



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL
ECUADOR**

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**TESIS DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERA COMERCIAL**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA
IMSOTEC CON SEDE EN QUITO PARA EL PERIODO 2016-2021**

MARTHA FERNANDA VEGA JARAMILLO

DIRECTORA

ECO. MARÍA FERNANDA ALMEIDA, MBA.


JUNIO 2016

QUITO – ECUADOR

Declaración

Yo, Martha Fernanda Vega Jaramillo, declaro bajo juramento, que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedo mis derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador, para que sea publicado y divulgado en internet, según lo establecido en la Ley de Propiedad Intelectual, reglamento y leyes.



Martha Fernanda Vega Jaramillo
C.C. 1712165263

Yo, Eco. María Fernanda Almeida, MBA. certifico que conozco la autora del presente trabajo, siendo ella responsable exclusiva tanto de su originalidad y autenticidad, como de su contenido.



Eco. María Fernanda Almeida, MBA.
Directora de Tesis

Resumen

El propósito de este proyecto fue desarrollar para la empresa IMSOTEC la planeación estratégica, mediante una guía práctica de implementación, con el fin de que la empresa mejore considerablemente su productividad y competitividad.

Se utilizó el método deductivo, lo que permitió aplicar conceptos establecidos por varios autores y empleados en empresas de largo recorrido empresarial, a la realidad de la empresa IMSOTEC. Luego mediante un método analítico sintético, se descompusieron los procesos existentes en la empresa, para juntarlos una vez que estuvieron complementados por los conceptos teóricos, con el fin de formular el plan estratégico para el periodo 2016- 2021.

El proyecto consta de cinco capítulos, en el primer capítulo se plantea la investigación, a continuación en el segundo capítulo se realiza un estudio del macro entorno en el sector de servicios petroleros en el Ecuador; con la obtención de esta información se determinaron los principales problemas que afectan al sector, se realizó el análisis del micro entorno es decir de la situación de la empresa IMSOTEC en su contexto. En el tercer capítulo se plantea las estrategias que generarán el fortalecimiento de la empresa, en el cuarto capítulo estructura el plan de acción, con medidores de gestión y el presupuesto necesario para ponerlo en marcha, y por último en el quinto capítulo se plantean las conclusiones y recomendaciones del estudio realizado.

Se concluyó que IMSOTEC tiene grandes fortalezas y oportunidades que aprovechar para lograr los objetivos planteados en este trabajo, y que sus debilidades y amenazas pueden ser sorteadas a través del cumplimiento de las actividades plasmadas en el plan de acción. Estas recomendaciones han sido acogidas y establecidas en la empresa como actividades a cumplir con resultados visibles casi inmediatamente.

Summary

This project's purpose was to develop for IMSOTEC the strategic planning, through a practice implementation guide. Moreover, the main purpose is the improvement of productivity and competitiveness for the Company.

Moreover, this present study information has the intention to generate a business manual as an example that will be use for the organization of a small scale enterprise whichever its line of business were.

As the deductive method was used in this study, established concepts were applied, concepts stood out by authors and employees of companies that have a long entrepreneurial undertaking. Then through an analytic synthetic method, the existent processes were separated and then join together once they were supplemented by the theoretical concepts. The aim purpose of this was to frame the strategic planning for 2016-2021 period.

This project has five chapters. The first chapter sets out the investigation, in the second chapter a macro-environment study is made in the Ecuadorian oilfield service. With this information the main problems that affect the oil sector were determined. Then the micro-environment study of IMSOTEC was made. In the third chapter the strategies that will generate the strengthening of the company are considered. In the fourth chapter the plan of action which has performance indicators and the necessary budget were organized. The fifth chapter sets the conclusions and recommendations of the present study.

Consequently, IMSOTEC has great strengths and opportunities that are to be used in order to achieve the objectives of this study. Besides, their weakness and threats can be avoided through the observance of the activities made in the action plan. These recommendations have been accepted and established in the company as activities that must be achieved in order to obtain visible results almost immediately.

A Dios y a quienes están conmigo de manera incondicional, inspirándome permanentemente, mis mejores amigas; mis hijas: Judy, Carolina, Dayra y María Fernanda y mi madre: Riquilda.

En especial a mi madre, por ser el pilar fundamental, al demostrarme que la vida siempre continúa y que hay que levantarse a pesar de todo.

A mi maestro y apreciado amigo por su generosidad y paciencia, por su dedicación, versatilidad y creatividad para compartir sus conocimientos conmigo.

Martha Fernanda Vega Jaramillo

Agradecimiento

A Dios por haberme permitido culminar este logro importante para mi formación profesional.

A mis hijas Judy, Carolina, Dayra y María Fernanda, por su comprensión y apoyo. A mi madre por acompañarme y darme toda su entrega.

A mis maestros de la Universidad Internacional del Ecuador, por los conocimientos profesionales y éticos proporcionados, en especial a mi Tutora de tesis que logró ensamblar mis conocimientos y convertirlos en una fuente de sustento para mi vida.

Gracias a todas y cada una de las personas que directa e indirectamente permitieron la realización del presente proyecto.

Martha Fernanda Vega Jaramillo

Índice de contenidos

Declaración	2
Resumen	2
Agradecimiento.....	5
Índice de contenidos	6
Índice de ilustraciones	9
Índice de tablas	10
Capítulo I	11
Plan de investigación.....	11
1. Introducción	11
1.1 Tema	12
1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del problema	12
1.2.1 Planteamiento del problema	12
1.2.2 Formulación del problema.....	13
1.2.3 Sistematización del Problema.....	13
1.2.4 Problemática institucional	14
1.2.5 Diagrama de Ishikawa	16
1.3 Objetivos de la investigación	17
1.3.1 Objetivo general	17
1.3.2 Objetivos específicos	17
1.3.3 Beneficiarios de la propuesta.....	17
1.4 Justificación de la investigación	18
1.4.1 Justificación teórica	18
1.4.2 Justificación metodológica	18
1.4.3 Justificación práctica	19
1.5 Marco de referencia	19
1.5.1 Marco teórico.....	19
1.5.2 Marco conceptual	20
1.5.3 Marco espacial.....	24
1.5.4 Temporalidad.....	24

1.6	Metodología de la investigación	24
1.6.1	Métodos de investigación	24
1.6.2	Técnicas de investigación.....	26
1.6.3	Fuentes de información	26
Capítulo 2.....	27	
Situación de la Empresa IMSOTEC	27	
2.1	Análisis externo	27
2.1.1	Las cinco fuerzas de Porter.....	27
2.1.2	Análisis PEST.....	36
2.1.2.1	<i>Político - Legal</i>	36
2.1.2.2	<i>Económico</i>	40
2.1.2.3	<i>Social</i>	45
2.1.2.4	<i>Tecnológico</i>	48
2.1.3	Matriz EFE	50
2.1.4	Matriz de perfil competitivo.....	53
2.2	Análisis interno	54
2.2.1	Breve reseña histórica de la empresa.....	54
2.2.2	Descripción de la empresa.....	55
2.2.3	Cadena de valor	59
2.2.3.1	<i>Actividades</i>	59
2.2.3.2	<i>Actividades Primarias:</i>	60
2.2.3.3	<i>Actividades de Soporte:</i>	66
2.2.4	Matriz EFI	70
2.3	Análisis FODA	73
2.4	Estrategias resultantes de la matriz FODA de la empresa IMSOTEC ...	75
Capítulo 3.....	79	
Formulación estratégica para IMSOTEC	79	
3.1	Propuesta de fortalecimiento empresarial.....	79
3.1.1	Valores corporativos.....	79
3.1.2	Declaración de la misión	80
3.1.3	Declaración de la visión	81
3.2	Objetivos	82

3.2.1	Objetivos de ámbito financiero	82
3.2.2	Objetivos de ámbito estratégico	83
3.2.3	Objetivos de ámbito procesos.....	83
3.2.4	Objetivos de ámbito hacia el cliente.....	84
3.3	Estrategias propuestas	84
Capítulo 4.....		94
Plan de Implementación.....		94
4.1	Plan de Implementación.....	94
4.1.1	Actividades	94
4.1.2	Indicadores.....	102
4.1.3	Plazos.....	103
4.1.4	Asignación de responsabilidades.....	105
4.1.5	Presupuesto	108
4.1.6	Cronograma de actividades	110
4.2	Plan de Comunicación y Difusión	112
4.2.1	Descripción de la situación.....	112
4.2.2	Objetivos de comunicación	112
4.2.3	Público objetivo.....	112
4.2.4	Estrategias.....	113
4.2.5	Mensaje clave	114
4.2.6	Acciones recomendadas	115
4.2.7	Presupuesto	116
4.2.8	Cronograma	117
Capítulo 5.....		118
Conclusiones y Recomendaciones		118
5.1	Conclusiones	118
5.2	Recomendaciones	119
Referencia Bibliográfica.....		120
Web grafía.....		122
Anexos		125

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Diagrama de Ishikawa	16
Ilustración 2. Modelo integral del proceso de administración estratégica.....	21
Ilustración 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para IMSOTEC.....	27
Ilustración 4. Pregunta de encuesta correspondiente a la encuesta realizada.....	33
Ilustración 5. Proceso de cepillado de metales	34
Ilustración 6. Tanques de reserva de petróleo y sus derivados.....	35
Ilustración 7. Limpieza de interiores de equipamiento con hielo seco.....	36
Ilustración 8. Variación de la balanza comercial Ecuador 2014 – 2015	38
Ilustración 9. Preferencia de compra de equipos de origen Chino en Ecuador	39
Ilustración 10. Precio promedio anual del barril de petróleo ecuatoriano	42
Ilustración 11. Tipo de cambio de las monedas vecinas.....	43
Ilustración 12. Tasa de desempleo.....	45
Ilustración 13. Composición del empleo en rama Petróleo y Minas	46
Ilustración 14. Tasa de empleo inadecuado y adecuado.....	47
Ilustración 15. Ubicación de las oficinas administrativas de IMSOTEC	55
Ilustración 16. Ubicación de las oficinas operativas de IMSOTEC	56
Ilustración 17. Gráfico de la cadena de valor de IMSOTEC.....	60
Ilustración 18. Histórico de ventas de IMSOTEC	63
Ilustración 19. Gráfico de ventas desglosado impuestos	64
Ilustración 20. Ventas y crecimiento año a año de IMSOTEC.....	64
Ilustración 21. Ventas, costos y utilidad bruta año a año IMSOTEC.....	65
Ilustración 22. Organigrama IMSOTEC.....	70
Ilustración 23. Módulo becolsub para despulpado de café en cereza.....	89

Índice de tablas

Tabla 1. Matriz para determinar la causa y efecto.....	15
Tabla 2. Evolución de la balanza comercial balanzas comerciales del Ecuador.....	37
Tabla 3. Matriz EFE para IMSOTEC.....	52
Tabla 4 Matriz de perfil competitivo para IMSOTEC.....	54
Tabla 5. Tabla de determinación de ubicación de IMSOTEC.....	57
Tabla 6. Matriz EFI para IMSOTEC.....	72
Tabla 7 Matriz FODA de la empresa IMSOTEC.....	74
Tabla 8 Estrategias por objetivo estratégico y ámbito.....	85
Tabla 9 Estrategias por objetivo estratégico No. 1.....	85
Tabla 10 Estrategias por objetivo estratégico No. 2.....	87
Tabla 11 Estrategias por objetivo estratégico No. 3.....	90
Tabla 12 Estrategias por objetivo estratégico No. 4.....	91
Tabla 13 Estrategias por objetivo estratégico No. 5.....	92
Tabla 14 Actividades por estrategia para lograr el objetivo estratégico No. 1.....	94
Tabla 15 Actividades por estrategias para lograr objetivo estratégico No 2.....	96
Tabla 16 Actividades por estrategia para lograr objetivo estratégico No. 3.....	98
Tabla 17 Actividades por estrategia para lograr objetivo estratégico No. 4.....	100
Tabla 18 Actividades por estrategia para lograr objetivo estratégico No. 5.....	101
Tabla 19 Indicadores por estrategia parte 1.....	102
Tabla 20 indicadores por estrategia parte 2.....	103
Tabla 21 Tabla de plazos para cumplimiento de actividades parte 1.....	104
Tabla 22 tabla de plazos para cumplimiento de actividades parte 2.....	105
Tabla 23 Responsabilidades por Actividad.....	106
Tabla 24 Presupuesto por objetivos estratégicos.....	108
Tabla 25 Inversión en el plazo de la planeación estratégica.....	109
Tabla 26 Cronograma Gantt de actividades y presupuesto por estrategia.....	110
Tabla 27 Acciones Recomendadas plan de comunicación IMSOTEC.....	116
Tabla 28 Presupuesto plan de comunicación IMSOTEC.....	116
Tabla 29 Cronograma de plan de comunicación IMSOTEC.....	117

Capítulo I

Plan de investigación

1. Introducción

Actualmente las empresas se enfrentan en un mercado cada vez más competitivo, en donde no tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr, es un obstáculo y produce serias dificultades para alcanzar el éxito. El mercado además de ser altamente competitivo, se encuentra en constante cambio, por lo que las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones para adaptarse a esos cambios y desarrollar a su vez la capacidad de competir en el mercado. De igual forma las compañías que pretendan dominar el mercado deben distinguirse de otras, aprovechando sus fortalezas internas y buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades.

Para conseguir el éxito empresarial, es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y permanecer por largo tiempo en un mercado cada vez más globalizado y competitivo.

Las compañías que lograrán asumir una posición de liderazgo serán aquellas que consigan desarrollar al máximo sus ventajas competitivas, es la clave para conseguir el éxito; sin embargo, existen empresas que no están conscientes de la importancia de contar con una adecuada planificación estratégica y por lo general, son superadas por sus competidores y desaparecen, y aquellas que logran sobrevivir, no saben cómo incrementar su participación en el mercado y por lo general caen en un estancamiento que las lleva a ser superadas por sus competidores.

La planeación estratégica principalmente ofrece a una empresa: conocer la situación en la que debe desenvolverse, las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de su entorno; le permite proyectar una visión a futuro, es decir, hacia dónde quiere ir la empresa; establecer una misión que delimite la forma en la que va a operar y reconocer unos valores que sean una plataforma sobre la que se edifiquen los objetivos estratégicos. Todo esto basado en las estrategias necesarias para llegar a hacer realidad esos propósitos incluyendo las actividades a realizarse y el presupuesto que se requerirá para cumplirlas.

El proceso de la planeación estratégica es una responsabilidad de todos los miembros de la empresa y una tarea fundamental de la Gerencia y la Junta de Accionistas para llevar a cabo cualquier proceso de decisión.

En esta investigación se decidió diseñar e implementar un **plan estratégico** para IMSOTEC con la finalidad de fortalecer el posicionamiento de la empresa en el mercado ecuatoriano. IMSOTEC es una empresa proveedora de insumos, repuestos, equipos de sandblasting, pintura y seguridad para el sector petrolero; inició sus actividades hace 4 años, está ubicada en Quito con un ámbito de acción en la comercialización y con una filosofía de mejora continua para ofrecer a sus clientes servicios de calidad en todos los aspectos, no solo del producto sino también del servicio, de acuerdo a los estándares con que opera el sector petrolero e industrial en el país y ampliar las operaciones hacia nuevos mercados, además de nuevos productos.

1.1 Tema

Diseño de un plan estratégico para la empresa IMSOTEC con sede en Quito para el período 2016-2021

1.2 Planteamiento, formulación y sistematización del problema

1.2.1 Planteamiento del problema

La organización de las pequeñas y medianas empresas, PYMES, es un tema de actualidad y se ha convertido en los últimos años en un tópico importante para el desarrollo de la economía de la sociedad y del país.

En el Ecuador, el apoyo del Estado, según las cámaras de industriales y de comercio, no ha sido un aporte fundamental en el desarrollo de las organizaciones.

El problema se centra en la situación económica del país, el acceso al financiamiento, y el acceso a la tecnología. Estos temas generan o no, un ambiente favorable para el desarrollo de un nuevo emprendimiento, pues la interacción de la empresa con el entorno será determinante al momento de posicionarse en el mercado, con un producto nuevo o un sustituto de alguno que ya esté en el mercado.

El estudio realizado a la empresa IMSOTEC, proveedora de insumos, repuestos, y equipos de sandblasting, pintura y de seguridad para el sector petrolero; permite descubrir que además de esos factores; existen otros. Una pyme también se enfrenta a problemas organizacionales, tales como, la falta de una administración eficiente enfocada en la planeación, que brinde a la empresa un direccionamiento acertado y eficaz.

1.2.2 Formulación del problema

La planeación estratégica es la plataforma sobre la que se construirá el desarrollo y posterior crecimiento de las empresas. En las empresas multinacionales es parte de las actividades de los últimos meses de cada período; de tal manera que empiezan el siguiente período con un conocimiento debidamente socializado de los objetivos y metas que se plantean para la nueva etapa.

En el caso de las pymes que son parte importante del sector empresarial nacional, muchas carecen de este tipo de planificación y sus dificultades se observan en el desconocimiento de la manera de realizar una planificación adecuada y en la falta de confianza en este tipo de procedimientos. Por lo tanto no tienen la capacidad de cumplir con los requerimientos para la exportación de sus productos, enfrentar la obsolescencia tecnológica, la pérdida de mercado, una estructura financiera carente de formalidad, una formación administrativa escasa, con la consecuente falta de ingresos y reducida rentabilidad. En base a esta situación es necesario preguntarse:

¿Es posible realizar el análisis de la situación interna y externa de la empresa IMSOTEC, proveedora de insumos al sector petrolero, y generar un Plan Estratégico, que adicionalmente sirva de pauta para su implementación en varias empresas pymes?

1.2.3 Sistematización del Problema

- ¿Cuál es la situación actual de IMSOTEC?
- ¿Cuál es la necesidad de formular un ambiente laboral en el cual se desenvuelvan las actividades de la empresa, es decir, cuáles son sus valores, sus principios, su misión y la visión a largo plazo?
- ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de IMSOTEC?
- ¿Es necesario diseñar un plan de implementación de las actividades que sean necesarias, para poner en práctica las estrategias a formular?

1.2.4 Problemática institucional

Para determinar la problemática institucional, se analizará cada uno de los efectos, de tal manera que se pueda ejecutar un programa que permita llegar a causas, y de este modo encontrar la solución correspondiente.

En la matriz que se muestra a continuación, se visualizan los efectos como primeros síntomas de los problemas que la empresa enfrenta en el desarrollo de sus actividades, y estos resultados permiten detectar la causa principal del efecto no deseado y a partir de esta localización, se llega a las causas secundarias las que se verán luego reflejadas en el diagrama de Ishikawa, que analizando la relación CAUSA - EFECTO, permite evaluar con objetividad el contexto total, y permite encontrar las posibles soluciones a esas causas y así desaparecer los efectos.

Se exponen como principales efectos:

- La dificultad de calificar como proveedor de las empresas de servicios petroleros
- Imposibilidad de cumplir con los ofrecimientos realizados por el dtpo comercial de la empresa.
- Falta de stock para realizar entregas a clientes.
- Imagen desorganizada frente al cliente.

La dificultad de calificar como proveedor de las empresas de servicios petroleras, por falta de un documento físico que refleje la planeación estratégica, se evidencia ya a que las empresas de servicios petroleros tienen políticas muy estrictas con respecto del cuidado del medio ambiente y también programas de responsabilidad social que deben cumplir dentro de sus planes de trabajo anual. En este contexto prefieren trabajar con empresas cuya planificación estratégica se alinee con sus valores, misión y visión

En cuanto a la imposibilidad de cumplir con los pedidos de acuerdo a los ofrecimientos del área comercial, se justifica por la falta de un medio de transporte del cual disponer sin esperar los turnos de los proveedores actuales de transporte de mercancías en Ecuador, específicamente para las rutas del oriente ecuatoriano.

Finalmente la falta de stock es un factor físico, que puede ser una oportunidad de vender productos a un precio mayor así como una dificultad cuando los clientes lo requieren y no hay existencias para entregar a ningún precio, y la imagen desorganizada frente al cliente afecta directamente la confianza y con ella la permanencia de la empresa en el mercado.

Tabla 1. Matriz para determinar la causa y efecto

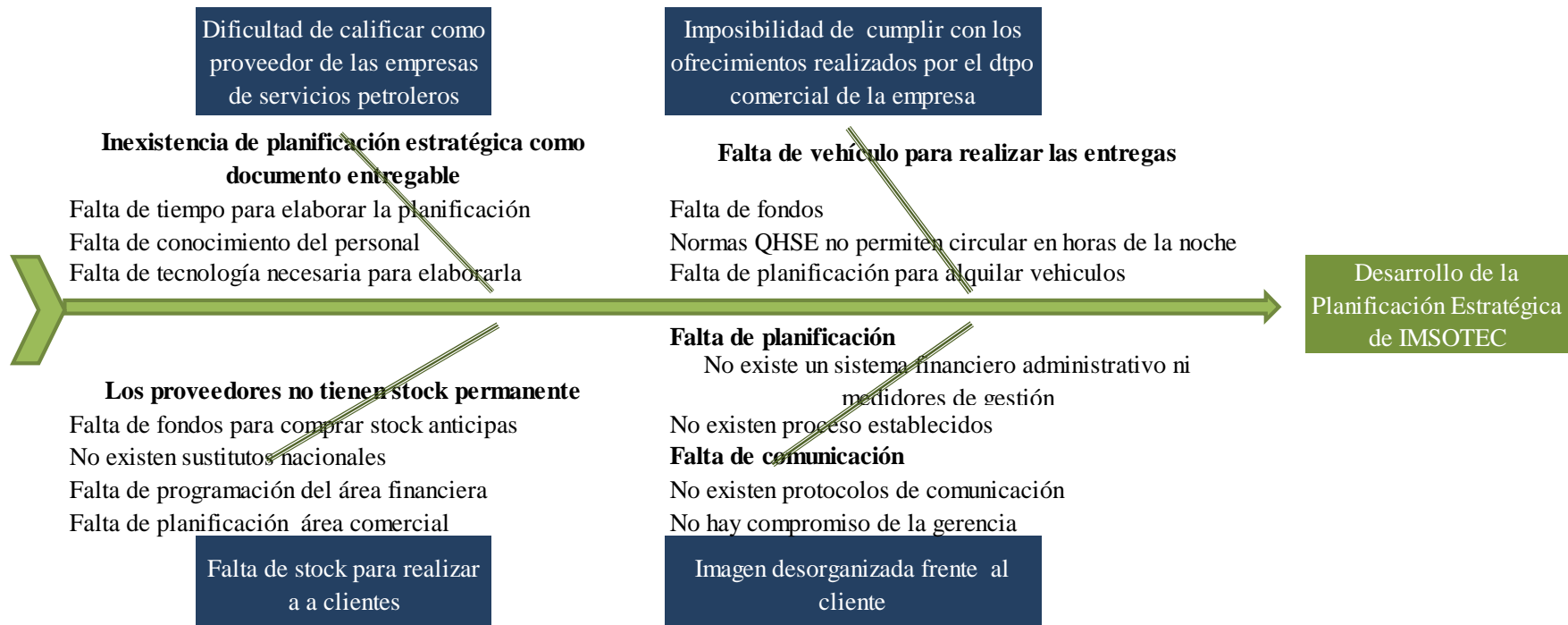
EFEECTO	CAUSA PRINCIPAL	CAUSA SECUNDARIA
Dificultad de calificar como proveedor de las empresas de servicios petroleros	Inexistencia de planeación estratégica como un documento físico	Falta de tiempo para elaborar la planificación
		Falta de conocimiento del Personal
		Falta de tecnología necesaria para elaborar la planificación
Imposibilidad de cumplir con los ofrecimientos realizados por el dtpo comercial de la empresa	Falta de vehículo para realizar las entregas de pedidos	Falta de fondos necesarios para comprar un vehículo
		Las normas de QHSE no permiten circular en horas de la noche y solo de 6 de la mañana hasta las 6 de la tarde
		Falta de planificación para contratar un vehículo alquilado
Falta de stock para realizar entregas a clientes	Los proveedores no tienen stock permanente para atender las necesidades de los clientes	Falta de fondos para comprar con anticipación y mantener un stock en bodega propia
		No existen sustitutos nacionales
		Falta de programación del área financiera para tener los fondos disponibles
		Falta de planificación del área comercial para programar las compras con mayores tiempos
Imagen desorganizada frente al cliente	Falta de planificación	No existe un sistema financiero administrativo
		No existen procesos preestablecidos para seguir
		No existen medidores de gestión por cuanto existe desinterés de los funcionarios
	Falta de comunicación	No existen procesos de comunicación
		No hay compromiso por parte de la gerencia general

Fuente: Villacrés 2015

Elaboración: La Autora

1.2.5 Diagrama de Ishikawa

Ilustración 1. Diagrama de Ishikawa



Elaboración: La Autora

1.3 Objetivos de la investigación

1.3.1 Objetivo general

Realizar el análisis interno y externo de la empresa IMSOTEC, que se dedica a la comercialización de insumos y repuestos para sandblasting y pintura utilizados en el sector de servicios petroleros y estructurar su PLANEACIÓN ESTRATÉGICA con la finalidad de alcanzar su fortalecimiento empresarial para la empresa y que este trabajo sirva de referente para otras empresas de similar tamaño empresarial.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la situación actual de la empresa IMSOTEC a través de los análisis PEST, matriz EFE, matriz EFI y FODA, de tal forma que se pueda determinar, en base a los resultados, el diseño y formulación de las estrategias necesarias a plantearse.
- Formular la MISIÓN, VISION, VALORES y las estrategias de negocio, para la empresa IMSOTEC
- Diseñar un PLAN DE IMPLEMENTACIÓN de las estrategias formuladas para la empresa IMSOTEC, definiendo las actividades a realizar, los responsables de las mismas, los indicadores de gestión y los plazos de ejecución.
- Realizar las recomendaciones y conclusiones necesarias, para que la ejecución del plan de implementación sea exitoso, en base al estudio realizado en la investigación.

1.3.3 Beneficiarios de la propuesta

Con el presente estudio y a partir del desarrollo del plan estratégico de la empresa IMSOTEC, se beneficiarán:

- **La Universidad Internacional del Ecuador**, que tendrá en sus repositorios una tesis que los estudiantes posteriormente tendrán como base para desarrollar planes estratégicos, con un fin investigativo, de emprendimiento o para uso dentro de sus actividades laborales normales.

- La empresa **IMSOTEC**, que al contar con un plan estratégico ayudará a mejorar la gestión administrativa, y le permitirá contar con procesos preestablecidos y así desarrollar sus actividades con normalidad y eficiencia.
- **Los empleados de la empresa**, como parte integral de **La Comunidad** quienes tendrán una herramienta adecuada que permitirá que las actividades se ejecuten sin contratiempos y de una manera planificada, asegurando la permanencia de la empresa en el mercado y con ella el sustento de su familia.
- **La comunidad en general**, que en adelante contará con un modelo que pueda seguir, para realizar de una manera sencilla la planeación estratégica de un emprendimiento.

1.4 Justificación de la investigación

1.4.1 Justificación teórica

La planeación estratégica además de ser una poderosa herramienta de gestión para las empresas y su alta gerencia, hoy en día constituye el norte que los colaboradores perseguirán con los lineamientos que ella haya delineado como modo de operación de sus procesos y actividades.

Como parte de la planeación estratégica se desarrolla también la cultura organizacional, que dará sentido de pertenencia al personal que ejecuta las actividades de la empresa. Con el fin de sustentar el desarrollo de estos lineamientos, estrategias, cultura organizacional y demás temas, se tomarán como base, libros de autores reconocidos en el ámbito de la planeación estratégica, como son: Michael E. Porter, quien aporta importantes conceptos presentados en su libro *Estrategia Competitiva*, Fred R. David quien aporta trascendentales nociones en su libro *Administración Estratégica*. Peter Drucker, y Philip Kotler & Kevin Keller entre otros, analizan la planeación estratégica, como es el caso de sus propuestas para departamentos de marketing en su libro *Dirección de Marketing*.

1.4.2 Justificación metodológica

La empresa al momento presenta múltiples necesidades, en especial la de una planificación estratégica, para que pueda ampliar sus operaciones. IMSOTEC será analizada aplicando conceptos que ya han sido usados por empresas grandes en sus planificaciones anuales y quinquenales y también en aquellas empresas medianas que

poco a poco se van integrando a la tendencia de planificar para actuar con mayor eficiencia, asertividad y en especial para minimizar los riesgos durante su operación.

A través del método deductivo se llegará al caso particular de IMSOTEC, mediante conceptos universales se analizará a profundidad y con el uso de un método analítico-sintético se van a descomponer los procesos existentes para analizarlos y conseguir las mejoras que se esperan obtener con la planificación estratégica de la empresa.

1.4.3 Justificación práctica

En la práctica, el análisis de procesos permitirá conocer a profundidad la forma en que se han realizado hasta el presente las actividades en la empresa IMSOTEC, y de esta manera aplicar los conceptos de planificación estratégica que logren mejorar los procesos actuales y proyectar un crecimiento sostenido a largo plazo.

Se espera ver los resultados en el crecimiento de las actividades y por tanto en el margen de rentabilidad y el fortalecimiento de la empresa.

1.5 Marco de referencia

1.5.1 Marco teórico

Dentro de la formulación de la planeación estratégica, uno de los factores más importantes, es tener una ventaja competitiva, como se ve en la siguiente cita:

Se puede debatir si los factores externos o los internos son los más importantes en la planeación estratégica, pero el hecho de que obtener y sostener una ventaja competitiva es la esencia o el propósito de la planeación estratégica no está a discusión. (Kotler y Keller, 2012)

Esta investigación se apoyará en los análisis FODA, matriz de evaluación de factores internos (EFI), matriz de evaluación de factores externos (EFE) y las cinco fuerzas de Porter, con lo cual se podrá tener claridad de las ventajas y desventajas que enfrenta la empresa y así poder plantear las estrategias más adecuadas que conllevan a mantener su ventaja competitiva.

1.5.2 Marco conceptual

Planeación estratégica

Según la Superintendencia de Compañías del Ecuador (2015) **la planeación estratégica** proporciona la dirección que dará la misión, visión, los objetivos y las estrategias de la empresa para facilitar el desarrollo de sus planes en cada una de sus ámbitos de competencia.

El proceso de planeación estratégica ha tenido una evolución constante a través de los tiempos, dentro de la administración empresarial: en concreto ha ido desde una planificación empírica, donde se desarrollaban los negocios basados meramente en encontrar el saludable equilibrio entre la oferta y la demanda local, luego el control financiero y fiscal de los logros económicos alcanzados en un determinado periodo, hasta ser sorprendidos por la llegada de la tecnología y con ella la globalización, que han permitido a las empresas participar en un mercado mundial y voraz que requiere como medida de sobrevivencia utilizar métodos actualizados.

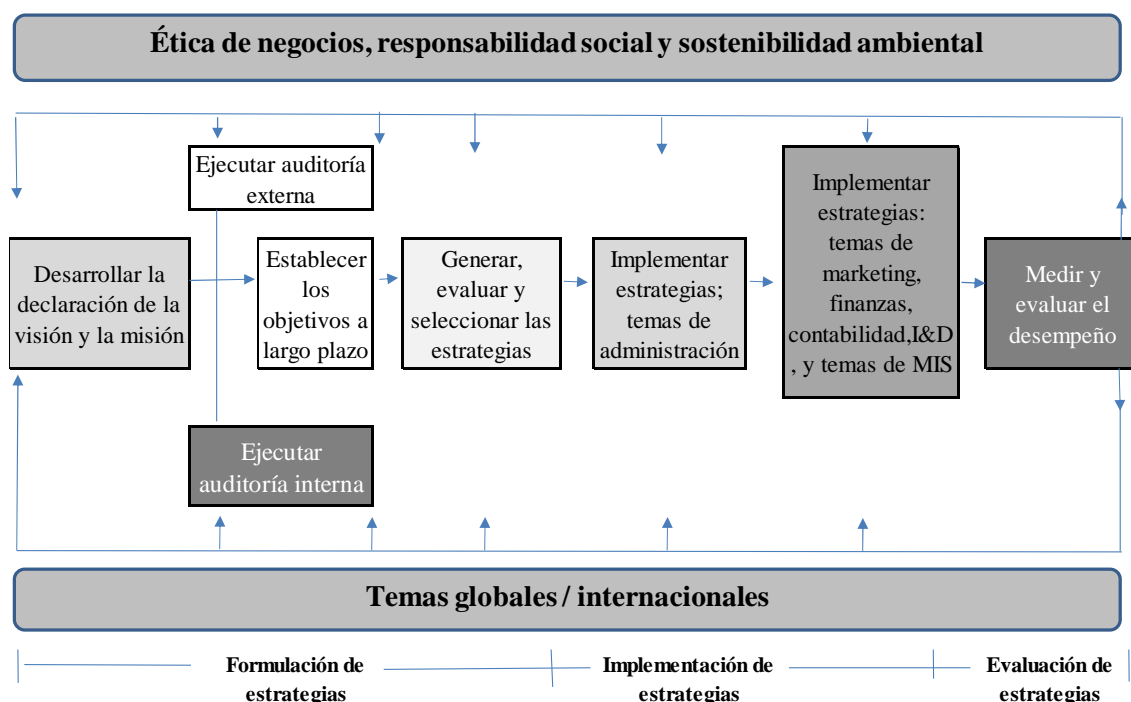
Hoy en día la planeación estratégica se ha convertido en el instrumento adecuado para el diagnóstico situacional de la empresa, es decir en qué estado están sus procesos y actividades, la manera en la que se están realizando, los resultados que están obteniendo con esta forma de realizar las actividades asignadas al personal y planificación de las estrategias que se pueden aplicar en la organización, para lograr el óptimo alcance de las metas y objetivos a largo plazo.

