

UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
DIRECCIÓN DE POSTGRADOS DE NEGOCIOS**

**PROYECTO DE GRADO PARA LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE**

**MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
CON MENCIÓN
EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA ECOPLADE
CÍA. LTDA.**

**Elaborado por:
HÉCTOR ANTONIO VÉLEZ ANDRADE**

**Dirigido por:
MARÍA NATALIA IBARRA VÉLEZ**

**2014
Quito, Ecuador**

CERTIFICACIÓN

Yo, Héctor Antonio Vélez Andrade, declaro que soy el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal mía. Todos los efectos académicos y legales que se desprendan de la presente investigación serán de mi sola y exclusiva responsabilidad.

Firma del Graduando

Héctor Antonio Vélez Andrade

Yo, María Natalia Ibarra Vélez, declaro que, en lo que yo personalmente conozco, al señor Héctor Antonio Vélez Andrade, es el autor exclusivo de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal suya.

Firma del Director de Trabajo de Grado

María Natalia Ibarra Vélez

"La administración estratégica no es un baúl lleno de trucos mágicos ni tampoco un montón de técnicas. Es un razonamiento analítico y un compromiso de recursos para la acción. Sin embargo, sólo cuantificar no es planificar. Algunos aspectos más importantes de la administración estratégica no se pueden cuantificar".

Peter Drucker.

AGRADECIMIENTO

Al culminar un trabajo lleno de inquietudes y retos, como lo es una tesis de Maestría, en el sentimiento excelso del individuo, se invade una serie de ideas y reflexiones que inevitablemente llegan a concluir que la tarea no es solamente de uno, sino de un conjunto de acciones y actores que han brindado su contribución, y aporte, en lo técnico, ético, y moral de las gestiones derivadas de ésta investigación, en ese sentido mi agradecimiento está dirigido:

A Dios hacedor de todas las cosas, por la sempiterna bendición que cobija mi existencia, y la de mi familia.

A la Universidad Internacional del Ecuador, a través de la Facultad de Ciencias Administrativas, y de la Unidad de Postgrado Empresariales de la UIDE, representadas en las personas, Ec. Patricio Canelos MBA, e Ing. Ángela Pazmiño MBA, Decano y Directora respectivamente, por la oportunidad brindada para el desarrollo del conocimiento.

Con sentimientos de alta Gratitud y Estima a la Ing. María Natalia Ibarra V.MBA, Directora de Tesis, por su apoyo y confianza, por su capacidad reflexiva para guiar mis conceptos y nociones, por haber facilitado en todo momento los medios suficientes para llevar a cabo las actividades propuestas, durante el desarrollo de esta investigación.

A los compañeros de trabajo de ECOPALDE Cía. Ltda., por su participación y entrega denodada en las entrevistas y en sus tiempos de ocio.

DEDICATORIA

A mi Esposa: Lourdes por la virtud innata en ella, su abnegación.

A mis hijos motivación e inspiración de vida: Héctor Jr., Malu, Rafa, y Liz.

ÍNDICE

SÍNTESIS.....	11
CAPÍTULO I	13
PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	13
1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN	13
1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.2.1 Planteamiento del problema	13
1.2.1.1 Antecedentes (historia de la empresa)	13
1.2.1.2 Situación actual: síntomas y causas.....	14
1.2.1.3 Pronóstico.....	15
1.2.1.4 Control al pronóstico.....	16
1.2.2 Formulación del problema	16
1.2.3 Sistematización del problema.....	16
1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.3.1 Objetivo General.....	17
1.3.2 Objetivos Específicos	17
1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN	17
1.4.1 Justificación teórica	17
1.4.2 Justificación metodológica.....	18
1.4.3 Justificación práctica.....	18
1.5 MARCO DE REFERENCIA	19
1.5.1 Marco conceptual	19
1.5.2 Marco teórico.....	21
1.5.2.1 Análisis Interno	22
1.5.2.2 Análisis Externo	27
1.5.2.3 Diseño del Plan Estratégico.....	38
1.5.2.4 Diseño del Plan de Implementación	42
1.5.3 Marco espacial y/o temporal.....	43
1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	43
1.6.1 Métodos de investigación	43
1.6.2 Tipo de estudio	44
1.6.3 Fuentes de información	45
1.6.4 Tratamiento de la información	45
CAPITULO II	46
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN	46
2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	46
2.1.1 Análisis Interno	46
2.1.1.1 Cadena de valor	46
2.1.1.2 Análisis de Fortalezas y Debilidades	67
2.1.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)	69
2.1.2 Análisis Externo	72
2.1.2.1 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter	72
2.1.2.2 Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico – PEST	82
2.1.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	92
2.1.2.4 Matriz de perfil competitivo	94
2.2 MATRIZ DE FORTALEZAS-DEBILIDADES-OPORTUNIDADES-AMENAZA (FODA).....	98

2.2.1	Estrategias FO.....	100
2.2.2	Estrategias DO	100
2.2.3	Estrategias FA	101
2.2.4	Estrategias DA.....	102
2.3	MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)	102
CAPÍTULO III		107
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....		107
3.1	MISIÓN	107
3.2	VISIÓN ESTRATÉGICA AL 2015	107
3.3	VALORES CORPORATIVOS	108
3.4	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	110
3.4.1	ESTRATEGIAS:.....	115
CAPITULO IV		123
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN		123
4.1	ACTIVIDADES.....	123
4.2	INDICADORES.....	127
4.3	RESPONSABLES.....	130
4.4	PLAZOS	130
4.5	PRESUPUESTO.....	130
4.6	SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	131
4.6.1	Seguimiento.....	131
4.6.2	Evaluación	132
CAPITULO V		133
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		133
5.1	CONCLUSIONES	133
5.2	RECOMENDACIONES.....	139
ANEXOS		143
BIBLIOGRAFÍA		155

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1 CADENA DE VALOR	23
Gráfico No. 2 MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS	29
Gráfico No. 3 CADENA DE VALOR DE ECOPLADE CÍA. LTDA.....	47
Gráfico No. 4 CLIENTES INTERNOS	59
Gráfico No. 5 PRINCIPALES DEMANDAS DE LOS CLIENTES INTERNOS	59
Gráfico No. 6 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	73
Gráfico No. 7 ANÁLISIS DE CLIENTES.....	77
Gráfico No. 8 DIVISIÓN DE CLIENTES DEL SECTOR PÚBLICO.....	78
Gráfico No. 9 PRINCIPALES DEMANDAS DE LOS CLIENTES.....	79
Gráfico No. 10 PROVEEDORES.....	80
Gráfico No. 11 PRINCIPALES DEMANDAS DE LOS PROVEEDORES.....	81
Gráfico No. 12 MODELOS DE DESARROLLO	83
Gráfico No. 13 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	111

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No. 1 MATRIZ EFI	27
Cuadro No. 2 MATRIZ EFE	38
Cuadro No. 3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	41
Cuadro No. 4 MATRIZ FODA.....	42
Cuadro No. 5 VENTAS DE ECOPLADE CÍA. LTDA.	54
Cuadro No. 6 UTILIDAD DE ECOPLADE CÍA. LTDA.	62
Cuadro No. 7 RAZÓN CORRIENTE	64
Cuadro No. 8 RAZÓN RÁPIDA	64
Cuadro No. 9 CAPITAL DE TRABAJO.....	64
Cuadro No. 10 RAZÓN DE DEUDA A ACTIVOS	65
Cuadro No. 11 RAZÓN DE DEUDA A CAPITAL.....	65
Cuadro No. 12 MARGEN BRUTO DE GANANCIA	66
Cuadro No. 13 MARGEN NETO DE GANANCIA.....	66
Cuadro No. 14 RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES	67
Cuadro No. 15 RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL PROPIO	67
Cuadro No. 16 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	70
Cuadro No. 17 COMPAÑÍAS REGISTRADAS EN EL INCOP	86
Cuadro No. 18 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	92
Cuadro No. 19 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)	95
Cuadro No. 20 MATRIZ FODA.....	98
Cuadro No. 21 MATRIZ MPEC	104
Cuadro No. 22 PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS	106
Cuadro No. 23 PRESUPUESTO	131

SÍNTESIS

Habitualmente la implementación de un Plan Estratégico, se efectúa a compañías que proponen su accionar a la manufactura, compra, distribución, o venta de productos, de comercialización significativa, de demanda diaria, de alta rotación, entre otros. La presente investigación respalda su proceso en una organización de actividades distintas a las enunciadas, que dedica sus destrezas a la consultoría, diseño, fiscalización, y construcción de obras de infraestructura básica hidro-sanitaria-ambiental. Los principios que sustentan los conceptos se los denomina como “las 4 E’s”, **Eficiencia**, **Eficacia**, **Efectividad**, **Equidad** y **Sostenibilidad**.

El objetivo principal que se bosqueja en la investigación, se refiere al “Diseño de un Plan Estratégico para ECOPLADE Cía. Ltda.”, hasta el 2015. Como objetivos específicos: diagnóstico de la situación actual, formulación e implementación de los objetivos y estrategias del plan.

El trabajo parte de una línea base, diagnóstico sobre la situación actual, que incluye la disminuida participación de mercado en el sector público y privado, identificación de clientes, análisis financiero, matriz EFI partiendo de las fortalezas y debilidades de la compañía.

Para efectos de realización del análisis externo, se aplicó el modelo de las 5 Fuerzas de Porter, motivadas por el análisis de competidores, nuevos actores, productos sustitutos, nuevos compradores y proveedores. Adicionalmente se efectuó el análisis PEST, la identificación de oportunidades y amenazas, para la elaboración de la matriz EFE.

El diseño se circunscribe en la elaboración consensuada de la misión y visión de la compañía al 2015, identifica los principios y valores que caracterizan a la empresa, concreta los objetivos estratégicos para las áreas: técnica, administrativa, financiera de la organización, y traza las estrategias respectivas para cada uno de los objetivos establecidos para este efecto.

Lo descrito se consolidan en un plan de implementación, mismo que se presenta en el capítulo 5, del mismo se evidencia el régimen de las actividades valoradas por ítems, con la asignación de responsables de la implementación, seguimiento, control, plazos de aplicación, y cumplimiento respectivo que deberán ser ejecutadas para alcanzar el cometimiento de las estrategias delineadas dentro del plan.

Las metodologías de aplicación esbozadas, colaborarán con empresas de similares o iguales actividades, contribuyendo al desarrollo del país y a la mejora productiva de las organizaciones en el contexto local y nacional.

Es lógico e ineludible advertir para aplicaciones futuras, sobre la necesidad del conocimiento previo de conceptos y principios metodológicos de diligencia, de esta forma la obtención de resultados sentarían compromisos para el aporte de información, participación directa ligada a un mejor desempeño, y mejora de deducciones. El resultado redundaría en análisis y diagnósticos más cercanos al entorno de las organizaciones, y por deducido un plan estratégico contribuyente que auxiliará a la mejora de los problemas que se deriven de las empresas.

CAPÍTULO I

PLAN DE INVESTIGACIÓN

1.1 TEMA DE LA INVESTIGACIÓN

Diseño de un Plan Estratégico para ECOPLADE Cía. Ltda.

1.2 PLANTEAMIENTO, FORMULACIÓN Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.2.1 Planteamiento del problema

1.2.1.1 Antecedentes (historia de la empresa)

En mayo del año 2006 se constituye la compañía ECOPLADE Cía. Ltda., con tres accionistas, inició sus actividades comerciales con la prestación de servicios profesionales de consultoría en ingeniería civil, ingeniería ambiental, ingeniería eléctrica, ingeniería en petróleo, ingeniería hidroeléctrica, ingeniería geológica, ingeniería financiera, con el objeto de identificar, planificar, elaborar y evaluar proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño y operación; además de la supervisión, fiscalización y evaluación de proyectos; así como los servicios de asesoría y asistencia técnica, elaboración de estudios técnicos, económicos, financieros.

Cuenta con profesionales con amplia experiencia en investigación, docencia y desarrollo tecnológico dirigido a la solución integral de problemas de infraestructura civil hidráulica sanitaria, conservación del medio ambiente, manejo

de recursos naturales, causas de alteración, riesgos industriales e intervención en proyectos de inversión y desarrollo.

Está conformada por un grupo de especialistas en ingeniería civil, hidráulica, sanitaria, medio ambiente, seguridad y salud industrial, desarrollo local, gestión y manejo de áreas protegidas.

Se encuentra domiciliada en la ciudad de Quito, en la Av. De Los Shyris y Suecia, y se dedica a la prestación de los servicios profesionales de consultoría para dar solución a múltiples y variados problemas de industrias, gobiernos locales, seccionales y sociedad civil, así como a la mitigación, remediación y solución de impactos ambientales en proyectos productivos, a nivel nacional.

1.2.1.2 Situación actual: síntomas y causas

ECOPLADE Cía. Ltda., en la actualidad no cuenta con un plan estratégico, por lo tanto no se encuentran definidas la misión y visión de la compañía.

Laboran en la compañía 11 empleados de planta y en promedio 20 empleados eventuales, que se contratan dependiendo de las necesidades de cada proyecto.

En la actualidad tiene dos clases de productos, las consultorías como son: estudios, diseños y fiscalización; y de construcción como son: obra civil, infraestructura y obra sanitaria. Existe fuerte competencia en estas áreas por lo que la empresa desea ingresar con nuevos servicios al mercado, ampliando así su portafolio de productos.

