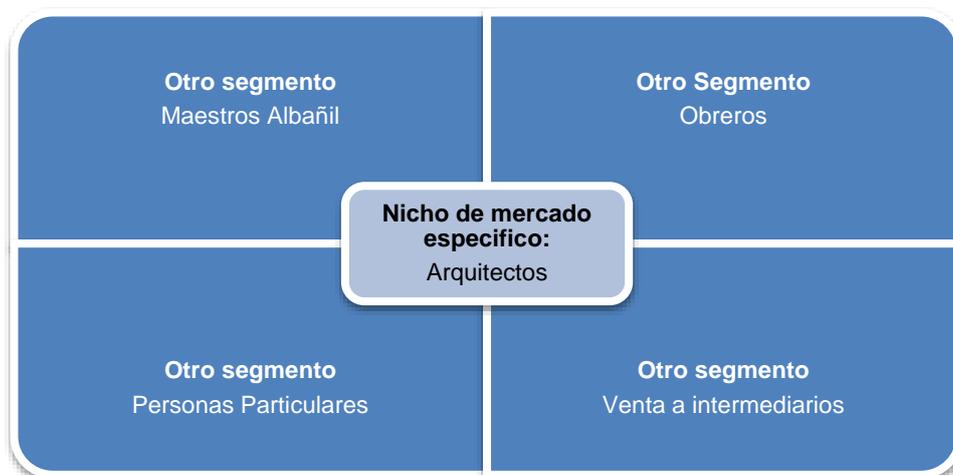


Figura 11 Nichos de mercado  
Elaborado por: Las autoras.

En la figura anterior se muestra los diferentes nichos de mercados a los que se puede intervenir por parte de ALUVIDTEMP S.A, en el cual se centra como cliente principal a los arquitectos puesto que son estos quienes más ligados están a diferentes obras y podrán pedir productos regularmente.

También se pone la venta a intermediarios como uno de los posibles nichos porque esto permitirá diversificar aún más la demanda, por lo que estudiar la viabilidad de vender y ofrecer precios especiales a los mayoristas y minoristas ayudará a captar más mercado en el territorio ecuatoriano.

## CAPÍTULO IV

### VIABILIDAD ECONÓMICA

#### 4.1 Demanda actual del mercado

Para determinar la demanda de la empresa ALUVIDTEMP S.A. se tomarán los datos brindados de las ventas del año 2018. Esta información se podrá observar en la siguiente tabla:

Tabla 13

*Demanda actual de los productos*

<b>Demanda del producto</b>	<b>2018</b>
Ventana Corrediza	158
Puerta Corrediza	288
Ventana Abatible	86
Puerta Abatible	108
Vidrio Fijo en Aluminio	108
Puertas y ventanas europeas	259
Puerta abatible en vidrio templado	58
Mampara de vidrio templado	952
<b>VENTAS TOTALES EN UNIDADES</b>	<b>2038</b>

Elaborado por: Las autoras.

Con la información anterior se puede estimar una demanda 533 unidades al año, en base a este valor se efectuarán estrategias que incremente en un 10% o 16% el volumen de pedidos.

#### 4.2 Crecimiento de la demanda

Para el crecimiento de la demanda se promedia un mínimo de 3% anual, para el año 2018 se incrementa cerca de un 8% debido a una adquisición superior de material, lo que produce que se incremente la producción a poner en venta.

Tabla 14  
Crecimiento de la demanda proyectado

2018	2019 (14%)	2020 (2%)	2021 (2%)	2022 (2%)	2023 (2%)
2038	2326	2372	2420	2468	2517

Fuente: Datos brindados por ALUVIDTEMP S.A.  
Elaborado por: Las autoras.

### 4.3 Balance Inicial

En el balance de situación inicial se mostrará la relación entre las deudas y capital con la inversión de los activos para llevar la actividad de la empresa.

Tabla 15  
Balance Inicial de la empresa

AÑO	2018
<b>ACTIVOS</b>	
<b><u>Activo corriente</u></b>	
Efectivo y Equivalente	\$11224,40
Inventarios	\$1065,60
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>\$12290,00</b>
<b><u>Activo No Corriente</u></b>	
Propiedad, Planta y Equipo	\$6153,00
Dep Acumulada	-
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>\$6153,00</b>
<b>TOTAL DE ACTIVOS</b>	<b>\$18443,00</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIOS</b>	
<b><u>Pasivos Corriente</u></b>	
Ctas por Pagar a Proveedores	\$1065,60
Impuestos y trabajadores por Pagar	\$0,00
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>\$1065,60</b>
<b><u>Pasivo No Corriente</u></b>	
Préstamos bancarios	\$5213,22
<b>Total Pasivo No Corriente</b>	<b>\$5213,22</b>
<b>TOTAL DE PASIVOS</b>	<b>\$6278,82</b>
<b>PATRIMONIO</b>	
Capital Social	\$12164,18
Utilidad del Ejercicio	\$0
Utilidades Retenidas	\$0
<b>TOTAL DE PATRIMONIO</b>	<b>\$12164,18</b>
<b>TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO</b>	<b>\$12164,18</b>

Elaborado por: Las autoras.

En la tabla anterior se observa información sobre las deudas a corto plazo, así como los activos más líquidos de la empresa, donde se puede ver, que para el año 2018 el total de activos con los que cuenta la empresa equivalen a \$18443,00 y de ese valor \$1065,60 corresponden a deudas de corto plazo u obligación con proveedores.

#### 4.4 Estados Financieros Proyectados

En la siguiente tabla se muestra la información correspondiente a los estados financieros proyectados para incrementar la rentabilidad de la empresa ALUVIDTEMP S.A. entre un 10% a 16% a final de los 5 años.

Tabla 16  
Estado de situación financiera proyectados

<b>ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA</b>					
<b>AÑOS</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
<b>ACTIVOS</b>					
<b>Activo corriente</b>					
Efectivo y Equivalente	37.197,63	38.823,70	35.981,66	32.287,51	32.846,54
Inventarios	1.281,60	1.307,23	1.333,38	1.360,04	1.387,25
<b>Total Activo Corriente</b>	<b>38.479,23</b>	<b>40.130,93</b>	<b>37.315,04</b>	<b>33.647,55</b>	<b>34.233,79</b>
<b>Activo No Corriente</b>					
Propiedad, Planta y Equipo	50.706,00	50.706,00	50.706,00	50.706,00	50.706,00
Dep Acumulada		5.505,00	11.010,00	16.515,00	22.020,00
<b>Total Activo No Corriente</b>	<b>50.706,00</b>	<b>45.201,00</b>	<b>39.696,00</b>	<b>34.191,00</b>	<b>28.686,00</b>
<b>Total de Activos</b>	<b>89.185,23</b>	<b>85.331,93</b>	<b>77.011,04</b>	<b>67.838,55</b>	<b>62.919,79</b>
<b>PASIVOS Y PATRIMONIOS</b>					
<b>Pasivos Corriente</b>					
Ctas por Pagar a Proveedores	1.281,60	1.307,23	1.333,38	1.360,04	1.387,25
Impuestos y trabajadores por Pagar	-				
<b>Total Pasivo Corriente</b>	<b>1.281,60</b>	<b>1.307,23</b>	<b>1.333,38</b>	<b>1.360,04</b>	<b>1.387,25</b>
<b>Pasivo No Corriente</b>					