Es decir verificar si se están realizando las proyecciones de actividades, las proyecciones de los gastos que estas actividades generarán, la proyección de resultados esperados de estas acciones a cumplir, para saber si son beneficiosas para la empresa o no o si vale la pena comprometer los recursos económicos y el tiempo del personal en su ejecución; y lo más importante: la manera en que se va a lograr llegar a la satisfacción de las demandas que impone el entorno y conseguir el máximo de eficiencia en la ejecución con costos controlados y lo más bajos posibles y calidad en los productos y servicios que se ofrecen enfocados hacia la satisfacción de las necesidades de los actuales clientes y posibles nuevos clientes para que esta satisfacción se revierta en confianza de parte del mercado hacia la empresa.

Todo esto, visto como un proceso de planeación estratégica, Kotler y Keller (2012) mencionan que: “la planificación estratégica sucede dentro del contexto de la organización. La organización de una empresa está compuesta por sus estructuras, políticas y cultura corporativa”. En el cuadro a continuación se observa el proceso

definido por los autores para conseguir para la elaboración completa de la planificación estratégica de una empresa de manera eficaz:

Ilustración 2. Modelo integral del proceso de administración estratégica.



Fuente: Fred R. David, (2013)
Elaboración: Autor

El Dr. Aramayo (2012), profesor de la Universidad de Chile, Instituto de la Comunicación e Imagen, menciona que:

Dentro de los distintos instrumentos que se han desarrollado para apoyar la labor que realizan distintas organizaciones, en lo que respecta al logro de sus objetivos, una de las que ha adquirido mayor relevancia y aceptación en los últimos años es la utilización de la planificación estratégica como forma de encausar el uso de los distintos recursos organizacionales, los cuales hoy en día son particularmente relevantes para lograr ser eficiente y, con ello más competitivo, dentro de la dinámica con la que se desarrolla el entorno organizacional.

Cultura organizacional

La **cultura organizacional** puede ser percibida como un registro histórico de los éxitos y fracasos que obtiene la empresa desde su inicio y durante su desarrollo, a través del

cual puede tomarse la decisión de omitir o crear algún tipo de comportamiento favorable o desfavorable para el crecimiento de la organización. Según Robbins (1999) "la cultura organizacional se refiere a un sistema de significado compartido entre sus miembros y que distingue a una organización de las otras".

Según David (2013):

La declaración de la **visión**, responde a la pregunta ¿En qué nos queremos convertir? Se considera que formular una declaración de visión es el primer paso en la planeación estratégica, Muchas declaraciones de visión constan de una sola frase. La declaración de **la misión** en cambio es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares. Identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado. Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas: ¿Cuál es nuestro negocio?

La determinación de ciertos valores en los que las decisiones de los ejecutivos y personal de la empresa van a basarse, constituyen los **valores institucionales** de la organización, deben estar profundamente interiorizados en la conciencia de sus integrantes y ser la guía de su actuar diario.

La estrategia es el conjunto de actividades y la forma en la que se las va a ejecutar en un período determinado de tiempo, con el propósito de alcanzar los objetivos propuestos.

Para Porter (1996):

La estrategia debe constituirse en el elemento diferenciador de su compañía frente a las demás. Es decir debe responder preguntas como: ¿Cuál es el propósito del posicionamiento estratégico? ¿En qué consiste la efectividad operacional? ¿Por qué el diseño de la estrategia se basa en la creación de una posición única y de valor?

Para David (2013):

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una **ventaja competitiva**. Este término puede definirse como cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva.

Conceptos de herramientas de análisis

El análisis **FODA** es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio (persona, empresa u organización, etc.) permitiendo de esta

manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas. Sus siglas son un acrónimo de: Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos). (Matriz Foda, 2015)

El **análisis PEST** es un marco que se utiliza para explorar el macro-entorno externo en el cual opera una empresa, PEST son las siglas para los siguientes factores: Político, Económico, Social y Tecnológico. (Decisión empresarial, 2015)

La **matriz de evaluación de factores internos** (EFI) es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica (David, 2013, p.122)

La **matriz de evaluación de factores externos** (EFE) permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. (David, 2013, p.80)

El análisis de **las cinco fuerzas de Porter**, constituye una herramienta para conocer la competitividad de una empresa y su situación en un mercado específico estas fuerzas a analizar son: Rivalidad entre competidores, Amenaza de entrada de nuevos competidores, Amenaza de ingreso de productos sustitutos, Poder de negociación de los proveedores y Poder de negociación de los consumidores. (Crece negocios, 2015)

Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa y la forma en que desempeña sus actividades individuales son un reflejo de su historia, de su estrategia, y de su enfoque para implementar la estrategia. El crear el valor para los compradores que exceda el costo de hacerlo, es la meta de cualquier estrategia genérica.

Los procesos generados en la cadena de valor se generan desde el requerimiento del cliente y se diseñan para la satisfacción de sus necesidades.

Está constituida por tres elementos básicos:

A) **Actividades Primarias** son: aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, producción, logística, comercialización y servicios de post-venta.

- B) **Actividades de Apoyo** son: la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico, infraestructura empresarial y relaciones públicas entre otras.
- C) **El margen:** es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor. (David, 2008, p.190)

1.5.3 Marco espacial

La cobertura del servicio está enfocada en Quito donde funciona la matriz, y la ciudad de Francisco de Orellana “Coca”, como bodega de los insumos, estratégicamente pensada para prestar un óptimo servicio de provisión de los insumos.

1.5.4 Temporalidad

La planeación estratégica está pensada para ejecutarse desde el año 2016 al 2021.

1.6 Metodología de la investigación

1.6.1 Métodos de investigación

Método teórico

Deductivo y analítico-sintético

El método deductivo es el procedimiento mediante el cual en base a concepciones universales se puede llegar al conocimiento de casos particulares. La aplicación de los conceptos teóricos de la planeación estratégica permitirá el estudio del caso particular de la empresa IMSOTEC, el método deductivo se caracteriza ser un sistema de razonamiento que permite ir de lo general a lo particular y de lo complejo a lo simple.

La aplicación del método deductivo incluye principalmente tres etapas: aplicación, comprensión y demostración.

En la primera etapa se parte de los conceptos de la planeación estratégica demostrados en la experiencia práctica por varios autores, en varias empresas y en la segunda etapa se realiza la aplicación de estas concepciones en el caso particular de IMSOTEC, finalmente en la tercera etapa se puede comprobar o descartar el efecto de los procesos de planeación

estrategia en el logro de los objetivos de organización y cultura organizacional como aporte positivo para su desempeño en la práctica. (Prezi, 2015B)

El método analítico- sintético, estudia los casos partiendo de la descomposición del objeto de análisis, en este caso IMSOTEC, y luego incorporando dichas partes revisadas; permite un estudio integral. Al aplicar este método se obtiene el conocimiento de la esencia de una organización: primero se separan los elementos que la conforman, luego se unen estos elementos en una relación lógica y finalmente se consigue la comprensión de la organización como un todo. (Prezi, 2015A)

El método analítico se refiere a estudiar minuciosamente algo (análisis). Por tanto en este método se comienza de un todo, de la empresa, y se la revisa parte por parte, comprendiendo su funcionamiento. Este método tiene las siguientes etapas: observación, descripción, descomposición, enumeración, ordenación y clasificación. (Prezi, 2015A)

El método sintético por su lado, se refiere a la construcción o la unificación de las partes en un todo (síntesis). Este método parte de lo simple a lo complejo en donde las partes simples que fueran separadas en el análisis, han sido estudiadas y se vuelve a integrarlas mediante la síntesis, lo que permite ir de las causas a los efectos y de los principios a las conclusiones. El método sintético tiene las siguientes etapas: observar, clasificar, relacionar, interpretar y explicar. (Prezi, 2015A)

Métodos empíricos

Mediante el **método empírico**, se procedió a realizar visitas a los diferentes funcionarios de la empresa IMSOTEC en sus labores para observar y detallar las funciones y procesos llevados adelante en las principales áreas empresariales como son: ventas, importaciones, compras locales, tributación, gestión comercial, logística, responsabilidad social.

Adicionalmente se programó una serie de **talleres de trabajo** con el personal, de tal manera, que aporten a la estructuración de las diferentes matrices con sus criterios, opiniones, con las necesidades que tienen para una óptima gestión en cada área y principalmente con información, que salga de sus registros y archivos que puedan dar una idea medible de las gestiones realizadas durante el tiempo que la empresa lleva en el mercado ecuatoriano.

1.6.2 Técnicas de investigación

Fue necesario trabajar con las personas que actualmente desarrollan las actividades administrativas, de campo, comerciales y de alta gerencia, en la empresa IMSOTEC. Con el fin de determinar cuáles son sus objetivos empresariales; se desarrolló grupos focales para generar la misión, la visión, los valores empresariales, los objetivos estratégicos y demás puntos integrantes de la PLANEACIÓN ESTRATEGICA, objeto del presente trabajo; también se utilizarán herramientas como:

- La entrevista
- Observación individual y de equipo
- La encuesta: con preguntas cerradas enfocadas a los clientes para conocer su nivel de satisfacción, sus necesidades y lograr una definición clara y precisa de los productos a colocar en ese nicho de mercado.

1.6.3 Fuentes de información

Fuentes primarias

En el caso de la empresa IMSOTEC hay un fuerte componente de fuentes primarias de información, porque es necesario realizar la observación directa de las actividades de los funcionarios y un trabajo directo con ellos para compilar la información sobre la forma del desarrollo de sus actividades y los datos que tengan en sus registros y con esta información, formular la planeación estratégica de la empresa.

Fuentes secundarias

La empresa IMSOTEC carece totalmente de un plan estratégico, lo que constituye una debilidad en el desarrollo de sus actividades; es por esto que se vuelve necesario, realizar una amplia investigación y apoyarse en fuentes secundarias de autores de planeación estratégica, blogs, sitios web, etc., que permitan aplicar métodos a su realidad y de esta manera determinar la mejor planeación estratégica para el siguiente período considerado entre 2016 y 2021.

Capítulo 2

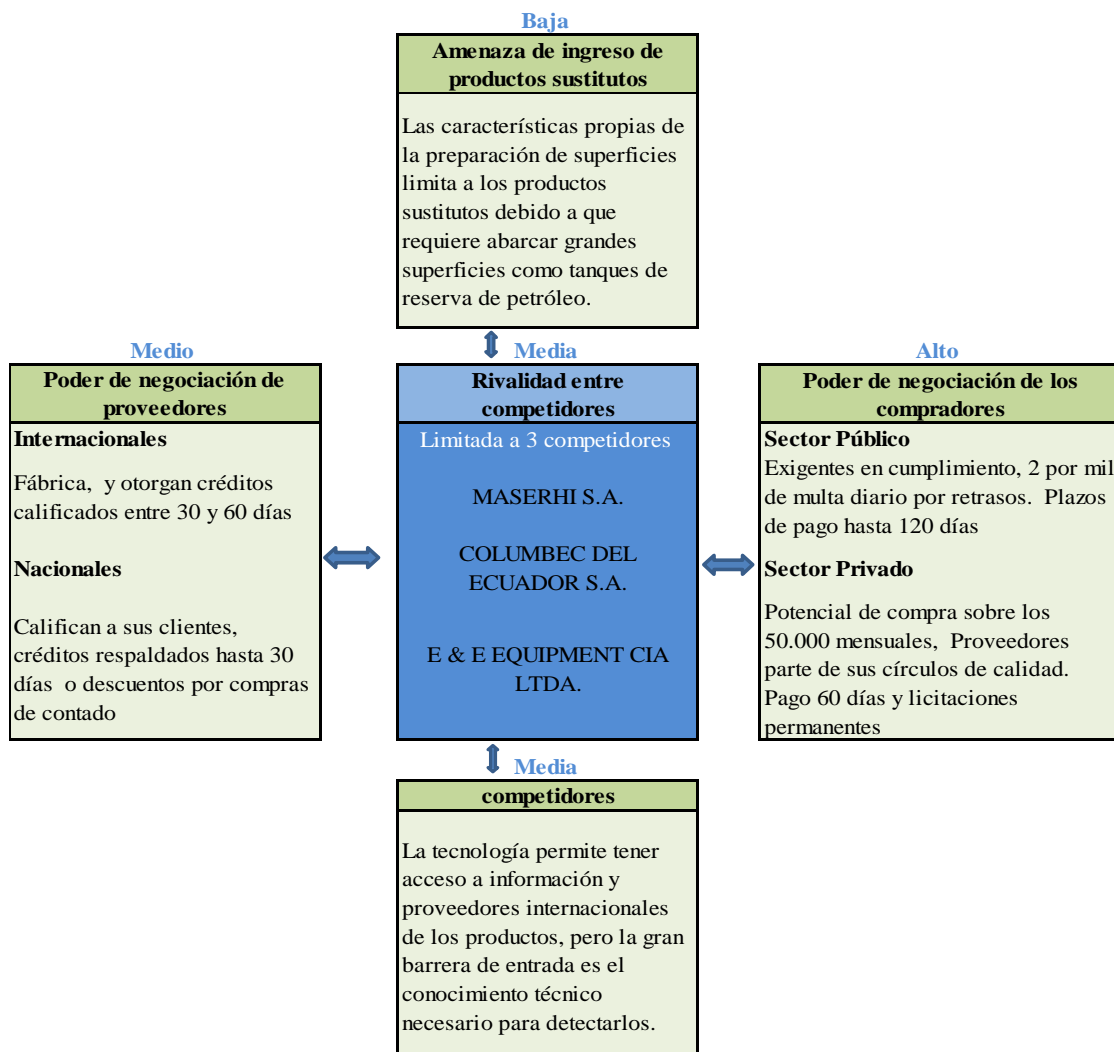
Situación de la Empresa IMSOTEC

2.1 Análisis externo

2.1.1 Las cinco fuerzas de Porter

El análisis de las cinco fuerzas de Porter, estudia los aspectos que le permitirán a IMSOTEC ser competitiva en el mercado, a continuación se presenta el cuadro sintetizado:

Ilustración 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter para IMSOTEC



Elaboración: La autora

Cada una de las fuerzas de Porter contiene un aspecto muy importante a ser tomado en cuenta por los inversionistas de IMSOTEC; por lo que es necesario hacer una prospección profunda sobre la situación, que en conjunto le ofrece el entorno, dentro del ámbito de acción de la empresa; además evaluar la posibilidad de permanencia de IMSOTEC en el mercado para avanzar con las estrategias; o preguntarse si los negocios realizados han sido una mera casualidad.

Rivalidad entre competidores

La competencia detectada en Ecuador se limita a tres proveedores que son distribuidores de las marcas para Ecuador, cuyo poder es proveer equipos con la certificación avalada por la fábrica en Estados Unidos de América. Ellos son:

- MASERHI S.A.
- COLUMBEC DEL ECUADOR S.A.
- E & E EQUIPMENT CIA LTDA.

MASERHI S.A. Se ubica en Guayaquil, y da cobertura al sector costa: a EP PETROECUADOR en la refinería de Esmeraldas, ASTINAVE y Refinería del Pacífico entre Guayaquil; su abastecimiento lo cobra de contado en su mayoría y las entregas las realiza desde su almacén en Guayaquil; aquellos negocios que superan los 5.000 dólares que pueden entrar por ínfima cuantía al sistema de compras públicas, son tratados con la modalidad de crédito a 30 días, que es lo que maneja el Estado como norma.

COLUMBEC DEL ECUADOR S.A. es un distribuidor con más de 30 años en el mercado ecuatoriano y da cobertura desde la ciudad de Quito a las empresas de servicios petroleros que operan en el oriente y el resto del país, con una fuerza de ventas movilizadora para el efecto.

E & E EQUIPMENT CIA. LTDA. Dirigido por el Sr. Esteban Almeida, quien cuenta con una calificación como inspector de calidad en el área de terminados de pintura, esta actividad le facilita una conexión con la información de las necesidades de equipos y repuestos tanto para pintura como para sandblasting, que tienen las empresas a quienes atiende y eso facilita también su operatividad comercial.

Al investigar sobre los distribuidores autorizados de la marca GRACO; se puede observar que en la página web www.graco.com de la empresa GRACO Inc. de Estados Unidos, que promocionan a MASERHI S.A. y COLUMBEC DEL ECUADOR S.A. No se registra a la empresa E&E EQUIPMENT CIA. LTDA.

Amenaza ante nuevos competidores

Por efectos de la globalización, encontrar suministros para importar productos de las diferentes marcas en internet es muy sencillo e importarlos al Ecuador se facilita a través de las múltiples empresas que se dedican a realizar fletes y trámites de nacionalización, particularidad esta, que permitiría el fácil acceso de nuevos competidores al mercado.

Realizando una búsqueda sencilla en el internet se puede observar como GRACO y CLEMCO cuentan con diversos representantes en Miami, los que proveen este tipo de insumos a través de páginas web como: <http://www.panblast.com>, <http://www.ebay.com> entre otras de similar accesibilidad virtual.

En Ecuador existe el proyecto de Ley de Fomento de Jóvenes Emprendedores, presentado en el 2013, anexo A de este trabajo; este proyecto de ley tiene como objeto principal promover el espíritu emprendedor en todos los niveles educativos del país, y por tanto constituye una esperanza de acceder al financiamiento de un capital de trabajo, también contiene los lineamientos legales a seguir para realizar un emprendimiento y apoya la creación de empresas; esto constituye una amenaza porque facilita el ingreso de nuevos competidores al mercado.

El conocimiento técnico con respecto del correcto uso de los equipos y su posterior mantenimiento, reparación, provisión de insumos y repuestos, es una importante barrera de entrada, pues errar al momento de proveer a un cliente, constituye perder la inversión; esta capacitación es brindada por las fábricas a sus distribuidores, inclusive se encuentra en sus páginas web en forma de cursos online en idioma inglés; lo que también constituye otro inconveniente para quienes quisieran participar en la competencia de provisión de equipos de sandblasting y pintura en Ecuador.

Finalmente, contar con el capital necesario para mantener un stock mínimo de repuestos, para atender la rotación en un año calendario, calculado entre 25.000 y 250.000 dólares americanos, es la mayor prueba que deben superar los nuevos posibles competidores.

Poder de negociación de proveedores

Los proveedores internacionales son fábricas, que ofrecen productos industriales de calidad, entre ellos están:

BLAST EXPERT - COLOMBIA

ERWIN - USA
CLEMCO INDUSTRIES - USA
SAMOA INDUSTRIAL - ESPAÑA
GRACO INC. - USA

Entre los proveedores nacionales están:

MEGAFRIO
INDUCOM
ECUAMANGUERAS
CUCASA
ECUACOMEX
MULTICABLE
KYWI

Los proveedores de logística, transporte, empaque y otros insumos necesarios para la correcta presentación y entrega de los productos son:

NATRANSCOM CIA LTDA
TRANSICOPET CIA LTDA
TRANSGUACAMACO S.A.
LOGISTICA ANDINA S.A.

El poder de negociación con cada grupo es muy diferente, por las condiciones de ubicación geográfica y por razones de confianza; a continuación se enumeran las diferentes variantes:

Los proveedores internacionales son los fabricantes directos de los productos, por tanto tienen una red de distribución a nivel mundial con la correspondiente política de trabajo para cada situación geográfica, eso depende directamente de la situación del país, del volumen de ventas que consiga el distribuidor anualmente y del cumplimiento de los pagos puntuales que permitan mantener a salvo las garantías dadas por el crédito concedido; se puede mantener, incrementar o disminuir el plazo de crédito que normalmente está establecido entre 45 y 60 días.

Los proveedores nacionales tienen acceso para analizar la situación crediticia de la empresa para lo que solicitan certificados comerciales que acrediten que la empresa a calificar es objeto de crédito y conocer los montos que ha sido capaz de manejar sin problema; un factor importante es el certificado bancario que muestra desde cuando tiene la cuenta, cuantas cifras maneja y si el manejo de la cuenta ha sido adecuado. De

estos documentos dependerá el crédito otorgado, el mismo que tiene un plazo de alrededor de los 30 días, dependiendo de la negociación realizada.

Los proveedores de logística, transporte, bodegaje y demás servicios complementarios, en cambio tienen un tratamiento diferente, se ven en la necesidad de calificar como clientes ya que no tienen buena reputación de cumplimiento y calidad, por lo que cuentan con amplia rotación en las empresas contratantes, deben presentar documentos que acrediten que ya han trabajado lapsos razonables en las empresas y de esta manera se apegan a la política de pago que está programada para 30 días de crédito a partir de la correcta presentación de la factura, que debe estar soportada por las guías de remisión y con el correspondiente sello de recepción por parte del destinatario.

Hay una tendencia es muy marcada para buscar con el proveedor una relación a largo plazo, es decir que si existen problemas con los equipos adquiridos se obtengan respuestas eficaces y a tiempo. En relación al desgaste normal de los equipos, al requerir repuestos para reparaciones y cambios de consumibles, se cuenta con un stock de repuestos para adquisición inmediata.

Poder de negociación de los compradores

El nicho de mercado ecuatoriano al cual enfoca sus esfuerzos IMSOTEC, tiene dos tipos de compradores; el público y el privado.

La diferencia entre un cliente del sector privado y un cliente del sector público en el proceso de venta es que a un cliente del sector privado se le puede despachar con la sola presentación de una orden de compra y luego de la entrega se procede con la facturación. En cambio con un cliente del sector público es necesario realizar otro tipo de proceso que requiere inversión de tiempo, por lo extenso del procedimiento: la presentación de documentación para participar en la licitación en el sitio geográfico de la compra, la exhibición de todos los respaldos que serán parte del contrato en caso de ganar la licitación; esto además del tiempo obliga a incurrir en costos que encarecen el PVP de los productos.

Los productos e insumos que IMSOTEC comercializa están enfocados en su mayoría, a empresas que prestan servicios petroleros en el ámbito de la construcción, mantenimiento, rehabilitación, despintado y pintado, tanto de tanques de almacenamiento de petróleo como tubería para el transporte y almacenamiento de crudo y derivados del petróleo.

Empresas como SERTECPET, TECHINT, HALLIBURTON, CONSTRUCTORA VILLACRECES ANDRADE, CYFOIL, CONSTRUCCIONES Y PRESTACIONES PETROLERAS, entre otras constructoras metalmecánicas, hacen parte del sector privado ecuatoriano y RIONAPO CEM, EP PETROECUADOR, PETROAMAZONAS, CELEC conforman la clientela del sector público.

En el caso de las empresas del sector privado, por los volúmenes de compra que manejan que son superiores a los 50.000 dólares mensuales en suministros de sandblasting y pintura, los que son necesarios para el mantenimiento y construcción de tanques de almacenamiento de petróleo; tienen poder de compra para poder seleccionar estrictamente a sus proveedores haciéndoles parte de los procesos de calidad, para lo que requieren la presentación de documentos legales que avalen la existencia legal, el debido cumplimiento de las obligaciones tributarias y prefieren a aquellas que tienen certificaciones calidad, como se puede apreciar en el anexo B y C.

En los dos últimos años se ha encontrado que el principal contratante es el Estado ecuatoriano a través de empresas como RIONAPO CEM, EP PETROECUADOR, PETROAMAZONAS empresas que exigen al proveedor de servicios cumplimientos exactos, con cláusulas en los contratos con multas por atraso, del 2 por mil diario hasta la entrega del trabajo, lo que obliga a las empresas a requerir a su vez de proveedores que les mantengan una provisión constante de consumibles, repuestos y servicio técnico.

Las características por las que el mercado ecuatoriano prefiere equipos, insumos y repuestos de procedencia extranjera, es por la calidad que ofrecen y sobre todo por el respaldo a largo plazo, es decir garantías de un año contra daños de fábrica y 5 años de provisión de asesoría técnica, y consumibles.

En las ventas realizadas por IMSOTEC desde el 2013, ha tenido un nivel de aceptación elevado, en los múltiples negocios realizados con éxito, se ha recibido solo una devolución de producto por insatisfacción de las características ofertadas.

En encuesta realizada durante el mes de noviembre del 2015 a los actuales clientes como son CONSTRUCTORA VILLACRESES ANDRADE S.A., CONSTRUCCIONES Y PRESTACIONES PETROLERAS, STARMOTORS, SEGUROS SUCRE, TEXTILES KYZATROY, FRANZ VIEGENER, PACIFVALVS, ARB, MIDENA, SINOHYDRO CORPORATION, PNUD, VLADMAU CONSTRUCCIONES S.A. se obtuvo un nivel de satisfacción promedio de 4 medido del 1 a 5 siendo 1 muy insatisfactorio y 5 muy satisfactorio, como complemento se ha recibido certificados escritos de cumplimiento y eficiencia en las entregas, por lo que la empresa es percibida con referente de aceptación, documentos integrados como anexo G de este trabajo.

Una vez tabuladas las respuestas, el nivel de satisfacción cuantificado estuvo en 4.18/5 resultado al que se llegó sumando el puntaje asignado a su nivel de satisfacción, respondido por los clientes y dividido para los 11 clientes que respondieron la encuesta para saber el promedio; como se aprecia en la imagen a continuación:

Ilustración 4 Pregunta de encuesta correspondiente a la encuesta realizada

6.- Podría calificar el nivel de satisfacción con la provisión de productos y atención de parte de IMSOTEC:

- 1 muy insatisfactorio
- 2 poco satisfactorio
- 3 indiferente
- 4 satisfactorio
- 5 muy satisfactorio

1	
20	
25	
46	7/11
4,18	

PROMEDIO

Fuente: Archivos de IMSOTEC

Esta encuesta además de medir el nivel de satisfacción, arrojó importantes datos como por ejemplo los productos que los clientes quisieran observar entre aquellos que IMSOTEC provee, esto da una idea de la tendencia de preferencia o necesidad que tiene este sector.

Adicionalmente aquellas oportunidades de mejora, como tener un teléfono fijo y atención permanente en oficinas, hacer una frecuencia de envíos a campo es otro de los pedidos de los clientes y mejorar el stock de provisión, ya que si bien el tiempo de entrega les parece adecuado, sería mucho mejor si todo lo cotizado hubiera en stock en Ecuador para disposición inmediata.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

El producto sustituto típico del sandblasting es el cepillado manual que realiza con un cepillo que tenga cerdas de metal, con el que se frota sobre la superficie y se van retirando poco a poco los contaminantes de la superficie hasta encontrar el metal limpio sin llegar a encontrar un nivel de metal blanco y mucho menos un nivel de perfil de anclaje para la pintura posterior, otra opción es la máquina cepilladora de acero, con la que se aligera el trabajo, que consiste en retirar la pintura vieja o el óxido de las superficies metálicas, como se aprecia en la imagen presentada a continuación, en este tipo de cepillado sí se encuentra un nivel de metal blanco y un nivel de perfil de anclaje para la pintura posterior.

Ilustración 5. Proceso de cepillado de metales



Fuente: CEPILLADO DE METALES (2016)

Este tipo de cepillado sustituye bien al sandblasting, en piezas pequeñas, e inclusive es más económico a corto plazo, es decir si se requiere limpiar partes pequeñas como pernos, láminas de medianas dimensiones hasta de un metro cuadrado, se puede realizar un tiempo aproximado de una hora por metro cuadrado dependiendo de la complejidad de la pieza a tratarse, como por ejemplo si tiene partes de difícil acceso o si realmente requiere sacar perfil de anclaje para una pintura posterior en el proceso de reparación, estos factores hacen que se vuelva una amenaza importante ya que este proceso de cepillado no requiere un gasto de material abrasivo como en el caso del sandblasting convencional que requiere la adquisición de grandes cantidades de material abrasivo como granalla mineral, arena de sílice o granalla de acero ya sea redonda o angular.

En el caso de piezas grandes como tanques de almacenamiento de petróleo y sus derivados, por sus dimensiones, el sandblasting vuelve a tomar la relevancia del caso por brindar agilidad y eficiencia en el perfil de anclaje necesario para la posterior aplicación de pintura sobre las mencionadas superficies. A continuación se ven imágenes de los tanques junto a los operadores para una mejor ilustración de las dimensiones de los tanques a reparar, lo que constituye el uso más frecuente de los equipos de sandblasting objeto de esta comparación.

Ilustración 6. Tanques de reserva de petróleo y sus derivados



Fuente: TANQUES DE RESERVA DE PETROLEO (2016)

Otro sustituto de la técnica de sandblasting, es el sandblasteado con hielo seco y sirve para la limpieza interna de los equipos, motores y sus partes; funciona bien para la limpieza de bloques de motores, piezas contaminadas con óxido, pintura, grasas, u otro contaminante que impida su correcto funcionamiento; para ser armado nuevamente una vez limpio o cambiada la pieza defectuosa.

La limitante de este tipo de limpieza es la escasa capacidad para limpiar grandes superficies u su imposibilidad de dejar un perfil de anclaje que permita la inyección posterior de la pintura sobre la superficie, y el costo de los materiales que se usan para su operación; que en caso de grandes superficies no compensa económicamente utilizarlo.

Por tratarse de una técnica para limpieza de superficies es necesario tomarla en cuenta en este análisis, aunque por el momento la tecnología permite equiparlos con la envergadura que los trabajos de limpieza de grandes superficies exigen, en un futuro con el avance tecnológico podría representar un sustituto.

Ilustración 7. Limpieza de interiores de equipamiento con hielo seco



Fuente: LIMPIEZA CON HIELO SECO (2016)

La limpieza con sistemas de hielo seco se maneja actualmente en países como Suiza con su representante ASCOJET y en México, Canadá y Estados Unidos con empresas como COLD JET. En Ecuador aún no se conocen empresas que realicen limpieza industrial con hielo seco para la preparación de superficies que serán reparadas a partir de una nueva capa de pintura, únicamente se conoce hidrolavadoras de marca Kartcher que utilizan el hielo seco para realizar limpieza de superficies como la de grafitis sobre cerramientos y otras limpiezas más sencillas que no requieren sacar perfil de anclaje.

En conjunto, los productos sustitutos representan una amenaza media, ya que sirven para unas aplicaciones, pero no para otras en las que el sandblasting funciona bien. Por lo pronto no se avizora otro producto sustituto que amenace de manera representativa a la técnica del sandblasting.

2.1.2 Análisis PEST

2.1.2.1 Político - Legal

Ingreso de productos de origen chino al mercado ecuatoriano

El entorno político contribuye directamente a generar un ambiente favorable o desfavorable en un país, en el caso del Estado ecuatoriano, este ha tomado decisiones que favorecen las contrataciones con el estado.

Uno de los socios estratégicos del Ecuador es China, y en este contexto varias empresas como CHINA PETROLEUM COMPANY, SINOHYDRO, HIDROCHINA EN DELSITANISAGUA, CHINA TIESIJU CIVIL ENGINEERING GROUP LT (CREC) entre las más importantes, se encuentran trabajando activamente en los megaproyectos del país; incentivando activamente el consumo de equipos de origen chino, que manejan precios notablemente reducidos frente a los equipos de origen estadounidense que hasta el 2012 gozaban de notable presencia.

En el cuadro que vemos a continuación se ve el movimiento de la balanza comercial con un 15% de participación entre exportaciones e importaciones con china, al 2015

A continuación se puede apreciar un extracto de los cuadros publicados por el Banco Central del Ecuador como parte del historial de la balanza comercial del Ecuador en donde se evidencia lo expuesto.