ECOPLADE Cía. Ltda., brinda sus servicios a 5 Gobiernos Autónomos Descentralizados, como ya se mencionó, existe mucha competencia a nivel nacional por lo que aún no se ha logrado incrementar a un número mayor de clientes. Debido a esto, la empresa quiere lograr la diferenciación de sus productos, agregándoles valor mediante el acompañamiento técnico luego de realizada la ejecución o fiscalización del contrato, la actualización de proyectos que hayan sido elaborados por la empresa y el acompañamiento a las instituciones en el proceso de socialización de los proyectos.

Las ganancias que se obtienen por cada contrato en forma aparente han disminuido considerablemente, debido a los altos costos operativos y gastos corrientes que se emplean para el desarrollo de cada proyecto.

Todo esto se ve reflejado en la utilidad de la empresa, que para el año 2009 fue de 24.371,67 y para el año 2010 disminuyó a 2.876,68, sin embargo para el 2011 la utilidad aumentó a 24.373,95, esta situación preocupa a los accionistas, por lo que se analizan las estrategias para corregir estas importantes variaciones, considerándose éste el principal problema de la compañía.

1.2.1.3 Pronóstico

En caso de no realizar acciones inmediatas para corregir el problema, los costos operativos y gastos corrientes pueden incrementarse, provocando que la compañía tenga en los próximos años, resultados negativos dentro de sus Estados de Pérdidas y Ganancias, afectando su liquidez y capacidad para seguir operando en el mercado.

1.2.1.4 Control al pronóstico

Como solución a este problema, se realizará un plan estratégico de la compañía para establecer las acciones que se deberán adoptar para incrementar la rentabilidad de la empresa.

1.2.2 Formulación del problema

¿Cuáles son las estrategias que se deberán incluir dentro del diseño de un plan estratégico para ECOPLADE Cía. Ltda., en el periodo 2013-2015, con el objetivo de incrementar su rentabilidad?

1.2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la estructura organizacional de la compañía?
- ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ECOPLADE Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son los recursos y capacidades estratégicas de la compañía?
- ¿Cuál es la cadena de valor de ECOPLADE Cía. Ltda.?
- ¿Cuáles son las principales fuerzas competitivas?
- ¿Cuáles son los principales lineamientos gerenciales que permitan establecer los objetivos y estrategias adecuados?

1.3 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico para ECOPLADE Cía. Ltda., en el periodo 2013-2015, haciendo especial énfasis en las estrategias orientadas a incrementar su rentabilidad.

1.3.2 Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de ECOPLADE Cía. Ltda.
- Formular el plan estratégico para el periodo 2013-2015.
- Plantear un plan de implementación de los objetivos y estrategias para la compañía.

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

1.4.1 Justificación teórica

Toda empresa tiene que darle importancia al proceso de definir a dónde se quiere llegar a través del tiempo, debe tener claramente identificado sus objetivos a largo plazo y para esto se debe realizar el análisis sobre el ambiente externo y la situación interna de la empresa, mediante lo cual se identificarán y determinarán aquellos aspectos en los que la empresa muestra problemas o debilidades que impiden el logro de objetivos y afectan el grado de competitividad y supervivencia de la empresa.

Con base a la aplicación de la teoría y conceptos básicos de dirección estratégica, se deberán analizar y seleccionar las estrategias que representan los pasos que harán avanzar a la empresa a su posición deseada en el futuro,

corrigiendo en gran medida aquellos problemas identificados. Estas estrategias se deberán contemplar dentro de la elaboración del plan estratégico que una vez implementado garantice el éxito del negocio.

Para el diseño del plan estratégico en esta investigación se aplicarán diferentes modelos teóricos a fin de realizar el análisis externo e interno de la compañía, para lo que se han consultado varios autores, como son: Fred. R. David, Arthur A. Thompson, entre otros, quienes aportan con conceptos importantes sobre administración estratégica y servirán de valiosa fuente de consulta durante el desarrollo de esta investigación.

1.4.2 Justificación metodológica

Esta investigación tiene como propósito proveer de una metodología para la elaboración de planes estratégicos que pueda ser empleada en pequeñas y medianas empresas con características similares a la que forma parte de este estudio, con la finalidad de identificar sus principales problemas y poder contribuir a lograr mayor eficiencia y mejores resultados en su actividad.

1.4.3 Justificación práctica

Mediante el análisis interno y externo que se desarrollará en la presente investigación se podrán identificar los principales problemas que afectan el correcto desarrollo de las diferentes actividades de la compañía o aquellos que impidan el crecimiento de la misma, para luego plantear las posibles estrategias que contribuirán a dar solución a estos problemas.

Por lo tanto, como resultado de la presente investigación se obtendrá la Planificación Estratégica de ECOPLADE Cía. Ltda., misma que tendrá una aplicación práctica dentro de la compañía, ya que ayudará a resolver sus problemas mediante el mejoramiento de sus sistemas, procesos y/o procedimientos, además, posterior a la etapa de implementación se podrán medir los resultados alcanzados y demostrar si se están cumpliendo los objetivos estratégicos planteados en la misma.

1.5 MARCO DE REFERENCIA

1.5.1 Marco conceptual

A continuación se describirán algunos marcos conceptuales relevantes para el análisis y completo entendimiento de la presente investigación:

Misión: Define la razón de ser de la empresa y responde a la pregunta: ¿a qué se dedica la empresa?

Visión estratégica: Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro. La visión indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir.

Valores corporativos: Son elementos de la cultura empresarial, propios de cada compañía, dadas sus características competitivas, las condiciones de su entorno, su competencia y la expectativa de los clientes y propietarios.

Estrategia: Conjunto de actividades o acciones planificadas en el tiempo destinadas a conseguir un objetivo.

Cadena de valor: Proceso mediante el cual se identifican las principales actividades primarias que crean un valor para el cliente y las actividades de soporte relacionadas.

Actividades primarias: Se refieren a la creación física del producto, diseño, fabricación, venta y el servicio posventa.

Actividades de soporte: Las actividades primarias están apoyadas o auxiliadas por las también denominadas actividades secundarias: I&D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas, manejo de recursos humanos y la administración general.

Ventaja competitiva: Todo aquello que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales.

Diversificación: Proceso por el cual una empresa pasa a ofertar nuevos productos y entra en nuevos mercados.

Producto sustituto: Es aquel producto que puede ser consumido o usado en lugar de otro en alguno de sus posibles usos.

Objetivo estratégico: Son los resultados planeados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado, realizando acciones que le permitan cumplir con su misión, inspirados en la visión estratégica.

Estrategia: Principios y rutas fundamentales que orientarán el proceso administrativo para alcanzar los objetivos a los que se desea llegar.

Indicadores: Son puntos de referencia, que brindan información cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo.

Metas: Es la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos.

1.5.2 Marco teórico

Esta investigación se desarrollará dentro de un marco teórico basado en su gran mayoría en dos importantes autores como son Fred R. David y Arthur Thompson Jr., quienes han aportado con su conocimiento de administración estratégica al correcto desarrollo de las actividades de las organizaciones, sin embargo, se consultarán otros textos que puedan contribuir a la elaboración del presente trabajo.

Casi en todos los aspectos de la vida impera la planificación, es así que tanto en la vida personal como en los negocios la ausencia de planificación puede conducir irremediablemente al fracaso, es por esto que la planificación en una organización es de vital importancia para la consecución de los objetivos deseados y disminuir el riesgo de trabajar arduamente para conseguir muy poco.

La primera de las funciones básicas de la administración es la planeación, que “consiste en todas aquellas actividades administrativas relacionas con la

preparación para el futuro"¹. En esta etapa se establecen objetivos, se crean estrategias y se definen metas.

La presente investigación denominada Planeación Estratégica de ECOPLADE Cía. Ltda., contemplará el diagnóstico de la situación actual que se compone entre otros aspectos del análisis interno y externo de la compañía.

1.5.2.1 Análisis Interno

Antes de realizar el diseño de las estrategias se realizó el análisis interno de la compañía para evaluar los recursos con los que cuenta y tener un conocimiento general de la situación actual de la compañía. Dentro de este análisis se identificaron los clientes tanto internos como externos.

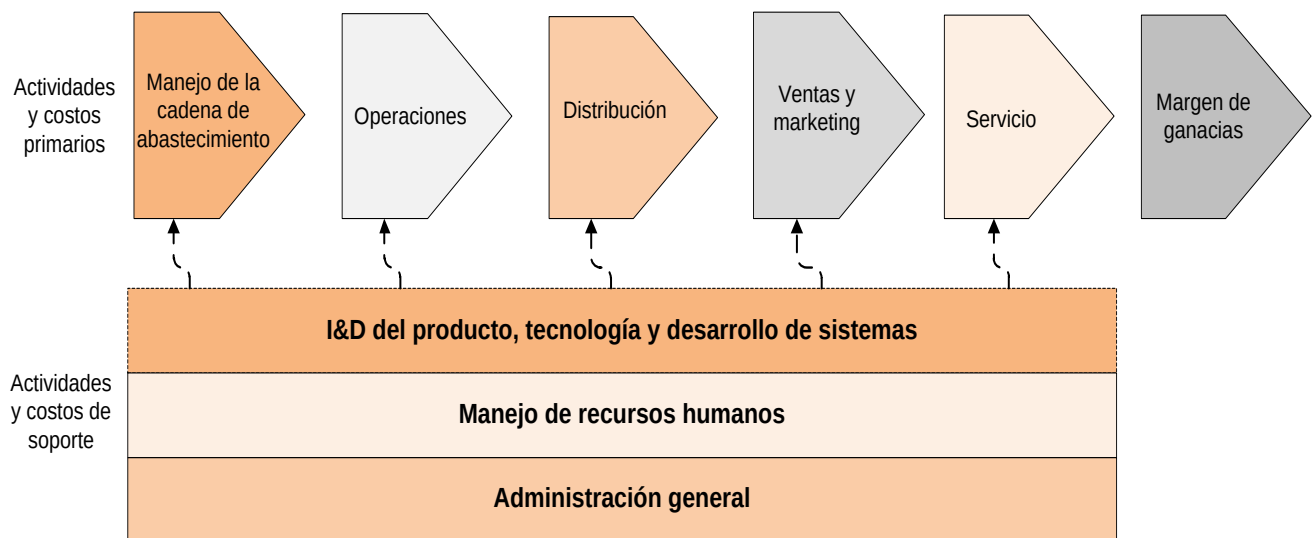
Se elaboró la cadena de valor de Michael E. Porter, que es aquella que “identifica las principales actividades que crean un valor para los clientes, así como las actividades de apoyo relacionadas”².

En la cadena de valor se identificaron las actividades y costos primarios, que son los relacionados con el manejo de la cadena de abastecimiento, operaciones, distribución, ventas/marketing y servicio; y, las actividades y costos de soporte que son las relacionadas con la I&D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas, manejo de recursos humanos y administración general, como se representa en el siguiente gráfico.

¹ Fred R. David, *Conceptos de Administración Estratégica*, 11ra. Edición, México, Prentice Hall, 2008, p. 132.

²Thompson, A. y A.J. Strickland, *Administración Estratégica, Teoría y Casos*, 15ra edición, McGraw-Hill Publishing, New York, NY, 2007, p. 110.

Gráfico No. 1 CADENA DE VALOR



Fuente: Thompson, A. y A.J. Strickland. Administración Estratégica, Teoría y Casos.
Elaborado por: El Autor

A continuación se describen las actividades primarias, según el autor Thompson:

“Manejo de la cadena de abastecimiento: Actividades, costos y activos asociados a la compra de combustible, energía, materias primas, partes y componentes, mercancía y artículos consumibles de los vendedores; recibir, almacenar y distribuir insumos de los proveedores; inspección y manejo de inventarios.

Operaciones: Actividades, costos y activos asociados con la transformación de los insumos en el producto final (producción, ensamblado, empaque, mantenimiento de equipos, instalaciones, operaciones, verificación de la calidad, protección ambiental).

Distribución: Actividades, costos y activos referentes a la distribución física del producto a los compradores (almacenamiento de bienes terminados,

procesamiento de pedidos, levantamiento y empaque de pedidos, transporte, operaciones de entregas vehiculares, establecer y mantener una red de distribuidores).

Ventas y marketing: Actividades, costos y activos relacionados con la fuerza de ventas, publicidad y promoción, investigación y planeación de mercado y soporte para los distribuidores.

Servicio: “Actividades, costos y activos asociados a la asistencia de los compradores, como instalación, entrega de refacciones, mantenimiento y reparación, asistencia técnica, dudas de los compradores y quejas.”³

Según el citado autor Thompson, las actividades de soporte son:

“I&D del producto, tecnología y desarrollo de sistemas: Actividades, costos y activos relacionados con la I&D del producto, su proceso, mejora del proceso de diseño, proyecto de equipo, desarrollo de software, sistemas de telecomunicaciones, diseño e ingeniería en computadora, capacidades de bases de datos y desarrollo de sistemas de soporte computarizados.

Manejo de recursos humanos: Actividades, costos y activos asociados con la selección, contratación, capacitación, desarrollo y compensaciones de toda clase de personal; actividades de relaciones laborales y desarrollo de habilidades basadas en conocimiento y competencias básicas.