Préstamos bancarios	26.371,09	22.492,16	14.145,12	4.945,97	-
Total Pasivo No Corriente	26.371,09	22.492,16	14.145,12	4.945,97	-
<b>Total de Pasivos</b>	<b>27.652,69</b>	<b>23.799,39</b>	<b>15.478,50</b>	<b>6.306,01</b>	<b>1.387,25</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital Social	61.532,54	61.532,54	61.532,54	61.532,54	61.532,54
<b>Total de Patrimonio</b>	<b>61.532,54</b>	<b>61.532,54</b>	<b>61.532,54</b>	<b>61.532,54</b>	<b>61.532,54</b>
<b>Total Pasivos y Patrimonio</b>	<b>89.185,23</b>	<b>85.331,93</b>	<b>77.011,04</b>	<b>67.838,55</b>	<b>62.919,79</b>

Elaborado por: Las autoras.

Tabla 17  
Estado de Resultados Proyectado

<b>Estado de Resultado</b>					
<b>AÑO</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ingreso de Actividades Ordinarias	237974,21	247588,37	252898,44	258329,18	263883,61
Costo de Venta	47163,67	49131,62	51181,69	53317,30	55542,01
<b>Utilidad (Pérdida) Bruta</b>	<b>190810,54</b>	<b>198456,75</b>	<b>201716,75</b>	<b>205011,89</b>	<b>208341,59</b>
Gastos Sueldos y Salarios	66840,00	68118,00	69423,22	70756,24	72117,66
Gastos Generales	87485,20	89347,57	91066,94	92822,93	94616,33
Gastos de Depreciación	5505,00	5505,00	5505,00	5505,00	5505,00
<b>Utilidad O Pérdida antes de Impuestos</b>	<b>30980,34</b>	<b>35486,18</b>	<b>35721,59</b>	<b>35927,71</b>	<b>36102,60</b>
Impuesto a la Renta	7745,08	8871,54	8930,40	8981,93	9025,65
<b>Utilidad Neta</b>	<b>23235,25</b>	<b>26614,63</b>	<b>26791,19</b>	<b>26945,78</b>	<b>27076,95</b>

Elaborado por: Las autoras.

#### 4.4.1 Flujo de Caja Proyectado

Para saber el detalle de los ingresos y costos en los que incurrirá la empresa ALUVIDTEMP S.A. efectuando una economía de escala para ofrecer precios más bajos, en la siguiente figura se muestra el saldo o flujo neto para los 5 años proyectados.

**Tabla 18**  
**Flujo de caja Proyectado**

<b>Flujo de Caja</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Ingreso de Actividades Ordinarias	237974,21	247588,37	252898,44	258329,18	263883,61
Costo de Venta	47163,67	49131,62	51181,69	53317,30	55542,01
<b>Utilidad (Pérdida) Bruta</b>	<b>190810,54</b>	<b>198456,75</b>	<b>201716,75</b>	<b>205011,89</b>	<b>208341,59</b>
Gastos Sueldos y Salarios	66840,00	68118,00	69423,22	70756,24	72117,66
Gastos Generales	87485,20	89347,57	91066,94	92822,93	94616,33
Gastos de Depreciación	5505,00	5505,00	5505,00	5505,00	5505,00
Utilidad antes Impto. Renta	30980,34	35486,18	35721,59	35927,71	36102,60
Flujo de caja operativo	28740,25	32119,63	32296,19	32450,78	32581,95
	25740,25	29119,63	29296,19	29450,78	29581,95
	23786,22	24866,29	23117,92	21475,68	19933,77
Inversión total	(87903,63)				

Elaborado por: Las autoras.

#### **4.5 Pronóstico de ventas**

Se proyecta 2326 unidades vendidas a partir del segundo año, en cuanto a la información que brindo la empresa sobre su venta se puede estimar que mensualmente de vendía 2038 unidades, se plantea conseguir aumentar en venta de 2% anuales para no alejar se la estimación del crecimiento de la demanda para producto para el cual se usa el porcentaje de crecimiento poblacional que en Ecuador es de 1,4%. Al final de cada año existen ventas con un incremento del 2%, por lo que aumento para el año 2019 en 98 unidades.

Tabla 19  
*Ventas Proyectados con incremento*

<b>Años</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Cantidad	2326	2372	2420	2468	2517
Ventas \$	237974,21	247588,37	252898,44	258329,18	263883,61

Elaborado por: Las autoras.

Considerando que la empresa ya tiene años en el mercado el incremento en venta proyectado del 2% es aceptable, puesto que no es muy elevado y se brindara precios más bajos al proponer comprar en porcentajes mayores.

Además de esto, como se menciona en el marco teórico la implementación de marketing digital incrementa ventas en las empresas de manera global, ahí se puso que por medio de estas herramientas

#### **4.6 Punto de equilibrio**

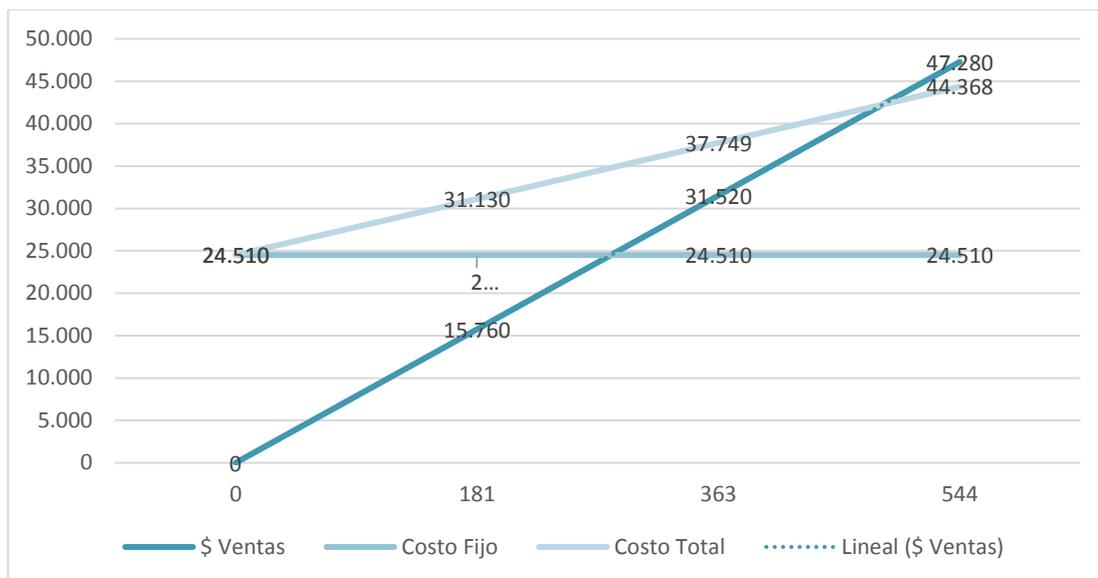
Tabla 20  
*Datos del Punto de Equilibrio*

<b>Datos iniciales</b>	
<b>Precio Venta</b>	69,06
<b>Coste Unitario</b>	29,78
<b>Gastos Fijos</b>	
<b>Año</b>	154.325,20
<b>Q de Pto. Equilibrio</b>	3.929
<b>\$ Ventas Equilibrio</b>	271.310

Elaborado por: Las autoras.