Tabla 2. Evolución de la balanza comercial balanzas comerciales del Ecuador

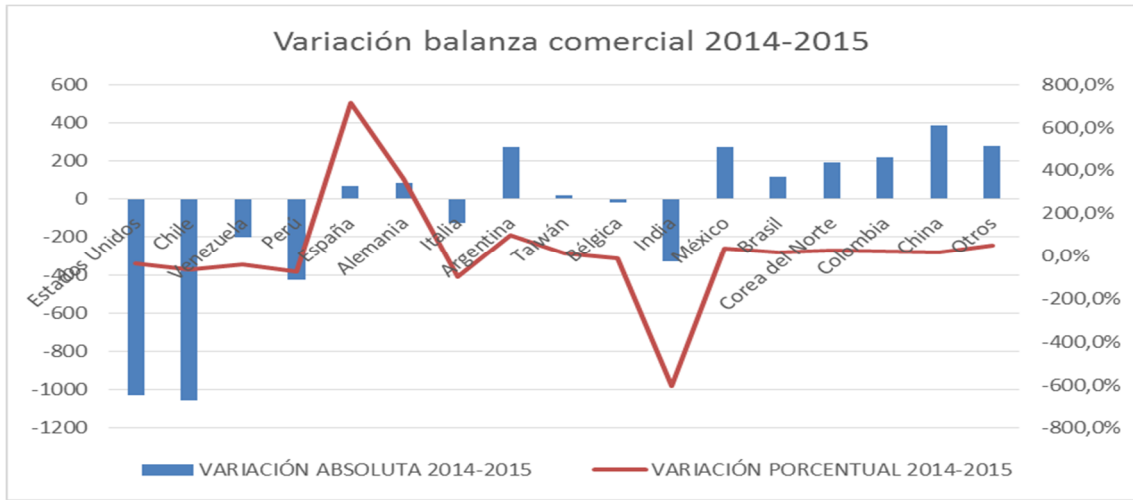
PAÍS	ENERO - NOVIEMBRE 2014					ENERO - NOVIEMBRE 2015					VARIACIÓN	
	EXPORTACIONES FOB	PARTICIPACIÓN	IMPORTACIONES FOB	PARTICIPACIÓN	BALACE COMERCIAL FOB	EXPORTACIONES FOB	PARTICIPACIÓN	IMPORTACIONES FOB	PARTICIPACIÓN	BALACE COMERCIAL FOB	ABSOLUTA	PORCENTUAL
1 Estados Unidos	10.550,40	43,80%	7.733,40	32,00%	2.817,00	6.829,60	40,10%	5.041,00	26,50%	1.788,60	-1.028,40	-36,50%
2 Chile	2.132,50	8,90%	520,9	2,20%	1.611,60	1.044,40	6,10%	487,5	2,60%	556,9	-1.054,80	-65,40%
4 Venezuela	523	2,20%	25,1	0,10%	498	304,8	1,80%	8,4	0,00%	296,4	-201,5	-40,50%
5 Perú	1.480,50	6,20%	899,9	3,70%	580,6	854,6	5,00%	702	3,70%	152,6	-428	-73,70%
7 España	499	2,10%	489,1	2,00%	9,9	456,3	2,70%	375,3	2,00%	81	71,1	717,00%
10 Alemania	483,8	2,00%	506,5	2,10%	-22,6	496,8	2,90%	437,5	2,30%	59,3	82	362,10%
16 Italia	409,6	1,70%	284,6	1,20%	125	300	1,80%	298,1	1,60%	1,9	-123,1	-98,40%
18 Argentina	177,6	0,70%	455,6	1,90%	-277,9	197,1	1,20%	204,2	1,10%	-7,1	270,8	97,40%
25 Taiwán	6,3	0,00%	186,4	0,80%	-180	5,4	0,00%	163,3	0,90%	-158	22,1	12,30%
28 Hong Kong	25,2	0,10%	177,6	0,70%	-152,3	17,1	0,10%	215,6	1,10%	-198,5	-46,1	-30,30%
29 India	334,8	1,40%	280,2	1,20%	54,6	127,6	0,70%	403,4	2,10%	-275,8	-330,4	-604,80%
30 México	136	0,60%	856,6	3,50%	-720,5	140,7	0,80%	589,5	3,10%	-448,9	271,7	37,70%
31 Brasil	122,8	0,50%	755,4	3,10%	-632,5	103,9	0,60%	622	3,30%	-518,1	114,4	18,10%
33 Panamá	1.391,20	5,80%	1.293,90	5,40%	97,3	433,4	2,50%	984,6	5,20%	-551,2	-648,5	-666,50%
34 Colombia	862,8	3,60%	1.934,30	8,00%	-1.071,60	724	4,30%	1.575,00	8,30%	-851	220,5	20,60%
35 China	465,1	1,90%	3.038,20	12,60%	-2.573,20	676,8	4,00%	2.865,20	15,00%	-2.188,40	384,7	15,00%
36 Otros	1.875,70	7,80%	1.314,30	5,40%	561,4	1.827,30	10,70%	989,5	5,20%	837,8	276,4	49,20%

Fuente: BCE (2016). Evolución de la Balanza Comercial Balanzas Comerciales del Ecuador por países (enero - noviembre 2015). Página 8.

Elaboración: La autora

De una manera gráfica contrasta la variación absoluta entre el 2014 y 2015, y su variación porcentual se observa que en los casos como el de Estados Unidos, tiene tendencia al nivel cero, es decir bajar las importaciones hasta hacer equilibrio con las exportaciones que el país realiza. Y se dinamiza con otros países como España, Alemania que si bien en términos absolutos no significa un gran cambio en términos porcentuales si se ve un incremento. En el caso de China en cambio es evidente el crecimiento de la preferencia por la importación de sus productos.

Ilustración 8. Variación de la balanza comercial Ecuador 2014 – 2015

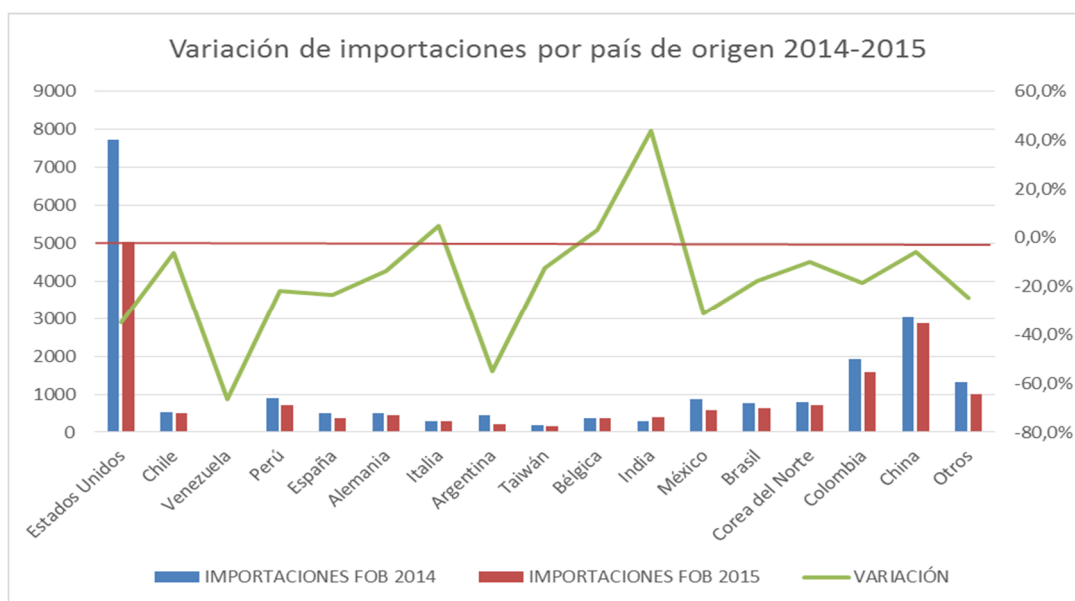


Fuente: BCE (2016). Evolución de la Balanza Comercial Balanzas Comerciales del Ecuador por países (enero - noviembre 2015). Página 8.
Elaboración: La autora

En este análisis se puede observar de mejor manera si se contrastan las importaciones, que desde Estados Unidos en 2014 y 2015 bajan en un 40%. En cambio en el caso de las importaciones desde China tenemos que varían en un 5.7% entre las compras de un año al otro.

Se evidencia que la preferencia de adquisición tiende a mantenerse en los productos de importación provenientes de China, tanto por sus precios económicos como por la lógica predilección de las empresas chinas, que ya conocían esos productos con anterioridad; en base a lo mencionado en los párrafos anteriores.

Ilustración 9. Preferencia de compra de equipos de origen Chino en Ecuador



Fuente: BCE (2016). Evolución de la Balanza Comercial Balanzas Comerciales del Ecuador por países (enero - noviembre 2015). Página 8.

Elaboración: La autora

Preferencias para las microempresas y pymes en la contratación con el Estado.

Otro factor primordial para el desenvolvimiento de las empresas en el Ecuador, son los beneficios con que pueden contar al momento de realizar contrataciones con el Estado ecuatoriano, para lo cual se tiene la Ley Orgánica del Sistema Nacional de Contratación Pública 1, registro oficial suplemento 395 del 04 de agosto de 2008 en la que su artículo 25.2 reza así:

“Para la aplicación de las medidas de preferencia se utilizará el siguiente orden de prelación:

1. Actores de la economía popular y solidaria;
2. Microempresas;
3. Pequeñas Empresas; y,
4. Medianas Empresas.”

Este beneficio incentiva la participación de las microempresas y pymes en contrataciones con el estado y sus gobiernos seccionales.

2.1.2.2 Económico

Precio del barril de petróleo

La historia petrolera ecuatoriana inicia en Ancon, Península de Santa Elena, la empresa Anglo y su producción a niveles comerciales fue estable hasta 1925 y a niveles de exportación en 1928.

Según los datos del Banco Central, en 1971 las exportaciones petroleras constituían alrededor del 6% del total de las exportaciones del país. Entre el año 1928 y 1957 se exportaron 42 millones de barriles de crudo; para tener una mejor idea: es el mismo volumen exportado en el año 1972, año en el que se inaugura el “boom” petrolero, ya que varias empresas de extracción petrolera consiguen áreas orientales para exploración. (Petroecuador, 2006)

Según datos del libro “El Petróleo en el Ecuador” de Byron Galarza, asevera que las exploraciones en el oriente no dieron resultado y que para 1967 los yacimientos de Santa Elena estaban casi agotados. Tal fue el caso, que el país dejó de exportar crudo entre 1960 y 1971 y producía únicamente para autoconsumo.

En 1967 la Compañía Minas y Petróleos del Ecuador pasó sus concesiones al consorcio Texaco – Gulf que encontró los primeros pozos comerciales en la Amazonía con la perforación del pozo Lago Agrio 1, con una producción de 2640 barriles diarios.

El descubrimiento de hidrocarburos en la Región Amazónica hace que en 1968 se reactive el interés de las compañías extranjeras, otorgando el Estado ecuatoriano más de 4 millones de hectáreas a siete compañías para la exploración y explotación de petróleo en la zona. (Guevara, 2001)

Esto relata, Víctor Guevara, en su tesis ‘El sistema de contratación en las actividades del sector petrolero’, de junio del 2001, publicada por el IAEN. Con las nuevas reservas el gobierno de Velasco Ibarra inicia una política de revisión de las concesiones petroleras, la cual deviene en la expedición de la Ley de Hidrocarburos, el 27 de septiembre de 1971, bajo su misma administración.

En ella se recupera para el país la propiedad del petróleo “al proclamar que la riqueza petrolera pertenece al patrimonio inalienable e imprescriptible del Estado”, indica Guevara. Entre 1969 y 1972, el Estado pasó a recibir regalías del 6% al 16% de la explotación petrolera, que aún persistía en el Golfo de Guayaquil y estableció esa normativa para la nueva explotación que vendría del nororiental.

La nueva ley y dos modificaciones al contrato de Texaco – Gulf, determinaron que el Estado podía retener el 20% de la producción de las compañías petroleras para el consumo interno de derivados. Con la creación de la Corporación Estatal Petrolera Ecuatoriana (CEPE), el 23 de junio de 1972, el gobierno del general Rodríguez Lara adquirió más tarde el 25 % de la participación del Texaco – Gulf, consorcio que puso a producir los primeros campos del Oriente ecuatoriano y construyó el Oleoducto Transecuatoriano.

La nueva infraestructura permitió que el 17 de agosto de 1972, el Estado ecuatoriano realizara la primera exportación de 308.283 barriles de petróleo desde el puerto de Balao, correspondientes a las regalías de Texaco – Gulf que el Gobierno cobraba en especies.

Cada barril se vendió a USD 2,34. En 1977, CEPE compró a Gulf su participación y llegó a tener el 62,5% del consorcio, además de que se lanzó a una campaña agresiva de exploración del nororiente, previamente al retorno del país a la democracia.

Luis H. Ortiz B. en su investigación titulada *Influencia e importancia del petróleo en la economía ecuatoriana. 1980 -1986*, expone que a principios de 1983 y de acuerdo con el Plan de desarrollo planteado por el Conade, el petróleo tiene una importancia primordial para el desarrollo del país, así este producto constituye el 60% de las exportaciones, el 16% del PIB y el 58% del financiamiento del Estado.

En 1987 el catastrófico terremoto de marzo, produjo dos efectos importantes, por un lado redujo el ingreso de divisas y rentas fiscales provenientes del petróleo y por otro lado causó gastos en importaciones; el presupuesto del estado y de entidades públicas ha debido destinarse a enfrentar la situación de emergencia para socorrer a los grandes grupos de damnificados y acudir a la reparación o reconstrucción de la infraestructura y bienes afectados. Por este motivo se incrementaron los déficits externo y presupuestario y se redujo el ritmo de la actividad económica.

En la investigación se expone que el Ecuador tiene una producción diaria de 380 mil barriles, de los cuales aproximadamente 160 mil barriles diarios, se destinan a las refinerías del país y 220 mil se exportan.

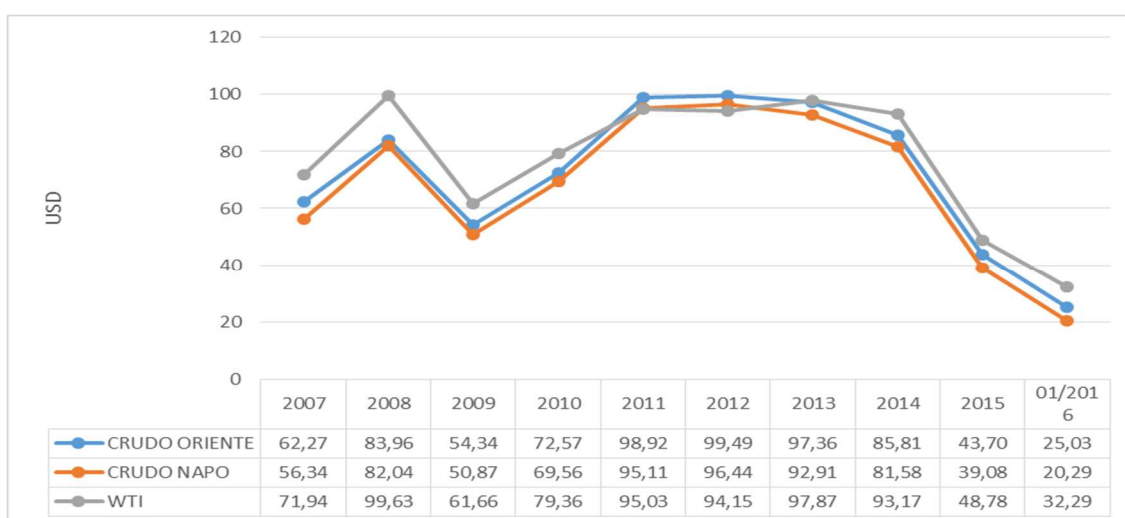
Del saldo exportable pertenece a Petroecuador alrededor del 72% y el resto a las compañías privadas que operan en el país.

La producción diaria de Petroecuador en el 2012 fue de 258.679 barriles, es decir 4,5% más que el año anterior, se perforaron 10 pozos de desarrollo, se reacondicionaron 198 y se instalaron sistemas de levantamiento artificial en 20 pozos. (Slide Share, 2016)

El total de áreas de operación comprende 4'763.601 hectáreas, de las cuales 15.84% son de Petroecuador y 84.16% de empresas privadas. Se inició el registro y procesamiento de 200 km de sísmica 3D, en el campo Sacha.

A continuación un gráfico con los precios del petróleo en los años 2007 - 2016 donde se puede apreciar su comportamiento, con una drástica tendencia actual a la baja, lo que afecta a todas las empresas del sector que tienen relación con esta operación.

Ilustración 10. Precio promedio anual del barril de petróleo ecuatoriano



Fuente: Banco Central del Ecuador y Sistema Nacional de Información.

Elaboración: La autora

Tipo de cambio de monedas vecinas

El Sistema monetario del Ecuador actualmente está dolarizado, lo que no le permite tener flexibilidad a la hora de realizar devaluaciones de la moneda, no se puede imprimir moneda, es decir no puede aplicar políticas monetarias que le permitan al país ser competitivo frente a los países vecinos, en este caso Colombia y Perú, que si cuentan con moneda propia.

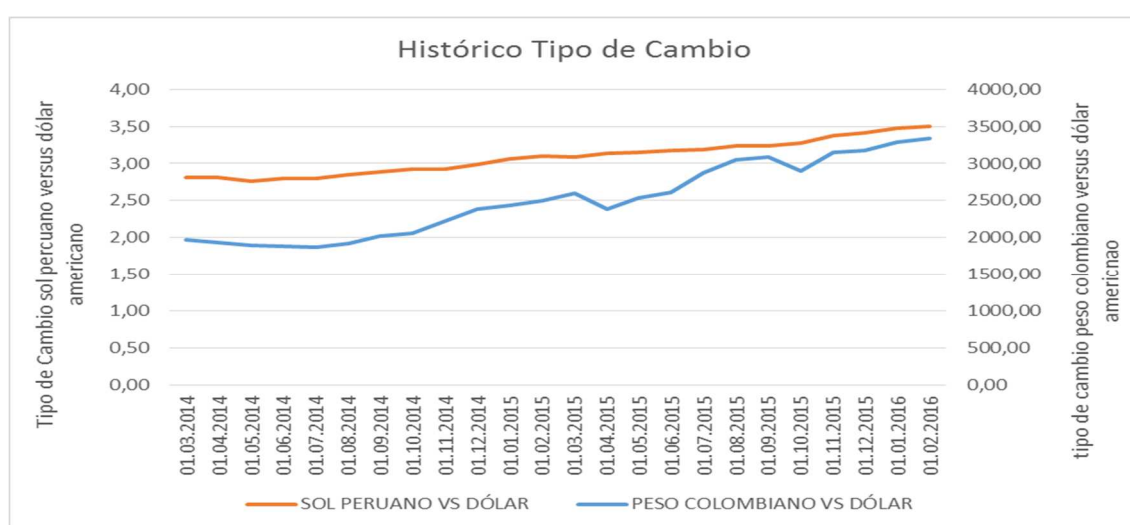
Este factor incide directamente en la competitividad de las empresas que hacen parte de la economía; todos los costos que hacen parte del PVP de los productos y servicios, ya sean estos sueldos, transporte, almacenamiento, impuestos o salvaguardias, deben ser solventados en dólares. En cambio las multinacionales tienen la posibilidad de importar de sus filiales en países cercanos, los productos a precios mucho más bajos.

Esta situación económica ha ocasionado que varias empresas ecuatorianas decidan llevar sus operaciones fuera del país y aprovechar esta coyuntura, lo que les permite

tener gastos en pesos colombianos o soles peruanos, los que pueden devaluarse periódicamente manteniendo así sus ingresos dolarizados, vendiendo sus productos en el mercado ecuatoriano, todo esto les permite maximizar su rentabilidad.

A continuación observamos un gráfico con el comportamiento de la cotización del peso colombiano y el sol peruano, donde se puede apreciar la elevación de su precio con respecto al dólar, el que se mantiene estable, lo que endurece las condiciones para la economía de las empresas ecuatorianas.

Ilustración 11. Tipo de cambio de las monedas vecinas



Fuente: <http://es.investing.com/currencies/usd-cop-historical-data>

Elaboración: La autora

Riesgo país

Otro factor importante para la inversión de la empresa privada en una economía, es la certidumbre sobre las condiciones impositivas que tiene que enfrentar el empresario en el desarrollo de sus actividades.

A continuación una cita textual sobre las condiciones impositivas tomada del diario El Comercio de Quito – Ecuador desde su página web <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/50-reformas-tributarias-1979.html>.

Gobierno de Alianza País El Impuesto a la Renta aumenta al 35% En diciembre del 2007, la Asamblea Constituyente aprobó la Ley de Equidad Tributaria presentada por el presidente Rafael Correa. La reforma mantuvo el 25% como Impuesto a la Renta para las empresas y aumentó hasta el 35% el tributo a las personas naturales según sus ingresos. Durante los cinco primeros años de su

administración se realizaron nueve reformas tributarias, debido a que contaba con mayoría en la Asamblea. (El Comercio, 2011, diciembre 4)

Se aprobó la posibilidad de que las personas naturales en relación de dependencia deduzcan del Impuesto a la Renta sus gastos realizados en vivienda, salud, educación, vestimenta y alimentación. También estableció el Impuesto a la Salida de Divisas, que pasó del 0,5%, en el 2008, al 5% en noviembre pasado. Nuevamente, las reformas tributarias aplicadas en la actual administración apuntaron al incremento de impuestos: a la comercialización de cigarrillos, bebidas alcohólicas, perfumes y colonias, armas de fuego, televisión pagada, entre otros.

Uno de los temas más polémicos de la Ley de Equidad Tributaria fue el relacionado con los tributos a las herencias, legados y donaciones. Con la legislación anterior se pagaba un tributo de hasta el 5%, pero la nueva ley aprobó una tabla que va del 5% al 35%, según el monto.

La ejecución presupuestaria establecida como medidor de gestión de la gestión de los gobiernos autónomos descentralizados (GADS)

Actualmente el sector público del Ecuador debe cumplir con metas establecidas en el presupuesto aprobado para el período, dependerá del porcentaje de ejecución presupuestaria, la aprobación del presupuesto del siguiente período.

Es necesario aclarar a que se refiere este término, lo que está explicado por el Banco Central y por el Ministerio de Finanzas de la siguiente manera: “La ejecución presupuestaria consiste básicamente, en la calendarización de ingresos y gastos de cada una de las entidades y unidades ejecutoras del gobierno central.” (Cueva, 1994, p. 19)

Esta condición de ejecución presupuestaria presiona a los gobiernos seccionales para realizar las obras que planificaron en el presupuesto dentro del periodo establecido, y constituye una gran oportunidad para que las empresas privadas participen activamente en la realización, y finalización de las obras, a la par que sus pagos; de manera que al finalizar el año los montos planificados hayan sido gastados, esto asegura la asignación de un presupuesto mayor para el siguiente periodo.

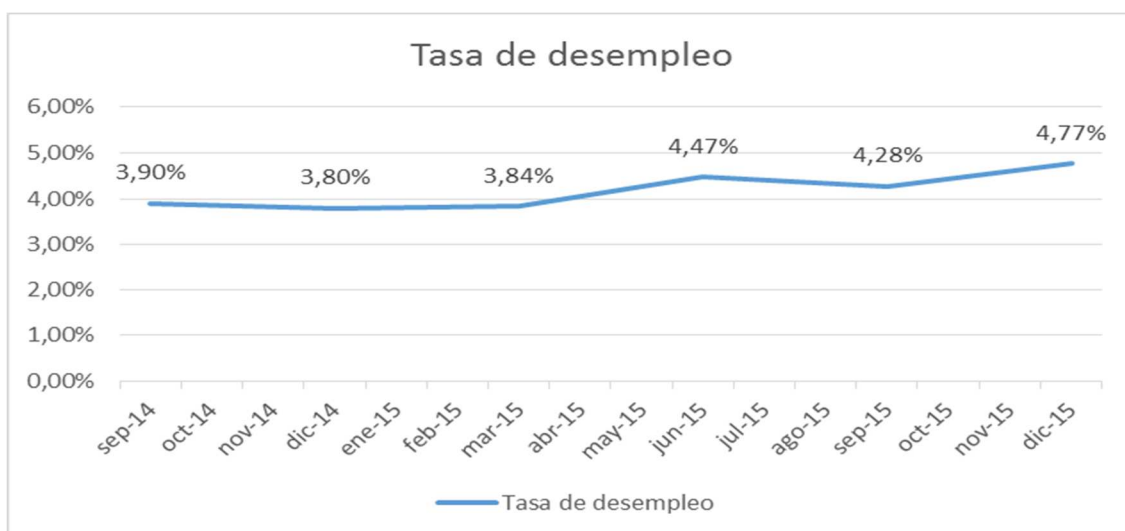
2.1.2.3 Social

Tasa de desempleo

La tasa de desempleo es un factor que da la medida de cuantas personas cuentan con un empleo dentro de un país o sector, en el Ecuador esta medida desde el año 2014 al 2015, se nota un incremento de este indicador que va desde el 3,90% al 4,77% en el 2015.

En el grafico que se presenta a continuación se puede evidenciar de manera gráfica este cambio:

Ilustración 12. Tasa de desempleo



Fuente: INEC

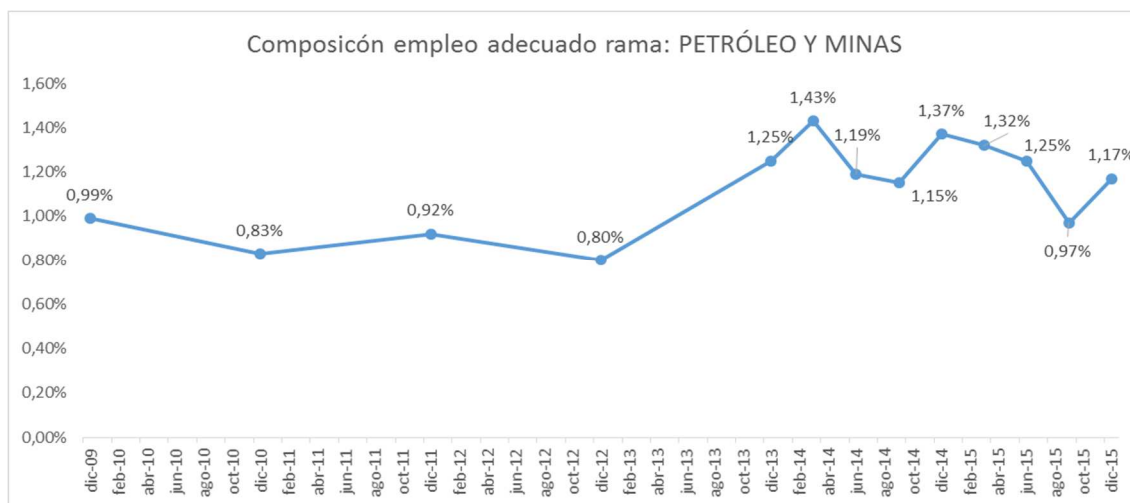
Elaboración: La autora

Una variación del 0.87% se podría tomar como una variación de poca importancia si se aprecia de forma numérica, pero en realidad es un porcentaje, que significa una parte importante de los millones de personas económicamente activas, que no cuentan con un empleo para llevar el sustento a sus hogares; así se puede comprender de mejor manera que el incremento en este índice es una grave afectación para la economía de la sociedad.

Para clarificar de mejor manera este análisis es necesario conocer cuál es la participación del empleo adecuado dentro de la rama Petróleo y Minas en Ecuador, para lo cual a continuación se observa el comportamiento del empleo adecuado en este sector desde el año 2009 hasta el año 2015.

Se aprecia un comportamiento promedio entre 0.99% y 0.80% entre el 2009 y el 2012, y empieza un crecimiento sostenido llegando en el 2014 un pico máximo de 1.43% y a partir de allí existen bajas drásticas con leves recuperaciones en octubre del 2014 y el último trimestre del 2015, esto se podría relacionar con la baja del precio del barril de petróleo, aspecto que ha golpeado drásticamente a este sector productivo del Ecuador.

Ilustración 13. Composición del empleo en rama Petróleo y Minas



Fuente: INEC

Elaboración: La autora

Finalmente, para una mejor ilustración del impacto del crecimiento del desempleo en el país, se presenta a continuación otro impacto del incremento de este indicador, es decir en el país se han catalogado dos tipos de empleo, el empleo inadecuado y el empleo adecuado.

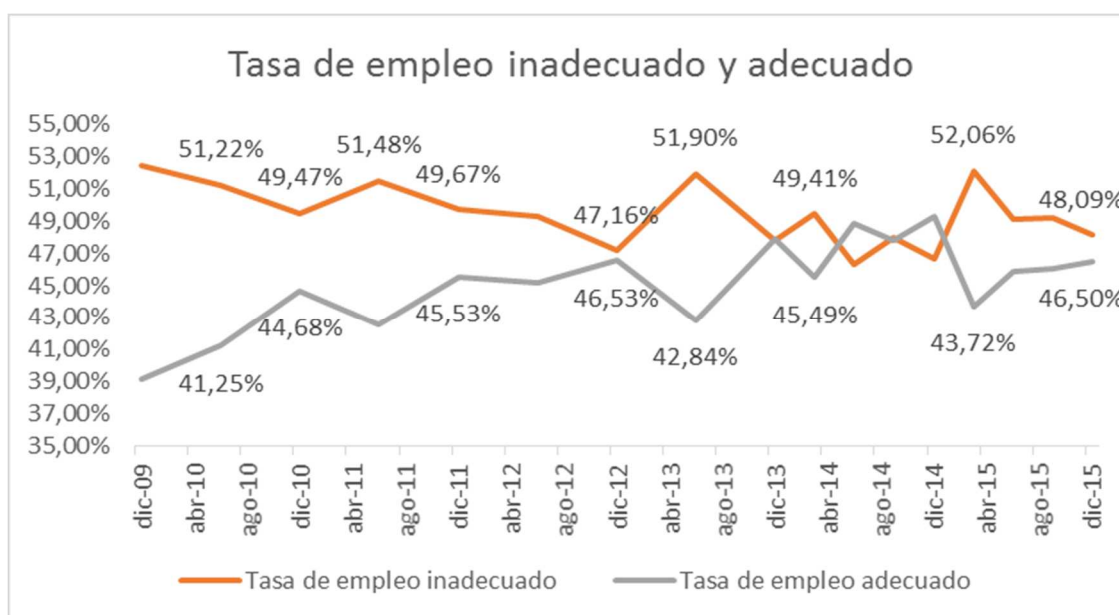
Es necesario clarificar que el empleo inadecuado es aquel que le posibilita tener a un ciudadano un ingreso, que le permite satisfacer sus necesidades de una manera inadecuada, como ejemplo se puede citar el trabajo que tiene una persona económicamente activa vendiendo productos en la calle; esta actividad le proporciona ingresos, pero no le proporciona seguridad social, acceso a sobresueldos, ningún beneficio empresarial; por este motivo se cataloga como inadecuado.

En contraposición, un empleo adecuado es aquel que brinda al trabajador, seguridad mediante un contrato legalizado, y con ello también afiliación al seguro social, sobresueldos, y otros beneficios propios de la empresa.

Si se considera lo expuesto en los dos párrafos anteriores, se puede observar en el gráfico contiguo, el comportamiento de los porcentajes del empleo desde el 2009 hasta

el 2015; se ve que el empleo adecuado únicamente se equilibra con el empleo inadecuado en el 2013, pasa a tener una ligera ventaja en el último trimestre del año 2014 y vuelve a caer drásticamente para abril de 2015 con leve tendencia a mejorar para cerrar el 2015.

Ilustración 14 Tasa de empleo inadecuado y adecuado



Fuente: INEC

Elaboración: La autora

En conclusión el empleo adecuado tiene una tendencia bajo el empleo inadecuado como tendencia normal en el Ecuador.

Influencia de la salvaguardias en el comportamiento del consumo de productos importados.

El estado tiene la potestad de aplicar impuestos y tasas arancelarias, con el fin de recaudar impuestos o con el fin de modificar comportamientos; en el Ecuador el gobierno ha adoptado medidas con respecto a los productos importados, para de este modo precautelar el consumo de la producción nacional.

Al respecto, de la página web del Ministerio de comercio Exterior el Estado ecuatoriano, (2015, marzo) Se citan los siguientes párrafos:

El gobierno nacional ha adoptado una serie de medidas para mitigar los impactos de este nuevo escenario, y se ve necesario sustituir la salvaguardia cambiaría por

una medida de salvaguardia por balanza de pagos que consiste en la aplicación de aranceles a determinadas importaciones.

Esta medida es aceptada por la Organización Mundial de Comercio (OMC), entidad que permite aplicarla, para salvaguardar el equilibrio externo.

La aplicación de esta medida ha sido socializada y debatida con el sector privado, ya que se ha realizado una serie de diálogos y análisis a fin de minimizar el impacto sobre el aparato productivo nacional, tampoco afectaría a mercaderías en tránsito. Los rubros que se han exceptuado de esta medida son:

1. MATERIAS PRIMAS y BIENES DE CAPITAL
2. ARTÍCULOS DE HIGIENE PERSONAL Y USO EN EL HOGAR
3. MEDICINAS Y EQUIPO MÉDICO
4. REPUESTOS DE VEHÍCULOS
5. COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES
6. IMPORTACIONES POR CORREO RÁPIDO O COURIER Y MENAJE DE CASA

Quedan excluidas de esta medida el 68% del total de las importaciones sobre el valor actual de las mercancías.

La sobretasa arancelaria se aplicará de la siguiente manera:

SOBRETASA	PRODUCTO
5%	Bienes de capital y material primas no esenciales
15%	Bienes de sensibilidad media
25%	Neumáticos, Cerámica, CKD de televisores y motos
45%	Bienes de Consumo Final, televisores y motos.

(Sección noticias, marzo 2015, "Salvaguardia por balanza de pagos")

2.1.2.4 Tecnológico

Redes sociales como canales de comercialización

El desarrollo de la tecnología en el mundo es un factor importante para el macro entorno de las empresas en cualquier país, la tecnología trajo consigo la globalización, es decir la posibilidad de estar conectado online permanentemente con cualquier parte del mundo.

Una pequeña prueba de las ventas realizadas a través de las redes sociales está descrita a continuación: “Esta forma de hacer negocios mueve al año en Ecuador alrededor de \$ 540 millones y el ritmo de crecimiento es del 35%, destacó el presidente de la CCG, Pablo Arosemena.” (El Universo, 2015, julio 16)

Cómo influyen las redes sociales en los negocios

En su artículo: "Cómo influyen las redes sociales en los negocios". El sitio web, desarrolloscreativos.net, dice:

El 84% de los consumidores online utiliza las redes sociales.

Mientras Facebook se mantiene como predominante (85%), con una media de 141,5 contactos en los perfiles, Twitter (49%), tiene una media de 208 seguidores, cuya distribución demográfica incluye tanto a los más jóvenes como a los adultos de entre 55 y 64 años, siendo la plataforma con mayor crecimiento por parte de los usuarios de la edad dorada.

Los usuarios invierten el 27% de su tiempo en las redes sociales, para el 74% se trata de un medio de confianza que les sirve de guía para tomar sus decisiones de compra. El 60% de los consumidores sigue o interactúa con alguna marca a través de estos canales.