Administración general: “Actividades, costos y activos relacionados con el control general, contabilidad y finanzas, asuntos legales y regulatorios,

³Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 111.

seguridad e higiene, manejo de sistemas de información, formación de alianzas estratégicas y colaboraciones con socios estratégicos y otras funciones de carácter general.”⁴

Para determinar las actividades primarias y de soporte, que crean valor para los clientes de una empresa, se deben realizar reuniones con los diferentes funcionarios que la conforman.

Una parte importante dentro del análisis interno es la identificación del FODA de la compañía, que “es una herramienta sencilla pero poderosa para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa, sus oportunidades comerciales y las amenazas externas de su bienestar futuro.”⁵

El FODA es una herramienta valiosa ya que aquí es donde se muestra la situación de la empresa y se reflexiona sobre las acciones requeridas, se compone de las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en donde las fortalezas y debilidades son factores internos de la empresa, las primeras se debe mantenerlas y las segundas hay que eliminarlas.

El autor Fred R. David en su libro Conceptos de Administración Estratégica, recomienda realizar la Matriz de Factores Internos (EFI), por lo que en esta investigación se tomó como referencia su metodología.

La Matriz EFI de una empresa, se elabora con la participación de sus directivos y empleados, teniendo como finalidad identificar las principales

⁴Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 111.

⁵Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 97.

fortalezas y debilidades que posee la organización. Para su desarrollo se requiere ejecutar los cinco pasos siguientes:

1. Se identificaron los principales factores internos de la compañía; primero se mencionan las fortalezas y después las debilidades.
2. A cada factor se le asignó una ponderación que abarca desde 0.00 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante). Esta ponderación está basada en la compañía y la suma de todas estas ponderaciones debe ser igual a 1.0.
3. A cada factor se le asignó una clasificación que va de 1 a 4, donde 1 es una debilidad importante, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza importante. Esta clasificación se basa en la industria.
4. Se multiplicó la ponderación de cada factor por su clasificación para obtener el puntaje ponderado para cada variable.
5. Se realizó la sumatoria de todos los puntajes ponderados para cada variable para determinar el porcentaje ponderado total de la compañía ponderado. Esta sumatoria en promedio debe ser de 2.5, los puntajes menores a este promedio caracterizan a las organizaciones que son débiles internamente, mientras que los puntajes muy superiores a 2.5 indicarán una posición interna fuerte.

Para una mejor comprensión de la metodología empleada, a continuación se detalla un ejemplo:

Cuadro No. 1 MATRIZ EFI

FACTORES INTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas				
1	E*Trade brinda servicio 24 horas al día, 7 días a la semana.	0.08	3	0.24
2	E*Trade cuenta con una base de clientes en 119 países.	0.06	3	0.18
3	E*Trade cuenta con más de 20.000 cajeros automáticos, lo que lo hace la segunda red más grande en su tipo en EE.UU.	0.03	3	0.09
4	“Power E” de E*Trade ofrece una comisión de \$ 9.99 por transacción para los inversionistas que hagan 27 o más transacciones por trimestre.	0.10	4	0.40
5	Las recientes ganancias de E*Trade a partir de las operaciones en curso fueron de \$ 0.59 por acción comparadas con \$ 0.45 por acción hace un año.	0.08	4	0.32
6	E*Trade es una excelente plataforma bancaria online.	0.05	3	0.15
7	Las cuentas bancarias de nueva apertura de E*Trade se incrementaron de 127.047 en 2003 a más de 140.000 en 2005.	0.09	4	0.36
8	E*Trade provee una base de datos de investigación y servicios de asistencia personal a los inversionistas.	0.05	4	0.2
9	La “garantía de protección total” de E*Trade ofrece a los clientes protección a la privacidad y un 100% de cobertura contra fraude.	0.05	3	0.15
10	Ningún miembro del Consejo de administración de E*Trade tiene un puesto ejecutivo en E*Trade.	0.03	3	0.09
Debilidades		0.05	3	0.15
11	La razón entre deuda y capital de E*Trade es de 0.36 en comparación con el promedio de la industria que es de 0.9.	0.03	2	0.06
12	Las cuentas activas de correduría al público disminuyeron de 3.690.917 en 2002 a 2.848.625 en 2003	0.10	1	0.1
13	Actualmente E*Trade cuenta con un número limitado de sucursales a las que los clientes se puedan dirigir para obtener ayuda.	0.07	1	0.07
14	E*Trade ha experimentado fallas en su sistema de cómputo.	0.03	2	0.06
15	Los ingresos de E*Trade (97%) se originan en Estados Unidos, Europa o el sudeste de Asia.	0.10	1	0.1
16	El rendimiento sobre los activos (ROA) de E*Trade es considerablemente más bajo que el promedio de la industria.	0.03	2	0.06
17	La indemnización por despido de \$ 80 millones del director general Kris Kasotkos fue ocultada en los estados financieros.	0.02	2	0.04
Total		1.00		2.67

Fuente: Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica

Elaborado por: El Autor

1.5.2.2 Análisis Externo

El análisis externo de la compañía es de gran importancia para conocer su posición actual frente a la competencia y consiste en identificar aquellos factores y fuerzas externas que influyen en la operación de la empresa con la finalidad de que sea capaz de responder a ellos tanto ofensiva como defensivamente, mediante la formulación de estrategias que tiendan al aprovechamiento de las

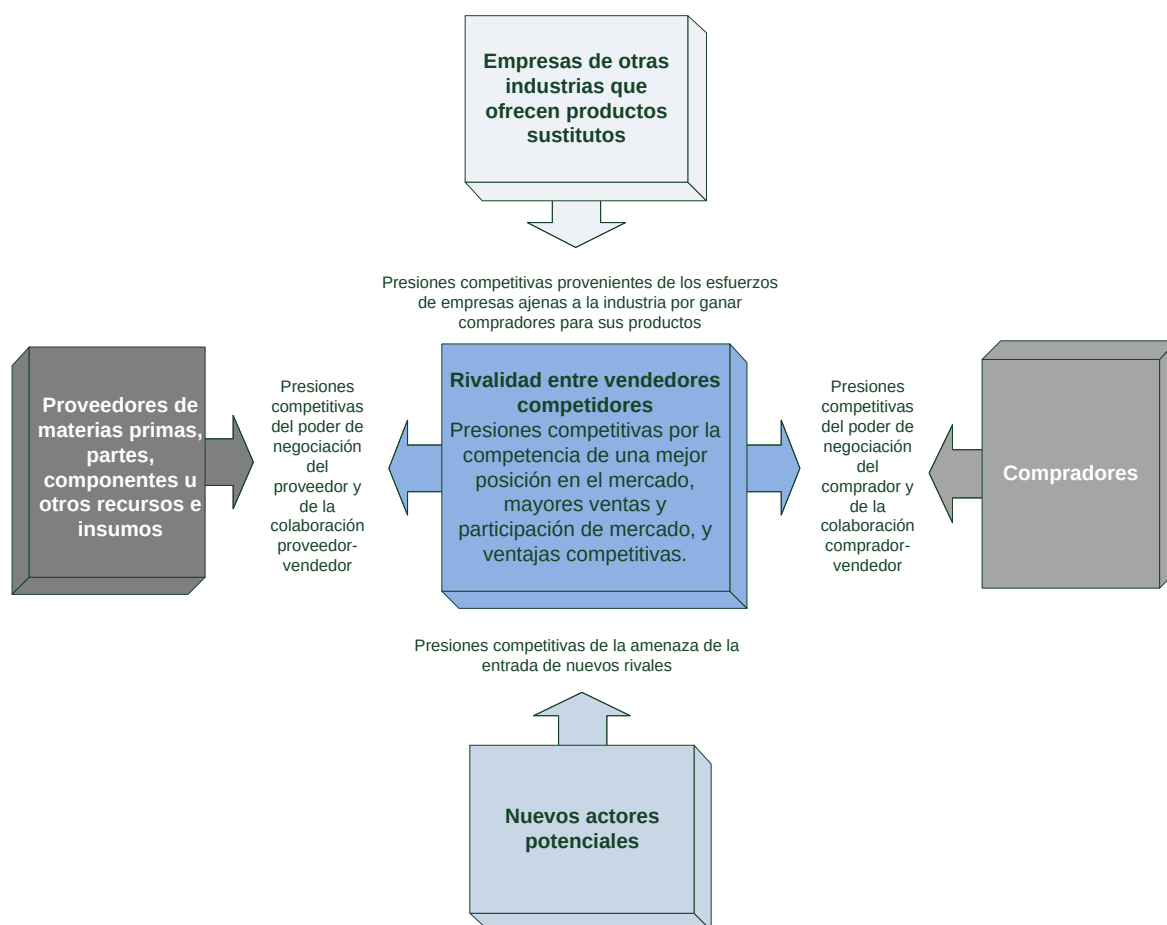
oportunidades y a la reducción de los efectos de las posibles amenazas identificadas.

Todas las empresas se ven influenciadas por las fuerzas externas del “macroambiente”⁶ en el que operan, y estas se clasifican en: **1.** fuerzas políticas, legales y gubernamentales; **2.** Fuerzas económicas; **3.** Fuerzas sociales, culturales, demográficas y ambientales; y **4.** Fuerzas tecnológicas. En algunos textos definen estas fuerzas como el análisis PEST que proviene de las palabras “Político, Económico, Social y Tecnológico” o sus variantes PESTLE, que incluye los aspectos “Legales” y “Económicos”.

Dentro del macroambiente también encontramos las fuerzas competitivas que interactúan en el ambiente comercial y competitivo de la organización. Para el análisis de estas fuerzas se aplicó el Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, que permite identificar cual es la situación de la compañía frente al mercado de productos sustitutos, a los consumidores, los competidores, los nuevos competidores y las empresas rivales, en el siguiente gráfico se muestra como se relacionan estas fuerzas.

⁶Thompson, A. y A. J. Strickland. *op. cit.*, p. 51.

Gráfico No. 2 MODELO DE COMPETENCIA DE CINCO FUERZAS



Fuente: Thompson, A. y A.J. Strickland. Administración Estratégica, Teoría y Casos.

Elaborado por: El Autor

Este modelo, es el más usado para diagnosticar las principales presiones competitivas en un mercado, evaluar cada una de las fortalezas que tiene la empresa y desarrollar las estrategias más convenientes para la situación de la empresa dentro de su sector.

A continuación se describen los factores que intervienen en el modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter:

Rivalidad entre vendedores competidores

Generalmente es la más fuerte de las cinco fuerzas competitivas y consiste en la competencia por ganar la preferencia del comprador.

Las empresas rivales buscan atraer al consumidor, mejorar y fortalecer su posición en el mercado y por lo tanto obtener buenas ganancias, para conseguir esto, usan diferentes herramientas como precios más bajos, más o mejores características, mejor desempeño del producto, mayor calidad, más variedad de modelos, financiamiento con intereses más bajos, etc. El reto es lograr idear una ventaja competitiva sobre los rivales.

Nuevos actores potenciales

Se trata del análisis de la amenaza de entrada de nuevos rivales, que puede ser alta o baja. Cuando existe una amenaza de entrada alta, provoca un significativo aumento de las presiones competitivas en el mercado. “Mientras mayor sea la amenaza de la entrada, más estarán impulsadas las empresas titulares para buscar formas de fortalecer sus posiciones contra los recién llegados, con medidas estratégicas no sólo para proteger sus participaciones del mercado, sino también para que la entrada sea más costosa o difícil.”⁷

Las amenazas de entrada son mayores cuando:⁸

- ✓ La cantidad de candidatos para entrar es grande.
- ✓ Las nuevas empresas cuentan con suficientes recursos para entrar.

⁷Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 63.

⁸Cfr. Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 61.

- ✓ Las barreras de entrada son bajas o los candidatos las pueden saltar sin dificultad.
- ✓ Los miembros existentes pretenden incursionar en nuevos segmentos de mercados o áreas geográficas en donde hasta entonces no tenían presencia.
- ✓ Los nuevos competidores pueden esperar obtener ganancias atractivas.
- ✓ La demanda del comprador crece rápidamente.
- ✓ Los miembros existentes de la industria no responden con fuerza a la entrada de los recién llegados.

Las amenazas de entrada son menores cuando:⁹

- ✓ La cantidad de candidatos para entrar es pequeña.
- ✓ Las barreras para entrar son altas.
- ✓ Las empresas existentes en la industria luchan por obtener ganancias saludables.
- ✓ Las perspectivas de la industria son riesgosas o inciertas
- ✓ La demanda del comprador crece con lentitud o se estanca.
- ✓ Los miembros existentes de la industria responden con fuerza a los intentos de los recién llegados para obtener una parte del mercado.

Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos

Las empresas de una determinada industria se sienten afectadas por la presencia de compañías de una industria relacionada que ofrecen productos que los compradores consideran como buenos sustitutos.

⁹ Cfr. Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 61.

Las presiones competitivas de los productos sustitutos son mayores cuando:¹⁰

- ✓ Los productos sustitutos están disponibles o aparecen nuevos.
- ✓ Los productos sustitutos tienen precios atractivos.
- ✓ Los productos sustitutos son comparables o tienen mejores características de desempeño.
- ✓ Los costos de cambiarse a los productos sustitutos son bajos para el consumidor final.
- ✓ Los usuarios finales se sienten más cómodos al usar productos sustitutos.

