



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TEMA

Propuesta de planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus
indicadores de gestión.

AUTORES

Heras Matute, Madelaine Stefania
Palacios López, Andrés Armando

Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de
INGENIERO COMERCIAL

TUTOR

Econ. Esteves Palma, Juan Miguel, Mgs.

Guayaquil, Ecuador

22 de septiembre 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECÓNICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Heras Matute Madelaine Stefania y Palacios López Andrés Armando**, como requerimiento para la obtención del Título de **Ingeniero comercial**.

TUTOR

Esteves Palma, Juan Miguel, Mgs.

DIRECTORA DE LA CARRERA

Balladares Calderón Esther Georgina, Mgs.

Guayaquil, a los 22 del mes de septiembre del año 2016



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Nosotros, **Heras Matute, Madelaine Stefania y**
Palacios López, Andrés Armando.

DECLARAMOS QUE:

El Trabajo de Titulación, **Propuesta de planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus indicadores de gestión**, previo a la obtención del Título de **Ingeniero comercial**, 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, a los 22 del mes de septiembre del año 2016

LOS AUTORES

Heras Matute, Madelaine Stefania

Palacios López, Andrés Armando



UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

AUTORIZACIÓN

Nosotros, **Heras Matute, Madelaine Stefania y**
Palacios López, Andrés Armando.

Autorizamos a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Propuesta de planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus indicadores de gestión**, cuyo contenido, ideas y criterios son de nuestra exclusiva responsabilidad y total autoría.

Guayaquil, a los 22 del mes de septiembre del año 2016

LOS AUTORES

Heras Matute, Madelaine Stefania

Palacios López, Andrés Armando

REPORTE URKUND

URKUND
Juan Miguel Esteves Palma (juan.miguel.esteves.palma) ▾

Documento: HERAS-PALACIOS.docx (D21590382)

Presentado: 2016-09-02 12:45 (-05:00)

Recibido: juan.esteves.ucsg@analysis.urkund.com

Mensaje: HERAS-PALACIOS TESIS 2016 [Mostrar el mensaje completo](#)

0% de esta aprox. 61 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

Lista de fuentes	Bloques
100%	a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la publicación en la biblioteca de la instit... <input type="checkbox"/>
85%	cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría. Guayaqu... <input type="checkbox"/>
32%	TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN <input type="checkbox"/>
94%	previo a la obtención del título de (nombre del título que aspira) en la Universidad Católica de ... <input type="checkbox"/>
	tesis final.docx <input type="checkbox"/>
33%	Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de MÉDICO TUTOR: DR. ANDRES ZUÑIGA... <input type="checkbox"/>
82%	previo a la obtención del Título de Médico, ha sido desarrollado respetando derechos intelect... <input type="checkbox"/>

0 Advertencias.
Reiniciar
Exportar
Compartir

100%
15 Activo
Fuente externa: <http://www.degerencia.com/articulo/que-es-prospectiva>
100%

Mientras la economía y la sociedad del mañana van tomando forma, todos nosotros -individuos, compañías, organizaciones y gobiernos por igual- nos enfrentamos al más salvaje y veloz recorrido hacia el futuro que ninguna generación haya realizado"

Se tiene planteado los conceptos y teorías que soportan el Capítulo I y II, de igual manera se pretende investigar las teorías y conceptos sobre las bases sobre las cuales debe de estar cimentado el Capítulo III. Como último estudio, se debe analizar el tercer objetivo específico en donde se realiza una propuesta para la mejora del flujo de caja de la compañía Ecuastilker Cia. Ltda. para el periodo 2016-2020. Se hace referencia en la investigación sobre 4 puntos importantes para fundamentar este capítulo, el cual se debe desarrollar en un marco de estrategias y conceptos financieros. Finanzas – Planeación – Planificación estratégica – Flujo de Caja A continuación, detallaremos el primer concepto. Finanzas Es la obligación cruzada, en la que un sujeto adopta un tipo de responsabilidad para responder a la de otro. Este concepto también se puede definir en términos monetarios, de bienes, de consumidores y ofertantes. Está involucrado los términos de dinero y todo lo que encierra al manejo del mismo, sus complementos y sustitutos. En todos los campos, lugares y sitios se emplean las finanzas, en algunos sectores de manera formal y en otros de manera informal. También se puede decir que es a la capacidad de ahorro, de inversión y de gastar un cierto valor monetario. Así también las finanzas están ligadas a varios conceptos como: • Las deudas • Las obligaciones • Las utilidades brutas • Los prestamos C/P y L/P • El capital del préstamo • Las tarjetas de crédito • Los fondos de riesgos laborales • Entre otros Alfonso Ortega Castro (2009) define a las finanzas como: "La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad". Según Guadalupe Ochoa Setzer (2009) indica que la finanza es: "La rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros v con la

Mientras la economía y la sociedad del mañana van tomando forma, todos nosotros -individuos, compañías, organizaciones y gobiernos por igual- nos enfrentamos al más salvaje y veloz recorrido hacia el futuro que ninguna generación haya realizado ;

Econ. Juan Miguel Esteves Palma, Mgs

Madelaine Stefania Heras Matute

Andrés Armando Palacios López

Agradecimiento

Queremos agradecer Infinitamente, a Dios por haber sido nuestra guía en estos momentos tan determinantes para nuestras vidas, al esfuerzo y al apoyo incondicional de nuestros padres por brindarnos siempre su amor y paciencia. Nuestros profundos sentimientos de gratitud hacia todas aquellas personas que influyeron en este arduo y largo camino. A nuestros familiares y amigos, que siempre con una sonrisa y empuje nos ayudaron a no desistir en este maravilloso sueño.

Madelaine Heras y Andrés Palacios.

Dedicatoria

Este trabajo de titulación se lo dedico a mi bella madre Sra. Patricia Heras quien es y ha sido un pilar fundamental en mi vida, gracias por enseñarme que con responsabilidad, constancia y perseverancia se puede lograr todo lo que uno se propone, ser madre y padre al mismo tiempo no es fácil, por esta razón me he esforzado por ser una buena hija, este gran mérito te lo debo a ti y a Jehová Dios quien me dio la maravillosa oportunidad de estar contigo. A mis familiares quienes de una u otra manera me han animado a seguir adelante. Me siento feliz por culminar esta etapa en mi vida, tengo la plena seguridad que si te encontraras aquí conmigo te sentirías orgulloso y yo en este día especial, no volvería a lamentar tu ausencia padre Manuel Sacta, aún falta un largo camino por recorrer, solo sé que este no es el final...

Madelaine Stefania Heras Matute.

Dedicatoria

Hoy culmina una de las etapas más largas y dedicadas en lo que va de mi vida; sólo contigo mi Dios he podido superar muchas adversidades que acontecieron a lo largo de este camino. A tu sabiduría infinita y a las bendiciones recibidas, por darme esa fortaleza necesaria y don para recuperarme y seguir peleando, dedico este trabajo de titulación. A mis bellos y amados padres, con quienes a pesar de mil y un situaciones siempre han permanecido conmigo, para juntos salir adelante. A mis hermanos, quienes son mi complemento, los amo y estaré ahí para ustedes siempre. A mi “mamita bella”, quien gracias a sus consejos y sacrificio de madre han sido pilar fundamental del hombre que soy ahora. Como me podría olvidar de mi ángel “mamita mía” que en medio de este trabajo de titulación, mi Dios te llamo a la eternidad, sé y tengo la convicción que desde su lado, seguirás guiando mis pasos “Con la vida”. A mis familiares, quienes están contentos con este logro, saben el costo; pero, más que nada, comprenden lo que significa para mí haber llegado a la meta. A mis amigos, los que de verdad han estado ahí, en las buenas y en las malas, mi alegría es la de ustedes.

Andrés Armando Palacios López.



**UNIVERSIDAD CATÓLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN

Econ. Juan Miguel Esteves Palma, Mgs.
TUTOR

Ing. Esther Georgina Balladares Calderón, Mgs.
DIRECTORA DE LA CARRERA

Ing. Erick Murillo Delgado, Mgs.
COORDINADOR DEL ÁREA

Guayaquil 22 de Septiembre de 2016.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Economista Juan Miguel Esteves Palma, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado de la Srta. **Madelaine Stefania Heras Matute**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **apto** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **Propuesta de planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus indicadores de gestión**, por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre A-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Propuesta de planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus indicadores de gestión**, somos el Tutor **Econ. Juan Miguel Esteves Palma** y la Srta. **Madelaine Stefania Heras Matute** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera. La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 8/10 Ocho sobre Diez.

Atentamente,

Econ. Juan Miguel Esteves Palma
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Madelaine Stefania Heras Matute.

Guayaquil 22 de Septiembre de 2016.

Ingeniero

Freddy Camacho

COORDINADOR UTE A-2016

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

En su despacho.

De mis Consideraciones:

Economista Juan Miguel Esteves Palma, Docente de la Carrera de Administración, designado TUTOR del proyecto de grado del **Sr. Andrés Armando Palacios López**, cúmpleme informar a usted, señor Coordinador, que una vez que se han realizado las revisiones al 100% del avance del proyecto **apto** el trabajo presentado por el estudiante, titulado **Propuesta de planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus indicadores de gestión**, por haber cumplido en mi criterio con todas las formalidades.

Este trabajo de titulación ha sido orientado al 100% de todo el proceso y se procedió a validarlo en el programa de URKUND dando como resultado un 0% de plagio.

Cabe indicar que el presente informe de cumplimiento del Proyecto de Titulación del semestre B-2016 a mi cargo, en la que me encuentro designado y aprobado por las diferentes instancias como es la Comisión Académica y el Consejo Directivo, dejo constancia que los únicos responsables del trabajo de titulación **Propuesta de planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus indicadores de gestión**, somos el Tutor **Juan Miguel Esteves Palma** y Sr. **Andrés Armando Palacios López** y eximo de toda responsabilidad a el coordinador de titulación y a la dirección de carrera. La calificación final obtenida en el desarrollo del proyecto de titulación fue: 8/10 Ocho sobre Diez.

Atentamente,

Econ. Juan Miguel Esteves Palma
PROFESOR TUTOR-REVISOR PROYECTO DE GRADUACIÓN

Andrés Armando Palacios López.

Índice General

ÍNDICE DE TABLAS	XVI
ÍNDICE DE FIGURAS	XVIII
RESUMEN	20
ABSTRACT	21
INTRODUCCIÓN.....	22
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	23
DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	23
LIMITACIONES DEL PROBLEMA.	24
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.	24
SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.	24
JUSTIFICACIÓN.	27
OBJETIVO GENERAL.....	27
OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	27
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	28
1.1 TEORÍAS GENERALES	28
1.1.1. <i>Planeación estratégica</i>	28
1.1.2. <i>Planificación estratégica</i>	30
1.1.3. <i>Administración estratégica</i>	32
1.1.4. <i>Planeación</i>	33
1.1.5. <i>Análisis interno de la compañía</i>	33
1.1.6. <i>Estrategia</i>	34
1.1.7. <i>Evolución de la planeación estratégica</i>	35
1.1.8. <i>Cuadro de mando integral</i>	35
1.1.9. <i>Análisis del entorno</i>	37
1.1.10. <i>Indicadores Clave de Desempeño</i>	40
1.1.11. <i>Importancia de los indicadores de gestión</i>	40
1.1.12. <i>La Clave del Proceso de Selección de KPIs</i>	41
1.1.13. <i>Clasificación de Indicadores</i>	42
1.1.14. <i>Sistema de indicadores</i>	43
1.2 TEORÍAS SUSTANTIVAS	44
1.2.1 <i>Flujo de Caja</i>	44
1.2.2 <i>Valoración de empresas.</i>	45
1.2.3 <i>Finanzas</i>	46
1.3 REFERENTE EMPÍRICO	47
1.4 RESUMEN DEL CAPÍTULO I.	48
CAPÍTULO II: VARIABLES EXTERNAS EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	49

2.1	ANTECEDENTES	49
2.2.	PANORAMA MACROECONÓMICO NACIONAL	49
2.1.1.	<i>Primer escenario: Basado en la programación presupuestaria cuatrianual 2016-2019.</i>	50
2.1.2.	<i>Segundo Escenario: Choque de oferta, fenómeno natural aumento tasa de interés usa, revalorización del dólar.</i>	54
2.1.3.	<i>Tercer escenario: Pérdida de elecciones del gobierno actual.</i>	55
2.3	ENTORNO POLÍTICO	57
2.2.1.	<i>Partidos políticos y movimientos.</i>	57
2.2.2.	<i>Partidos políticos a favor del gobierno del presidente Rafael Correa</i>	57
2.2.3.	<i>Partidos políticos en oposición al gobierno del presidente Rafael Correa</i>	58
2.2.4.	<i>Movimientos neutrales al gobierno del presidente Rafael Correa</i>	58
2.2.5.	<i>Grupos de presión política</i>	58
2.2.6.	<i>Sindicatos y organizaciones laborales</i>	59
2.2.7	<i>Grupos Empresariales.</i>	59
2.2.8	<i>Sectores Sociales</i>	59
2.2.9.	<i>Sectores Externos</i>	60
2.3.	EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN COMO PARTE DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO.....	60
2.4.	VARIABLES MACROECONÓMICAS EN ECUADOR.....	62
2.5.	ENTORNO SOCIAL Y AMBIENTAL	72
2.5.1.	<i>Terremoto en Ecuador como parte del entorno social</i>	74
2.5.2.	<i>Ley solidaria y de corresponsabilidad ciudadana por la afectación del terremoto</i>	76
2.6.	ENTORNO TECNOLÓGICO	77
2.6.1.	<i>Tecnología</i>	78
2.7.	RESUMEN DEL CAPÍTULO II	81
CAPÍTULO III: SITUACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA.....		82
3.1.	MICROENTORNO.	82
3.2.	COBERTURA	82
3.3.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA	83
3.3.1.	<i>Misión</i>	83
3.3.2.	<i>Visión</i>	83
3.3.3.	<i>Valores corporativos</i>	83
3.4.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES (APARENTE).....	83
3.4.1.	<i>Misión aparente</i>	83
3.4.2.	<i>Visión aparente</i>	84
3.4.3.	<i>Valores corporativos aparente</i>	84
3.5.	ORGANIGRAMA	85
3.5.1.	<i>Funciones laborales según el cargo</i>	85
3.6.	ESTADOS FINANCIEROS ECUAESTILKER CÍA. LTDA.....	91
3.6.1.	<i>Estado de Situación financiera (Balance general) 2012-2015</i>	91
3.6.2.	<i>Estado de Rendimiento Económico 2012-2015</i>	93
3.6.3.	<i>Estado de Flujo de Efectivo 2012-2015</i>	95
3.6.4.	<i>Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.</i>	96
3.7	MACROENTORNO	96
3.8	FORMULACIÓN DE LA MATRIZ DE FACTORES CLAVES	97
3.8.1.	<i>Diseño del flujo de la investigación.</i>	97

3.8.2.	<i>Recolección de la información</i>	98
3.8.3.	<i>Instrumentos de investigación</i>	98
3.8.4.	<i>Diagrama de flujo del proceso para la formulación de escenarios clave</i>	101
3.8.5.	<i>Interpretación de las votaciones de los escenarios</i>	104
3.8.6.	<i>Matriz FODA</i>	105
3.8.7.	<i>Matriz de Factores Claves Externos</i>	106
3.8.8.	<i>Matriz de factores claves internos</i>	108
3.8.9.	<i>FODA Cuantitativo</i>	109
3.9.	ESCENARIOS PROBABLES.....	112
3.9.1	<i>Definición y gráfica de escenarios</i>	113
3.9.2	<i>Tendencial y favorable: Continuidad del sistema de gobierno actual</i>	114
3.9.3	<i>Probable: Transición del Sistema y Política de Gobierno</i>	115
3.10	RESUMEN DEL CAPÍTULO.....	116
CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y DISEÑO DE SUS INDICADORES DE GESTIÓN		118
4.1.	TÍTULO DE LA PROPUESTA.....	118
4.2.	JUSTIFICACIÓN.....	118
4.3.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.....	119
4.3.1.	<i>Objetivo general</i>	119
4.3.2.	<i>Objetivos específicos</i>	119
4.4.	ANÁLISIS DEL PLAN DE PROPUESTA 2016-2020.....	120
4.5.	COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.....	125
4.6.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS DE MARKETING Y MERCADO.....	125
4.6.1.	<i>Planificación a largo plazo de fidelización de clientes</i>	125
4.6.2.	<i>Estrategias corporativas</i>	126
4.6.3.	<i>Liderazgo en los procesos</i>	127
4.6.4.	<i>Reducción de productos de poca rotación</i>	127
4.6.5.	<i>Creación de controles</i>	127
4.6.6.	<i>Parametrización de políticas</i>	128
4.6.7.	<i>Crear nuevos productos e imagen</i>	128
4.6.8.	<i>Estrategia mezcla de mercadotecnia (4Ps)</i>	128
4.6.9.	<i>Estrategia Funcional</i>	130
4.6.10.	<i>Estrategia de ampliación de diferenciación</i>	131
4.6.11.	<i>Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación</i>	132
4.7.	FORMULACIÓN DE POLÍTICAS.....	132
4.7.1.	<i>Política de calidad</i>	133
4.7.2.	<i>Política administrativa</i>	133
4.7.3.	<i>Política de almacenamiento y rotación de inventario</i>	133
4.7.4.	<i>Política de mercadeo y compras</i>	134
4.7.5.	<i>Política comercial</i>	135
4.7.6.	<i>Política financiera</i>	135
4.7.7.	<i>Política de planeación corporativa</i>	136
4.7.8.	<i>Política de créditos y cobranzas</i>	136
4.7.9.	<i>Política de tecnología de información</i>	137
4.8.	ESTRATEGIA COMERCIAL (VENTAS Y MARKETING).....	137
4.9	ESTRATEGIA FINANCIERA.....	138

4.9.1 Estado de Situación financiera proyectado.	143
4.9.2 Crecimiento del patrimonio 2015-2020.	144
4.9.3 Ratios financieros Ecuastilker.	145
4.9.4 Estado de Rendimiento económico proyectado (Pérdidas y ganancias).	146
4.9.5 Crecimiento de las ventas.	147
4.9.6 Flujo de Caja proyectado (Flujo de efectivo).	148
4.10 COMPARACIÓN DE RESULTADOS: PERIODO ACTUAL Y PROYECTADO.	149
4.11 INDICADORES DE GESTIÓN.	150
4.12 RESUMEN DEL CAPÍTULO.	164
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES	167
REFERENCIAS	168
APÉNDICE	175

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Detalle de árbol del problema.</i>	26
Tabla 2. <i>Pasos para el diseño de un plan estratégico.</i>	29
Tabla 3. <i>Primer escenario: Programación presupuestaria cuatrianual período 2016 – 2019.</i> ...	53
Tabla 4. <i>Segundo escenario: Choque de oferta, fenómeno natural, aumento tasa de interés USA.</i>	54
Tabla 5. <i>Tercer escenario: Disminución del gasto público</i>	56
Tabla 6. <i>Organizaciones políticas aprobadas.</i>	57
Tabla 7. <i>Sector de la construcción como parte del PIB</i>	61
Tabla 8. <i>Ramas de actividad</i>	64
Tabla 9. <i>Serie mensual de volumen de crédito y contingentes por tipo de crédito (construcción).</i>	69
Tabla 10. <i>Préstamos Otorgados BIESS.</i>	71
Tabla 11. <i>Estado de Situación financiera (Balance general) 2012 – 2015</i>	91
Tabla 12. <i>Estado de Rendimiento Económico (Pérdidas y ganancias) 2012 – 2015</i>	93
Tabla 13. <i>Estado de Flujo de Efectivo 2012 – 2015</i>	95
Tabla 14. <i>Resultados</i>	98
Tabla 15. <i>Resultados</i>	99
Tabla 16. <i>Resultados</i>	100
Tabla 17. <i>Votaciones para seleccionar el escenario.</i>	102
Tabla 18. <i>Votaciones escenario 1 y 2.</i>	102
Tabla 19. <i>Ponderaciones y peso o calificaciones a cada factor clave externo.</i>	103
Tabla 20. <i>Ponderaciones y Peso o calificaciones a cada factor clave interno.</i>	103
Tabla 21. <i>Matriz FODA.</i>	105
Tabla 22. <i>Matriz de factores claves.</i>	106
Tabla 23. <i>Matriz de factores claves internos.</i>	108
Tabla 24. <i>FODA cuantitativo externo, continuidad del Sistema de Gobierno Actual.</i>	109
Tabla 25. <i>FODA cuantitativo externo, transición del Sistema y Política de Gobierno.</i>	110
Tabla 26. <i>Escenario Interno del Foda Cuantitativo.</i>	111
Tabla 27. <i>Análisis del plan de propuesta 2016-2020 (Interna)</i>	120
Tabla 28. <i>Análisis del plan de propuesta 2016-2020 (Externa).</i>	121
Tabla 29. <i>Plan propuesta con acciones a considerarse dentro de los estados financieros.</i>	122
Tabla 30. <i>Comportamiento del sector de la construcción.</i>	125
Tabla 31. <i>Política de Inventarios</i>	134
Tabla 32. <i>Disponibilidad de inventarios</i>	134
Tabla 33. <i>Días Créditos para Proveedores.</i>	135
Tabla 34. <i>Días de Crédito Clientes</i>	136
Tabla 35. <i>Pronóstico de Venta 2015 – 2020.</i>	138
Tabla 36. <i>Resumen de pronóstico de ventas 2015-2020</i>	139
Tabla 37. <i>Pronóstico de Inventario 2015 – 2020.</i>	140

Tabla 38. <i>Inventario 2015 – 2020.</i>	142
Tabla 39. <i>Estado de situación financiero proyectado 2015 – 2020.</i>	143
Tabla 40. <i>Crecimiento del patrimonio 2015-2020.</i>	144
Tabla 41. <i>Ratios Financieros Ecu aestilker.</i>	145
Tabla 42. <i>Estado de Rendimiento económico proyectado (Pérdidas y ganancias) 2015 – 2020.</i>	146
Tabla 43. <i>Crecimiento de las ventas 2015-2020.</i>	147
Tabla 44. <i>Flujo de caja proyectado (Flujo de efectivo).</i>	148
Tabla 45. <i>Comparación de resultados actual y proyectado.</i>	149
Tabla 46. <i>Indicadores de gestión financiera</i>	151
Tabla 47. <i>Indicadores de gestión al cliente</i>	157
Tabla 48. <i>Indicadores de fidelidad, cobertura y participación de mercado</i>	159
Tabla 49. <i>Indicadores de situación interna</i>	160

Índice de Figuras

<i>Figura 1</i> Ubicación de la empresa Ecuastilker Cía. Ltda.....	23
<i>Figura 2.</i> Árbol del Problema	25
<i>Figura 3.</i> ABC estratégico	32
<i>Figura 4.</i> Matriz AMOFHIT	34
<i>Figura 5.</i> Modelo general cuadro de gestión integral.	36
<i>Figura 6.</i> Estrategia en términos operacionales.	37
<i>Figura 7.</i> Matriz PESTE+C	38
<i>Figura 8.</i> Entorno general y específico, condicionante y adaptación.	39
<i>Figura 9.</i> Relación entre el Objetivo empresarial y el Indicador	40
<i>Figura 10.</i> Clasificación de los Indicadores.....	42
<i>Figura 11</i> Ámbito de Control.....	42
<i>Figura 12</i> Dimensiones.....	43
<i>Figura 13.</i> Sistema de creación de valor.....	45
<i>Figura 14.</i> Modelos de valoración de empresas.	46
<i>Figura 15.</i> Sector de la construcción como parte del PIB	61
<i>Figura 16.</i> Inflación anual a diciembre 2006 .2015	62
<i>Figura 17.</i> PEA 2011 / 2016 (Marzo).....	63
<i>Figura 18.</i> Pobreza nacional	65
<i>Figura 19.</i> Índice de confianza del consumidor.....	65
<i>Figura 20.</i> Ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual	66
<i>Figura 21.</i> ciclo de construcción.....	66
<i>Figura 22.</i> Balanza comercial primer trimestre	67
<i>Figura 23.</i> Balanza comercial total Marzo.....	67
<i>Figura 24.</i> Importaciones	68
<i>Figura 25.</i> Índice de tipo de cambio efectivo real	68
<i>Figura 26.</i> Tasas de interés internacionales	69
<i>Figura 27.</i> Construcción en el año 2014	70
<i>Figura 28.</i> Préstamos otorgados por el BIESS	71
<i>Figura 29.</i> Proceso de fabricación de cerámicas.....	78
<i>Figura 30.</i> Estilker empresa en España.....	82
<i>Figura 31.</i> Organigrama de empresa Ecuastilker Cía. Ltda.	85
<i>Figura 32.</i> Estado de situación financiera (Balance general) 2012 – 2015 en miles de \$	92
<i>Figura 33.</i> Estado de Rendimiento Económico (Pérdidas y ganancias) 2012 – 2015 en miles de \$	94
<i>Figura 34.</i> Flujo de Efectivo 2012 – 2015 en miles de \$.....	95
<i>Figura 35.</i> Análisis de las 5 fuerzas de Porter.	96

<i>Figura 36. Resultados</i>	99
<i>Figura 37. Resultados</i>	99
<i>Figura 38. Resultados</i>	100
<i>Figura 39. Diagrama de flujo del proceso para la formulación del plan estratégico</i>	101
<i>Figura 40 Escenarios probables</i>	112
<i>Figura 41. Continuidad del Sistema de Gobierno Actual.</i>	114
<i>Figura 42. Escenario 2: Probable Transición del Sistema y Política de Gobierno.</i>	115
<i>Figura 43. Fidelización de clientes</i>	126
<i>Figura 44. Productos Ecuastilker Cía. Ltda.</i>	129
<i>Figura 45. Ecuastilker Cía. Ltda.</i>	130
<i>Figura 46. Estrategia funcional</i>	131
<i>Figura 47. Clasificación de Inventario</i>	134
<i>Figura 48. Estrategia Comercial</i>	137

Resumen

El desarrollo de este trabajo de titulación se enfoca principalmente en la proposición de un plan estratégico para la compañía Ecuastilker Cía. Ltda, la que ha venido desempeñando sus actividades desde el año 2012 hasta la actualidad. En las grandes y medianas empresas el desarrollo de un plan estratégico es importante debido a la necesidad de realizar nuevos emprendimientos y estar dentro del rango de la competitividad empresarial. Existen factores internos y externos que deben de ser considerados al momento de realizar este tipo de plan, factores que van a ser influyentes en las operaciones de la firma, es por ello que se los consideraron para realizar una valoración de estados financieros en una proyección hasta el año 2020.

Se desarrollaron cuatro capítulos que ayudaron a soportar la decisión tomada por la compañía; así mismo, se planteó como problema el menester de incluir un plan estratégico en la organización que ayude a crear directrices en las cinco fuerzas que menciona Porter en su teoría. Se concluye que la compañía Ecuastilker Cía. Ltda. tiene potencial para desarrollar y generar resultados favorables para los directivos, tiene una gran área de oportunidad para expandir sus actividades a otras provincias y ciudades.

Palabras claves: Planeación, Planificación, Plan Estratégico, Indicadores, Estados Financieros, Cerámicas, Porcelanato.

Abstract

The development of this degree work focuses primarily on the proposition of a strategic plan for the company Ecuaestilker, which has been carrying out its activities from 2012 to the present. In large and medium enterprises development of a strategic plan is important because of the need for new ventures and be within range of business competitiveness. There are internal and external factors that should be considered when making this kind of plan, factors that will be influential in the operations of the firm, which is why they considered them to make an assessment of financial statements with a projection to 2020.

Four chapters that helped support the decision taken by the company were developed; likewise, he was raised as a problem the need to include a strategic plan for the organization to help create guidelines on the five forces Porter mentions in his theory. It is concluded that the company Ecuaestilker. Has great potential to develop and produce favorable results for managers, has a large area of opportunity to expand their activities to other provinces and cities

Keywords: Planning, Planning, Strategic Plan, Indictors, Financial, Pottery, Porcelain.

Introducción.

La evolución del mercado a nivel mundial y la globalización ha provocado que las empresas se preocupen por mantener su competitividad, incentivando a buscar mejoras en los procesos de administración, que les ayuden a mantenerse y a superarse continuamente. La planeación es clave para llevar a cabo la misión, visión, objetivos y estrategias de la organización, pues permite el desarrollo de los planes para cada una de sus áreas funcionales.

Planificación estratégica es el proceso de implementación y desarrollo de diseños para alcanzar propósitos, constituye un elemento importante para la empresa comercial Ecuastilker Cía. Ltda. Considerando que el éxito se basa en el poder de anticipación, iniciativa y reacción oportuna del cambio que se quiere dar a las falencias que tiene una empresa, beneficiándose de las fortalezas, oportunidades que se presentan contrarrestando las debilidades y las amenazas que surjan en el desarrollo de las actividades empresariales.

El presente trabajo pretende contribuir a la empresa que es objeto de estudio, en dónde las estrategias funcionales permitirán el desarrollo eficiente y eficaz de sus actividades empresariales, sirviendo de apoyo a los directivos al momento de conocer las debilidades que se encontró en la misma. Por lo tanto, es preciso plantear las medidas correctivas que son de gran ayuda en la oportuna toma de decisiones al momento de planear estrategias que ayuden a obtener mejores rendimientos, al igual que sus indicadores de gestión, los cuales permiten medir el nivel de satisfacción.

El contenido de la tesis se lo presenta de manera detallada, argumentando todos los parámetros exigidos por la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, Facultad de Ciencias Económicas y administrativas. El Objetivo del proyecto es determinar las estrategias a implantar para la mejora de los indicadores de gestión. La tesis se ha estructurado en cuatro capítulos, cuyos contenidos se presenta resumido a continuación:

Capítulo I, se fundamenta el marco teórico sobre planeación estratégica.

Capítulo II, se analiza las variables externas que afectan al sector de la construcción.

Capítulo III, se evidencia la situación actual de la empresa Ecuastilker Cía. Ltda.

Capítulo IV, se realiza una propuesta de planeación estratégica y diseño de sus indicadores de gestión.

La delimitación consiste en desarrollar un plan estratégico para los años 2016 - 2020, que, sumada la investigación del entorno económico e implementación de medidas gubernamentales, surgiera un panorama tentativo en el que se pueda desenvolver el negocio.

La delimitación del conocimiento se enfocará en el plan de mejora que permitirá a los directivos de la empresa incrementar el valor de la empresa al año 2020.

Limitaciones del problema.

Uno de los limitantes primordiales, es el tiempo de ejecución de la propuesta de mejora, por esta razón se realizará un enfoque de intervención, más no de evaluación de los resultados finales obtenidos. Por otro lado, se empleará un estudio histórico y actual, que permitirá proyectar los escenarios financieros y conocer si este plan es conveniente para la empresa.

Formulación del problema.

- ¿Determinar las áreas de vulnerabilidad en Ecuastilker Cía. Ltda. que requieran establecer un plan estratégico e implementar indicadores de gestión?

Sistematización del problema.

- ¿Cuál es la situación actual de la compañía?
- ¿Qué políticas comerciales deberán implementarse para sostener el índice de ventas y su participación en el mercado?
- ¿Qué importancia tiene el entorno en la estructura de la empresa?

En el Árbol del Problema detallado en la Figura 2 se puede observar los diferentes escenarios que tienen la evolución de la compañía en el flujo de caja, y su impacto interno y externo.

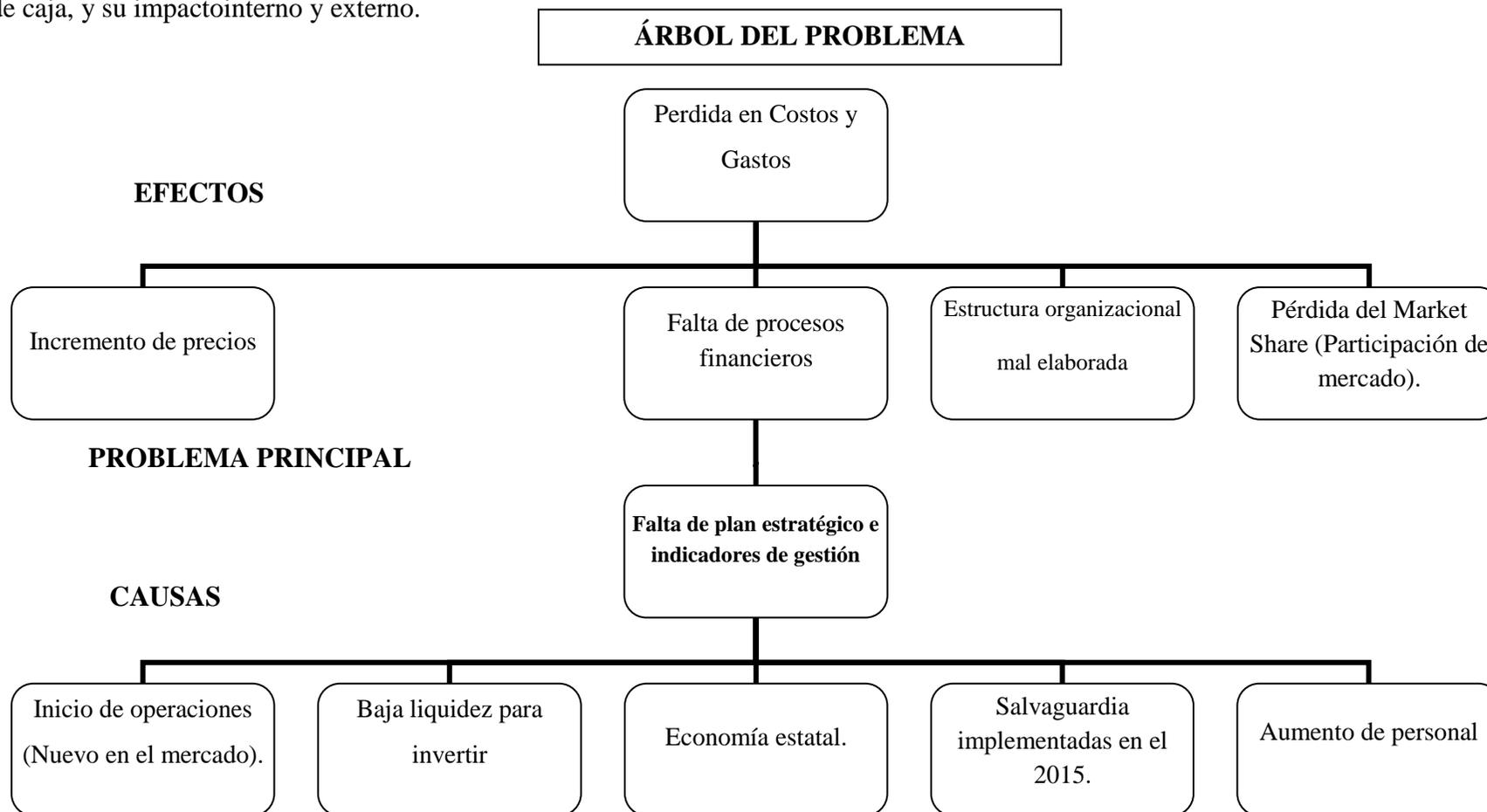


Figura 2. Árbol del Problema

Nota: Evolución de la Compañía. Obtenido de: Ecuastilker Cía. Ltda.

Tabla 1. Detalle de árbol del problema.

PROBLEMA PRINCIPAL	
Falta de plan estratégico e indicadores de gestión.	La compañía muestra necesidad de key performance indicator (indicadores de gestión) y un plan estratégico.
CAUSAS	
Inicio de operaciones	Ecuastilker como toda compañía que nace en sus operaciones presenta saldos en rojo.
Baja liquidez para invertir	La empresa no cuenta con movimientos a favor que permitan realizar inversiones.
Economía estatal	La situación país que se ha visto reflejada en los últimos cuatro años, no ha ayudado a empresas afines a establecerse en el mercado; con el encarecimiento de los productos, con la falta de circulante de los consumidores, el panorama se ha complicado.
Salvaguardia implementada en el 2015	El 25% fue aplicado como sobretasa en las importaciones de cerámica plana producto de > ventalo que incrementó los precios para los consumidores finales. (SENAE, 2015).
Pago del anticipo de impuesto a la renta	Mensualmente la compañía desembolsa un monto por concepto de anticipo de IR, en base a una memoria de cálculo establecida por el SRI.
Pago del ISD 5%	En octubre de 2011 se incrementó del 2% al 5% el impuesto a la salida de divisas, esto afecta directamente al flujo de caja de la compañía e impide relevancia en sus inversiones y baja de importaciones.
Aumento de personal	El incremento de personal y headcount se ha hecho visible en la empresa, y el no tener un procedimiento para contratar ha generado costos innecesarios.
EFECTOS	
Falta de procesos financieros	Con la necesidad de mejorar las cifras, la empresa ha tenido que reforzar su estrategia financiera y de mercado, con la finalidad de mejorar sus saldos. Espera para el 2020 obtener mejores resultados en sus estados financieros y en su estructura.
Incremento de precios	Por el incremento en la sobretasa arancelaria, la empresa hizo ajuste en sus precios. Incrementando el monto de venta al público para poder cubrir los costos fijos.
Pérdida en costos y gastos	Como no ha existido procesos definidos y un plan estratégico, la empresa ha incurrido a costos que no han sido de apoyo para la operación y gastos que no debieron de realizarse.
Estructura organizacional mal elaborada	La compañía ha tenido que reducir su personal, unificar cargos y establecer una estructura organizacional de manera que no perjudique la operatividad de la empresa pero que contribuya al ahorro.
Pérdida del Market Share	Por no disponer de presupuesto para inversión en publicidad, Ecuastilker no puede enfocarse en tener una mayor participación de mercado. Al momento se encuentra con una participación de mercado del 20%, compitiendo directamente con Cerlux, Mater Spain, DAR Ceramics y Panavisa.

Not: Obtenido de: Ecuastilker Cía. Ltda.

En la tabla 1, mencionamos cada uno de los escenarios que representan un problema para la empresa con su respectivo detalle. El problema principal es falta de plan estratégico e indicadores de gestión, describimos las causas a considerar, inicio de operaciones, baja liquidez para invertir, economía estatal, salvaguardias, anticipo de impuesto a la renta, pago ISD, aumento de personal, al igual los efectos falta de procesos financieros, incremento de precios, pérdida en costos y gastos, estructura organizacional mal elaborada, pérdida del market share.

Justificación.

La empresa Ecuastilker Cía. Ltda. necesita diseñar un plan estratégico e indicadores de gestión como un parte de un proceso de sistemas de innovación empresarial, donde se logre conseguir una mayor ventaja competitiva y la creación de procedimientos y políticas que conserven dicho plan estratégico.

Este trabajo de titulación pretende brindar a la empresa una solución a los problemas que se han venido presentando por la falta de formalidad en los procesos, los cuales han generado pérdidas comerciales y financieras que en un corto o mediano plazo sea imposible recuperar.

La compañía ha tenido un nivel de ventas variable, en la actualidad el mercado ecuatoriano ha crecido, pero por temas de recesión económica, los consumidores han optado por adquirir bienes más económicos y de menor calidad, dejando a un lado a la empresa quien incrementó sus precios sin hacer un análisis previo, esto puede perjudicar el futuro de la empresa es por ello que se debe de actuar de inmediato.

Objetivo general.

Realizar un análisis situacional de la empresa Ecuastilker Cía. Ltda. para el diseño de un plan estratégico e indicadores de gestión.

Objetivos específicos.

- Fundamentar el marco teórico sobre planeación estratégica.
- Analizar las variables externas que afectan al sector de la construcción.
- Determinar la situación actual de la empresa.
- Realizar la propuesta de planeación estratégica y diseño de sus indicadores de gestión.

Capítulo I: Marco teórico

En el marco teórico se expondrá sobre métodos, enfoques teóricos, para fundamentar el significado y concepto de planeación estratégica, también se planteará la argumentación sobre el análisis del entorno socioeconómico y las bases con el objeto de realizar una evaluación a sus escenarios. Dando lugar a cada uno de los objetivos específicos, se procede a apoyar las teorías generales y sustantivas, de lo que se tiene:

1.1 Teorías Generales

1.1.1. Planeación estratégica

Josan(2005) define a la planeación estratégica como “un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos para llevar a cabo dichas estrategias” (Josan, 2005:párr.2).

Según Kotler “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo” (Kotler, 1990).

La planeación estratégica es engañosamente sencilla: analiza la situación actual y la que se espera para el futuro, determina la dirección de la empresa y desarrolla medios para lograr la misión. En realidad, este es un proceso muy complejo que requiere de un enfoque sistemático para identificar y analizar factores externos a la organización y confrontarlos con las capacidades de la empresa. (Koontz y Weihrich, 1994).