Las redes sociales son asimismo una fuente útil de información para los departamentos de marketing de las empresas. El 91% las utiliza como herramienta de marketing de contenido y el 64% recurre a ellas como herramienta de investigación de mercados. La mitad de ellos considera que los Social Media les han ayudado a mejorar sus ventas. Su estrategia le ha ayudado a atraer el doble de visitas que con otras estrategias, como son pago por clic o marketing directo. Asimismo, la tasa de conversión de estos contactos interesados ha resultado hasta un 49% superior a la media.

A la hora de encontrar nuevos clientes, el 52% de las empresas afirma haber captado muchos de ellos a través de redes sociales como Facebook.

Un 43% defiende la efectividad de LinkedIn, especialmente en el caso de los servicios profesionales (56%) y marketing (58%).

El 36% apuesta por Twitter, destacando el sector tecnológico (50%) y software (40%). (Desarrollos creativos, 2016, febrer0 18)

Nuevas tecnologías aplicadas a la repotenciación de campos maduros genera consumo de equipos de sandblasting y pintura

Las nuevas tecnologías aplicadas a los sistemas de extracción, producción y comercialización del petróleo, han ocasionado que los campos maduros sean repotenciados, para ello es necesario aplicar procedimientos de sandblasting y pintura para la limpieza correspondiente.

Adicionalmente las nuevas tecnologías aplicadas, han logrado bajar el costo de producción de petróleo, como se aprecia en el siguiente boletín: PETROECUADOR (2015, agosto 29) Boletín No.041 Costo de producción de un barril de petróleo es de 23,49 dólares.

En el Enlace Ciudadano número 439, el Presidente Rafael Correa aclaró que el precio de producción de un barril de petróleo en los campos operados por Petroamazonas, es de USD 23,49 dólares, mientras que el costo de producción de los campos operados por empresas privadas, es de USD 23,73 dólares por barril.

Destacó que el valor superior a los 39 dólares que citó anteriormente, es el costo o punto de equilibrio de la operación petrolera y no su costo de producción.

En ese valor de equilibrio se incluyen el costo de producción, el pago de las tarifas a las empresas operadoras privadas, la importación de combustibles y otros rubros que dependen del sector hidrocarburífero.

2.1.3 Matriz EFE

La matriz de FACTORES EXTERNOS (EFE) permite resumir la información con el fin de evaluarla en temas económicos, sociales, demográficos, ambientales, políticos, estatales tecnológicos, competitivos y demás temas externos a la empresa; con el fin de hacer consciencia del terreno en el que debe desenvolverse la empresa.

Para una correcta estructuración de esta matriz, es necesario detectar de entre las oportunidades y amenazas externas aquellas que son de mayor afectación al entorno en el que trabaja la empresa y enlistarlas de manera que puedan ser ponderadas y que arrojen los valores matemáticos que den una idea clara de cómo están respondiendo las actuales estrategias a la influencia del entorno.

En el caso específico de la empresa IMSOTEC, a través de talleres de trabajo con el personal de la gerencia, departamento de ventas, apoyo logístico y administrativo; y apoyados en el estudio previo de los factores revisados en el análisis PEST, se detectaron aquellos puntos que constituyen oportunidades y amenazas, según corresponda, para la actividad de la empresa.

Cada punto que ha sido plasmado en la matriz EFE, afecta directamente el resultado favorable o no de las actividades de la empresa y cada uno ha tenido su ponderación según la importancia que tiene, ha sido necesario llegar a un consenso, debido a que las diferentes perspectivas de los integrantes generan diversas valoraciones.

Con el fin de tener una idea más clara de lo que dice la valoración en esta matriz, es necesario saber la manera de ponderación y de calificación que han recibido cada uno de los factores. Se inicia la elaboración identificando los factores externos clave que afectan a la empresa y la industria en la que se encuentra, se incluye entre 15 y 20 factores teniendo en consideración oportunidades y amenazas, se enlistan primero las oportunidades y luego las amenazas siendo muy específico utilizando porcentajes y números comparativos tanto como sea posible.

A cada factor se le asignó una ponderación que va desde 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) esta ponderación indica la relevancia que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria en donde la empresa participa teniendo cuidado de no ponderar elevadamente a las oportunidades que a las amenazas a quienes se les puede asignar una ponderación elevada si son específicamente peligrosas. La suma de esta ponderación debe ser igual a 1.

En la calificación se asigna a cada factor externo clave una calificación de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente.

Las calificaciones se basan en la efectividad de las estrategias de la empresa; por lo tanto, la calificación depende de la empresa, mientras que las ponderaciones se basan en la industria. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden recibir 1, 2, 3 o 4 puntos. Finalmente se multiplica la ponderación por la calificación para determinar la puntuación ponderada y la suma de estas es la calificación de IMSOTEC en este caso:

Tabla 3. Matriz EFE para IMSOTEC

Matriz EFE para IMSOTEC			
	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
Preferencias en el SERCOP en Pujas y calificación para personas naturales	0,075	2	0,15
Política de fomento PYMES en Ecuador con la estrategia de cambio de MATRIZ PRODUCTIVA	0,025	1	0,025
Sector petrolero constituye un sector estratégico de la MATRIZ PRODUCTIVA en Ecuador	0,085	4	0,34
Modelo de Gestión Administrador de PETROAMAZONAS, contrata los servicios de las empresas de servicios petroleros	0,15	3	0,45
El medidor de gestión en Ecuador es la ejecución presupuestaria por lo que los gobiernos sectoriales necesitan gastar el presupuesto asignado	0,1	2	0,2
E- Bussines como promotor de negocios	0,025	1	0,025
Personas naturales no obligadas a llevar contabilidad	0,04	4	0,16
Amenazas			
Producto Chino entrando al mercado de COMPRAS PUBLICAS con mucha fuerza	0,06	3	0,18
Precio de barril del petróleo afectado gravemente en el último año	0,21	1	0,21
Empresas con experiencia y posicionadas en el mercado por más de 25 años	0,04	3	0,12
Tipo de cambio de la moneda de los países vecinos a la baja por efectos de la devaluación de su moneda	0,05	1	0,05
Costos de producción petrolera	0,025	1	0,025
Salvaguardias e impuestos aplicados a los productos importados	0,05	2	0,1
Incertidumbre en el mercado por políticas fiscales variables	0,045	3	0,135
Ampliación de los plazos de crédito de las empresas privadas	0,02	3	0,06
Total	1		2,23

Fuente: Fred R. David, (2013)

Elaboración: La autora

El resultado es 2,23 lo que revela que IMSOTEC se encuentra bajo el promedio, es que sería 2,5, por lo tanto las estrategias actuales no están siendo efectivas para sortear las amenazas, ni para aprovechar las oportunidades que su entorno ofrece.

Más detalladamente se puede observar que la amenaza más grande ha sido la baja del precio del barril de petróleo, lo que ha frenado drásticamente las operaciones en los campos petroleros y por tanto el consumo de los repuestos, insumos y consumibles.

En el caso de las oportunidades es necesario tener presente que PETROAMAZONAS maneja un modelo de gestión, en el cual se contratan empresas de servicios petroleros para cada cadena de explotación, operación, transporte y comercialización del petróleo y sus derivados, este modelo permite que varias empresas operadoras trabajen simultáneamente en los diferentes campos de extracción y para esto deben contar con

equipos de sandblasting, pintura y sus consumibles correspondientes, por lo que el área petrolera no se debe dejar de atender.

Para levantar este factor revelado en la matriz EFE, es necesario trazar nuevas estrategias que sorteen de mejor manera las amenazas y aprovechen las oportunidades.

2.1.4 Matriz de perfil competitivo

En el desarrollo de una matriz de perfil competitivo, una vez identificados los principales competidores, se analiza la ubicación particular de cada uno de ellos en relación con la posición en la que se ha ubicado la empresa en estudio, en este caso IMSOTEC.

Para efectos de este análisis se ha tomado a las dos compañías de la competencia principal de IMSOTEC: COLUMBEC DEL ECUADOR S.A. y E&E EQUIPMENT, son empresas que mantienen sus oficinas administrativas en la ciudad de Quito y su mercado objetivo está constituido por las empresas de servicios petroleros ubicadas en esta capital, que es el mismo caso de IMSOTEC; adicionalmente, por tratarse, este, de un trabajo académico que busca aplicar conocimientos técnicos de cara a la planificación estratégica de la empresa, se fundamenta en las percepciones encontradas en el personal de compras de los diferentes clientes, conseguidas mediante las entrevistas realizadas para esta investigación.

Se elige evaluar temas acordes con las actividades a las que estas empresas se dedican, por tratarse de empresas comercializadoras de productos importados; la calidad de los productos es muy importante y aspectos como la expansión global, el comercio electrónico, el servicio al cliente, se vuelven fundamentales a la hora de conseguir la lealtad del cliente. Es lo que se observa en la matriz de perfil competitivo.

La formulación de calificación de esta matriz consiste en incluir tanto factores internos como externos, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades donde, 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal así:

Tabla 4 Matriz de perfil competitivo para IMSOTEC

Matriz de perfil competitivo para IMSOTEC							
		IMSOTEC		COLUMBEC DEL ECUADOR S.A.		E & E EQUIPMENT CIA. LTDA.	
Factores Críticos para el éxito	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Calidad de los productos	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3
Posición financiera	0,09	2	0,18	3	0,27	1	0,09
Competitividad de precios	0,3	2	0,6	2	0,6	1	0,3
Expansión Global	0,02	1	0,02	4	0,08	4	0,08
Participación de Mercado	0,15	1	0,15	3	0,45	2	0,3
Comercio electrónico	0,1	1	0,1	2	0,2	1	0,1
Servicio al cliente	0,2	3	0,6	2	0,4	3	0,6
Lealtad del cliente	0,02	1	0,02	2	0,04	1	0,02
Publicidad	0,02	2	0,04	1	0,02	2	0,04
Total	1		2,11		2,46		1,83

Fuente: Fred R. David, (2013)

Elaboración: La autora

En los resultados de la matriz se puede observar que IMSOTEC a pesar de ser una empresa de reciente incorporación al mercado, cuenta con un puntaje levemente superior a una empresa ya posicionada en el mercado, como es el caso de E&E y esto da la impresión de que las cosas se están manejando de manera positiva.

Esta matriz también arroja datos importantes, como es, que el servicio al cliente es un factor diferenciador que al mismo tiempo fortalece la lealtad del cliente y soporta, de esta manera, el hecho que IMSOTEC no cuenta con una importante participación en el mercado y que no registra una puntuación alta en el área de competitividad de precios.

2.2 *Análisis interno*

2.2.1 *Breve reseña histórica de la empresa*

En el año 2012, a partir de un acercamiento casual a un campamento en el oriente ecuatoriano y con un operador de servicios petroleros, se detecta la necesidad de la provisión de insumos y repuestos en el área específica de sandblasting y pintura, a decir del usuario la escasez de insumos y repuestos para estos equipos, dificultan su trabajo en cuestiones de tiempos y calidad del terminado.

En este contexto surge la idea de investigar más para evaluar la posibilidad de iniciar un emprendimiento que permita satisfacer esta necesidad en el mercado y a la vez generar trabajo para los emprendedores que estén dispuestos a realizar la indagación primaria.

Como parte de este acercamiento al tema, se avizora que efectivamente varias empresas de servicios petroleros en el área de metalmecánica, es decir en el área de construcción, reparación y repotenciación de tanques de almacenamiento de combustibles y crudo pesado; tienen serios problemas para realizar sus operaciones con seguridad debido al desabastecimiento de insumos y repuestos, esto aparentemente se debe a la falta de información sobre quiénes son los proveedores y la evidente debilidad comercial de los dos únicos proveedores de este tipo de insumos para el Ecuador.

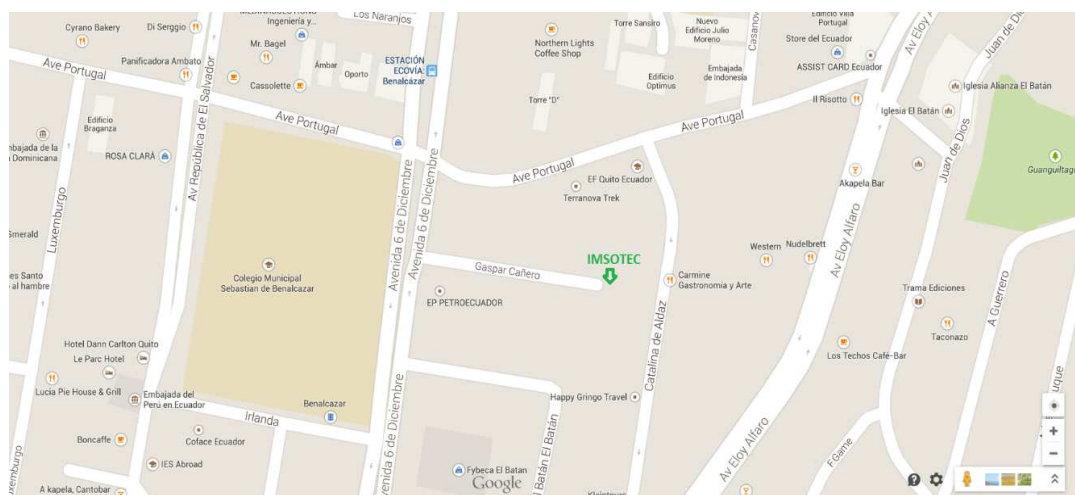
En base a esta investigación previa, IMSOTEC nace como proveedora de insumos, repuestos y equipos de seguridad para sandblasting y pintura, en una figura de persona natural, que ha dedicado su esfuerzo a captar negocios de oportunidad cuando las empresas de servicios petroleros no logran conseguir los materiales, por el desconocimiento de dónde comprarlos.

2.2.2 Descripción de la empresa

Ubicación

IMSOTEC tiene como ubicación principal, la ciudad de Quito, en la Calle Gaspar Cañero y Av. 6 de Diciembre, en donde funcionan sus oficinas administrativas y desde donde se coordinan todas las actividades comerciales y operativas.

Ilustración 15. Ubicación de las oficinas administrativas de IMSOTEC

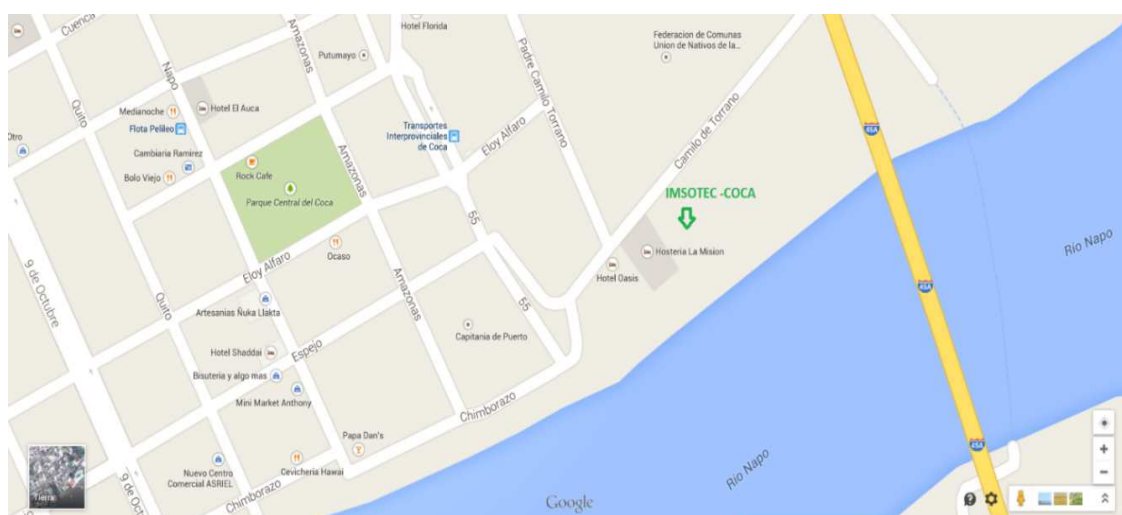


Fuente: UBICACIÓN (2015)

Las oficinas de coordinación y logística se encuentran ubicadas en la ciudad Francisco de Orellana, más conocida como El Coca en el oriente ecuatoriano, por ser un sector de

baja peligrosidad delincriminal y tener una ubicación estratégica entre las ciudades de Shushufindi, Sacha, Proyecto y Limoncocha, se mantiene una política de entrega de productos que deben estar bajo el régimen de stock garantizado. Allí se llega desde el Coca en un lapso no mayor a tres horas

Ilustración 16. Ubicación de las oficinas operativas de IMSOTEC



Fuente: UBICACIÓN (2015)

Al recoger la información relativa a la ubicación de las bodegas, se aprecia que previamente a esta decisión, se evaluaron los aspectos más representativos para elegir la ubicación de las oficinas y especialmente de las bodegas operativas en función de las necesidades de los clientes en tiempos de respuesta en la entrega de los insumos que compran, para ello es fundamental conocer que la prioridad de la empresa está enfocada en satisfacer la necesidad en el menor tiempo posible ya que el precio que se factura por el servicio no es el más bajo del mercado, los proveedores de la competencia cuentan con precios más económicos pero sin servicio de entrega casi inmediata y en el sitio de su operación.

En este contexto existe un cuadro de ponderación de estos aspectos, y se puede ver a continuación:

Tabla 5. Tabla de determinación de ubicación de IMSOTEC

DETERMINACIÓN DE LA MEJOR UBICACIÓN POR METODO CUALITATIVO POR PUNTOS								
No.	FACTORES DETERMINANTES PARA ELEGIR LA LOCALIZACIÓN DE LA BODEGA	Porcentaje de importancia	Opción A		Opción B		Opción C	
			Francisco de Orellana Coca		Nueva Loja Lago Agrio		Shushufindi	
			puntaje	ponderación	puntaje	ponderación	puntaje	ponderación
1	Vías de acceso desde Puerto de Guayaquil y Esmeraldas	18%	10,00	1,80	7,00	1,26	5,00	0,90
2	Disponibilidad de servicios básicos, comunicación e internet, seguridad	15%	9,00	1,35	10,00	1,50	5,00	0,75
3	Disponibilidad de personal con experiencia de la zona con habilidades de interrelacionarse y comunicativas	15%	9,00	1,35	10,00	1,50	9,00	1,35
4	Ubicación estratégica en mapa físico por cercanía con las bodegas de clientes	44%	10,00	4,40	7,00	3,08	6,00	2,64
5	Vías de transporte cercano a los campamento de múltiples empresas de servicios petroleros en diferentes ciudades como El Coca, Shushufindi, La Victoria, Limoncocha, Proyecto, Payamino, Sacha Centro, Sacha Norte, El Heno, Lago Agrio, Bloque 18	8%	8,00	0,64	6,00	0,48	7,00	0,56
		100%		9,54		7,82		6,20

Fuente: Ing. (M.B.A) Álvarez, X. Guía de estudios Plan de negocios. UIDE. 2014

Elaboración: La autora

Los factores determinantes para elegir la mejor ubicación de la bodega, o punto de distribución y entrega de los suministros ordenados por los clientes de IMSOTEC, están descritos en la tabla; al combinar la calificación de cada locación con el porcentaje de importancia, se determina que la opción A cuenta con un puntaje de 9.54, el más alto, lo que afirmó la decisión de ubicar la bodega en Francisco de Orellana, más conocida como ciudad del Coca.

La localización de la bodega o punto de distribución, ofrece las mejores condiciones para brindar servicios al cliente de manera ágil y oportuna, uno de los factores diferenciadores más importantes de la empresa.

Constitución legal

Desde el año 2012 la actividad comercial se inició con una figura legal de persona natural, a nombre de David Zaldumbide Rueda, su nombre comercial es IMSOTEC, con el RUC 1714298054001, y en la actualidad se está analizando la conveniencia de realizar la constitución como persona jurídica con el nombre IMSOTEC CIA. LTDA. La misma que incluiría parte de esta investigación, en relación a los alcances de la prestación de servicios por parte de la empresa, las políticas de talento humano y otros factores integrantes del reglamento interno.

Situación Actual de la empresa

A partir de detectar las necesidades de las empresas de servicios petroleros, en las áreas de sandblasting y pintura, se ofrecen, en lo que se refiere a insumos de alta rotación, los siguientes productos:

- Micas para cascos
- Mangueras de sandblasting
- Cascos para sandblasting
- Granalla metálica de acero
- Boquillas para sandblasting
- Equipos de pintura airless
- Hidrolavadoras autónomas a gasolina o diésel
- Insumos y repuestos para equipos airless, entre los principales.

Sandblasting es un proceso mediante el cual, a partir de un equipo de presurización se comprime arena, granalla metálica u otro material abrasivo, con el fin de lanzarlo a presión sobre superficies metálicas y así conseguir pelar la pintura vieja o limpiarlas del óxido; de esta manera se consigue que la superficie quede limpia y porosa de modo que, inmediatamente, con un equipo de pintura airless se pueda aplicar la pintura sobre la superficie, a más de 3.300 psi de presión, queda de este modo el recipiente totalmente reparado, limpio y apto para realizar el almacenamiento de crudo o cualquier derivado de petróleo.

Este procedimiento se usa en los tanques de almacenamiento de derivados de petróleo y como la petrolera, es una de las principales actividades económicas del país, existen varias empresas y consorcios trabajando permanentemente en esta actividad, con la circunstancia de que estos tanques permanecen en un ambiente húmedo y propicio al oxido como es el del Oriente y el de los astilleros en las costas ecuatorianas.

Es así que las empresas de servicios petroleros tienen serios problemas para importar este tipo de insumos arriba descritos, por la caducidad y problemas de oxidación, y poder ser almacenados en grandes cantidades.

Desde el año 2013 IMSOTEC ha realizado gestiones comerciales a las empresas de servicios petroleros, para participar únicamente en negocios de oportunidad, es decir solo cuando las empresas participantes en el mercado nacional, no pueden ofrecer una provisión de insumos. Se oferta con un precio muy por encima del precio de rotación normal, con un éxito del 100% en las participaciones, por la propia característica de que no existe otro proveedor interesado en estas licitaciones.

En el 2014 se realizó una importación de granalla metálica en cantidad de 40 toneladas, las que estaban previamente vendidas y con un precio del 40% sobre el precio de mercado, dada la escasez de estos productos.

con un éxito del 100% en las participaciones, por la propia característica de que no existe otro proveedor interesado en estas licitaciones, detectando que su gran debilidad es la falta de planeación estratégica, requisito indispensable para calificar como proveedor a largo plazo en las empresas de servicios petroleros como TECHINT, CONSTRUCCIONES Y PRESTACIONES PETROLERAS, SERTECPET, HALLIBURTON como las principales.

2.2.3 Cadena de valor

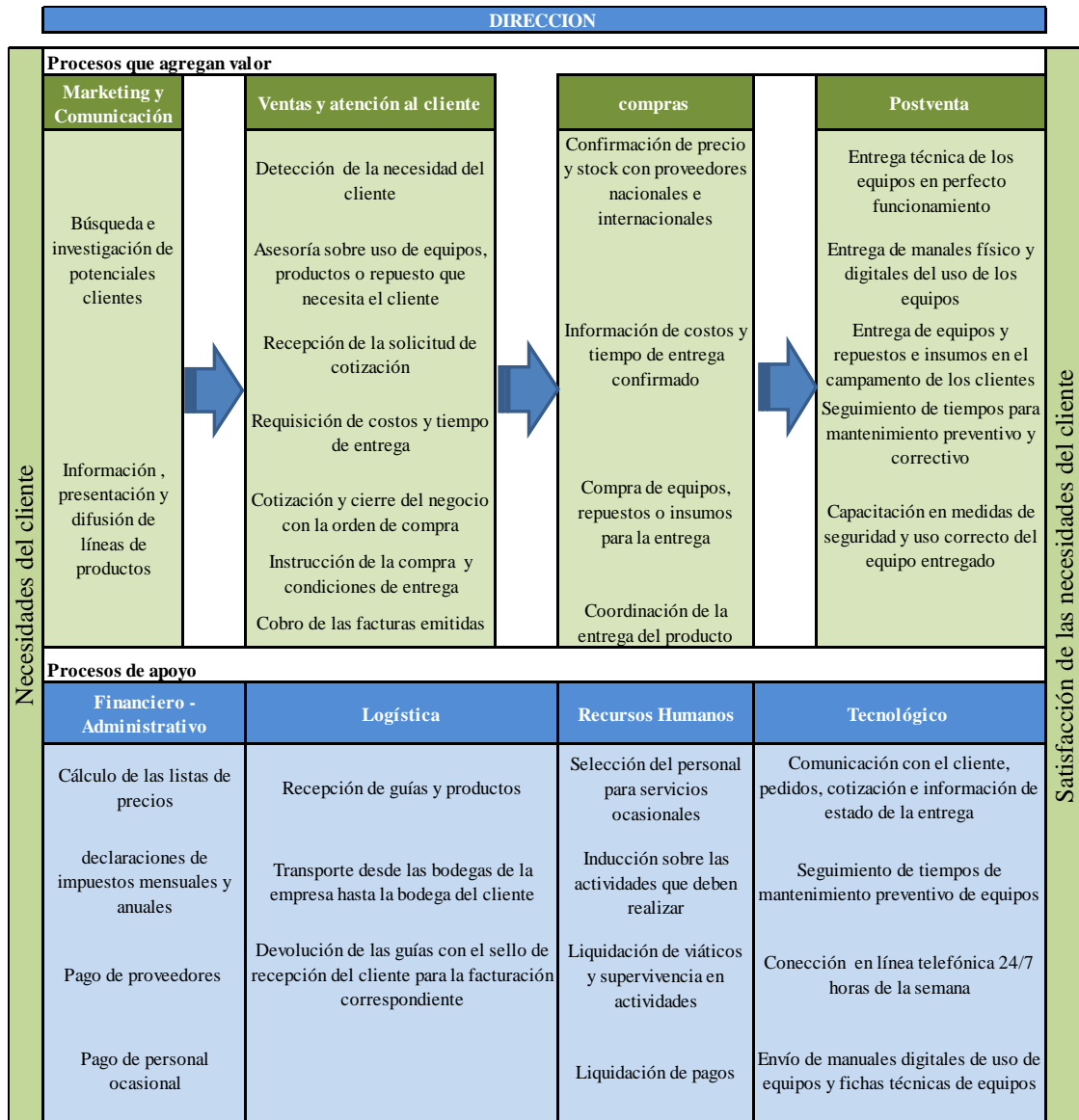
Dentro del trabajo realizado con el personal y gerencia de la empresa IMSOTEC, se han determinado las actividades principales y de apoyo a la gestión que realiza la empresa.

2.2.3.1 Actividades

En el estudio de las actividades de IMSOTEC se evidencian como primarias aquellas que tienen relación con la comercialización de los productos importados o de compra nacional y como actividades de soporte, aquellas relacionadas con la administración de la persona natural en el sentido financiero, transporte, y soporte logístico.

A continuación se puede ver una ilustración secuencial que explica de manera gráfica los procesos que agregan valor y aquellos que hacen parte de los procesos de apoyo: se empieza con la determinación de las necesidades del cliente y con los procesos enfocados en lograr la completa satisfacción del cliente.

Ilustración 17. Gráfico de la cadena de valor de IMSOTEC



Elaboración: La autora

En los siguientes párrafos, se detalla cual es el aporte de cada una de las actividades primarias y de apoyo, según el personal de IMSOTEC.

2.2.3.2 Actividades Primarias:

Marketing y comunicación.- Dentro de esta actividad se encuentra la búsqueda de potenciales clientes, quienes son clasificados de acuerdo a la necesidad que tengan de los productos que la empresa comercializa, en equilibrio con la capacidad de pago que

tenga el cliente y las referencias que se encuentren en el mercado acerca de la seriedad con la que maneja sus actividades y negocios con los proveedores.

Una vez detectado el potencial cliente se procede a realizar el acercamiento comercial bajo la forma de una presentación de productos, ya sea de manera personal mediante una visita para entregar al cliente una carpeta con fichas técnicas y presentaciones de las líneas de productos que la empresa comercializa; o vía virtual a través del correo electrónico; esto dependerá del primer acercamiento que se haya realizado con la persona de contacto del área de compras o del departamento técnico de la empresa elegida.

El marketing mix manejado por la empresa es:

Producto

Los principales productos comercializados son:

- Micas para cascos
- Mangueras de sandblasting
- Cascos para sandblasting
- Granalla metálica de acero y mineral
- Boquillas para sandblasting
- Equipos de pintura airless
- Hidrolavadoras autónomas a gasolina o diésel
- Insumos y repuestos para equipos airless, entre los principales.

Precio

La política de precios que se está aplicando hasta el momento consiste en:

- ventas de contado
- crédito a 30 días, previa calificación para un cupo de crédito

Plaza

La plaza elegida para operar es la ciudad de Quito, donde funciona como oficina comercial, debido a que las empresas de servicios petroleros y mineros, tienen sus oficinas administrativas y comerciales también en Quito; como base operativa y de logística, escogieron la ciudad de Francisco de Orellana – Coca.

Para clarificar de mejor manera el comportamiento de las ventas en las actividades de la empresa, a continuación se puede observar los gráficos resultantes de los registros de IMSOTEC.

Una vez presentada la empresa al potencial cliente, el proceso queda a disposición de la siguiente actividad que es:

Ventas y atención al cliente.-Es responsabilidad del personal de ventas realizar el seguimiento correspondiente, para saber si el potencial cliente detectado en el paso anterior tiene alguna inquietud respecto a los equipos o si es necesario un acercamiento a través de algún otro departamento de la empresa, con el fin de asegurar que IMSOTEC sea tomada como opción al momento de realizar un requerimiento de compras.

Dentro de esta actividad está satisfacer los requerimientos y consultas de los clientes respecto a las especificaciones técnicas de los productos, equipos, repuestos y servicio técnico; esta asesoría es la que da el valor agregado más importante a la gestión de la empresa; la asesoría al cliente relativa al correcto uso de los materiales es un factor determinante a la hora de ganarse la confianza del cliente y con ella la preferencia a la hora de realizar la compra.

Una vez que el cliente se siente seguro de que el material, equipo o repuesto sugerido va a cubrir su necesidad, es responsabilidad del personal de ventas solicitar costos al área de compras con el fin de presentar la cotización al cliente, la misma debe incluir precio de lista, el descuento, que dependerá de los plazos de pago y monto de la cotización, valor descontado, desglose de los impuestos a pagar, en este caso IVA, el total del valor de la cotización en dólares americanos, tiempo de entrega y validez de la oferta.

Para concluir este círculo de servicio, en esta actividad, se debe cerrar el negocio después de recibir la orden de compra: instruir al departamento de compras sobre los términos de la negociación y la forma y tiempo de entrega.

Finalmente se debe realizar la cobranza de las facturas emitidas por las órdenes de compra recibidas.

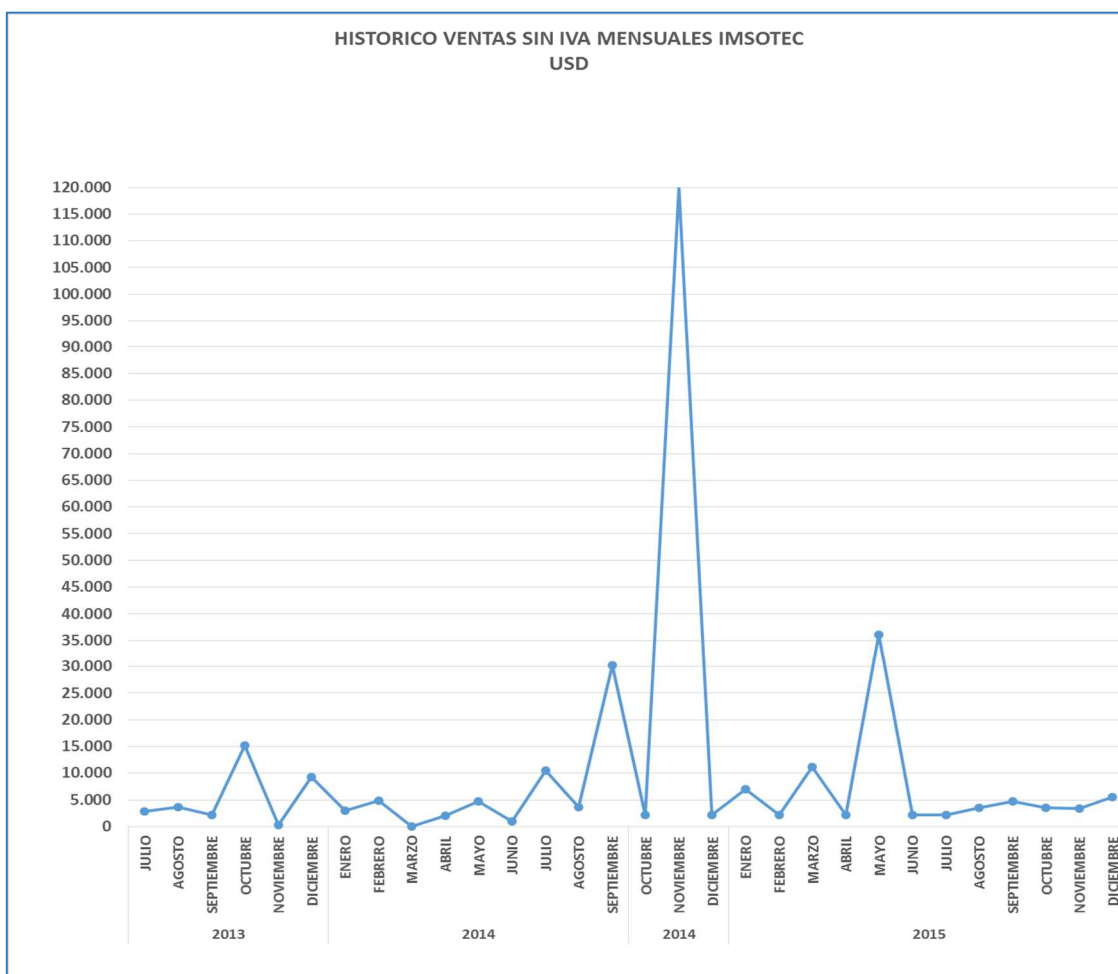
Historial de ventas

El análisis de la cadena de valor con sus actividades tanto primarias como secundarias, contribuyó a determinar de mejor manera las fortalezas y debilidades de IMSOTEC, con el fin de enunciar de manera adecuada la matriz EFI y posterior análisis FODA.