Por otro lado, las presiones competitivas provenientes de los productos sustitutos son menores cuando:¹¹

- ✓ Los productos sustitutos no están disponibles con facilidad o no existen.
- ✓ Los productos sustitutos son más caros respecto del desempeño que ofrecen
- ✓ Los costos de cambiarse a los productos sustitutos son altos para el consumidor final.

Compradores

El poder de negociación de los compradores es otra de las cinco fuerzas competitivas que enfrentan los miembros de una industria la cual puede ser fuerte o débil dependiendo de: si los compradores tienen el suficiente poder de

¹⁰ Cfr. Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 65.

¹¹ Cfr. Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 65.

negociación para obtener concesiones de precios y otras condiciones de ventas favorables.

“Cuando los clientes son muchos, están concentrados o compran en volumen, su capacidad de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Las empresas rivales podrán ofrecer garantías extendidas o servicios especiales para conseguir la lealtad de los consumidores siempre que la capacidad de negociación de estos últimos sea considerable.”¹²

Los factores que afectan para que el poder de negociación de los compradores sea mayor o menor, según el libro Administración Estratégica del autor Arthur A. Thompson Jr., son los que se describen a continuación.¹³

El poder de negociación del comprador es mayor cuando:

- ✓ Los costos de cambiarse a otras marcas o productos sustitutos son bajos para el comprador.
- ✓ Los compradores son grandes y pueden exigir concesiones al adquirir grandes cantidades.
- ✓ Las adquisiciones de grandes volúmenes por parte de los compradores son importantes para los vendedores.
- ✓ Cuando la demanda de compra es débil o está en declive.
- ✓ Hay pocos compradores, por lo que cada uno es importante para los vendedores.

¹² Fred R. David, *op. cit.*, pp. 103-104.

¹³ Cfr. Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 72

- ✓ La identidad de los compradores añade prestigio a la lista de clientes del vendedor.
- ✓ Mejora la cantidad y la calidad de información disponible para el comprador.
- ✓ Los compradores tienen la capacidad de posponer sus adquisiciones si no les agradan las condiciones actuales que ofrecen los vendedores
- ✓ Algunos compradores significan una amenaza de integrarse a las primeras etapas de la producción de los vendedores y convertirse en competidores importantes.

El poder de negociación del comprador es menor cuando:

- ✓ Los compradores adquieren el artículo con poca frecuencia y en pequeñas cantidades.
- ✓ Los costos de cambiar a otras marcas son altos para el comprador.
- ✓ Hay un aumento en la demanda de compra que crea un “mercado de vendedores”.
- ✓ La reputación de la marca de un vendedor es importante para el comprador.
- ✓ El producto de un vendedor particular añade calidad o desempeño muy importante para el comprador y no lo consigue con otras marcas.
- ✓ La colaboración o asociación del comprador con vendedores selectos da oportunidades atractivas para ambas partes.

Proveedores

Al igual que los compradores, los proveedores también crean presiones competitivas entre los miembros de una industria. Esta fuerza competitiva puede ser débil o fuerte dependiendo de si los principales proveedores pueden ejercer un poder de negociación suficiente para influir en los términos y condiciones de la oferta a su favor.

Según el autor Thompson, los factores que afectan para que el poder de negociación de los proveedores sea más o menos fuerte son los que se describen a continuación.

Es más fuerte cuando:

- ✓ “Los miembros de la industria incurren en altos costos al cambiar de proveedores.
- ✓ Hay poca oferta de los insumos necesarios (lo que da a los proveedores una mejor posición para fijar precios).
- ✓ Un proveedor tiene un insumo diferenciado que aumenta la calidad o desempeño de los productos del vendedor, o es una parte valiosa o básica del proceso de producción del vendedor.
- ✓ Hay pocos proveedores de un insumo particular.
- ✓ Algunos proveedores amenazan con integrarse a las etapas posteriores de la producción de los miembros de la industria y quizá convertirse en sus rivales.”¹⁴

¹⁴ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 69.

Es menos fuerte cuando:

- ✓ “El artículo que se provee es una mercancía disponible con muchos proveedores al precio de mercado.
- ✓ Los costos de cambiar de proveedor para el vendedor son bajos.
- ✓ Hay buenos insumos sustitutos o aparecen nuevos.
- ✓ Aumenta la disponibilidad de los proveedores (lo que debilita en gran medida el poder de fijación de precios del proveedor).
- ✓ Los miembros de la industria representan una gran fracción de las ventas totales del proveedor y las adquisiciones continuas de grandes volúmenes son importantes para el bienestar de los proveedores.
- ✓ Los miembros de la industria amenazan con integrar las etapas tempranas de su producción y fabricar ellos mismos lo que necesitan.
- ✓ La colaboración o sociedad del vendedor con proveedores selectos ofrece atractivas ganancias para ambas partes.”¹⁵

Para el desarrollo del presente trabajo se realizaron los análisis PEST y el Modelo de Competencia de las Cinco Fuerzas descritos anteriormente, estos constituyen uno de los insumos para poder identificar las principales oportunidades de las que podría beneficiarse la organización, y las amenazas que debería evitar ésta, así mismo permite idear las estrategias que se ajustan a la situación actual de la empresa y que sean capaces de construir ventajas competitivas.

¹⁵ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 69.

Al igual que en el análisis interno, para el análisis externo se elaboró la Matriz de Factores Externos (EFE), para lo cual se siguieron los cinco pasos que se describen a continuación:

1. Se realizó una lista con las principales oportunidades y amenazas con la participación de gerentes y empleados de la compañía.
2. A estos factores se les asignó una ponderación que puede ser entre 0.00 (no importante) y 1.00 (muy importante).
3. A cada factor externo se le asignó un valor correspondiente a la clasificación que va entre 1 y 4, misma que indica qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde 4 significa que la respuesta es superior, 3 que la respuesta es mayor al promedio, 2 que la respuesta es el promedio y 1 que la respuesta es deficientes
4. Como producto de la multiplicación de cada factor por su clasificación se obtuvo un puntaje que corresponde a la puntuación ponderada.
5. Se sumó las puntuaciones ponderadas para cada variable para obtener la puntuación ponderada total para la organización, que en promedio es de 2.5. “Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que una organización responde de manera extraordinaria a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.”¹⁶ “Una puntuación total de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.”¹⁷

¹⁶ Fred R, David, *op. cit.*, p. 110.

¹⁷ Fred R, David, *op. cit.*, p. 110.

A continuación se muestra un ejemplo de la Matriz EFE que se utilizó en esta investigación:

Cuadro No. 2 MATRIZ EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVE		PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades				
1	La demanda por el pollo aumenta un 8% anualmente.	0.07	4	0.28
2	La demanda por la comida preparada aumenta un 10% anualmente.	0.08	4	0.32
3	La exportación de pollo crece un 12% anualmente.	0.05	3	0.15
4	La tecnología de empaque ofrece ahorros en costos del 15% anual.	0.03	2	0.06
5	La investigación genética permite que los pollos crezcan un 20% más rápido.	0.03	2	0.06
6	El principal competidor está a la venta por \$ 1,000 millones.	0.02	1	0.02
7	El pollo cuesta un 40% menos que otros tipos de carne.	0.05	3	0.15
8	Hay nuevos tratamientos para reducir la salmonela en los pollos.	0.04	2	0.08
9	Las nuevas leyes respecto a los trabajadores inmigrantes ayudan a la industria.	0.03	4	0.12
Amenazas				
10	La reputación de la industria del pollo no es buena por el estado en que se encuentra.	0.05	3	0.15
11	El competidor principal aumentó un 30% sus gastos de publicidad.	0.06	1	0.06
12	Creciente regulación gubernamental de la industria.	0.04	2	0.08
13	El miedo a la salmonelosis surge con frecuencia.	0.06	2	0.12
14	La industria necesita de mucha mano de obra y está sujeta a sindicatos.	0.06	4	0.24
15	Las tasas de interés aumentan 1% anualmente.	0.04	2	0.08
16	Las condiciones de sequía aumentan los precios del grano.	0.05	2	0.1
17	Las principales compañías rivales están más integradas.	0.07	2	0.14
18	El problema de la inmigración ilegal es una plaga para la empresa.	0.09	3	0.27
19	La industria tiene márgenes de utilidades de menos del 3%.	0.08	1	0.08
Total		1		2.56

Fuente: Thompson, A. y A.J. Strickland. Administración Estratégica, Teoría y Casos.
Elaborado por: El Autor

1.5.2.3 Diseño del Plan Estratégico

Para el diseño del Plan Estratégico de ECOPLADE Cía. Ltda., se consultaron los libros Conceptos de Administración Estratégica de Fred R. David y el libro Administración Estratégica de Arthur A. Thompson Jr., que expresan de manera clara como se debe elaborar y cuáles son los componentes para el desarrollo de esta etapa de planificación estratégica de una compañía.

La formulación estratégica de ECOPLADE Cía. Ltda., se compone principalmente de tres fases primordiales que definen el rumbo estratégico que deberá seguir la compañía, estos están interrelacionados e integrados y son:

- Fase I: Desarrollo de la Visión Estratégica,
- Fase II: Establecer los Objetivos Estratégicos, y
- Fase III: Formular las Estrategias

La fase I, se inició con la revisión de la misión existente, la cual fue realizada anteriormente en forma no consensuada, en el año 2007, expresándola simplemente como un requerimiento implícito en los términos contractuales de la oferta técnica de un concurso en la que participó la compañía. De acuerdo a lo expresado, para la formulación del plan, se efectuó el análisis a la misma para su definición, considerando los aportes de los funcionarios de la empresa presentes en el taller, ya que “Una definición clara de la misión y del propósito de la organización hace posible tener objetivos de negocio claros y realistas.”¹⁸

De la misma manera, se realizó la revisión de la visión de la compañía. En estos procesos participaron: el gerente, presidente y 6 de los 11 empleados de la compañía.

“La declaración de la visión responde la pregunta “¿qué queremos llegar a ser?””¹⁹ “Una visión estratégica describe el rumbo que una compañía intenta

¹⁸ Fred R, David, *op. cit.*, p. 55.

¹⁹ Fred R, David, *op. cit.*, p. 60.

tomar con el fin de desarrollar y fortalecer su actividad comercial. Expresa el curso estratégico de la empresa en la preparación de su futuro”²⁰

Dentro de una planificación estratégica se debe identificar los valores con que cuenta la compañía y se definen como “las ideas, rasgos y modos de hacer las cosas”²¹, estos valores deben ser establecidos por la administración con la finalidad de que guíen el accionar de la compañía hacia la consecución de su visión y sus estrategias, mediante la forma de operar y la conducta de su personal.

La segunda fase consiste en establecer los objetivos estratégicos por cada una de las áreas funcionales de la compañía, esto se realizó conjuntamente con el gerente, presidente y 10 de los 11 empleados con la finalidad de identificar las mejores opciones para que la organización se desempeñe a su máxima capacidad y genere los mejores resultados posibles.

La tercera fase consiste en diseñar y evaluar las posibles estrategias que deberán implementarse para el logro de cada uno de los objetivos, para lo cual se elaboraron la matriz de perfil competitivo, la matriz FODA y la matriz de planeación estratégica cuantitativa (MPEC).

La matriz de perfil competitivo (MPC), consiste en realizar una comparación de los factores críticos de éxito que son las fortalezas y debilidades de la compañía, con las de los principales competidores del mercado, a estos factores se les asignó una ponderación que puede ser entre 0.00 (no importante) y 1.00 (muy importante) y para cada empresa se definió la clasificación de cada factor,

²⁰ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 20.

²¹ Thompson, A. y A.J. Strickland, *op. cit.*, p. 27.

donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal, esta clasificación multiplicada por la ponderación da como resultado una puntuación. La empresa con menor puntuación refleja que es el competidor más débil.

A continuación se muestra un ejemplo de matriz de perfil competitivo:

Cuadro No. 3 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	AVON		L'OREAL		PROCTER & GAMBLE	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Competitividad de los precios	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
Administración	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
Posición financiera	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
Lealtad de los clientes	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	2	0.40	2	0.40
Participación de mercado	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15
TOTAL	1.00		3.15		3.25		2.80
Nota: 1. Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1=debilidad principal, 2=debilidad menor, 3=fortaleza menor, 4=fortaleza principal. 2. Como indica la puntuación ponderada total de 2.80, el competidor 3 es el más débil. 3. Sólo se incluyen ocho factores críticos de éxito por cuestiones de simplicidad; en realidad, son muy pocos.							

Fuente: Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica.

Elaborado por: El Autor

Una vez identificadas las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la compañía en los análisis interno y externo, se diseñó la matriz FODA en la que se conciliaron todos estos factores. Al cruzarse los cuadrantes de la matriz se pudieron desarrollar cuatro tipos de estrategias: las estrategias FO (fortalezas-amenazas), DO (debilidades-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas), DA (debilidades-amenazas), con el propósito de generar estrategias alternativas viables, no todas las estrategias desarrolladas en esta matriz fueron seleccionadas para su implementación.

A continuación se presenta una representación de la matriz FODA:

Cuadro No. 4 MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS-F Hacer lista con fortalezas	DEBILIDADES-D Hacer lista con debilidades
	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.
OPORTUNIDADES-O Hacer lista con oportunidades	ESTRATEGIAS FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.
AMENAZAS-A Hacer lista con amenazas	ESTRATEGIAS FA Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	ESTRATEGIAS DA Minimizar las debilidades y evitar amenazas
1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8. 9.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	1. 2. 3. 4. 5. 6. 7. 8.