Según Alfred Chandler “La planeación estratégica es el elemento que determina las metas básicas de la empresa, a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzar las metas(Chandler, 1962)

Según Martín Álvarez la “Planeación estratégica es el proceso mental que realiza generalmente año con año, el equipo directivo para diseñar e implementar el plan estratégico que le permitirá enfrentar con éxito el cambio organizacional”. (Álvarez, Manual de planeación estratégica, 2006)

Por otra parte, para el autor es de suma importancia elaborar un plan estratégico y lo resume en la siguiente tabla:

Tabla 2. *Pasos para el diseño de un plan estratégico*

Insumos del diseño del plan estratégico	Producto obtenido del diseño del plan estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • Información del medio ambiente interno de la organización: Tecnología, recursos humanos, finanzas, proveedores, etc. • Información del medio ambiente externo: Clientes, productos, mercados, competidores, sociedad, etc. • Resultados obtenidos en años anteriores • Planes y proyectos de mejora • Requerimientos de los clientes • Regulaciones gubernamentales • Requerimientos no arancelarios 	Un manual de planeación estratégica para el año siguiente.
Insumos de la implantación del plan estratégico	Producto obtenido de la implementación del plan estratégico
<ul style="list-style-type: none"> • El manual de planeación estratégica del año por venir • El presupuesto de ventas en pesos y piezas por mes, familia, producto, canal de distribución. • El presupuesto financiero aprobado. • Equipos naturales de trabajo (por área) • Equipos multidisciplinarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplimiento de los objetivos y estrategias del negocio al 100% • Incremento de competitividad • Incremento de participación de mercado

Nota: Según Martín Álvarez, libro "manual de planeación estratégica"

Gracias al plan estratégico los directivos saben de manera clara:

- (Objetivos): Que resultados deben alcanzar.
- (Estrategias): Como los van alcanzar.
- (Programa de trabajo): Que actividades va a desarrollar en el período de la planeación.
- (Responsables): Quién y cuándo van a desarrollar dichas actividades.

1.1.2. Planificación estratégica

La Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.(Armijo, 2011:párr.4).

Según Saloner y Garth (1991) la planificación estratégica es esencial para generar un desarrollo sostenible a mediano y largo plazo en las firmas de los diferentes sectores estratégicos de una nación, como por ejemplo el sector de la construcción. Sin embargo, Kantis y Hugo (1996) existe una necesidad de fortalecer la capacidad estratégica, los procesos internos y la logística en general de las firmas.

Esto es de suma relevancia para que las firmas sean competitivas y productivas (Rumelt, Schende, & Teece, 1991).

Según (Muchnick, 1999), el concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. Como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico. Así mismo, el proceso de planificación estratégica se puede describir como el desarrollo de una visión para el futuro de la organización. En principio esta visión de futuro debe contemplar dos aspectos: describir lo que la organización debería ser en el futuro, usualmente dentro de los próximos dos a tres años.

Esto implica identificar cuál es la misión, el tipo de administración ideal, los recursos necesarios, etc., y determinar cómo se logrará que la organización alcance ese futuro deseado (Muchnick, 1999:párr.7).

Según (Lerdon, 1999), una de las funciones instrumentales de la planificación estratégica es hacer un balance entre tres tipos de fuerzas, que responden a su vez a distintas preguntas: Las oportunidades y amenazas que enfrenta la organización y que provienen del medio externo: ¿Cuáles serán las demandas que nos planteará el entorno? ¿Qué tipo de dificultades y obstáculos pueden entorpecer nuestra capacidad de respuesta? (Lerdon, 1999:párr.5).

La planificación estratégica puede definirse como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización (Ricardo, 1990).

Sallenave (1991), afirma que “La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino, un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa”.(Sallenave, 1991)

Según Kotler(1992) indica que: “La planificación consiste en “decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro”, es decir, comprende la determinación de un futuro deseado y las etapas necesarias para realizarlo”.

Según Kotler (1988) “La planeación estratégica es el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercadeo”. (Kotler, La planeación estratégica en el proceso administrativo, 1988).

Según afirma Drucker,(1994) “ La Planificación Estratégica es un medio para evaluar el riesgo y tratar de mantener a la organización adaptada a la forma óptima, analizando constantemente los cambios del entorno y aprovechando al máximo los recursos internos disponibles, que confieren una ventaja frente a la competencia, aprovechándose del modo más efectivo las oportunidades”.(Drucker, 1994)

La planificación estratégica consiste en un proceso que se retroalimenta constantemente y que pasa sucesivamente por tres fases, señala Godet, (1990):

- Fase estratégica, en la que se determinan la misión y los objetivos del centro a través de la identificación de sus puntos fuertes y débiles, mediante la realización de un diagnóstico interno, así como de las oportunidades derivadas del entorno cambiante que lo rodea.
- Fase operativa, en que se realiza la programación de las acciones y la coordinación de los esfuerzos para alcanzar los objetivos.

- Fase presupuestaria, donde se asignan los recursos correspondientes a los objetivos en desarrollo, compromisos y responsabilidades, el análisis de los resultados y el control. (Godet, 1990).

1.1.3. Administración estratégica

Según D'Alessio(2010)la administración estratégica es el “proceso de alinear las capacidades internas de una organización con las demandas externas de su entorno” (p. 308). Para esto es importante conocer temas relacionados al ABC Estratégico, que tiene que ver con supuestos, creencias y consecuencias.(D'Alessio, 2010)

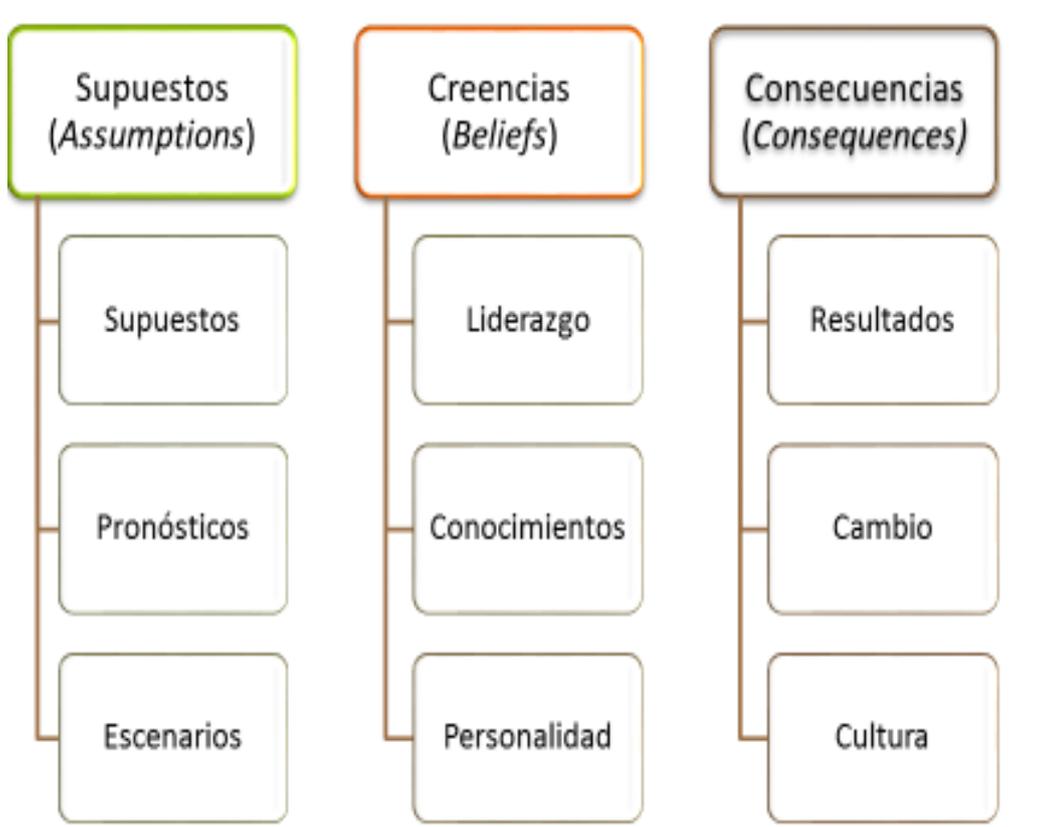


Figura 3. ABC estratégico

Nota: Según Fernando D'alessio en su libro administración estratégica pg.308.

Según el ABC estratégico los supuestos está relacionado con los pronósticos y escenarios que son útiles para generar análisis financieros e indicadores de gestión. Por otra parte, las creencias empresariales tienen que ver con la capacidad de liderazgo de las personas en puestos estratégicos y con el flujo de conocimiento y experiencia adquirida por la firma. Finalmente, tenemos las consecuencias generadas por las mejoras de los procesos internos en

las firmas lo que nos da como resultados el cambio en la cultura organizacional de las personas en las empresas (Simon, 1991).

1.1.4. Planeación

Según A. Reyes Ponce (2012) mantiene que la planeación: “Consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización”.

George R. Terry (2012) indica: “Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro en la visualización y formulación de las actividades propuestas que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados esperados”.

Fernández (2012) señala que: “La planeación es el primer paso del proceso administrativo por medio del cual se define un problema, se analizan las experiencias pasadas y se embozan planes y programas”.

1.1.5. Análisis interno de la compañía

Con lo relacionado a la mejora de manejo de procesos internos en las firmas, tenemos el desarrollo de la matriz AMOFHIT, tiene que ver con la mejora de las fortalezas y debilidades internas de las firmas en las siguientes áreas:

- Administrativa.
- Marketing
- Operaciones y Logística.
- Financiera.
- Recursos Humanos.
- Sistemas de información.
- Investigación y desarrollo.

A continuación, se genera una ilustración de lo concerniente a la matriz AMOFHIT.

INTORNO - Fortalezas y Debilidades Internas (AMOFHIT)

Actividades controlables que la organización desempeña eficiente o deficientemente en relación a sus competidores



Figura 4. Matriz AMOFHIT

Nota: Fernando D'alesio en su libro administración estratégica

Hay diversas áreas en las firmas que necesitan mejora continua, como lo son: la financiera, de marketing, de recursos humanos y en especial la operativa, que nos ayudará a viabilizar los procesos internos y externos de la firma a ser estudiada.

1.1.6. Estrategia

Rodríguez (2013) define a la estrategia como: “Conjunto de acciones determinadas para alcanzar un objetivo específico. El diseño de una estrategia consta de cinco partes o etapas integrantes:

- Diseño del concepto estratégico.
- Desarrollo de tácticas.
- Calendarización.

- Presupuesto.
- Supervisión y control”.

Fernández(2007): “Las estrategias describen la manera de conseguir los objetivos en la escala de tiempo necesaria”.

Westwood (2001): “La estrategia debe adaptarse a las necesidades y propósitos del área funcional en relación con el logro de sus metas y objetivos, también debe ser realista frente a los recursos disponibles y el ambiente de la empresa y por último debe ser consistente con la misión, las metas y los objetivos de la empresa. En el contexto del proceso de planeación estratégica en general, cada estrategia se debe evaluar para determinar su efecto en las ventas, los costos, la imagen y la productividad de la organización.

Según Drucker, “La estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, es importante saber que recursos tiene la empresa y cuáles deberían tener” (Drucker, The Practice Of Management, 1954)

Ansoff considera que, la “estrategia es el lazo común entre las actividades de la organización y las relaciones producto-mercado, las cuales definen la naturaleza esencial de los negocios en que la organización está involucrada” (Ansoff, 1965)

1.1.7. Evolución de la planeación estratégica

Este autor en su libro El arte de la guerra, es el mejor libro de estrategias de todos los tiempos inspiro a muchas figuras incluidas a Napoleón, el autor indica que se debe estar seguro de explotar la situación en su provecho, según lo exijan las circunstancias. (Tzu, 1772)

1.1.8. Cuadro de mando integral

Una herramienta existente y que vuelve más fácil la implementación estratégica es el Cuadro de Mando Integral de Norton y Kaplan (1996) que en su libro El Cuadro de Mando Integral traducen la estrategia y con ello la misión de una empresa en un amplio conjunto de medidas de gestión y medición estratégica, a continuación, el resumen:

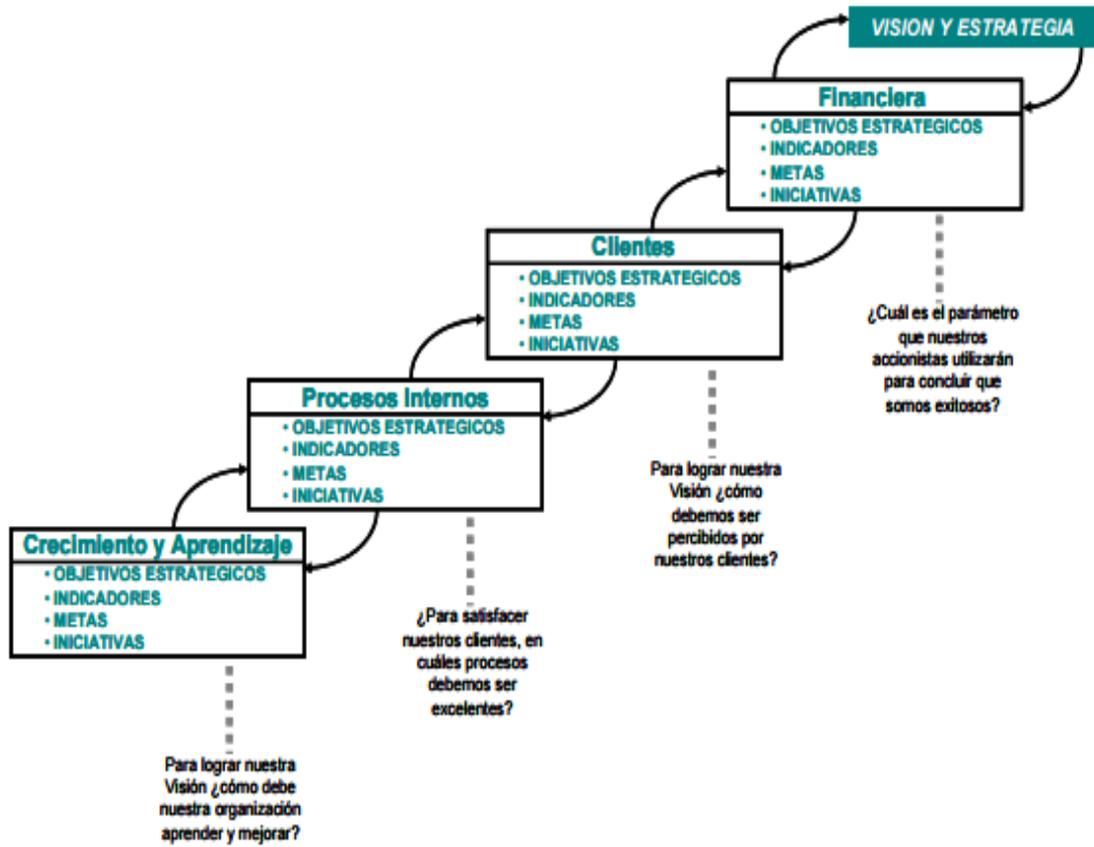


Figura 5. Modelo general cuadro de gestión integral.

Nota: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/valoracion.pdf>

A continuación, se presenta la Estrategia en Términos Operacionales según el Cuadro de Mando Integral propuesto. (Norton, 1996)

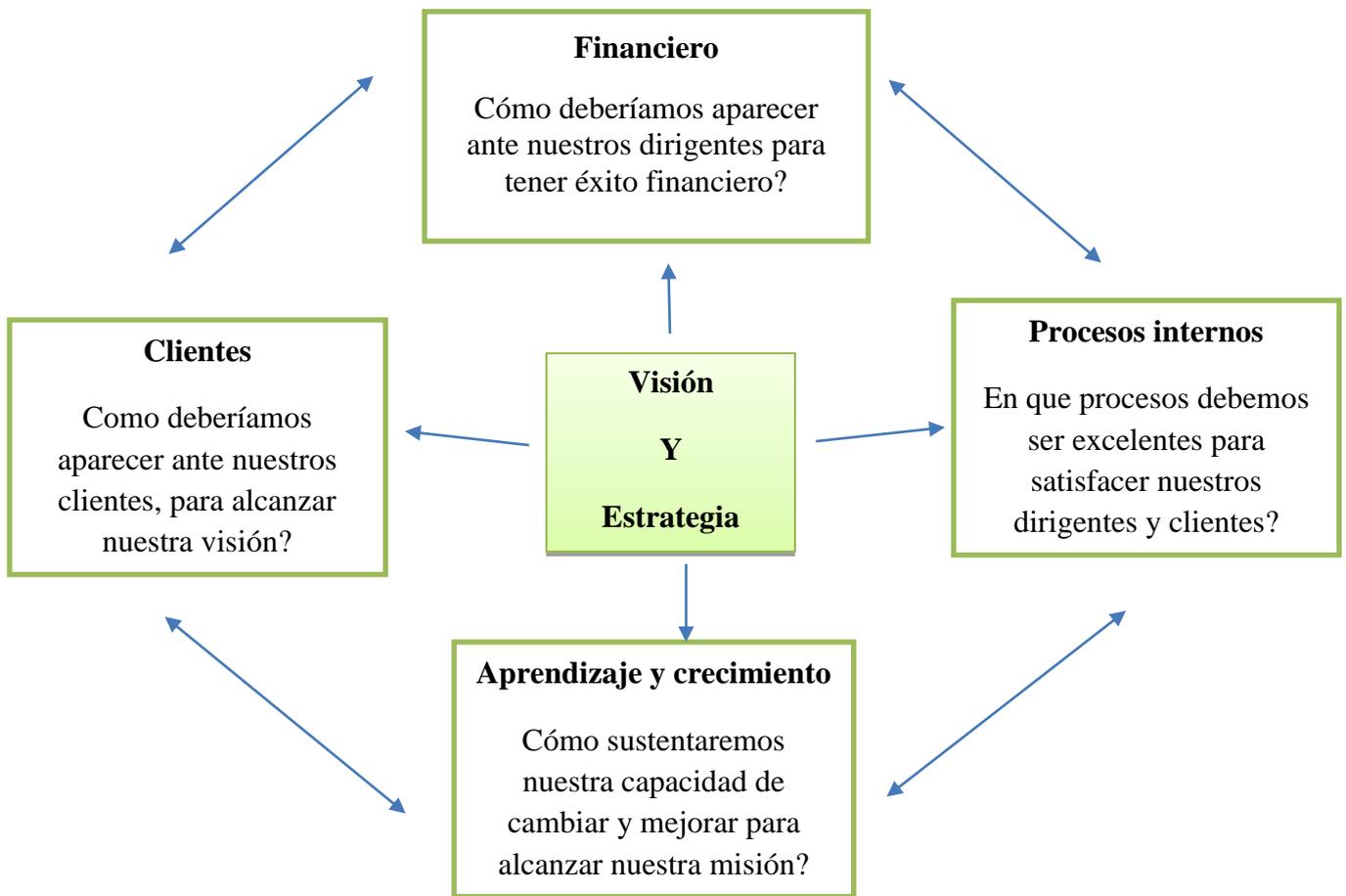


Figura6. Estrategia en términos operacionales.

Nota: Kaplan, Robert S. and David P. Norton. 1996. Libro Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review.

1.1.9. Análisis del entorno

Por otra parte, D'Alessio(2010) se debe analizar el entorno en el que se desenvuelven las empresas. Existen algunos aspectos como el político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que son de suma relevancia para el desarrollo de la firma. A continuación indicamos una matriz que nos ayudará a comprender de mejor manera este punto.

Términos Clave de la Gerencia Estratégica

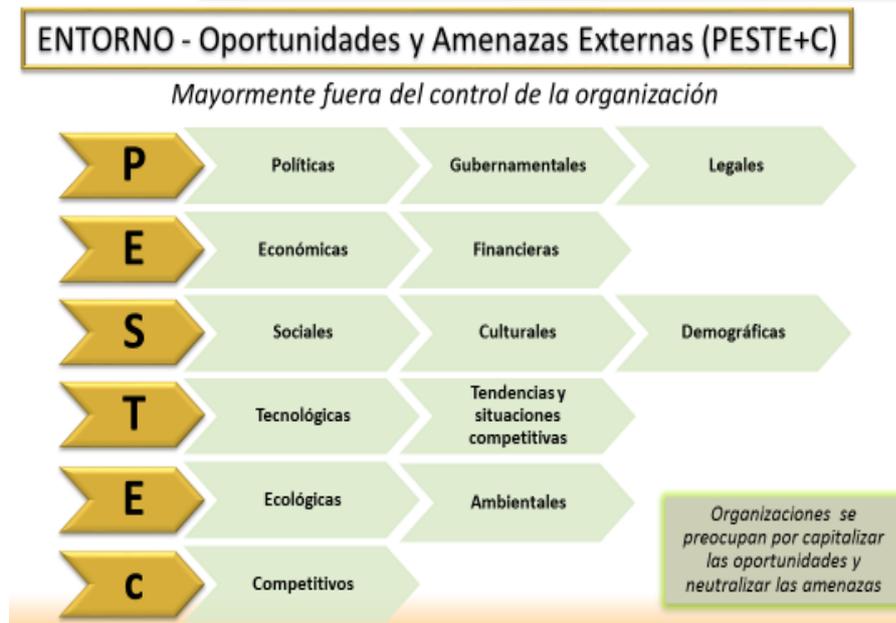


Figura 7. Matriz PESTE+C

Nota: Fernando D'alesio en su libro administración estratégica

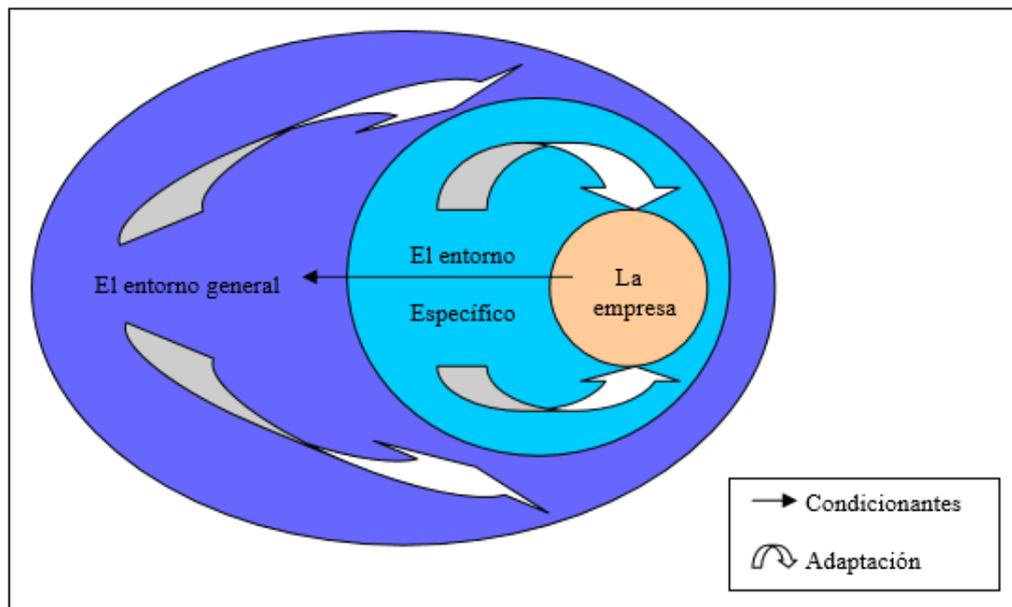
Por lo antes explicado, es fundamental elaborar un estudio PESTAL del campo de acción de la firma. PESTEC quiere decir:

- Aspectos políticos.
- Aspectos económicos.
- Aspectos Sociales.
- Aspectos Tectológicos.
- Aspectos ecológicos.
- Aspectos competitivos

En aspectos políticos tenemos algunas decisiones gubernamentales que han afectado a varios sectores de relevancia a nivel nacional, como el sector de la construcción. Esto ha generado un impacto en el desempeño financiero de la empresa Ecuastilker Cía. Ltda. Por ende, podemos esperar que el valor de la empresa antes mencionada se reduzca en el corto y mediano plazo, pero eso puede ser corroborado con los indicadores de gestión que se van a desarrollar en el presente estudio (Strassmann, 1990).

Cabe recalcar que la parte tecnológica es fundamental para lograr una productividad deseada en la empresa y mejorar el rendimiento o desempeño financiero (Ichniowski, Shaw, & Prennushi, 1997). Para la parte ecológica es recomendable manejar de forma eficiente los desperdicios generados en los diversos campos de acción de la firma, ya que dicha empresa se desenvuelve en el campo de la construcción.

Ciertos empresarios, directivos, políticos, subordinados y demás, están de acuerdo sobre la importancia en entender el análisis del entorno para el sector empresarial y desarrollo de la economía de un estado. El análisis del entorno evalúa a empresas y otro tipo de sociedades, los sectores pueden regular el motor económico, político, social, tecnológico y ambiental.



Ilustración

*Figura 8.*Entorno general y específico, condicionante y adaptación.

Fuente: Teoría general del entorno.

Mintzberg (1984) señala abiertamente que: “Se puede definir el entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización, Es decir el conjunto de actores y fuerzas externas que, siendo parcial o totalmente incontroladas, son susceptibles de afectar al proceso de intercambio con los mercados-meta”.

1.1.10. Indicadores Clave de Desempeño

KPI, del inglés *Key Performance Indicators*, o **Indicadores Clave de Desempeño**, miden el nivel del desempeño de un proceso, enfocándose en el "cómo" e indicando qué tan buenos son los procesos.

Los indicadores clave de desempeño son métricas financieras o no financieras, utilizadas para cuantificar objetivos que reflejan el rendimiento de una organización, y que generalmente se recogen en su plan estratégico.

Los indicadores son necesarios para poder mejorar, puesto lo que no se mide no se puede controlar, y lo que no se controla no se puede gestionar.

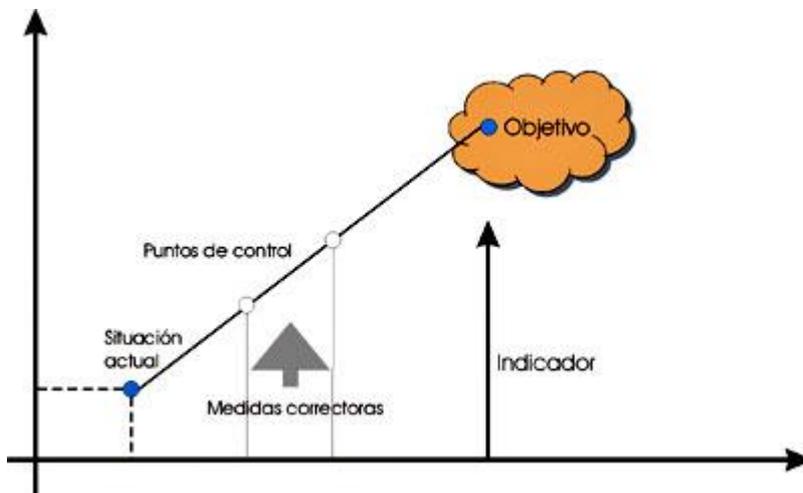


Figura 9. Relación entre el Objetivo empresarial y el Indicador

Los KPIs son "vehículos de comunicación"; permiten que los ejecutivos de alto nivel comuniquen la misión y visión de la empresa a los niveles jerárquicos más bajos, involucrando directamente a todos los colaboradores en realización de los objetivos estratégicos de la empresa.

1.1.11. Importancia de los indicadores de gestión

- Ayudan a interpretar lo que está ocurriendo en la organización
- Sirven como apoyo al proceso de toma de decisiones cuando las variables se salen de los límites establecidos, o se quiere proponer una nueva meta.
- Definen la necesidad de introducir cambios y/o mejoras a un determinado proceso o forma de actuación, así como también facilitan el compromiso de mejores resultados.

1.1.12. La Clave del Proceso de Selección de KPIs

Aunque cada empresa tiene sus propios KPI, las mediciones más comunes apuntan a tener indicadores de la productividad de los empleados, la calidad de los productos y servicios, la rentabilidad del negocio, el cumplimiento de plazos, la eficacia de los procesos, los tiempos de desarrollo de trabajos, el uso de los recursos, el crecimiento, control de costos, el nivel de innovación y desempeño de la infraestructura tecnológica.

En general, los indicadores más utilizados ayudan a las organizaciones a determinar si se están manejando acertadamente los recursos y costos, contribuyendo a que la gerencia tenga una noción clara de lo que acontece en un momento específico para tomar medidas correctivas oportunamente.

Definir, sin embargo, un conjunto correcto de KPI en cada organización tiene sus complejidades, ya que el desafío real no es seleccionar sólo indicadores que ayuden a cumplir con las metas presupuestarias, sino también, y más importante aún, que estén en perfecta sintonía con las metas estratégicas de la empresa.

Por lo anteriormente expuesto, cuando se definen los KPI'S se suele aplicar el acrónimo SMART, ya que los indicadores tienen que ser:

- Específicos (*Specific*)
- Medibles (*Measurable*)
- Alcanzables (*Achievable*)
- Realista (*Realistic*)
- a Tiempo (*Timely*)

1.1.13. Clasificación de Indicadores

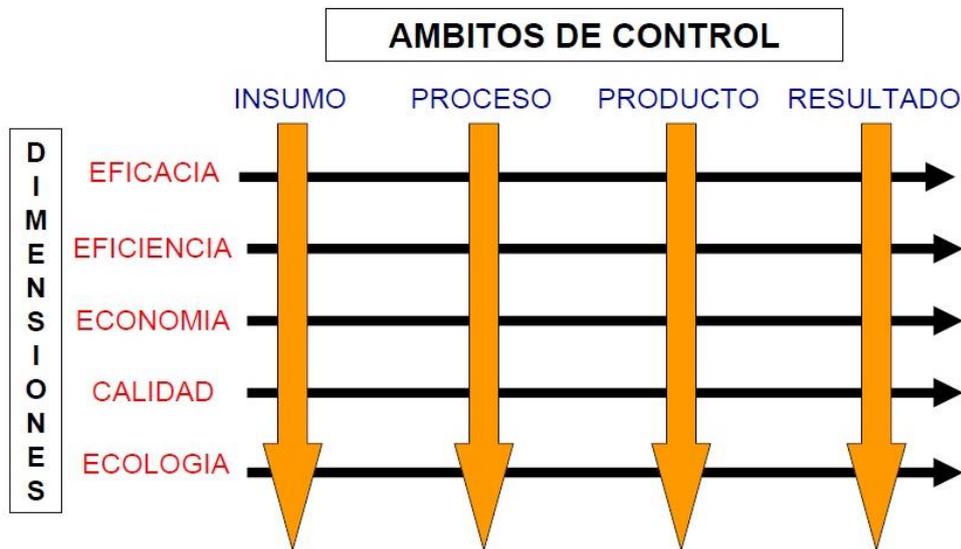


Figura 10. Clasificación de los Indicadores

Los indicadores se clasifican en dos grandes grupos:

- Por el Ámbito de Control; y
- En función de sus dimensiones.

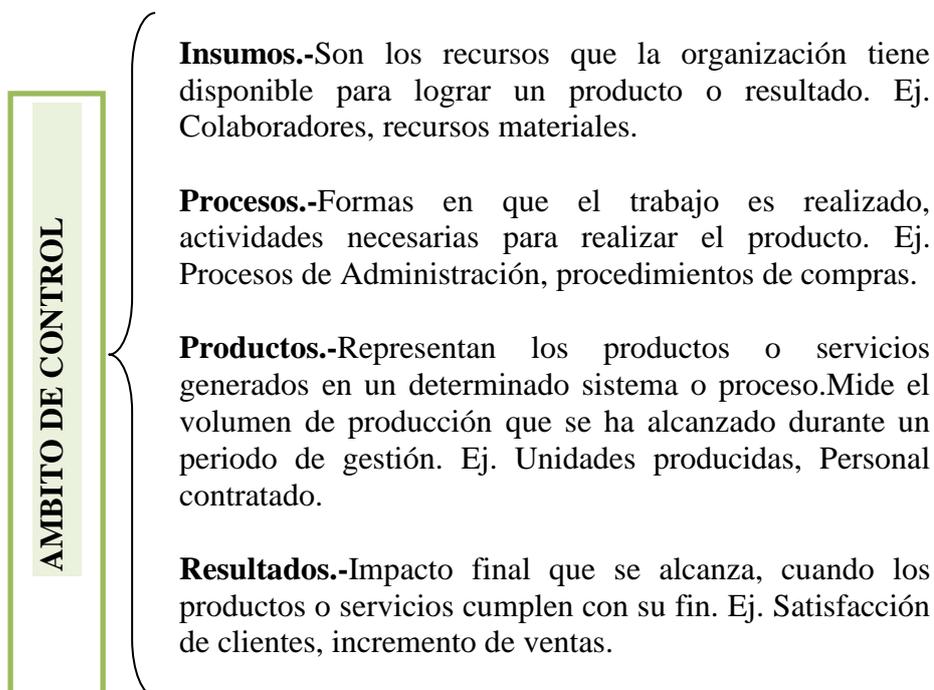


Figura 11. Ámbito de Control

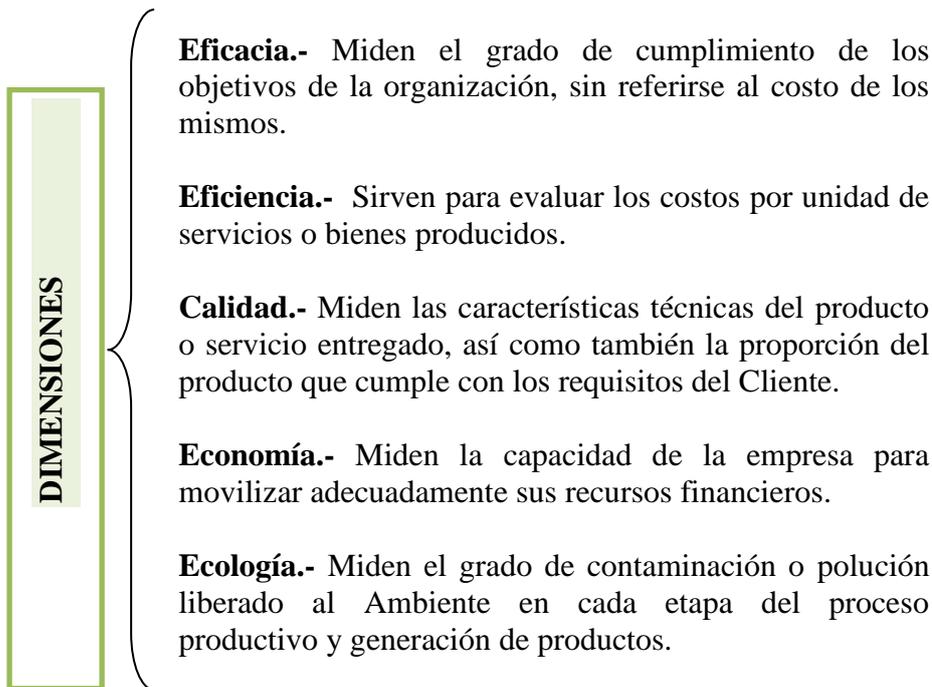


Figura 12 .Dimensiones

1.1.14. Sistema de indicadores

Un sistema de Indicadores se encuentra conformado por el Indicador, el nivel base, el valor actual, la meta, y el uso de semáforos para la evaluación del desempeño del Indicador.

Los objetivos y tareas que se propone alcanzar una organización deben expresarse en términos medibles, que permitan evaluar el grado de cumplimiento o avance de los mismos. Es aquí donde el uso de *indicadores* tiene su mayor fortaleza. Los indicadores pueden ser de tipo positivos o negativos, veamos:

Indicadores Positivos.- Son aquellos en los cuales un **aumento** en su valor o tendencia, estarían indicando un avance hacia la situación deseada. El nivel de cumplimiento o desempeño, se mide mediante:

$$D_{\text{desempeño}} = \frac{V_{\text{valor}} - B_{\text{base}}}{M_{\text{meta}} - B_{\text{base}}} 100\%$$

Indicadores Negativos.- Son aquellos en los cuales una **disminución** de su valor o tendencia, estarían indicando un avance en la situación deseada. Su nivel de desempeño se mide por:

$$D_{\text{desempeño}} = \frac{B_{\text{base}} - V_{\text{valor}}}{B_{\text{base}} - M_{\text{meta}}} 100\%$$

Nivel Base.- Se refiere a la medición inicial o nivel estándar que toma el indicador, y representa el desempeño logrado antes el efecto de mejora de las iniciativas estratégicas.

Valor Actual.- Representa las mediciones período a período del indicador, las cuales se ven afectadas por los efectos de las iniciativas estratégicas.

Meta.- Es el nivel esperado del indicador que la organización desea lograr luego de ejecutar exitosamente las acciones de mejora.

Semáforos.- Para poder observar de una manera fácil el nivel de desempeño de los indicadores, se hace uso de semáforos, donde el verde representa un desempeño esperado, el amarillo un desempeño preocupante y el rojo nos indica un desempeño inaceptable.

1.2 Teorías sustantivas

1.2.1 Flujo de Caja

Martín López, Sonia (2011) mantiene que los Flujos de Caja son: “Recursos generados por la empresa (flujos de entradas y salidas de caja) en un determinado período de tiempo, siendo capaz de estar asociados a un proyecto de inversión concreto o a la empresa en su conjunto”.

Luís Hernán Arango Garcés (2012) manifiesta que: “El flujo de efectivo es un documento que informa acerca de los ingresos y egresos que ha tenido una empresa en determinado período de tiempo; el flujo de efectivo muestra con exactitud lo que entra y sale.”.

MYERS (2008) define que las empresas comerciales requieren de información financiera, y una de ellas es la que proporciona el Estado de Flujo de Efectivo, el cual muestra las entradas y salidas de efectivo por trabajo de operación, inversión y financiamiento, que servirá para la toma de decisiones debido a que ayudan a conocer:

- Problemas de liquidez. El ser rentable no significa necesariamente poseer liquidez. Una compañía puede tener problemas de efectivo, aun siendo rentable. Por lo tanto, permite anticipar los saldos en dinero.
- Analizar la viabilidad de proyectos de inversión, los flujos de fondos son la base de cálculo del valor actual neto y de la tasa interna de retorno.
- Medir la rentabilidad o crecimiento de un negocio cuando se entienda que las normas contables no representan adecuadamente la realidad económica.

En noviembre de 1987, se emitió la Norma de Contabilidad Financiera N° 95 (FASB N° 95), en la cual se expresaba que las sociedades tenían que presentar conjuntamente con los Estados Financieros básicos, un Estado de Flujos de Efectivo, que comenzarían después del 15 de julio de 1988 en los Estados Unidos de norte América; sustituyendo al Estado de Cambios en la Posición financiera en lo que respecta a forma, contenido y la sustitución de su figura financiera a base de efectivo. (Capital, 1994).

1.2.2 Valoración de empresas.

Gutiérrez y Martínez (2007) y su libro de Valoración de Empresas por Flujos de Caja Descontados afirman que: “Valoración es el proceso mediante el cual se obtiene una medición homogénea de los elementos que constituyen el patrimonio de una empresa o una medición de su actividad, de su potencialidad o de cualquier otra característica de la misma que interese cuantificar”.

León (2003) en su libro Valoración de Empresas, Gerencia del Valor y EVA argumenta que: “La creación de valor en la empresa se promueve a través del Direccionamiento Estratégico, a través de la Gestión Financiera y, a través de la Gestión del Talento Humano. Estas tres alternativas de gestión agrupan, a su vez, los procesos que hacen parte del Sistema de Creación de Valor para los propietarios, que son los procesos que deben implementarse para garantizar el fomento de la cultura de la gerencia del valor en la empresa”.(León, 2003:p.9)

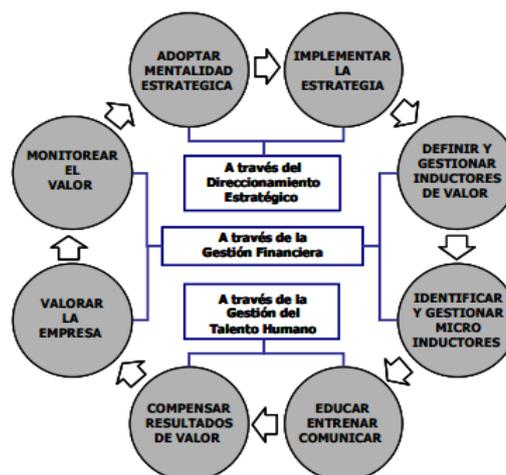


Figura13. Sistema de creación de valor.

Nota: <http://www.oscarleongarcia.com/capitulos/cap1val.pdf>.

Finalmente, otro concepto de valoración similar al de León, fue dado por Sarmiento (2012) donde expresaba que: “La valoración es un modelo usado para calcular un rango de valores entre los cuales se encuentra el precio de la empresa. Es un instrumento de evaluación de los resultados de la empresa”.