Con la información que otorga el punto de equilibrio la empresa podrá conocer bajo que lineamientos o situaciones obtendrá perdidas, ganancias y cuando sus ingresos podrán hacerles frente a sus costos.

En la tabla anterior se muestran los datos sobre la cantidad, precio y costos en los cuales la empresa ALUVIDTEMP S.A. equiparara sus costos e ingresos. Cuando las ventas sean de 3929 unidades con un precio de 29,78 se obtendrá ganancias en cero.



**Figura 12 Grafico de Punto de Equilibrio**

En la figura anterior se muestra donde se interceptan los valores de gastos con las ventas para generar ganancias en cero.

## 4.7 Índices financieros

### Ratio de liquidez

La aplicación del ratio de liquidez es fundamental para cualquier empresa, al aplicar este índice ALUVIDTEMP S.A. conocerá la capacidad que se tiene para saldar deudas a corto plazo, esto se da mediante la comparación de los activos corrientes y los pasivos corrientes.

Tabla 21

*Activos y pasivos corrientes*

<b>Total de activo corriente y pasivo corriente para el año 2019</b>	
<b>Activo Corriente</b>	<b>Pasivo Corriente</b>
\$38479,23	\$1281,60

Elaborado por: Los autores.

En la tabla anterior se muestran los datos sobre las proyecciones financieras de la empresa en sus activos más líquidos y sus obligaciones más exigibles.

Tabla 22

*Ratio de Liquidez*

<b>Ratios de Liquidez</b>	<b>2019</b>
<b>Ratio de liquidez: (activo corriente/Pasivo Corriente)</b>	30,02

Elaborado por: Las autoras.

Se puede evidenciar que para el primer año de proyección se tendrá una ponderación de 30,02 que indica que por cada dólar que se adquiere por deudas a corto plazo se tendrá 30,02 para hacerle frente.

### **Ratio de apalancamiento**

Este índice también es de vital importancia porque permitirá a la empresa ALUVIDTEMP S.A. medir la relación entre sus deudas y sus activos totales dando una idea del riesgo de financiamiento en los que incurre la empresa.

Tabla 23

*Total de Activos y Pasivos*

<b>Total de activo corriente y pasivo corriente para el año 2019</b>	
<b>Total de Activos</b>	<b>Total de Pasivos</b>
\$89185,23	\$27652,69

Elaborado por: Las autoras.

Para saber cuándo se tiene un buen apalancamiento se considera que cuando más cercano sea su valor a 0, mejor apalancamiento tiene la empresa con sus deudas.

Tabla 24

*Ratio de Apalancamiento*

<b>Ratios de Apalancamiento</b>	<b>2019</b>
<b>Ratio de liquidez: (Pasivo/Activo)</b>	0,31

Elaborado por: Las autoras.

Los resultados mostraron un valor de 0,31 que indica que se tiene un apalancamiento aceptable, puesto que para el nuevo año se plantea invertir para adquirir más material y vender a más bajos costos. Otra forma de analizar este índice es que la empresa ALUVIDTEMP S.A. tiene un 3% de activos que deben ser cubiertos y que se cuenta con un patrimonio del 69%.

#### 4.8 Análisis de sensibilidad

La empresa ALUVIDTEMP S.A. para sus ventas de productos elaborados a base de aluminio, PVC y vidrio en la ciudad de Guayaquil. Para realizar este análisis se tomaron en cuenta una repartición de utilidades de 15% y 25% de impuesto a la renta, para efectos de sacar la Tasa Interna de Retorno se debe primero proponer la Tasa Aceptable de Rendimiento en base a 3 parámetros que son la tasa de inflación de Ecuador del año pasado, la tasa pasiva bancaria y el riesgo país.

Tabla 25  
TMAR del proyecto

<b>Tasa Aceptable de rendimiento</b>	
Inflación 2018	2,13%
Tasa Pasiva Bancaria	5,10%
Riesgo País	0,985%

Elaborado por: Las autoras.

Con esta información se procedió a realizar el flujo de caja para obtener la Van y la TIR del proyecto, obteniendo los datos que se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 26  
TIR y VAN del Proyecto

<b>CHEQUEO Y VERIFICACIÓN</b>	
<b>INVERSION</b>	<b>VAN</b>
<b>-87903,63</b>	25276,25
<b>TMAR</b>	<b>TIR</b>
8,22%	18%

Elaborado por: Las autoras.

La TIR debe ser mayor a la TMAR o tasa de descuento para que el proyecto sea aceptado, esto indicara al dueño del proyecto o del negocio si los beneficios que proponen son suficientes para cubrir todos los costos en los que se incurrirá.

Tabla 27  
*Van del Proyecto*

<b>Valor</b>						
<b>actua</b>	<b>(87903,63</b>	23786,2	24866,2	23117,9	21475,6	19993,7
<b>I</b>	<b>)</b>	2	9	2	8	7
<b>VAN</b>		25276,2				
		5				
<b>TIR</b>		18%				

Elaborado por: Las autoras.

El Valor Actual Neto permitirán conocer a la empresa la capacidad de generar riquezas en base a la producción propuesta, para este proyecto el VAN equivale a \$25.276,25, esto indica que las proyecciones agregan a valor a las actividades de la empresa en los 5 años.

## **PAY BACK**

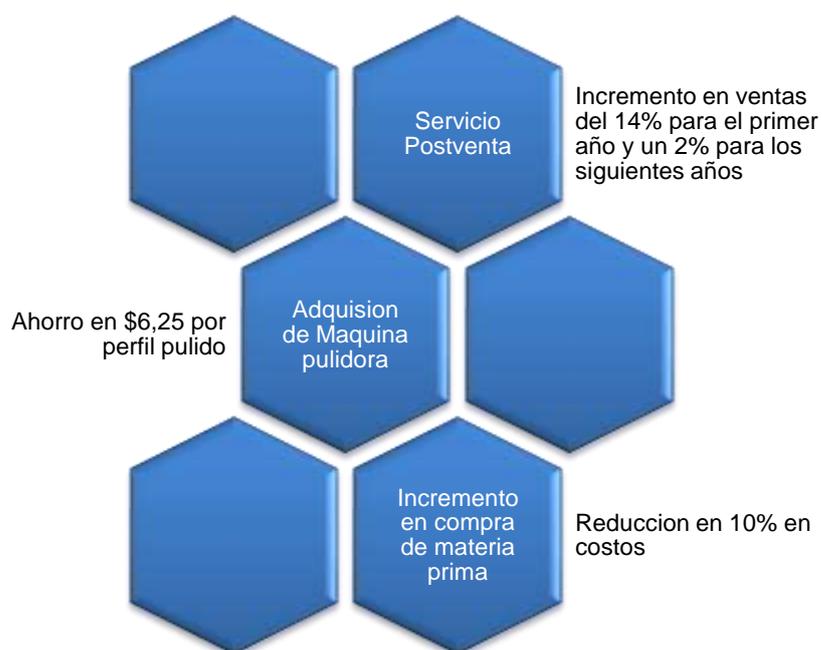
Tabla 28  
*Periodo de Recuperación*

<b>AÑO</b>	<b>FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>PERIODO DE RECUPERACION</b>	<b>PREIODO EN AÑOS</b>
0	(87903,63)	-87903,63	
1	28740,25	-59163,38	
2	32119,63	-27043,75	
3	32296,19	5252,44	2,837366575
4	32450,78	37703,22	
5	32581,95	70285,17	

Elaborado por: Las autoras.