Fuente: Adaptado de Fred R, David. Conceptos de Administración Estratégica.

Elaborado por: El Autor

Para el cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente definidos, se definieron las estrategias que se implementaran para el logro de los mismos.

1.5.2.4 Diseño del Plan de Implementación

Toda esta planificación estratégica se traslada a un **plan de implementación** en el que se definen todas las actividades que van a apoyar al logro de cada estrategia y por lo tanto la consecución de los objetivos estratégicos. Cada una de estas actividades deberá establecer un responsable de

su ejecución, el respectivo cronograma con fechas de cumplimiento y la estimación del presupuesto que generalmente es anual, mismo que es importante para identificar el costo de la implementación del plan y planear la asignación de los recursos financieros de la empresa.

1.5.3 Marco espacial y/o temporal

La investigación se desarrollará en la ciudad de Quito y la planificación estratégica de ECOPLADE Cía. Ltda., será para un periodo de 3 años, desde el 2013 al 2015.

1.6 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

1.6.1 Métodos de investigación

Los procedimientos mediante los cuales se va a desarrollar esta investigación son los métodos teóricos y empíricos, ya que proporcionan las herramientas para identificar las cualidades fundamentales dentro de la investigación que se transformarán en un diagnóstico adecuado de la situación actual de la compañía para poder determinar las estrategias más adecuadas que contribuyan al logro de los objetivos.

La investigación será desarrollada según el método teórico de inducción – deducción, siendo la inducción un “proceso de conocimiento que se inicia por la observación de fenómenos particulares con el propósito de llegar a conclusiones y premisas generales”²², mientras que la deducción es un “proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de

²² <http://www.slideshare.net/kriss2505/tipos-de-metodos-de-investigacion>

señalar las verdaderas particularidades contenidas explícitamente en la situación general”²³. Partiendo del análisis de la situación interna y externa de la compañía y de cada uno de sus componentes, se podrá llegar a identificar cuáles son los principales problemas que afectan su desarrollo, para luego determinar sus objetivos estratégicos y seguidamente las estrategias mediante las que se van a alcanzar los objetivos y se van a resolver los problemas de la compañía identificados en el análisis de la situación actual.

Entre los métodos empíricos a utilizarse serán la observación en cada una de las áreas de la compañía, la entrevista al gerente de la compañía y a los empleados.

1.6.2 Tipo de estudio

La investigación será fundamentalmente de tipo descriptivo. Este estudio busca especificar las propiedades y características importantes del objeto de investigación.

El presente estudio describirá en su desarrollo, entre otros temas importantes:

- La estructura organizacional de la compañía.
- Las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de ECOPLADE Cía. Ltda.
- Determinación de los recursos y capacidades estratégicas de la compañía.

²³ <http://www.slideshare.net/kriss2505/tipos-de-metodos-de-investigacion>

- Descripción de la cadena de valor de ECOPLADE Cía. Ltda.
- Identificación de las principales fuerzas competitivas.

1.6.3 Fuentes de información

Para la elaboración de esta investigación se obtendrá la información de fuentes primarias y secundarias. Las fuentes primarias como son la observación, entrevistas a los gerentes y empleados de la compañía y las fuentes secundarias como son revistas, libros, prensa, estadísticas, internet, entre otras.

1.6.4 Tratamiento de la información

La información que se recopile para la elaboración de esta investigación, será tabulada y presentada en cuadros y gráficos de tipo estadístico que permitan una mayor y mejor comprensión de los datos numéricos.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

2.1 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

2.1.1 Análisis Interno

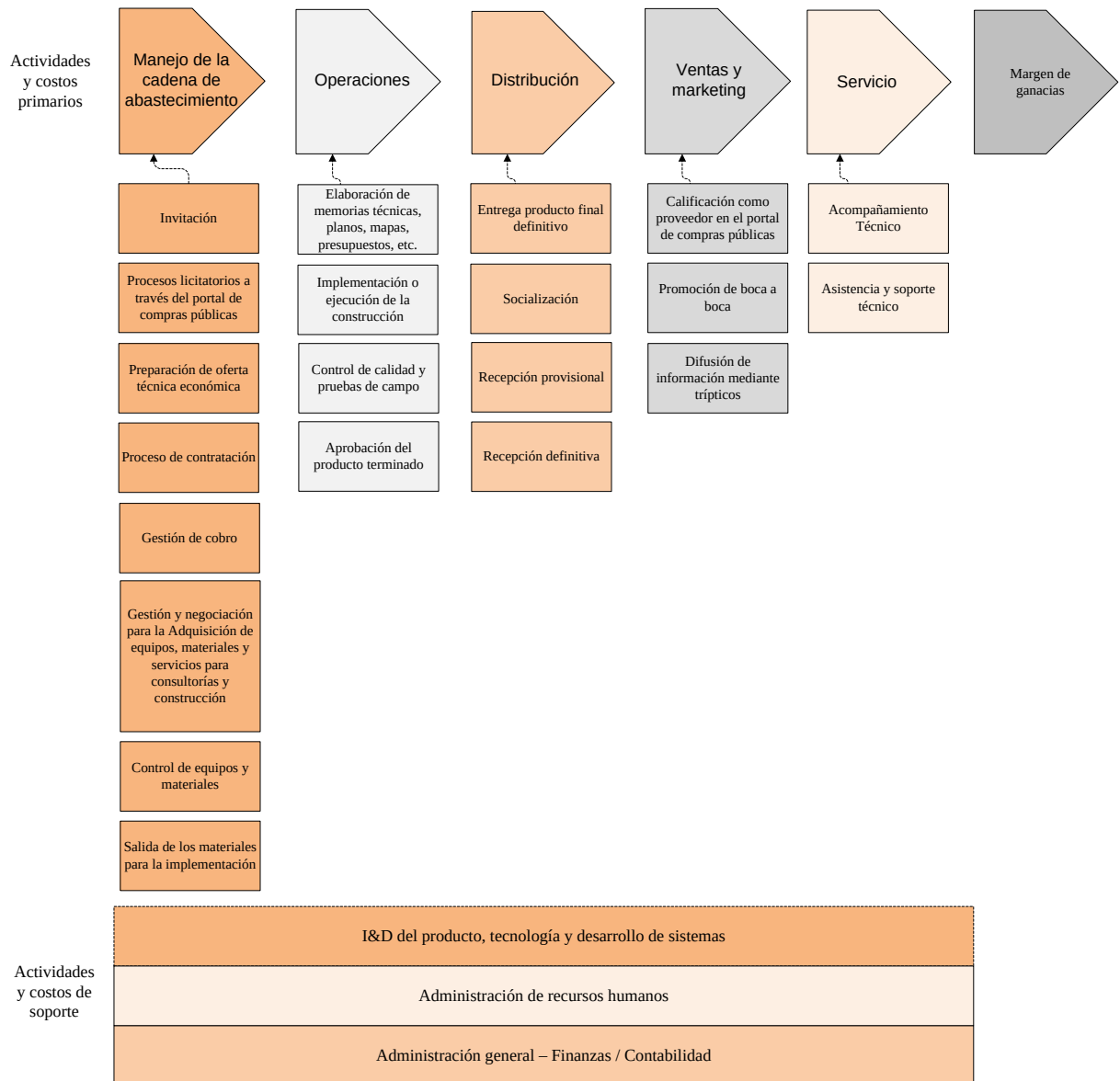
La compañía ECOPLADE Cía. Ltda., se constituyó en el mes de mayo del año 2006, con la participación de tres accionistas, las primeras actividades comerciales realizadas en torno al negocio, fue la prestación de servicios profesionales de consultoría en áreas de la ingeniería civil, ingeniería ambiental, ingeniería eléctrica, ingeniería en petróleo, ingeniería hidroeléctrica, ingeniería geológica, ingeniería financiera, teniendo como objetivos específicos la identificación, planificación, elaboración y evaluación de proyectos de desarrollo, en sus niveles de prefactibilidad, factibilidad, diseño definitivo, operación y mantenimiento; además de otras actividades concernientes a la supervisión, fiscalización, entre otras.

2.1.1.1 Cadena de valor

Se elaboró la cadena de valor de ECOPLADE Cía. Ltda., tomando como referencia el modelo representativo de una empresa, del libro Administración Estratégica de Arthur A. Thompson Jr.

La cadena de valor de ECOPLADE Cía. Ltda., se compone de actividades y costos primarios, como se muestra en el gráfico No. 3.

Gráfico No. 3 CADENA DE VALOR DE ECOPLADE CÍA. LTDA.



Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

2.1.1.1.1 Actividades y costos primarios

A continuación se describen las actividades y costos primarios que actualmente realiza la compañía, entorno a la cadena de valor.

- **Manejo de la cadena de abastecimiento:**

Invitación.- Este proceso que se realiza a través del portal de compras públicas, para consultoría bajo 3 modalidades: invitación directa, lista corta y

concurso público; y, para construcción: menor cuantía, cotización, licitación y contratación integral por precio fijo, las cuales se aplican dependiendo del monto o cuantía a contratar y guardan relación con el Presupuesto General del Estado.

La actividad consiste en revisar en forma diaria el correo electrónico de la empresa y el portal de compras públicas para constatar y analizar las diferentes invitaciones que se efectúan a la compañía por este medio. El portal realiza la invitación con base a la categorización o áreas de intervención en las cuales la empresa desarrolla sus actividades.

Procesos licitatorios a través del portal de compras públicas.- Esta actividad corresponde al análisis de las capacidades técnicas, económicas y administrativas de la empresa para enfrentar un proceso licitatorio y para la toma de decisión respecto a la presentación única, en consorcio o asociado.

Preparación de la oferta técnica económica.- Una vez tomada la decisión de participar en cualquiera de los procesos referidos, se procede a la preparación de la oferta técnica-económica, misma que consiste en la elaboración, revisión y cumplimiento de las demandas establecidas en los pliegos y términos de referencias pre establecidos por el ente contratante.

Proceso de contratación.- Si la oferta presentada es calificada y adjudicada a la compañía, se inicia el proceso de contratación, en el cual está inmerso como condición tácita la presentación de las garantías pertinentes de ley que corresponden a Fiel Cumplimiento y Buen Uso de Anticipo, y cuando el monto lo exige, la protocolización del contrato ante un notario público asignado por la Judicatura Provincial del Estado.

Gestión de cobro.- Dependiendo de las condiciones establecidas en los pliegos o términos de referencia, se efectúa la gestión de cobro, en la cual se encuentra implícito el cumplimiento de apertura de cuenta en un banco gubernamental y la correspondiente notificación a la institución contratante para que esta realice la transferencia de los recursos.

Gestión y negociación para la adquisición de equipos, materiales y servicios para consultorías y construcción.- Con base a las necesidades y demandas contractuales, y una vez recibida la transferencia del anticipo respectivo, se efectúa la gestión y negociación de equipos, materiales y personal humano a ser empleados en el proyecto, para tal efecto, se solicitan proformas para establecer los precios más convenientes para la empresa y calidad del producto que guarde armonía con las exigencias establecidas en las especificaciones técnicas. En lo referente al talento humano, se califica al personal técnico y de servicio mediante el análisis y selección de hojas de vida y entrevistas.

Control de equipos y materiales.- Una vez adquiridos los materiales y equipos necesarios para enfrentar la obra contratada, ECOPLADE Cía. Ltda., procede a llevar un registro de los insumos en general para efectos de control, análisis, evaluación e identificación de necesidades prioritarias basadas en el cronograma de ejecución de obras, se destaca el hecho de que generalmente los proyectos contratados se implementan en las zonas rurales del país, en ese sentido, el control de inventarios de los materiales y evaluación de equipos se torna complejo por efecto de accesibilidad y limitada frecuencia de visitas.

En cuanto se refiere a consultoría, la mayor cantidad de insumos y materiales obedece a papelería, tintas de impresora cuyo abastecimiento y suministro se genera antes del inicio de los estudios y/o diseños; y en lo relacionado a equipos topográficos, se evalúa el estado de los mismos previo al inicio de una actividad.

Salida de los materiales para la implementación.- La salida de materiales se aplica específicamente para el área de construcción y obedece al cronograma de actividad pre establecido para la semana señalada, previendo el acopio en bodega de manera quincenal. Se destaca el hecho que el control en cuanto se refiere al consumo de los materiales, obedece puntualmente a la obtención de volúmenes previos, in situ y en planos de construcción.

- **Operaciones:**

Se refiere a todas aquellas actividades necesarias para la ejecución e implementación de la construcción o consultoría.

Elaboración de memorias técnicas, planos, mapas, presupuestos.- Cuando el negocio de la compañía gira entorno a la consultoría, estudios, diseños o fiscalización, las actividades se circunscriben en la realización de memorias técnicas, informes, confección de planos, mapas, elaboración de presupuestos referenciales, fórmulas polinómicas de reajustes de precios, cuadrilla tipo, cronogramas físico y valorado, especificaciones técnicas de construcción, manual de operación y mantenimiento, entre otros. Generalmente estas memorias se ensamblan con otros productos subcontractados y que obedecen a áreas de

especialidad específica, tales como: evaluación económica financiera, geología, geotecnia, hidrología, entre otros.