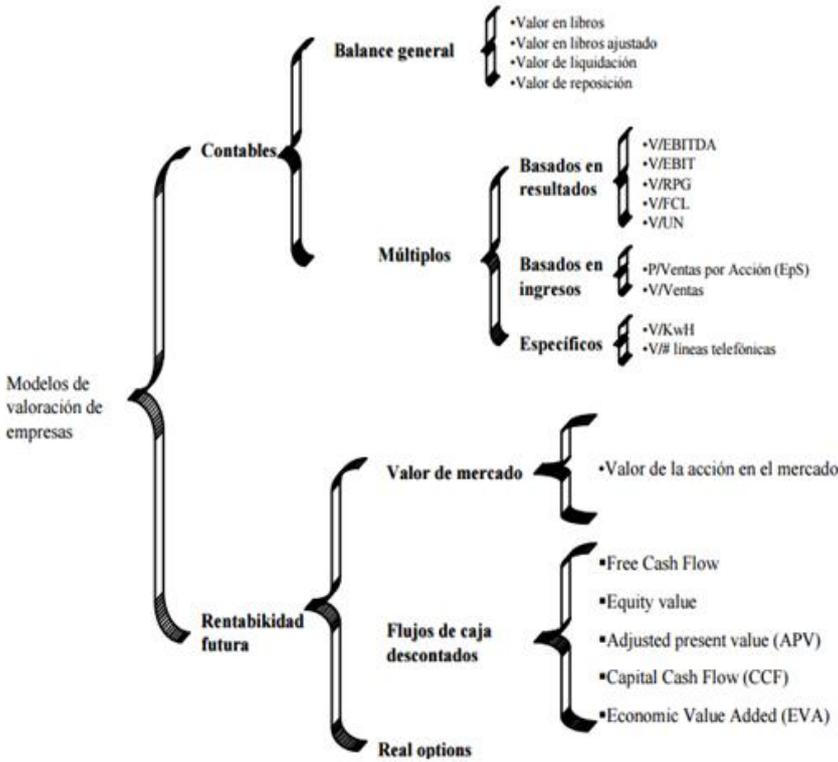


Figura 14. Modelos de valoración de empresas.
 Fuente: <http://www.javeriana.edu.co/decisiones/Julio/presentaciones/valoracion.pdf>.

1.2.3 Finanzas

Alfonso Ortega Castro (2009) define a las finanzas como: “La disciplina que, mediante el auxilio de otras, tales como la contabilidad, el derecho y la economía, trata de optimizar el manejo de los recursos humanos y materiales de la empresa, de tal suerte que, sin comprometer su libre administración y desarrollo futuros, obtenga un beneficio máximo y equilibrado para los dueños o socios, los trabajadores y la sociedad”.

Según Guadalupe Ochoa Setzer (2009) argumenta que finanzas es: “La rama de la economía que se relaciona con el estudio de las actividades de inversión tanto en activos reales como en activos financieros y con la administración de los mismos”.

1.3 Referente empírico

En la tesis de León C. titulada “Diseño de una planificación estratégica para la empresa Reprodata Cía. Ltda. dedicada a la reparación y mantenimiento de equipos de copiado e impresión (Impresora y Multifunciones) Marca Lexmark, de la ciudad de Quito” de la Universidad Politécnica Salesiana Sede Quito (2011) señala:

Es importante crear un modelo de direccionamiento estratégico de la empresa Reprodata Cía. Ltda. que garantice el control y la buena organización de los procesos. Se debe plantear un diseño de estrategias prácticas que generen un comportamiento más efectivo y eficiente que ayuden a lograr el objetivo que se pretende alcanzar.

La empresa de nombre largo Reproducción y Datos Reprodata Cía. Ltda. desde el inicio de sus actividades no ha mantenido un plan estratégico definido que contribuye al ordenamiento de la empresa.

En el marco descrito resulta imprescindible establecer un estudio que se base en el desarrollo de capacidades administrativas que impulsen a modernizar y enfrentar con seguridad los retos que se presentan en el mercado. Para ello se presenta el siguiente trabajo investigativo, el cual se encuentra alineado a una metodología teórica, explicativa y práctica, que nos permitirá un entendimiento amplio de lo que involucra establecer una Planificación Estratégica y un Mejoramiento Procesos Operativos en esta Compañía. (León C. , 2011)

Se puede mencionar otro referente empírico, el trabajo realizado por Gálvez D. titulado “Modelo de Planeación Estratégica aplicado a una Microempresa Artesanal del Sector Metalmeccánico del Ecuador, caso Empresa Metalmeccánica Gálvez “EMG Hierro Forjado” de la Universidad Politécnica Nacional (2008) indica:

Este estudio dota de herramientas y mitologías básicas para que el administrador de EMG Hierro forjado gestione correctamente las oportunidades que le presenta y evite las fluctuaciones del mercado. (Galvez, 2008).

El análisis situacional externo o del Macro Ambiente.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis situacional interno.

La formulación del Plan Estratégico (misión, visión, valores, objetivos, estrategias y estructura organizacional).

La cadena de valor de la organización.

Los indicadores de Gestión.

1.4 Resumen del Capítulo I.

Se podría decir que través de la revisión de la literatura referente la planeación estratégica y los conceptos generados por Muchnick (1999) y A. Reyes Ponce (2012) se llegó a la conclusión de que para establecer la acción concreta ha de seguirse, se deben establecer los principios que habrán de orientar, la secuencia de operaciones para realizar, y la determinación de tiempos y números necesarios para su realización. Está referido a la capacidad de observación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto en las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna. El dinamismo de los dos ambientes, vuelve interactivo la planeación que interviene en el desarrollo de una visión para el futuro de la empresa.

Capítulo II: Variables externas en el sector de la construcción.

2.1 Antecedentes

El valor de una empresa en marcha se da por la capacidad que tiene un negocio al generar flujo de efectivo, de tal forma que su actividad interna corresponde a los elementos que intervienen en ella; es decir, que la estrategia empresarial para conservar y aumentar su valor está acorde con los movimientos del entorno económico, político, social y tecnológico; así como legal.

Esto implica que las actuaciones del empresario deban ser de carácter decisivo y no reactivo, frente al entorno que mantiene a la compañía; así que, la planificación de la expansión de un sistema debe basarse en una perspectiva de la evolución futura del mercado que permita inferir un plan de inversión. El detonante de la expansión se basa en la evolución de la demanda. De no incrementarse, resultaría innecesario emplear ampliaciones en el negocio. El punto de partida de la planificación es entonces el estudio de la demanda. La proyección de la demanda constituye un insumo para la elaboración de presupuestos, estudios de pérdidas e inversiones y la realización de cálculos del precio.

Este capítulo, estudia el entorno frente al cual se enfrenta la organización. Para lograrlo, se desarrollará basado en el análisis del panorama macroeconómico nacional con tres escenarios:

- Primer escenario: Programación presupuestaria cuatrianual 2016-2019.
- Segundo escenario: Choque de oferta, fenómeno natural, aumento tasa de interés USA, revalorización del dólar.
- Tercer escenario: Elecciones 2017.

2.2. Panorama macroeconómico nacional

La formulación del panorama macroeconómico nacional, tiene por finalidad, establecer un estudio de los tres escenarios en torno al cual podría estar desenvolviéndose el negocio. Se basan en el modelo de programación financiera que es un modelo de fácil comprensión, que, sin entrar en detalles, permite a los formuladores de escenarios, avizorar la posible ocurrencia.

2.1.1. Primer escenario: Basado en la programación presupuestaria cuatrianual 2016-2019.

Se basa en que el gobierno nacional de la revolución ciudadana, presidida por el economista Rafael Correa, ejecute la programación presupuestaria cuatrianual periodo 2016-2019; para dejar asignado y respaldar la candidatura del partidario afín a la Revolución Ciudadana, con el cual deba dar continuidad a su proyecto; y por lo tanto, a la programación presupuestaria cuatrianual periodo 2016-2019.

En este escenario la programación contempla:

1. Crecimiento del PIB real de 1% para el 2016, 3.1% el 2017, 3% 2018 y 3% 2019. Este crecimiento se basa en el desempeño de los consumos de los hogares representan el 62 % del PIB en el año 2016.
2. Se prevé un decrecimiento tanto real como nominal del PIB por los precios del petróleo y reducción de las exportaciones, que restan capacidad de expansión de la política fiscal y por lo tanto en la Formación Bruta de Capital Fijo.
3. A partir de 2017 el plan contempla un crecimiento sostenido de las exportaciones no petroleras.
4. Estamos consciente de que la economía nacional está pasando una situación de crecimiento lento, pero que, a partir de 2018, los proyectos gubernamentales, que transforman la matriz productiva, comenzara a mermar el gasto presupuestario, dando origen a que disminuya la deuda externa.

Hasta aquí la situación parece razonable, pero al considerar otros factores. como el crecimiento necesario de la liquidez, satisfacer el crecimiento del PIB y por otro lado la demanda de crédito del gobierno, atender los déficits fiscales y del sector privado para atender el consumo, el panorama cambia drásticamente, debido a que se forma una brecha entre el crecimiento real del PIB y la demanda crediticia por encima del requerimiento real. Esta brecha debe llenarse y la única forma de hacerlo es endeudándose o bajar el gasto público, así como reprimir el consumo incentivando el ahorro.

En la tabla3 se puede apreciar el desenvolvimiento del Escenario, tomando como base el año 2015, los datos que aparecen en esa columna son referenciales para el cálculo de los años de periodo de programación.

Siguiendo la columna referencia (Ref.) cuya fila esta enumerada del 1 al 21.

- Fila 1 el crecimiento del PIB nominal en el periodo 2016-2019 acorde a lo citado anteriormente.
- En la fila 2 está el PIB real establecido del PIB nominal aplicado el deflactor por el crecimiento esperado de la inflación tomando como base el 2007.
- En la fila 3 consta la inflación anual esperada para el periodo señalado.
- La fila 4 se ha calculado la liquidez requerida frente al crecimiento del PIB real. Se obtiene aplicando a la liquidez existente en el 2015 el porcentaje de crecimiento del PIB y así sucesivamente a los siguientes años. La liquidez requerida es la cantidad de dólares que debe existir en el mercado monetario cubriendo el crecimiento del PIB, sin causar inflación. La diferencia entre un año y el anterior es la cantidad de dólares que deben incrementarse anualmente para cubrir el crecimiento del PIB, el 2016 se requiere un incremento de 390.1 millones de dólares adicionales a la base de 2015.
- Pero ocurre que la demanda de dinero, no solo es para cubrir la producción que incrementa el PIB, si no que existen necesidad de crédito tal como se demuestra en la fila 7 y 8 donde habla sobre la demanda de crédito pública y privada. La necesidad pública nace de los déficits fiscales y la privada de la necesidad de consumo, por lo tanto, en la fila 9 está la total demanda de crédito requerida por ambos sectores. La necesidad pública de financiamiento se tomó del Boletín anuario No. 37 del 2015, del Banco Central del Ecuador y se proyectó en base el flujo neto entre los desembolsos y las amortizaciones desde el 2004. La necesidad del crédito privado, se estableció en base a un 4% del PIB real, que ha sido el comportamiento desde 2012.
- En la fila 10 se ha establecido la brecha, que hace referencia a requerimiento de financiamiento y por lo tanto de dólares adicionales para la economía no se detenga.
- De las filas 11 a la 14 están las fuentes de financiamiento que sirven para cubrir la brecha monetaria, Existen 4 fuentes de financiamiento: fuente interna, fuentes externas, las reservas externas y la inflación.
- Las Fuentes Internas están en el mercado local, las mismas que acorde al Boletín Anuario 37 su comportamiento es alrededor de 215 a 233 millones de dólares netos. Las fuentes externas, corresponde a ventas anticipadas de petróleo, operaciones Swap, préstamo a China y emisión de bonos, que el gobierno puede incurrir para cubrir los déficits presupuestarios. Se prevé que en el año 2016 solo se financie el 75%; el 2017, el 90%; el 2018 el 85% y el 2019 el 90% establecido en base a que el monto de la deuda no puede pasarse del 40% del PIB nominal, Durante el periodo de la

programación presupuestaria, los niveles de endeudamiento estarán cerca del 40% permitido por la ley.

- La Reserva de Libre Disponibilidad (fila 13) no puede ser utilizada por el gobierno ya que no constituyen fondos gubernamentales; si no que, corresponde al IESS y a los depósitos de los bancos en el banco central.
- La fila 15 contiene el saldo que no se podrá financiar directamente con ninguna de las fuentes, pero que, en una economía dolarizada, no se pueden emitir billetes pero que el gobierno puede utilizar otras alternativas que igual conducen a la sobrevaloración del dólar tales como la subida de aranceles o el timbre fiscal cuyas tasas se aprecia en la fila 16.
- En la fila 17 está el comportamiento de la tasa de interés acorde a la inflación dolarizada.
- En las filas 18 a la 20 se prevé el comportamiento de cada una de las fuentes de las deudas y su saldo neto obtenido sumando al año 2015 el requerimiento de financiamiento de 2016.
- Filas 7 y 8 restando el desembolso fila 12 y 14.
- En la fila 21 se ha calculado para el control la relación deuda PIB nominal que no debe pasar, por ley del 40% del mismo.

Tabla 3. *Primer escenario: Programación presupuestaria cuatrianual período 2016 – 2019.*

VARIABLES	Ref	2015	2016	2017	2018	2019
PIB nominal	1	108.626,00	102.426,00	108.841,00	115.407,00	122.495,00
Crecimiento del PIB real	2	71.132,00	71.843,32	74.070,46	76.292,58	78.581,35
Variación porcentual del PIB real	3		1%	3,1%	3%	3%
Incremento de liquidez	4	39.041,11	39.431,53	40.653,90	41.873,52	43.129,73
Liquidez requerida para variación PIB	5		390,41	1.222,38	1.219,62	1.256,21
Demanda de crédito	6					
Demanda del crédito del sector público	7	5.952,45	7.025,03	8.097,61	9.170,19	10.242,77
Demanda del crédito del sector privado	8	2.845,28	2.873,73	2.962,82	3.051,70	3.143,25
Total, demanda de crédito	9		9.898,76	11.060,43	12.221,89	13.386,02
Brecha de recursos	10		9.508,35	9.838,05	11.002,27	12.129,81
Financiamiento de la brecha	11					
Deuda interna (0,003 del PIB)	12		215,53	222,21	228,88	235,74
Reserva de libre disponibilidad	13		-	-	-	-
Deuda externa	14		7.131,26	8.854,24	9.351,93	10.916,83
Brecha neta (demanda de crédito + financiamiento)	15		2.161,56	761,59	1.421,46	977,24
Inflación	16		3,55%	2,68%	3,46%	2,84%
Tasa de interés productiva	17	10,13%	10%	10%	11%	11%
devaluación	18					
Saldo deuda externa	19	29.585,00	29.478,77	28.722,13	28.540,38	27.866,32
Saldo deuda interna	20	12.631,00	12.846,53	13.068,74	28.540,38	27.866,32
Saldo neto total		42.216,00	42.325,30	41.790,87	41.838,00	41.399,68
Porcentaje del PIB	21	38,90%	41,30%	38,40%	36,30%	33,80%

2.1.2. Segundo Escenario: Choque de oferta, fenómeno natural aumento tasa de interés usa, revalorización del dólar.

Tabla 4.Segundo escenario: Choque de oferta, fenómeno natural, aumento tasa de interés USA.

VARIABLES	Ref.	2015	2016	2017	2018	2019
PIB nominal	1	108.626,00	102.426,00	108.841,00	115.407,00	122.495,00
Crecimiento del PIB real	2	71.132,00	71.843,32	74.070,46	76.292,58	78.581,35
Variación porcentual del PIB real	3		1,00%	3,10%	3,00%	3,00%
Incremento de liquidez	4	39.041,11	39.431,53	40.653,90	41.873,52	43.129,73
liquidez requerida para variación PIB	5		390,41	1.222,38	1.219,62	1.256,21
Demanda de crédito	6					
Demanda del crédito del sector público	7	5.952,45	1.436,87	740,70	-	-
Demanda del Crédito del sector privado	8	2.845,28	1.436,87	1.481,41	1.525,85	1.571,63
Total demanda de crédito	9		2.873,73	2.222,11	1.525,85	1.571,63
Brecha de recursos	10		2.483,32	999,74	306,23	315,42
Financiamiento de la brecha	11					
Deuda interna (0,003 del PIB)	12		215,53	222,21	228,88	235,74
Reserva de libre disponibilidad	13		0	0	0	0
Deuda externa	14		1.241,66	799,79	244,99	315,42
Brecha neta (demanda de crédito + financiamiento)	15		1.026,13	(22,26)	(167,63)	(235,74)
Inflación	16		1,97%	1,62%	1,38%	1,30%
Tasa de interés productiva	17	10,13%	10%	10%	11%	11%
Saldo deuda externa	18	29.585,00	29.780,21	29.721,12	29.476,13	29.160,71
Saldo deuda interna	19	12.631,00	12.846,53	13.068,74	13.297,62	13.533,36
Saldo neto total	20	42.216,00	42.626,74	42.789,86	42.773,75	42.694,08
Amortización				-	8.557,97	8.553,94
Saldo neto después de amortización			42.626,74	42.789,86	34.215,78	34.140,13
Porcentaje del PIB	21	38,90%	41,60%	39,30%	29,60%	27,90%

Fuente: Ministerio de Finanzas, Programación Presupuestaria Cuatrianual periodo 2016-2019.
BC

Tal como se observa en la tabla 4 de este escenario contempla un choque de oferta, un deterioro del PIB por problemas de fenómenos naturales y la subida de la tasa de interés internacional, así como de la revalorización del dólar. Según la programación presupuestaria cuatrianual, no contempla la reducción del crecimiento del PIB, si no en el comportamiento de la deuda pública. Esto es aplicar una política fiscal de reducción del gasto público, por lo tanto, que se reduzca el déficit fiscal en relación al PIB al 2% el 2016 y del 1% para el resto de años. Siendo así se espera que la relación deuda PIB termine en el 27,9%.

2.1.3. Tercer escenario: Pérdida de elecciones del gobierno actual.

Un tercer escenario sería que el Gobierno de la Revolución Ciudadana pierda las elecciones presidenciales, y que gane uno de centro derecha. En este escenario la finalidad sería la Reducir el gasto público, a tal punto que a partir de 2017 comenzarían a disminuir el déficit fiscal y los años 2018 y 2019 no existiría este problema, ya que la financiación del PIB lo haría con inversión extranjera. Los préstamos internacionales disminuirían drásticamente, requiriéndose solamente para el crédito privado.

Tabla 5. Tercer escenario: Disminución del gasto público

VARIABLES	REF	2015	216	2017	2018	2019
PIB nominal	1	108.626,00	102.426,00	108.841,00	115.407,00	122.495,00
crecimiento del PIB real	2	71.132,00	71.843,32	74.070,46	76.292,58	78.581,35
Variación porcentual del PIB real	3		1%	3,10%	3%	3%
Incremento de liquidez	4	\$ 39.041,11	39.431,53	40.653,90	41.873,52	43.129,73
Liquidez requerida para variación PIB	5		390,41	1.222,38	1.219,62	1.256,21
Demanda de crédito	6					
Demanda del crédito del sector público	7	5.952,45	1.436,87	740,70	-	-
Demanda del crédito del sector privado	8	2.845,28	1.436,87	1.481,41	1.525,85	1.571,63
Total demanda de crédito	9		2.873,73	222,11	1.525,85	1.571,63
Brecha de recursos	10		2.483,32	999,74	306,23	315,42
Financiamiento de la brecha	11					
Deuda interna (0,003 del PIB)	12		215,53	222,21	228,88	235,74
Reserva de libre disponibilidad	13		-	-	-	-
Deuda externa	14		1.241,66	799,79	244,99	315,42
Brecha neta (demanda de crédito + financiamiento)	15		1.026,13	(22,26)	(167,63)	(235,74)
Inflación	16		1,97%	1,62%	1,38%	1,30%
Tasa de interés productiva	17	10,13%	10%	10%	11%	11%
Saldo deuda externa	18	29.585,00	29.780,21	29.721,12	29.476,13	29.160,71
Saldo deuda interna	19	12.631,00	12.846,53	13.068,74	13.297,62	13.533,36
Saldo neto total	20	42.216,00	42.626,74	42.789,86	42.773,75	42.694,08
Amortización				-	8.557,97	8.553,94
Saldo neto después de amortización			42.626,74	42.789,86	34.215,78	34.140,13
Porcentaje del PIB	21	38,90%	41,60%	39,30%	29,60%	27,90%

2.3 Entorno Político

Para desarrollar el escenario político, se tendrá en consideración, la herramienta del mapa político y sus componentes, donde se menciona la situación actual del Ecuador. En este punto se elabora en base a la información levantada, y determinada su orientación en base a las publicaciones y opiniones vertidas en diferentes medios de comunicación.

2.2.1. Partidos políticos y movimientos

Son organizaciones, que están articulados, moviendo a sus miembros para defender intereses más generales con el objetivo explícito de obtener el control del Estado. Al 26 de enero de 2015, Ecuador cuenta a nivel nacional con 4 partidos, 6 movimientos nacionales, 45 movimientos provinciales, 78 movimientos cantonales y 11 movimientos parroquiales. Registrados y aprobados por el Consejo Nacional Electoral (CNE).

Tabla 6. *Organizaciones políticas aprobadas*

ORGANIZACIONES POLÍTICAS APROBADAS	
Partidos políticos	4
Movimientos nacionales	6
Movimientos provinciales	45
Movimientos cantonales	78
Movimientos Parroquiales	11
Total aprobadas	144

Nota: Obtenido de: Consejo nacional electoral.

De las organizaciones políticas que se encuentran en estado de aprobación para ser considerados como partidos o movimientos se encuentra:

2.2.2. Partidos políticos a favor del gobierno del presidente Rafael Correa

- El Partido Comunista Ecuatoriano (PCE).
- Movimiento Centro Democrático (MCD) (Se registrado a nivel provincial, pero quiere expandirse a nivel nacional, está dirigido por el Prefecto del Guayas Jimmy Jairala).
- Construyendo el Desarrollo y la Unidad Clasista Ecuatoriana (CONDUCE), dirigido por Alberto Arias.
- Fuerza. Liderado Iván Espinel Molina, ex director provincial del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y familiar de los hermanos Vinicio y

Fernando Alvarado Espinel, secretarios de la Administración Pública y de Comunicación, en su orden.

2.2.3. Partidos políticos en oposición al gobierno del presidente Rafael Correa

- Movimiento Acuerdo Nacional (MANA), dirigido por Victo Hugo Erazo, director de Sociedad Patriótica, del Pichincha, fue candidato para alcalde de Quito.
- Movimiento fuerza. (FE) reemplaza al Movimiento Popular Democrático (MPD), dirigido por Abdalá Pulley, ex congresista e hijo de Abdala Bucaram.
- Movimiento Unidad Popular (UP), reemplaza al Partido Roldosista ecuatoriano. (PRE), dirigido por Jorge Escala ex congresista, ligado a la Unidad Nacional de Educadores.
- Movimiento Podemos (MP), está dirigido por el prefecto del Azuay, Paúl Carrasco. Su representante ante el CNE es César Rodríguez, quien fue asambleísta por AP hasta que en el 2009 se separó por discrepancias con el oficialismo. A este grupo se han sumado los de Ruptura.
- Movimiento Democracia Sí. Diego Borja, en este gobierno presidió el directorio del Banco Central del Ecuador y fue ex ministro de la política económica e integró el movimiento poder ciudadano que no logró registrarse ante el CNE.

2.2.4. Movimientos neutrales al gobierno del presidente Rafael Correa

Partido Liberal Radical Ecuatoriano (PLE), dirigido por Nahúm Campuzano Marcillo, asegura que son la opción que los ecuatorianos necesitan para trabajar por el sustento de la democracia y que no está a favor ni en contra del Gobierno; sin embargo, en el 2012 apoyó la candidatura de Guillermo Lasso.

1. Integración del Pueblo (IP), dirigido por Pedro Daniel Almeida Mena, ex diputado por Sociedad Patriótica. Orientado a defender las libertades y la democracia.

2.2.5. Grupos de presión política

Son organizaciones que movilizan a sus miembros para objetivos específico acorde a sus intereses y que no tienen deseo explícito de gobernar. Se encuentran en este concepto, los sindicatos, los empresarios comerciales, industriales y banca, la prensa y otros medios de comunicación, la iglesia y los militares en su debido momento.

2.2.6. Sindicatos y organizaciones laborales

Según el SRI y el ministerio de trabajo, en Ecuador existen, 1.567 asociaciones publicas LOSEP, Sindicatos 751, Asociaciones privadas 447, Comités de empresas 297 y Asociaciones publicas código de trabajo 117. Estas organizaciones son agrupadas a su vez en la Federación de trabajadores Libres de Pichincha (Fetralpi) y en la Unión General de Trabajadores del Ecuador (UGTE), Confederación Ecuatoriana de Organizaciones Sindicales Libres (CEOSL).

2.2.7 Grupos Empresariales

En el Ecuador existen al momento las siguientes cámaras de mayor representatividad gremial empresarial:

Cámara de Industriales de Pichincha, Cámara de Pequeños Industriales de Pichincha, Cámara de Comercio Ecuatoriano-Americana de Quito, Cámara de Comercio Ecuatoriano-Canadiense de Quito, Cámara de Comercio de Quito, Cámara de Comercio de Cuenca, Cámara de Comercio de Guayaquil, Cámara de Comercio Ecuatoriano-Americana de Guayaquil, Cámara de Comercio de Ambato, Cámara de Comercio de Manta, Cámara de Comercio de Machala, Cámara de Comercio de Machala, Cámara de Comercio e Industrias Ecuatoriano Colombiana, Cámara de Comercio de Loja, Cámara de Comercio Ecuatoriano Chilena, Cámara Franco Ecuatoriana de Comercio e Industrias, Cámara de Industria y Comercio Ecuatoriano Alemana y Cámara de Comercio Ecuatoriano China, un total de 18 cámaras.

También existen algunas Asociaciones Empresariales como:

Asociación nacional de ganaderos de la sierra y oriente, Asociación nacional de productor y/o exportadores de flores del Ecuador, Asociación nacional de empresarios, Asociación Nacional de cultivadores de palma aceitera, Asociaciones de Compañías de seguros del Ecuador, Asociación de Bancos Privados del Ecuador y Bolsa de Valores de Quito.

2.2.8 Sectores Sociales

En este trabajo se consideran actores más amplios; urbanos y rurales, que niegan o canalizan su apoyo a grupos sociales, partido político y al gobierno, tales como: las nacionalidades y etnias oprimidas, mestizos, indios y negros.

2.2.9. Sectores Externos

Son actores foráneos, como: Países, organizaciones donantes y agencias, en relación a Ecuador se tiene al Banco Mundial, al Fondo Monetario Internacional, el Banco Interamericano de Desarrollo, El gobierno de la China, Gobierno de Venezuela, Etc.

2.3. Evolución del Sector de la Construcción como parte del Producto Interno Bruto

El sector de la construcción está considerado como uno de los sectores prioritarios de la economía ecuatoriana; reformador de la matriz productiva, variable importante en el cálculo del Producto Interno Bruto, mantiene participación y dinámica en las empresas constructoras; adicional a ello, adquiere influencia en la generación de empleo; por ello, es un eje de crecimiento y desarrollo del país. En la medición del Producto Interno Bruto, la construcción pertenece al quinto sector con mayor crecimiento. En el 2015, la aportación al PIB constituyó como el cuarto más elevado; con 10,12%.

Tabla 7. Sector de la construcción como parte del PIB

Años	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Construcción	4.016.663	4.371.989	4.494.958	4.649.097	5.465.092	6.132.321	6.644.152	7.129.408	7.083.383
PIB	51.007.777	54.250.408	54.557.732	56.481.055	60.925.064	64.362.433	67.293.225	69.766.239	69.968.813

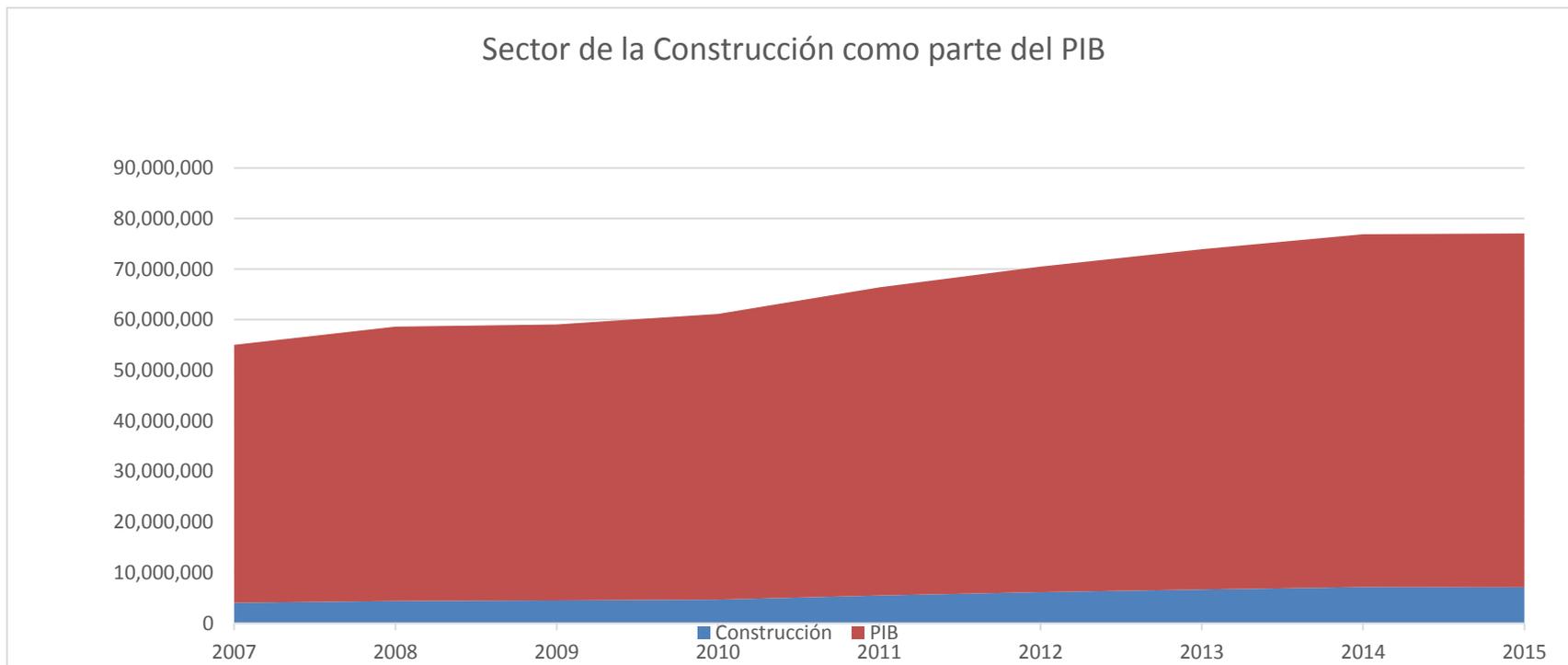


Figura 15. Sector de la construcción como parte del PIB

Nota: Banco central del Ecuador

2.4. Variables macroeconómicas en Ecuador

Inflación anual a diciembre de cada año Porcentajes, 2006-2015.

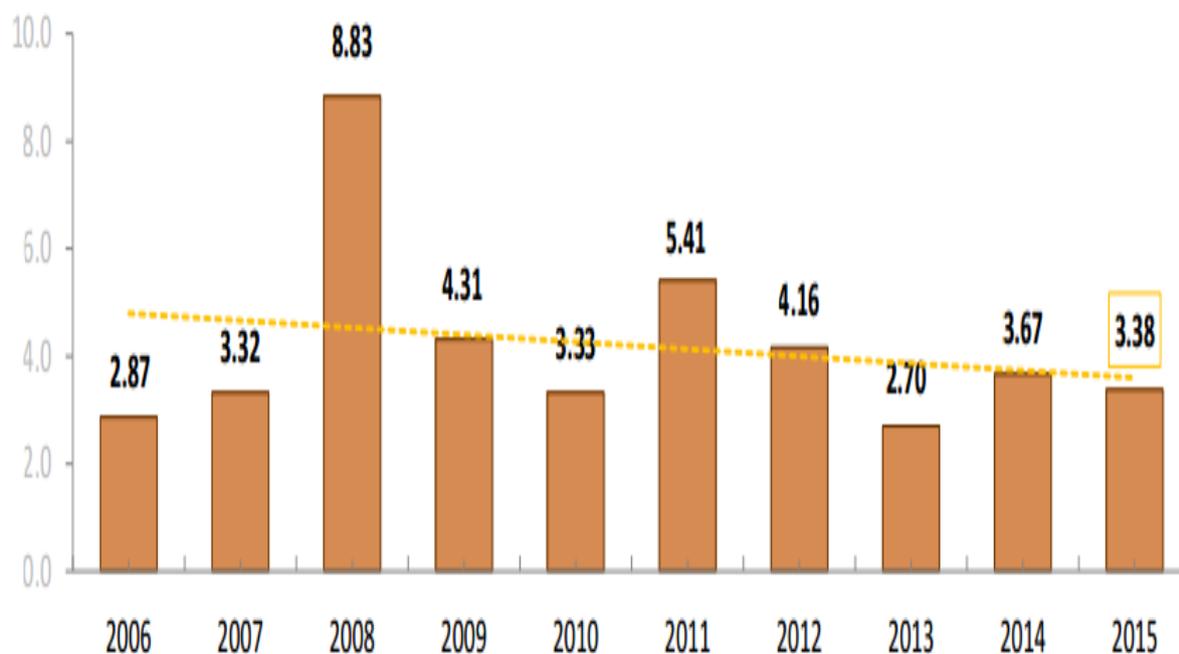


Figura 16. Inflación anual a diciembre 2006 .2015

Nota: Banco central del Ecuador.

La evolución de la inflación en el Ecuador ha sido visible y muy criticada por analistas económicos, debido a que la inflación es el incremento excesivo de precios en el mercado. Pero el indicador que muestra el BCE señala que es mínimo y por debajo del porcentaje del PIB, lo que diría que se encuentra dentro de los porcentajes aceptable, pero la realidad ecuatoriana es otra. Los precios de los productos y básicamente de la canasta familiar se han incrementado de una manera que varios productos normales se han constituidos en productos de lujo. La inflación en los años 2014 y 2015 se ha mantenido y no ha presentado mayor dispersión.

Distribución de la población económicamente activa nacional (PEA) en porcentajes, mar-2011, mar-2016. Porcentajes, mar-2011, mar-2016.

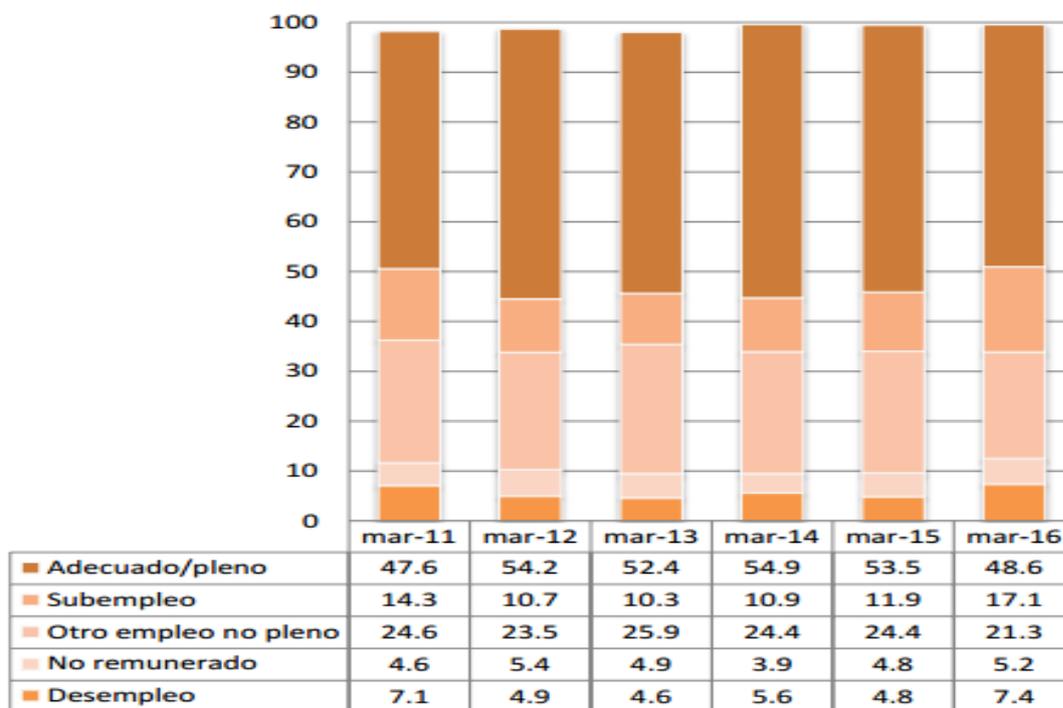


Figura 17. PEA 2011 / 2016 (Marzo)

Nota: INEC. Elaboración: Banco central del Ecuador.

Como se puede observar en la figura 14, el empleo pleno/adequado se ha incrementado con respecto a Marzo 2011. Según la información del BCE el PEA ha presentado una baja en Marzo 2016 de al menos cinco puntos, esto quiere decir que el Pleno empleo está disminuyendo.

Estructura de la ocupación por rama de actividad.

En porcentajes, mar-2015, mar-2016

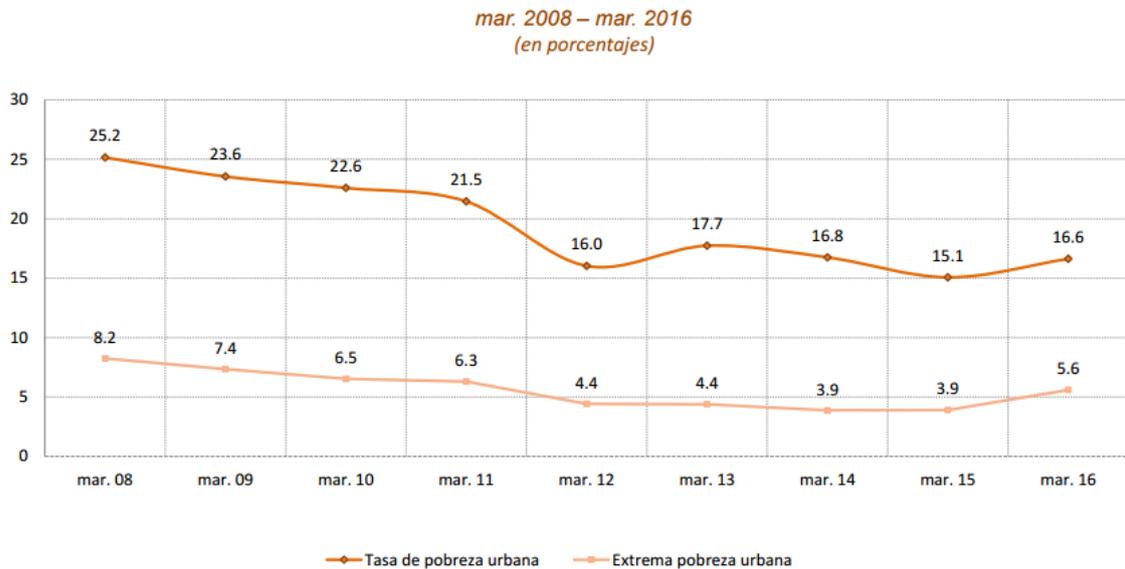
Tabla 8. *Ramas de actividad*

	Mar. 2015	Mar. 2016
RAMAS DE ACTIVIDAD	Área Urbana	
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura y pesca	28%	28%
Comercio	18%	18%
Manufactura (incluida refinación de petróleo)	11%	10%
Enseñanza y Servicios sociales y de salud	7%	7%
Alojamiento y servicios de comida	6%	7%
Construcción	7%	6%
Transporte	6%	6%
Actividades profesionales, técnicas y administrativas	4%	4%
Administración pública, defensa; planes de seguridad social obligatoria	4%	4%
Otros Servicios	4%	4%
Servicio doméstico	3%	3%
Correo y Comunicaciones	1%	1%
Actividades de servicios financieros	1%	1%
Petróleo y minas	1%	1%
Suministro de electricidad y agua	1%	1%

Las ramas de actividad económica y laboral son distribuidas de la manera que se visualiza en la tabla 5, el enfoque está en sector de la agricultura y el comercio, hay mayor concentración de la mano de obra en estos dos sectores, seguido por la manufactura en industrias.