Entre los puntos más importantes se encuentra un histórico de las ventas mensuales de la empresa, mes a mes a través de los 3 años de gestión, en el cual se puede ver una tendencia entre 0 y 20.000 dólares mensuales, excepto en noviembre del 2014 y mayo del 2015 donde se reflejan picos importantes de ventas, que corresponden a aquellos

negocios llamados por los inversionistas: negocios de oportunidad, es decir, aquellos insumos que fueron susceptibles de cotizar y vender gracias a la asesoría técnica del personal de la empresa, manejada de manera tan adecuada, que el negocio fue gestionado a satisfacción del cliente.

Ilustración 18. Histórico de ventas de IMSOTEC

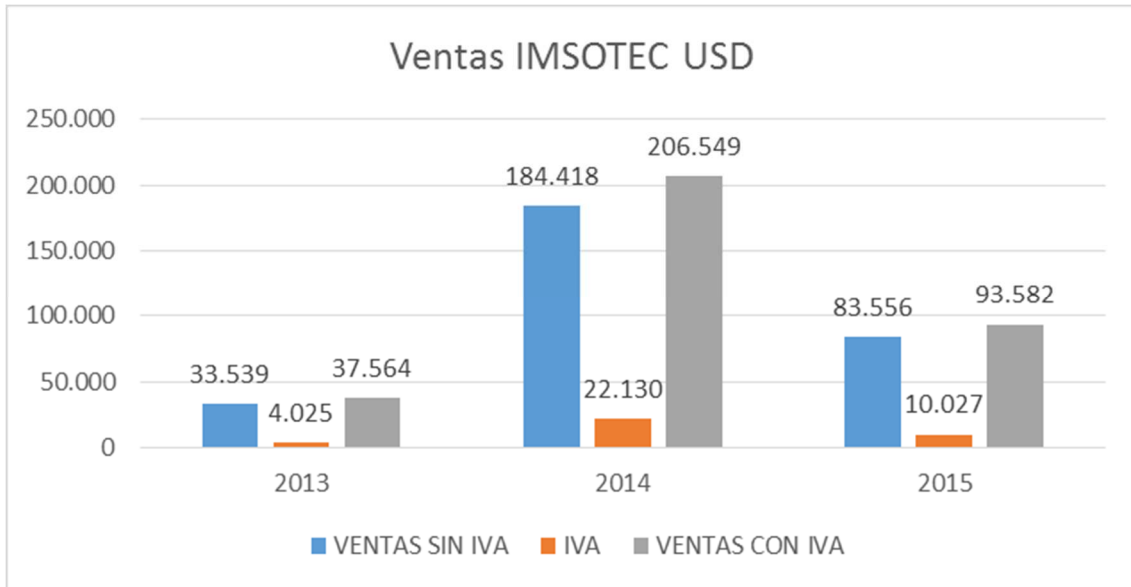


Fuente: Registros IMSOTEC

Elaboración: La autora

Las ventas de una empresa si bien generan ingresos para sus inversionistas, también generan impuestos, por lo que a continuación se presenta el grafico desglosado de los porcentajes de IVA generados en cada año.

Ilustración 19. Gráfico de ventas desglosado impuestos

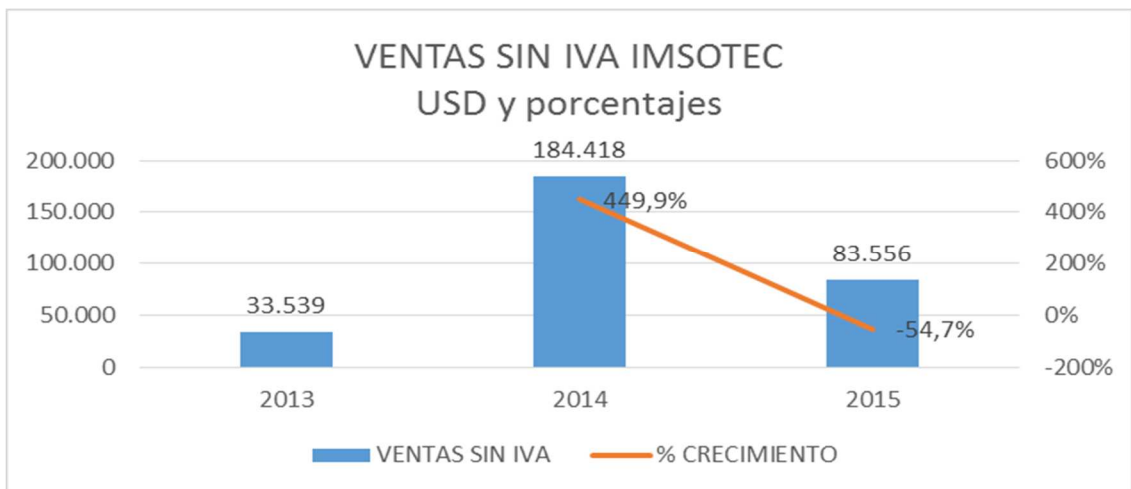


Fuente: Registros IMSOTEC

Elaboración: La autora

Otro dato importante, que es evidente al momento de comparar los montos vendidos año a año por la empresa, es su porcentaje de crecimiento en ventas. En este caso, la empresa estuvo enfocada únicamente en el área de empresas de servicios petroleros: se ve una curva semejante al comportamiento del valor del precio por barril de petróleo, es decir, luego de pasar desde sus inicios en el 2013 por un auge abundante en el año 2014 donde llegó a un crecimiento del 449.9%, se ve un desplome de sus operaciones en un -54.7% para el 2015.

Ilustración 20. Ventas y crecimiento año a año de IMSOTEC

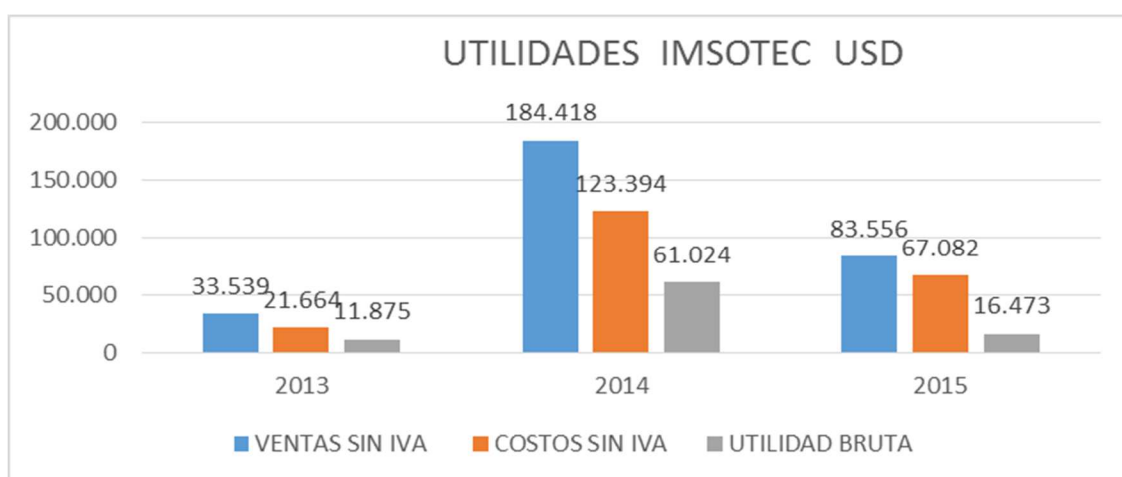


Fuente: Registros IMSOTEC

Elaboración: La autora

En las empresas, realizar ventas genera ingresos, pero es necesario conocer si estos negocios han sido rentables, por lo que en el siguiente gráfico se observa el desglose de las ventas, aparecen los costos y la correspondiente utilidad en dólares y el análisis muestra que definitivamente cada año, IMSOTEC ha arrojado utilidades para sus inversionistas.

Ilustración 21. Ventas, costos y utilidad bruta año a año IMSOTEC



Fuente: Registros IMSOTEC

Elaboración: La autora

El estudio de estos parámetros por sí mismos, da una clara idea del comportamiento de las actividades de la empresa, y evidencian nítidamente el interés de los inversionistas por dar un mayor impulso a las actividades comerciales.

Compras.- Se encarga de seleccionar a los proveedores de insumos, repuestos, equipos y servicios para cumplir con los requerimientos de costos, precios, tiempos de entrega de los equipos, insumos, repuestos o servicios que el cliente requiera. Adicionalmente se encarga de coordinar la logística de la entrega de los productos a los clientes.

Servicio Post venta.- Esta actividad con toda seguridad es un componente fundamental a la hora de cerrar un negocio, puesto que incluye servicios como:

- Entrega del equipo, repuestos o insumos en el lugar instruido por el cliente, dentro del Ecuador
- Puesta en marcha, en el caso de venta de equipos, a cargo de un técnico especializado, lo que garantiza que el equipo fue entregado funcionando a entera satisfacción del cliente.
- Entrega de manuales físicos y digitales quemados en un cd

- Capacitación sobre el uso de los equipos por 2 horas por turno de trabajo, con personal capacitado
- Diplomas de aprobación del curso de capacitación
- Seguimiento técnico de los mantenimientos, tanto preventivos como correctivos, de los equipos provistos.

2.2.3.3 *Actividades de Soporte:*

Financiero y administrativo.- Esta actividad es de gran apoyo, ya que se encarga de controlar de manera ordenada el registro de las actividades económicas de la empresa, sus resultados y el correcto comportamiento frente a las instancias de control del estado, como son declaraciones de impuestos, registros de pagos a proveedores, registro de cartera por cobrar y los correspondientes análisis financieros. Si bien, al momento, por la envergadura del negocio, no están obligados a llevar contabilidad; esta es necesaria para el correcto funcionamiento de la empresa.

Es necesario verificar índices financieros propios de la empresa, calculados de los balances provisionales armados para este fin en anexo E; se calcula las razones de liquidez:

Razón del circulante

Esta razón mide la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones a corto plazo, la fórmula es: **Activos circulantes/ Pasivos circulantes**; para el caso de IMSOTEC, muestra que no tiene deudas por pagar al corto plazo y tiene 500 dólares de activo circulante en el 2014 y 2015 entonces está en un índice adecuado para afrontar una deuda, la que es inexistente en ambos años.

RAZON DEL CIRCULANTE

2014	ACTIVOS CIRCULANTES	<u>75.684,12</u>
	PASIVOS CIRCULANTES	-

RAZON DEL CIRCULANTE

2015	ACTIVOS CIRCULANTES	<u>500,00</u>
	PASIVOS CIRCULANTES	-

Razón de la prueba ácida

Esta razón se encuentra en la misma situación que la anterior, debido a que IMSOTEC no tiene deudas a corto plazo por afrontar, de todas maneras se cita la fórmula, en este caso es: **activo circulante – inventario / pasivo circulante**, para ver, aun en el peor de los casos como podría afrontar la deuda a corto plazo, pero en este momento no existen deudas de corto plazo, es decir debido a que las compras que consisten en costos directos de ventas se cubre de contado con el fin de aprovechar los descuentos por pago de contado; el pasivo corriente es cero.

Adicionalmente las razones de rentabilidad miden la efectividad de la gerencia, para hacer producir el capital invertido

Rendimiento sobre los activos totales (ROA)

En esta razón se calcula **las utilidades después de impuestos** por dólar de **activos**, a esta razón también se le conoce como rendimiento sobre la inversión, en el caso de IMSOTEC, arroja los siguientes resultados:

			2014	2015
ROA	UTILIDADES	<u>66.183,25</u>	72,19%	12,98%
	2014 ACTIVOS	91.684,12		

En el caso de IMSOTEC arroja a partir del balance extraído de las declaraciones del impuesto a la renta, debidamente realizadas ante el SRI, al cierre del año 2014 un porcentaje del 72.19% por dólar de activo, lo que significa una rentabilidad grande que al examinar las ventas del año, se explica porque la empresa realiza una venta importante dada la escases de insumos en el 2014.

En el año 2015 el porcentaje se reduce drásticamente al 12.98% lo que se explica por la caída del precio del barril de petróleo y por tanto la caída de las inversiones en ese sector. Sin embargo este porcentaje aún es mayor que el porcentaje que se recibiría al colocar esta suma en una póliza bancaria.

Rendimiento sobre el capital de los accionistas (ROE)

En esta razón se miden las **utilidades después de impuestos** por **dólar invertido** en la empresa por los accionistas o inversionistas, en el caso específico de IMSOTEC, la fórmula se aplicó y a continuación se ven los siguientes resultados:

			2014	2015
ROE	UTILIDADES	<u>66.183,25</u>	2647%	709%
2014	CAPITAL	2.500,00		

Dado que el capital de la empresa ha sido establecido en 2500 aportados en mitades iguales por los accionistas al iniciar operaciones, el rendimiento en ambos años es muy generoso y al analizar el balance de situación general, se observa que hay inversiones de dos personas más que sin estar interesadas en formar parte de la empresa han invertido a trabajar su dinero lo que constituyen las deudas a largo plazo de IMSOTEC.

Finalmente, se puede observar que el porcentaje de rentabilidad, aún con la caída de las ventas, continúa siendo atractivo en ambos años.

Distribución y logística.- En la parte de entrega de los productos, actualmente trabajan con la empresa NATRANSCOM CIA. LTDA. Debido a que ellos ofertan turnos de transporte semanales a casi todos los destinos del oriente; cuando la carga es pequeña y se debe despachar directamente desde Quito, estos vehículos están habilitados para hacer entregas en los campamentos, cuentan con todas las medidas de seguridad y se encargan de recuperar las guías con los sellos de recibido a conformidad en campo y las retornan a Quito para efectos de realizar la facturación y el posterior cobro de los productos enviados.

En el caso de recibir los productos directamente en los puertos: ya sea Guayaquil o Esmeraldas, se opera con LOGISTICA ANDINA S.A. quienes cuentan con vehículos equipados con todos los implementos necesarios para entrar a los campamentos como son: arresta llamas en todos los tubos de escape, conos de seguridad para parqueo, alarmas sonoras activadas para el retro en los camiones y sus conductores cuentan con casco, gafas de seguridad, botas de cuero con punta de acero interna, camisa y pantalón jean 100% algodón de 14 oz que evita la contaminación del fuego y con bandas reflectivas para uso en horarios vespertinos.

Tecnología.- La actividad tecnológica es de gran apoyo, porque sirve a los departamentos de: marketing, ventas, compras y logística; su principal soporte es en el área de comunicación, pues la comunicación es una parte fundamental de la calidad en el servicio que brinda IMSOTEC, en este caso, es una de las fortalezas de la empresa.

Específicamente IMSOTEC cuenta con sistemas de acceso a internet de alta velocidad, conectado a teléfonos celulares y computadores de última generación que permiten la búsqueda ágil de catálogos, fichas técnicas, y proveedores en el mercado nacional e internacional de los equipos, repuestos que los clientes requieren. Adicionalmente la respuesta inmediata vía correo electrónico de ida y vuelta para la aprobación de las órdenes de compra y los correspondientes despachos del material.

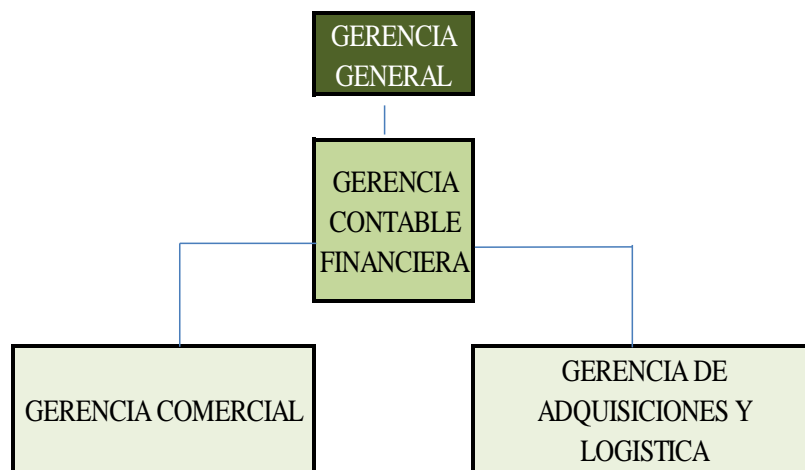
Finalmente contar con equipamiento tecnológico con tecnología de punta ha permitido a IMSOTEC acceder a los portales virtuales de licitaciones de clientes sin interferencia lo que le brinda una gran agilidad al ingresar los valores de licitación en los últimos segundos de las pujas logrando ganar a los competidores por falta de tiempo de reacción.

Recursos humanos.- se presenta un organigrama provisional con el que actualmente se guía el personal de la empresa para realizar las actividades comerciales primarias, a un nivel únicamente de negocios de oportunidad.

Personalmente, he tenido la oportunidad de participar en la gerencia comercial en funciones como presentar a los posibles clientes, las líneas de productos que oferta IMSOTEC, negociar las condiciones de provisión de insumos, cotizar listados de repuestos, equipos y demás productos comercializados, en la negociación de las compras nacionales puntuales, y en el cierre de negocios desde la presentación de la oferta hasta la entrega del producto en campo, en el caso de las consultorías mi rol va encaminado hacia la negociación de los productos entregables, y la presentación de los mismos ante el organismo contratante, con pequeños aportes de asesoría administrativa de enfoque comercial.

La intención de este emprendimiento ha sido en sus inicios generar ingresos adicionales para los inversionistas como para los participantes en las actividades comerciales y financieras, y poco a poco ha ido incrementándose hasta llegar a este momento en el que se ha trabajado intensamente en la planeación estratégica de IMSOTEC con la firme intención de que sea un motor generador de empleo para las personas cercanas y una fuente de sustento para las familias tanto de los colaboradores como de los inversionistas que prefieren tener su dinero trabajando en lugar de las entidades financieras en el momento crítico que atraviesa el Ecuador por las condiciones estudiadas en el análisis PEST de este trabajo académico.

Ilustración 22. Organigrama IMSOTEC



Elaboración: La autora

En las actividades de la Gerencia General y contable-financiera está el Economista Zaldumbide, se encarga de llevar un ordenado control de los negocios realizados, los pagos a los proveedores de todos los productos y servicios adquiridos para cumplir con los requerimientos de los clientes fruto de la labor comercial, con una persona adicional ocasional en el área de adquisiciones y en los trabajos de logística que realizan los socios estratégicos, en este caso los transportistas y el personal asignado en cada ciudad, a quienes se contrata únicamente por tareas específicas y ocasionales, se paga de la misma manera: contra presentación de factura por los servicios prestados.

2.2.4 Matriz EFI

Una vez finalizados los estudios de la cadena de valor, que se efectuaron de manera minuciosa, se empezaron a considerar los aspectos internos de la empresa. Se trabajó en un taller que fue muy controversial, fue evidente la presencia de una tendencia a pensar que el análisis de la empresa, por tratarse de un emprendimiento personal de los accionistas, era una evaluación a la gestión individual de cada uno. Cuando se trabajó en los factores externos en cambio, fueron más objetivos; lo que contrasta con lo que sucedió en el enfoque de los aspectos internos.

La matriz EFI está integrado por los factores internos clave resultantes de una profunda introspección de la empresa, se ha enlistado de 10 a 20 factores, en orden primero fortalezas y luego las debilidades, en expresión muy específica tanto como fue posible utilizando índices que revelen su importancia. Luego se asigna una ponderación a cada

factor que va de 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (muy importante) y la ponderación indica la importancia con respecto al éxito de la empresa en la industria. La suma de todas las ponderaciones debe ser igual a 1.0.

La calificación de cada factor va de 1 a 4 para indicar si representa una debilidad importante (Calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fortaleza menor (calificación = 3) una fortaleza importante (calificación = 4) en este caso las fortalezas deben recibir una calificación de 3 o 4, y las debilidades una calificación de 1 o 2 y para tener la calificación ponderada se multiplican y se suma el total entonces se obtiene totales sobre y bajo 2.5 que es el promedio y si está por encima revela una organización con una posición interna fuerte y lo contrario si está por debajo

Realizar los cálculos matemáticos fue de gran ayuda a la hora de determinar los factores que integran la matriz, debido a que las percepciones y opiniones de cada individuo se fueron determinando hasta encontrar una medida justa para aplicar la calificación, así como la ponderación, pasando de ser una percepción vaga a una calificación real que arroja una valoración de cada factor independientemente de la resistencia o defensa que cada integrante presentó al defender el desarrollo de su actividad evaluada. Los resultados se presentan a continuación con su respectiva valoración y ponderación:

Tabla 6. Matriz EFI para IMSOTEC

Matriz EFI para IMSOTEC				
No.		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas				
1	Pequeño grupo humano comprometido con la empresa	0,01	4	0,04
2	Agilidad y versatilidad para satisfacer los requerimientos de los clientes.	0,13	3	0,39
3	En la razón de pasivo al capital, se refleja un 0% de endeudamiento medido al 2015	0,01	4	0,04
4	El margen bruto de utilidades se ubica en un 19.71% lo que supera ampliamente la tasa pasiva bancaria	0,05	4	0,2
5	IMSOTEC se ha preocupado en invertir en equipamiento adecuado para el perfecto funcionamiento de la empresa así como en instalaciones propias lo que permite abaratar los costos de operación.	0,06	3	0,18
6	Amplio conocimiento de procesos comerciales, logística, almacenamiento y sistemas de transporte en el mercado ecuatoriano lo que facilita las entregas oportunas de los insumos a los clientes.	0,08	4	0,32
7	Empoderamiento del personal para decidir fundamentado en las reglas de venta claramente establecidas.	0,04	3	0,12
8	La calidad de los productos y servicio al cliente tienen una efectividad de satisfacción del 95.4% medido en el año 2015.	0,06	3	0,18
9	IMSOTEC cuenta con una organización efectiva y asertiva de la gestión de ventas, lo que genera la lealtad de los clientes.	0,03	3	0,09
Debilidades				
1	Ausencia de un plan estratégico que permita establecer medidores de gestión en el desarrollo de las actividades.	0,09	1	0,09
2	Falta de conocimiento contable y tributario que podría afectar el correcto funcionamiento de la empresa.	0,06	1	0,06
3	Ausencia de conceptos de administración estratégica, metas, objetivos.	0,01	2	0,02
4	Los mercados objetivos no están segmentados adecuadamente	0,02	1	0,02
5	IMSOTEC no realiza investigaciones de mercado, ni observa estadísticas de mercados potenciales.	0,07	1	0,07
6	La empresa no tiene presencia en internet ni e-business	0,06	2	0,12
7	IMSOTEC no puede obtener capital a largo plazo por medio de deudas o venta de acciones.	0,07	1	0,07
8	En la razón de crecimiento de ventas y utilidades, la empresa no ha logrado diversificar su giro de negocio como para que la afectación de un sector de la economía del país no le afecte drásticamente.	0,04	1	0,04
9	IMSOTEC no cuenta con un sistema de información y por tanto no existen reportes de indicadores de gestión.	0,02	2	0,04
10	Ausencia de planificación gerencial efectiva	0,08	1	0,08
11	IMSOTEC no ha definido una delegación clara de responsabilidades sobre el uso de la información.	0,01	2	0,02
Total		1		2,19

Fuente: Fred R. David, (2013)

Elaboración: Autora

La puntuación resultado de la matriz EFI es 2,19 lo que le ubica a la empresa IMSOTEC nuevamente por debajo del promedio, que es 2.5, esto refleja que la empresa tiene debilidades internas importantes que deben ser analizadas, para trazar la estrategia adecuada, si tiene la intención de continuar participando en el mercado.

Uno de los factores que más afecta como debilidad, es la ausencia del plan estratégico, por lo que es primordial trabajar en este propósito para fortalecer al área interna de IMSOTEC, y que deberá enfocarse en los siguientes factores, que actualmente son debilidades que afectan la matriz EFI: la falta de investigación de mercados, estadísticas e información de mercados potenciales.

Adicionalmente será importante lograr el fortalecimiento de los procesos de información y gestión para establecer presupuestos, medidores de gestión y promocionar a la empresa en ambientes virtuales.

Finalmente apoyarse en las fortalezas de la empresa, será determinante para fomentar la presencia de la empresa en el mercado ecuatoriano.

2.3 *Análisis FODA*

En las entrevistas realizadas en la empresa IMSOTEC luego del análisis de los factores tanto externos resumidos en la matriz EFE, como aquellos factores internos integrantes de la matriz EFI y aquellos que aparecieron en el trabajo de la cadena de valor; se concluye que los más importantes componentes de este análisis, permitirán plantear estrategias con el propósito de minimizar aquellas amenazas que incomodan el buen desenvolvimiento de las actividades de la empresa y de maximizar las fortalezas; de tal manera que se puedan aprovechar debidamente las oportunidades que el ambiente externo ofrece.

En este contexto y luego de varias deliberaciones al respecto, entre los integrantes más activos de la empresa, se definen varias actividades que se plasman en la siguiente matriz FODA, que incluye las estrategias en sus diferentes combinaciones.

Tabla 7 Matriz FODA de la empresa IMSOTEC

		Fortalezas		Debilidades	
1	Cartera de clientes con entidades pertenecientes a sectores estratégicos como el petrolero	1	Figura legal de persona natural limita la participación en procesos de contratación dirigidos a personas jurídicas		
2	Figura legal de persona natural lo que le da preferencias al contratar en el SERCOP	2	Limitado nicho de mercado en el sector petrolero		
3	Acercamiento profundo con los clientes a nivel comercial	3	Falta de capacitación del personal financiero en temas de SRI e IESS		
4	Amplio conocimiento técnico	4	Limitación a la comercialización de productos		
5	Satisfacción de los requerimientos en un 95,4%	5	No tiene página web ni portal de ventas por internet		
6	0% de endeudamiento	6	Ausencia de un plan estratégico que brinde indicadores de gestión, políticas a seguir, metas ni objetivos.		
7	Equipamiento técnico adecuado para brindar servicios de calidad				
8	Los clientes le han otorgado certificados de cumplimiento y eficiencia en los requerimientos				

Oportunidades		Estrategias FO		Estrategias DO	
1	Los programas de apoyo al sector público como son programas del BID, PNUD, CORPORACION BELGA, GIZ	1	Ampliar los ítems calificados IMSOTEC en el SERCOP (O4, F2)	1	Realizar un acercamiento comercial con los programas del BID PNUD, CORPORACIÓN BELGA, GIZ (D2,O1)
2	Instituciones de capacitación tienen cursos virtuales en temas laborales y de impuestos	2	Mantener la atención al sector petrolero por ser un sector estratégico que cuenta con financiamiento preferencial (O7,F1)	2	Capacitar al personal en temas SRI e IESS (D3,O2)
3	La línea de productos tiene aplicaciones no solo petroleras sino también industriales	3	Ampliar la línea de productos comercializados para ampliar el nicho de mercado hacia el sector industrial (O3,F4)	3	Implementar productos hacia la capacitación técnica y de otros temas (D4,O4)
4	El SERCOP ofrece preferencias a las PYMES en sus procesos de contratación	4	Diseñar un servicio de stock asegurado de productos para un año con un 15% sobre el PVP(F3,O5)	4	Invertir en el diseño de un portal WEB (D5,O6)
5	Los proveedores ofrecen promociones de productos por compras grandes				
6	Las ventas por internet tienen preferencia actualmente				
7	El sector petrolero está determinado como un sector estratégico en Ecuador				

Amenazas		Estrategias FA		Estrategias DA	
1	Existencia de empresas de larga trayectoria y experiencia en el mercado ecuatoriano.	1	Plan de acción para incursionar en el área industrial, Tungurahua, Pichincha, Imbabura Guayaquil, centro de desarrollo industrial . (A3, F4)	1	Diversificar y ampliar los productos hacia servicios de consultoría y capacitación para fortalecer el portafolio de productos (D4, A3)
2	Ingreso al mercado de productos de procedencia china con precios bajos	2	Redactar cartas de presentación que incluyan los certificados para poder entrar en nuevos mercados (A3, F8)	2	Realizar el estudio y costo de equipos fabricados en los países vecinos para aprovechar las cotizaciones menores de los países vecinos (A6,D2)
3	La caída del precio del barril de petróleo causa limitaciones a las empresas de servicios petroleros				
4	Reducción de los presupuestos asignados a las empresas públicas				
5	Devaluación de monedas vecinas que ocasiona la baja de precio de los equipos en los países vecinos				
6	Salvaguardias y aranceles que limitan las importaciones				

Fuente: Fred R. David, (2013)

Elaboración: Autora

2.4 Estrategias resultantes de la matriz FODA de la empresa IMSOTEC

- 1. Ampliar los ítems calificados IMSOTEC en el SERCOP (O4, F2).**- el documento habilitante para participar en el SERCOP, Servicio de Contratación Pública, es el RUP, Registro Único de Proveedores. Por ser persona natural IMSOTEC cuenta con referencia de contratación.

En ese documento se registran todos los códigos de productos en los que la empresa quiere participar para ser proveedor de la gestión pública, ya que todas las instituciones del estado sacan sus publicaciones de adquisición a través de ese portal web. Dependerá de la preparación o títulos que tenga el proveedor, para que sea calificado y tomado en cuenta para la participación. En este contexto se plantea que IMSOTEC incremente la cantidad de códigos en los que está calificado, con el fin de participar en las compras que realiza el estado y aprovechar esta ventaja competitiva.

- 2. Ampliar la línea de productos comercializados, con el fin de ampliar el nicho de mercado hacia el sector industrial (O3, F4).**- La fortaleza de contar con proveedores que cuentan con líneas tanto del sector petrolero como de la línea industrial, permite ampliar la comercialización de los productos eran solamente petroleros hacia el sector industrial, para lo que la estrategia es capacitarse en las nuevas líneas y determinar qué tipo de equipos aplicarían para los sectores industriales y productivos del país.
- 3. Mantener la atención hacia el sector petrolero, por ser considerado un sector estratégico que cuenta con financiamiento estatal preferencial (O7, F1).**- Esta estrategia es necesaria puesto que el sector petrolero está considerado como trascendental para la economía del Ecuador y tiene preferencia para la asignación de fondos desde el gobierno central. Por este motivo es necesario no descuidar esta área comercial de la empresa.
- 4. Diseñar un servicio de stock asegurado de productos para un año con un 15% sobre el PVP (F3, O5).**- Los actuales clientes petroleros de IMSOTEC tienen al momento una disyuntiva: si bien han visto menguadas sus asignaciones de presupuesto, tienen la presión de continuar extrayendo, almacenando y transportando barriles de petróleo, por lo que deben ser más exigentes en sus operaciones y no pueden darse el lujo de detenerlas por falta de insumos. Sus stocks necesarios deben estar al mínimo, por eso, lo que se plantea es la opción de realizar una planificación de importación para un año e ir entregando según sus necesidades, y así se asegura que no quedarán desprovistos de insumos y

repuestos necesarios para ese lapso; esto se podría financiar con un 15% de incremento al PVP del producto, que cubriría temas de bodegaje, administración y financiamiento; como contraparte IMSOTEC aseguraría sus ventas para un año y se aprovecharían los descuentos que realizan los proveedores por compras grandes.

5. **Realizar un acercamiento comercial a los programas del BID, PNUD, CORPORACIÓN BELGA, GIZ (D2, O1).**- Los programas de apoyo económico internacional en el país, trabajan en acompañamiento administrativo a los ministerios del Estado, en los temas de desarrollo de negocios locales. Un sector de gran apoyo es el de producción agrícola de café de estricta altura, por lo que se propone la estrategia de realizar un acercamiento a estos organismos no gubernamentales, para promocionar equipos de despulpado de café en cereza, de la marca JOTAGALLO, de quien IMSOTEC es distribuidor para Ecuador.
6. **Capacitar al personal en temas SRI e IESS (D3, O2).**- La empresa tiene que realizar declaraciones ante el SRI y el IESS, como parte del cumplimiento de las obligaciones legales de la empresa, actualmente IMSOTEC realiza esta tarea, con la asesoría de varias personas conocedoras del tema, sin tener la seguridad de que esta actividad se está realizando de la manera correcta, si se están precautelando los intereses de la empresa y si se están evitando problemas a corto o a largo plazo; por esta razón es necesario que esta actividad sea realizada directamente por los ejecutivos de la empresa, para lo que se efectuará el entrenamiento correspondiente, aprovechando las capacitaciones virtuales que ofrecen aquellas instituciones oficiales.
7. **Implementar productos hacia la capacitación técnica y de otros temas (D4, O4).**- Como parte del servicio de venta de equipos y productos, IMSOTEC otorga a sus clientes la capacitación correspondiente, del manejo adecuado del equipo y de las prácticas de seguridad que se requieren para evitar accidentes laborales, como un valor agregado a la venta del equipo sin costo para el cliente; no existen cursos diseñados para impartirlos cuando llegan nuevos operadores al equipo humano de los clientes, por lo que se plantea establecer costos de viáticos y demás costos asociados con este tipo de capacitaciones, para venderles como un producto adicional y complementario, con un PVP como capacitación.