Implementación o ejecución de la construcción.- El proceso o desarrollo de la construcción de obras, está ligado al cronograma de ejecución de obras, a la disponibilidad de equipos y materiales, estación climática, y principalmente a la autorización emitida por parte de la fiscalización, en ese sentido, toda ejecución estará sujeta a la evaluación diaria por parte del constructor y ente contratante. ECOPLADE Cía. Ltda., con base a las necesidades desarrolla la planificación para enfrentar la obra y generalmente es sometida a la aprobación y reprogramación de la misma por parte de la fiscalización.

Control de calidad y pruebas de campo.- En el área de la consultoría, el control de calidad lo efectúa los directivos de la compañía asumiendo el rol de operativos de acuerdo a su especialidad académica, de esta manera, se garantiza la calidad del producto a ser proporcionado en todos sus componentes.

Cuando se trata de procesos constructivos, de la misma forma se realizan actividades de control de calidad, a través de la obtención de muestras in situ y pruebas de campo, las cuales son realizadas por laboratorios calificados dependiendo de cada área, de esta forma, a más de cumplir con los requisitos establecidos en la ley, se garantiza a las partes la bondad y calidad del producto correspondiente.

Aprobación del producto terminado.- Tanto para los procesos de consultoría como de construcción, la entidad contratante designa una comisión interdisciplinaria que tiene por objeto recibir y aprobar los productos terminados y

entregados por parte de la compañía; ECOPLADE Cía. Ltda., asume la responsabilidad técnica y los gastos directos que se generan entorno a esta actividad, tales como, reuniones de trabajo, disponibilidad de profesionales en el área técnica que demande el contratante, resultados, pruebas de laboratorio, entre otros.

- **Distribución:**

Entrega producto final definitivo.- Una vez entregados los productos de consultoría o de construcción de obra, el contratante para el caso de consultorías procede con la revisión de memorias técnicas, informes de especialidad, planos de ejecución de obras, entre otros, y en el área de la construcción, con la puesta en funcionamiento de la obra, entre las que se destaca por ejemplo el funcionamiento de equipos electromecánicos, dosificadores, sistemas de tratamientos de agua, entre otros. Para los dos casos descritos, el periodo para efectuar la revisión, pruebas y recepción del producto por parte del contratante se establece máximo en 15 días calendario, sin embargo, por procesos de orden administrativos de la institución contratante, este plazo puede extenderse hasta los 60 días.

Socialización.- La ley establece la socialización del proyecto ex ante y ex post, la primera obedece a difundir la actividad que la firma realizará en torno al proyecto contratado, a efectos de receptar necesidades, absolver inquietudes y concertar productos, la segunda obedece a informar la culminación y bondad del producto definitivo cuando se trata de consultoría y cuando se refiere a construcción, el funcionamiento o puesta en marcha de la obra.

Esta actividad se realiza mediante talleres y/o reuniones públicas convocadas a través de radio y prensa escrita, como condición tácita sine quanón previo a la recepción provisional o definitiva del proyecto.

Solicitud de recepción provisional.- En el área de la consultoría existe únicamente la figura de recepción única definitiva, la cual es suscrita por la comisión establecida por el ente contratante y la empresa, previo al análisis, revisión y aprobación de los productos presentados y desarrollados por la firma. De acuerdo a la ley, de no existir objeción alguna este acto no debe extenderse más allá de los 15 días hábiles, tiempo en el cual se deberán absolver todas las inquietudes plasmadas en un informe técnico.

Cuando se trata de construcción, la recepción provisional se efectúa una vez que se ha entregado funcionando la obra, en ese sentido, la institución contratante designa una comisión técnica la cual de acuerdo a la ley debe ser ajena al proceso desarrollado en todo el periodo constructivo y administrativo.

Solicitud de recepción definitiva.- Esta se da posterior a los 180 días de suscrita el acta recepción provisional de obra, en ese sentido, ECOPLADE Cía. Ltda., debe mantener vigente a más de las garantías, el custodio de los bienes construidos y desarrollados para el ente contratante, incluye adicionalmente, la operación y mantenimiento de equipos electromecánicos cuando estos son considerados contractualmente. En este periodo entre la recepción provisional y definitiva, la responsabilidad técnica, civil y pecuniaria es de la firma contratada, para lo cual la compañía tiene que provisionar recursos económicos para enfrentar posibles eventos.

- **Ventas y marketing:**

Dentro de las actividades de ventas, a continuación se analizará cómo ha sido su comportamiento para el periodo del 2010 al 2012.

En el análisis horizontal realizado al Estado de Resultados de ECOPLADE Cía. Ltda., se observó que el valor de los ingresos por ventas se incrementó del 2010 al 2011 en un 54% y luego para el año 2012 creció hasta un 302%, lo que se debe al incremento en el monto de las consultorías facturadas, como se puede observar en el cuadro No. 5 que se muestra a continuación:

Cuadro No. 5 VENTAS DE ECOPLADE CÍA. LTDA.

INGRESOS	2010	2011	Variación Relativa 2011-2010	2012	Variación Relativa 2012-2011
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	131,671.63	202,579.53	54%	814,280.85	302%
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	-	-	-	-	-
TOTAL	131,671.63	202,579.53	54%	814,280.85	302%

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.
Elaborado por: El Autor

Del total de las ventas realizadas por ECOPLADE Cía. Ltda., corresponde aproximadamente el 96% al sector público, mientras que a nivel del privado y consultores externos especializados apenas alcanza el 4%.

Como actividades de marketing dentro de ECOPLADE Cía. Ltda., se consideran las que se describen a continuación:

Calificación como proveedor en el portal de compras públicas.- Tal como se refirió en el manejo de la cadena de abastecimiento, ECOPLADE Cía. Ltda., se calificó como proveedor de servicios en el portal de compras públicas, en diversas áreas de consultoría, estudios, diseños, fiscalización y construcción de

obras civiles hidro-sanitarias y ambientales, de esta manera, el mismo portal mediante codificación y dependiendo de las demandas de las instituciones públicas, realiza las invitaciones correspondientes dentro del área de competencia.

Cabe indicar que obedeciendo a la demanda de servicios por parte de las instituciones públicas y privadas, la compañía ha ampliado su cartera de productos en áreas técnicas específicas, tales como diseños de vías y puentes y deberá ampliar su línea de productos en función de los nuevos requerimientos del sector tales como gestión integral de desechos sólidos y desarrollo territorial.

Promoción de boca a boca.- Como herramienta de marketing, ECOPLADE Cía. Ltda., realiza la promoción de sus actividades basadas en resultados y experiencias, valiéndose de las relaciones personales y profesionales de sus directivos, así como de las referencias transmitidas en un determinado segmento de clientes.

Difusión de información mediante trípticos.- En las entrevistas personales o reuniones de trabajo, ECOPLADE Cía. Ltda., aprovecha estos espacios para la difusión de sus actividades mediante trípticos, los cuales son distribuidos no solamente a profesionales del sector involucrados en determinado proyecto, sino a instituciones públicas y privadas que son partícipes en los procesos de socialización y concertación tales como Ministerio de Medio Ambiente, SENAGUA, Ministerio de Transporte y Obras Públicas, entre otros.

- **Servicios:**

Son las actividades asociadas a la asistencia de los clientes, posterior a la entrega del bien o servicio.

Acompañamiento técnico.- Como parte de la propuesta de servicios de ECOPLADE Cía. Ltda., cuando se trata de consultorías de estudios y diseños, existe el compromiso de acompañar técnicamente todo el proceso que involucra la contratación de la construcción de la obra a través de la asignación de un especialista o profesional calificado el cual tendrá como responsabilidad absolver las inquietudes que se deriven dentro de este proceso.

Cuando se trata de construcción, la misma ley establece la responsabilidad y acompañamiento desde la recepción provisional hasta la definitiva.

Asistencia y soporte técnico.- Cuando la institución contratante requiere de asistencia y/o soporte técnico, la compañía proporciona esta actividad a cuenta y riesgo de la misma como valor agregado de la firma hacia los clientes, mediante la asignación de un profesional especializado o directamente a través de los propios directivos.

2.1.1.1.2 *Actividades y costos de soporte*

Las actividades y costos de soporte de ECOPLADE Cía. Ltda., corresponden las siguientes:

- **Investigación & desarrollo del producto, tecnología y desarrollo de sistemas**

Las experiencias expresadas por ECOPLADE Cía. Ltda., a través de los estudios y diseños efectuados en los últimos 6 años, han dejado institucionalizados modelos y criterios técnicos de implementación, los cuales han sido mejorados por efectos de prácticas, operación y mantenimiento, costos de inversión, entre otros, por ejemplo: sistemas de tratamientos biológicos convencionales para aguas servidas domésticas, modelos matemáticos de cálculos hidro-sanitarios, matriz cuali-cuantitativa para la identificación de impactos, entre otros.

A pesar de lo descrito en el párrafo anterior, la compañía actualmente cuenta con una cartera de productos restringida que se circunscribe en las áreas hidro-sanitarias y ambiente, lo que representa una limitación en el accionar de la compañía.

- **Administración de recursos humanos:**

Son las actividades y costos relacionados con la selección, contratación, capacitación y desarrollo de toda clase de personal.

Los profesionales que colaboran con la compañía, son de amplia experiencia y preparación académica especializada y de cuarto nivel, se destaca el hecho que existe una alta rotación de personal técnico que incide en el desenvolvimiento de las actividades de la compañía, debido al ofrecimiento de

incremento de salarios por parte de la competencia; además, se evidencia la necesidad de contar con personal que apoye las actividades del área financiera.

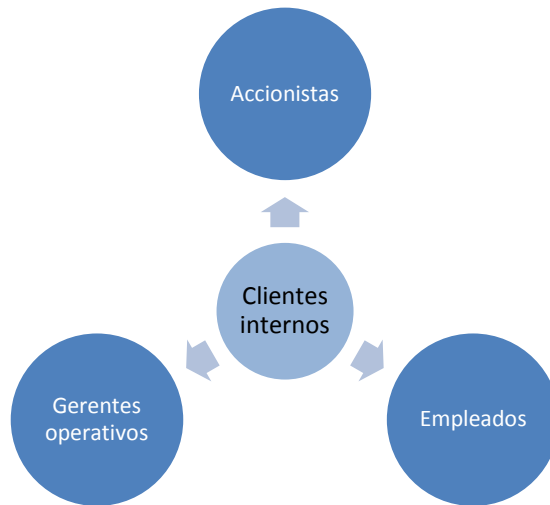
Las áreas que involucran las actividades, corresponden a la ingeniería vial, hidro-sanitaria, ambiental, hidrocarburífera y de desarrollo territorial.

Es importante en una planificación estratégica identificar cuáles son cada uno de los clientes internos de la compañía, que son los miembros de la organización, que reciben el resultado de un proceso anterior, llevado a cabo en la misma organización, además, es importante conocer lo que ellos demandan de la misma.

En ECOPLADE Cía. Ltda., los clientes internos están conformados por accionistas, que también ejercen las funciones de gerentes operativos y por los empleados, como se puede observar en el gráfico No. 4.

En forma resumida se destaca que la compañía tiene 2 accionistas, que fungen de gerentes operativos, 1 asistente financiero, 11 empleados de planta y en promedio 20 empleados eventuales, que se contratan dependiendo de las necesidades de cada proyecto.

Gráfico No. 4 CLIENTES INTERNOS



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

Mediante la realización de talleres en los que participaron los integrantes de la compañía, se identificaron las principales necesidades o demandas de los clientes internos, las cuales se describen en el gráfico No. 5 a continuación.

Gráfico No. 5 PRINCIPALES DEMANDAS DE LOS CLIENTES INTERNOS



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

- **Administración general – Finanzas/Contabilidad:**

Corresponden a las actividades y costos relacionados con el control general, contabilidad, finanzas y demás temas administrativos.

Análisis Administrativo.- Los aspectos derivados de orden legal y de regulación, son manejados por ECOPLADE Cía. Ltda., basados en la necesidad de cada proyecto, por lo que es necesaria la elaboración de un manual de procesos que regulen las actividades de la compañía. Se resalta el hecho de que la compañía no cuenta con la calificación en ninguna de las normas ISO, las cuales son necesarias para enfrentar procesos de contratación demandados por los clientes especialmente del sector público en el área hidrocarburífera; la obtención de las mismas demanda un elevado costo de recursos económicos para la aplicación e implementación.

Así mismo, se evidencia la falta de una planificación estratégica para el mediano y largo plazo, que defina el rumbo de la compañía y dirija su accionar en función de los objetivos y metas planteadas para cada año.

Análisis Financiero/Contabilidad.- Se realizó el análisis financiero de la compañía, para lo cual se utilizaron los formularios de declaración del “Impuesto a la Renta y Presentación de Balances”, correspondientes a los años 2010, 2011 y 2012.

Como se refirió en el cuadro No. 5, se observó que el valor de los ingresos por ventas se incrementó del 2010 al 2011 en un 54% y luego para el año 2012 creció hasta un 302%.

Los costos y gastos, no se pueden diferenciar claramente en el Estado de Resultados debido a que una misma cuenta en un año se ubica en el campo de costos y en otro año en el de gastos, lo que no permite identificar los montos reales de estas cuentas, esto evidencia la debilidad que existe en la empresa relacionada al manejo financiero-contable, sin embargo se realizó el análisis comparando los valores de cada una de las cuentas independientemente de la clasificación.