Pobreza y extrema pobreza nacional

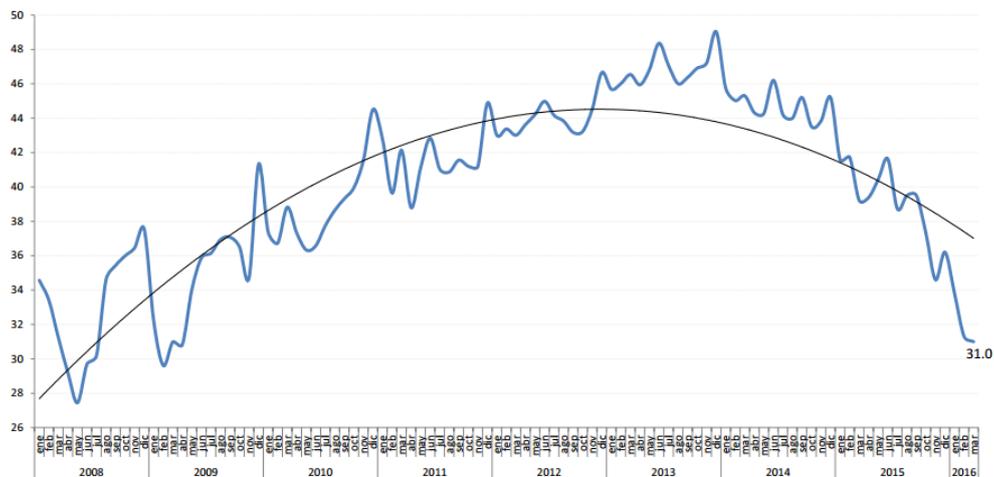
La tasa de pobreza a nivel urbano se ubicó en 16.6% en marzo de 2016, esto representa 8.6 puntos porcentuales por debajo de la tasa registrada en marzo de 2008. La tasa de extrema pobreza urbana decreció de 8.2% en marzo de 2008 a 5.6% en el mismo mes del 2016.



*Figura 18. Pobreza nacional
Nota: ENEMDU Banco central del Ecuador.*

Índice de confianza del consumidor 2008-2016.

El Índice de Confianza del Consumidor (ICC) a partir de 2014 muestra una tendencia decreciente, situándose en 31.0 puntos en marzo de 2016.



*Figura 19. Índice de confianza del consumidor
Nota: Banco central del Ecuador.*

Este indicador permite ver el grado de optimismo de los consumidores que tienen sobre la economía del país y también acerca de la situación financiera personal. Con esto caída del índice de confianza se podrá decir que los ecuatorianos tienden a desfavorecer la administración económica del gobierno actual y que esperan una salida a la crisis ecuatoriana de hoy en día.

Ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual del PIB 2007-2016.

En marzo de 2016, el Ciclo I del Índice de Confianza Empresarial (ICE) se encontró 4.3% por debajo del crecimiento promedio de largo plazo. Además, en el gráfico se presenta la relación de este índice con la tasa de crecimiento anual del PIB trimestral, la cual fue de -1.2% para el cuarto trimestre del 2015.

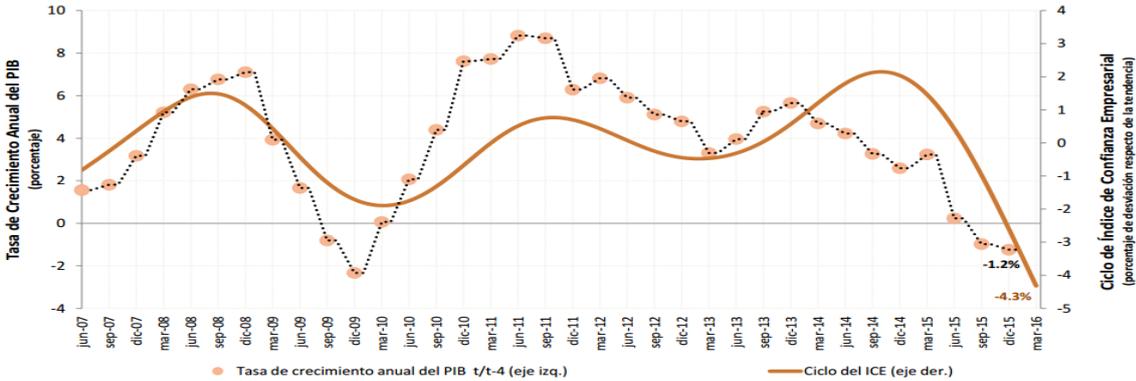


Figura 20. Ciclo del índice de confianza empresarial y tasa de crecimiento anual
Nota: Banco central del Ecuador.

Ciclo del índice de confianza empresarial por sectores 2008- 2016 (marzo) (porcentajes de desviación respecto de la tendencia).

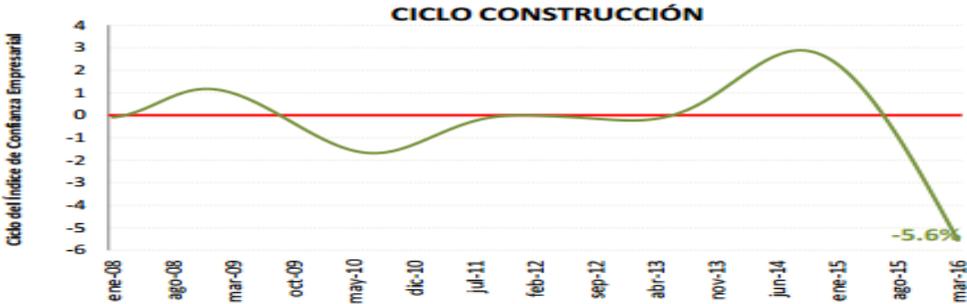


Figura 21. ciclo de construcción
Fuente: Banco central del Ecuador.

Balanza comercial

La Balanza Comercial en el primer trimestre de 2016, registró un saldo deficitario de USD 63.3 millones, este comportamiento se explica principalmente por una disminución de las exportaciones petroleras.

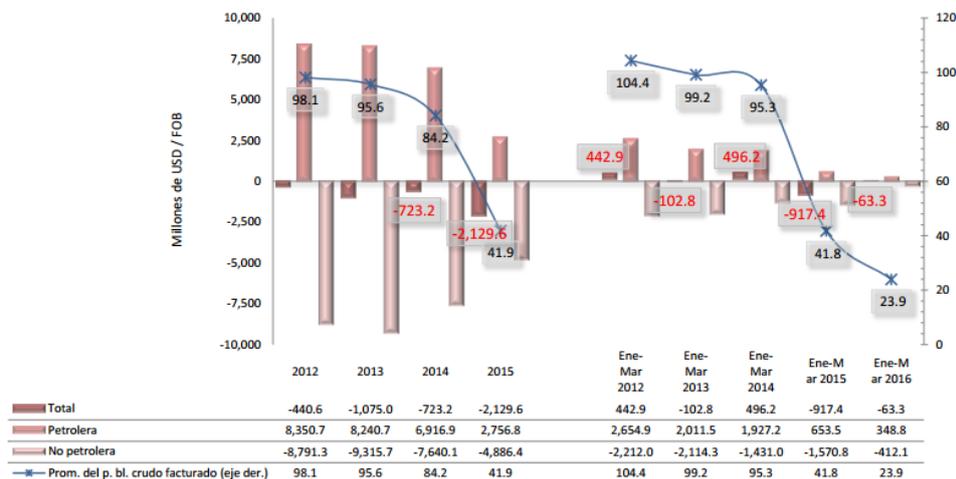


Figura 22. Balanza comercial primer trimestre
Fuente: Banco central del Ecuador.

La Balanza Comercial Total a marzo de 2016 registró un superávit de USD 76.9 millones, lo que significó una recuperación comercial de 499.1 % frente al saldo a febrero de 2016 que fue de USD -19.3 millones.

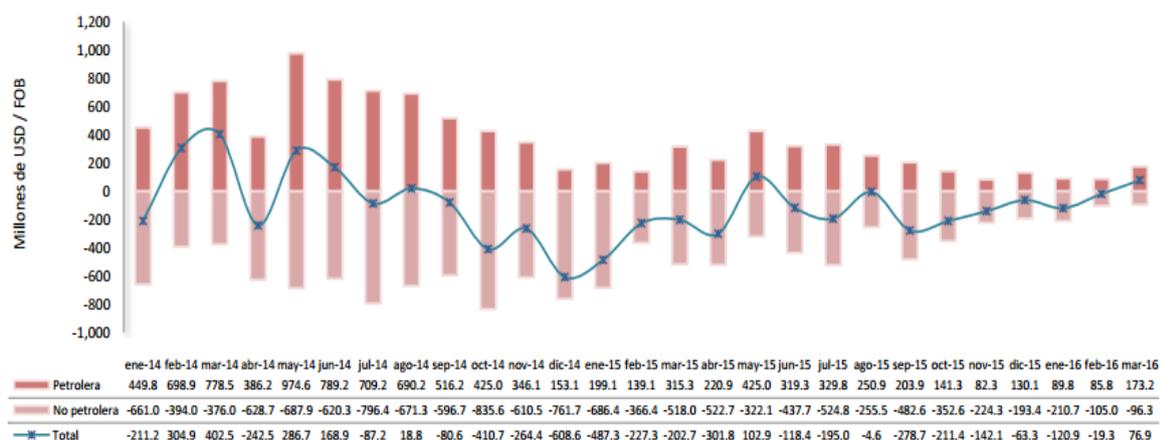


Figura 23. Balanza comercial total Marzo
Nota: Banco central del Ecuador.

Importaciones

Entre Enero y Marzo de 2016, las importaciones totales en valor FOB fueron de USD 3,690.5 millones; 36.2 % menos que las compras externas realizadas en el igual período del año 2015 (USD 5,787.7 millones).

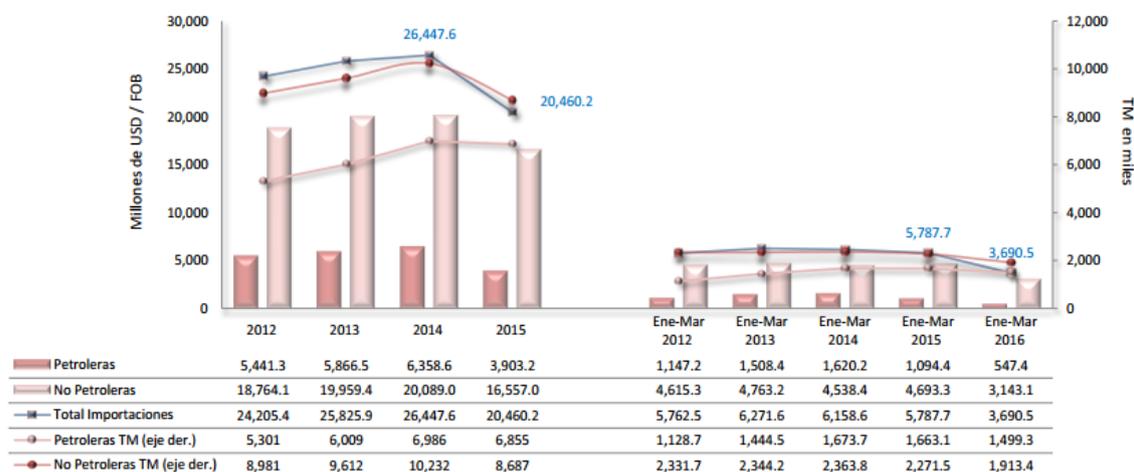


Figura 24. Importaciones

Nota: Banco central del Ecuador.

Índice de tipo de cambio efectivo real, 2008-2015 (base 2007=100).

El índice de tipo de cambio efectivo real (ITCER) para el año 2015 se apreció en -5.67 %, al descender de 91.5 en el año 2014 a 86.3 en el año 2015, debido a que en ese año la tasa de inflación ponderada de los países utilizados para el cálculo del ITCER fue inferior a la tasa de inflación registrada en la economía ecuatoriana (3.38 %). La mayor parte de los países de la muestra depreciaron sus monedas frente al dólar de los Estados Unidos.



Figura 25. Índice de tipo de cambio efectivo real

Nota: Banco central del Ecuador.

Tasas de interés internacionales, 2008-2015 (datos al final del período).

En el año 2015 las tasas referenciales de corto plazo se incrementaron en 0.25%. La tasa de los Fondos Federales se situó en 0.50 %, de la tasa Libor a 30 días en 0.43 % y de la tasa Prime 3.5%.

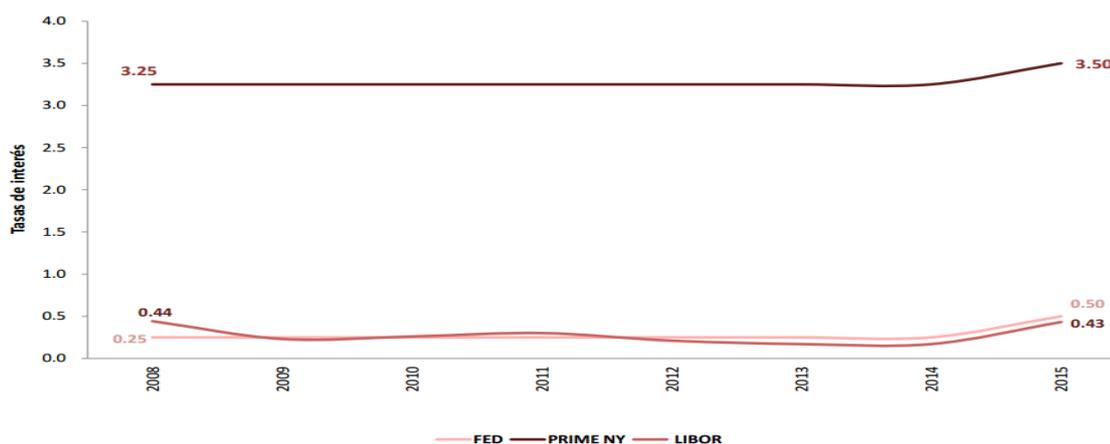


Figura 26. Tasas de interés internacionales
Nota: Banco central del Ecuador.

Tabla 9. Serie mensual de volumen de crédito y contingentes por tipo de crédito.

Serie mensual de volumen de crédito y contingentes por tipo de crédito, destino geográfico y destino económico (construcción) sistemas controlados.

MESES	AÑO	CONSTRUCCIÓN	VALOR
ENE-DIC	2010	\$	1.205.717.582,26 (en dólares)
ENE-DIC	2011	\$	1.401.851.731,18 (en dólares)
ENE-DIC	2012	\$	1.705.475.074,49 (en dólares)
ENE-DIC	2013	\$	1.872.660.516,71 (en dólares)
ENE-DIC	2014	\$	2.282.666.139,11 (en dólares)
ENE-DIC	2015	\$	1.748.459.994,29 (en dólares)
ENE-JUL	2016	\$	917.232.906,73 (en dólares)

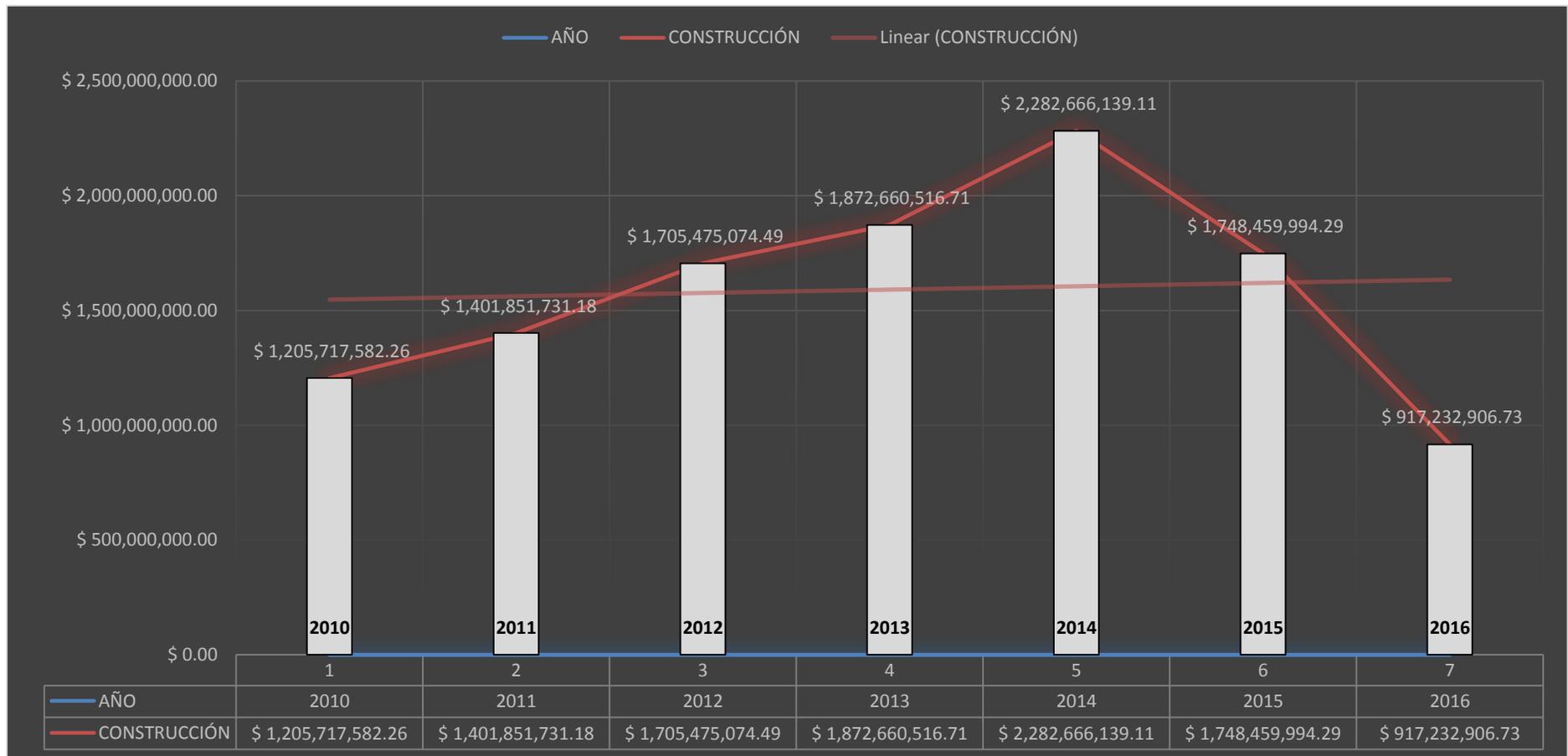


Figura 27. Construcción en el año 2014

Nota: Elaborado por la Superintendencia de bancos y seguros.

La construcción en el año 2014 sobrepasó las expectativas y alcanzó el valor de \$ 2,282 (millones de dólares). Al momento la inversión sobre la construcción ha decrecido más del 50%.

Tabla 10. Préstamos Otorgados BIESS.

Año	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2010-2015
Dólares	\$ 124.000.000,00	\$ 824.000.000,00	\$ 973.000.000,00	\$ 1.150.000.000,00	\$ 1.261.000.000,00	\$ 1.250.000.000,00	\$ 5.582.000.000,00



Figura 28. Préstamos otorgados por el BIESS

Nota: Fuente Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

El endeudamiento con el BIESS por parte de los afiliados pertenecientes a la Población Económicamente Activa ha sido mayor que otros años, las personas que adquieren una vivienda no recurren a otros bancos, sino al beneficio del IESS.

2.5. Entorno social y ambiental

Los aspectos sociales y ambientales están directamente relacionados con la participación activa del estado. El principal tema de discusión es el rol del estado en el sector construcción ecuatoriano, el cual, tomando en cuenta se basa en un modelo que prioriza el ámbito social.

Los importadores ecuatorianos de cerámica plana usados para el revestimiento de piso y pared en estos momentos mantienen detenidos sus pedidos de España, Italia, Brasil y China (exceptuando Colombia); por motivo de las exigencias nuevas en cuanto al régimen de calidad al ingresar a este país.

Asociación de Importadores Cerámica Plana “Asimcep” afirman que:

“El pasado 2015 Ecuador importó alrededor de USD 92,4 millones en placas y baldosas de cerámica, 3% más frente al 2008; pero los últimos envíos del año pasado han sufrido de dificultades, sobre todo en los productos de línea alta”. (El Comercio A. A., s.f.).

Todo este escenario se sitúa además de la norma que fue emitida hace algunas semanas por parte de la Superintendencia de Compañía; incrementó los controles para todos los constructores, el sector se enfrenta a un problema adicional, el cual es: la restricción a las importaciones.

(Ortiz, 2016) Director del Instituto Ecuatoriano de Normalización, señaló que:

“La restricción de las importaciones se debe a que Aenor, única empresa que emite certificados de conformidad para el sector, fue suspendida”.

El inconveniente mantiene en incertidumbre a los constructores, quienes están comprometidos a entregar los materiales y de los que se ven obligados a renegociar los contratos con sus clientes. De los que se tiene pactado en el sector inmobiliario entregar producto importado; ahora tendrán que introducir el nacional; y a mayor precio.

Según información proporcionada por el Ministerio Coordinador de la Producción, se espera sustituir por el periodo de 2013 a 2017 cerca de USD 53 millones en cerámica. Como

resultado de esa búsqueda, el Gobierno Nacional emitió reformas a las normas de calidad que dificultó el ingreso al país de casi 1 000 insumos desde el año pasado.

Todo ello, acontece por los cambios previstos en el INEN que con el reglamento 033 busca regular el volumen (cantidad) de cerámica plana que consume el país; y pese a que aún las modificaciones no se encuentran publicadas en el registro oficial, ha ocasionado que no se estén emitiendo Certificados de conformidad por parte de los países de origen de la importación.

El Certificado de Conformidad, es un documento avalador del cumplimiento a las reglas y exigencias de calidad para el ingreso de un determinado producto al Ecuador; el cual es emitido por el laboratorio o entidad verificadora que debe estar acreditado ante el OAE (ORGANISMO DE ACREDITACIÓN ECUATORIANO).

Según la representante del Asimcep Dalila Gómez de Santos señala que:

“En España, Italia, Brasil y China solo está acreditada ante la OAE la verificadora Aenor; el cual detuvo la inspección de los productos con destino a Ecuador, tras el anuncio verbal del INEN de un cambio en la regulación para cerámica. Tenemos las importaciones paradas desde noviembre. (...) No tenemos ningún documento escrito del INEN que indique cuándo entran en vigencia el nuevo reglamento”. (El Comercio A. A., s.f.).

Un mercado que necesita libre competencia, del cual el consumidor busca satisfacer su necesidad con un producto de calidad, la medida afecta directamente a los importadores nacionales como también a los fabricantes europeos de ese producto, ya que, al incrementar los costes de fabricación, para cumplir con las exigencias del ente regulador; representarán incrementos en la exportación.

En primer lugar, se exige una especie de rotulado en cada una de las piezas lo cual da lugar a un incremento en el costo de fábrica. En segundo lugar, se solicita que, a cada lote de la producción enviada al Ecuador, deba ser con una prueba de laboratorio. Esto representará para el fabricante que ya de por sí, emplea estándares altos de calidad; sumado a los dos

puntos antes mencionados, estará obligado a incurrir en nuevos costos solamente para poder atender al mercado ecuatoriano.

Destaca de esta situación, la reserva en inventario que se mantiene, lo que ha ayudado a satisfacer la demanda; pero no evita la escasez que existirá de aquí a unos meses en el país, refiriéndonos a la industria de la construcción.

El panorama nacional del negocio es complicado, ya que no se puede comprometer la entrega de estos productos a proyectos nuevos (inmobiliarios). Las pérdidas que se generan producto de ésta realidad llegan a miles de dólares y pueden repercutir en la quiebra de empresas dedicadas a la importación de acabados de construcción.

En el mercado ecuatoriano aún se mantiene en oferta el producto importado de cerámica plana, aún no refleja escasez. Por otro lado, se rumora un incremento en los precios del 5% al producto nacional como importado; mientras tanto se recoge lo argumentado por el ministro de Industrias, Ramiro González: “Todas las exigencias de calidad determinadas para las Importaciones de cerámica son normas comunes a escala mundial”.

Ello quiere decir que la inversión debe partir principalmente del estado, potencializando al mercado nacional; y dependerá de éste, generando vías de acceso y de supervivencia entre el producto ecuatoriano y el importado. Con el propósito de consolidar el funcionamiento del sector, el estado como principal interesado en el desarrollo del mismo, plantea una serie de políticas destinadas a éste efecto basado en principios tales como:

- Beneficio social.
- Protección del medio ambiente.
- Elevación de los estándares de vida.

2.5.1. Terremoto en Ecuador como parte del entorno social

Como parte del entorno social que asoma el país; analizamos la posición del gobierno nacional con respecto al terremoto acontecido el 16 de abril 2016 de 7,8° en escala de Richter; debido a que provincias como: Manabí, Esmeraldas y en menor magnitud a provincias de Santa Elena, Santo Domingo de los Tsáchilas, Guayas y Los Ríos fueron devastadas por el desastre natural.

CORREA (PRESIDENTE DE LA REPÚBLICA, 2016) mantuvo conversatorio con periodistas de las provincias afectadas en Manabí, donde manifestó que: “3,300 millones de dólares son los necesarios para la reconstrucción de viviendas que serán destinados a las víctimas del terremoto, enfocados este valor en las casas de ocupación familiar; más no, en el costo total de todas las pérdidas que se hayan provocado en la infraestructura de las provincias”. (Andes, 2016).

Bernal Carlos (secretario de Reconstrucción, 2016) explicó que:

“Se proyectó la construcción de planes de vivienda destinados a los damnificados; con planes que hemos desarrollado, con ello vamos a superar el problema con mejores construcciones, vamos a trabajar con los municipios que son los encargados del uso del suelo” (Aldia.com.ec, 2016).

Correa (Presidente del Ecuador, 2016) afirmó que:

“Se hará una reforma a través de la Superintendencia de Bancos y Seguros para que se agilite la entrega de créditos hipotecarios”. (El Comercio R. N., Reforma a créditos hipotecarios del BIESS, s.f.).

Espinoza Richard (Presidente Directorio IESS, 2016) señala que:

“Las viviendas que fueron construidas con préstamos hipotecarios del Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social están aseguradas en el caso de desastres naturales”. (El Comercio R. N., Viviendas del Biess afectadas por el terremoto tienen seguro por desastres naturales, 2016).

Espinoza Richard (Presidente Directorio IESS, 2016):

“Dentro de este dolor, lo más importante son las vidas humanas; hay un aliciente para las 14,000 familias que tienen crédito hipotecario. Sus viviendas están 100% protegidas por el seguro del BIESS ante desastres naturales, por lo que no tendrán que pagar nada para su arreglo o nueva construcción en caso hayan sido afectadas”.

Espinoza Richard (Presidente Directorio IESS, 2016):

“La reparación de las casas que fueron construidas con préstamos hipotecarios no le constará al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), sino que los montos serán cubiertos por una aseguradora, así lo confirmó el presidente de ese organismo”.

Según datos del BIESS indican que:

“De los 140 mil créditos entregados por el BIESS, 14 mil se encuentran en las provincias de Esmeraldas y Manabí, las dos más afectadas por el potente sismo que sacudió a Ecuador el pasado 16 de abril”.

2.5.2. Ley solidaria y de corresponsabilidad ciudadana por la afectación del terremoto

La Asamblea constituyente en pleno uso de sus facultades aprobó “Ley Solidaria y de Corresponsabilidad Ciudadana por la afectación del terremoto”, la misma que sitúa entre sus puntos al aumento de dos puntos del IVA de aplicación desde el 1 de junio 2016.

Según el CORDES (CORPORACIÓN DE ESTUDIOS PARA EL DESARROLLO) el:

“47% de los productos que son parte del gasto de un hogar ecuatoriano tuvieron un incremento de precios por el alza del impuesto al valor agregado (IVA) del 12% al 14%” todo esto basado en datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC). (Universo, 2016).

Según el informe de CORDES:

“El Índice de Precios al Consumidor (IPC) que usa el INEC desde 2014 tiene 359 productos pertenecientes a 12 divisiones; de ellos, los que tienen IVA del 14% representan el 49% del gasto de un hogar tipo”.

CORDES (JUNIO, 2016):

“El incremento de dos puntos del IVA provoca, además, un aumento de 1,8% en el precio final de los bienes y servicios gravados”.

Pablo Dávalos, ex viceministro de Finanzas, señaló que:

“El alza del IVA puede generar negativas consecuencias a la economía tanto inflación como consumo y desempleo”.

Por otra parte, con la subida del IVA en el 2016 el escenario ecuatoriano será de incertidumbre debido a que el comportamiento del consumidor ante un alza directa al

producto; restringe el mercado; y los productos importados encarecidos, provocan que el cliente se decida por el nacional.

2.6. Entorno tecnológico

En toda actividad, la tecnología responde a las necesidades humanas y de manera especial a las necesidades de las organizaciones en cumplir con eficacia y eficiencia con los resultados de las cuales fueron creadas, agregándoles además la responsabilidad de conservar el medio ambiente y regenerar los recursos para la generación futura.

El entorno tecnológico correspondiente al sector de materiales para acabados de construcción se encuentra dentro la misma perspectiva de entregar continuamente el suministro de materiales: cerámicas planas, porcelanato, cenefas, complementos sanitarios con tecnologías que cumplan con lo estipulado en el Servicio Ecuatoriano de Normalización – INEN, de acuerdo a las funciones determinadas en el Artículo 15, literal b) de la Ley No. 2007-76 del Sistema Ecuatoriano de la Calidad, reformada en la novena disposición reformativa del Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversiones publicado en el Registro Oficial Suplemento No. 351 del 29 de diciembre de 2010, y siguiendo el trámite reglamentario establecido en el Artículo 29 inciso primero de la misma Ley, en donde manifiesta que: “La reglamentación técnica comprende la elaboración, adopción y aplicación de reglamentos técnicos necesarios para precautelar los objetivos relacionados con la seguridad, la salud de la vida humana, animal y vegetal, la preservación del medio ambiente y la protección del consumidor contra prácticas engañosas” .

Mediante Resolución No. 019-2008 del 19 de mayo de 2008, promulgada en el Segundo Suplemento del Registro Oficial No. 370 del 30 de junio de 2008, se oficializó con el carácter de Obligatorio el Reglamento Técnico Ecuatoriano RTE INEN 033 “Baldosas cerámicas”, el mismo que entró en vigencia el 28 de diciembre de 2008, la Primera Modificatoria al RTE INEN 033 “Baldosas cerámicas” mediante Resolución No. 106-2008 del 31 de julio de 2008, promulgada en el Registro Oficial No. 399 del 08 de agosto de 2008 y, que entró en vigencia desde el 07 de octubre de 2008 y, la Segunda Modificatoria al RTE INEN 033 “Baldosas cerámicas” mediante Resolución No. 13047 del 19 de marzo de 2013, promulgada en el Registro Oficial No. 929 del 09 de abril de 2013 y, que entró en vigencia desde la fecha de su oficialización; (Calidad, 2014-12)

Según el vicepresidente del Centro Cerámico, Gustavo Palacios, argumenta que:

“Las importaciones de cerámica plana subieron más de un 200% en los últimos cinco años y, en la actualidad, copan el 40% del mercado nacional”. (El Comercio R. C., s.f.).

Según Palacios Gustavo, (2016):

“Al país ingresaron 12,2 millones de metros cuadrados de cerámica el año pasado; de la cual la mayoría proviene de Colombia, Perú y China”.

Palacios Gustavo, (2016) establece que:

“En algunos casos, no cumplen con las normas de calidad que si lo hacen los productos nacionales”.

2.6.1. Tecnología

Entre los productos inmersos en los acabados de construcción y que están en el entorno tecnológico de la empresa, tenemos:

- Cerámica plana.
- Porcelanato.

2.6.1.1. Cerámica plana



Figura 29. Proceso de fabricación de cerámicas

Nota: Análisis de creación de cerámicas. Obtenido de: www.construmatica.com

La industria de la cerámica plana, dependiendo de la utilidad como producto final, se clasifica en:

- Cerámica de uso o de mesa.
- Cerámica decorativa.
- Cerámica sanitaria.
- Baldosas (pavimentos y revestimientos).

Para la fabricación de cerámicas se conlleva con un proceso complejo basado en: mezcla de materias primas, proceso de modelado y cocción. En la fabricación de cerámicas se diferencia evidentemente en función del artículo esperado. El cual está basado en:

- Composición del producto a elaborar.
- Rango definido en tamaños y formas.
- Capacidad operativa del proceso.
- Proceso de fabricación del producto.
- Costes de operación, que suma al coste energético.
- Valor del producto que se ha fabricado.
- Tecnologías disponibles para la elaboración entre las cuales se usan secaderos y hornos como elementos que consumen mucha energía.

Ventajas de la cerámica plana

- Tienen una diversidad infinita de colores y diseños.
- Duran con los años, resistentes a la abrasión.
- Resistentes a la humedad y a productos químicos.
- Si se rompen, se sustituyen fácilmente sin necesidad de asumir costos por todo el piso.
- Fácil instalación y mantenimiento.

Desventajas de la cerámica plana:

- Son pesadas.
- Resistencia es menor a otros productos sustitutos como el porcelanato.

2.6.1.2.Porcelanato

Es un excelente recubrimiento de piso y de pared que nace de cerámica de alta calidad, la cual es sometida a altas temperaturas y procesos de presión compactada superior a la cerámica convencional.

Este detalle hace que el producto final sea mucho más resistente; lo que lo convierte en ideal para pisos de alta concurrencia donde se requiera altas especificaciones técnicas de:

- Dureza,
- Resistencia
- Baja porosidad
- Mínima absorción de agua.

Por el hecho de ser fabricado a alta temperatura y presión; sumado a tecnología de punta, posee una capacidad superior a la cerámica convencional a resistir abrasiones.

Tipos de porcelanato en el mercado

- Mayor resistencia producto que la base y su superficie están químicamente compuestas por el mismo material.
- Los que son esmaltados.
- Proviene de base porcelánica y en su superficie está recubierta de esmaltes de alta calidad y resistencia.

Ventajas del porcelanato

- Durabilidad: resistencia superior al mármol.
- Versatilidad: diversidad de modelos.
- Fácil mantenimiento: resistente a la humedad.
- Asequibilidad: requiere poco mantenimiento.
- Estética: excelente acabado y textura.
- Con menos líneas de división en baldosas grandes, se aprecia homogeneidad.

Desventajas del porcelanato

- Duro y frío.
- Grosor irregular.
- Más caro que la cerámica por los procesos adicionales al que son objeto.

2.7. Resumen del Capítulo II

En el desarrollo, se elabora un detalle de los posibles escenarios que influyen en el entorno económico y político del Ecuador, fijando como eje al sector de la construcción. Se evidenció la tendencia a la baja en los préstamos adquiridos en la banca privada y en el Biess por parte de los usuarios. Si bien el panorama es incierto, existen oportunidades de crecimiento producto de la catástrofe del terremoto, donde se observa la inversión gubernamental en las provincias afectadas; así también, la estabilización que se prevé al 2017 por parte del mercado, una posible transición en las políticas de gobierno, son una estimación que llena de motivación al inversionista privado que desea inyectar capital. Se observa el planteamiento de tres escenarios macroeconómicos:

- Escenario I: Basado en la programación presupuestaria cuatrianual 2016-2019
- Escenario II: Choque de oferta, fenómeno natural, incremento de tasa de interés, revalorización del dólar.
- Escenario III: Pérdida de elecciones del gobierno actual.

En donde es prioritario analizar el ámbito político y enfocar los recursos de estudio a este panorama, el cual se considera por parte de los directivos de la compañía, que representa más repercusión todos los factores: económicos, y sociales del país.

El repunte interventor y estadístico de otras variables también fue de gran importancia, como por ejemplo: El avance tecnológico de las tendencias, modelos, diseños, tonos que existen en los productos que se comercializa, representan mayor oportunidad de venta; todo esto, entendiendo el beneficio e importancia de realizar previamente un estudio de mercado, donde se conozcan los gustos y preferencias por parte de los consumidores actuales.

Capítulo III: Situación interna de la empresa

En el capítulo anterior se desarrollaron teorías y fundamentos sustentados sobre escenarios económicos y políticos por los que ha atravesado el país y que podrían ser tomados a consideración con proyección a 2019, con la ejecución de la Programación Presupuestaria Cuatrianual. En el desarrollo del siguiente tomo, se elaborará una investigación exploratoria sobre las diferentes variables que podrían influir en la toma de decisiones. A continuación, se deja a conocimiento la situación interna de la compañía y los principales factores claves que afectan o benefician al mismo.

3.1. Microentorno.

La empresa Ecuastilker Cía. Ltda. fue constituida en el año 2012, mantiene locaciones en la ciudad de Guayaquil y Quito; nace como filial de la empresa española Estilker, que posee sus instalaciones en la ciudad de Valencia. Desde sus inicios tuvo como actividad principal: distribución, comercialización y venta de cerámicas y porcelanatos. Actualmente, cuenta con diez empleados repartidos en dos Zonas: Costa (Guayaquil), Sierra (Quito)



Figura 30. Estilker empresa en España

Fuente: Obtenido de: <http://www.ceramicaestilker.com/empresa/>

3.2. Cobertura

El campo de acción de Ecuastilker es el territorio ecuatoriano, centrando sus actividades de importación, comercialización en la ciudad de Guayaquil, y Quito; de donde expande sus redes de distribución a nivel nacional.

3.3. Misión, visión y valores de la empresa.

3.3.1. Misión.

Nuestra misión es mantener el liderazgo en el Ecuador como importadora y distribuidora mayorista de acabados para la construcción.

3.3.2. Visión.

Dedicar nuestro mayor esfuerzo en solidificar las relaciones comerciales y de servicio con nuestros clientes.

3.3.3. Valores corporativos.

- **Fe.** Confiamos en Dios.
- **Responsabilidad:** Cumplimos puntualmente con nuestros clientes.
- **Compromiso:** Mantenemos las metas.
- **Respeto:** Seguimos con la actitud correcta, valorando a los demás.
- **Innovación:** Estamos en los avances y cambios que nos lleven al éxito.
- **Servicio al cliente:** Procuramos un buen trato cordial y oportuno.
- **Calidad:** Ofrecemos los mejores productos.

3.4. Misión, Visión y Valores (Aparente).

La Misión, Visión y Valores establecidos por Ecuastilker no cumplen con los requisitos de una Estructura Organizacional saludable, trayendo consigo inconvenientes a la sección operativa de la empresa. Por esta razón, basados en la realidad del país, conociendo el micro entorno y con el deseo de obtener vías de desarrollo para la compañía, se plantea reestructurar el panorama del negocio.

3.4.1. Misión aparente

Somos una compañía limitada dedicada a la comercialización y distribución de cerámicas, porcelanatos dentro del mercado ecuatoriano, que busca satisfacer las necesidades de los consumidores. Contamos con personal técnico altamente capacitado y dispuesto a brindar un buen servicio al momento de solicitar un asesoramiento. Ecuastilker Cía. Ltda. es una empresa que siempre se preocupa por cuidar del medio ambiente empleando maquinaria y equipos de última tecnología y bajos en contaminación.

3.4.2. Visión aparente

Crear una conexión directa entre los clientes y el producto, brindando calidad, precios accesibles, sin descuidar los costos de manera que la compañía pueda cumplir los objetivos financieros propuestos, desarrollando un liderazgo en el mercado, permitiendo mantenerse y desarrollarse en el tiempo.

3.4.3. Valores corporativos aparente

Valores Terminales:

- Servicio al Cliente.
- Recursos Humanos.
- Calidad.
- Producto.
- Satisfacción del cliente.

Valores Instrumentales:

- Eficiencia.
- Respeto.
- Confianza.
- Compromiso.
- Puntualidad.
- Desarrollo.