Por medio de este método se analiza la vida de la inversión con sus costos de capital, siendo útil para la toma de decisión para aceptar o rechazar un proyecto, para esta investigación se obtiene una recuperación en el periodo 2,1 que indica que se recuperara la inversión en 2,10 años.

## SUPUESTOS FINANCIEROS



**Figura 13** Supuestos financieros

Elaborado por: Las autoras.

### 1.- Servicios de Post-Venta y marketing digital:

El proyecto de inversión que se tiene para la empresa cuenta con el objetivo de retener al cliente. El servicio actual se basa en ofrecer garantía de 1 año, según el KPI (Key performance indicator - Indicadores claves de desempeño) de post venta dado por el contador el porcentaje de retención de clientes actual es de 62%. Con la estrategia de seguimiento al consumidor para saber porque los clientes primerizos no vuelven a realizar la compra del servicio, se mejorarán falencias ya que se pulirán aquellas para poder incrementar las ventas al retener a los clientes a partir de su primer consumo, asimismo ampliando la cartera de clientes con las recomendaciones que este dé sobre la experiencia adquirida.

Para establecer un pronóstico de venta por inversión en redes sociales se efectúa la siguiente tabla:

Tabla 29

*Pronostico de incremento de venta mediante inversión en marketing*

<b>Medios</b>	<b>Visibilidad o alcance</b>	<b>Interesados o posibles clientes</b>	<b>Incremento en porcentaje</b>	<b>Personas que adquieren el producto o servicio</b>
Facebook e Instagram	10000	1000	1.16%	12

Elaborado por: Las autoras.

La inversión en estas redes tendrá un valor de \$2500 para tener una promoción que permita una visualización a 10000 personas mensuales, de esta se espera que un 10% reaccionen o muestren interés en la publicidad, es decir, estos serán los posibles clientes de la empresa. Se espera que de estas personas que muestren interés un 1,16% realicen la adquisición de los productos para tener un incremento de 14% para el primer año de implementación e inversión en temas de marketing digital y servicio postventa.

Esto se ve reflejado en el incremento de la demanda del año 2019 con un 2360 con respecto a los 2038 del año 2018, para el resto de años proyectados se espera que se mantengan un crecimiento anual de 2% y no proponer un crecimiento desproporcional de ventas anuales.

## **2.- Disminución de costos:**

Con la adquisición de la nueva maquinaria se espera mejorar la gestión de tiempo y reducir recursos monetarios, al implementar una máquina que reemplace el servicio adicional por el que se pagaba para el pulido de una plancha de vidrio; el cual refleja gastos de \$2.500,00 mensual y al año \$30.000,00 en promedio. De esta manera de 3 a 4 meses se recuperaría la inversión de la maquinaria de \$8000,00. Para este servicio se cobra por cada 8 perfiles de vidrio \$50 a la empresa dando un promedio de \$6,25 por perfil usado en la producción de una ventana. De esta manera la empresa ahorra el costo que demandaba este servicio al hacerlo con terceros a un precio

elevado. El tiempo de entrega del producto disminuirá debido a que al contar con esta máquina se ahorran procesos que demoran la gestión del producto; al disminuirse el tiempo, se considera que se contarían con más horas de trabajo para poder cumplir con la mayoría de requerimientos al día y poder abarcar más clientela.

Tabla 30  
*Reducción de costos por maquina Pulidora*

<b>Servicios</b>	<b>Precio del servicio</b>	<b>Ahorro unitario</b>	<b>Cantidades para el año 2019</b>	<b>Ahorro total esperado</b>
Pulido	\$50 por cada 8 perfiles de vidrio o aluminio	6.25 por perfil	2360	14750

Elaborado por: Las autoras.

También se plantea conseguir una reducción de costos por medio de una economía de escala proponiendo al proveedor de perfiles un descuento de 10% por incrementar las ventas de este material de 2038 a 2360 anual o de 170 a 197 unidades mensuales.

### **3.- Financiamiento:**

La inversión inicial para el proyecto, incluyendo activos fijos y capital de trabajo es de \$87903,63 del cual el 70% siendo \$61532,54 será manejado por medio de recursos propios, tales como el dinero del que se dispone en la cuenta bancos. El 30% restante, \$26371,09 por medio de préstamo a BanEcuador con tasas de interés de 9,76% a un plazo de 36 cuotas.

## Comparación de resultados de las proyecciones

**Tabla 31**  
**Ventas efectuadas para el año 2017**

<b>UNIDADES X PRECIOS</b>	<b>2018</b>
Ventana Corrediza	17.902,97
Puerta Corrediza	10.308,00
Ventana Abatible	9.765,26
Puerta Abatible	45.570,86
Vidrio Fijo en Aluminio	12.206,57
Puertas y ventanas europeas	18.065,31
Puerta Abatible en vidrio templado	73.778,74
Mampara de Vidrio templado	36.619,71
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>224.217,43</b>

Elaborado por: Las autoras.

Para hacer una comparación entre los beneficios obtenidos con la nueva implementación de marketing y maquinaria se toma como referencia el valor de ventas dado por la empresa ALUVIDTEMP S.A. para hacer una comparación con los datos proyectados

**Tabla 32**  
**Ventas con implementación de estrategias**

<b>UNIDADES X PRECIOS</b>	<b>2019</b>
Ventana Corrediza	16.881,79
Puerta Corrediza	5.613,69
Ventana Abatible	10.629,27
Puerta Abatible	52.542,17
Vidrio Fijo en Aluminio	12.505,03
Puertas y ventanas europeas	14.122,51
Puerta Abatible en vidrio templado	106.508,55
Mampara de Vidrio templado	19.171,20
<b>VENTAS TOTALES</b>	<b>237.974,21</b>

Elaborado por: Las autoras.

En la tabla anterior se muestra cómo se obtuvo un incremento en ventas en \$13756,78, es decir que a pesar de reducir el valor en los costos y precios de los productos se ha conseguido obtener ganancias mayores a las que las empresas conseguían con precios más elevados.