Este análisis mostró una variación en la cuenta Sueldos y Salarios que disminuyó en un 30% el año 2011 con relación al año 2010, en cambio para el año 2012 se muestra un incremento de 145% con relación al año anterior, esto se debe al aumento de la suscripción de contratos de construcción, ligado a la contratación de empleados eventuales necesarios para la ejecución.

El total de costos y gastos disminuyó de \$ 260.674,87 en el año 2010 a \$ 178.205,58 en el año 2011, lo que representa un decremento del 31%, y para el año 2012 aumentó a \$ 684.554,90 lo que significa un incremento de un 284%; esto debido al crecimiento que se generó en las cuentas: Honorarios Profesionales y Dietas, y Pago por Otros Servicios derivadas de la propia suscripción de contratos referidos en el párrafo anterior.

La utilidad del ejercicio para el año 2011 aumentó en 747% con relación al año 2010, y para el año 2012 creció en un 432% con relación al año anterior, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 6 UTILIDAD DE ECOPLADE CÍA. LTDA.

CUENTA	2010	2011	Variación Relativa 2011-2010	2012	Variación Relativa 2012-2011
UTILIDAD DEL EJERCICIO	2,876.68	24,373.95	747%	129,725.95	432%
TOTAL	2,876.68	24,373.95	747%	129,725.95	432%

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.
Elaborado por: El Autor

Se realizó también el análisis al Estado de Situación de los años 2010, 2011 y 2012, en el cual se mencionan las cuentas que han sufrido variaciones significativas de un año con relación a otro; es así, que el Total Activo Corriente disminuyó del año 2010 al año 2011 en un 59%, debido a la reducción del valor de la cuenta Otros Activos Corrientes, en la que se agruparon los anticipos al personal, anticipos a proveedores, deudores varios, entre otros. Por lo contrario, para el año 2012, los activos corrientes aumentaron en relación al año anterior en un 272%, debido al incremento de la cuenta Efectivo, bancos, que subió su valor a causa del crecimiento del monto de las consultorías facturadas en el año 2012.

En conclusión, los Activos Totales sufrieron un comportamiento similar al de los Activos Corrientes, ya que para el año 2011 disminuyó en un 61% con relación al año 2010 y para el año 2012 aumentó en un 149% en relación al año anterior, esto como consecuencia del aumento del monto de consultorías facturadas como se explicó anteriormente.

Los Pasivos Corrientes también disminuyeron del año 2010 al año 2011 en un 62%, debido a que se cancelaron parcialmente los créditos a proveedores, créditos bancarios y obligaciones tributarias. Para el año 2012 el aumento fue de un 6% con relación al año 2011.

En los años 2010 y 2011 no hubieron Pasivos a Largo Plazo sin embargo en el año 2012 se registró un valor de \$ 121.599,64, que corresponde a Cuentas y Documentos por pagar proveedores-largo plazo. Así mismo, el Pasivo Diferido solo registró un valor de \$ 131.879,92, en el año 2010 y para los años 2011 y 2012 no se registró ningún valor.

En conclusión, los Pasivos Totales disminuyeron para el año 2011 en un 77%, es decir, de \$ 334.116,44 en el 2010 a \$ 75.576,79 en el 2011, para luego aumentar en un 167% en el año 2012, cuyo valor es \$ 201.946,16.

El Patrimonio Neto, ha ido en aumento de un año a otro, es decir, en el año 2011 se incrementó en un 46% con relación al año 2010 y en un 131% para el año 2012 con relación al año 2011.

En lo que respecta al análisis financiero, se realizaron los cálculos de las razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, las cuales se detallan a continuación:

Razones de Liquidez

Razón Corriente: Este índice muestra que durante los tres años de referencia, la empresa presentó un nivel de liquidez adecuado; en el año 2012 contó con \$ 4,17 en activos corrientes por cada \$ 1 en pasivos corrientes, o dicho de otra manera, que ECOPLADE Cía. Ltda., tiene cubierto sus pasivos corrientes 4,17 veces.

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Cuadro No. 7 RAZÓN CORRIENTE

AÑOS	2010	2011	2012
Razón corriente	1.10	1.19	4.17

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.

Elaborado por: El Autor

Razón Rápida (prueba del ácido): Este indicador muestra una liquidez más real, ya que excluye los inventarios, sin embargo, en el caso de ECOPLADE Cía. Ltda., no posee inventarios por lo que los índices son los mismos que la razón corriente.

$$\text{Razón Rápida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Cuadro No. 8 RAZÓN RÁPIDA

AÑOS	2010	2011	2012
Razón rápida (prueba del ácido)	1.10	1.19	4.17

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.

Elaborado por: El Autor

Capital de Trabajo: Son todos aquellos recursos con los que cuenta la empresa para poder operar. Al año 2012 la empresa mantuvo un capital de trabajo de \$ 254.474,52, que comparado con el año 2011 muestra que existió un aumento de 16,78 veces.

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Cuadro No. 9 CAPITAL DE TRABAJO

AÑOS	2010	2011	2012
Capital de Trabajo	20,865.97	14,308.31	254,474.52

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.

Elaborado por: El Autor

Razones de Endeudamiento

Razón de deuda a activos: Este indicador muestra que el nivel de endeudamiento para el año 2012 es de \$ 0.55, lo que significa que por cada \$ 1 en activos, ECOPLADE Cía. Ltda. tiene \$ 0.55 de deuda, es decir, que la empresa puede cubrir sus deudas con sus activos.

$$\text{Razón de deuda a activos} = \frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total de Activos}}$$

Cuadro No. 10 RAZÓN DE DEUDA A ACTIVOS

AÑOS	2010	2011	2012
Razón de deuda/activos	0.87	0.51	0.55

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.
Elaborado por: El Autor

Razón de deuda a capital: Este indicador da como resultado para el año 2012 un valor de 1.22, lo cual significa que la empresa tiene un exceso de deuda y menor nivel crediticio, esto es una debilidad del balance general; esta razón debería ser menor a 1.0, para que sea un nivel de endeudamiento aceptable.

$$\text{Razón de deuda a capital} = \frac{\text{Total de Pasivos}}{\text{Total Patrimonio}}$$

Cuadro No. 11 RAZÓN DE DEUDA A CAPITAL

AÑOS	2010	2011	2012
Razón de deuda/capital	6.86	1.06	1.22

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.
Elaborado por: El Autor

Razones de Rentabilidad

Margen bruto de ganancia: Esta razón muestra el margen total disponible para cubrir los gastos de operación y generar ganancias. Para el año 2012, el indicador muestra un 42% de margen de ganancia, que es considerado aceptable;

por otro lado, en el año 2010 muestra un porcentaje negativo, la razón es que en este año se cargó todo al costo y no hay valores correspondientes al gasto, por lo que el costo se muestra inflado; y en el año 2011, el resultado arroja un 100% de margen de ganancia, lo que no es real debido a que en este año no hay valores en el costo y todo está cargado al gasto.

Como se mencionó anteriormente, durante el análisis financiero de esta empresa, es necesario tomar los correctivos para el correcto registro contable, que permitan realizar un análisis real de la situación financiera de la empresa, con la finalidad de poder evaluar y tomar las acciones necesarias para que la rentabilidad de la empresa no se vea afectada.

$$\text{Margen bruto de ganancia} = \frac{\text{Ventas} - \text{Costos de los bienes vendidos}}{\text{Ventas}}$$

Cuadro No. 12 MARGEN BRUTO DE GANANCIA

AÑOS	2010	2011	2012
Margen bruto de ganancia	-98%	100%	42%

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.

Elaborado por: El Autor

Margen neto de ganancias: El resultado para el año 2012 es de 0.14 que representa la utilidad después de impuesto por cada dólar de ventas. Esta razón ha ido creciendo desde el año 2010 como se observa a continuación.

$$\text{Margen neto de ganancias} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

Cuadro No. 13 MARGEN NETO DE GANANCIA

AÑOS	2010	2011	2012
Margen neto de ganancia	0.03	0.12	0.14

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.

Elaborado por: El Autor

Rendimiento sobre los activos totales (ROA): Este indicador también muestra un incremento desde el 2010, llegando a 0.31 en el 2012, que representa la utilidad después de impuestos por dólar de activos.

$$\text{Rendimiento sobre los activos totales (ROA)} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total de activos}}$$

Cuadro No. 14 RENDIMIENTO SOBRE LOS ACTIVOS TOTALES

AÑOS	2010	2011	2012
Rendimiento sobre los activos totales (ROA)	0.01	0.17	0.31

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.

Elaborado por: El Autor

Retorno sobre los accionistas (ROE): El retorno para los accionista, ha crecido desde el año 2010 hasta el año 2012, señalando que en el periodo 2012 el ROE fue equivalente al 100% respecto al año anterior.

$$\text{Retorno sobre el capital propio (ROE)} = \frac{\text{Beneficio neto después de impuestos}}{\text{Fondos propios}}$$

Cuadro No. 15 RENDIMIENTO SOBRE EL CAPITAL PROPIO

AÑOS	2010	2011	2012
Retorno sobre los accionistas (ROE)	0.07	0.34	0.70

Fuente: Estados Financieros ECOPLADE Cía. Ltda.

Elaborado por: El Autor

2.1.1.2 Análisis de Fortalezas y Debilidades

El análisis de Fortalezas y Debilidades, es una herramienta para ponderar las capacidades y deficiencias de los recursos de una empresa.

Este análisis se obtuvo mediante la realización de un taller con la participación de algunos integrantes de la compañía, en el cual se identificaron las

principales fortalezas y debilidades, en las áreas que ameritan su análisis, conforme a la cadena de valor presentada.

2.1.1.2.1 *Fortalezas*

Operaciones:

- ✓ Cuenta con instalaciones equipos y software
- ✓ Cuenta con software financiero actualizado de acuerdo a demanda gubernamentales

Servicio:

- ✓ Provee de acompañamiento, asistencia y soporte técnico

I&D del producto, tecnología y desarrollo del sistema:

- ✓ Fuerte capacidad de innovación de producto

Recurso Humano:

- ✓ Personal joven capacitado de cuarto nivel (35años)
- ✓ Experiencia en los servicios que prestan
- ✓ Buen ambiente de trabajo
- ✓ Cuenta con talento humano comprometido

2.1.1.2.2 *Debilidades*

Manejo de la cadena de abastecimiento:

- ✓ No tiene registro de inventarios

Ventas y marketing:

- ✓ No se cuenta con un plan de marketing

I&D del producto, tecnología y desarrollo del sistema:

- ✓ Limitada cartera de productos

Recurso Humano:

- ✓ No cuenta con personal de apoyo para el área financiera
- ✓ Alta rotación de personal

Administración general:

- ✓ No contar con normas ISO
- ✓ No contar con procesos definidos
- ✓ Baja capacidad crediticia
- ✓ No cuenta con un plan estratégico
- ✓ No hay orden en los procedimientos para el manejo del recurso financiero
- ✓ Deficiente registro contable
- ✓ Elevado nivel de endeudamiento
- ✓ Altos costos operativos y corrientes

2.1.1.3 Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos (EFI), es una herramienta importante dentro de la administración estratégica de una organización, ya que apoya a la formulación de estrategias mediante la síntesis y evaluación de las

fortalezas y debilidades más relevantes dentro de cada una de las áreas de la compañía.

Para el análisis interno de ECOPLADE Cía. Ltda., se elaboró la matriz, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 16 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)

FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Fortalezas			
1. Cuenta con instalaciones equipos y software	0.02	3	0.06
2. Cuenta con software financiero actualizado de acuerdo a demanda gubernamentales	0.04	3	0.12
3. Provee de acompañamiento, asistencia y soporte técnico	0.05	4	0.20
4. Fuerte capacidad de innovación de producto	0.05	3	0.15
5. Personal joven capacitado de cuarto nivel (35años)	0.05	3	0.15
6. Experiencia en los servicios que prestan	0.04	3	0.12
7. Buen ambiente de trabajo	0.06	4	0.24
8. Cuenta con talento humano comprometido	0.05	3	0.15
Debilidades			
9. No tiene registro de inventarios	0.04	2	0.08
10. No se cuenta con un plan de marketing	0.06	2	0.12
11. Limitada cartera de productos	0.06	1	0.06
12. No cuenta con personal de apoyo para el área financiera	0.03	2	0.06
13. Alta rotación de personal	0.04	1	0.04
14. No contar con normas ISO	0.06	1	0.06
15. No contar con procesos definidos	0.05	2	0.10
16. Baja capacidad crediticia	0.06	1	0.06
17. No cuenta con un plan estratégico	0.06	1	0.06
18. No hay orden en los procedimientos para el manejo del recurso financiero	0.05	2	0.10
19. Deficiente registro contable	0.04	2	0.08
20. Elevado nivel de endeudamiento	0.05	1	0.05
21. Altos costos operativos y corrientes	0.04	1	0.04
Total	1		2.10

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

Como se detalló en el Marco Teórico de la presente investigación, en esta matriz se listaron las principales fortalezas y debilidades de la compañía, las mismas que fueron identificadas previamente en el análisis FD. A cada factor se le asignó una ponderación que abarca desde 0.0 (irrelevante) hasta 1.0 (muy importante) y una clasificación que va de 1 a 4, donde 1 es una debilidad importante, 2 una debilidad menor, 3 una fortaleza menor y 4 una fortaleza importante.