3.5. Organigrama

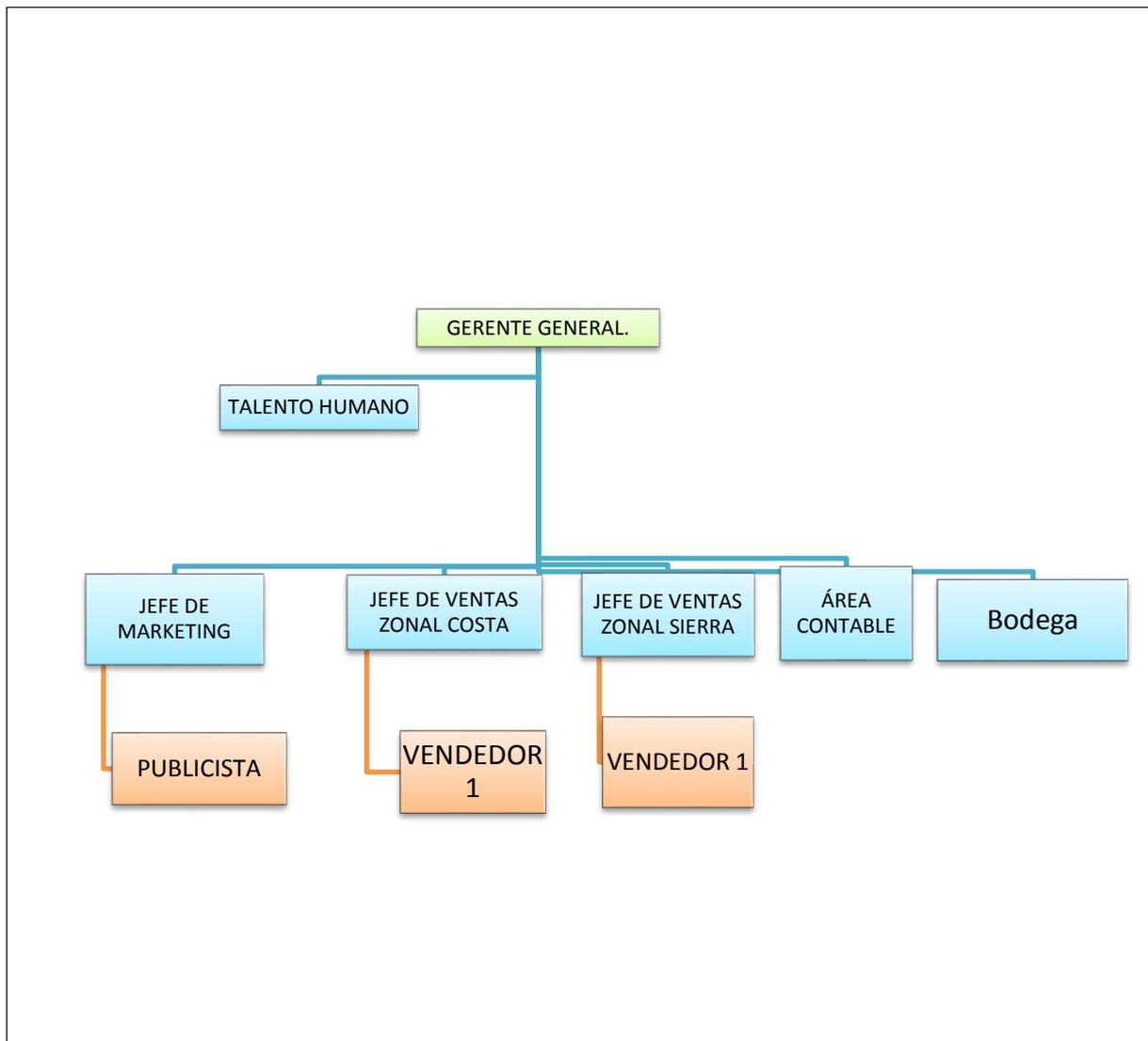


Figura 31. Organigrama de empresa Ecuastilker Cía. Ltda.

3.5.1. Funciones laborales según el cargo.

Detalladamente, se presenta las actuales funciones desempeñadas por el personal de la empresa según el cargo que ocupa.

Cargo Asignado: Gerente General (Representante Legal).

- Representación legal de la empresa.
- Realizar estrategias comerciales para bien de la organización.
- Velar por el cumplimiento de entrega del producto en el tiempo acordado.
- Chequear los procesos pendientes de cada área.
- Mantener contacto directo con los clientes para verificar el nivel de satisfacción.

- Supervisar sinergia y cuellos de botella que puedan aparecer en el sistema.
- Solicitar semanalmente reporte de ventas a los Jefes Zonales para evaluar la aceptación y comportamiento del mercado.
- Liderar las juntas de trabajo con la cual se decidirá los productos a Importar; revisando tendencias, gustos y preferencias por parte de los consumidores.
- Establecer los precios sobre los productos a comercializar, previo estudio de mercado conjuntamente con las áreas comerciales, contables, de bodega.
- Aprobar campañas de promoción, publicidad propuestas por Marketing.
- Contratar personal capacitado para cubrir falencias que pudieran existir.
- Plantear meta de ventas mensuales.
- Mantener constante vigilancia sobre el nivel de rotación de inventarios.
- Firmar nuevas alianzas en pro de la compañía.
- Generar pagos por medio de reembolsos que se solicite en las áreas de la empresa; o el cliente previo a una evaluación de flujo y prioridades.
- Establecer comunicación con los distribuidores.
- Girar cheques por temas de pagos, reembolsos a proveedores y gastos en general.
- Receptar solicitudes de pagos provenientes de áreas operativas y administrativas.
- Conciliación de cheques realizados.
- Firmar cheques para pago de nómina, IEISS.

Cargo Asignado: Jefe de Talento Humano.

- Permanente control sobre el cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores e informar faltas incurridas.
- Transmitir el código de ética y valores de la empresa a todos los miembros.
- Velar por el pago a tiempo a proveedores, al personal.
- Diseñar el modelo de contrato de acuerdo al perfil necesitado por la organización.
- Responsable de que cumpla la compañía con todas las normas impuestas por las Instituciones de trabajo, de seguridad social, sanitarias, industriales, de comercio, etc.
- Realizar inspecciones paulatinas sobre las áreas para conocer por parte de los trabajadores el correcto funcionamiento.
- Proponer reestructuraciones sobre las áreas para optimizar tiempos de atención.

Cargo Asignado: Jefe de Marketing.

- Realizar estudios de mercado.
- Desarrollar estrategias de marketing.
- Gestionar relación con los clientes.
- Identificar nuevas oportunidades en el negocio.
- Generar ideas para campañas publicitarias y de promociones.
- Presentar informes mensuales al Gerente General.

Cargo Asignado: Publicista.

- Creación gráfica y visual.
- Planificador de diseños publicitarios para aplicar promociones.
- Realizar investigaciones de campañas promotoras de la competencia.
- Vocero de tareas relacionadas con la difusión de productos, a los medios de comunicación.
- Organizador de eventos internos y externos.
- Crear publicidad medios digitales, redes sociales.
- Reportar al área de marketing la evolución mensual de las estrategias empleadas.

Cargo Asignado: Jefe de Ventas Zonal Costa y Zonal Sierra.

- Elaborar planes y presupuestos para las ventas zonal costa y sierra.
- Desarrollar conjuntamente con la Gerencia metas y objetivos mensuales.
- Estimar la demanda, para con ello pronosticar las ventas.
- Calcular el tamaño y estratificación de la fuerza de ventas.
- Reclutar, seleccionar, equipo capaz para la venta.
- Delimitar el territorio zonal; presentar cronograma y programa de ventas a la Gerencia.
- Comunicar a superiores sobre la falta del personal existente sobre determinado sector.
- Motivar a los vendedores.
- Conducir analíticamente al Gerente sobre comportamiento del mercado.
- Reportar comportamiento de los consumidores a los precios de los productos.
- Recomendar productos a importar que no existen y que son de preferencia para los compradores.

- Revisar cartera vencida de clientes.
- Solicitar reportes a los vendedores.
- Organizar los viajes a realizar por los vendedores.
- Seguimiento a las operaciones hechas por los vendedores; para evidenciar el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Presentar resultados a la Gerencia.
- Asesoramiento técnico, promocional y comercial a los clientes.
- Efectuar control sobre la evolución del consumo.
- Informar eventuales novedades en los productos, aplicaciones, deterioros, quejas y sugerencias.

Cargo Asignado: Vendedores.

- Vigilar permanentemente la zona asignada, para con ello detectar potenciales clientes nuevos.
- Contacto directo con los distribuidores, solicitando información sobre necesidades actuales de los consumidores.
- Cumplimiento de las metas y objetivos mensuales de la Gerencia.
- Elaborar pronósticos de venta en función del área asignada.
- Programación del itinerario de trabajo con respecto a la zona.
- Anticipar a los competidores, para vender los productos que la empresa determine necesario.
- Cerrar las operaciones en los términos que favorezcan a la compañía; respetando al comprador.
- Visitas paulatinas sobre todos los clientes (potenciales y activos).
- Registrar las operaciones de venta.
- Realizar acciones de cobro para cumplir con las metas fijadas de los presupuestos establecidos.
- Comunicar al cliente acerca de la mejor manera de utilización de los productos.
- Mantener al tanto al distribuidor sobre promociones.
- Manejo de eventos, relaciones públicas.
- Participación constante en exposiciones y congresos.
- Control detallado en las operaciones diarias.

- Analizar la operatividad comercial de sus clientes y presentar conclusiones a la organización.
- Programación y cronograma de visitas.
- Desarrollar reportes periódicos sobre la competencia presente en su zona.
- Detallar al Jefe de Ventas sobre inconformidad, reclamos y novedades del comprador.

Cargo Asignado: Jefe de Contabilidad.

- Manejo de cuentas anuales, cierre del ejercicio.
- Desarrollo de la información global que servirá como soporte para elaboración del presupuesto.
- Supervisión del movimiento de las cuentas para comunicar cualquier tipo de alteración a la Gerencia.
- Elaboración de informes a la Junta Directiva de los avances en números cada vez que se lo solicite.
- Participar de reuniones con los directivos en pro de comunicar el nivel de liquidez para aceptar o negar posibles nuevas inversiones.
- Realizar conciliaciones bancarias.
- Detallar pago a proveedores, personal interno.
- Gestionar, controlar facturas de proveeduría y acreedores.
- Presentación estados contables al día.
- Desarrollar plan de cuentas de la empresa; enfocado en el plan general de contabilidad de acuerdo al presupuesto anual.
- Medir el nivel de rotación de inventarios, tiempos de espera en las cuentas; variabilidad de los rubros; para evitar pérdidas.

Cargo Asignado: Jefe de Bodega

- Custodiar el producto existente en bodega.
- Realizar inventarios que permitan conocer el stock existente por producto.
- Medir conjuntamente con departamento contabilidad el nivel de rotación del producto.
- Elaborar formatos de entrada y de salida, para llevar control de la mercancía, en unidades, volumen, producto, detalle en general.

- Reporte diario al Gerente General del Inventario.
- Verificar y recibir el estado en el que llegan los nuevos ítems.
- Comunicar a los directivos sobre anomalías existentes en el proceso.
- Detallar al Jefe de Ventas, Contable y al General todo lo referente a los productos a su cargo.
- Responsable de la Bodega en su totalidad.
- Movilización de cargas según plan de ruta.
- Aplicación de medida de seguridad industrial.
- Despacho de productos.
- Preparación de la carga, dependiendo de su naturaleza, y tipo de transporte y destino.
- Almacenamiento ordenado de los productos.
- Coordinar en las juntas de directivos las compras manteniendo óptimo nivel de inventario.

3.6. Estados financieros Ecuastilker Cía. Ltda.

3.6.1. Estado de Situación financiera (Balance general) 2012-2015.

Tabla 11. Estado de Situación financiera (Balance general) 2012 – 2015

ECUAESTILKER CÍA. LTDA.	2012	2013	2014	2015
ACTIVO				
Activo corriente				
Efectivo	\$ 967.78	\$ 9,593.74	\$ 35,946.99	\$ 23,643.75
Documentos y cuentas por cobrar	\$ -	\$ 12,807.53	\$ 12,383.57	\$ 40,388.70
Crédito tributario	\$ 3.60	\$ 35,913.05	\$ 4,324.14	\$ 28,538.72
Inventario	\$ 30.00	\$ 253,277.72	\$ 31,196.71	\$ 291,453.02
Total activo corriente	\$ 1,001.38	\$ 311,592.04	\$ 83,851.41	\$ 384,024.19
Activo no corriente				
Maquinaria y equipo	\$ -	\$ 26,962.00	\$ 26,962.00	\$ 26,962.00
Vehículos	\$ -	\$ 29,941.08	\$ 29,941.08	\$ 14,970.54
(-) Depreciación de activos no corrientes	\$ -	\$ -2,995.36	\$ -8,685.67	\$ -14,375.98
Total activo no corriente	\$ -	\$ 53,907.72	\$ 48,217.41	\$ 27,556.56
Total activos	\$ 1,001.38	\$ 365,499.76	\$ 132,068.82	\$ 411,580.75
PASIVOS				
Cuentas y documentos por pagar	\$ -	\$ 157,269.75	\$ 2,983.14	\$ 130,970.79
Otras obligaciones corrientes	\$ 1.38	\$ 3,946.94	\$ 10,690.08	\$ 8,775.73
Total pasivos	\$ 1.38	\$ 161,216.69	\$ 13,673.22	\$ 139,746.52
Patrimonio				
Capital	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00
Aportes de socios y accionistas para Futura capitalización	\$ -	\$ 197,787.52	\$ 101,693.50	\$ 243,882.74
Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ 1,046.15	\$ -
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ 14,655.95	\$ -
Resultados acumulados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 19,876.71
Ganancia neta del periodo	\$ -	\$ 5,495.55	\$ -	\$ 7,074.78
Total patrimonio	\$ 1,000.00	\$ 204,283.07	\$ 118,395.60	\$ 271,834.23
Total pasivo y patrimonio	\$ 1,001.38	\$ 365,499.76	\$ 132,068.82	\$ 411,580.75

Obtenido de: Ecuastilker Cía. Ltda.

La empresa Ecuastilker Cía. Ltda. inicia sus operaciones en el año 2012 con un capital social de \$ 1,000, obteniendo una baja actividad en ese año. En el 2013 con la aportación de los accionistas por un monto de \$ 197,787 se logra realizar importantes inversiones en activos y comienza la actividad comercial de la compañía, un alto stock de inventario \$ 253,277 y endeudamiento a terceros por \$ 157,269 es lo que demarca en este año la operación de Ecuastilker. En el año 2014 tuvo una disminución considerable en stock de

inventario por el valor de \$31,196, manteniendo la misma inversión de activos, incremento en su depreciación, así como la reducción al 1.27% de las cuentas por pagar. Se hizo una devolución de aportes de socios de \$ 96,094.

En el año 2015 (año que será tomado como base para la propuesta) hubo una mejora en el stock del inventario por \$ 291,453, disminuyó los valores de caja con incremento en las cuentas por cobrar (se estima conveniente hacer una política de crédito), Las cuentas por pagar incrementaron y los socios realizaron inyección de patrimonio con el fin de no dejar caer la operatividad de la compañía. Se mantiene un patrimonio de \$ 271,834.

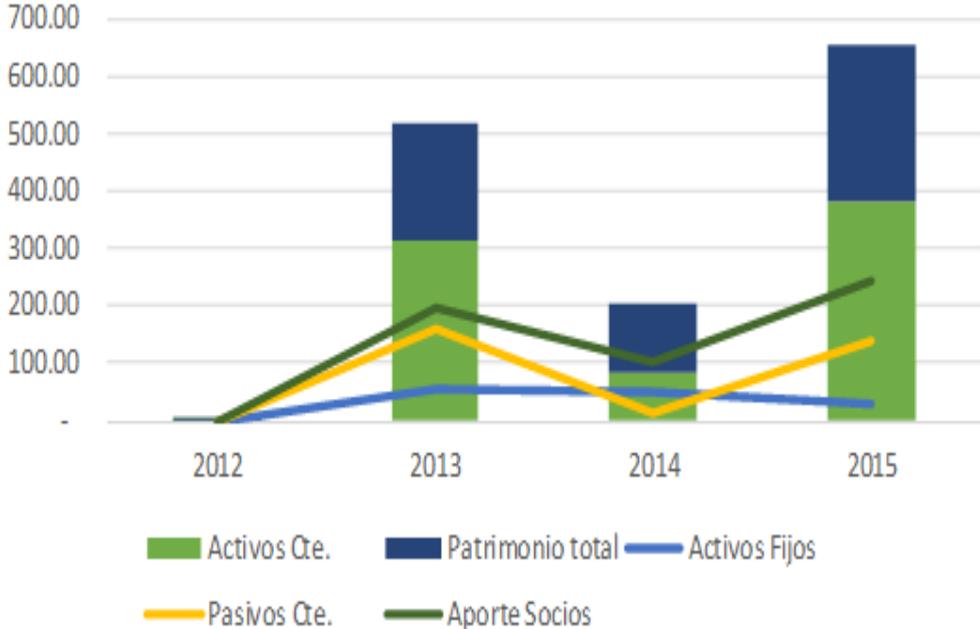


Figura32.Estado de situación financiera (Balance general) 2012 – 2015 en miles

3.6.2. Estado de Rendimiento Económico 2012-2015.

Tabla 12. Estado de Rendimiento Económico (Pérdidas y ganancias) 2012 – 2015

ECUAESTILKER CÍA. LTDA.	2012	2013	2014	2015
Ventas	\$ -	\$ 203,779.30	\$ 509,669.41	\$ 354,650.30
(-) Costos	\$ -	\$ -128,306.05	\$ -168,663.21	\$ -153,262.11
(-) Costo inv. Inicial	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -31,196.71
(-) Compras de materia prima	\$ -	\$ -96,404.44	\$ -137,466.50	\$ -32,179.81
(-) Importación de materia prima	\$ -	\$ -285,179.33	\$ -31,196.71	\$ -384,981.77
(+) Saldo de inventario	\$ -	\$ 253,277.72		\$ 295,096.18
Ganancia bruta	\$ -	\$ 75,473.25	\$ 341,006.20	\$ 507,912.41
Gastos				
Gastos de venta	\$ -	\$ 19,121.12	\$ 4,708.15	\$ 75,100.43
Honorarios, comisiones y dieta a personas naturales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 61,608.57
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ 12,454.76	\$ 200.28	\$ -
Promoción y publicidad	\$ -	\$ 70.50	\$ 750.00	\$ -
Arrendamiento operativo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,400.00
Seguros y reaseguros (primas y cesiones)	\$ -	\$ 3,085.50	\$ 3,182.15	\$ 1,632.40
transporte	\$ -	\$ 515.00	\$ 575.72	\$ 3,769.15
Depreciaciones	\$ -	\$ 2,995.36	\$ -	\$ 5,690.31
Gastos administrativos	\$ -	\$ 48,063.23	\$ 99,670.47	\$ 113,199.11
Sueldos, salarios y demás remuneraciones	\$ -	\$ 27,954.03	\$ 68,718.73	\$ 64,010.84
Aportes a la seguridad social (incluido fondo de reserva)	\$ -	\$ 3,396.41	\$ 12,431.25	\$ 12,434.20
beneficios sociales e indemnizaciones	\$ -	\$ 2,101.64	\$ 7,429.56	\$ 8,469.68
Honorarios, comisiones y dieta a personas naturales	\$ -	\$ 1,223.48	\$ 10,455.93	\$ -
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 195.00
Impuestos, contribuciones y otros	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8,513.19
Gasto deterioro	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 3,643.16
Otros gastos	\$ -	\$ 13,387.67	\$ 635.00	\$ 15,933.04
Utilidad antes de impuestos	\$ -	\$ 8,288.90	\$ 236,627.58	\$ 319,612.87
15% Participación trabajadores	\$ -	\$ 1,243.34	\$ 35,494.14	\$ 47,941.93
Utilidad después de participación trabajadores	\$ -	\$ 7,045.56	\$ 201,133.44	\$ 271,670.94
22% Impuesto causado	\$ -	\$ 1,550.02	\$ 44,249.36	\$ 59,767.61
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ -	\$ 5,495.54	\$ 156,884.09	\$ 211,903.33

Tal como se mencionó en el estado de situación inicial, la compañía no registra actividad comercial en el 2012. Es una compañía relativamente joven que comienza sus actividades en el sector de los acabados de construcción.

- En el año 2013 las ventas tuvieron un rubro importante en el Estado de resultados, ya que claramente se evidencia en la Figura N° 4 el incremento que tiene las ventas en cada año, con una caída en el 2015. Esto forma parte del proceso de estabilidad de mercado.
- Los costos lograron mantenerse muy por debajo de las ventas a pesar de no tener saldo de inventario en el año 2014.
- La compañía considera el año 2014 como un año bueno por la utilidad obtenida que fue de \$ 156,884, esto se debió a que la empresa estaba teniendo un excelente lugar en la participación de mercado, pero por el tema de salvaguardias y medidas arancelarias la organización tuvo que incurrir en gastos no previstos en el 2015.

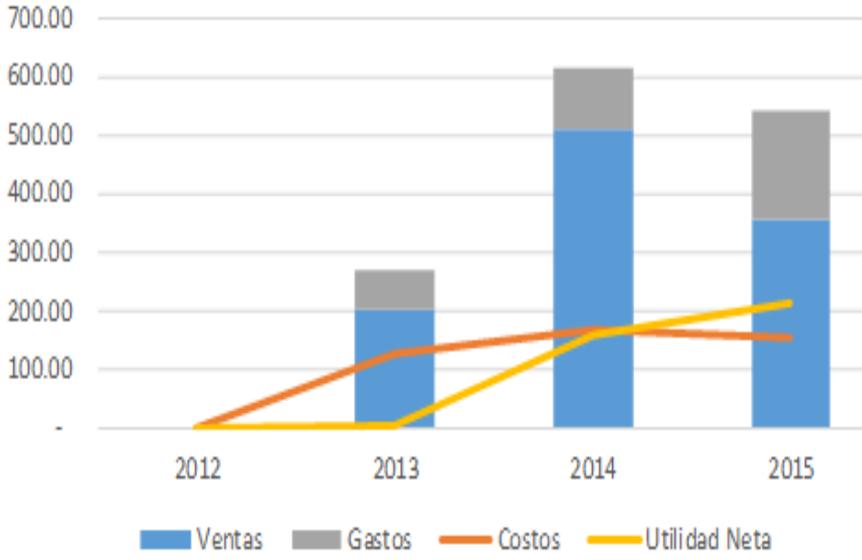


Figura33.Estado de Rendimiento Económico (Pérdidas y ganancias) 2012 – 2015 en miles

3.6.3. Estado de Flujo de Efectivo 2012-2015

Tabla 13. Estado de Flujo de Efectivo 2012 – 2015

	2012	2013	2014	2015
Flujo proveniente de operaciones	\$ -32.22	\$ -132,258.48	\$ -127,668.04	\$ -173,637.63
Flujo de inversión	\$ -	\$ 56,903.08	\$ -	\$ 14,970.54
Flujo de financiación	\$ 1,000.00	\$ 197,787.52	\$ -101,314.79	\$ 176,304.93
Flujo neto generado	\$ 967.78	\$ 8,615.96	\$ 26,353.25	\$ -12,303.24
Saldo inicial	\$ -	\$ 967.78	\$ 9,593.74	\$ 35,946.48
Saldo final	\$ 967.78	\$ 9,583.74	\$ 35,946.99	\$ 23,643.75

Obtenido de: Ecu aestilker Cía. Ltda.

El estado financiero (flujo de efectivo) es el principal indicador de la liquidez de la compañía Ecu aestilker Cía. Ltda. Se puede apreciar los puntos de relevancia, los mismos que se detallan:

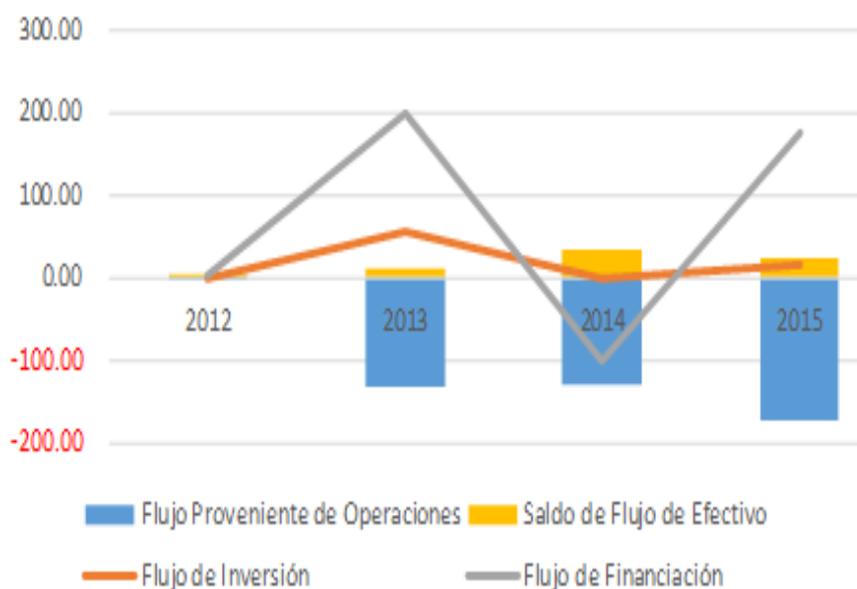


Figura 34. Flujo de Efectivo 2012 – 2015 en miles

3.6.4. Análisis de las fuerzas competitivas de Porter.



Figura 35. Análisis de las 5 fuerzas de Porter.

3.7 Macroentorno

El macro entorno encierra a los factores externos que involucran positiva o negativamente a una empresa. En este proyecto de carácter interventor e investigativo el macro entorno estará conformado por el análisis Político-Económico-Social-Tecnológico, y análisis FODA.

3.8 Formulación de la Matriz de factores claves

Una vez conocido el panorama económico del Ecuador en el capítulo II, y visualizada la situación financiera de la compañía durante el histórico 2012-2015 por el hecho de haber obtenido los factores claves de éxito, con su respectiva argumentación, se puede determinar el entorno de manera sencilla, ya que el único camino que queda paraseguir, es analizar por medio del estudio de las variables internas y externas el comportamiento tendencial de la compañía.

3.8.1. Diseño del flujo de la investigación.

Manganelli y Klein (1995) afirman: “Dicho en forma sencilla, una metodología es una manera sistemática o claramente definida de aclarar un fin. Es también un sistema de orden en el pensamiento o la acción”.

Un diseño ligado a la evaluación de escenarios socio-económicos en los cuales va a estar inmersa la Administración, es el que nos ayudará a definir las metodologías a utilizar que incluyen la elaboración de un método investigativo exploratorio, que permita conocer de manera precisa las variables (factores claves) y el diseño de las escalas, pesos, ponderaciones para medirlas. El tipo de investigación que se usará será cuantitativo.

Investigación Exploratoria. - Nos permitirá examinar, averiguar y analizar el modelo de negocio a implementar.

Entrevistas a profundidad. – Esta técnica de investigación sirve para ejecutar control en la situación, sin mencionar que genera confianza entre los partícipes de la entrevista (entrevistador y entrevistado), por el hecho de que la relación es directa. Las entrevistas a profundidad se las hará al personal de la empresa que conoce el desenvolvimiento del negocio.

Investigación Descriptiva. – Brindará información relevante, conocer los objetivos y características del mercado.

Con los datos obtenidos, se pretende entender las afectaciones que hay considerar en el entorno y con ello realizar estrategias que solucionen dichas exigencias.

3.8.2. Recolección de la información.

Para la recolección de la información se utilizará la técnica llamada entrevistas a profundidad, de acuerdo a las votaciones de los entrevistados se escogerá los puntos claves, pesos, ponderaciones de cada una de las variables a considerar. Con este tipo de técnica se facilita la discusión, el debate, y conclusión de los participantes frente al tema tratado; conociendo de manera directa la relevancia de cada factor.

3.8.3. Instrumentos de investigación.

Se acudió a las instalaciones de la compañía, donde al realizar entrevistas al Gerente General y al personal que estaba laborando, compartieron sus experiencias y detalles sobre la relevancia en las variables y problemas existentes en la industria de acabados de construcción. Luego, procedieron a ponderar cada uno de los puntos encuestados y valorados de acuerdo al conocimiento del sector y panorama del negocio.

La compañía tal como se mencionó en el Organigrama del punto 3.5 está conformado por dos vendedores, un técnico, dos personas de soporte administrativo y contable, cuatro jefes de área; un gerente general que en este caso también es el Representante Legal. Para este proyecto se realizó una socialización con los miembros de esta Organización, en la cual a manera de entrevista personal se le realizaron tres preguntas de las cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

1. ¿Qué considera usted de mayor relevancia para el estudio del entorno que atraviesa la empresa? ¿Político o Económico?

Tabla 14. Resultados

Variable	Cantidad	Porcentaje
Económico	3	30%
Político	7	70%
Total	10	100%

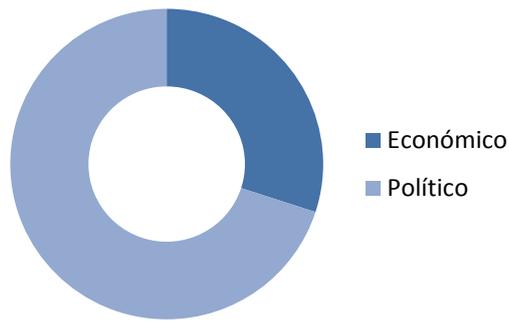


Figura 36. Resultados

El resultado obtenido demuestra que el 30% de los consultados consideran que el aspecto Económico es relevante en las variables de la empresa. Dando el sorprendente resultado de que el 70% sostiene que mayor importancia tiene las políticas de Gobierno en la industria.

2. ¿Usted considera que la transición de gobierno afecta al sector de la construcción?

Tabla 15. Resultados

Variable	Cantidad	Porcentaje
Sí	8	80%
No	2	20%
Total	10	100%

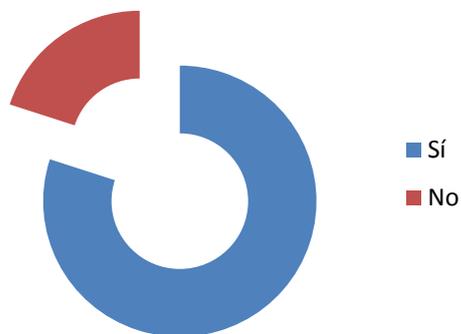


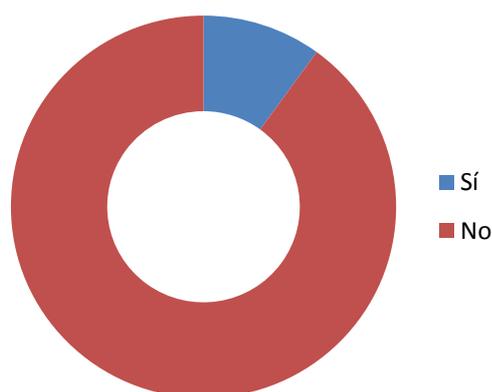
Figura 37. Resultados

El 80% manifiesta que la transición de Gobierno afecta al sector de la construcción; mientras que el 20% sostiene que es poco considerable para el desenvolvimiento de la compañía.

3. ¿Perjudica la continuación del sistema político actual a las aspiraciones de mejora, y competitividad de los directivos?

Tabla16.Resultados

Variable	Cantidad	Porcentaje
Sí	1	10%
No	9	90%
Total	10	100%



*Figura 38.*Resultados

Contra todo pronóstico, el 90% de los trabajadores de la empresa, piensa que la continuidad del Gobierno de turno es una oportunidad para mejorar situación interna de la Administración; mientras que el 10% cree que es una amenaza.

3.8.4. Diagrama de flujo del proceso para la formulación de escenarios clave.

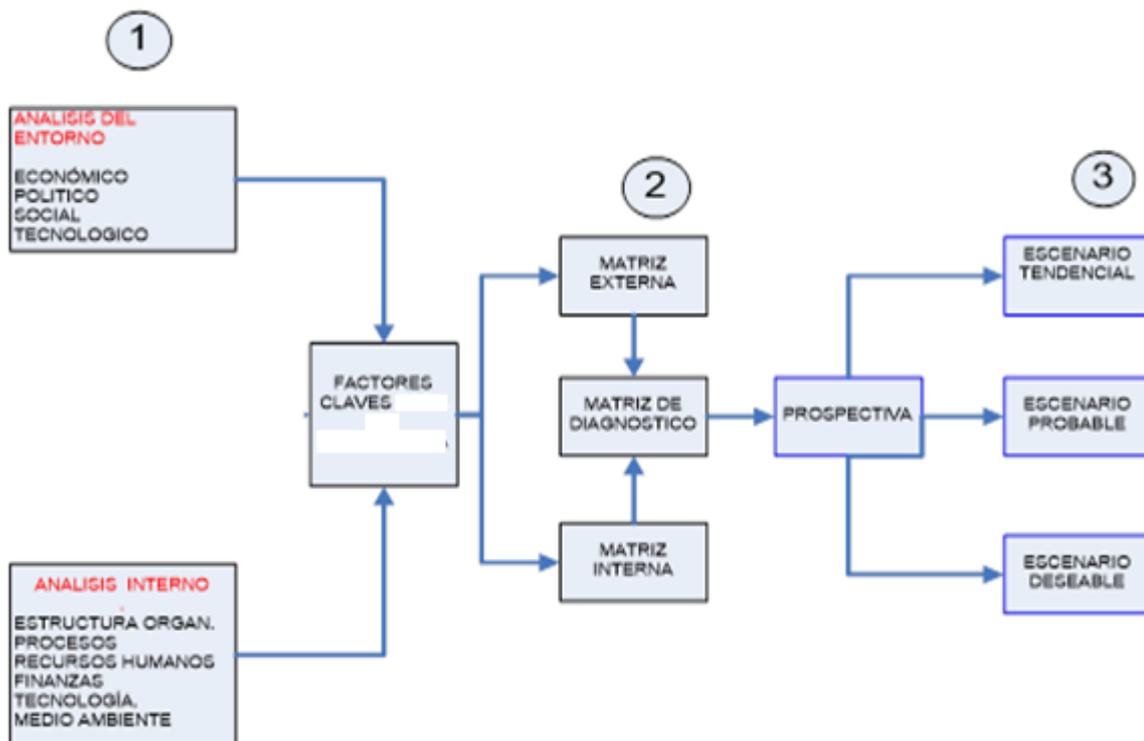


Figura 39. Diagrama de flujo del proceso para la formulación del plan estratégico

Etapa I.

Se colecta la información necesaria para el análisis del entorno externo e interno. Esta etapa es de suma importancia por el hecho de que en ella se conocen los datos necesarios en el llenado de las votaciones para la elaboración de los escenarios. El objetivo, es identificar los factores claves que incidirán en el estudio y por lo tanto la creación de la matriz, en donde se estaría desarrollando la empresa.

Etapa II.

Con el levantamiento de la encuesta, y obtenido los Factores Claves, se llenaron las matrices para el diagnóstico FODA. Estableciendo la respectiva ponderación, calificación y peso ponderado. Se manifiesta en dos contextos:

- 1.- El Interno conformado por: Las Fortalezas y Debilidades, y
- 2.- El Externo integrado por: Las Oportunidades y Amenazas.

El impacto será medido en: Porcentajes, y la Calificación: De Mayor o Menor.

Tabla17. *Votaciones para seleccionar el escenario*

<u>PORCENTAJE DE PROBABILIDAD OCURRENCIA ESCENARIO 1</u>											
VOTACIÓN	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	TOTAL
Votación 1	1	1	1	1	2	0	0	0	12	0	18
Votación 2	0	0	0	0	3	1	0	0	14	0	18
Votación 3	0	0	0	0	2	1	1	1	13	0	18
Votación 4	0	0	0	0	0	1	1	1	15	0	18
Votación 5	0	0	0	0	0	0	0	0	18	0	18
TOTAL	1	1	1	1	7	3	2	2	72	0	90
	1,11%	1,11%	1,11%	1,11%	7,78%	3,33%	2,22%	2,22%	80,00%	0,00%	100,00%

<u>PORCENTAJE DE PROBABILIDAD OCURRENCIA ESCENARIO 2</u>											
VOTACIÓN	10%	20%	30%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%	TOTAL
Votación 1	0	1	1	16	2	0	0	0	0	0	18
Votación 2	0	0	0	14	3	1	0	0	0	0	18
Votación 3	0	0	0	16	2	1	0	0	0	0	18
Votación 4	0	0	0	17	0	0	0	1	0	0	18
Votación 5	0	0	0	19	0	1	0	0	0	0	18
TOTAL	0	1	1	79	79	3	0	1	0	0	90
	0,00%	1,11%	1,11%	1,11%	87,78%	3,33%	0,00%	1,11%	0,00%	0,00%	100,00%

Not: Obtenido de: datos del Estudio y votación.

Tabla18. *Votaciones escenario 1 y 2*

Votaciones escenario 1

FACTORES CLAVES	<u>OPORTUNIDAD</u>		<u>AMENAZA</u>	
	VOTANTES	PONDERACIÓN	VOTANTES	PONDERACIÓN
Económicos	6	30%	10	5%
Políticos	5	20%		
Sociales	2	10%	5	3%
Tecnológicos	3	20%		
Naturales	2	10%	3	2%
TOTAL	18	90%	18	10%

Votaciones escenario 2

FACTORES CLAVES	<u>OPORTUNIDAD</u>		<u>AMENAZA</u>	
	VOTANTES	PONDERACIÓN	VOTANTES	PONDERACIÓN
Económicos	6	10%	10	40%
Políticos	5	10%		
Sociales	2	5%	5	10%
Tecnológicos	3	10%		
Naturales	2	5%	3	10%
TOTAL	18	40%	18	60%

Las siguientes matrices recogen las ponderaciones asignadas a cada Factor Clave, las mismas que al aplicarles, los pesos o calificaciones se obtienen el puntaje total que luego serán consideradas en las gráficas de los escenarios.

Tabla19. *Ponderaciones y peso o calificaciones a cada factor clave externo.*

MATRÍZ EXTERNA	CALIFICACIÓN
OPORTUNIDAD	3 Oportunidad baja
	4 Oportunidad alta
AMENAZA	1 Amenaza alta
	2 Amenaza baja

Obtenido de: datos del Estudio y votación.

Tabla20. *Ponderaciones y Peso o calificaciones a cada factor clave interno.*

MATRÍZ INTERNA	CALIFICACIÓN
FORTALEZA	4 Fortaleza alta
	3 Fortaleza baja
DEBILIDAD	2 Debilidad baja
	1 Debilidad alta

Obtenido de: datos del Estudio y votación.

Etapa III.

Resultado final de la investigación, obtenida de la ponderación de los factores claves establecidos en la etapa I y II. Se vuelve a evaluar las matrices FODA y se grafica las matrices, donde se puede visualizar la situación de la empresa para definir luego la estrategia a seguir. En este cuadrante, se podrá identificar en qué ambiente se encuentra la empresa utilizando conclusiones del escenario interno y externo.

3.8.5. Interpretación de las votaciones de los escenarios.

En las votaciones que se realizó a diez y ocho encuestados sobre el nivel de relevancia de la política Fiscal en el entorno de la empresa; se puede concluir que un 90% del padrón consideran que la continuidad en la Política Gubernamental Actual, es una oportunidad para la empresa, con características de: Baja Inflación, Crecimiento de Exportaciones No Petroleras, Crecimiento del PIB, etc.; se estima que con este panoramase desarrollará excelentemente el Sistema de Gobierno de la mano con la Industria de la Construcción.

En el escenario referente a la transición de la Política actual; con una reforma en el mandato; de los diez y ocho consultados, en su mayoría el 60% prevé como amenaza, porque se rompería la continuidad de las obras y proyectos que ha venido planteando por años.

3.8.6. Matriz FODA.

La Tabla 14 presenta la matriz FODA conformada con la información proporcionada por Ecuastilker Cía. Ltda., la misma que permite conocer fácilmente las ventajas y desventajas internas y externas de la empresa.

Tabla 14. Matriz FODA.

	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
Económicas	Apoyo Financiero de la compañía Cenya.	Crecimiento del PIB.	Falta de Madurez Económica y Financiera.	Dependencia Presupuestal Inicial.
	Estructura Organizacional.	Baja Inflación. Crecimiento de las exportaciones no petroleras.	Nuevos proyectos (Estudio y ejecución). Líneas de Financiamiento.	Sin recursos para Proyectos de Inversión.
Político	Relación de Influencia.			Tendencia Electoral. Medidas Arancelarias implementadas en 2015.
Social	Desarrollo de clima laboral.	Fomento de Conciencia Social y ambiental.	Necesidades de Generación y Medio Ambiente.	
	Seguridad. Medio Ambiente.	Expansión demográfica Productos de poca contaminación.		Desastres Naturales.
Tecnológicos		Nuevas tendencias: cenefas, baldosas, etc. Nuevas tecnologías disponibles.	Conocimiento del producto.	

Nota: Obtenido de: Ecuastilker Cía. Ltda.