Tabla 33  
*Incrementales de Estado de Resultado*

<b>Estado de Resultado</b>			
<b>AÑO</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>Diferencia</b>
Ingreso de Actividades Ordinarias	<b>224.217,43</b>	237974,21	<b>13756,78</b>
Total de costos y gastos	220378,79	206993,37	13385,42
<b>Utilidad O Pérdida antes de Impto.</b>	<b>3898,64</b>	<b>30980,84</b>	<b>27082,20</b>
Impto. a la Renta	974,66	7745,21	6770,55
<b>Utilidad Neta</b>	<b>2923,98</b>	<b>23235,63</b>	<b>20311,65</b>

Elaborado por: Las autoras.

En la tabla anterior, según los datos proporcionados de la empresa se pudo conocer los valores de su estado de resultados para el año 2019. Con esta información se hizo proyecciones en las que incremento su ganancia en \$20311,65. Por esto, se indica que con la nueva inversión se está generando los beneficios esperados.

## CONCLUSIONES

Se puede concluir que:

La empresa ALUVIDTEMP S.A. cuenta con un clima laboral aceptable y las condiciones adecuadas para generar ingresos que solventen sus obligaciones. También se menciona en la matriz de factores internos que la empresa mantiene un promedio superior al 2,50 indicando que las fortalezas son mayores de las debilidades con las que se cuenta.

En el mercado existen mucha competencia en donde las empresas DIALVI y TERRANEBULA fueron la que más se destacan con promedio de 3,25 y 3,19 respectivamente reflejado en la matriz de perfil competitivo, superado a la empresa ALUVIDTEMP S.A en temas de tecnología y poder de negociación con los proveedores con un 0,32 de diferencia.

En cuanto al plan de ventas, se conoce que la empresa presenta variaciones puesto efectúan producción por requerimiento de los clientes. En temas de proyecciones se propone un 2% de crecimiento anual enfocándose en vender una mayor cantidad de productos a precios más bajos productos de la implementación de una economía de escala.

El plan de ahorro para el presente proyecto consistirá en aplicar economías de escala, es decir que comprara más productos a menor precio con el fin de producir más barato y con la misma calidad, generando con esto precios más competitivos.

El estudio de viabilidad economía refleja con una TIR de 18% siendo viable la idea de incremento de ventas mediante una economía de escala permitiendo un incremento en ventas para el cuarto año de 15% con respecto a los datos proporcionado del año 2018 por la empresa, se obtuvo como resultado un VAN de \$25.276,25.

## RECOMENDACIONES

Para el presente trabajo se recomienda que:

Se debe seguir efectuando auditorías internas para llevar un mejor control de las actividades, se presentó en la matriz EFI debilidades en organización y publicidad por lo que hay aplicar estrategias [ara modificar este aspecto y una auditoria servirá para verificar si la deficiencia a disminuido.

Se debe invertir en marketing digital para poder hacerle frente a la competencia que tiene ventaja competitiva sobre la empresa como son DIALVI y TERRANEBULA. Estas las superan en temas tecnológicos por lo que la implementación de sistema en temas ventas servirá para hacerle frente a sus competidores ofreciendo un marketing más directo.

También se recomienda seguir con los lineamientos propuestos en este proyecto para lograr ya que otro punto mencionado en el que la competencia lo supera es el poder de negociación con proveedores donde se conseguirá reducir este margen si se compra mayores cantidades a un menor valor.

Con el ahorro que se consigue por comprar materia prima a más bajo costos, se considera que ese efectivo debe ser invertido en capacitación e innovación para que los operadores y administradores se encuentren actualizados en un mundo cada vez más globalizado.

Se recomienda que se tome en consideración los datos de los estados financieros para elaborar futuras estrategias por parte de la empresa ALUVIDTEMP S.A., en visto que un cambio en estos podría modificar drásticamente los resultados obteniendo valores negativos para la empresa.

## REFERENCIAS

- Weaver, & Deolalikar. (2004). Economías de escala. *Revista de Ciencias Sociales y Medicina*, 59(1), 199-208. .
- Anderson. (2005). Profit Maximizing versus Revenue Maximizing Firms. *THE QUARTERLY JOURNAL OF AUSTRIAN ECONOMICS*, 8(4), págs. 31-44. Obtenido de [https://mises-media.s3.amazonaws.com/qjae8\\_4\\_3.pdf?file=1&type=document](https://mises-media.s3.amazonaws.com/qjae8_4_3.pdf?file=1&type=document)
- Anderson, Fok, Springer, & Webb. (2002). Eficiencia Técnica y Economías de Escala. *Periodico Europeo de investigaciones operacionales*, 139(3), págs. 74-82. doi: doi:10.1016/j.econmod.2010.11.014
- Asamblea Nacional. (2017). *CODIGO ORGANICO DEL AMBIENTE*. Quito.
- Asamblea Nacional Constituyente de Ecuador . (2008). *Constitución de Ecuador* . Quito.
- Baumol. (1962). *On the Theory of the Expansion of the Firm*. New York: American Economic Review.
- Bunge. (2007). *La investigación científica*. México,.
- Chirani, & Effatdoost. (2013). STRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN, UN CAMINO HACIA LA VENTAJA COMPETITIVA. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(1).
- Comercio, D. E. (2018). *Casas con impresoras 3D*. Guayaquil.
- Díaz, Martínez, García, & Varela. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Revista de Investigación en Educación Médica*, 2(7), 162-167.
- Farias. (2014). Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes. *SCIELO*, 30(51).
- Fernández, S., Cordero, J., & Córdoba, A. (2002). *Estadística Descriptiva* (Segunda ed.). Madrid: ESIC.
- Guelmes, E., & Nieto, L. (2015). ALGUNAS REFLEXIONES SOBRE EL ENFOQUE MIXTO DE LA INVESTIGACIÓN. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 23-29.
- Guerras, L. (2012). *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa* . Pamplona: S.L. CIVITAS EDICIONES.

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2004). *Metodología de la Investigación*. México: Mc-Graw Hill.
- INEC. (4 de Octubre de 2018). *Índices de Precios al Consumidor*. Guayaquil: El Telégrafo. Obtenido de <https://www.eltelegrafo.com.ec/noticias/economia/4/ecuador-inflacion-septiembre2018>
- Kaufman , J. (2010). *EL MBA PERSONAL*. London: Penguin Group.
- Kochhart, & Hit. (2011). Vinculación de la estrategia corporativa con la estructura de capital: estrategia de diversificación, tipo y fuente de financiamiento. *Strategic management journal*, 19, págs. 601-610.
- Lopez. (2001). *Estrategias de diversificación en la industria global de bebidas*. University of oxford, Reino Unido.
- López, & Fachelli. (2015). *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN SOCIAL CUANTITATIVA* (Primera ed.). Barcelona: Creative Commons.
- Medina , A., Constanzo, A., & Sandoval, R. (2012). *Estrategias de diversificación y concentración empleadas por las sociedades anónimas en Chile*. Universidad de Bio-Bio.
- Nateras, M. (2005). La importancia del método en la investigación. *Espacios Públicos*, 8(15), 278.
- Salgado, A. (2007). Investigación cualitativa: diseños, evaluación del rigor metodológico y retos. *Liberabit. Revista de Psicología*, 13, 71-78. Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/686/68601309.pdf>
- Schultz , & Doerr. (2016). *Cinco Claves para maximizar ventas*. New York: Rain Group.
- Sloman, Wride, & Garrat. (2006). *Economics* (Octava ed.). Nueva York: Pearson.
- Sohl. (2012). *Diversification Strategies in the Global Retailing Industry*. Tesis Doctoral, Bamberg.
- Sousa, V., Driessnack, M., & Costa, I. (2007). Revisión de diseños de investigación resaltantes para enfermería. *Scielo*.
- Stigler. (1958). Las economías de escala. *Journal of Law and Economics*, 1(1), págs. 54-71.