Adicionalmente y de forma esporádica, se han realizado capacitaciones en técnicas de ventas, capacitación en procesos de compras públicas y capacitación en tácticas de atención al cliente. Si se amplían este tipo de capacitaciones como nuevo producto, se podrían aprovechar los beneficios que ofrece el portal de

compras públicas, a la vez que se fortalecería la diversificación de productos de la empresa.

8. **Invertir en el diseño de un portal WEB (D5, O6).**- Superar la ausencia de una página web y con ello establecer una presencia de la empresa en el internet. Esta es una estrategia apremiante sobre todo para aprovechar la oportunidad y presentar a los clientes una imagen confiable, promocionar los productos y los proyectos de ampliación de líneas de trabajo, dar respaldo y seguridad a los proveedores del exterior con quienes se interactuará a corto plazo, permitirá establecer un posicionamiento de la marca en el mercado nacional e internacional, será un respaldo para los proveedores nacionales y facilitará la consecución de plazos de crédito que son tan necesarios para un mejor apalancamiento financiero; se abren posibilidades de conseguir potenciales socios en el extranjero que tengan intención de ingresar al mercado ecuatoriano. Esta acción fortalecerá la estrategia de ampliar la oferta de productos y los clientes dentro del lapso que cubre esta planeación estratégica: 2016 – 2020.

9. **Plan de acción para incursionar en el área industrial, Tungurahua, Pichincha, Imbabura, Guayaquil, centros de desarrollo industrial. (A3, F4).**- La estrategia de ampliar operaciones es prometedora, por lo que se define enfocarse en las áreas geográficas de mayor crecimiento industrial para aprovechar la fortaleza que ofrecen los proveedores en sus líneas industriales.

Tanto GRACO INC. como CLEMCO, además de las líneas de pintura y sandblasting, tienen líneas de productos para lubricación automatizada en procesos productivos y bandas de transportación, que no han sido promocionadas ni posicionadas en Ecuador. Por lo que esta estrategia exige capacitarse en el uso de estas líneas, con el fin de enfocarlas hacia las fábricas de producción que usan ese tipo de maquinaria y equipos que se encuentran en los sectores geográficos determinados en esta estrategia.

10. **Redactar cartas de presentación que incluyan los certificados, para poder entrar en nuevos mercados (A3, F8).**- Esta estrategia tiene un enfoque comercial, y su propósito es aprovechar la fortaleza de la empresa, que al contar con certificados de cumplimiento de empresas prestigiosas, puede ampliar el portafolio de clientes y potenciales clientes; esto se realizará según las estrategias de ampliación de mercado, redactada en los párrafos anteriores, lo requieran.

11. **Diversificar y ampliar los productos hacia los servicios de consultoría (D4, A3).**- Con el fin de minimizar la amenaza que representa la caída del precio del barril de petróleo, que ha limitado el trabajo en el sector en donde estuvo enfocada la empresa, y colateralmente superar la debilidad que ha sido ese límite de ofrecer productos principalmente para empresas de servicios petroleros; se plantea diversificar los productos de la empresa hacia consultorías en las ramas de Economía, Finanzas y comercial.

Un cliente importante de IMSOTEC es el PNUD, que por ser un organismo internacional, tiene su brazo financiero en el exterior; lo que le permite realizar contrataciones independientemente de la situación económica en el Ecuador. IMSOTEC le ofrece actualmente una consultoría en análisis de modelos de gestión económica. Se plantea la estrategia de ampliar las gestiones comerciales hacia este tipo de organismos, con productos diseñados para brindar consultorías hacia este tipo de organismos, con productos diseñados para brindar consultorías como son: economía ambiental, creación de herramientas de uso financiero y análisis de ejecución presupuestaria y otros.

12. **Realizar el estudio de productos y costos de equipos fabricados en los países vecinos, para aprovechar las cotizaciones menores, equilibrar los productos actuales y evaluar nuevas posibilidades. (A6, D2).**- La enorme amenaza de los países vecinos con monedas susceptibles de devaluación, se puede convertir en una oportunidad en caso de presentarse nuevas oportunidades. Dentro de este panorama, se plantea realizar un estudio de los productos similares, tanto en las áreas petroleras como en las áreas industriales.

Capítulo 3

Formulación estratégica para IMSOTEC

3.1 Propuesta de fortalecimiento empresarial

Una vez realizado el estudio de los factores externos, internos, de macro entorno, y la matriz FODA de la empresa IMSOTEC, se llega a la conclusión de la imperante necesidad de un plan estratégico, que permitirá el fortalecimiento de la empresa a largo plazo, que constituye la parte fundamental del presente estudio.

Se proyecta el plan de fortalecimiento para el período 2016 – 2020 para lo cual es necesario determinar las estrategias en las diferentes áreas de la empresa.

3.1.1 Valores corporativos

Los valores organizacionales son las reglas inviolables, con las que se conducirán los directivos y el personal de la empresa en todas sus actividades.

Durante el taller para trabajar la declaración de la Visión y la Misión de la empresa también se trabajó la determinación de los valores y principios organizacionales de IMSOTEC. En un principio se enunciaron algunos, pero al revisar el alcance de cada uno, se fueron eliminando o escogiendo, según la fuerza con la que influían en las personas que colaboran con la empresa; los más representativos fueron los siguientes:

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Puntualidad
- Creatividad

Estos valores que se determinaron han estado vigentes en las decisiones tomadas por la empresa hasta el momento y en adelante serán un referente en cada uno de los procesos a crear en el futuro.

Responsabilidad.- Este valor es fundamental en el desempeño de las actividades de la empresa, debido a que se ha provisto a las empresas de equipamiento industrial que si bien alivia el trabajo del operador; por sus características también representa un peligro para quienes estén cerca de la operación: por lo tanto es importante capacitar responsablemente a los operadores, clientes y personas circundantes a la operación.

Adicionalmente la responsabilidad se cumple empezando por la búsqueda del equipo para satisfacer la necesidad del cliente, su cotización en el menor tiempo posible y la entrega satisfactoria de los bienes.

Honestidad.- Este valor se hace visible en varios ámbitos dentro de la organización, puesto que los negocios han sido posibles gracias a la confianza que los clientes han demostrado tener con la empresa, y la confianza es el fruto de la honestidad; se pretende que el cliente y las personas que trabajan allí sepan que IMSOTEC es una organización donde su confianza no será defraudada.

Se manejarán: la información, los procesos, la entrega, los productos, los equipos y sus componentes; con la mayor honestidad.

Respeto.- Valor imprescindible al interior de la empresa; se practica tanto entre compañeros como con los demás sea cual sea el rango que tengan en el organigrama; tener respeto unos a otros se antepone a la jerarquía y de esta manera se asegura una convivencia sana y de largo plazo.

Puntualidad.- Debe estar presente en las actividades necesarias para servir al cliente, en las actividades administrativas, en el horario de trabajo, en las entregas de productos. La puntualidad es un valor que aporta fuertemente a generar confianza en el portafolio de clientes.

Creatividad.- Pilar vital para el desarrollo del trabajo de cada día, valor que brinda a la organización la posibilidad de adaptarse a los cambios, para continuar colaborando en el progreso de las familias y la sociedad en general.

3.1.2 Declaración de la misión

La misión tiene que ver directamente con la situación presente de la empresa y sobre todo con lo que los integrantes de la empresa, en especial sus directivos, se ven haciendo cada día para lograr los objetivos propuestos, tanto en la visión como en los objetivos a mediano y largo plazo.

En este contexto se realizaron varias reuniones para enunciar la misión, discutirla, mejorarla y sintetizarla. Esta vez con todos los recursos obtenidos del análisis de la empresa, dejó de ser una percepción agradable para pasar a ser una realidad, que se muestra bien por el momento, pero dadas las difíciles circunstancias económicas por las que atraviesa el país, se siente en un momento de vulnerabilidad.

De lo expuesto anteriormente, nace la necesidad de plantear una misión que prometa a sus clientes un servicio de calidad, a sus proveedores la seguridad de trabajar con una empresa que sabe lo que hace, pero principalmente que comprometa a sus directivos e integrantes del servicio con la siguiente declaración:

“La misión de IMSOTEC es brindar soluciones empresariales eficientes en la provisión de equipos industriales con tecnología de punta, que precautelen la conservación del medio ambiente, junto a la capacitación correspondiente para un uso seguro, y además consultorías económico-administrativas. Todo esto ofrecido de manera responsable, honesta y enfocados a satisfacer las necesidades de nuestros clientes nacionales, junto a la promoción de la creatividad, el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores y aliados estratégicos y que produzcan ganancias estables y satisfactorias para nuestros inversionistas”

Una vez declarada la misión acorde a los diferentes puntos que debe integrarla, es necesario realizar también la declaración de la visión.

3.1.3 Declaración de la visión

La Visión de una empresa a diferencia de la misión, es la situación futura ideal de la empresa a la que quisieran sus integrantes llegar algún día. En este caso soñar no fue tan complicado como fue determinar la misión, pero fue necesario enmarcarlo en un lapso entre el 2016 y el 2020, que es el que integra la propuesta del presente estudio.

Entonces la mayor de las aspiraciones de los inversionistas de la empresa IMSOTEC, confluyó en lograr una empresa sustentable y autónoma en el área económica, es decir que pase de realizar únicamente negocios de oportunidad (cuando nadie más quiere realizar un trabajo o una provisión difícil), a configurar un portafolio de productos y servicios, que le permitan ofrecer una forma de trabajo permanente a sus integrantes.

Con lo expresado, la visión fue declarada a satisfacción de los integrantes de la empresa, mediante la siguiente frase:

“Ser al 2021 una empresa productiva y sustentable, dedicada a la venta de equipos industriales y servicios profesionales a sectores privados, públicos y ONG del Ecuador.”

3.2 *Objetivos*

Elicia Pedroso (2015) en su publicación afirma que los objetivos tienen diferentes tintes, pueden ser objetivos estratégicos y de alcance financiero; cualquiera que sea el tipo de objetivo a establecer es necesario que cuente con las siguientes condiciones:

1. Cuantitativos
2. Medibles
3. Realistas
4. Comprensibles
5. Desafiantes
6. Jerárquicos
7. Alcanzables
8. Congruentes a través de todos los departamentos

Para el caso de IMSOTEC: a partir de las reuniones de trabajo con los directivos de la empresa quienes participaron activamente en la declaración de la misión y la visión de IMSOTEC, se puede decir que están muy esperanzados en terminar la planeación estratégica para empezar un trabajo más organizado y están principalmente comprometidos con la tarea de hacer que la gestión de IMSOTEC sea un trabajo a tiempo completo, para que a sus inversionistas les rinda el rédito necesario para ser autónoma, sustentable en el tiempo y con una expectativa de crecimiento a largo plazo.

En base a los estudios resumidos en la matriz EFE, EFI y FODA se plantean los siguientes objetivos:

3.2.1 *Objetivos de ámbito financiero*

Los objetivos en el ámbito financiero son consecuencia del análisis de los balances de resultados del período 2015, combinado con los resultados del estudio del presente trabajo.

En los balances se observa una drástica caída de las ventas y con ellas un decrecimiento de la rentabilidad en un 73.23%, según datos comparados entre el 2014 y 2015, justificada por la caída del precio del barril de petróleo que afectó a todas las operaciones del sector.

Por lo tanto es necesario trazar objetivos enfocados a recuperar la rentabilidad sin dejar de tener consciencia de la situación productiva del sector y del país en general. Los objetivos financieros que están enfocados a darle crecimiento y sustentabilidad a IMSOTEC son:

- **Incrementar el margen neto de utilidad mínimo, al 24,80 %, al cierre del período 2016.**
- **Incrementar el ingreso anual mínimo en un 24%, respecto al año anterior.**

Estos objetivos proyectados en dólares, aseguran la permanencia de la empresa en el mercado ecuatoriano y constituyen una meta alcanzable, medible y totalmente retadora frente a la situación actual del país, por lo que deberá ser muy creativa al momento de trazar las estrategias para lograr alcanzarla.

3.2.2 Objetivos de ámbito estratégico

El principal objetivo estratégico de la empresa está encaminado a mejorar su estructura, por lo que se lo definió de la siguiente manera:

- **Fortalecer la estructura organizacional de IMSOTEC en un 100% hasta enero de 2017**

Es un objetivo que requerirá de un proceso que transparente públicamente, lo que será la estructura de la empresa en varios aspectos: las unidades de negocio que la constituyen, el personal necesario para sustentar el servicio sin tener que depender de las personas como tales antes de bajar la satisfacción al cliente, el establecimiento de indicadores que permitan medir la gestión realizada por el personal y por la empresa como conjunto, instaurar niveles de responsabilidad. También deberán constituirse los incentivos necesarios para estimular la consecución de las metas que se establezcan.

3.2.3 Objetivos de ámbito procesos

Los procesos de una empresa son las pequeñas unidades que conforman el servicio que esta presta a sus clientes, es necesario definirlos y en este caso fortalecerlos, debido a la importancia que tienen al afectar directamente a la seguridad de la gestión empresarial.

En el caso de IMSOTEC, una de las grandes debilidades es depender de la asesoría de terceros, quienes desconocen del giro del negocio, para realizar las declaraciones y pagos ante las entidades fiscales del Ecuador; este desconocimiento ocasiona una permanente preocupación sobre el correcto desempeño de estos procesos. Por todo esto, se torna necesario proponer una meta que permita tener claridad, seguridad y total control sobre esos procesos, y el objetivo es:

- **Mejorar la gestión administrativa y financiera de IMSOTEC en un 100% hasta diciembre del 2017**

Alcanzar este objetivo persigue dejar de preocuparse por el tema y empezar a ocuparse de él, hasta lograr su solución total; esto requiere del empeño del personal de la empresa, especialmente de sus directivos. Es necesario comprender que la compilación de la información de manera ordenada y correcta depende del desempeño del personal y que el análisis y aplicación de esas normas hasta ahora desconocidas, depende del interés de la gerencia por mejorar.

3.2.4 Objetivos de ámbito hacia el cliente

Finalmente, el objetivo dirigido al cliente, parte fundamental del enfoque de la empresa, está encaminado a preparar el terreno fértil que permita el florecimiento de los nuevos productos que serán necesarios desarrollar para recuperar la participación de ventas que demandan los objetivos financieros que se han propuesto. El objetivo trazado es:

- **Incrementar la cartera de clientes facturados de 17 a 100 , de entre todas las divisiones de negocio, sin disminuir el índice de satisfacción actual, hasta el cierre del período 2017**

La consecución del objetivo propuesto, estará apoyado en una intensa incursión comercial en nuevos mercados; dependerá de una correcta y clara definición de los nuevos productos y esencialmente de una delimitación adecuada de los clientes a quienes se dirigen las estrategias de carácter comercial.

3.3 Estrategias propuestas

Las estrategias constituyen aquellas decisiones tomadas por la gerencia, en base al trabajo conjunto realizado con su grupo de colaboradores, que van dirigidas a la consecución de los objetivos estratégicos planteados; están directamente relacionadas con el objetivo estratégico al que se refieren; en el cuadro siguiente, se observa el ámbito de acción, el objetivo estratégico y las estrategias a seguir para la consecución del mismo:

Tabla 8 Estrategias por objetivo estratégico y ámbito

Ambito	Objetivo estratégico	Estrategia
Financiero	Incrementar el margen neto de utilidad mínimo al 24,80 % al cierre del período 2016	Optimizar costos y gastos operacionales con el fin de mejorar la productividad
		Evaluar la conveniencia de invertir un porcentaje de las ganancias brutas acumuladas hasta el 2020 en un terreno que brinde las facilidades para construir las bodegas y oficinas de IMSOTEC
Financiero	Incrementar el ingreso anual mínimo en un 24% respecto al año anterior.	Planificar las ventas de importación de stock garantizado para los clientes del área de servicios petroleros
		Ingresar al mercado de consultorías de análisis económico-ambientales de las ONG del mercado ecuatoriano. Captar clientes del mercado de venta de equipos para despulpado de café arábigo de estricta altura en cereza
Cliente	Incrementar la cartera de clientes facturados de 17 a 100 entre todas las divisiones de negocio, sin disminuir el índice de satisfacción actual, hasta el cierre del período 2017	Diversificación de los productos actuales, hacia la línea industrial y de capacitación
		Diversificación de clientes potenciales
		Expansión geográfica de la operación hacia la sierra centro del Ecuador
		Implementar la página web de IMSOTEC
Procesos	Mejorar la gestión administrativa y financiera de IMSOTEC en un 100% hasta diciembre del 2017	Capacitar al personal fijo de IMSOTEC en temas fundamentales para el correcto desempeño fiscal, contable y laboral
		Descentralizar el registro de transacciones administrativas, contables tributarias de la Gerencia General
Estratégico	Fortalecer la estructura organizacional de IMSOTEC en un 100% hasta junio 2017	Desarrollar y determinar la cultura corporativa de IMSOTEC, analizar las unidades de negocio que ofrece al mercado
		Desarrollar el organigrama de IMSOTEC que permita cubrir todas las unidades de negocio de IMSOTEC de manera efectiva

Elaboración: Autora

En la tabla precedente, se observan estrategias con múltiples características y ámbitos, que son el resultado de los análisis realizados al interior y exterior de IMSOTEC, con la firme intención de superar las debilidades detectadas, sortear de manera ágil las amenazas, hacer uso de las fortalezas y oportunidades que IMSOTEC tiene a su alcance. Cada una de las estrategias se amplía a continuación de manera detallada

Tabla 9 Estrategias por objetivo estratégico No. 1

Ambito	Objetivo estratégico	Estrategia
Financiero	Incrementar el margen neto de utilidad mínimo al 24,80 % al cierre del período 2016	Optimizar costos y gastos operacionales con el fin de mejorar la productividad
		Evaluar la conveniencia de invertir un porcentaje de las ganancias brutas acumuladas hasta el 2020 en un terreno que brinde las facilidades para construir las bodegas y oficinas de IMSOTEC

Elaboración: Autora

Incrementar el margen de utilidad se consigue de dos maneras: subiendo el precio de venta al público y bajando los costos y gastos operativos; en este caso considerando que la situación del mercado ofrece escasa demanda de productos y servicios, es necesario buscar la manera de bajar los costos y gastos operacionales con los que ha venido trabajando la empresa y de esta manera lograr el incremento de la rentabilidad deseada en el objetivo estratégico.

Esta estrategia resulta de analizar uno de los problemas que ha sorteado IMSOTEC en sus años de gestión: la información sobre el progreso de las importaciones solicitadas a los proveedores locales. Es decir, una vez realizada la venta se procedía a solicitar a algún proveedor local que realice la importación, él debía tener los permisos necesarios, hacer el embarque en la naviera y terminar con los trámites de nacionalización en aduana, de tal forma que los productos pudieran circular legalmente en el mercado ecuatoriano, después del transporte desde el país de origen y arribo al país.

Este tipo de contratación implica ceder un porcentaje de ganancia al intermediario y perder el control de decisión sobre los tiempos de embarque y de llegada de los productos. Este problema hizo que en varias ocasiones haya inconformidad de los clientes, motivada por las demoras que tuvieron las llegadas de los insumos al Ecuador, lo que puso en riesgo el buen nombre de la empresa.

Se planifica eliminar al intermediario, mediante la calificación de la empresa como importador y estableciendo los contactos necesarios para realizar todo el proceso de importación directamente del fabricante en el exterior, con lo que se puede tener de primera mano la información del proceso de embarque en origen, el transporte en la naviera y la nacionalización en la aduana ecuatoriana.

Esta estrategia espera contribuir a subir el margen de ganancia en las ventas, mejorar la competitividad de la empresa en el mercado ecuatoriano, mejorar la exactitud de la información al cliente con respecto de los tiempos de entrega y posicionar la imagen de la empresa gracias a la confianza lograda por los cumplimientos, la información certera y entregas oportunas.

La segunda estrategia incluye analizar la posibilidad de adquirir un espacio físico que proporcione apoyo logístico a largo plazo, en el desarrollo de varios productos generados durante este trabajo como son: **las capacitaciones** que requieren aulas, **el almacenaje y control de inventarios de productos importados para stock asegurado para un año** y que requiere espacio físico en bodegas, **el almacenaje de módulos becolsub para despulpado de café en cereza**, que también necesitan de un lugar para su almacenamiento y presentación a las directivas de las asociaciones de

productores, las que tienen el poder de decisión y que gustan culturalmente de ver en acción un equipo para justificar la adquisición ante sus socios.

Actualmente se están utilizando bodegas arrendadas, como Almagro, en las que sumados los costos por administración, calculados para las cantidades que se requerirán para administrar un stock de un año para varios clientes, incrementaría proporcionalmente los costos de operación. Para todos los productos y servicios mencionados, es necesario un lugar físico que brinde las facilidades de almacenamiento y operación.

Actualmente el almacenamiento y la atención se manejan por separado: los proveedores llegan a las bodegas contratadas y los clientes a las oficinas en el centro ejecutivo de Quito. Por todo lo expuesto, es inevitable analizar la posibilidad de vender las oficinas de Quito, de propiedad de la empresa, con el propósito de adquirir un terreno que cuente con las condiciones para almacenamiento, control de inventarios, y permita una flexibilidad de horario para los despachos solicitados por los clientes; además de contar con un espacio físico para las capacitaciones en el momento que requiera el cliente y adicionalmente mejorar la operatividad al estar las bodegas y oficinas en un lugar accesible tanto para proveedores como para clientes.

Tabla 10 Estrategias por objetivo estratégico No. 2

Ambito	Objetivo estratégico	Estrategia
Financiero	Incrementar el ingreso anual mínimo en en 24% respecto al año anterior.	Planificar las ventas de importación de stock garantizado para los clientes del área de servicios petroleros
		Ingresar al mercado de consultorías de análisis económico-ambientales de las ONG del mercado ecuatoriano.
		Captar clientes del mercado de venta de equipos para despulpado de café arábigo de estricta altura en cereza

Elaboración: Autora

Las estrategias que se desprenden del presente objetivo estratégico, están muy ligadas al objetivo de incrementar la rentabilidad, pues uno de los principales componentes de la rentabilidad es el incremento de ingresos. Es por esto que las estrategias están enfocadas hacia el posicionamiento de los nuevos productos en los mercados correspondientes.

La estrategia definida por IMSOTEC para aumentar sus ingresos, es planificar la importación de un **stock garantizado para un determinado período**, en este caso un año, con lo que las empresas de servicios petroleros garantizan la provisión programada de los insumos necesarios para su operación a cambio de un incremento en el precio final de los productos que cubra los gastos de almacenaje y administración del

inventario; estos insumos son escasos y de impredecible movimiento en el mercado; la falta de los mismos puede incluso parar una operación con los costos que esto implica.

En este caso se plantea al cliente la importación de un número determinado y suficiente de insumos que garantice su operación para un año, y la entrega programada según sus necesidades, con la facturación escalonada conforme las entregas; a cambio IMSOTEC recibe un plus sobre el precio de venta normal; con el compromiso de disponer de este stock únicamente para entregar al cliente que ha programado su provisión.

Colateralmente IMSOTEC se beneficiaría de los descuentos que las fábricas ofrecen por la compra de un número mayor de productos.

Con respecto de la segunda estrategia, es necesario hacer hincapié que el análisis FODA ha sido fundamental para determinar las estrategias que buscan alcanzar los objetivos estratégicos de IMSOTEC.

Un problema grave detectado en la empresa, es la imposibilidad de sobrevivir a una reducción drástica de las operaciones dentro de su nicho de mercado más importante; las empresas de servicios petroleros. Esto es el resultado de la especialización de oferta de los productos hacia la provisión de equipos, repuestos, insumos para sandblasting y pintura airless. Lo que parecía ser su fortaleza se convirtió de pronto en su mayor debilidad por el cambio rápido del entorno.

Frente a lo expuesto, se ve la necesidad de aprovechar las fortalezas de conocimiento, preparación académica, experiencia de sus integrantes y así diversificar los productos con otros nichos de mercado enfocados a este fin y específicamente la de ingresar al mercado de **consultorías de análisis económico-ambiental de las ONG, que se desenvuelven en el mercado ecuatoriano**, con productos como:

- Consultorías en temas económicos
- Consultorías en temas financieros
- Consultorías en temas de economía ambiental
- Creación de herramientas de uso financiero
- Análisis de ejecución presupuestaria.

Como tercera estrategia para incrementar los ingresos está la provisión de equipos de despulpado de café en cereza, que es otro producto que pretende abrirse mercado en el Ecuador; este es un concepto que también manejan las ONG en sus proyectos de desarrollo local dirigidos a productores independientes de café, los que para acceder a ese beneficio deben estar organizados en asociaciones, con el propósito de aliviar sus

costos fijos a la hora de proveer la contraparte a una donación de un equipo de esta naturaleza. Estos equipos están diseñados para apaciguar el trabajo del productor con el uso de una tecnología de bajo impacto ambiental.

La consecución del objetivo estratégico requiere del incremento de ventas, por lo que se incluye la estrategia de **diversificación concéntrica**, en la que se plantea la ampliación de los productos de venta de IMSOTEC y por lo tanto, también, los clientes potenciales.

En el caso de los clientes objetivo que son organismos de apoyo al estado, como son: BID, PNUD, CORPORACIÓN BELGA, GIZ se realizará un acercamiento comercial a ellos con el fin de promover las ventas de equipos para despulpado de café en cereza como son:

- Módulos becolsub
- Despulpadoras a motor
- Despulpadoras manuales
- Repuestos

Ilustración 23. Módulo becolsub para despulpado de café en cereza



Fuente: Módulo becolsub Jotagallo (2016)

Estos grandes equipos requieren ser almacenados por períodos de 1 a 3 meses entre la importación hasta la finalización de instalación en el sitio que lo requieran los productores.

Tabla 11 Estrategias por objetivo estratégico No. 3

Ambito	Objetivo estratégico	Estrategia
Cliente	Incrementar la cartera de clientes facturados de 17 a 100 entre todas las divisiones de negocio, sin disminuir el índice de satisfacción actual, hasta el cierre del período 2017	Diversificación de los productos actuales, hacia la línea industrial y de capacitación
		Diversificación de clientes potenciales
		Expansión geográfica de la operación hacia la sierra centro del Ecuador
		Implementar la página web de IMSOTEC

Elaboración: Autora

Las estrategias del objetivo estratégico: incrementar la cartera de los clientes facturados, tienen muy claro que un cliente visitado no siempre compra algo; por lo que el indicador se delimita con los clientes que efectivamente hayan comprado a IMSOTEC.

En el caso de la **diversificación de los productos**, ya se han especificado algunos de ellos en los puntos anteriores: por ejemplo la capacitación que deberá pasar de ser un servicio telefónico gratuito a ser un servicio facturable y permanente, con el que los clientes puedan contar para capacitar adecuadamente al personal que rota durante su proyecto de trabajo.

Con el desarrollo de todos estos productos nuevos se espera fomentar potenciales clientes nuevos, esfuerzos estos, que esperan conseguir una empresa activa y sustentable a mediano y largo plazo.

Los nuevos productos: capacitación, nuevos equipos, nuevas líneas, requieren también **diversificar las características de los posibles nuevos clientes**. Para ello es necesario delimitar las características de los clientes deseables para la empresa, considerando temas como tamaño de la empresa, índices de solvencia, plazos de crédito requeridos, políticas de pago, políticas de calificación de proveedores, etc.

Este objetivo además requiere de una expansión geográfica en el ámbito de acción de la empresa, debido a que las industrias tienen sus instalaciones en lugares donde sus necesidades lo determinaron. En el caso de los clientes industriales, estos se ubican principalmente en las siguientes zonas: Tungurahua, Pichincha, Imbabura, Guayaquil y a ellos se les ofrecerán los siguientes productos, entre otros:

- Sistemas de lubricación automática de bandas de transportación

- Sistemas de lubricación automática de equipos de termoformado
- Sistemas de lubricación automática de flota vehicular de distribución
- Sistemas de lubricación automática de flota vehicular de construcción

Para consolidar todo el despliegue comercial que se ha planificado y con el fin de dar soporte a la gestión, es necesario el fortalecimiento de la imagen de la empresa en el medio, por lo que se vuelve imperante el diseño y puesta en marcha de una **página web** interactiva que permita canalizar los esfuerzos hacia ventas efectivas y con esto elevar el número de clientes, según requiere el indicador del objetivo estratégico.

En el caso del sector petrolero, que es considerado un sector estratégico en el Ecuador, es preciso continuar con la atención a pesar de la baja demanda que presenta en la actualidad; en este sector se desarrollarán los siguientes productos, relacionados con el actual giro del negocio:

- Capacitación en el uso correcto de equipos industriales de sandblasting
- Capacitación en el uso correcto de equipos industriales de pintura airless
- Capacitación en medidas y accesorios de seguridad industrial
- Capacitación para el mantenimiento preventivo de equipos de sandblasting
- Capacitación para el mantenimiento preventivo de equipos de airless

Estos productos permitirán brindar servicios complementarios y generar ingresos adicionales a la empresa. Actualmente estos servicios se dan vía telefónica, sin costo alguno para el cliente y con la posibilidad de que no puedan ser aplicados de manera efectiva y eficiente cuando se presentan nuevos operadores de los equipos que no hayan realizados practicas físicas en campo con los equipos.

Tabla 12 Estrategias por objetivo estratégico No. 4

Ambito	Objetivo estratégico	Estrategia
Procesos	Mejorar la gestión administrativa y financiera de IMSOTEC en un 100% hasta diciembre del 2017	Capacitar al personal fijo de IMSOTEC en temas fundamentales para el correcto desempeño fiscal, contable y laboral
		Descentralizar el registro de transacciones administrativas, contables tributarias de la Gerencia General

Elaboración: Autora

Mejorar la gestión administrativa financiera de la empresa: es uno de los grandes objetivos de la empresa, porque en este momento no se tiene la seguridad de que los registros y los reportes al sistema de control estatal, se encuentren en perfectas condiciones.

Por lo que se debe iniciar con un **ciclo de capacitaciones** que permitan al personal estar apto para realizar estas gestiones con total seguridad.

Es indispensable iniciar un **registro contable adecuado**, el que es necesario para acceder al cálculo de índices financieros que permitan establecer y monitorear indicadores que proporcionen salud financiera a IMSOTEC, esto independientemente de que la legislación lo exija o no.

Para lograr este objetivo es preciso descentralizar el registro de las transacciones administrativas contables asignadas hasta el momento a la Gerencia General, para lo que se realizará la selección y adquisición de un programa contable que permita efectuar este control contable con mayor precisión y de manera automática según se vayan realizando los registros tanto de ingresos, pago de gastos, como demás transacciones propias de una empresa comercial

Tabla 13 Estrategias por objetivo estratégico No. 5

Ambito	Objetivo estratégico	Estrategia
Estratégico	Fortalecer la estructura organizacional de IMSOTEC en un 100% hasta junio 2017	Desarrollar y determinar la cultura corporativa de IMSOTEC, analizar las unidades de negocio que ofrece al mercado
		Desarrollar el organigrama de IMSOTEC que permita cubrir todas las unidades de negocio de IMSOTEC de manera efectiva

Elaboración: Autora

Fortalecer la estructura organizacional de la empresa es un tema imperativo para el conocimiento del personal que trabaja en la empresa:

- Definir las **unidades de negocio** en las que se va a trabajar
- Las características del servicio
- Los precios de venta al público
- El alcance de los servicios
- Garantías determinadas
- Presupuestos necesarios
- Indicadores de cumplimiento
- Asignación de responsabilidades

Estos, entre otros temas directamente relacionados con el giro de negocio que se ha determinado tomar.

En este contexto es necesario definir las metas propuestas con el fin de que todo el personal conozca hacia donde se pretende llegar y cuál es la forma a la que hay que apegarse en cada actividad que se realiza; por lo que es necesario declarar la misión, visión, valores y demás componentes de la cultura organizacional de IMSOTEC.

Como punto complementario es necesario estructurar un organigrama que defina fielmente las responsabilidades y jerarquías que se manejarán en la empresa, de tal manera que estén claras para los colaboradores las líneas de reporte y de responsabilidades.

Capítulo 4

Plan de Implementación

4.1 Plan de Implementación

Una vez que se han definido los objetivos y las estrategias a aplicarse y conseguirse, es necesario trazar un plan que determine las actividades para ejecutar las estrategias establecidas, los plazos, el presupuesto, los indicadores y finalmente la evaluación del avance.