3.8.7. Matriz de Factores Claves Externos.

Tabla 22. Matriz de factores claves

OPORTUNIDADES	SUSTENTACIÓN
ECONÓMICAS	
Crecimiento del PIB.	Se sustenta en la programación presupuestaria cuatrianual 2016-2019. Es igual para cualquier escenario, relacionado con la situación política de que Correa pierda. Dado que está afectado por la alta deuda externa, revalorización del dólar, baja precios del petróleo, subida tasa de interés en los EEUU.
Baja inflación.	Cualquiera que sea el desenlace político, la inflación se mantendría baja y poco oscilante alrededor del 3%, no depende del gasto público, sino por la falta de financiamiento de la brecha monetaria, que obligaría a competir por el dólar escaso.
Crecimiento de las exportaciones no petroleras.	Para todos los escenarios es un contante tanto económico como político, ya que cualquiera que sea la tendencia que gane las elecciones o no, los bajos precios del petróleo obligan a incentivar las exportaciones no petroleras.
SOCIAL	
Fomento de conciencia social y ambiental en la comunidad.	Es un factor clave, para el bienestar social, ya que brinda servicios para las empresas y su aporte a la comunidad.
Expansión demográfica.	Es un Factor clave porque permite incrementar los clientes potenciales, incrementando el dinamismo en el sector.
Productos de poca contaminación.	Es un Factor Clave porque permite identificar en lo que se requiere trabajar.
TECNOLÓGICOS	
Aprovechamiento de nuevas tendencias: cenefas, baldosas, porcelanatos, marmoleados, granito.	Es un Factor Clave porque en la actualidad existe diversidad de oferta; variedad de productos que pueden adaptarse al consumidor.
Disponibilidad de nuevas tecnologías..	Es un Factor Clave por cuanto existe una demanda creciente de nuevas alternativas de producto.

AMENAZAS	SUSTENTACIÓN
ECONÓMICO	
Dependencia presupuestal inicial	Es la parte más débil de una empresa. Se debe buscar alternativas para suplir necesidades de financiamiento
No entrega de recursos para proyectos de inversión por parte del Estado.	Es un Factor Clave debido a las prioridades en el manejo presupuestario nacional. Dada la situación proyectada de la economía nacional es una amenaza constante. Perspectiva de precios bajos, del petróleo, y tendencia a la baja.
POLÍTICO	
Tendencia Electoral	Elecciones 2017
Medidas Arancelarias implementadas 2015	Salvaguardias implementadas en el 2015 que afectó a varios sectores económicos y de la producción del país.
NATURAL	
Desastres naturales	El período de gestión está sujeto a desastres como la corriente del niño, daños volcánicos.

Obtenido de: Capítulos del presente estudio.

3.8.8. Matriz de factores claves internos.

Tabla 23. Matriz de factores claves internos.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Falta de madurez económica y financiera	Apoyo financiero de la Cía. Cenycá
Necesidades de generación y medio ambiente identificados	Organización
Proyectos identificados y documentados	Ética, compromiso, respeto
Estudios de proyectos elaborados y documentados	Seguridad
Métodos de evaluación de proyectos documentados.	Medio ambiente
Líneas de financiamiento identificados y documentados.	Relaciones de influencia
Grado de conocimiento del producto y servicio	
ORGANIZACIÓN	
Estructura organizacional	
Procesos levantados	
Procesos implementados	
Perspectiva E-Business	
Perspectiva de certificados	
ÉTICA, COMPROMISO, RESPETO Y RENDICIÓN DE CUENTAS	
Modelo de gestión integral de las partes interesadas	
SEGURIDAD	
Estándares de seguridad	
TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE	
Tecnologías identificadas y documentadas.	
Sistemas de gestión de implementación de proyectos.	
Estudio documentado de eficiencia, vectores y generación renovable.	
Estudio de expectativas medio ambientales.	
Documentación de parámetros y estándares de impacto ambiental.	
Relaciones de influencia.	
Estándares técnicos sociales y ambientales.	

3.8.9. FODA Cuantitativo

Tabla24. FODA cuantitativo externo, continuidad del Sistema de Gobierno Actual.

FACTORES CLAVES	POND.	CALIF	PESO POND.
<u>OPORTUNIDADES</u>	90%		
ECONÓMICOS	38%		1,27
Crecimiento del PIB	12%	3	0,36
Baja inflación	13%	3	0,39
Crecimiento de Exportaciones no petroleras	13%	4	0,52
SOCIAL	17%		0,68
Fomento de conciencia social y ambiental en la comunidad.	4%	4	0,16
Expansión demográfica	5%	4	0,2
Productos de poca contaminación.	8%	4	0,32
TECNOLÓGICOS	35%		1,4
Aprovechamiento de nuevas tendencias: cenefas, baldosas, porcelanatos, marmoleados, granito	20%	4	0,8
Disponibilidad de nuevas tecnologías.	15%	4	0,6
SUB TOTAL			3,35
<u>AMENAZAS</u>	10%		
ECONÓMICO	5%		0,05
Dependencia presupuestal inicial	3%	1	0,03
No entrega de recursos para proyectos de inversión por parte del Estado.	2%	1	0,02
POLÍTICO	3%		0,03
Tendencia Electoral	1%	1	0,01
Medidas Arancelarias implementadas en 2015	2%	1	0,02
SOCIAL	2%		0,02
Desastres naturales	2%	1	0,02
SUB TOTAL			0,1
TOTAL RESULTADO EXTERNO			3,45

Tabla 25. FODA cuantitativo externo, transición del Sistema y Política de Gobierno.

MATRÍZ DE EVALUACIÓN EXTERNA			
FACTORES CLAVES	POND.	CALIF.	PESO POND
OPORTUNIDADES	40%		
ECONÓMICAS	15%		0,45
Crecimiento del PIB	5%	3	0,15
Baja inflación	5%	3	0,15
Crecimiento exportaciones no petroleras	5%	3	0,15
POLÍTICO	10%		0,3
Tendencia electoral favorable	6%	3	0,18
Plan del buen vivir	4%	3	0,12
SOCIAL	5%		0,15
Fomento de conciencia social y ambiental en la comunidad.	2%	3	0,06
Expansión demográfica	1%	3	0,03
Garantía de transparencia, rendición de cuenta y control	1%	3	0,03
Existencia de políticas sociales coherentes	1%	3	0,03
TECNOLÓGICOS	10%		0,3
Incentivo para el desarrollo y aprovechamiento de alternativas en el desarrollo de la construcción	5%	3	0,15
Disponibilidad de nuevas tecnologías.	5%	3	0,15
SUB TOTAL			1,2
AMENAZAS	60%		
ECONÓMICO	40%		0,4
Dependencia presupuestal inicial	20%	1	0,2
La salvaguardia	20%	1	0,2
SOCIAL	10%		0,1
Alto nivel de corrupción y falta de ética	10%	1	0,1
NATURAL	10%		0,1
Desastres naturales	10%	1	0,1
SUB TOTAL			0,6
TOTAL EVALUACIÓN			1,8

Resultado externo, acorde a los factores críticos para este escenario es de 1.80

Tabla26. Escenario Interno del Foda Cuantitativo.

MATRÍZ DE EVALUACIÓN INTERNA			
FACTORES CLAVES	POND.	CALIF.	PESO POND.
FORTALEZAS	10%		
Económicos y financieros.	4%	3	0,12
Organización	2%	3	0,06
Ética, compromiso, respeto y rendición de cuentas	1%	3	0,03
Seguridad	1%	3	0,03
Medio ambiente	1%	3	0,03
Relaciones de influencia	1%	3	0,03
SUB TOTAL			0,3
DEBILIDADES	90%		
ECONÓMICO Y FINANCIERO	40%		0,4
Necesidades de generación y medio ambiente identificados	7%	1	0,07
Proyectos identificados y documentados	7%	1	0,07
Estudios de proyectos elaborados y documentados	7%	1	0,07
Métodos de evaluación de proyectos documentados.	5%	1	0,05
Líneas de financiamiento identificados y documentados.	7%	1	0,07
Grado de conocimiento del producto y servicio.	7%	1	0,07
ORGANIZACIÓN	20%	1	0,2
Estructura organizacional	8%	1	0,08
Procesos levantados	5%	1	0,05
Procesos implementados	3%	1	0,03
Perspectivas e-business	2%	1	0,02
Perspectiva de certificados.	2%	1	0,02
ÉTICA, COMPROMISO, RESPETO	5%	1	0,05
Modelo de gestión integral de las partes interesadas	5%	1	0,05
SEGURIDAD	5%	1	0,05
Estándares de seguridad	5%	1	0,05
TECNOLOGÍA Y MEDIO AMBIENTE	15%		0,15
Tecnologías identificadas y documentadas	6%	1	0,06
Sistemas de gestión de implementación de proyectos	3%	1	0,03
Estudio documentado de eficiencia	2%	1	0,02
Estudio de expectativas medioambientales	2%	1	0,02
Documentación de parámetros y estándares de impacto ambiental	2%	1	0,02
RELACIONES DISTINTIVAS.	5%		0,05
Estándares técnicos sociales y ambientales.	5%	1	0,05
SUB TOTAL			0,9
TOTAL EVALUACIÓN			1,2

Evaluación interna acorde a los factores críticos 1.20

3.9. Escenarios probables

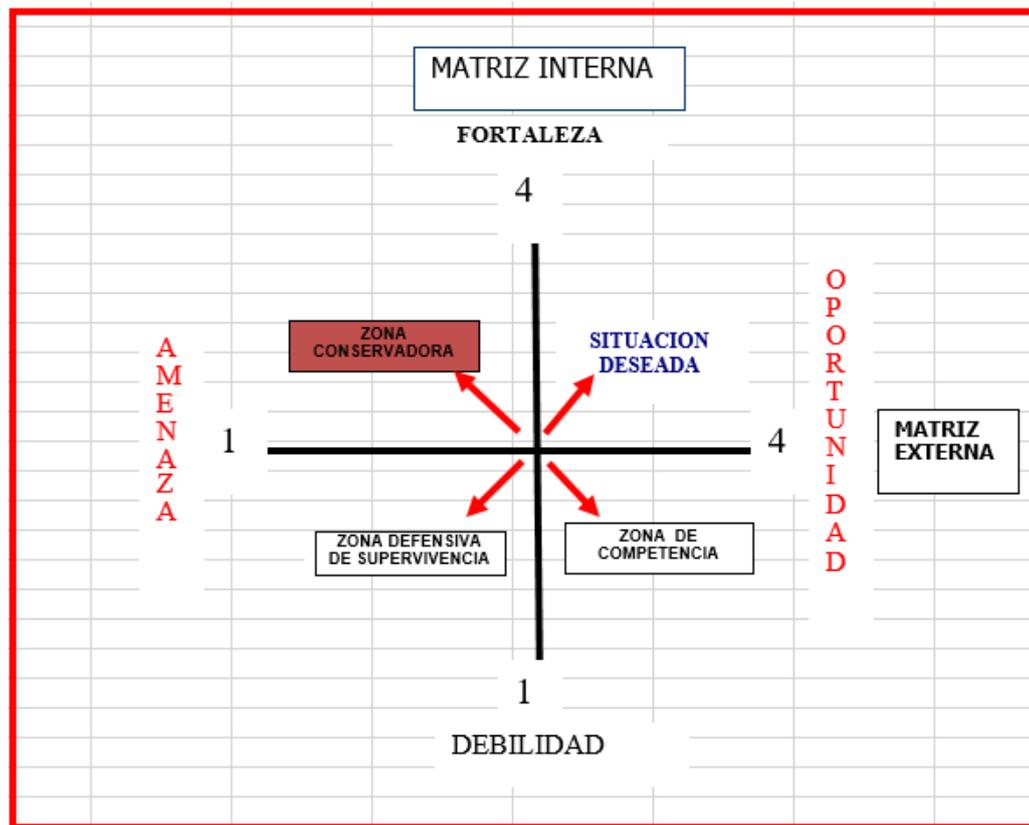


Figura40. Escenarios probables

Este cuadrante, identificará en qué ambiente se encuentra la empresa utilizando los resultados obtenidos del escenario interno y externo. Este análisis denota una serie de variables que desde los aspectos internos de la organización, se mantiene la visión de solucionarlas; para ello deben ser analizadas potenciando los elementos que requieren para generar salida acorde a sus necesidades de mejora.

En cuanto, a los aspectos externos del entorno, se puede demostrar que se prevé que todos los factores estudiados que pueden contrarrestar la operatividad de la Administración; están identificados, evaluados; más que nada se elaborarán estrategias y políticas para combatirlos orientando a los directivos a canalizar los recursos de la empresa hacia la obtención de resultados favorables.

3.9.1 Definición y gráfica de escenarios.

El enfoque didáctico de análisis de las matrices de factores claves, sus ponderaciones, resultados y grafica será en su conjunto estudiado basándose en el entorno político del Ecuador durante los próximos cuatro años. Se debe, a la incidencia de las elecciones Presidenciales en el año 2017, donde se contempla una posible transición del sistema de gobierno actual.

Para una empresa como ECUAESTILKER, la relación es variable dependiendo del tipo de política inmersa en la Industria; sí se continúa con la corriente existente de proteger al empresario local con la imposición de salvaguardias que afectan directamente al modelo de negocio importador; o con un escenario donde el ganador de las elecciones, sea de la oposición, comience probablemente con una nueva reestructuración política y económica, en todas las líneas del gobierno saliente.

Tomando la información del Diagnóstico Estratégico, es decir de las matrices de situación externa e interna, debidamente evaluadas, en la Etapa II y III del tercer capítulo de este trabajo, se procedió a graficar los resultados para visualizar el panorama resultante que se sitúa la organización. En dos escenarios escogidos por los miembros de la empresa como principal ingrediente de análisis, estos son:

- Continuidad del Sistema de Gobierno Actual.
- Transición del Sistema y Política de Gobierno.

3.9.2 Tendencial y favorable: Continuidad del sistema de gobierno actual.

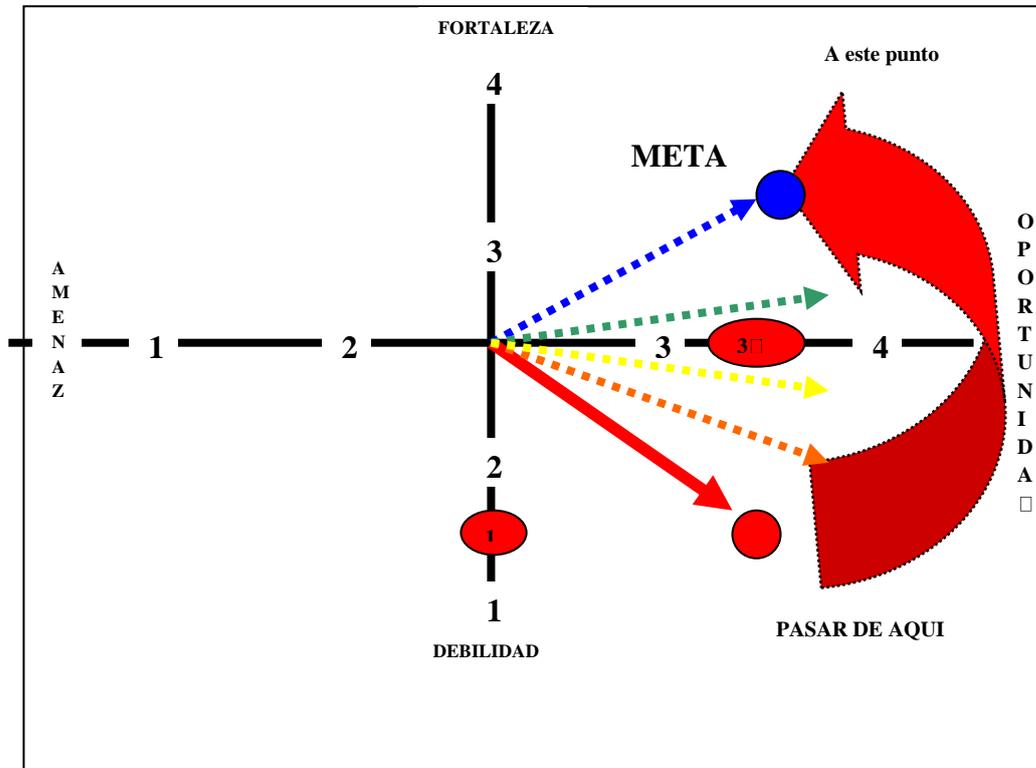


Figura 41. Continuidad del sistema de gobierno actual.

Nota. Obtenido de: Sección de Capítulo II y III.

Esto implica que, en torno a este resultado, deben desarrollarse los objetivos estratégicos, sus líneas, programas y proyectos.

Basando este antecedente, en factores económicos, políticos, tecnológicos y sociales; y considerando el hecho de ser una empresa constituida en el año 2012, se determinó los factores claves, se evaluaron los mismos a través de respectivas matrices con ponderaciones, calificaciones y resultados ponderados, Se estableció las perspectivas para el Plan Estratégico.

Las estrategias fueron resumidas en dos escenarios:

1.- Fortaleciéndonos para crecer como repuesta ante la alternativa de que exista Continuidad en el Sistema de Gobierno Actual y el otro escenario se denominaría

2.- Fortaleciendo para enfrentar amenazas y luego crecer, en el caso de que acontezca una Transición del Sistema y Política de Gobierno.

Para motivos de estudio de este trabajo de titulación se decidió por este último escenario que se considera por parte de los votantes, de mayor impacto para la empresa.

3.10 Resumen del capítulo

En el Capítulo III se hace un estudio exhaustivo de las matrices externas e internas que rodean a la compañía Ecuastilker Cía. Ltda., que en la actualidad han repercutido en su participación e índice de confianza en el mercado en el que se desarrolla. Enfocados en el ambiente político al cual se involucrará el país el 2017 se realizó la base del análisis de los factores claves: Económicos y Financieros de la compañía. Se evaluó el Estado de Situación financiera (Balance general), Estado de Rendimiento económico (Pérdidas y ganancias) y Flujo de Efectivo del periodo 2012-2015 para comprender el comportamiento de la curva de aprendizaje de la empresa desde su constitución en 2012.

Se realizó votaciones a: Miembros del directorio y trabajadores, con el motivo de establecer bajo una diversidad de criterios, fundamentos que se encuentren dentro de una visión unificada de prosperidad para la organización. Conociendo los resultados de las matrices, se graficaron los escenarios FODA; demostrando que existe en la empresa, dos posturas de alta relevancia:

1.- Continuidad del Sistema de Gobierno en el entorno de Ecuastilker Cía. Ltda.

2.- Transición del Sistema y Política de Mandato por parte del ejecutivo.

En las votaciones realizadas sobre el primer escenario, se deja como conclusión que el 90% del total, consideran que la continuidad de las políticas implementadas es una oportunidad para el negocio; esto se analizaría con el hecho de que ya se conoce el panorama de acción del país, con lo cual las estrategias a implementarse se basarían en lo real, conociendo al mercado y al entorno en particular.

Por otro lado, si la probabilidad de que exista transición en el sistema de mandato, se vuelve un hecho, el 60% de los encuestados estima este punto como amenaza para la industria, para el sector, y para la compañía, debido a que se rompería la continuidad en la política fiscal ya implementada; consideran que el impacto sería terrible para el consumidor; para los directivos el camino sería incierto y se estaría dependiente de un sistema en donde exista políticas favorables al empresario y de inversión en el país.

Para la elaboración de la propuesta de planeación estratégica y diseños de sus indicadores de sector, como cuerpo del constructo por uniformidad se determinó analizar la incidencia del aspecto probable de que exista transición en el sistema y política de Gobierno actual.

Capítulo IV: Propuesta de planeación estratégica y diseño de sus indicadores de gestión.

Para el desarrollo de la propuesta se analizó los diferentes escenarios que se pueden presentar en el entorno general de la firma; la evaluación de los factores claves externos e internos dan resultados a conocer que la compañía desde su inicio no ha tenido respuesta favorable al mercado y a los directivos. Es por eso que el desarrollo de este capítulo se enfoca en proponer estrategias, establecer indicadores de gestión que permitan reflejar cuáles serían las formas de medir las acciones dentro de la organización. El deseo es que sienten las bases para decisiones del presente y futuro.

4.1. Título de la propuesta.

Se elaborará una propuesta de planeación estratégica y diseños de indicadores de gestión para la empresa en donde se replanteará su Misión, Visión y Valores Institucionales basados en el posible entorno de existir transición en las medidas implementadas por el Gobierno en el 2017; con proyección al 2020.

4.2. Justificación.

Este designio es útil a nivel personal, por lo que permite contraer visión crítica, que simplifica el estudio frente a las diferentes situaciones que aparezcan en el clima laboral y personal. En cuanto a lo profesional brinda las bases para una planificación exitosa, que permite utilizar herramientas como el FODA e INDICADORES DE GESTIÓN para la generación de estrategias, partiendo de las condiciones internas de la empresa y el análisis de su alrededor.

Por esa razón, el proyecto se realiza en la compañía; con el propósito de diagnosticar capacidades internas y el ambiente del cual se encuentran. La firma ha venido presentando resultados adversos a los presupuestos anuales; en el pasado no se han tomado decisiones correctas para la solvencia deseada. La falta de un manual de políticas, procedimientos, normas, así también la carencia de una estructura organizacional formal, son los puntos que se supone pueden mejorarse. Se realiza una planificación estratégica con índices de medición para mejorar la condición de la compañía.

4.3. Objetivos de la propuesta

4.3.1. Objetivo general

Desarrollar un análisis y proponer mejorar los saldos de los rubros que componen la empresa Ecuastilker Cía. Ltda. de modo que aplicadas estrategias con indicadores de gestión, puedan mantener satisfacción en sus directivos por los resultados obtenidos.

4.3.2. Objetivos específicos

- Elaborar propuesta de planeación con índices de evaluación a Ecuastilker Cía. Ltda. para mejorar procesos dentro de la firma.
- Obtener mayor eficiencia para el número de ventas mensuales.
- Incrementar el nivel de participación de mercado en el territorio ecuatoriano.

4.3.3. Metas.

- Obtener indicadores de gestión positivos para los intereses de la compañía.
- Mejorar la rentabilidad de la empresa con proyección al 2020, mediante la acogida de nuevos clientes mediante optimización de procesos, promociones, publicidad, fidelidad, satisfacción.
- Conocer la tendencia del mercado de acabados de construcción; para con ello, incrementar el volumen de ventas ofreciendo productos de moda, con variedad de diseños, colores y calidad.
- Adjudicar funciones explícitas para cada miembro de la empresa; disminuyendo los tiempos de espera.

Estas metas se obtendrán por medio del trabajo grupal de los miembros-colaboradores; los cuales realizarán actividades en conjunto, para el bien común de la organización. Tomando en consideración la variabilidad del entorno; y la importancia de adaptarse a los cambios; ya sean: Tecnológicos, económicos, políticos, procesos, tendenciales, etc.

Tabla 27. *Análisis del plan de propuesta 2016-2020 (Interna)*

4.4. Análisis del plan de propuesta 2016-2020

FODA	Ítems	Situación interna	Plan de propuesta	Descripción
Fortalezas	Económico	Apoyo Financiero de la Compañía Cenycca.	Optimización de liquidez.	Crear política de crédito y cobranzas, cuentas por pagar y estrategia de ventas.
	Político	Estructura Organizacional.	Fortalecimiento	Mantener estructura organizacional, revisarcargos y tareas encomendadas.
		Relación de Influencia.		
	Social	Desarrollo del Clima Laboral Seguridad Medio ambiente		
Debilidades		Falta de Madurez Económica y Financiera.	Estrategia Financiera	Crear matriz de ahorro y desempeño en Cumplimiento financiero.
	Económico	Nuevos Proyectos (Estudio y Ejecución).	Planteamiento de Proyectos	Analizar las nuevas inversiones que se prevéestablecer.
		Líneas de Financiamiento.	Financiamiento Propio	Cenycca, realiza inyección de capital.
	Social	Necesidades de Generación y medio ambiente.	Conciencia verde.	
	Tecnológico	Conocimiento del producto.	Capacitación al personal	Capacitar al personal de venta.

Tabla 28 *Análisis del plan de propuesta 2016-2020 (Externa).*

		Externo		
Oportunidades	Económico	Crecimiento del PIB	Cuidar de los fondos financieros	Crear un fondo de crisis dentro de la compañía.
		Baja inflación		
	Social	Crecimiento de Exportaciones no petroleras		
		Fomento de conciencia social y ambiental en la comunidad		
		Expansión demográfica		
Tecnológico	Productos de poca contaminación			
	Aprovechamiento de nuevas tendencias			
Amenazas	Económico	Nuevas tecnologías	Analizar la importación de nuevos diseños	
		Dependencia Presupuestaria		
	Político	Falta de recursos para inversión		
		Tendencia Electoral		
		Medidas Arancelarias implementadas 2015	Crear estrategia de Marketing	Accionar con el área comercial las estrategias de Marketing.
		Desastres Naturales	Crear canales de venta	Ofrecer producto de bajo precio en las zonas afectadas por el terremoto

Tabla 29. Plan propuesta con acciones a considerarse dentro de los estados financieros.

Análisis del plan de propuesta						
Plan de Propuesta	Descripción	Propuesta periodo 2016 – 2020				
	Interna					
Optimización de liquidez	Crear política de crédito y cobranzas, cuentas por pagar y estrategia de ventas	Cuentas por cobrar 25% sobre ventas.	Cuentas por pagar 50% sobre ventas.	Importaciones 75% sobre cuentas por pagar más 30% sobre ventas.	Materia prima 25% sobre Cuentas por pagar	15% de Importaciones año anterior, pasa a Costo inicial año actual
Fortalecimiento de la estructura Organizacional	Mantener la estructura organizacional, revisar cargos y tareas encomendadas	Transporte 1% sobre ventas	Asegurar créditos según el % de crecimiento del sector			
Fortalecimiento de la estructura Organizacional		\$ 2,000 anuales para agasajos y dietas al personal				
Estrategia financiera	Crear matriz de ahorro y desempeño en cumplimiento financiero	Se prevé tener un 3% de las ventas como otros gastos	Pago de crédito tributario a favor de acuerdo al crecimiento del sector	La Junta Directiva de Ecuastilker decide hacer la capitalización del aporte y no distribución de utilidades		
Planteamiento de proyectos	Analizar las nuevas inversiones que se prevé establecer.					
Financiamiento propio	La compañía mantiene relación con Cenycsa, quien puede realizar préstamos considerables e inyección de capital por medio de sus socios.					
Conciencia verde	Crear conciencia de cuidado del medio ambiente, entre los empleados, clientes y proveedores.	\$ 1000 en el año 2016, el resto incremento según el sector				

Capacitación al personal	Capacitar al personal de venta sobre los productos que comercializa Ecuastilker Cía. Ltda.	\$ 15,000 personal de venta cada año
--------------------------	--	--------------------------------------

Externo

Cuidar de los fondos financieros	Crear un fondo de crisis dentro de la compañía.	Incremento salarial, beneficios y aportaciones de acuerdo al crecimiento del Sector de la construcción
----------------------------------	---	--

Analizar la importación de nuevos diseños

Crear estrategia de Marketing	Accionar con el área comercial las estrategias de marketing	Realizar inversión de Marketing y publicidad de \$ 10,000 el año 2016, 2018 y 2020.	Los años 2017 y 2019 solo \$ 5,000
-------------------------------	---	---	------------------------------------

Crear canales de venta	Ofrecer producto de bajo precio en las zonas afectadas por el terremoto
------------------------	---

La planificación estratégica a adoptar en el proyecto incluirá los siguientes aspectos:

- Plan de fidelización de clientes.
- Estrategias corporativas (estrategia de mercadotecnia ó 4Ps).
- Estrategia funcional (estructura organizacional).
- Estrategia de plan de producto diferenciador.
- Detectar nicho de mercado basado en una estrategia.
- Elaboración de políticas de áreas sensibles.
- Estrategia de Venta, marketing, financiera.
- Pronóstico de Stock de Inventarios.
- Proyección de Estado de situación Financiera (Balance general).
- Proyección de Estado de Rendimiento Económico (Pérdidas y ganancias).
- Proyección de Flujo de Caja.
- Ratios Financieros.

Una vez concluido el plan, basado en el uso de Indicadores de gestión para medir a futuro el logro de los objetivos estratégicos, que ayuden a la empresa con el ítem escogido por los directivos, como escenario: Fortaleciendo para enfrentar amenazas y luego crecer, en el caso de que acontezca una Transición del Sistema y Política de Gobierno, se podrá definir la necesidad de corregir procesos, introduciendo mejoras en el menor tiempo posible.

4.5. Comportamiento del Sector de la Construcción.

Los miembros del directorio de Ecuastilker Cía. Ltda. deberán evaluar y revisar cada detalle de la propuesta elaborada por el bienestar de la empresa. Así también proporcionar los recursos necesarios para su implementación y desarrollo. En la creación de los pronósticos se implementará la estimación de proyecciones considerando el crecimiento promedio que actualmente tiene el mercado de la construcción que, según información del Banco Central del Ecuador, se ha mantenido en 1.41% promedio en los últimos 4 años.

Tabla 30. *Comportamiento del sector de la construcción*

Construcción en Guayaquil, Quito y Cuenca		
Valor declarado de la construcción		
en miles de dólares		
Total país		
Años	Total país	% Crecimiento
2004	761,195	
2005	641,404	-15,74%
2006	765,936	19,42%
2007	938,346	22,51%
2008	935,04	-0,35%
2009	866,94	-7,28%
2010	893,701	3,09%
2011	1'058,310	18,42%
2012	1'183,625	11,84%
2013	963,132	-18,63%
2014	1069,233	11,02%
2015	1'071,997	1,41%

4.6. Desarrollo de estrategias de marketing y mercado.

4.6.1. Planificación a largo plazo de fidelización de clientes.

El mantener una red de clientes fidelizados a la marca y que exista un vínculo de compromiso es importante para las empresas, es por eso que hoy en día las compañías han abordado puntos importantes de inversión en lo que respecta a fidelización con los clientes.

El crear estrategias de fidelización ubica en una posición de ventaja a la marca, frente a la competencia. Es importante en enfocarnos en estos tres puntos.



Figura 43. Fidelización de clientes

Nota. Proceso para retener clientes. Obtenido de: www.google.com

Captar: Se pueden realizar estrategias de marketing con el fin de atraer a los clientes y ganar mercado, otorgando promociones. Cabe indicar que la fidelización va enfocada para los empresarios constructores, con el fin de obtener beneficios de descuentos por volumen de compra.

Gestionar: Se adiciona al programa de fidelización, el crear tarjetas de membresías con un plan de puntos de acumulación y posteriormente de consumos. El área comercial de la compañía es el encargado de gestionar nuevas ventas con estos clientes.

Fidelizar: Una vez que el cliente se encuentre fidelizado y con promedios de compra considerables. El área comercial deberá de seguir gestionando nuevas ventas y nuevos clientes. Recordar que un cliente fidelizado es mejor que un cliente esporádico.

4.6.2. Estrategias corporativas.

El papel de las estrategias antes mencionadas, ayuda a tomar decisiones importantes en cada empresa.

Ecuastilker Cía. Ltda. es una empresa que comercializa productos de decoración para hogar, oficinas y demás en construcción (porcelanato, cerámicas,).

Los puntos de mayor relevancia que deben de ser considerados para la elaboración de estrategias son:

- Liderazgo en los procesos.

- Reducción de productos de poca rotación.
- Creación de controles.
- Parametrización de políticas.
- Crear nuevos productos e imagen.

Crear procesos eficientes, van a ayudar a generar mejor rentabilidad en el negocio y maximizar los niveles de ventas.

4.6.3. Liderazgo en los procesos.

Es importante solicitar a cada uno de los colaboradores apoyo en liderazgo de los procesos, debido a que cada una de las áreas debe permanecer íntimamente ligada a la responsabilidad que recae sobre ellos. Tener dominio al desarrollar buenas estrategias va a demarcar un buen liderazgo.

Este tipo de liderazgo va a ayudar a detectar en cada uno de los procesos las fallas que ocurran y que probablemente no han sido detectados por el trabajo poco minucioso que se ha realizado, mantener una buena actividad rutinaria, permite ver todo el panorama de los procesos de la compañía Ecuastilker Cía. Ltda.

4.6.4. Reducción de productos de poca rotación.

En todas las compañías comerciales es fundamental mantener una buena rotación de inventarios, debido a que según el método que tengan empleado; todo debe ser vendido y renovado. Realizar provisiones de productos de baja rotación para evitar pérdidas monetarias, es lo que se recomienda que realice la compañía Ecuastilker Cía. Ltda. Esto ayudará a obtener sincerado el costeo.

Crear promociones, descuentos y remates de productos de poca rotación es lo que la empresa Ecuastilker Cía. Ltda. realizará con el objetivo de no tener costos de almacenamientos innecesarios.

4.6.5. Creación de controles.

El mayor control en cada uno de los temas es importante a la hora de mejorar y dar una mejor visión a los directivos de la compañía.

Se debe de establecer cultura corporativa, planes de clima laboral, procesos claro en cada una de las áreas con programas de medición.

Evaluando los resultados y certificando las mediciones de los procesos, todos los empleados de la empresa tienen que ser comprometidos y deben de estandarizar este tipo de identidad corporativa.

4.6.6. Parametrización de políticas.

Una vez que se haya identificado las falencias de las áreas en la compañía, juntamente con el control de los procesos, es necesario crear políticas, procedimientos y normas que regulen a estos procesos.

Las políticas serán el marco legal por el que debe de regir cada uno de los colaboradores de la empresa.

4.6.7. Crear nuevos productos e imagen.

Toda compañía debe de innovar su gama de productos, colores y tamaño. Esto va a crear una imagen corporativa importante y a permitir la competencia en el mercado. La innovación y los cambios entregan ventaja a la empresa y permiten crear alianzas, teniendo liderazgo en el mercado.

4.6.8. Estrategia mezcla de mercadotecnia (4Ps).

4.6.8.1 Producto.

En el anexo I se puede observar todo el catálogo de productos que posee la empresa.

Catálogo de productos:

- Spacato Beige Formato 28x45.
- Spacato Gris Formato 28x45.
- Tessuto Marron Formato 28x45.
- Chianto Pinto Formato 55x55.
- Canti Elegance Formato 55x55.
- Vulcano Gris Formato 45x45.
- Vulcano Beige Formato 45x45.
- Palmi Crema Formato 45x90.

- Farneto Terra Formato 30x60.
- Cerámicas con diseños Tecniker 30x30.
- Cenefas Sin Fin Geo 6,5 x 25.
- Pavimento 15 x 31,6.
- Pavimento 15 x 45.
- Rosetones Gres.

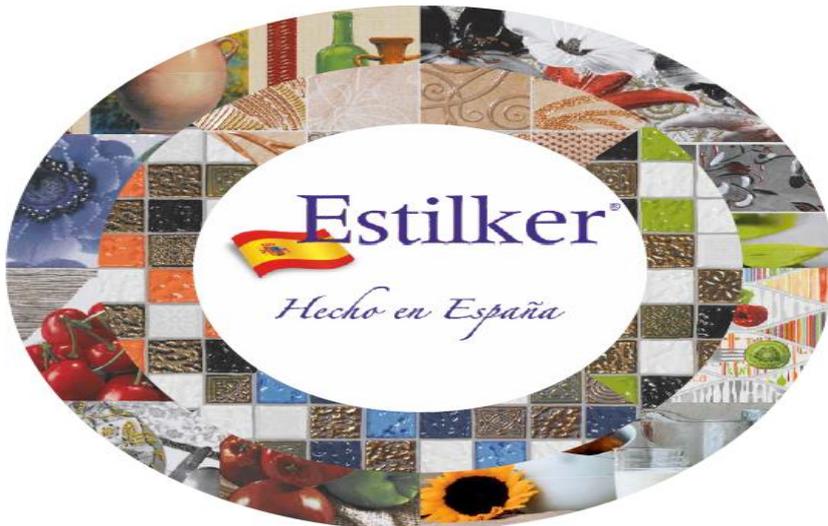


Figura 44. Productos Ecuastilker Cía. Ltda.

Fuente: Obtenido de: www.ecuastilker.com

4.6.8.2 Precio

Los precios de los productos están ligados dependiendo el tipo de cliente al que es dirigido, y el sector al que se va a comercializar el mismo. A pesar de las medidas implementadas por el gobierno, se trata de competir en el mercado.

4.6.8.3 Plaza o lugar.

Se puede definir como plaza o lugar, el espacio físico donde se comercializará los productos que ofrece Ecuastilker Cía. Ltda. Esto será en el centro de distribución de Guayaquil y Quito. Y las diferentes tiendas de soporte como Disensas, Comisariatos, mayoristas, distribuidores, etc. Compañías de Retail ó de detalle que ayudarán a ofrecer los productos que importa Ecuastilker Cía. Ltda.

4.6.8.4 Promoción.

Parte de las promociones es el programa de fidelización que anteriormente se expuso en este trabajo de titulación. También se creará promociones de remate, de volúmenes de compra a clientes varios.



*Figura 45.*Ecuastilker Cía. Ltda.

Fuente. Obtenido de: www.ecuastilker.com.

4.6.9. Estrategia Funcional.

Forma parte de las tres estrategias que componen toda la base de una empresa bien estructura (Estrategia Corporativa, Financiera, Funcional), esta se enfoca en cómo emplear y utilizar los recursos y cualidades de cada una de las áreas funcionales de la unidad de negocio, con el objetivo de ampliar la innovación de dichos recursos.

Las áreas funcionales en las que se debe de enfocar la empresa son: comercial, financiera, talento humano, IT y cadena de suministro.

Se muestra un esquema de las áreas funcionales que deben de estar ligadas al objetivo de la compañía.

Es imperativo que las áreas funcionales de la compañía tengan independencia en la toma de decisiones y no recaiga sobre los directivos de la empresa. De igual manera mantener un vínculo entre áreas para evitar los conflictos de intereses y laborales.

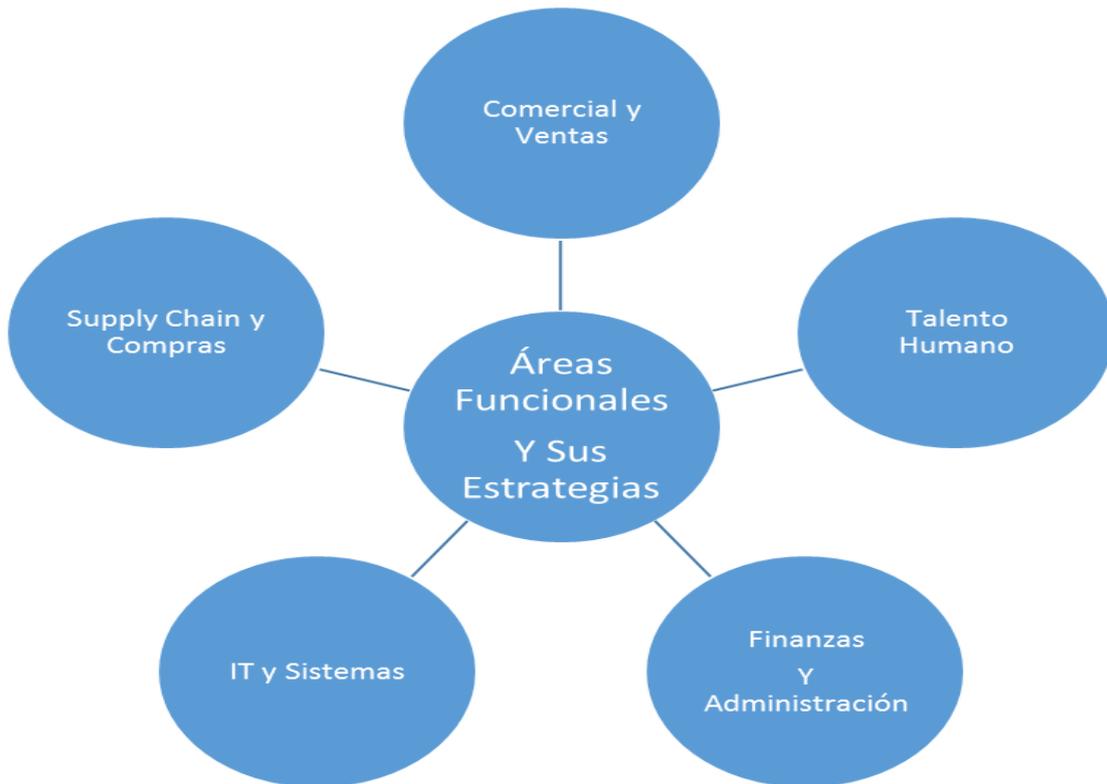


Figura 46. Estrategia funcional

4.6.10. Estrategia de ampliación de diferenciación.

Con el propósito de proteger la marca y expandir la comercialización del producto de Ecuastilker Cía. Ltda. es necesario que se cree una ampliación de diferenciación, lo que va a soportar la calidad que se ofrezca y los atributos de los productos.

Se debe de tener claro y considerar los siguientes puntos al momento de crear una diferenciación en el producto:

- Innovación constante y estudio de tecnología del producto.
- Consolidación de la red de clientes y estudio del mercado.
- Diversificar los canales de ventas y distribución.
- Mantener costos reducidos.
- Vincular extensiones de productos y crear variedades.
- Tratar de cubrir todos los segmentos y ampliar las líneas.
- Estrategias de Marketing y promociones, nuevas.
- Bloquear y estudiar a proveedores de la competencia.

4.6.11. Estrategia de enfoque de nicho de mercado basado en diferenciación.

Los nichos de mercado son grupos de personas o empresas que comparten las mismas características, hacia los cuales se puede dirigir un producto.