# ANEXOS

## Cuestionarios para evaluar la cultura organizacional de la empresa

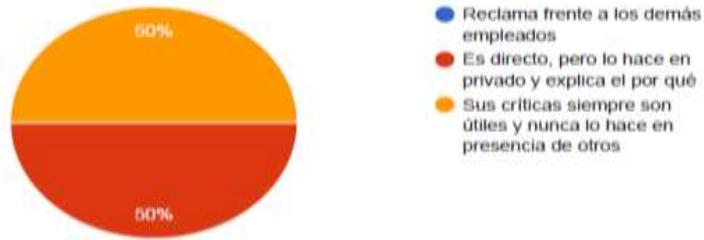
### Anexo 1 Cuestionario a Dueños de la empresa

#### Cuestionario para evaluar la cultura organizacional

2 respuestas

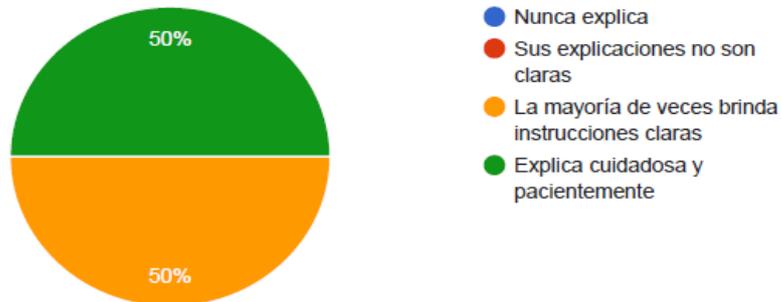
##### 1. ¿Cómo mantiene la disciplina de los empleados?

2 respuestas



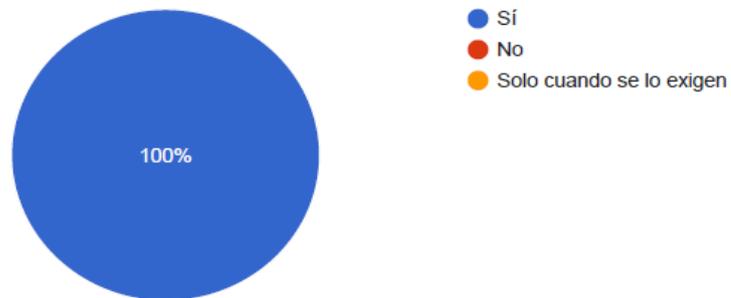
##### 2. ¿Qué tan claro explica los nuevos procesos a seguir a los empleados?

2 respuestas



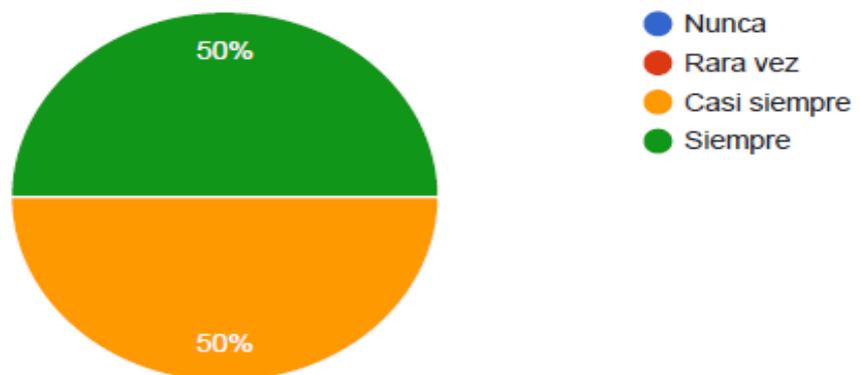
3. ¿Está comprometido con aspectos de organización, orden y limpieza en su área?

2 respuestas

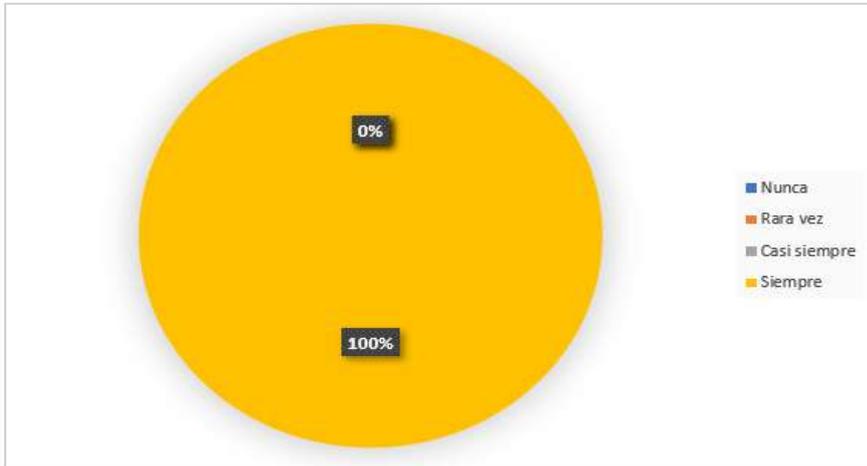


4. ¿La toma de decisiones es conjunta?

2 respuestas



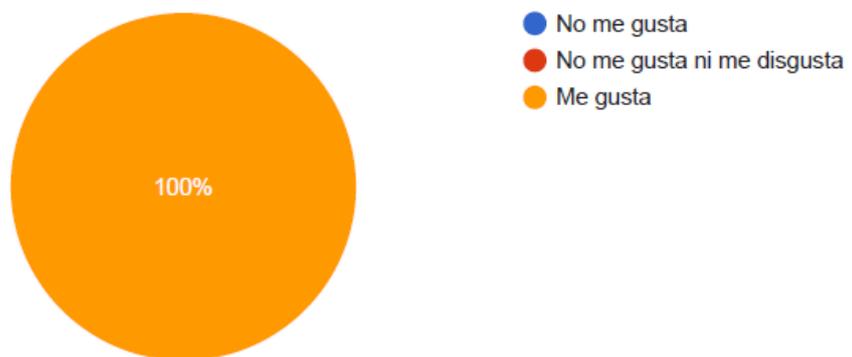
5. ¿Los planes y objetivos se enfocan a su misión y visión de la empresa?