4.1.1 Actividades

Las actividades permiten atender más de cerca las acciones que se deben realizar a fin de ejecutar de manera efectiva la estrategia que busca del logro de cada objetivo estratégico:

Objetivo Estratégico: Incrementar el margen neto de utilidad mínimo al 24,80 % al cierre del período 2016

Tabla 14 Actividades por estrategia para lograr el objetivo estratégico No. 1

Estrategia	Actividad
Optimizar costos y gastos operacionales con el fin de mejorar la productividad	Realizar el acercamiento con las fábricas para solicitar cotizaciones para importación al Ecuador
	Seleccionar proveedores de embarques desde Miami
	Seleccionar proveedores de agenciamiento de aduanas en Ecuador, Guayaquil, Esmeraldas y aeropuerto de Quito
Evaluar la conveniencia de invertir un porcentaje de las ganancias brutas acumuladas hasta el 2020 en un terreno que brinde las facilidades para construir las bodegas y oficinas de IMSOTEC	Realizar la selección de condiciones necesarias para construir la bodega de IMSOTEC
	Realizar la búsqueda de un terreno con la ubicación, medidas y servicios necesarios para una bodega
	seleccionar y realizar la compra del terreno para la bodega

Elaboración: Autora

La primera estrategia está dirigida a bajar los costos y gastos operacionales para mejorar la productividad, por lo que una de las actividades será realizar el **acercamiento directo con las fábricas** de los equipos que actualmente se están comercializando. Esta actividad está enfocada a eliminar el intermediario que actualmente realiza la importación, transporte y nacionalización de los equipos; con lo cual se elimina también el pago a este intermediario por su gestión y el correspondiente porcentaje de ganancia por la venta del equipo.

En la importación de equipos desde la fábrica, algunos aspectos dependerán de los términos de negociación; pero en general podemos considerar que si la fábrica entrega el equipo en Estados Unidos, en su último puerto de embarque: Miami. Será necesario contar con un embarcador que realice la exportación desde el país de origen, embarque el pedido por una naviera o vía aérea (dependiendo del tamaño del pedido) y garantice la entrega en un puerto o aeropuerto del Ecuador, listo para la respectiva nacionalización de la mercadería.

Esta necesidad exige otra actividad: seleccionar un embarcador desde Miami, que se ajuste a las necesidades y con costos favorables para la empresa.

Finalmente cuando los equipos insumos o repuestos, ya se encuentren en el primer puerto o aeropuerto ecuatoriano se necesitan los servicios de una agencia de aduana que realice los trámites de importación o nacionalización de los ítems para su posterior circulación legal en el país. Para solucionar esta parte de la importación, es necesario seleccionar uno o varios agentes afianzados de aduana que se encarguen de nacionalizar los equipos en Ecuador, sea que lleguen por vía marítima o aérea a los diferentes puntos de llegada en el país.

La segunda estrategia, va encaminada a bajar los costos de almacenaje de los productos para su posterior comercialización, por lo que es necesario evaluar la posibilidad de invertir en un espacio físico que permita embodegar los equipos hasta que sean colocados donde los clientes determinados.

Actualmente los equipos son ingresados a una almacenera, por ahora Almagro, con un costo diario por almacenamiento, allí los equipos pueden ser inspeccionados por los clientes y permanecen seguros hasta su transporte e instalación en el lugar que los clientes escojan.

Al momento estos valores no afectan gravemente la rentabilidad de la empresa, pero en el plan de comercialización que se propone en esta planeación estratégica, se aspira iniciar la importación de equipos de gran tamaño, como son los módulos becolsub para despulpado de café en cereza. Tomando el caso, estos equipos requieren almacenaje por períodos de tiempo más largos ya que serán instalados en los lugares pertenecientes a las asociaciones de productores cafeteros; esto demanda que el equipo se encuentre

previamente en stock para que sea inspeccionado por la directiva, luego de ser conocido y aprobado por los socios se determina la posibilidad de compra; entonces la entrega se realizará después de al menos dos meses en promedio. Este tiempo afectará significativamente la rentabilidad de la empresa.

Adicionalmente, se van a realizar ventas de stock garantizado, esto implica que se hace una importación grande que debe ser almacenada y despachada a través del año para el cual ha sido programada, esto requiere de un espacio físico para que permanezca en condiciones seguras.

Finalmente, se programa ampliar operaciones con fines de capacitación permanente a los operadores de los equipos vendidos a los clientes, para ello es necesario contar con un lugar que brinde las facilidades para realizar pruebas de los equipos y también las capacitaciones en las instalaciones de IMSOTEC.

Los puntos expuestos demuestran claramente que es necesario conseguir un espacio físico en donde se puedan embodegar los insumos, repuestos y equipos para la venta y junto a esto, todas las actividades formuladas.

Objetivo Estratégico: Incrementar el ingreso anual mínimo en 24% respecto al año anterior.

Tabla 15 Actividades por estrategias para lograr objetivo estratégico No 2

Estrategia	Actividad
Planificar las ventas de importación de stock garantizado para los clientes del área de servicios petroleros	Coordinar los stock necesarios para el 2016 con los clientes actuales para determinar los stock asegurados a importar
Ingresar al mercado de consultorías de análisis económico-ambientales de las ONG del mercado ecuatoriano.	Actualizar el RUC y RUP de IMSOTEC para dar factibilidad a la comercialización de nuevos productos
	Desarrollar los nuevos productos de consultorias economico-ambientales, capacitaciones e industriales, con su respectivo catálogo facilitador de la venta y precios calculados
	Definir el nicho de mercado de potenciales clientes
	Impresión de catálogos desarrollados con los nuevos productos
	Realizar acercamientos comerciales con los clientes potenciales calificados, apoyados en los catálogos actualizados
Captar clientes del mercado de venta de equipos para despulpado de café arábigo de estricta altura en cereza	Realizar el acercamiento comercial con las ONG y GADs. que trabajan en Ecuador con productores de café arábigo de estricta altura, para difundir la marca y hacer uso de la distribución.

Elaboración: Autora

La primera estrategia es vender el stock garantizado a los clientes, lo que exige la actividad de un acercamiento comercial, para exponer a los diferentes clientes que están a cargo del negocio metalmecánico, las bondades de planificar y asegurar un stock que garantice la provisión programada de insumos durante el lapso de un año, que mantenga su operación permanentemente abastecida.

La segunda estrategia propone la ampliación del mercado objetivo de la empresa, por lo que las actividades necesarias de trabajar se encaminan a actualizar los documentos obligatorios para habilitar a la empresa como proveedor de servicios y productos adicionales, para ello es necesario actualizar el **RUC** (Registro Único de Contribuyentes) instrumento que permite comercializar legalmente lo que consta en el documento en el territorio ecuatoriano y tributar sobre ello; por su parte el **RUP** (Registro Único de Proveedores) se necesita actualizar, con el fin de estar habilitado para participar en los procesos de compra que realiza el Estado a través del portal de compras públicas SOCE

Actualmente IMSOTEC está realizando consultorías en temas económico ambientales muy puntuales y dimensionadas a partir de las necesidades específicas del PNUD, que a su vez presta sus servicios al Ministerio del Ambiente, por lo que se plantea la actividad de **diseñar los servicios en la forma de un portafolio de productos** enfocados a servir a las ONG o gobiernos locales, con servicios prediseñados de una manera básica que permita adaptarlos a las necesidades de cada uno, de tal manera que se impriman catálogos que muestren el servicio a ofrecer con costos a un precio de venta base: que proporcione un referente del costo en el que tanto el servicio como el precio podrán moldearse a las necesidades e intereses del cliente. Esta es una de las actividades enfocadas a sumarse a la estrategia.

Para realizar el desarrollo de los nuevos productos es necesario también pensar en los clientes a quienes se va a ofrecer el servicio: definir cuáles son sus características, el crédito que solicitan, las necesidades que se intentan satisfacer con el producto diseñado; para esto es necesario **definir el nicho de mercado objetivo**.

La cultura del Ecuador es muy visual: una visita comercial necesariamente debe dejar algún documento que permita volver sobre lo hablado y recordar lo explicado, por lo que es necesario realizar la **impresión de la presentación con los conceptos básicos de los productos ofrecidos**.

Finalmente, la actividad que permite captar un sector del mercado que trabaja en el fortalecimiento de los negocios locales, es la de realizar un **acercamiento comercial a las ONG** que brindan la capacitación y acompañamiento a las asociaciones de productores de café arábigo de estricta altura, y a los diferentes **Gobiernos Autónomos Descentralizados** quienes manejan los presupuestos para proveer a esas asociaciones,

de estos equipos que alivian el trabajo físico del agricultor a través del uso de procedimientos modernos que requieren el uso de ese tipo de equipos.

Objetivo Estratégico: Incrementar la cartera de clientes facturados de 17 a 100 entre todas las divisiones de negocio, sin disminuir el índice de satisfacción actual, hasta el cierre del período 2017

Tabla 16 Actividades por estrategia para lograr objetivo estratégico No. 3

Estrategia	Actividad
Diversificación de los productos actuales, hacia la línea industrial y de capacitación	Selección de los productos de la línea industrial del catálogo de productos de los proveedores de Estados Unidos
	Análisis de las características de cada equipo a ser difundido entre los clientes y preparación de la información necesaria para los catálogos
	Análisis de la capacitación de seguridad necesaria para el uso adecuado de cada equipo y los mantenimientos requeridos; y preparación del material de capacitación
	Solicitud de precios a fábrica
	Costeo de los equipos seleccionados, los gastos incurridos para la importación y nacionalización y determinación del precio de venta al público
Diversificación de clientes potenciales	Análisis y definición de las características de los clientes que calificarán para ser visitados de acuerdo a los productos diseñados y seleccionados
	Investigación de datos de ONGs que trabajan en Ecuador
	Investigación de datos de GADs y ONGs del Ecuador que requieran equipos para despulpado de café arábigo de estricta altura en la sierra norte
	Investigación de datos de empresas privadas que cuenten con flotas propias de distribución y construcción y bandas de transportación de productos
Expansión geográfica de la operación hacia la sierra centro del Ecuador	Investigación de datos de empresas industriales que se encuentren en la zona sierra centro: Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cotopaxi, que requieran equipos de lubricación automática para los equipos de producción
	Acercamiento comercial con empresas industriales con el fin de detectar sus necesidades
Implementar la página web de IMSOTEC	Seleccionar un proveedor, negociar y supervisar el desarrollo de la página web

Elaboración: Autora

El logro de este objetivo estratégico exigirá de una gran expansión comercial, esto significa:

- Diversificación de productos

- Diversificación de clientes
- Expansión geográfica
- Ampliación de la empresa en el mundo digital, creando su página web

Con la propuesta de estas estrategias, las actividades son múltiples y bien enfocadas hacia el logro y la ejecución de las estrategias; así para la diversificación de productos es necesario empezar analizando los abultados catálogos que proveen las fábricas para estudiar las características, bondades y beneficios que ofrecen toda la gama de productos y de esta manera diversificar los productos que serán ofertados a los clientes.

Esta actividad debe resumir las características de los productos seleccionados: que sean aptos para su comercialización en el Ecuador y diseñarlos con una presentación apta para imprimirse en un catálogo.

Cada equipo e insumo por las características de uso industrial, necesariamente requiere de la capacitación del operador que va a hacer uso del mismo; en vista de la rotación inevitable de los operadores que usan dichos equipos, IMSOTEC ha definido que uno de sus productos es ofrecer capacitación permanente. Para esto se hace necesario determinar cuál es la capacitación necesaria para impartir a los operadores de cada equipo, de allí se obtiene y desarrolla el material necesario para los cursos de instrucción a los operadores.

En esta estrategia, la actividad de solicitar precios a fábrica y establecer el costo y el precio de venta al público es el paso previo para que el equipo de ventas pueda realizar los acercamientos de comercialización.

La segunda estrategia es la **investigación** de los datos de empresas, **instituciones gubernamentales y ONG** que estén involucradas en los procesos industriales y de desarrollo local, en el que puedan estar inmersos los equipos seleccionados para ser comercializados por la empresa.

La tercera estrategia: realizar la expansión geográfica del ámbito de cobertura de la empresa, requiere como actividades principales: la investigación de aquellas empresas industriales que mantengan en sus activos flotas vehiculares, que necesiten bandas de distribución, bandas transportadoras de productos, máquinas cargadoras, que requieran constante lubricación y que se encuentren ubicadas en la sierra centro del Ecuador; zona que se ha constituido en la zona alternativa para las industrias que operaban en Quito y por su expansión tuvieron que ser reubicadas.

Finalmente y como un punto de apoyo muy importante para el fortalecimiento de las estrategias comerciales programadas, es la creación, diseño y puesta en marcha de una página web de IMSOTEC que brinde sustento a las gestiones comerciales, proporcione

credibilidad y aumente la confianza de los clientes y proveedores. Este sitio web, promoverá y fortalecerá a la empresa en el mercado nacional e internacional.

Objetivo Estratégico: Mejorar la gestión administrativa y financiera de IMSOTEC en un 100% hasta diciembre del 2017

Tabla 17 Actividades por estrategia para lograr objetivo estratégico No. 4

Estrategia	Actividad
Capacitar al personal fijo de IMSOTEC en temas fundamentales para el correcto desempeño fiscal, contable y laboral	Tomar un curso de tributación fiscal en el SRI
	Tomar un curso de contabilidad general
	Tomar un curso de finanzas para no financieros
	Tomar un curso de comercio exterior
Descentralizar el registro de transacciones administrativas, contables tributarias de la Gerencia General	Asignar las actividades de registro contable al asistente administrativo comercial
	adquirir un software contable administrativo que permita llevar las transacciones comerciales, tributarias, y de inventario de manera controlada y con mayor seguridad y debidamente documentada
	Capacitar al personal en el uso del software para que los registros sean cargados directamente al momento de la elaboración de los documentos

Elaboración: Autora

La estrategia de capacitar al personal para mejorar la gestión administrativa, es vital en medio de la situación en la que se encuentra la empresa IMSOTEC: principalmente se deben capacitar las Gerencias a fin de evaluar las actividades del personal que será necesario integrar a la empresa y que le darán apoyo operativo. Esta estrategia incluye actividades de capacitación principalmente en: tributación fiscal, contabilidad, decisiones financieras y comercio exterior, con el fin de apoyar todas las actividades programadas.

Objetivo estratégico: Fortalecer la estructura organizacional de IMSOTEC en un 100% hasta junio 2017

Tabla 18 Actividades por estrategia para lograr objetivo estratégico No. 5

Estrategia	Actividad
Desarrollar y determinar la cultura corporativa de IMSOTEC, analizar las unidades de negocio que ofrece al mercado	Determinar e identificar las unidades de negocio dependiendo de la naturaleza de cada una
	Desarrollar los flujos de procesos que integrarán cada unidad de negocio
	Asignar el presupuesto tanto de ventas como de gastos con que contarán para desarrollar las actividades cada unidad de negocio
	Establecer un indicador de gestión para medir la productividad de cada unidad de negocio
Desarrollar el organigrama de IMSOTEC que permita cubrir todas las unidades de negocio de IMSOTEC de manera efectiva	Identificar los recursos de talento humano necesarios para cubrir las necesidades de cada unidad de negocio
	Establecer el organigrama en función de las responsabilidades detectadas como necesarias para que las unidades de negocio resulten efectivas y rentables
	Levantar los perfiles de talento humano necesario para cubrir las diferentes áreas del organigrama y determinar si se puede subcontratar algún área sin afectar la productividad de la empresa
	Establecer los indicadores de gestión y motivación enfocados a lograr una gestión efectiva y rentable
	Crear una política de ética según la cultura organizacional desarrollada para IMSOTEC lo determine.

Elaboración: Autora

La estrategia para determinar la cultura organizacional de IMSOTEC se nutrirá de actividades como la de identificar las unidades de negocio en las que se va desarrollar el trabajo. Es necesario que estén completamente definidas al momento de presentar la imagen tanto a clientes y proveedores, como a empleados y a la sociedad en general, presentando la imagen de una empresa organizada que tiene claros cuáles son los servicios que presta.

Una vez definidos los sectores o ámbitos de acción, es necesario que se creen los flujos de procesos que se aplicarán en el funcionamiento de la gestión operativa, comercial y administrativa de cada sector.

Se deberán asignar presupuestos para controlar el progreso de las gestiones durante los periodos intermedios del año fiscal y establecer indicadores que permitan evaluar y retroalimentar la información de la ejecución del presente plan.

La segunda estrategia enfocada al desarrollo del organigrama de IMSOTEC, requiere de actividades enfocadas a la organización de la empresa, de las jerarquías con las que se va a operar y encaminadas al orden del personal, los requerimientos de personal que cubran las unidades de negocio, la preparación de dicho grupo humano; y junto a esto el desarrollo de una política de personal que haga parte del reglamento interno de la empresa encaminada a normar el trato equitativo entre todos los integrantes de la empresa. De la misma manera, es necesaria la determinación de medidores de gestión para los diferentes sectores de la empresa y los funcionarios responsables de los mismos.

4.1.2 Indicadores

Los indicadores asociados al logro de la ejecución de la estrategia son:

Tabla 19 Indicadores por estrategia parte 1

Estrategia	Indicador
Optimizar costos y gastos operacionales con el fin de mejorar la productividad	proveedores seleccionados/ proveedores disponibles para Ecuador
	Agentes de aduana seleccionados/Agentes de aduana invitados a la selección
Evaluar la conveniencia de invertir un porcentaje de las ganancias brutas acumuladas hasta el 2020 en un terreno que brinde las facilidades para construir las bodegas y oficinas de IMSOTEC	terreno seleccionado y negociado hasta diciembre del 2018
Planificar las ventas de importación de stock garantizado para los clientes del área de servicios	ventas totales en modalidad stock asegurado/ ventas totales 2015
Ingresar al mercado de consultorías de análisis económico-ambientales de las ONG del mercado ecuatoriano.	clientes calificados / potenciales clientes
	Número de clientes visitados/ numero de clientes potenciales seleccionados
Captar clientes del mercado de venta de equipos para despulpado de café arábigo de estricta altura en cereza	Equipos vendidos por IMSOTEC/ equipos importados para la sierra norte del Ecuador

Elaboración: Autora

Tabla 20 indicadores por estrategia parte 2

Estrategia	Indicador
Diversificación de los productos actuales, hacia la línea industrial y de capacitación	nuevos productos seleccionados/ todos los productos del catálogo
	cotizaciones recibidas/ cotizaciones solicitadas
Diversificación de clientes potenciales	Definición de las características de los clientes para calificar/ todas las características de los clientes potenciales
Expansión geográfica de la operación hacia la sierra centro del Ecuador	clientes visitados/ clientes potenciales programados
Implementar la página web de IMSOTEC	tiempo de cumplimiento del desarrollo de la web/ tiempo presupuestado para el desarrollo de la web
Capacitar al personal fijo de IMSOTEC en temas fundamentales para el correcto desempeño fiscal, contable y laboral	cursos aprobados / cursos inscritos
Descentralizar el registro de transacciones administrativas, contables tributarias de la Gerencia General	actividades asignadas / actividades totales de la gerencia
Desarrollar y determinar la cultura corporativa de IMSOTEC, analizar las unidades de negocio que ofrece al mercado	presupuestos determinados/ presupuestos programados
Desarrollar el organigrama de IMSOTEC que permita cubrir todas las unidades de negocio de IMSOTEC de manera efectiva	perfiles levantados/ total del personal necesario establecido

Elaboración: Autora

Estos parámetros permitirán evaluar los resultados en los plazos establecidos para su cumplimiento.

4.1.3 Plazos

La planeación estratégica ha sido calculada hasta el año 2020 por lo que a continuación se puede observar la programación de las actividades a lo largo de este período.

Tabla 21 Tabla de plazos para cumplimiento de actividades parte 1

Actividad	Plazo													
	2016						2017		2018		2019		2020	
	Junio	Julio	Agost	Septi	Octub	Novi	Dicte	seme	seme	seme	seme	seme	seme	seme
Realizar el acercamiento con las fábricas para solicitar cotizaciones para importación al Ecuador														
Seleccionar proveedores de embarques desde Miami														
Seleccionar proveedores de agenciamiento de aduanas en Ecuador, Guayaquil, Esmeraldas y aeropuerto de Quito														
Realizar la selección de condiciones necesarias para construir la bodega de IMSOTEC														
Realizar la búsqueda de un terreno con la ubicación, medidas y servicios necesarios para una bodega														
seleccionar y realizar la compra del terreno para la bodega														
Coordinar los stock necesarios para el 2016 con los clientes actuales para determinar los stock asegurados a importar														
Actualizar el RUC y RUP de IMSOTEC para dar factibilidad a la comercialización de nuevos productos														
Desarrollar los nuevos productos de consultorias económico- ambientales, capacitaciones e industriales, con su respectivo catálogo facilitador de la venta y precios calculados														
Definir el nicho de mercado de potenciales clientes														
Impresión de catálogos desarrollados con los nuevos productos														
Realizar acercamientos comerciales con los clientes potenciales calificados, apoyados en los catálogos actualizados														
Realizar el acercamiento comercial con las ONG y GADs. que trabajan en Ecuador con productores de café arábigo de estricta altura, para difundir la marca y hacer uso de la distribución autorizada.														
Selección de los productos de la línea industrial del catálogo de productos de los proveedores de Estados Unidos														
Análisis de las características de cada equipo a ser difundido entre los clientes y preparación de la información necesaria para los catálogos														
Análisis de la capacitación de seguridad necesaria para el uso adecuado de cada equipo y los mantenimientos requeridos; y preparación del material de capacitación														
Solicitud de precios a fábrica														
Costeo de los equipos seleccionados, los gastos incurridos para la importación y nacionalización y determinación del precio de venta al público														
Análisis y definición de las características de los clientes que calificarán para ser visitados de acuerdo a los productos diseñados y seleccionados														
Investigación de datos de ONGs que trabajan en Ecuador														
Investigación de datos de GADs y ONGs del Ecuador que requieran equipos para despulpado de café arábigo de estricta altura en la sierra norte														
Investigación de datos de empresas privadas que cuenten con flotas propias de distribución y construcción y bandas de transportación de productos														
Investigación de datos de empresas industriales que se encuentren en la zona sierra centro: Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cotopaxi, que requieran equipos de lubricación automática para los equipos de producción														
Acercamiento comercial con empresas industriales con el fin de detectar sus necesidades														
Seleccionar un proveedor, negociar y supervisar el desarrollo de la pagina web														

Elaboración: Autora

Tabla 22 tabla de plazos para cumplimiento de actividades parte 2

Actividad	Plazo													
	2016						2017		2018		2019		2020	
	Junio	Julio	Agost	Sept	Octub	Novi	Dicte	seme	seme	seme	seme	seme	seme	seme
Tomar un curso de tributación fiscal en el SRI														
Tomar un curso de contabilidad general														
Tomar un curso de finanzas para no financieros														
Tomar un curso de comercio exterior														
Asignar las actividades de registro contable al asistente administrativo comercial														
adquirir un software contable administrativo que permita llevar las transacciones comerciales, tributarias, y de inventario de manera controlada y con mayor seguridad y debidamente documentada														
Capacitar al personal en el uso del software para que los registros sean cargados directamente al momento de la elaboración de los documentos														
Determinar e identificar las unidades de negocio dependiendo de la naturaleza de cada una														
Desarrollar los flujos de procesos que integrarán cada unidad de negocio														
Asignar el presupuesto tanto de ventas como de gastos con que contarán para desarrollar las actividades cada unidad de negocio														
Establecer un indicador de gestión para medir la productividad de cada unidad de negocio														
Identificar los recursos de talento humano necesarios para cubrir las necesidades de cada unidad de negocio														
Establecer el organigrama en función de las responsabilidades detectadas como necesarias para que las unidades de negocio resulten efectivas y rentables														
Levantar los perfiles de talento humano necesario para cubrir las diferentes áreas del organigrama y determinar si se puede subcontratar algún área sin afectar la productividad de la empresa														
Establecer los indicadores de gestión y motivación enfocados a lograr una gestión efectiva y rentable														
Crear una política de ética según la cultura organizacional desarrollada para IMSOTEC lo determine.														

Elaboración: Autora

Esta programación también sirve de guía para evaluar y controlar el desarrollo de cada actividad que dará como resultado el logro de los objetivos propuestos en concordancia con los indicadores de gestión propuestos.

4.1.4 Asignación de responsabilidades

El plan de acción integra actividades necesarias para lograr la ejecución de las estrategias y la consecución de estrategias, llevará a la obtención de los objetivos estratégicos propuestos. Estas actividades deben ser realizadas por alguna persona que tenga la responsabilidad de cumplirla en un plazo preestablecido, con el fin de lograr controlar su correcta ejecución.

A continuación, el cuadro de las actividades con las personas responsables:

Tabla 23 Responsabilidades por Actividad

Estrategia	Actividad	Responsable
Optimizar costos y gastos operacionales con el fin de mejorar la productividad	Realizar el acercamiento con las fábricas para solicitar cotizaciones para importación al Ecuador	Carolina Moncayo
	Seleccionar proveedores de embarques desde Miami	Carolina Moncayo
	Seleccionar proveedores de agenciamiento de aduanas en Ecuador, Guayaquil, Esmeraldas y aeropuerto de Quito	Carolina Moncayo
Evaluar la conveniencia de invertir un porcentaje de las ganancias brutas acumuladas hasta el 2020 en un terreno que brinde las facilidades para construir las bodegas y oficinas de IMSOTEC	Realizar la selección de condiciones necesarias para construir la bodega de IMSOTEC	David Zaldumbide
	Realizar la búsqueda de un terreno con la ubicación, medidas y servicios necesarios para una bodega	Dayra Moncayo
	seleccionar y realizar la compra del terreno para la bodega	David Zaldumbide
Planificar las ventas de importación de stock garantizado para los clientes del área de servicios petroleros	Coordinar los stock necesarios para el 2016 con los clientes actuales para determinar los stock asegurados a importar	Fernanda Vega
Ingresar al mercado de consultorías de análisis económico-ambientales de las ONG del mercado ecuatoriano.	Actualizar el RUC y RUP de IMSOTEC para dar factibilidad a la comercialización de nuevos productos	Fernanda Vega
	Desarrollar los nuevos productos de consultorias economico- ambientales, capacitaciones e industriales, con su respectivo catálogo facilitador de la venta y precios calculados	David Zaldumbide/ Fernanda Vega
	Definir el nicho de mercado de potenciales clientes	David Zaldumbide/ Fernanda Vega
	Impresión de catálogos desarrollados con los nuevos productos	Dayra Moncayo
	Realizar acercamientos comerciales con los clientes potenciales calificados, apoyados en los catálogos actualizados	Fernanda Vega
Captar clientes del mercado de venta de equipos para despulpado de café arábigo de estricta altura en cereza	Realizar el acercamiento comercial con las ONG y GADs.que trabajan en Ecuador con productores de café arábigo de estricta altura, para difundir la marca y hacer uso de la distribución.	Fernanda Vega
Diversificación de los productos actuales, hacia la línea industrial y de capacitación	Selección de los productos de la línea industrial del catálogo de productos de los proveedores de Estados Unidos	David Zaldumbide/ Fernanda Vega
	Análisis de las características de cada equipo a ser difundido entre los clientes y preparación de la información necesaria para los catálogos	David Zaldumbide/ Fernanda Vega
	Análisis de la capacitación de seguridad necesaria para el uso adecuado de cada equipo y los mantenimientos requeridos; y preparación del material de capacitación	Fernanda Vega
	Solicitud de precios a fábrica	Carolina Moncayo
	Costeo de los equipos seleccionados, los gastos incurridos para la importación y nacionalización y determinación del precio de venta al público	David Zaldumbide
Diversificación de clientes potenciales	Análisis y definición de las características de los clientes que calificarán para ser visitados de acuerdo a los productos diseñados y seleccionados	David Zaldumbide/ Fernanda Vega
	Investigación de datos de ONGs que trabajan en Ecuador	David Zaldumbide
	Investigación de datos de GADs y ONGs del Ecuador que requieran equipos para despulpado de café arábigo de estricta altura en la sierra norte	David Zaldumbide
	Investigación de datos de empresas privadas que cuenten con flotas propias de distribución y construcción y bandas de transportación de productos	David Zaldumbide

Elaboración: Autora

Estrategia	Actividad	Responsable
Expansión geográfica de la operación hacia la sierra centro del Ecuador	Investigación de datos de empresas industriales que se encuentren en la zona sierra centro: Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cotopaxi, que requieran equipos de lubricación automática para los equipos de producción	David Zaldumbide
	Acercamiento comercial con empresas industriales con el fin de detectar sus necesidades	Fernanda Vega
Implementar la página web de IMSOTEC	Seleccionar un proveedor, negociar y supervisar el desarrollo de la página web	Dayra Moncayo
Capacitar al personal fijo de IMSOTEC en temas fundamentales para el correcto desempeño fiscal, contable y laboral	Tomar un curso de tributación fiscal en el SRI	David Zaldumbide
	Tomar un curso de contabilidad general	David Zaldumbide
	Tomar un curso de finanzas para no financieros	David Zaldumbide
	Tomar un curso de comercio exterior	Carolina Moncayo
Descentralizar el registro de transacciones administrativas, contables tributarias de la Gerencia General	Asignar las actividades de registro contable al asistente administrativo comercial	Dayra Moncayo
	adquirir un software contable administrativo que permita llevar las transacciones comerciales, tributarias, y de inventario de manera controlada y con mayor seguridad y debidamente documentada	Dayra Moncayo
	Capacitar al personal en el uso del software para que los registros sean cargados directamente al momento de la elaboración de los documentos	Fernanda Vega/Dayra Moncayo/Carolina Moncayo/Jefferson Vega
Desarrollar y determinar la cultura corporativa de IMSOTEC, analizar las unidades de negocio que ofrece al mercado	Determinar e identificar las unidades de negocio dependiendo de la naturaleza de cada una	David Zaldumbide/ Fernanda Vega
	Desarrollar los flujos de procesos que integrarán cada unidad de negocio	Jefferson Vega
	Asignar el presupuesto tanto de ventas como de gastos con que contarán para desarrollar las actividades cada unidad de negocio	Fernanda Vega/ Dayra Moncayo
	Establecer un indicador de gestión para medir la productividad de cada unidad de negocio	David Zaldumbide/ Fernanda Vega
Desarrollar el organigrama operativo de IMSOTEC que permita cubrir todas las unidades de negocio de IMSOTEC de manera efectiva	Identificar los recursos de talento humano necesarios para cubrir las necesidades de cada unidad de negocio	Jefferson Vega
	Establecer el organigrama en función de las responsabilidades detectadas como necesarias para que las unidades de negocio resulten efectivas y rentables	Jefferson Vega
	Levantar los perfiles de talento humano necesario para cubrir las diferentes áreas del organigrama y determinar si se puede subcontratar algún área sin afectar la productividad de la empresa	Jefferson Vega
	Establecer los indicadores de gestión y motivación enfocados a lograr una gestión efectiva y rentable	David Zaldumbide/ Fernanda Vega
	Crear una política de ética según la cultura organizacional desarrollada para IMSOTEC lo determine.	Jefferson Vega

Elaboración: Autora

4.1.5 Presupuesto

Cada objetivo estratégico se logrará en base a la aplicación de las estrategias planteadas, y éstas a su vez, con la ejecución exitosa de ciertas actividades que requieren una inversión económica que incluye dentro de su costeo el valor proporcional de las horas de trabajo de cada persona que haga la ejecución, el valor por movilizaciones, valor por uso de las instalaciones, valor de las comunicaciones entre otros costos inherentes a cada actividad que se ven detalladas en el anexo H de este trabajo.

En el cuadro resumido a continuación; se observa cada objetivo estratégico con el valor del presupuesto que se invertirá para su ejecución, se puede notar claramente que los esfuerzos están enfocados principalmente hacia el objetivo de ámbito Financiero que plantea incrementar el ingreso anual, es decir las ventas con un 42.74% del presupuesto económico y está seguido muy de cerca por el objetivo estratégico de ámbito cliente, que se enfoca en incrementar la cartera de clientes con un 17.51% con respecto del presupuesto total del plan de acción.

Tabla 24 Presupuesto por objetivos estratégicos

Ambito	Objetivo estratégico	Presupuesto	% de peso
Financiero	Incrementar el margen neto de utilidad mínimo al 24,80 % al cierre del período 2016	10.969,44	14,73%
Financiero	Incrementar el ingreso anual mínimo en 24% respecto al año anterior.	31.839,93	42,74%
Cliente	Incrementar la cartera de clientes facturados de 17 a 100 entre todas las divisiones de negocio, sin disminuir el índice de satisfacción actual, hasta el cierre del período 2017	13.045,10	17,51%
Procesos	Mejorar la gestión administrativa y financiera de IMSOTEC en un 100% hasta diciembre del 2017	10.154,50	13,63%
Estratégico	Fortalecer la estructura organizacional de IMSOTEC en un 100% hasta junio 2017	8.480,72	11,39%
TOTAL		74.489,69	100,00%

Elaboración: Autora

Los esfuerzos económicos están enfocados a convertir a IMSOTEC en corto plazo en una empresa sustentable que proporcione un lugar de trabajo y sustento para las familias de sus colaboradores, una importante parte de los colaboradores es justamente la gerencia y su círculo de conocidos más cercanos por lo que la mayor inversión económica y de trabajo en el tiempo está enfocada en el primer semestre del año 2016

Esta intención se ve reflejada en el cuadro presentado a continuación, en donde se aprecia un análisis de inversión económica que refleja el tiempo y los valores a invertirse:

Tabla 25 Inversión en el plazo de la planeación estratégica

Plazo														Presupuesto	
2016						2017		2018		2019	2020	2021			
Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	semestre 1	semestre 2	semestre 1	semestre 2	semestre 1	semestre 1	semestre 1		
							3,265,20							3,265,20	
								3,267,30						3,267,30	
									1,645,20					1,645,20	
										1,163,89				1,163,89	
											1,030,03			1,030,03	
												597,82		597,82	
2,663,39														2,663,39	
98,41														98,41	
			1,599,85	1,599,85	1,599,85									4,799,55	
			1,619,73	1,619,73	1,619,73									4,859,20	
						1,873,23								1,873,23	
							3,792,36							3,792,36	
								13,753,78						13,753,78	
1,577,10														1,577,10	
276,03														276,03	
			488,07	488,07	488,07									1,464,21	
			573,05	573,05	573,05									1,719,15	
						691,70								691,70	
							598,73							598,73	
						264,35								264,35	
							1,057,39							1,057,39	
								528,70						528,70	
								528,70						528,70	
									3,160,92					3,160,92	
										1,178,14				1,178,14	
	317,22	317,22	317,22	317,22	317,22									1,586,09	
						708,04								708,04	
							708,04							708,04	
						171,18								171,18	
	3,972,60													3,972,60	
		331,05												331,05	
			2,677,50											2,677,50	
		794,40												794,40	
	341,82													341,82	
			1,488,05											1,488,05	
		794,40												794,40	
	683,64													683,64	
	309,51													309,51	
		1,025,46												1,025,46	
		2,359,80												2,359,80	
683,64														683,64	
5,298,57	5,624,79	5,622,33	8,763,47	4,597,92	4,597,92	4,886,64	9,421,72	4,324,69	18,559,90	1,163,89	1,030,03	-	597,82	74,489,69	
39,391,65															
53%							13%	6%	25%	2%	1%			1%	100%

Porcentaje del presupuesto total

Elaboración: Autora

Se observa que el segundo semestre del 2016 constituye un 53% de la inversión, esto se explica porque en el 2016 se ha realizado la planeación estratégica, lo que ha evidenciado las debilidades a superar y esto requiere un arduo trabajo con la correspondiente inversión económica, los siguientes retos importantes ya se ven en el primer semestre del 2017 y el 2018.