Según David Gómez 2014:

“Son grupos de personas que comparten características similares, a los cuales puede ofrecer su producto o servicio de manera específica porque sabe que tienen exactamente la necesidad que usted o su negocio resuelven. Al atender un mercado de nicho se especializa en una solución a la medida que difícilmente otro competidor estará resolviendo (especialmente los grandes competidores generalistas)”. (Gomez, 2014)

Ecuastilker Cía. Ltda. Deberá introducir en aquellos lugares donde en la actualidad existen construcciones activas. Así como en las zonas devastadas por el terremoto que azotó el pasado 16 de abril de 2016, se puede reducir la calidad u obtener un margen de ganancia menor con el propósito de tener posicionamiento e identidad en aquel mercado.

4.7. Formulación de políticas.

La creación de políticas y procedimientos son las que ayudarán a crear los límites para todos los procesos que se realicen interna y externamente en Ecuastilker Cía. Ltda.

Se puede citar ciertas políticas que son de gran importancia desarrollarlas:

- Políticas de calidad
- Políticas administrativa
- Políticas de almacenamiento y de rotación de inventario
- Políticas de mercadeo y compras
- Políticas comerciales
- Políticas financiera
- Políticas de planeación corporativa
- Políticas de créditos y cobranzas
- Políticas de tecnologías de información

4.7.1. Política de calidad.

Ecuastilker Cía. Ltda. se preocupa por cada uno de los acabados, detalles en el diseño de las áreas del hogar, ha enfocado su visión en la calidad que ofrece. Todos sus colaboradores se encuentran involucrados en hacer cumplir esta norma, socios, directivos, empleados, clientes y proveedor. Se trata de que todos los procesos apunten a nuestra política.

4.7.2. Política administrativa.

Los colaboradores deben cumplir las disposiciones y procedimientos que se establecen, la cual está directamente vinculada con los socios de la compañía y son las directrices a seguir. El poder participativo que se debe de tener para cumplir con las políticas es primordial en la actitud de los empleados, quienes sentirán a la compañía como parte de su vida. Toda la compañía debe de cumplir las políticas que el área administrativa establezca ya que en ella se basa la sinergia de la empresa.

4.7.3. Política de almacenamiento y rotación de inventario.

El área de cadena de suministro deberá de verificar el cumplimiento de esta política, en la que se da los parámetros del correcto almacenamiento de producto y evitar desperdicios o fraude en el área de bodega.

Los encargados de bodega tendrán esta política como una guía al personal operativo y con ello lograr un inventario óptimo, para mantener ordenadamente el método de almacenamiento que se estime conveniente.

La compañía Ecuastilker Cía. Ltda., tiene 2 centros de distribuciones.

- Guayaquil
- Quito

En cada una de las bodegas es importante mantener un porcentaje de inventario al cierre de cada mes, de igual manera el método de almacenamiento es ABC que va en relación a las ventas efectuadas mensualmente.

Tabla 31.Política de inventarios

Clasificación del artículo	Política de empresa	
	Revisión Continua	Revisión Periódica
Grupo A	Revisión Continua	Revisión Continua (Plazo fijo) Revisión Continua (Demanda y Plazo variable)
Grupo B	Lote Económico de pedido	Manual: Revisión Continua (Demanda y plazo variable)
Grupo C	Manual: Lote económico	

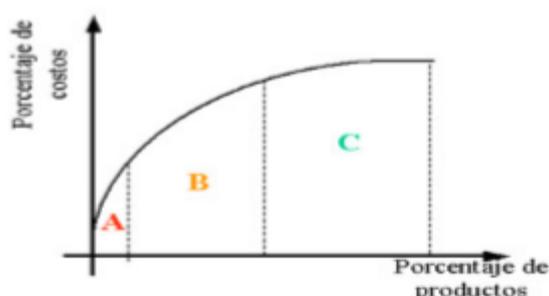


Figura 47. Clasificación de Inventario

Tabla 32.Disponibilidad de inventarios

Tipo Producto	Cantidad M2	Porcentaje
A	10,46	48.68%
B	1,695	7.89%
C	9,332	43.43%
Saldo de inventario al 2015	21,488	100.00%

Se procederá a enviar al gasto los productos que presenten algunos de los parámetros de baja de inventarios, por los siguientes motivos:

- Bajas de precios.
- Obsolescencia de las existencias.
- Pérdida por accidentes y robos
- Falta de demanda.

4.7.4. Política de mercadeo y compras.

Es importante planear y diseñar un buen plan de mercadeo y compras trazando objetivos que beneficien a la administración. Realizar una política que permita hacer buena selección de

proveedores con el correcto manejo de promociones y publicidad, va a contribuir que la empresa realice ahorros relevantes. Los directivos de la compañía han estimado una tabla de créditos para los proveedores según su naturaleza, en base a ella se puede tener un esquema de pago y contribuirá al flujo de caja.

Tabla 33. *Días créditos para proveedores.*

Tipo de Proveedores	Días Promedio
Materia Prima	15 días
Importaciones de Mercadería	10 días
Otras Importaciones	30 días
Ventas Locales	30 días

4.7.5. Política comercial.

Diseñar una cultura de servicio al cliente, permitirá generar más ventas efectivas, al corto, mediano y largo plazo. El estructurar una buena política comercial va a ayudar a tener claro los objetivos de cada uno de los vendedores.

- Diseñar estrategias comerciales y de venta.
- Monitorear la satisfacción de los clientes y la fidelización.
- Desarrollar nuevos canales de ventas y de distribución.
- Analizar la gestión del área de logística.
- Innovar la atención al cliente.

4.7.6. Política financiera.

Se debe establecer como primera política el desarrollo de un sistema contable que mantenga todo integrado. El área financiera por ser un área sensible, tiene ser todo el proceso transparente incluyendo a cada uno de los departamentos que se encuentran bajo esta dirección.

- Las políticas contables deben de ser claras y precisas
- Acompañando a las políticas administrativas
- Políticas de Control Interno y Auditoría.

4.7.7. Política de planeación corporativa.

La mejora continua es parte de la política de la empresa, preocupada por los clientes, proveedores, directivos, empleados y socios. En la Planeación Corporativa manifiesta el compromiso con todos los que mantengan un vínculo con la empresa. Este compromiso se basa en normas de ética, responsabilidad, apoyo a la comunidad, responsabilidad medio ambiental.

4.7.8. Política de créditos y cobranzas.

El área de créditos y cobranzas está ligado al área financiera, es importante hacer gran énfasis en esta política, debido a la situación que atraviesa el país y el enfoque que se tiene debe ser realista; de esta manera contar con una excelente evaluación crediticia.

Esta política se debe poner en práctica siempre y cuando se establezca.

- Créditos rápidos
- Estrategias de cobranzas
- Marcación de cumplimiento de metas

Se puede categorizar a los clientes por el volumen de compra y nivel de pago que realizan.

Clientes Distribuidores: Aquellos que hacen compras de gran volumen.

Clientes otras tiendas: Clientes que adquieren el producto a través de otros canales de venta de menor relevancia.

Tabla 34. *Días de crédito clientes*

Días de Crédito Otorgados	
Distribuidores	60 días
Otras Tiendas	30 días
Minoristas	contado

4.7.9. Política de tecnología de información.

Los recursos informáticos de la compañía hay que mantener íntegros, en la actualidad existen varios fallos y virus de software que han obligado a compañías a realizar grandes reestructuraciones y pérdidas de dinero. Es imperativa el cumplimiento está política, desde los socios hasta los empleados.

4.8. Estrategia comercial (Ventas y Marketing).

Se debe diseñar una estrategia de venta y marketing que permita a Ecuastilker Cía. Ltda., tener buen volumen de ventas y no decaer ante la posible situación del país.

Está estrategia es parte del plan de negocio de la compañía, si bien es cierto todas las áreas de la compañía son importantes, pero el área comercial es la que lidera la importancia. Se debe demarcar claramente el objetivo de ventas de una manera cuantitativa.



Figura 48. Estrategia comercial

4.9 Estrategia Financiera.

Tabla 35. Pronóstico de Venta 2015 – 2020.

PRONÓSTICO DE VENTA					Ventas					
ORD	CODIGO	PVP/M2	CAJAS	Real	1,41%	2,82%	4,23%	5,64%	7,05%	
				2015	2016	2017	2018	2019	2020	
1	ARGE36814	PORC. MILENA NUEZ 20X120	56 200	11.200	11.358	11.678	12.172	12.859	13.765	
2	ARGE36821	PORC. MILENA CEREZO 20X120	56 147	8.232	8.348	8.583	8.947	9.451	10.117	
3	ARGE40378	PORC. BALOK HAYA 20X120	56 400	22.400	22.716	23.356	24.344	25.717	27.531	
4	ARGE40392	PORC. BALOK CENIZA 20X120	56 300	16.800	17.037	17.517	18.258	19.288	20.648	
5	ARGE40408	PORC. BALOK TEKA 20X120	56 300	16.800	17.037	17.517	18.258	19.288	20.648	
6	ARGE41658	PB. GOTLAND WRITE 40X40	40 212	8.479	8.599	8.841	9.215	9.735	10.421	
7	ARGE41719	PB. GOTLAND RAIN LTHOS 40X40	40 457	18.278	18.536	19.058	19.864	20.985	22.464	
8	ARGE53290	PB. CREMA ZONE NATURAL 40X40	40 231	9.239	9.369	9.633	10.041	10.607	11.355	
9	ARGE53390	PB. CREMA NATURAL BRILLO 40X40	40 245	9.799	9.937	10.217	10.649	11.250	12.043	
10	ARGE54078	PR. ATLAS KAMET COLD 40X40	26 109	2.833	2.873	2.954	3.079	3.253	3.482	
11	ARGE54085	PR. ATLAS KAMET WARM 20X50	26 890	23.136	23.462	24.124	25.144	26.562	28.435	
12	ARGE54122	PR. ATLAS GRIS 20X50	26 765	19.886	20.167	20.735	21.613	22.831	24.441	
13	ARGE54139	PR. ATLAS TAUPE 20X50	26 654	17.001	17.241	17.727	18.477	19.519	20.895	
14	ARGE55000	PB. VISBY DECORADO RC STD 20X50	55 552	30.362	30.790	31.658	32.997	34.858	37.316	
15	FCFNMI 220	REVISTIM. P B TIPO MALLA 60X60	3 468	1.405	1.425	1.465	1.527	1.613	1.726	
16	FCFNMI 220	REVISTIM. P B TIPO MALLA 60X60	3 235	705	715	735	767	810	867	
17	FCFNMI 220	REVISTIM. P B TIPO MALLA 60X60	3 461	1.384	1.403	1.443	1.504	1.589	1.701	
18	FCFNMI 220	REVISTIM. P B TIPO MALLA 60X60	3 480	1.441	1.461	1.502	1.566	1.654	1.771	
19	FCFNMI 220	REVISTIM. P B TIPO MALLA 60X60	3 376	1.129	1.145	1.177	1.227	1.296	1.387	
20	FCFNMI 220	REVISTIM. P B TIPO MALLA 60X60	3 239	717	727	748	780	824	882	
21	ECENRE733	CENEF A RECTANG. RECTIF. 8X39,5	1,5 342	513	521	535	558	589	631	
22	ECENRE733	CENEF A RECTANG. RECTIF. 8X39,5	1,4 435	609	618	635	662	699	748	
23	ECENRE733	CENEF A RECTANG. RECTIF. 8X39,5	1,8 560	1.010	1.024	1.053	1.097	1.159	1.241	
24	ECENSF680	CENEF A RECTIFICADA S.F. 8X39,5	2,7 1.000	2.699	2.737	2.814	2.934	3.099	3.317	

Tabla 35. Pronóstico de Venta 2015 – 2020 (continuación)

25	ECENSF680 6	CENEFA RECTIFICADA S.F. 8X33,5	2	700	1.403	1.423	1.463	1.525	1.611	1.725
26	FDFCRF251	DECORADO 2512 DIGIT-KER 20X60	10	698	6.981	7.080	7.279	7.587	8.015	8.580
27	FDFCRF251	DECORADO 2516 DIGIT-KER 20X60	10	488	4.881	4.950	5.089	5.304	5.604	5.999
28	EDECRE251	DECORADO 2517 DIGIT-KER 20X60	10	329	3.291	3.337	3.431	3.576	3.778	4.044
29	EDECRE252	DECORADO 2520 DIGIT-KER 20X60	10	865	8.651	8.773	9.021	9.402	9.933	10.633
30	EDECRE252	DECORADO 2521 DIGIT-KER 20X60	10	664	6.641	6.735	6.925	7.218	7.625	8.162
31	EDECRE252	DECORADO 2522 DIGIT-KER 20X60	10	287	2.870	2.911	2.993	3.120	3.296	3.528
32	EDECRE252	DECORADO 2523 DIGIT-KER 20X60	10	450	4.501	4.564	4.693	4.891	5.167	5.532
33	EDECRE261 6	DECORADO 2616 REVESTIMENT 20X30	19	776	14.740	14.948	15.370	16.020	16.923	18.116
34	EDECRE261 7	DECORADO 2617 REVESTIMENT 20X30	19	533	10.124	10.267	10.557	11.003	11.624	12.443
35	EDECRE261 8	DECORADO 2618 REVESTIMENT 20X30	19	500	9.498	9.632	9.903	10.322	10.904	11.673
36	FDFCRF331	DECORADO ML- 3317 RE. 50X50	10	765	7.651	7.759	7.978	8.315	8.784	9.404
37	FDFCRF331	DECORADO ML- 3318 RE. 50X50	10	400	4.001	4.057	4.171	4.348	4.593	4.917
38	EDECRE331	DECORADO ML- 3319 RE. 50X50	10	812	8.121	8.236	8.468	8.826	9.324	9.981
39	EDECRE332	DECORADO ML- 3320 RE. 50X50	10,01	389	3.894	3.949	4.060	4.232	4.471	4.786
40	EDECRE332	DECORADO ML- 3321 RE. 50X50	10	543	5.431	5.507	5.663	5.902	6.235	6.675
41	EDECRE332	DECORADO ML- 3322 RE. 50X50	10	1.200	12.002	12.171	12.514	13.044	13.779	14.751
42	EDECRE332	DECORADO ML- 3323 RE. 50X50	10	349	3.491	3.540	3.640	3.794	4.008	4.290
43	EDECRE332	DECORADO ML- 3327 RE. 50X50	10	100	1.000	1.014	1.043	1.087	1.148	1.229
44	EDECRE332	DECORADO ML- 3329 RE. 50X50	10	691	6.911	7.009	7.206	7.511	7.935	8.494
45	EDECRE333	DECORADO ML- 3336 RE. 50X50	10	251	2.510	2.546	2.618	2.728	2.882	3.085
TOTAL VENTAS			853,4	21.848	354.650	359.651	369.793	385.435	407.174	435.880

Se realizó un pronóstico de ventas en función a la tasa de crecimiento del sector de la construcción. 1.41%; que ese estima crezca en promedio en los próximos cinco años. Se tomó el año 2015 como año base para elaborar la proyección de ventas.

Tabla 36. Resumen de pronóstico de ventas 2015-2020

PVP/M2	M2	2015	2016	2017	2018	2019	2020
853,4	21.848	354.650	359.651	369.793	385.435	407.174	435.880
Crecimiento			1,41%	2,82%	4,23%	5,64%	7,05%

Tabla 37. Pronóstico de Inventario 2015 – 2020.

PRONÓSTICO DE STOCK DE INVENTARIO				STOCK INVENTARIO					
ORD	CODIGO	PVP/M2	CAJAS	Real 2015	1.41% 2016	2.82% 2017	4.23% 2018	5.64% 2019	7.05% 2020
1	ARGE36814	42.15	545.00	22.972	23.296	23.953	24.97	26.374	28.23
	PORC. MILENA NUEZ 20X120								
2	ARGE36821	42.15	300.00	12.645	12.823	13.185	13.74	14.518	15.54
	PORC. MILENA CEREZO 20X120								
3	ARGE40378	42.15	278.00	11.718	11.883	12.218	12.74	13.453	14.4
	PORC. BALOK HAYA 20X120								
4	ARGE40392	42.15	432.00	18.209	18.466	18.986	19.79	20.906	22.38
	PORC. BALOK CENIZA 20X120								
5	ARGE40408	42.15	267.00	11.254	11.413	11.735	12.23	12.921	13.83
	PORC. BALOK TEKA 20X120								
6	ARGE41658	30.15	367.00	11.064	11.22	11.536	12.02	12.702	13.6
	PB. GOTLAND WRITE 40X40								
7	ARGE41719	30.15	324.00	9.767	9.905	10.185	10.62	11.214	12.01
	PB. GOTLAND RAIN LTHOS 40X40								
8	ARGE53290	30.15	444.00	13.385	13.574	13.957	14.55	15.367	16.45
	PB. CREMA ZONE NATURAL 40X40								
9	ARGE53390	30.15	471.00	14.199	14.399	14.805	15.43	16.302	17.45
	PB. CREMA NATURAL BRILLO 40X40								
10	ARGE54078	19.65	151.20	2.971	3.012	3.097	3.228	3.41	3.651
	PR. ATLAS KAMET COLD 40X40								
11	ARGE54085	19.65	356.00	6.994	7.093	7.293	7.601	8.03	8.596
	PR. ATLAS KAMET WARM 20X50								
12	ARGE54122	19.65	435.00	8.546	8.667	8.911	9.288	9.812	10.5
	PR. ATLAS GRIS 20X50								
13	ARGE54139	19.65	352.80	6.931	7.029	7.227	7.533	7.958	8.519
	PR. ATLAS TAUPE 20X50								
14	ARGE55000	41.40	654	27.077	27.459	28.233	29.43	31.087	33.28
	PB. VISBY DECORADO RC STD 20X50								
15	ECENML2200	2.40	431	1.035	1.05	1.079	1.125	1.188	1.272
	REVISTIM. P B TIPO MALLA 60X60								

Tabla 37. Pronóstico de Inventario 2015 – 2020 (continuación).

16	ECENML2201	REVISTIM. P B TIPO MALLA 60X60	2.40	234	562	570	586	611	645	691
17	ECENML2202	REVESTIM. P B TIPO MALLA 60X60	2.40	322	773	784	806	840	888	950
18	ECENML2203	REVESTIM. P B TIPO MALLA 60X60	2.40	715	1.717	1.741	1.79	1.866	1.971	2.11
19	ECENML2208	REVESTIM. P B TIPO MALLA 60X60	2.40	639	1.534	1.556	1.6	1.668	1.762	1.886
20	ECENML2209	REVESTIM. P B TIPO MALLA 60X60	2.40	352	845	857	881	919	970	1.039
21	ECENRE7332	CENEFA RECTANG. RECTIF. 8X39,5	1.28	197	251	255	262	273	289	309
22	ECENRE7333	CENEFA RECTANG. RECTIF. 8X39,5	1.20	1.571	1.885	1.912	1.966	2.049	2.165	2.317
23	ECENRE7334	CENEFA RECTANG. RECTIF. 8X39,5	1.50	796	1.196	1.213	1.247	1.3	1.373	1.47
24	ECENSF6805	CENEFA RECTIFICADA S.F. 8X39,5	2.17	333	724	734	755	787	831	890
25	ECENSF6806	CENEFA RECTIFICADA S.F. 8X39,5	1.65	201	332	337	347	361	382	409
26	EDECRE2512	DECORADO 2512 DIGIT-KER 20X60	7.65	444	3.397	3.445	3.542	3.692	3.9	4.175
27	EDECRE2516	DECORADO 2516 DIGIT-KER 20X60	7.65	189	1.446	1.466	1.508	1.572	1.66	1.777
28	EDECRE2517	DECORADO 2517 DIGIT-KER 20X60	7.65	270	2.066	2.095	2.154	2.245	2.372	2.539
29	EDECRE2520	DECORADO 2520 DIGIT-KER 20X60	7.65	70	536	543	558	582	615	658
30	EDECRE2521	DECORADO 2521 DIGIT-KER 20X60	7.65	1.083	8.286	8.403	8.64	9.006	9.514	10.18
31	EDECRE2522	DECORADO 2522 DIGIT-KER 20X60	7.65	865	6.618	6.712	6.901	7.193	7.599	8.134
32	EDECRE2523	DECORADO 2523 DIGIT-KER 20X60	7.65	470	3.596	3.647	3.75	3.908	4.129	4.42
33	EDECRE2616	DECORADO 2616 REVESTIMIENTO 20X30	14.40	154	2.217	2.248	2.312	2.41	2.545	2.725

Tabla 37. Pronóstico de Inventario 2015 – 2020 (continuación).

34	EDECRE2617	DECORADO 2617 REVESTIMIENTO 20X30	14.40	488	7.026	7.125	7.325	7.635	8.066	8.635
35	EDECRE2618	DECORADO 2618 REVESTIMIENTO 20X30	14.40	289.00	4.161	4.219	4.338	4.522	4.777	5.114
36	EDECRE3317	DECORADO ML- 3317 RE.50X50	7.65	812	6.213	6.301	6.478	6.752	7.133	7.636
37	EDECRE3318	DECORADO ML- 3318 RE.50X50	7.65	357	2.732	2.77	2.848	2.969	3.136	3.357
38	EDECRE3319	DECORADO ML- 3319 RE.50X50	7.65	4.534	34.691	35.18	36.173	37.7	39.829	42.64
39	EDECRE3320	DECORADO ML- 3320 RE.50X50	7.66	363	2.78	2.819	2.898	3.021	3.191	3.416
40	EDECRE3321	DECORADO ML- 3321 RE.50X50	7.65	295	2.257	2.289	2.354	2.453	2.591	2.774
41	EDECRE3322	DECORADO ML- 3322 RE.50X50	7.65	241	1.844	1.87	1.923	2.004	2.117	2.266
42	EDECRE3323	DECORADO ML- 3323 RE.50X50	7.65	425	3.252	3.298	3.391	3.534	3.733	3.997
43	EDECRE3327	DECORADO ML- 3327 RE.50X50	7.65	500	3.826	3.88	3.989	4.158	4.392	4.702
44	EDECRE3329	DECORADO ML- 3329 RE.50X50	7.65	700	5.356	5.431	5.585	5.821	6.149	6.583
45	EDECRE3336	DECORADO ML- 3336 RE.50X50	7.65	550	4.208	4.268	4.388	4.574	4.831	5.172
TOTAL STOCK INVENTARIO				24.267	295.1	299.257	307.696	320.7	338.8	362.7

Las ventas y los inventarios se proyectaron bajo la misma teoría de cálculo.

Tabla 38. Inventario 2015 – 2020.

INVENTARIO						
Real	1.41%	2.82%	4.23%	5.64%	7.05%	
2015	2016	2017	2018	2019	2020	
295,096	299,257	307,696	320,712	338,8	362,685	

4.9.1 Estado de Situación financiera proyectado.

Tabla 39. Estado de situación financiero proyectado 2015 – 2020.

	REAL	1,41%	2,82%	4,23%	5,64%	7,05%
ESTADO DE SITUACIÓN FINANCIERA	2015	2016	2017	2018	2019	2020
ACTIVO						
Activo corriente						
Efectivo	\$ 23.644	\$ 84.137	\$ 138.691	\$ 211.544	\$ 318.663	\$ 394.678
Doc. Y ctas. Por cobrar	\$ 40.389	\$ 89.913	\$ 92.448	\$ 96.359	\$ 101.793	\$ 108.970
Credito tributario	\$ 28.539	\$ 28.941	\$ 29.757	\$ 31.016	\$ 32.765	\$ 35.075
Inventario	\$ 291.453	\$ 299.257	\$ 307.696	\$ 320.712	\$ 338.800	\$ 362.685
Total activo corriente	\$ 384.024	\$ 502.248	\$ 568.593	\$ 659.630	\$ 792.022	\$ 901.408
Activo no corriente						
Maquinaria y equipo	\$ 26.962	\$ 26.962	\$ 26.962	\$ 26.962	\$ 26.962	\$ 26.962
Vehiculos	\$ 14.971	\$ 29.941	\$ 29.941	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Depreciación de activos no corrientes	\$ -14.376	\$ -8.684	\$ -8.684	\$ -2.696	\$ -2.696	\$ -2.696
Total activo no corriente	\$ 27.557	\$ 48.219	\$ 48.219	\$ 24.266	\$ 24.266	\$ 24.266
Total activos	\$ 411.581	\$ 550.466	\$ 616.811	\$ 683.896	\$ 816.288	\$ 925.674
PASIVOS						
Cuentas y documentos por pagar	\$ 130.971	\$ 179.825	\$ 184.897	\$ 192.718	\$ 203.587	\$ 217.940
Otras obliagciones corrientes	\$ 8.776	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total pasivos	\$ 139.747	\$ 179.825	\$ 184.897	\$ 192.718	\$ 203.587	\$ 217.940
PATRIMONIO						
Capital	\$ 1.000	\$ 314.237	\$ 355.579	\$ 410.658	\$ 523.815	\$ 615.397
Aporte de socios y accionistas para futura capitalización	\$ 243.883	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Reserva legal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Utilidad del ejercicio	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultados acumulados	\$ 19.877	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancia neta del periodo	\$ 7.075	\$ 56.404	\$ 76.336	\$ 80.520	\$ 88.885	\$ 92.337
Total patrimonio	\$ 271.834	\$ 370.641	\$ 431.915	\$ 491.178	\$ 612.701	\$ 707.734
Total pasivo y patrimonio	\$ 411.581	\$ 550.466	\$ 616.811	\$ 683.896	\$ 816.288	\$ 925.674

4.9.2 Crecimiento del patrimonio 2015-2020.

Tabla 40. Crecimiento del patrimonio 2015-2020.

Estado de situación financiera	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Activos Cte.	384,02	502,25	568,59	659,63	792,02	901,41
Activos Fijos	27,56	48,22	48,22	24,27	24,27	24,27
Pasivos Cte.	139,75	179,83	184,90	192,72	203,59	217,94
Aporte socios	243,88	-	-	-	-	-
Patrimonio total	271,83	370,64	431,91	491,18	612,70	707,73

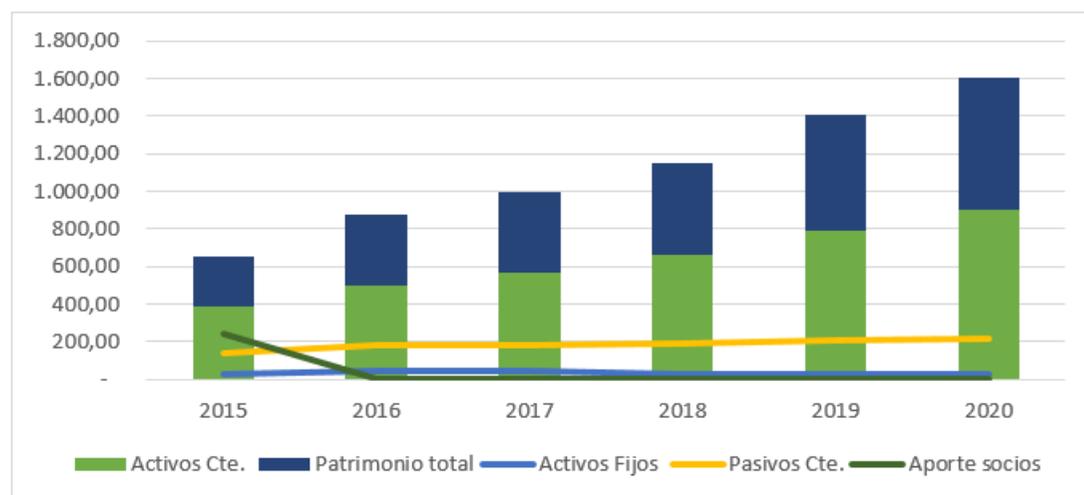


Figura 48. Estado de situación financiera 2015 - 2020 en miles

- Crecimiento del patrimonio de \$ 271 a \$ 707.
- Ecuastilker cuenta con recursos para futuras inversiones
- Alta rotación de inventario.
- Cuenta por cobrar fuera de la zona de riesgo.
- No hubo inversiones de activo fijo. Ver tabla de depreciaciones
- Se amplió las condiciones de crédito para la compra de materia prima.
- No fue necesaria más aportación de los socios

4.9.3 Ratios financieros Ecuastilker.

Tabla 41. Ratios Financieros Ecuastilker.

	RATIOS FINANCIEROS						Detalle
	REAL		PROYECCIÓN				
	2015	2016	2017	2018	2019	2020	
Ratio de liquidez							
Liquidez general	2,75	2,79	3,08	3,42	3,89	4,14	veces
Ratio prueba ácida							
Prueba ácida	0,66	1,13	1,41	1,76	2,23	2,47	veces
Ratio de capital de trabajo							
Capital de trabajo	\$ 244.278	\$ 322.422	\$ 383.696	\$ 466.912	\$ 588.435	\$ 683.468	Dólares
Ratio de liquidez de CxC							
Período promedio de cobranza	41	90	90	90	90	90	Días de cartera
Rotación de las ctas por cobrar	9	4	4	4	4	4	veces
Rotación de inventarios	0,53	0,15	0,08	0,08	0,08	0,08	veces
Período prom.pago a proveedores	105	187	200	201	201	201	días
Rotación de cajas bancos	24,0	84,2	135,0	197,6	281,7	326,0	días
Rotación de activos totales	0,86	0,65	0,60	0,56	0,50	0,47	veces

- Alta liquidez para el giro del negocio.
- Excluyendo los inventarios se obtiene buen resultado de liquidez.
- Al 300% incrementó el Capital de trabajo.
- 90 días promedio de crédito otorgado.
- 4 veces la rotación de la cartera.
- Los inventarios tienen una rotación, menor a 1.
- Se logró ampliar el pazo de las cuentas por pagar a los proveedores.
- Buena rotación de activos y de caja.

4.9.4 Estado de Rendimiento económico proyectado (Pérdidas y ganancias).

Tabla 42. Estado de Rendimiento económico proyectado (Pérdidas y ganancias) 2015 – 2020.

ESTADO DE RESULTADO	PROYECCIÓN					
	REAL 2015	1.41% 2016	2.82% 2017	4.23% 2018	5.64% 2019	7.05% 2020
Ventas	\$ 354.650	\$ 359.651	\$ 369.793	\$ 385.435	\$ 407.174	\$ 435.880
(-) Costos	\$ -153.262	\$ -46.211	\$ -24.553	\$ -25.078	\$ -25.965	\$ -27.245
(-) Costo inv. Inicial	\$ -31.197	\$ -57.747	\$ -36.415	\$ -37.442	\$ -39.025	\$ -41.226
(-) Compras de materia prima	\$ -32.180	\$ -44.956	\$ -46.224	\$ -48.179	\$ -50.897	\$ -54.485
(-) Importación de materia prima	\$ -384.982	\$ -242.764	\$ -249.610	\$ -260.169	\$ -274.842	\$ -294.219
(+) Saldo de inventario	\$ 295.096	\$ 299.257	\$ 307.696	\$ 320.712	\$ 338.800	\$ 362.685
Ganancia bruta	\$ 201.388	\$ 313.440	\$ 345.240	\$ 360.357	\$ 381.209	\$ 408.635
Gastos						
Gasto de venta	\$ 75.100	\$ 129.461	\$ 128.466	\$ 133.057	\$ 135.435	\$ 149.919
Honorarios, Comisión y dieta a personas naturales	\$ 61.609	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000	\$ 15.000
Mantenimiento y reparaciones	\$ -	\$ 1.000	\$ 1.028	\$ 1.072	\$ 1.132	\$ 1.212
Promoción y publicidad	\$ -	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 10.000	\$ 5.000	\$ 10.000
Arrendamiento operativo	\$ 2.400	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Seguros y reaseguros (Primas y cesiones)	\$ 1.632	\$ 91.180	\$ 95.055	\$ 100.435	\$ 107.535	\$ 116.652
Transporte	\$ 3.769	\$ 3.597	\$ 3.698	\$ 3.854	\$ 4.072	\$ 4.359
Depreciaciones	\$ 5.690	\$ 8.684	\$ 8.684	\$ 2.696	\$ 2.696	\$ 2.696
Gastos administrativos	\$ 113.199	\$ 98.905	\$ 101.637	\$ 105.852	\$ 111.709	\$ 119.444
Sueldos, Salarios y demas remuneraciones	\$ 64.011	\$ 64.913	\$ 66.744	\$ 69.567	\$ 73.491	\$ 78.672
Aportes a la seguridad social (Incluido fondo de reserva)	\$ 12.434	\$ 12.613	\$ 12.968	\$ 13.517	\$ 14.279	\$ 15.286
Beneficios sociales e Indemnizacion	\$ 8.470	\$ 8.589	\$ 8.831	\$ 9.205	\$ 9.724	\$ 10.410
Honorarios, comisiones y dieta a personas naturales	\$ -	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000	\$ 2.000
Mantenimiento y reparaciones	\$ 195	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos, contribuciones y otros	\$ 8.513	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gasto deterioro	\$ 3.643	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros gastos	\$ 15.933	\$ 10.790	\$ 11.094	\$ 11.563	\$ 12.215	\$ 13.076
Utilidad antes de impuesto	\$ 13.089	\$ 85.074	\$ 115.137	\$ 121.448	\$ 134.065	\$ 139.272
15% Participación trabajadores	\$ 1.963	\$ 12.761	\$ 17.271	\$ 18.217	\$ 20.110	\$ 20.891
Utilidad después de participación trabajadores	\$ 11.125	\$ 72.313	\$ 97.866	\$ 103.231	\$ 113.955	\$ 118.381
22% Impuesto causado	\$ 2.448	\$ 15.909	\$ 21.531	\$ 22.711	\$ 25.070	\$ 26.044
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 8.678	\$ 56.404	\$ 76.336	\$ 80.520	\$ 88.885	\$ 92.337

4.9.5 Crecimiento de las ventas.

Se calculó en referencia al incremento del sector de la construcción.

Tabla 43. *Crecimiento de las ventas 2015-2020.*

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	354,65	359,65	369,79	385,44	407,17	435,88
Costos	153,26	46,21	24,55	25,08	25,96	27,24
Gastos	188,30	228,37	230,10	238,91	247,14	269,36
Utilidad Neta	8,68	56,40	76,34	80,52	88,89	92,34



Figura 49. Estado de Rendimiento económico 2015.2020 en miles de dólares.

4.9.6 Flujo de Caja proyectado (Flujo de efectivo).

Tabla 44. Flujo de caja proyectado (Flujo de efectivo).

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO	2015	Inversión	2016	2017	2018	2019	2020
Utilidad Neta	\$ 7,074.78		\$ 56,404	\$ 76,336	\$ 80,520	\$ 88,885	\$ 92,337
Depreciación	\$ 5,690.31		\$ 8,684	\$ 8,684	\$ 2,696	\$ 2,696	\$ 2,696
Variación Inventario	\$ -260,256.31		\$ -7,804	\$ -8,439	\$ -13,016	\$ -18,088	\$ -23,885
Variación de Ctas por Cobrar	\$ -28,005.13		\$ -49,524	\$ -2,536	\$ -3,911	\$ -5,435	\$ -7,176
Variación de Crédito Tributario	\$ -24,214.58		\$ -402	\$ -816	\$ -1,259	\$ -1,749	\$ -2,310
Variación de Ctas por Pagar	\$ 127,987.65		\$ 48,855	\$ 5,071	\$ 7,821	\$ 10,869	\$ 14,353
Variación de Otras Obligaciones	\$ -1,914.35		\$ -8,776	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO PROVENIENTE DE OPERACIONES	\$ -173,637.63		\$ 47,437	\$ 78,300	\$ 72,853	\$ 77,179	\$ 76,014
FLUJO OPERATIVO		\$ -271,834	\$ 47,437	\$ 78,300	\$ 72,853	\$ 77,179	\$ 76,014
FLUJO NETO OPERATIVO		\$ -271,834	\$ 47,437	\$ 78,300	\$ 72,853	\$ 77,179	\$ 76,014
FLUJO DE INVERSIÓN	\$ 14,970.54		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
FLUJO DE FINANCIACION	\$ 176,304.93		\$ 13,056	\$ -23,746	\$ -	\$ 29,941	\$ -
FLUJO NETO GENERADO	\$ -12,303.24		\$ 60,493	\$ 54,554	\$ 72,853	\$ 107,120	\$ 76,014
SALDO INICIAL	\$ 35,946.48		\$ 23,644	\$ 84,137	\$ 138,691	\$ 211,544	\$ 318,663
SALDO FINAL	\$ 23,643.75		\$ 84,137	\$ 138,691	\$ 211,544	\$ 318,663	\$ 394,678

WACC	7.59%
VAN	\$ 8,721
TIR	9%

La evolución del flujo de caja está desarrollando en base al balance general y el estado de resultados.

Se estima al patrimonio del año 2015 como monto de inversión para el cálculo del valor de la empresa y el retorno de la inversión.

4.10 Comparación de resultados: Periodo actual y proyectado.

Una vez realizada la propuesta con un plan de mejora para el período 2016 – 2020, haremos una comparación de los años 2015 (período actual) y el año 2020 (proyección).

Tabla 45. Comparación de resultados actual y proyectado.

Cuentas relevantes	Situación Actual 2015	Situación Proyectada 2020	Diferencia	Crecimiento	Explicación
Estado de situación financiera					
Efectivo	23.644	394.678	371.034	1569%	La evaluación del Flujo de Caja, el principal enfoque de este estudio y la implementación de las estrategias propuesta, contribuyó a obtener resultados favorables en la proyección al 2020.
Doc. Y ctas. Por cobrar	40.389	108.970	68.581	170%	La rotación de la cartera incrementa a 90 días, teniendo conservadoramente un porcentaje de cartera sobre el volumen de venta.
Inventario	291.453	362.685	71.232	24%	El stock de inventario es considerable dentro de las políticas de inventario, es por ello que el incremento no tuvo mayor relevancia.
Activos fijos	27.557	24.266	-3.291	-12%	La compañía no consideró conveniente realizar inversiones de activos fijos, tuvo un decrecimiento por la depreciación de los bienes.
Pasivos Corrientes	139.747	217.940	78.193	56%	El endeudamiento a terceros se duplicó. Incrementaron las ventas e incrementaron las cuentas por pagar.
Patrimonio	271.834	707.734	435.900	160%	La variación del patrimonio responde a la aportación de los socios y la capitalización y no distribución de utilidades
Estado de Resultados					
Ventas	354.650	435.880	81.229	23%	Las ventas conservadoramente se incrementan en base al crecimiento del sector de la construcción.
Costos	153.262	27.245	-126.017	-82%	Se realizó una optimización de costos (menos importaciones y más consumo de materia prima local)
Gastos de vta. Y adm.	188.300	269.363	81.064	43%	Existen algunos ajustes en los gastos y se incluyeron los Gtos de Mkt, capacitación.
Utilidad neta	8.678	92.337	83.659	964%	Debido a la disminución de costos y la tendencia del 23% de incremento en ventas, se logra tener una utilidad de mayor relevancia en comparación al 2015.
Flujo de Caja					
Flujo de prov. Oper.	-173.638	76.014	249.652	-144%	Las variaciones en los años 2016-2020 no tuvieron mayor impacto, su incremento o disminución fue mínimo para no afectar a este rubro
Flujo de inversión	14.971	0	-14.971	-100%	No se realizó inversiones
Flujo de financiación	176.305	0	-176.305	-100%	No hubo inyección de aportaciones de socios en el período 2016 - 2020

4.11 Indicadores de gestión.

El indicador de medición aplicado a la empresa Ecuastilker Cía. Ltda., describirá que tan óptimo se están obteniendo los objetivos del plan estratégico. Se la construye a partir de variables cuantitativas o cualitativas, que nos proporciona el medio en el que se desenvuelve la firma para evaluar el logro de metas deseadas; en él se reflejarán los indicadores de eficacia, eficiencia y efectividad, los mismos que una vez implementada la propuesta de mejora, permitirán a la organización realizar el seguimiento anual de sus actividades, identificando los posibles errores en los procesos, procedimientos, para generar correctivas oportunas acciones.

A continuación, se detallará cada uno de los Indicadores de medición para las políticas y estrategias de la empresa, los cuales fueron agrupados en:

- Gestión Financiera.
- Gestión al cliente.
- Fidelidad, cobertura y participación de mercado.
- Situación interna.