## Anexo 2 Cuestionario a colaboradores de la empresa

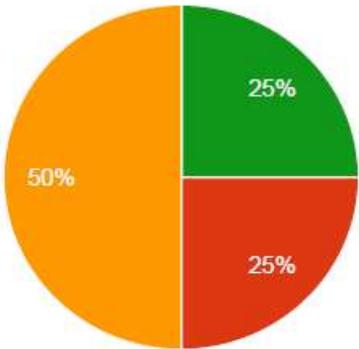
1. ¿Le gusta el trabajo que desempeña?

4 respuestas



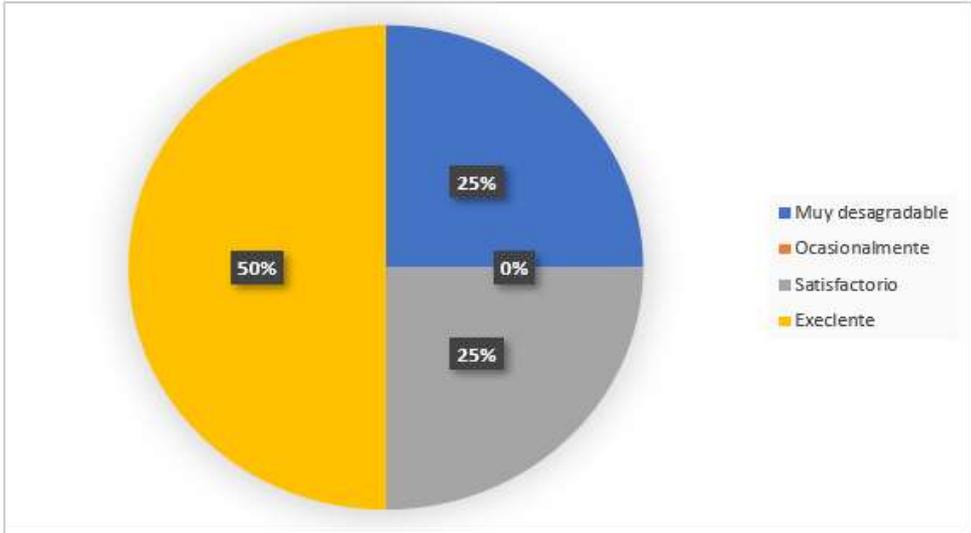
## 2. Habilidad para hacer su trabajo:

4 respuestas



- Mi trabajo no requiere destrezas especiales
- Mi trabajo exige habilidades que puedo hacerlas bien
- Mi trabajo es justo sobre lo que me gusta
- Tengo más habilidades de lo que requiere mi trabajo

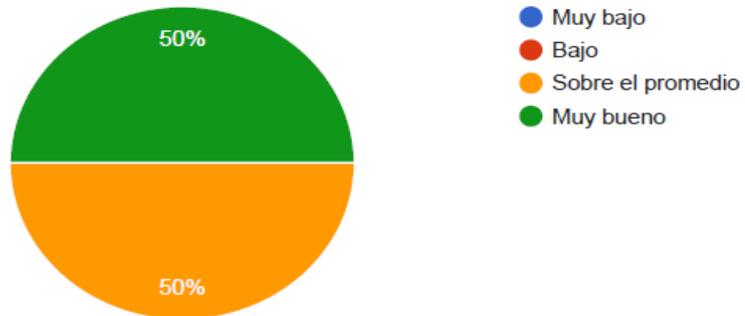
## 3. El ambiente en su trabajo es:



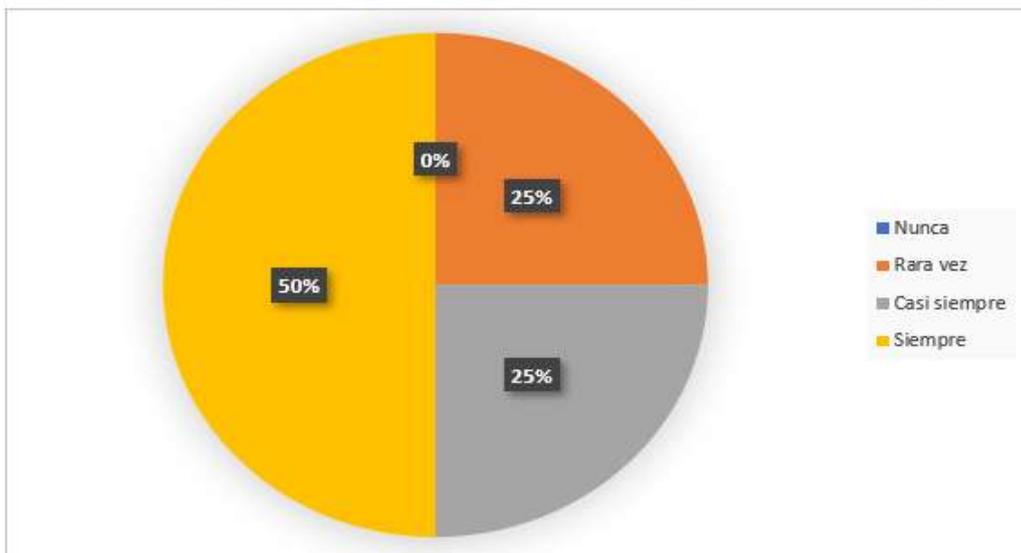
- Muy desagradable
- Ocasionalmente
- Satisfactorio
- Excelente

4. En comparación con otros salarios de oficina o planta, usted considera que su salario es:

4 respuestas

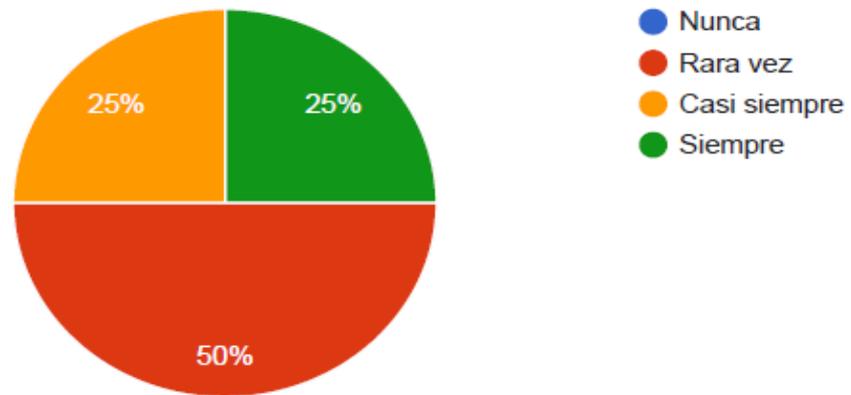


5. ¿Existe compromiso de su parte con los objetivos de la empresa?