En el 2017 la empresa programó realizar la incursión hacia realizar sus propias importaciones para lo cual se requiere hacer el acercamiento con las fábricas, los agentes de aduana, los embarcadores y demás integrantes de todo el proceso de importaciones, lo que requiere la inversión del 13% del presupuesto total que se completa con la correspondiente difusión del área comercial hacia los clientes para colocar las importaciones que se logren obtener.

Posteriormente en el 2018 se programa la incursión hacia el área estatal, es decir hacer un trabajo de acercamiento comercial hacia los GADS Gobiernos Autónomos descentralizados del Ecuador, con el objetivo de colocar ventas de los equipos de despulpado de café en cereza.

Para esta fecha también está programado el acercamiento con las empresas industriales del área privada del sector geográfico sierra centro del país, para este lapso se espera contar con la línea de importación directa en la empresa, por tanto con precios más competitivos en el mercado.

4.1.6 Cronograma de actividades

Tabla 26 Cronograma Gantt de actividades y presupuesto por estrategia

Estrategia	Actividad	Plazo												Presupuesto				
		2016					2017		2018		2019		2020		2021			
		jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic	semes	semes	semes	semes	semes		semes	semes	semes	semes
Optimizar costos y gastos operacionales con el fin de mejorar la productividad	Realizar el acercamiento con las fábricas para solicitar cotizaciones para importación al Ecuador																	3.265,20
	Seleccionar proveedores de embarques desde Miami																	3.267,30
	Seleccionar proveedores de agenciamiento de aduanas en Ecuador, Guayaquil, Esmeraldas y aeropuerto de Quito																	1.645,20
Evaluar la conveniencia de invertir un porcentaje de las ganancias brutas acumuladas hasta el 2020 en un terreno que brinde las facilidades para construir las bodegas y oficinas de IMSOTEC	Realizar la selección de condiciones necesarias para construir la bodega de IMSOTEC																	1.163,89
	Realizar la búsqueda de un terreno con la ubicación, medidas y servicios necesarios para una bodega																	1.030,03
	seleccionar y realizar la compra del terreno para la bodega																	597,82
Planificar las ventas de importación de stock garantizado para los clientes del área de servicios	Coordinar los stock necesarios para el 2016 con los clientes actuales para determinar los stock asegurados a importar																	2.663,39
Ingresar al mercado de consultorías de análisis económico-ambientales de las ONG del mercado ecuatoriano.	Actualizar el RUC y RUP de IMSOTEC para dar factibilidad a la comercialización de nuevos productos																	98,41
	Desarrollar los nuevos productos de consultorias economico- ambientales, capacitaciones e industriales, con su respectivo catálogo facilitador de la venta y precios calculados																	4.799,55
	Definir el nicho de mercado de potenciales clientes																	4.859,20
	Impresión de catálogos desarrollados con los nuevos productos																	1.873,23
	Realizar acercamientos comerciales con los clientes potenciales calificados, apoyados en los catálogos actualizados																	3.792,36
Captar clientes del mercado de venta de equipos para despulpado de café arábigo de estricta altura en cereza	Realizar el acercamiento comercial con las ONG y GADs.que trabajan en Ecuador con productores de café arábigo de estricta altura, para difundir la marca y hacer uso de la distribución.																	13.753,78

Elaboración: Autora

Estrategia	Actividad	Plazo												Presupuesto				
		2016					2017		2018		2019		2020		2021			
		jun	jul	ago	sept	oct	nov	dic	semes	semes	semes	semes	semes		semes	semes	semes	semes
Diversificación de los productos actuales, hacia la línea industrial y de capacitación	Selección de los productos de la línea industrial del catálogo de productos de los proveedores de Estados Unidos																	1.577,10
	Análisis de las características de cada equipo a ser difundido entre los clientes y preparación de la información necesaria para los catálogos																	276,03
	Análisis de la capacitación de seguridad necesaria para el uso adecuado de cada equipo y los mantenimientos requeridos; y preparación del material de capacitación																	1.464,21
	Solicitud de precios a fábrica																	1.719,15
	Costeo de los equipos seleccionados, los gastos incurridos para la importación y nacionalización y determinación del precio de venta al público																	691,70
Diversificación de clientes potenciales	Análisis y definición de las características de los clientes que calificarán para ser visitados de acuerdo a los productos diseñados y seleccionados																	598,73
	Investigación de datos de ONGs que trabajan en Ecuador																	264,35
	Investigación de datos de GADs y ONGs del Ecuador que requieran equipos para despulpado de café arábigo de estricta altura en la sierra norte																	1.057,39
	Investigación de datos de empresas privadas que cuenten con flotas propias de distribución y construcción y bandas de transportación de productos																	528,70
Expansión geográfica de la operación hacia la sierra centro del Ecuador	Investigación de datos de empresas industriales que se encuentren en la zona sierra centro: Tungurahua, Chimborazo, Bolívar, Cotopaxi, que requieran equipos de lubricación automática para los equipos de producción																	528,70
	Acercamiento comercial con empresas industriales con el fin de detectar sus necesidades																	3.160,92
Implementar la página web de IMSOTEC	Seleccionar un proveedor, negociar y supervisar el desarrollo de la página web																	1.178,14
Capacitar al personal fijo de IMSOTEC en temas fundamentales para el correcto desempeño fiscal, contable y laboral	Tomar un curso de tributación fiscal en el SRI																	1.586,09
	Tomar un curso de contabilidad general																	708,04
	Tomar un curso de finanzas para no financieros																	708,04
	Tomar un curso de comercio exterior																	171,18
Descentralizar el registro de transacciones administrativas, contables tributarias de la Gerencia General	Asignar las actividades de registro contable al asistente administrativo comercial																	3.972,60
	adquirir un software contable administrativo que permita llevar las transacciones comerciales, tributarias, y de inventario de manera controlada y con mayor seguridad y debidamente documentada																	331,05
	Capacitar al personal en el uso del software para que los registros sean cargados directamente al momento de la elaboración de los documentos																	2.677,50
Desarrollar y determinar la cultura corporativa de IMSOTEC, analizar las unidades de negocio que ofrece al mercado	Determinar e identificar las unidades de negocio dependiendo de la naturaleza de cada una																	794,40
	Desarrollar los flujos de procesos que integrarán cada unidad de negocio																	341,82
	Asignar el presupuesto tanto de ventas como de gastos con que contarán para desarrollar las actividades cada unidad de negocio																	1.488,05
	Establecer un indicador de gestión para medir la productividad de cada unidad de negocio																	794,40
Desarrollar el organigrama de IMSOTEC que permita cubrir todas las unidades de negocio de IMSOTEC de manera efectiva	Identificar los recursos de talento humano necesarios para cubrir las necesidades de cada unidad de negocio																	683,64
	Establecer el organigrama en función de las responsabilidades detectadas como necesarias para que las unidades de negocio resulten efectivas y rentables																	309,51
	Levantar los perfiles de talento humano necesario para cubrir las diferentes áreas del organigrama y determinar si se puede subcontratar algún área sin afectar la productividad de la empresa																	1.025,46
	Establecer los indicadores de gestión y motivación enfocados a lograr una gestión efectiva y rentable																	2.359,80
	Crear una política de ética según la cultura organizacional desarrollada para IMSOTEC lo determine.																	683,64
TOTAL DEL PRESUPUESTO																	74.489,69	

Elaboración: Autora

4.2 Plan de Comunicación y Difusión

4.2.1 Descripción de la situación

IMSOTEC ha participado en el mercado ecuatoriano desde el 2012 con una imagen absolutamente desconocida hasta ese momento, y conforme fueron pasando los años 2013 y 2014 su nombre se fue difundiendo debido a los acercamientos comerciales realizado a la par de las ventas realizadas para lo cual únicamente se presentó con un isotipo y el nombre de IMSOTEC que conformaron el imago tipo que fue impreso en documentos como: facturas, hojas membretadas, cotizaciones, cartas de presentación, carpetas y tarjetas de presentación de la Gerencia todo en el color verde que fue institucionalizado.

En el año 2015 con la caída del precio del barril de petróleo, se detecta una fuerte debilidad del emprendimiento ya que tiene todos sus esfuerzos invertidos en este sector por lo que al tratar de ingresar a otros sectores productivos del país, encuentra dificultades por no contar con una planeación lógica que le permita minimizar los riesgos de incursionar en otras áreas hasta aquel momento desconocidas.

El objetivo de este trabajo ha concluido en la planeación estratégica de IMSOTEC y por tanto es necesario comunicarla adecuadamente.

4.2.2 Objetivos de comunicación

Comunicar y difundir la planeación estratégica de IMSOTEC para el periodo 2016-2021, a las partes interesadas de la empresa: clientes, proveedores, colaboradores, inversionistas.

4.2.3 Público objetivo

El objetivo define 4 públicos principales a quienes difundir la información de la planeación estratégica de IMSOTEC:

- Clientes
- Proveedores
- Colaboradores
- Inversionistas

A los clientes.- Con el fin de difundir principalmente la visión, misión, valores de IMSOTEC, mostrar una imagen empresarial organizada, enfocada y con ello facilitar el acercamiento comercial deseable y planificado para los siguientes meses y años hasta el 2021.

A los proveedores.- Con el propósito de generar confianza en una empresa que tiene un norte y que sean conscientes que serán parte activa de este proyecto.

A los colaboradores.- Quienes han sido el principal insumo de esta planificación, quienes son responsables de las actividades que llevarán al logro de los objetivos financieros que la gerencia ha determinado como meta en la planificación estratégica y principalmente para fortalecer los plazos acordados y entregar un documento impreso que les permita evaluar el progreso de los hitos propuestos.

A los inversionistas.- Quienes han confiado su dinero a la actividad ejercida hasta el momento por IMSOTEC, para confirmar que su decisión continuará siendo más rentable que depositarlos en un sistema financiero.

4.2.4 Estrategias

Comunicar el trabajo realizado durante esta investigación y diseño de la planeación estratégica de la empresa, es un punto vital para lograr la mejor ejecución posible de las actividades que persiguen cumplir con las estratégicas establecidas en la intención de cumplir los objetivos propuestos para este periodo. Nuevamente es necesario plantear diferentes estrategias para lograr la difusión necesaria por lo que vemos a continuación las estrategias por cada público.

A los clientes.- En este caso, el fin es difundir la visión, misión, valores de IMSOTEC, socializar esta información con las personas de contacto operativo y de compras de los clientes, adicionalmente presentar los objetivos y estrategias que tienen que ver con los clientes de una manera que apoye la gestión comercial en este contexto, las estrategias son:

- Realizar la planificación de reuniones formales con los niveles jerárquicos de jefaturas en áreas de compras, áreas operativas, usuarios de los productos en campo. Entregar una carpeta que contenga un folleto que integre la cultura corporativa como: misión, visión, valores y principales objetivos para el período además de la presentación de las nuevas líneas de producto diseñadas en la planeación estratégica.

A los proveedores.- En ésta área el propósito de generar confianza, mostrarse como una empresa que tiene un norte que seguir y lograr que sean conscientes que serán parte activa de este proyecto, por lo que la estrategia es:

- Llamar a calificación de proveedores mediante la generación de un formulario que será enviado vía correo electrónico.
- Realizar reuniones individuales con el fin de que conozcan la planificación en los temas que les competen, como provisión de transporte, tiempos de entrega, ampliación de servicios y productos a ofertar en el mercado y montos de ventas en dólares que les permita evaluar el beneficio de participar en el proyecto.

A los colaboradores.- son el pilar fundamental del diseño de la planeación estratégica a comunicar, las actividades a ejecutar son responsabilidad directa de los colaboradores, por lo que es muy importante que conozcan también los objetivos financieros trazados por la gerencia y principalmente recibir el documento impreso que les permita evaluar el progreso de los hitos propuestos. En este caso la estrategia es:

- Realizar un Taller en un lugar recreativo que permita integrarlos y familiarizarse con los objetivos propuestos, fortalecer el trabajo en equipo y aprovechar este evento para premiar el esfuerzo dedicado en cada una de las áreas en las que colaboran.

A los inversionistas.- Frente a las personas que han invertido su dinero en las actividades de IMSOTEC hasta el momento, es fundamental que conozcan cuales son los objetivos propuestos, principalmente los económicos para que evalúen la posibilidad de continuar facilitando financieramente la actividad comercial proyectada para el periodo 2016-2021 la estrategia es:

- Realizar una exposición formal en la oficina y entregar un documento resumido de la planeación estratégica que brinde confianza y seguridad

4.2.5 Mensaje clave

A los clientes:

“IMSOTEC está completamente organizado y persigue objetivos concretos para el período 2016 – 2021”

A los proveedores:

“Son parte de un ambicioso proyecto en el período 2016-2021”

A los colaboradores:

“Son principales responsables del éxito o fracaso del proyecto y con ello el bienestar de todos los involucrados”

A los inversionistas

“Son auspiciantes de un proyecto que busca generar rentabilidad para sus inversionistas”

4.2.6 Acciones recomendadas

El público objetivo de IMSOTEC, en lo que respecta a los clientes son empresas del sector público y privado entre los cuales están:

Los GADS (GOBIERNOS AUTONOMOS DESCENTRALIZADOS) del Ecuador, en el área privada están las empresas de servicios petroleros e industriales, por lo que las acciones a realizar deben ser de su interés para que sean efectivas.

Se recomienda realizar un cronograma de visitas a clientes en niveles jerárquicos de jefatura en áreas de: compras, logística, operativos, usuarios de productos y en esta coyuntura realizar la presentación de una imagen organizada, la presentación de la misión, visión, valores y objetivos para el período 2016-2021, en una carpeta entregable con un folleto que incluya las nuevas líneas de productos diseñadas en la planeación estratégica.

En el caso de los proveedores, se trata también de proveedores de productos de uso industrial, que su interés principal será aumentar las ventas y participar en un proyecto bien definido y planteado, por lo que se recomienda realizar una presentación de los objetivos para captar su interés y luego realizar la calificación con los parámetros que permitan lograr las estrategias y a su vez los objetivos planteados.

Los colaboradores han sido partícipes activos de la planeación realizada, más es importante comunicarles los objetivos financieros que la gerencia ha planteado y la importancia de su responsabilidad, adicionalmente es importante reconocer su colaboración durante la planeación estratégica del siguiente período con un evento que sea para su distracción y fortalecimiento del trabajo en equipo.

Finalmente para los inversionistas realizar una reunión en las oficinas de propiedad de IMSOTEC, para que conozcan que han sido parte de los logros obtenidos durante el 2012-2015 y realizar la proyección de los objetivos propuestos de tal manera que confíen en continuar participando de este emprendimiento.

Tabla 27 Acciones Recomendadas plan de comunicación IMSOTEC

Parte interesada	Que
CLIENTES	Información sobre IMSOTEC y la planeación estratégica para el período 2016-2021, y su cultura organizacional dirigido a clientes área petrolera, industrial y sector público
	Información sobre IMSOTEC y la planeación estratégica para el período 2016-2021, y su cultura organizacional dirigido a clientes área ONG
PROVEEDORES	Desarrollar formato de calificación de proveedores y enviar la invitación a los proveedores actuales y potenciales proveedores nuevos
	Entrevistas para socializar el proyecto y explicar los beneficios de participar
COLABORADORES	Taller de integración y fortalecimiento de trabajo en equipo para socializar los objetivos financieros planteados por la gerencia y conscientizar su responsabilidad en el logro de las actividades asignadas a cada uno
INVERSIONISTAS	Reunión con los inversionistas para exponer el historial de beneficios redimidos por IMSOTEC en los años 2012-2015 y presentar la proyección del 2016-2021 demostrando con números la rentabilidad esperada para sus inversiones

Elaboración: Autora

4.2.7 Presupuesto

El presupuesto ha sido manejado de manera austera con la finalidad de conseguir los resultados deseados con la menor inversión posible dados los momentos críticos que presenta el país en este año.

Tabla 28 Presupuesto plan de comunicación IMSOTEC

Parte interesada	Que	Presupuesto
CLIENTES	Información sobre IMSOTEC y la planeación estratégica para el período 2016-2021, y su cultura organizacional dirigido a clientes área petrolera, industrial y sector público	185,85
	Información sobre IMSOTEC y la planeación estratégica para el período 2016-2021, y su cultura organizacional dirigido a clientes área ONG	61,95
PROVEEDORES	Desarrollar formato de calificación de proveedores y enviar la invitación a los proveedores actuales y potenciales proveedores nuevos	51,00
	Entrevistas para socializar el proyecto y explicar los beneficios de participar	136,00
COLABORADORES	Taller de integración y fortalecimiento de trabajo en equipo para socializar los objetivos financieros planteados por la gerencia y conscientizar su responsabilidad en el logro de las actividades asignadas a cada uno	225,00
INVERSIONISTAS	Reunión con los inversionistas para exponer el historial de beneficios redimidos por IMSOTEC en los años 2012-2015 y presentar la proyección del 2016-2021 demostrando con números la rentabilidad esperada para sus inversiones	48,00
TOTAL PRESUPUESTO		707,80

Elaboración: Autora

4.2.8 Cronograma

Tabla 29 Cronograma de plan de comunicación IMSOTEC

CRONOGRAMA DE PLAN DE COMUNICACIÓN - PLANIFICACION ESTRATEGICA IMSOTEC 2016 - 2021									
Parte interesada	Quien	Que	2016					Medio	Presupuesto
			agost	sept	oct	nov	dic		
CLIENTES	Fernanda Vega	Información sobre IMSOTEC y la planeación estratégica para el período 2016-2021, y su cultura organizacional dirigido a clientes área petrolera, industrial y sector público						Cronograma de visitas y entrega de carpeta que incluya folleto de presentación de la cultura corporativa: misión, visión, valores, objetivos para el período y las nuevas líneas de producto diseñados en la planeación estratégica	185,85
	David Zaldumbide	Información sobre IMSOTEC y la planeación estratégica para el período 2016-2021, y su cultura organizacional dirigido a clientes área ONG						Cronograma de visitas y entrega de carpeta que incluya folleto de presentación de la cultura corporativa: misión, visión, valores, objetivos para el período y las nuevas líneas de producto diseñados en la planeación estratégica	61,95
PROVEEDORES	Carolina Moncayo	Desarrollar formato de calificación de proveedores y enviar la invitación a los proveedores actuales y potenciales proveedores nuevos						vía correo electrónico	51,00
		Entrevistas para socializar el proyecto y explicar los beneficios de participar						En oficina de IMSOTEC según calendario de disponibilidad de los proveedores	136,00
COLABORADORES	Dayra Moncayo	Taller de integración y fortalecimiento de trabajo en equipo para socializar los objetivos financieros planteados por la gerencia y conscientizar su responsabilidad en el logro de las actividades asignadas a cada uno						Hosteria San Jose - Nono	225,00
INVERSIONISTAS	David Zaldumbide	Reunión con los inversionistas para exponer el historial de beneficios redimidos por IMSOTEC en los años 2012-2015 y presentar la proyección del 2016-2021 demostrando con números la rentabilidad esperada para sus inversiones						Oficinas IMSOTEC Quito	48,00
TOTAL PRESUPUESTO								707,80	

Elaboración: Autora

Capítulo 5

Conclusiones y Recomendaciones

5 Conclusiones y Recomendaciones

5.1 Conclusiones

1. Durante la elaboración de análisis PEST y matriz EFE se detectó la causa de la drástica caída de las ventas en la empresa, al evidenciarse una crisis a nivel mundial debida a la caída del precio del barril de petróleo. lo que produjo el desfinanciamiento del presupuesto del Estado, lo que causó que las operaciones en las empresas de servicios petroleros se vean gravemente afectadas, con el consecuente efecto en las empresas ecuatorianas, entre ellas IMSOTEC.
2. El estudio que impactó al personal de la empresa, fue la elaboración de la matriz EFI, para lo que se realizó una auditoría interna en las diferentes áreas, esto sacó a la luz debilidades indetectables a simple vista; estas debilidades demostraron que la empresa se encontraba en un área de confort que ocasionó que al cambiar las condiciones del entorno la capacidad de reacción sea nula.
3. El FODA llevó a IMSOTEC a detectar oportunidades que no habían sido estudiadas ni tomadas en cuenta hasta el momento, y que combinadas con las fortalezas que estuvieron subutilizadas, sacaron a la luz estrategias que se hoy se plantean, con el fin de darle a la empresa sustentabilidad en el tiempo.
4. Si bien el realizar un análisis tanto externo como interno, principalmente la profunda introspección en la empresa IMSOTEC, dejó el ánimo desmejorado en la Gerencia, la aparición de las posibles estrategias a través del FODA hizo visibles las oportunidades en las que debe enfocarse la empresa para trabajar de manera que obtenga la rentabilidad necesaria y sea un emprendimiento exitoso. Con éste norte establecido, fue posible trabajar en la formulación de la **Misión, Visión, Valores**, las estrategias de negocio, de recursos humanos, estrategias de ventas y planificar acciones a tomar para continuar esta vez de una manera clara y organizada.
5. El plan de implementación de las estrategias formuladas con el fin de conseguir los objetivos estratégicos planteados, está estructurado mediante plazos establecidos, con responsabilidades del personal, con presupuestos asignados y con indicadores que comprueben el progreso del plan para realizar su correspondiente evaluación y control.

5.2 *Recomendaciones*

1. Si bien la Misión, Visión y Valores, fueron trabajados con las personas de IMSOTEC y salió de la experiencia vívida de colaboradores y gerentes, es necesario socializarlos al exterior de la empresa, por lo que se recomienda publicar de manera adecuada dentro de las instalaciones de la empresa y en los medios digitales que se proponen en el plan de acción. Adicionalmente poner en pronta ejecución el cronograma de actividades del plan de comunicación diseñado como punto importante de la planeación estratégica.
2. IMSOTEC requiere urgentemente diversificar sus productos y su portafolio de clientes, lo que está planteado en el plan de implementación a través de las acciones a tomar, esto se debe realizar con el fin de darle la fuerza necesaria para afrontar los cambios drásticos que se presentan en el entorno.
3. Se recomienda que la estructura organizacional sea socializada con el personal, proveedores y clientes de IMSOTEC, de manera transparente y adecuada con el fin de que tengan claro cuál es su lugar dentro del organigrama y de la unidad de negocio en la que se desempeñan sus actividades. Esto generará confianza y compromiso con la consecución de los objetivos planteados.
4. Se recomienda que las responsabilidades asignadas, y el logro de los objetivos planteados sea recompensado conforme al diseño de un plan de incentivos que dé al personal la motivación necesaria para que se mantengan dinámicos en la ejecución del plan de implementación programado.
5. Es necesario dinamizar el negocio con la activa participación en el mundo digital, con clientes, proveedores y demás socios estratégicos, mediante la comunicación constante desarrollada a través del sitio web; para esto es necesario que en la etapa de investigación de datos de potenciales clientes se organice una base de datos, la que posteriormente será verificada y validada en los acercamientos comerciales físicos, con vistas a realizar envíos periódicos de correos electrónicos con un contenido relacionado a novedades, capacitación y nuevos productos. Esto reforzará la labor comercial, a la vez que generará visibilidad, presencia y mayor prestigio del nombre de la empresa en el mercado ecuatoriano.

Referencia Bibliográfica

Altamirano, A. (2013). Tesis “*Diseño de un plan de comunicación comercial para incrementar las ventas en la empresa importadora Altamirano de la ciudad de Ambato*” Pontificia Universidad Católica sede en Ambato

Chiavenato, I. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y aplicaciones*. México. Mc Graw Hill. XII.

David, R. F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*. México. Ed. Pearson Prentice Hall.

David, R. F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. México. Pearson Educación.

Droznes, L. (2014). El arte de la guerra Sun Tzu *Guía de aplicación de los principios básicos de la guerra a las realidades de los mercados competitivos contemporáneos en:* www.autodesarrollo.com

Filion. L. (2011) *Administración de PYMES: emprender, dirigir y desarrollo EMPRESAS*. Naucalpan de Juárez, México. Pearson Educación de México. XXXV

Kotler P., y Keller, K. (2012). *Dirección de Marketing*. México. Pearson Educación.

LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA 1, registro oficial suplemento 395, 04 de agosto de 2008. Artículo 25.2

Limas. S. (2010). *MARKETING EMPRESARIAL: dirección como estrategia competitiva*. Bogotá. Ediciones de la U.

Mintzberg, H. (s.f.). *Diseño de Organizaciones Eficientes*

Ortega, A. (s.f.). *Planeación financiera estratégica: growth, institutions, and crises*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana.

Parra. X. (2008). *Plan estratégico para 'Creaciones Vanitex Joyería'*. Tesis Universidad Andina Simón Bolívar Corporación Editora Nacional.

Petroamazonas. (2013). *Plan Estratégico 2014-2017*

- Petroecuador. (2005). *Relaciones Institucionales de Petroecuador*. Quito. Ecuador.
- Porter. M.(1996). What is Strategy?. *Harvard Business Review*.
- Porter. M.(2009). *Ser competitivo*. Ediciones Deusto. Barcelona. España
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. México. Prentice Hall.
- Rojas, L. (2011). *Planeación estratégica: fundamentos y casos*. Bogotá
Ediciones de la U.
- Tobar, K, (2007). Tesis “*Elaboración de un plan estratégico para la empresa RHENANIA S.A. ubicada en la ciudad de Quito*”
Universidad Politécnica Nacional
- Troya. A, (2009) *La planeación estratégica en la empresa ecuatoriana*. Quito.
Universidad Andina Simón Bolívar Corporación Editora Nacional.
- Villacrés, P. (2015). *Material taller de tesis – Universidad Internacional del Ecuador*.
Ecuador.

Web grafía

Aramayo, O. (2012). *Manual de Planeación estratégica*. Recuperado de: http://www.guiametodologica.dbe.uchile.cl/doc/planificacion_estrategica.pdf

Breve Reseña histórica de la industria petrolera. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/breve-resena-historia-petrolera-del.html>.

Cepillado de metales (2016). Recuperado de: <http://www.stroyservice.ru>

Cepillado de metales (2016). Recuperado de: <http://es.slideshare.net/LUIS19922904/tipos-de-procesos-41230478>

CLEMCO (2016). *Dealers*. Recuperado de: www.muchreduced.com

Crece negocios. (2015). *El modelo de las 5 fuerzas de Porter*. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

Cueva. (1994). Ejecución presupuestaria. Recuperado de: <http://contenido.bce.fin.ec/documentos/PublicacionesNotas/Catalogo/NotasTecnicas/nota04.pdf> Visitado el 18 de febrero de 2016 página 34

Decisión empresarial. (2015). *Que es el análisis PEST*. Recuperado de: <http://decisionempresarial.com/co/index.php/recurso/admon-empresarial/84-inteligencia-empresarial/120-analisis-pest>

Desarrollos creativos. (2016). *Negocios en redes sociales*. Recuperado de: <http://www.desarrolloscreativos.net/como-influyen-las-redes-sociales-en-los-negocios>

El Comercio. (2016). Sección noticias. Salvaguardia por balanza de pagos.

Recuperado de: <http://www.comercioexterior.gob.ec/boletin-de-prensa-salvaguardia-por-balanza-de-pagos/>

El Comercio. (2011). Reformas tributarias. Recuperado de: <http://www.elcomercio.com/actualidad/negocios/50-reformas-tributarias-1979.html>.

El Universo. (2015). Comercio online. Recuperado de:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/07/16/nota/5021326/540-millones-ano-mueve-pais-comercio-online> Visitada el 18 de febrero de 2016

GRACO FLUIDS (2016) DISTRIBUIDOR en sitio web: www.graco.com

Juan, Santiago y Roussos, Andrés (2010). El focus groups como técnica de investigación cualitativa. Documento de Trabajo N° 256, Universidad de Belgrano. Disponible en: http://www.ub.edu.ar/investigaciones/dt_nuevos/256_roussos.pdf

Kioskea (2014). « *Diagrama de GANTT* » está puesto a disposición bajo la licencia Creative Commons en: es.kioskea.net

Limpieza con hielo seco. (2016). Recuperado de:

https://encrypted-tbn3.gstatic.com/images?q=tbn:ANd9GcTEvkOcWCANNSU2e8KNOLi0juLTi_rH_yu9RGL7JG6QVT1c9eI8A

Matriz Foda. (2015). *Que es la matriz FODA*. Recuperado de: <http://www.matrizfoda.com/>

Módulo becolsub Jotagallo (2016). Recuperado de:

<http://www.jotagallo.com/agricola/becolsub.html>

Molero, A. (2005) *PLAN DE COMUNICACIÓN concepto, diseño e implementación*. Disponible en:

http://conocimiento.incae.edu/ES/no_publico/ilgo05/presentaciones/A.MoleroPlanComunicacion.pdf

Normas APA (2015). *Como hacer referencias bibliográficas en normas APA*. Ecuador.

Recuperado de: <http://normasapa.com/como-hacer-referencias-bibliografia-en-normas-apa/>

Objetivos estratégicos (2015). Condiciones de los objetivos estratégicos. Elicia Pedroso

Recuperado de: <http://slideplayer.es/user/3071766/>

Precio del barril de petróleo. (2016). *Diario el Universo*. Recuperado de:

<http://www.eluniverso.com/noticias/2015/01/04/nota/4396261/petroleo-cae-complica-economia-este-2015>

- Prezi. (2015 A). *Método analítico sintético*. Recuperado de:
<https://prezi.com/aj7ol61na2bb/metodo-analitico-sintetico/>
- Prezi. (2015 B). *Método deductivo*. Recuperado de:
<https://prezi.com/aj7ol61na2bb/metodo-analitico-sintetico/>
- Pymes en el Ecuador. (2016). Recuperado de:
<http://www.ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1229>
- Sistema nacional de información. (2016). *Precio del barril del petróleo*. Recuperado de:
<http://sni.gob.ec/cotizacion>
- Slide Share. (2016). *Reseña histórica*. Recuperado de:
<http://es.slideshare.net/aersantiago/breve-resea-sobre-la-historia-petrolera-del-ecuador>
- Superintendencia de Compañías del Ecuador. (2009). *Plan estratégico 2009 2013*.
Recuperado de:
http://www.supercias.gob.ec/bd_supercias/descargas/lotaip/10a.pdf,
- Tanques de reserva de petróleo. (2016). *Diario Ultimas Noticias*. Recuperado de:
<http://www.que.es/ultimas-noticias/economia/fotos/trabajadores-inmigrantes-trabajan-junto-tanques-f584757.html>
- Ubicación. (2015). Googlemaps. Recuperado de:
<https://maps.google.com.ec/>

Anexos

Anexo A Proyecto de ley de fomento de jóvenes emprendedores

Anexo B Requisitos calificación a proveedores SAXON

Anexo C Formulario para calificación a proveedores

Anexo D LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE CONTRATACIÓN PÚBLICA

Anexo E Balances general y de ganancias y pérdidas IMSOTEC

Anexo F Certificados de clientes de IMSOTEC (copias certificadas)

Anexo G Encuestas respondidas por clientes para medir el nivel de satisfacción y conocer sus preferencias

Anexo H Cuadro de Objetivos estratégicos, con estrategias, actividades, indicadores, responsables y presupuesto asignado

Anexo A

Proyecto de ley de fomento de jóvenes emprendedores

Anexo B

Requisitos calificación a proveedores SAXON

Anexo C

Formulario para calificación a proveedores

Anexo D

*LEY ORGÁNICA DEL SISTEMA NACIONAL DE
CONTRATACIÓN PÚBLICA*

Anexo E

Balances general y de ganancias y pérdidas IMSOTEC

Anexo F
Certificados de clientes de IMSOTEC
(Copias certificadas)

Anexo G

Encuestas respondidas por clientes para medir el nivel de satisfacción y conocer sus preferencias

Anexo H

*Cuadro de Objetivos estratégicos, con estrategias,
actividades, indicadores, responsables y presupuesto
asignado*