Tabla46. Indicadores de gestión financiera

Indicadores de gestión financiera						
Ord.	Estrategias	Políticas		Objetivos	Indicador	
1	Venta.	Fidelización	de	Incrementar ingresos por ventas.	Valor en USD.	
2	Venta.	Fidelización	de	Incrementar ventas por canales.	Valor en USD.	
3	Venta.	Fidelización.	de	Incrementar ventas en volumen.	Unidades (cajas).	
4	Venta.	Fidelización	de	Incrementar ventas por producto	Unidades (cajas).	
5	Venta.	Fidelización	de	Incrementar ventas por área(zona)	Valor en USD.	
6	Venta.	Fidelización	de	Incrementar ventas en metros cuadrados	Metros cuadrados.	
7	Financiera.	Financiera.		Incrementar ingresos por autogestión	Valor en USD.	
8	Promoción.	Marketing.		Incrementar ingresos por membresías	Valor en USD.	
9	Publicidad.	Marketing.		Incrementar ingresos por auspicios	Valor en USD.	
10	Financiera.	Financiera.		Incrementar ingresos rendimientos financieros	Valor en USD.	
11	Organizacional	Funcional.		Incrementar ingresos por capacitación	Valor en USD.	

Tabla 46. Indicadores de gestión financiera (Continuación)

12	Financiera.	Cobranzas.	Optimizar cartera vigente (financieras)	USD en cartera.
13	Financiera.	Cobranzas.	Incrementar ingresos recuperación cartera mora (financieras)	Valor USD mora.
14	Financiera.	Cobranzas.	Administrar provisión de inversiones (financieras)	USD provisiones / total inversiones.
15	Financiera	Cobranzas	Administrar provisión de cartera (financieras)	USD provisiones / total cartera.
16	Financiera	Cobranzas	Incrementar cartera promedio por asesor	Valor USD (saldo cartera del asesor).
17	Venta	Funcional	Incrementar número clientes por asesor	Número clientes (promedio asesor).
18	Financiera	Cobranzas	Mejorar eficiencia recuperación cobranzas	USD cobranza / total cartera.
19	Organizacional	Funcional	Mejorar eficiencia administrativa	Gasto personal servicio /número clientes.
20	Corporativas	Procesos	Cumplir facturación por productos	Valor en USD.
21	Financiera	liquidez	Mantener nivel de efectivo	Monto.
22	Financiera	Liquidez	Mantener nivel de efectivo	Número días de gastos fijos provisionados.
23	Corporativas	Control	Mantener cuentas por pagar	Número de días.

Tabla 46. Indicadores de gestión financiera (Continuación)

24	Corporativas	Control	Disminuir rotación de cuentas por cobrar	Número de días.
25	Financiera	Cobranzas	Cartera de clientes hasta 30 días	Cartera 30 días / total cartera clientes.
26	Financiera	Cobranzas	Cartera de clientes hasta 60 días	Cartera 60 días / total cartera clientes.
27	Financiera	Cobranzas	Cartera de clientes más de 60 días	Cartera más 60 días / total cartera clientes.
28	Financiera	Cobranzas	Cartera de proveedores hasta 30 días	Cartera 30 días / total cartera proveedores.
29	Financiera	Cobranzas	Cartera de proveedores hasta 60 días	Cartera 60 días / total cartera proveedores.
30	Financiera	Cobranzas	Cartera de proveedores más de 60 días	Cartera más 60 días / total cartera proveedores.
31	Financiera	cobranzas	Mejorar prueba ácida con calificación de cartera	(Act.corr-invent)- Ctas.dif.cobr/Pasiv.corr
32	Financiera	Liquidez	Mejorar cobertura de liquidez	Saldo financiado caja / gastos totales.
33	Corporativas	Rotación de inventarios	Optimizar margen de contribución por productos	% contribución producto.

Tabla 46. Indicadores de gestión financiera (Continuación)

34	Corporativas	Rotación de inventarios	Optimizar margen de contribución por productos	(Ventas - costos directos prod.) / ventas totales
35	Corporativas	Control	Eficiencia en gastos generales	Gtos. totales / ing. totales.
36	Financiera	Liquidez	Disponibilidad de efectivo	% de disponible.
37	Financiera	Liquidez	Efectivo en bancos	USD.
38	Financiera	Financiera	Incrementar flujo de caja	USD – Ctas. pagar vencidas.
39	Financiera	Financiera	Mantener la liquidez	Número meses egresos en cash.
40	Corporativas	Rotación de inventarios	Disminuir obsolescencia inventarios	Costo inventarios obsoletos / costo total inventarios.
41	Corporativas	Control	ROI	Porcentaje.
42	Corporativas	Control	ROI	Porcentaje.
43	Corporativas	Rotación de inventarios	Rotación de inventarios	Número de veces.
44	Corporativas	Control	Incrementar margen bruto	Utilidad bruta acumulada / fact. acumulada.

Tabla 46. Indicadores de gestión financiera (Continuación)

45	Corporativas	Control	Incrementar margen operativo	Utilidad operativa acumulada / fact. acumulada.
46	Corporativas	Control	Mantener costo de ventas	% costo ventas mensual / facturación mensual.
47	Funcional	Financiera	Optimizar gastos administrativos	Valor USD Gtos. Admin. / USD Ingresos totales.
48	Funcional	Financiera	Optimizar gastos de ventas	Valor USD Gtos. ventas / USD ingresos totales.
49	Funcional	Financiera	Optimizar gastos sueldos	Valor USD Gtos. sueldos / USD ventas totales.
50	Funcional	Financiera	Optimizar gastos publicidad	Valor USD Gtos. publicidad / USD ventas totales.
51	Funcional	Financiera	Optimizar gastos arriendos	Valor USD Gtos. arriendos / USD ventas totales.
52	Corporativas	Control	Bajar nivel endeudamiento	Valor en USD.
53	Corporativas	Control	Mantener el patrimonio	Valor en USD.

Tabla 46. *Indicadores de gestión financiera (Continuación)*

54	Funcional	Financiera	Incrementar utilidad neta	Valor en USD.
55	Funcional	Financiera	Incrementar rentabilidad sobre activos	Utilidad / activos totales.
56	Funcional	Financiera	Incrementar rentabilidad sobre patrimonio	Utilidad / patrimonio.
57	Corporativas	Control	Administrar patrimonio	Patrimonio /activos ponderados riesgo.

Tabla47.Indicadores de gestión al cliente

<u>Indicadores de gestión al cliente.</u>				
Ord.	Estrategias.	Políticas.	Objetivos	Indicador
1	Funcional.	Calidad.	Información oportuna.	Encuesta sobre 5.
2	Funcional.	Calidad.	Atención cordial.	Encuesta sobre 5.
3	Funcional.	Calidad.	Atención profesional.	Encuesta sobre 5.
4	Funcional.	Administrativa.	Solución a problemas.	Encuesta sobre 5.
5	Funcional.	Calidad.	Servicio post venta.	Encuesta sobre 5.
6	Funcional.	Calidad.	Entrega ordenada.	Encuesta sobre 5.
7	Venta.	Calidad.	Mercadería completa.	Encuesta sobre 5.
8	Venta.	Calidad.	Condición adecuada de la mercadería.	Encuesta sobre 5.
9	Venta.	Administrativa.	Entrega puntual.	Encuesta sobre 5.
10	Venta.	Administrativa.	Comunicación.	Encuesta sobre 5.
11	Corporativas.	Planeación corporativa.	Disponibilidad de equipos.	Encuesta sobre 5.
12	Corporativas.	Calidad.	Estado de las instalaciones.	Encuesta sobre 5.

Tabla 47. *Indicadores de gestión al cliente (Continuación)*

13	Funcional.	Calidad.	Nivel profesional de instructores.	Encuesta sobre 5.
14	Funcional.	Calidad.	Excelencia en servicio.	Encuesta sobre 5.
15	Funcional.	Administrativa.	Imagen corporativa.	Encuesta sobre 5.

Tabla48. *Indicadores de fidelidad, cobertura y participación de mercado*

<u>Indicadores de fidelidad, cobertura y participación de mercado.</u>				
Ord.	Estrategias.	Políticas.	Objetivos	Indicador
1	Fidelización de clientes.	Mercadeo.	Aumentar número de clientes.	Número de clientes nuevos.
2	Fidelización de clientes.	Comercial.	Incrementar fidelidad de clientes.	Número clientes antiguos (+1 año) / total clientes.
3	Fidelización de clientes.	Comercial.	Incrementar fidelidad de clientes.	Cientes actuales / clientes anteriores.
4	Corporativas.	Mercadeo.	Cobertura de mercado.	% cobertura del mercado.
5	Marketing.	Comercial.	Incrementar penetración de mercado.	Número clientes compran / total muestra.
6	Marketing.	Comercial.	Participación del mercado.	% participación del mercado.
7	Fidelización de clientes.	Comercial.	Aumentar fidelidad del cliente.	Número de clientes perdidos.
8	Fidelización de clientes.	Comercial.	Gestión de retención de clientes.	Número clientes iniciales / número clientes fin periodo.
9	Corporativas.	Calidad.	Disminuir nivel de quejas.	Número quejas / total clientes.
10	Fidelización de clientes.	Comercial.	Incrementar retención de clientes.	% retención.

Tabla49. Indicadores de situación interna

<u>Indicadores de situación interna.</u>				
Ord.	Estrategias.	Políticas.	Objetivos.	Indicador.
1	Producto diferenciador	Compras.	Importar nuevos productos.	Número productos nuevos.
2	Nicho de mercado.	Administrativas.	Desarrollar nuevos proyectos.	Número proyectos nuevos.
3	Corporativas.	Comerciales.	Alianzas estratégicas.	Número de alianzas nuevas.
4	Marketing.	Mercadeo.	Entregar información a través de página web.	Número de descargas de la web.
5	Marketing.	Mercadeo.	Incrementar capacidad de convocatoria a eventos.	% asistentes reales / asistentes planificados.
6	Funcional.	Planeación corporativas.	Desarrollar procedimientos estructurados.	% avance.
7	Financieras.	Administrativas.	Cumplimiento del presupuesto.	Grado de cumplimiento.
8	Funcional.	Almacenamiento.	Generar bases de datos.	% registros validados.
9	Funcional.	Almacenamiento.	Generar bases de datos.	Número de registros incrementados
10	Rendimiento financiero.	Financieras.	Entregar oportunamente estados financieros.	Días de entrega desde fecha de corte.
11	Financieras.	Financieras.	Sistema presupuestario y control.	% cumplimiento de plan.

Tabla 49. *Indicadores de situación interna.(Continuación)*

12	Venta.	Calidad.	Seguimiento observaciones y recomendaciones auditorias.	Número cumplimiento observaciones / total observac.
13	Venta.	Calidad.	Efectividad en visitas para venta.	Visitas generaron venta / total visitas.
14	Venta.	Administrativas.	Efectividad por vendedor.	\$ Vendedor.
15	Venta.	Comerciales.	Efectividad por tienda.	Distribuidor (\$).
16	Nicho de mercado.	Planeación corporativas.	Incrementar visitas para nuevos clientes.	Número visitas no clientes.
17	Fidelización de clientes.	Administrativas.	Gestión para recuperar clientes.	Número llamadas a ex clientes.
18	Producto diferenciador.	Calidad.	Característica del producto.	% producto dentro del estándar.
19	Venta.	Comerciales.	Optimizar órdenes de venta.	% órdenes no entregadas.
20	Funcional.	Comerciales.	Eficiencia en ruta.	Visitas * día * vendedor.
21	Funcional.	Comerciales.	Optimizar devoluciones.	USD devoluciones / valor facturado.
22	Stock de inventarios.	Rotación de inventario.	Rotación del producto.	Unidades*día* tienda.
23	Ratios financieros.	Comerciales.	Rentabilidad por canal de distribución.	USD utilidad canal / total ventas.

Tabla 49. *Indicadores de situación interna(Continuación)*

24	Marketing.	Mercadeo.	Elaborar plan mercadeo integral.	% cumplimiento de plan.
25	Marketing.	Mercadeo.	Elaborar plan de auspicios y financiamientos.	% cumplimiento de plan.
26	Venta.	Mercadeo.	Efectividad en atención a llamadas.	Número llamadas atendidas / total llamadas.
27	Venta.	Mercadeo.	Efectividad en reservas.	Número reservas / total llamadas.
28	Funcional.	Administrativas.	Cumplir con IESS y SRI.	% cumplimiento puntual.
29	Funcional.	Administrativas.	Cumplir con la superintendencia de compañías.	% cumplimiento puntual.
30	Funcional.	Administrativas.	Optimizar formularios de conformidad en pedidos.	% formularios enviados / total pedidos.
31	Venta.	Comerciales.	Realizar alianzas con canales de distribución.	Número de alianzas nuevas.
32	Marketing.	Mercadeo.	Realizar estudio de mercado.	% ejecución.
33	Venta.	Comerciales.	Acceso a información Call center.	# Llamadas recibidas / total clientes.
34	Venta.	Comerciales.	Información adecuada de crédito.	# Quejas recibidas / clientes atendidos.

Tabla 49. *Indicadores de situación interna(Continuación)*

35	Venta.	Administrativas.	Atención oportuna a reclamos (helpdesk).	% Reclamos solucionados /total reclamos.
36	Ratios financieros.	Almacenamiento.	Disminuir tiempo atención en bodega.	# Minutos.
37	Venta.	Comerciales.	Mantener comunicación post venta.	# Contactos post venta.
38	Corporativas.	Comerciales.	Maximizar la eficiencia en pedidos.	# Órdenes producidas / # pedidos.
39	Corporativas.	Comerciales.	Dar capacitación técnica de ditribuidores.	# Distribuidores capacitados / total distr.

4.12 Resumen del Capítulo

Con el propósito de poner en marcha la planificación estratégica hay que conocer la empresa. Existen herramientas que ayudan al diagnóstico, reflexión y toma de decisiones. Para que la organización obtenga un resultado ideal deberá hacer análisis de los principios de la planeación, determinado sus puntos de supervivencia. Estos puntos serán de vital importancia al momento que implementar sus objetivos, porque ayudarán a deducir si las actividades que se van a llevar a cabo serán factibles; si se cuenta o no con personal capaz y con capital suficiente para la ejecución de los programas establecidos.

Al elaborar proyecciones de los Reportes Financieros se pudo corroborar la evolución de cada una de las cuentas de la compañía, dejando resultados positivos al año 2020, con la implementación de las estrategias comerciales de mejora. Una vez, analizada la situación interna de la firma, asumiendo el escenario escogido por los colaboradores: *Fortaleciéndonos en la posibilidad de que exista transición en el sistema y políticas de Gobierno en el 2017*; se estudió el entorno económico y político del país; conociendo los resultados de las matrices de factores claves; realizando histórico de los reportes financieros de la empresa; se evidenció su comportamiento en el tiempo, permitiendo a los desarrolladores de este trabajo de grado conocer las falencias en la estructura organizacional; por lo cual, en el desarrollo de este capítulo se elaboraron políticas comerciales, y propuestas de planificación estratégica usando indicadores de gestión para a futuro medir la eficiencia, eficacia, y calidad de los procesos.

Lo ideal, es poner en práctica este proyecto de carácter de intervención; con la finalidad de demostrar la validez de cada uno de los puntos estudiados, que permitan a la empresa alcanzar:

- Repunte empresarial.
- Optimización de procesos
- Disminución tiempos de espera
- Restructuración organizacional
- Políticas de ventas.
- Supervivencia en el mercado,
- Expansión en la industria por parte de la compañía.

Conclusiones

En el marco teórico se profundizó el estudio de la planeación estratégica e indicadores de gestión como índices de medición enfocados en procesos empresariales. Su importancia y relevancia en la toma de decisiones dependerán del resultado de evaluación de los mismos. Se puede deducir de todos los conceptos presentados, que de una correcta planificación desemboca el desarrollo, elaboración y estructura de distintos planes, objetivos por parte de las organizaciones u empresas. Con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

Sobre el segundo objetivo específico del cual trató el capítulo II acerca del análisis de variables externas, se estudió el entorno económico y político del Ecuador mediante la evaluación de escenarios socio-económicos. El panorama macroeconómico ayudó a obtener una mejor visión sobre la situación económica, social, política, tecnológica y ambiental por la que podría estar atravesando el país. Se efectuaron tres escenarios que pueden influir en el panorama de la firma:

- Programación presupuestaria estatal (Primer Escenario).
- Choque de Oferta, fenómeno natural (Segundo Escenario).
- Pérdida de las elecciones del Poder Ejecutivo actual (Tercer escenario).

En el siguiente capítulo se identificó la situación interna del negocio elaborando investigación profunda, interpretando sus datos y obteniendo una alternativa para desarrollar la propuesta. Dentro de la evaluación de los escenarios socioeconómicos en donde la compañía plantea situaciones complicadas, se logra obtener resultados de supervivencia. Es así que en el escenario tendencial (continuidad del sistema de gobierno) la firma de estar en una zona de Amenaza y debilidad (estable con riesgo) puede pasar a Fortaleza y Oportunidad (factores positivos externos e internos). En tanto que en el escenario probable (transición en el sistema y política de gobierno) de estar de la zona externa (amenazas y oportunidades) pasa a una mejor situación. El terremoto del pasado 16 de abril 2016 también ocasionó nuevas medidas tributarias para el país, el incremento del IVA del 12% al 14%, la extensión de las salvaguardias hasta el 2017. El desarrollo de los factores claves internos y externos enfoca a la

compañía en una zona de riesgo financiero por lo que es necesario tomar una decisión de mejora y proponer un esquema de trabajo que ayude a obtener mejores resultados.

En el último capítulo donde se realiza la planeación de estrategias para la mejora del nivel de liquidez de la empresa Ecuastilker Cía. Ltda. para el período 2016 – 2020. Se diseñaron procesos y estrategias que van a permitir a la compañía realizar ahorros considerables, viendo a detalle todos los posibles riesgos en los que se pueda incurrir y puedan ser blanco de la competencia y las medidas gubernamentales. En el año 2015 el valor de la empresa en libros es de USD\$ 271 en miles de dólares. La compañía con proyección al 2020 se prevé que cerrará con un saldo en efectivo acumulado de USD\$ 394 en miles de dólares, una utilidad del ejercicio de USD\$ 92 en miles de dólares, obteniendo un valor de la empresa de USD\$ 8 en miles de dólares y una tasa interna de retorno del 9%. La compañía conservadoramente ha tratado de mantener un equilibrio financiero, no realizando inversiones relevantes, reduciendo costos. Con el fin de obtener un mejor resultado de caja.

Las estrategias y políticas implementadas como medida de acción para resolver todas las falencias existentes en la firma serán evaluadas con indicadores de gestión, para alcanzar la eficiencia, eficacia y calidad de los procesos.

Recomendaciones

Se recomienda a los directivos de la organización, promover y utilizar la teoría referente al cuadro de mando integral de Norton y Kaplan, el mismo que servirá como estrategia de la mano a la misión de la empresa, en un amplio conjunto de medidas de gestión; que por medio del crecimiento y aprendizaje, procesos y clientes internos, se establecerá la visión a donde se quiere llegar,

Como el estudio fue realizado bajo el plan: Fortaleciendo a Ecuastilker para enfrentar amenazas y luego crecer, en el caso de que acontezca una Transición del Sistema y Política de Gobierno; se sugiere ejecutarlas normas y estrategias propuestas que fueron diseñadas con el fin de contrarrestar la implementación de posibles medidas del ejecutivo.

Se recomienda promover esta propuesta, no solamente por las evidencias demostradas, sino debido a que existe la convicción de los directivos de la empresa de que es factible recurrir a estos cambios, con miras a replantear la manera de hacer las cosas en la compañía, con el propósito de optimizar procesos y establecer sinergia y dinamismo entre ellos; que deriven en su crecimiento, posicionamiento y desarrollo de recursos humanos calificados. Todo eso con el fin de hacerla atractiva por sus sustentabilidades a largo plazo.

El desarrollo de este plan estratégico puede ser un modelo de negocio que se debería de replicar en las empresas pymes, las mismas que en la actualidad sufren una pérdida de liquidez por falta de dirección en esta área. Se recomienda a la empresa Ecuastilker Cía. Ltda. iniciar la ejecución de este plan estratégico para obtener resultados desde el 2016 (año en curso). Cada año puede realizarse una revisión de indicadores de gestión en base a datos reales del año anterior. Se sugiere contratar un asesor para la implementación de este modelo de negocio.

Referencias

- Aldia.com.ec. (01 de Junio de 2016). *Alrededor de 300 millones de dólares se invertirá en la construcción de viviendas por afectación del terremoto* . Obtenido de <http://aldia.com.ec/los-rios/itemlist/tag/Terremoto.html?start=60>
- Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica*. México: Panorama.
- Álvarez, M. (2006). *Manueal de planeación estratégica*. México: Panorama .
- Andes. (19 de Julio de 2016). *Presidente Rafael Correa constata en Manabí avances en obras de turismo y de vivienda para afectados por terremoto*. Obtenido de Presidente Rafael Correa constata en Manabí avances en obras de turismo y de vivienda para afectados por terremoto: <http://www.andes.info.ec/es/noticias/presidente-rafael-correa-constata-manabi-avances-obras-turismo-vivienda-afectados-terremoto>
- Ansoff. (1965). *Estrategia corporaativa*.
- APICE. (Octubre de 2014). *Elementos del proceso de reingenieria operacional*. Obtenido de http://www.educafin.com/curso_internacional_apice_amice/wp-content/uploads/2014/10/Oct-22A-Reingenieria-de-Procesos.pdf
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación*. Caracas: Episteme.
- Armijo. (2011:párr.4). *La planificación estratégica*. Obtenido de La planificación estratégica: <http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Bedoya, J. H. (2001). 10 Conceptos sobre el flujo de caja libre. En J. H. Bedoya.
- Bernabé Escobar, J. P. (2007). Reingeniería de Proceso de Negocios: análisis y discusión de factores críticos a través de un estudio de caso. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 16(3), 104-106.
- Bravo, J. (2008). *Gestión por Procesos*. Santiago, Chile: Evolución S.A.
- Calidad, S. d. (2014-12). Quito: Ministerio de Industrias y Productividad.
- Capital, C. d. (1994). *DECLARACION DE PRINCIPIOS DE CONTABILIDAD NUMERO 11*. Venezuela.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*.
- Córdova, M. (2014). *Tesis "Análisis de los procesos involucrados en inteligencia de negocios para la toma de decisiones"*. Obtenido de <http://dspace.ucacue.edu.ec/bitstream/reducacue/5642/1/Analisis%20de%20los%20Pr%20ocesos%20Involucrados%20%20en%20Inteligencia%20de%20Negocios%20Para%20la%20Toma%20de%20decisiones.pdf>

- D'Alessio. (2010). *Administración estratégica*.
- Davenport, T. (1993). *Innovación de procesos*. Madrid, España: Diaz de Santos.
- Drucker. (1954). *The Practice Of Management*.
- Drucker. (1994). *Un Futuro Planificado Estratégicamente: Aplicación de las Herramientas de Calidad*. Obtenido de Un Futuro Planificado Estratégicamente: Aplicación de las Herramientas de Calidad: <http://www.monografias.com/trabajos76/futuro-planificado-estrategicamente-herramientas-calidad/futuro-planificado-estrategicamente-herramientas-calidad2.shtml>
- El Comercio, A. A. (s.f.). *Las importaciones de cerámicas, paralizadas*. Obtenido de Las importaciones de cerámicas, paralizadas: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/importaciones-de-ceramica-paralizadas.html>
- El Comercio, R. C. (s.f.). *Los productores de cerámica ratifican que no habrá alza de precios*. Obtenido de Los productores de cerámica ratifican que no habrá alza de precios: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/productores-de-ceramica-ratifican-que.html>
- El Comercio, R. N. (20 de Abril de 2016). *Viviendas del Biess afectadas por el terremoto tienen seguro por desastres naturales*. Obtenido de Viviendas del Biess afectadas por el terremoto tienen seguro por desastres naturales: <http://www.elcomercio.com/actualidad/seguro-viviendas-biess-afectadas-terremoto.html>
- El Comercio, R. N. (s.f.). *Reforma a créditos hipotecarios del BIESS*. Obtenido de <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/reforma-a-creditos-hipotecarios-del.html>
- Empresas, W. (2016). *Definición de un Proceso*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:KsbFQAHhs9cJ:www.webyempresas.com/que-es-un-proceso-en-una-empresa/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- F. Sáez, O. G. (2000). *Tesis Innovación tecnológica en las empresas, Universidad Politécnica de Madrid*. Obtenido de http://seaceptanideas.com/biblio/Innovaci%C3%B3n_tecnol%C3%B3gica_en_las_Empresas.pdf
- Faustino Alarcón, M. A. (Septiembre de 2006). *Metodología para el diseño y rediseño del proceso de comprometer pedidos*. Obtenido de http://www.adingor.es/congresos/web/uploads/cio/cio2006/modelado_proceso_negocio/000160_final.pdf

- Flores, J. (2008). Estados Financieros nuevo manual para la preparación de Información financiera. En J. Flores, *Estados Financieros nuevo manual para la preparación de Información financiera* (págs. N° 010-2008). Lima: Real Time.
- Franco, P. (2004). Evaluación de estados financieros (3er edición). Lima: Parainfo.
- Galvez. (2008). *Empresa Metalmecánica Gálvez "EMG Hierro Forjado"*. Obtenido de Universidad Politécnica Nacional.
- Godet. (1990). *Planificación estratégica de marketing para la gestión organizacional*. Obtenido de Planificación estratégica de marketing para la gestión organizacional: <http://www.gestiopolis.com/planificacion-estrategica-de-marketing-para-la-gestion-organizacional/>
- Gomez, D. (20 de Mayo de 2014). *Qué son mercados de nicho, sus beneficios y ejemplos prácticos*. Obtenido de Qué son mercados de nicho, sus beneficios y ejemplos prácticos: <http://bienpensado.com/que-son-mercados-de-nicho-sus-beneficios-y-ejemplos-practicos/>
- Granados, L. (Mayo de 2013). Tesis "Análisis para Reingeniería de Procesos". Querétaro, México.
- Guajardo, G. (2001). Contabilidad Financiera (3rd edición). México D.F.: Mc. Graw-Hill.
- GUSTAVO, P. (2016).
- Hernandez, C. (2012). *Revista Ciencia Administrativa*. (C. I. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA). Luis Castelazo Ayala S/N, Ed.) Obtenido de Reingeniería: Herramienta para el trabajo administrativo: <http://www.uv.mx/iesca/difusion/revista-nueva/>
- Hernández, M. (07 de 2001). La reingeniería de procesos y su aplicación práctica. *Revista Investigación Administrativa Nro 89*. Obtenido de http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/6/equip/L_08_E_01_La_reingenieria_de_procesos_y_su_aplicacion_practica.doc
- Hernández, M. (Julio de 2001). La reingeniería de procesos y su aplicación práctica. *Investigación Administrativa(89)*.
- Hernández, M. (07 de 2001). *Revista Investigación Administrativa Nro 89*. Obtenido de http://www.ceaamer.edu.mx/lecturas/administracion/6/equip/L_08_E_01_La_reingenieria_de_procesos_y_su_aplicacion_practica.doc
- Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87(3), 291-313.

- IDE Business School. (Febrero de 2006). Análisis y Ránking de PYMES. *Perspectiva*.
Obtenido de <http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero-2006/736-analisis-y-ranking-de-pymes>
- Josan. (2005:párr.2). *DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO, REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS*. Obtenido de *DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO, REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS*: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>
- Josefa Blasco, J. P. (2007). *Metodologías de Investigación en las ciencias de la actividad física y el deporte: ampliando horizontes*. Alicante: Editorial Club Universitario -
Recuperado de
[https://books.google.com.ec/books?id=nKbnbQuM8WkC&printsec=frontcover&dq=Blasco+y+P%C3%A9rez+\(2007\)&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwipxejU6trNAhUL9YMKHUPQABoQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Blasco%20y%20P%C3%A9rez%20\(2007\)&f=false](https://books.google.com.ec/books?id=nKbnbQuM8WkC&printsec=frontcover&dq=Blasco+y+P%C3%A9rez+(2007)&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwipxejU6trNAhUL9YMKHUPQABoQ6AEIGjAA#v=onepage&q=Blasco%20y%20P%C3%A9rez%20(2007)&f=false).
- Juan Trespalacios, R. V. (2005). *Investigación de mercados: métodos de recogida y análisis de la información para la toma de decisiones en Marketing*. Madrid, España: Ediciones Paraninfo.
- Koontz y Weihrich. (1994). *La planeación estratégica*. Obtenido de La planeación estratégica: <http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Kotler, P. (1988). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Obtenido de La planeación estratégica en el proceso administrativo: <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Kotler, P. (1990). *La planificación estratégica*. Obtenido de La planificación estratégica: <http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- León, C. (2011). *Diseño de un Planificación Estratégica*. Obtenido de Universidad Politécnica Sede Quito: <dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5013/1/UPS-QT02193.pdf>
- León, O. (2003:p.9). EL SISTEMA DE CREACION DE VALOR. En O. León, *Efectivo Generado por las Operaciones*. (pág. 9). Colombia. Obtenido de <http://www.oscarleongarcia.com/capitulos/cap1val.pdf>
- Lerdon. (1999:párr.5). *DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO, REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS*. Obtenido de *DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y*

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO, REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

Lupita Serrano, N. O. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Revista Estudios Gerenciales*, 28(125).

Mailin Reina, O. H. (Julio de 2012). Mejoramiento de procesos clave a través del análisis del valor añadido en empresas de base tecnológica de producciones por proyecto. *Revista Visión de Futuro*, 16(1), 167-179.

Manene, L. M. (23 de Enero de 2012). *Actualidad de empresa*. Obtenido de REINGENIERIA DE PROCESOS EMPRESARIALES Y SU GESTION: <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/01/23/reingenieria-de-procesos-empresariales-y-su-gestion-2/>

Manganelli, R. y. (1995). *Como hacer reingenieria*. Bogota: Norma.

Martín López, S. (2008). Flujo de Caja. *Expansión*, pág. Economía.

Merino, J. P. (2009). *Definición de Balance General*.

Michael Hammer, J. C. (1994). *Reingeniería*. Bogotá: Norma.

MORALES, K. J. (2012). FLUJO DE CAJA Y FLUJO DE EFECTIVO.

Morris, D., & Brandon, J. (1994). *Reingeniería. Cómo aplicarla con éxito en los negocios*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Muchnick. (1999:párr.7). *DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO, REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS*. Obtenido de DIAGNÓSTICO ECONÓMICO-FINANCIERO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE TRES CENTROS DE ACOPIO DE LECHE VINCULADOS AL CENTRO DE GESTIÓN DE PAILLACO, REGIÓN DE LOS RÍOS, CHILE, ESTUDIO DE CASOS: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.html>

MYERS, B. (2008). Principios de Finanzas Corporativas. Mc. Graw Hill.

Norton, K. y. (1996). *Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System*.

PALACIOS. (s.f.). VICEPRESIDENTE DEL CENTRO CERÁMICO.

Peppeard, J., & Rowland, P. (1997). *La Esencia de la Reingeniería en los Procesos de los Negocios*. México: Prentice Hall.

Publicos, C. d. (s.f.). Declaración de Principios de Contabilidad Número 11. En *DPC11*.

- Raymond Manganeli, M. K. (1995). *Cómo hacer Reingeniería*. Bogotá, Colombia: Norma.
- Raymond, L. B. (1998). *Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An empirical study in the Canadian context*. (R. d. <http://search.proquest.com/openview/ce820c4a1be0fef69f8ece5663>, Ed.)
- Ricardo, D. (1990). *La planificación estratégica*. Obtenido de La planificación estratégica: <http://www.gestiopolis.com/la-planificacion-estrategica/>
- Roberto Hernández, C. F. (2006). *Metodología de la investigación - Cuarta edición*. México: McGraw Hill Interamericana.
- Rumelt, Schende, & Teece. (1991). Strategic Management and Economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.
- Sallenave. (1991). *La planeación estratégica en el proceso administrativo*. Obtenido de La planeación estratégica en el proceso administrativo: <http://www.gestiopolis.com/la-planeacion-estrategica-en-el-proceso-administrativo/>
- Sancho, J. (2014). *Metodos Aplicados a la Reingenieria de procesos*. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:v0cPsWkSE-UJ:octavopucesajenlui.blogspot.com/+&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=ec>
- Scheer, A.-W. (1999). *Aplicación de la Arquitectura de Sistemas de Información Integrados a los procesos de los negocios en las empresas*. Bogotá: Norma.
- SENAE. (2015). www.aduana.gob.ec. Obtenido de www.aduana.gob.ec: <http://www.aduana.gob.ec/archivos/Boletines/2015/Anexo%200011-2015%20final.pdf>
- Simon, H. A. (1991). Organizations and Markets. *Journal of Economic Perspective*, 5(2), 25-44.
- Strassmann, P. (1990). *The Business Value of Computers*. Information Economics Press, New Canaan.
- Tamayo, M. T. (2004). *El proceso de la investigación científica - Cuarta edición*. México: Limusa S.A.
- Trischler, W. (1998). *Mejora del valor añadido en los procesos*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Trischler, W. E. (1996). *Mejora del Valor Añadido en los Procesos*. Chicago: ASQ Press.
- Tzu, S. (1772). *El arte de la guerra*.
- Universo, E. (16 de Mayo de 2016). *Aumento del IVA del 12% al 14% regiría desde 1 de junio próximo en Ecuador*. Obtenido de Aumento del IVA del 12% al 14% regiría desde 1 de junio próximo en Ecuador:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2016/05/16/nota/5582889/aumento-iva-12-14-regiria-1-junio-proximo>

Zaratiegui, J. (1999). La Gestión por Procesos, su papel e importancia en la empresa. (R. d. <http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>, Ed.) *Economía Industrial*(330), 81-88.

Apéndice

Momentos compartiendo con la empresa para obtener información.



Con el gerente de Ecuastilker Cía.Ltda.



Bodegas de la empresa



Camión de la empresa



Productos que comercializa Ecuastilker Cía. Ltda.



Entrevista al Personal de Ecuastilker Cía. Ltda.

Nómina	Funciones
Representante legal	Ing. Leonel Sanchez
Talento Humano	Psc. Ruben Loor
Jefe de marketing	Ing. Robín Palacios Roman
Jefe zonal de ventas costa	Ing. Arturo Maldonado
Jefe zonal de ventas sierra	Ing. Alex Lopez
Bodega	Manuel Cepeda
Área contable	CPA. Yenila Torres
Publicista	Ing. Jannete Montero
Vendedor 1	Ana Maria Loor
Vendedor 2	Emilly Cabrera



TECNIKER 30 x 30



ML-3337
E-70

30X30
Pz. Caja: 10

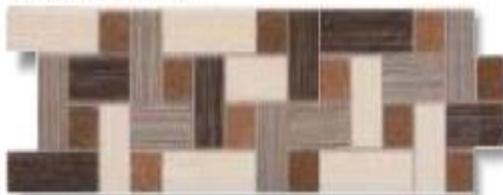


ML-3319
E-77

30X30
Pz. Caja: 10

SIN FIN GEO 6,5 x 25

MOSAICO ORO



6793
E09

6,5x25
Pz. Caja: 25
Comp. Aleatoria

IRIS ÁCIDA



6676
E09

6,5x25
Pz. Caja: 25
Comp. Aleatoria

PAVIMENTO 15 x 31,6

VILLA DE LEYVA



C-3015

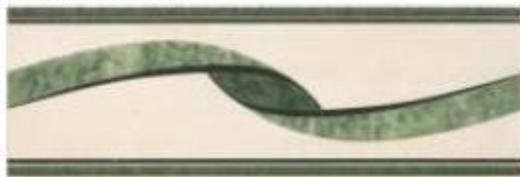
E 15

16x31,6

Pz. Caja:15

PAVIMENTO 15 x 45

YOPAL VERDE



C-1500 Verde

E 19

15x45

Pz. Caja:13



T-1500 Verde

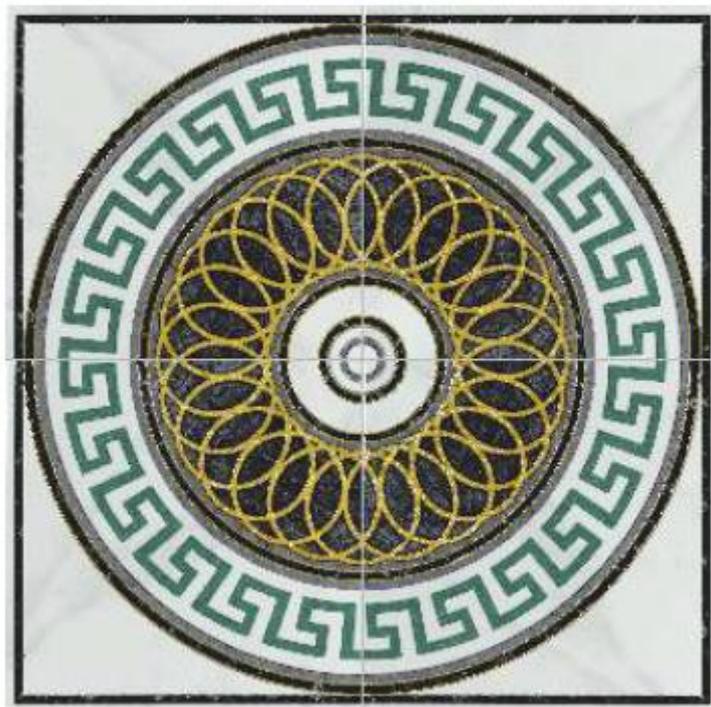
E16

15x15

Pz. Caja:36

ROSETONES GRES

EGIPCIA VERDE



D-1527
E 47

45x45
Pz. Caja:4



SPACATO BEIGE

Formato: 28x45



SPACATO GRIS

Formato: 28x45



TESSUTO MARRON

Formato: 28x45



CHIANTO PINO

Formato: 55x55



CANTI ELEGANCE

Formato: 55x55



VULCANO GRIS

Formato: 45x45



VULCANO BEIGE

Formato: 45x45



PALMI CREMA

Formato: 45x90,1



FARNETO TERRA

Formato: 30x60

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Heras Matute, Madelaine Stefania** con C.C: # **0927341933** autora del trabajo de titulación: **Propuesta de planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus indicadores de gestión**, previo a la obtención del título de **Ingeniera Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro 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.- Autorizo 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, **22 de septiembre de 2016**

Heras Matute, Madelaine Stefania

C.C: 0927341933

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **Palacios López, Andrés Armando** con C.C: **#0920017217** autor del trabajo de titulación: **Propuesta de planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus indicadores de gestión**, previo a la obtención del título de **Ingeniero Comercial** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro 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.- Autorizo 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, **22 de septiembre de 2016**

Palacios López, Andrés Armando

C.C: 0920017217

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

TÍTULO Y SUBTÍTULO:	Propuesta de planeación estratégica Ecuastilker Cía. Ltda. y diseños de sus indicadores de gestión.		
AUTORES	Madelaine Stefania, Heras Matute Andrés Armando, Palacios López		
REVISORES/TUTORES	Erwin José, Guillen Franco / Juan Miguel, Estevés Palma		
INSTITUCIÓN:	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
FACULTAD:	Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas		
CARRERA:	Administración de Empresas		
TÍTULO OBTENIDO:	Ingeniero Comercial		
FECHA DE PUBLICACIÓN:	22 de septiembre de 2016	No. DE PÁGINAS:	186
ÁREAS TEMÁTICAS:	Finanzas, Economía, Marketing, Investigación, Conceptual		
PALABRAS CLAVES/KEYWORDS:	Planeación, Planificación, Plan Estratégico, Indicadores, Estados Financieros, Cerámicas, Porcelanato.		
RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras): 198 palabras			
<p>El desarrollo de este trabajo de titulación se enfoca principalmente en la proposición de un plan estratégico para la compañía Ecuastilker Cía. Ltda, la que ha venido desempeñando sus actividades desde el año 2012 hasta la actualidad. En las grandes y medianas empresas el desarrollo de un plan estratégico es importante debido a la necesidad de realizar nuevos emprendimientos y estar dentro del rango de la competitividad empresarial. Existen factores internos y externos que deben de ser considerados al momento de realizar este tipo de plan, factores que van a ser influyentes en las operaciones de la firma, es por ello que se los consideraron para realizar una valoración de estados financieros en una proyección hasta el año 2020. Se desarrollaron cuatro capítulos que ayudaron a soportar la decisión tomada por la compañía; así mismo, se planteó como problema el menester de incluir un plan estratégico en la organización que ayude a crear directrices en las cinco fuerzas que menciona Porter en su teoría. Se concluye que la compañía Ecuastilker Cía. Ltda. tiene potencial para desarrollar y generar resultados favorables para los directivos, tiene una gran área de oportunidad para expandir sus actividades a otras provincias y ciudades.</p>			
ADJUNTO PDF:	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
CONTACTO CON AUTOR/ES:	Teléfono: +593-997388387 /+593-984885876	E-mail: madelaine.heras16@hotmail.com /andypallop@hotmail.com	
CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):	Nombre: Freddy Ronalde Camacho Villagómez		
	Teléfono: +593-4-987209949		
	E-mail: freddy.camacho.villagomez@gmail.com		
SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA			
Nº. DE REGISTRO (en base a datos):			
Nº. DE CLASIFICACIÓN:			