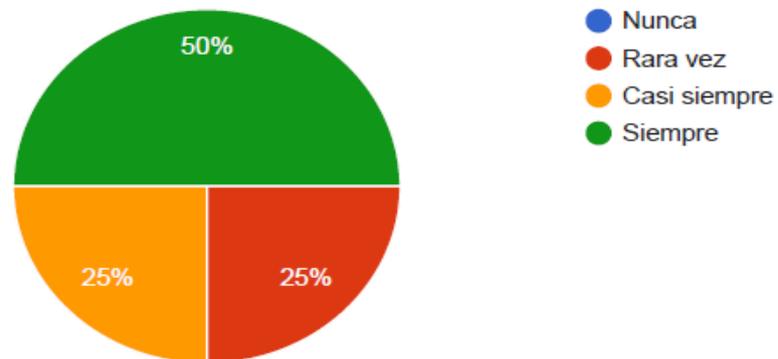
## 6. ¿Existe el trabajo en equipo entre colaboradores?

4 respuestas

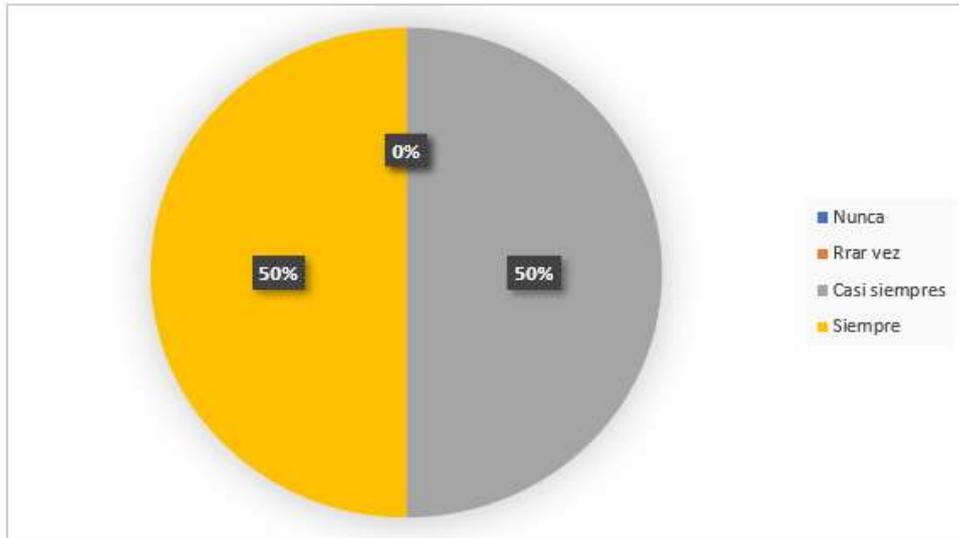


## 7. ¿Su superior escucha atentamente sus necesidades?

4 respuestas

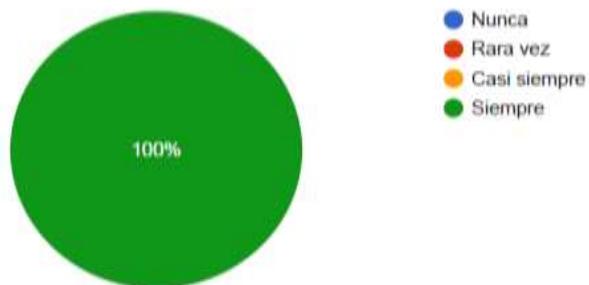


8. ¿La empresa cumple con las remuneraciones?



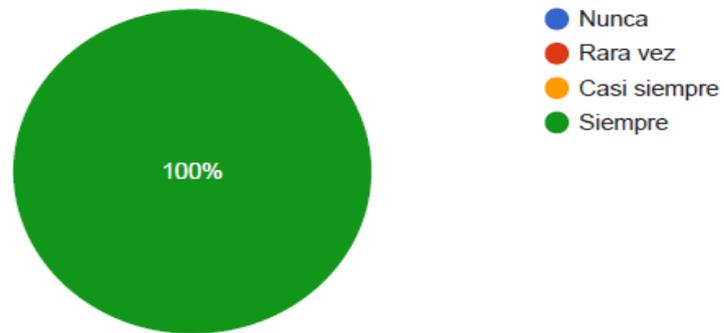
9. ¿La empresa le brinda información necesaria para desempeñarse en su trabajo?

4 respuestas



## 10. ¿Tiene iniciativa, es participativo y soluciona problemas?

4 respuestas





**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Nosotras, **Carrera Panchana, María José**, con C.C **0931495717** y **Chicaíza Cristina, Cristina del Rocío**, con C.C **0920229192**, autoras del trabajo de titulación: **Plan Estratégico para el aumento de rentabilidad de la empresa de servicios ALUVIDTEMP S.A.**, previo a la obtención del título de **Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaramos tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizamos a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, **18 de marzo del 2019**

f. \_\_\_\_\_  
**Carrera Panchana, María José**  
C.C: **0931495717**

f. \_\_\_\_\_  
**Chicaíza Cedeño, Cristina del Rocío**  
C.C: **0920229192**



Presidencia  
de la República  
del Ecuador



Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes



SENESCYT  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	<b>Plan Estratégico para el aumento de rentabilidad de la empresa de servicios ALUVIDTEMP S.A.</b>		
<b>AUTOR(ES)</b>	María José Carrera Panchana Cristina del Rocío Chicaíza Cedeño		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Ing. Ignacio Man Ging Valverde, MBA.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
<b>CARRERA:</b>	Gestión Empresarial Internacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Ingeniero en Gestión Empresarial Internacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	18 de marzo del 2019	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	81
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Finanzas, Planeación Estratégica, Administración, Gestión Empresarial, Recursos Humanos.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	<i>Plan estratégico, payback, tasa interna de retorno, análisis financiero, indicadores financieros, valor actual neto</i>		
<b>RESUMEN/ABSTRACT:</b>	<p>El presente estudio está enfocado en el diseño de un plan estratégico para la empresa ALUVIDTEMP S.A. que efectúa sus actividades en la ciudad de Guayaquil. Una deficiente gestión en sus procesos ha provocado que esta organización no se desarrolle de la forma esperada. Esta presenta carencia de un departamento que maneje la contabilidad y el marketing, además de esto no cuenta con un organigrama que estipule la cadena de mando dentro de la misma. Por esto en la parte metodológica se abarca un análisis cualitativo y cuantitativo para medir la cultura organizacional de ALUVIDTEMP S.A. mediante la implementación de cuestionarios estructurados, estas preguntas estarán dirigidas a los trabajadores y dueños de la empresa. Esto ayudará a recolectar información necesaria para el planteamiento de estrategias que se adapten a las necesidades de la empresa. Con la obtención de estos datos se procedió al análisis de diversos escenarios y estrategias financieras que permitan desarrollar una viabilidad de la presente propuesta mediante indicadores como TIR, Payback y VAN.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593 0991746208 0985312086	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:mac.p.19@hotmail.com">mac.p.19@hotmail.com</a> <a href="mailto:cristinachicaiza@outlook.com">cristinachicaiza@outlook.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE)::</b>	<b>Nombre:</b> Ing. Román Bermeo, Cynthia Lizbeth Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-3804601 Ext. 1637		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec">cynthia.roman@cu.ucsg.edu.ec</a>		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			