El producto de estas dos valoraciones da como resultado el puntaje ponderado para cada variable, y la sumatoria de estos, el puntaje ponderado total de la compañía, que puede abarcar desde 1 hasta 4 y deberá ser en promedio de 2.5, los puntajes muy superiores a este, indican una posición fuerte internamente y los menores, demuestran que la organización es débil internamente.

Para el caso de ECOPLADE Cía. Ltda., la sumatoria de los puntajes ponderados es de 2.10, lo que muestra que la organización es débil internamente. Se observa que entre sus principales debilidades está la limitada cartera de productos, no contar con normas ISO, la baja capacidad crediticia, no contar con un plan estratégico, entre otras; y sus principales fortalezas es que cuenta con personal joven capacitado de cuarto nivel, existe un buen ambiente de trabajo, la compañía tiene una fuerte capacidad de innovación de producto y además, que cuenta con talento humano comprometido. En ese sentido, la empresa debe aprovechar las fortalezas para poder eliminar las debilidades, de esta forma, ya se pueden ir delineando las estrategias más adecuadas que se orienten a este fin.

2.1.2 Análisis Externo

El análisis externo dentro de la planificación estratégica, es importante para identificar todos aquellos factores externos que pueden influir en la empresa, ya sea de forma positiva o negativa, frente a las cuales la empresa debe ser capaz de responder tanto de manera ofensiva como defensivamente, mediante el diseño de estrategias orientadas al aprovechamiento de las oportunidades y a la reducción al mínimo de las consecuencias que generen las posibles amenazas.

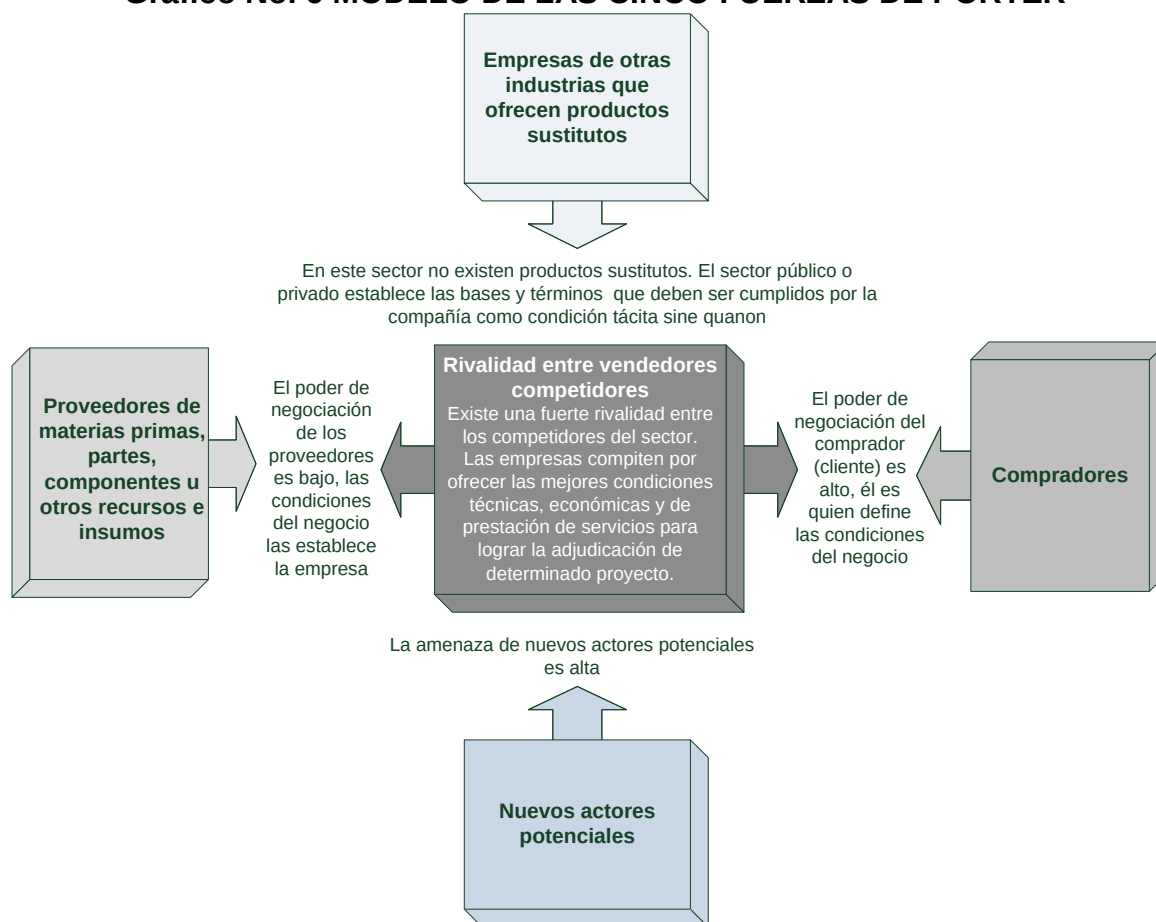
Para el caso de ECOPLADE Cía. Ltda., se analizaron las fuerzas externas claves que pueden afectar el desempeño de sus actividades, para lo cual se utilizaron: el modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico (PEST) y la Matriz de Perfil Competitivo, los cuales se desarrollan a continuación.

2.1.2.1 Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter

Como ya se explicó en el marco teórico de la presente investigación, el modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, permite identificar cual es la situación de la compañía frente al mercado de productos sustitutos, a los consumidores, los competidores, los nuevos competidores y las empresas rivales.

En el siguiente gráfico, se puede observar cómo se relacionan estas fuerzas para el caso de ECOPLADE Cía. Ltda.

Gráfico No. 6 MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

2.1.2.1.1 *Rivalidad entre vendedores competidores*

Existe una fuerte rivalidad entre los competidores del sector, las ofertas se manejan a través del portal de compras públicas, en el que las diferentes formas de participación adjudican con base a los siguientes modelos: puje de precios, licitación a menor costo, licitación por menor cuantía (directa), licitación pública, en la que la adjudicación se basa por la mejor oferta técnica (experiencia de la empresa, experiencia de su personal, mejores índices financieros, disposición de maquinarias y equipos) y mejor estructuración de costos.

Las empresas compiten por ofrecer las mejores condiciones técnicas, económicas y de prestación de servicios para lograr la adjudicación de determinado proyecto.

En busca de lograr expandir la cobertura comercial, las compañías pueden acceder a conformar asociaciones o consorcios con la finalidad de impulsar la capacidad competitiva, y les permita acceder a los proyectos del sector público que por su naturaleza demandan más exigencias en acreditación de trabajos y montos ejecutados.

Así mismo, se destaca que existe la posibilidad de atender a clientes de otros mercados que son beneficiados de proyectos y estos no cuentan con la experiencia o conocimiento suficiente para atenderlos, por lo que recurren a la modalidad de subcontratación para poder atender estas demandas.

2.1.2.1.2 *Nuevos actores potenciales*

La amenaza de nuevos actores potenciales es alta, existe en el sector el ingreso de numerosas empresas chinas que tienen facilidades logísticas y financieras, aunque presentan debilidades en el aspecto de reclutamiento de personal técnico y debilidades en cuanto a asumir costos indirectos por legislación ambiental y seguridad laboral.

Por otro lado, en el área de personería natural existe el ingreso de nuevos constructores y consultores individuales o que se asocian entre sí, para conformar un consorcio, siendo el aporte de ellos compartido, ya que las barreras de entrada son bajas, entre las que se identifican las siguientes:

Requisitos legales para la conformación de compañías, son factibles la consecución de los mismos, ya que son pocos y de fácil acceso, entre los que se destacan: elevación a escritura de la compañía, inscripción en el registro mercantil, nominación y participación de socios, y apertura de cuentas.

Capital de trabajo, no se requiere de una inversión cuantiosa de recursos económicos, la mínima exigida por la ley es de USD \$ 1.000,00, y no se requiere alta inversión en suministro de equipos y maquinarias, ya que al enfrentar un proceso licitatorio, la ley establece como alternativa la posibilidad de presentar compromisos de compra o alquiler, arrendamiento.

Políticas de regulación y restricción, la legislación ecuatoriana actual en la que se incluye la ley orgánica de contratación pública, no establece diferencias de regulación y restricción para la participación en procesos licitatorios a compañías extranjeras, únicamente se enmarca en un porcentaje mínimo de participación nacional, por lo tanto, facilita el acceso a las mismas.

Actualmente, las regulaciones en lo referente a las obligaciones laborales con los trabajadores del sector, son de estricto cumplimiento. Los cambios constantes en la misma generan incertidumbre en el ámbito de su aplicación, pues la omisión o desconocimiento conllevan a sanciones de orden penal y pecuniaria.

Aranceles y regulaciones tributarias, el marco legislativo ecuatoriano establece la misma regulación tributaria para compañías extranjeras, más bien estas al nacionalizar los recursos en su país natal, desvanecen los impuestos

productos de las ganancias o márgenes de rentabilidad obtenidos en el país de origen,

Para las empresas ecuatorianas, las constantes reformas tributarias ocasionan dificultades de aplicación en el orden administrativo, las cuales son de cumplimiento obligatorio para todo el sector.

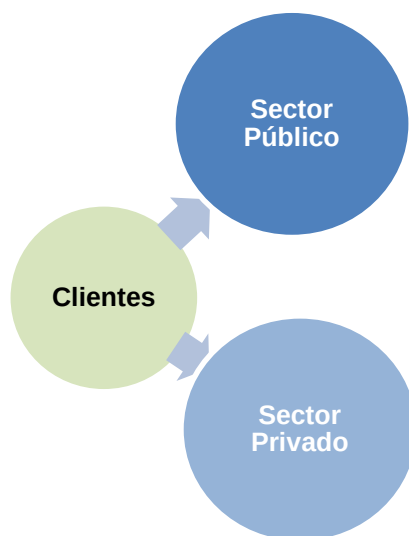
2.1.2.1.3 *Empresas de otras industrias que ofrecen productos sustitutos*

En este sector no existen productos sustitutos, ya que el sector público o privado establece los requisitos y requerimientos en las bases y términos precontractuales, especificaciones técnicas, normas de aplicación, fabricación, control, entre otras, las que deben ser cumplidas como condición tácita sine quanon.

2.1.2.1.4 *Compradores*

Los clientes de ECOPLADE Cía. Ltda., se clasifican en sector público y sector privado, como se observa en el grafico No. 7.

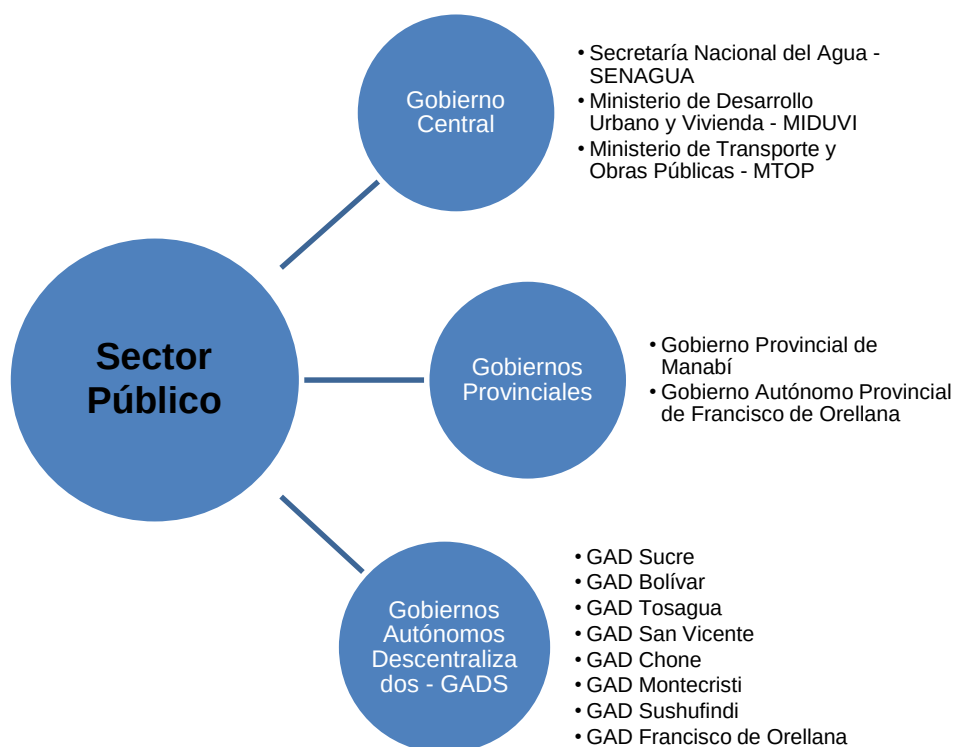
Gráfico No. 7 ANÁLISIS DE CLIENTES



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

El sector público a su vez se clasifica en instituciones del Gobierno Central, Gobiernos Provinciales y Gobiernos Autónomos Descentralizados, como se muestra en el gráfico No. 8.

Gráfico No. 8 DIVISIÓN DE CLIENTES DEL SECTOR PÚBLICO

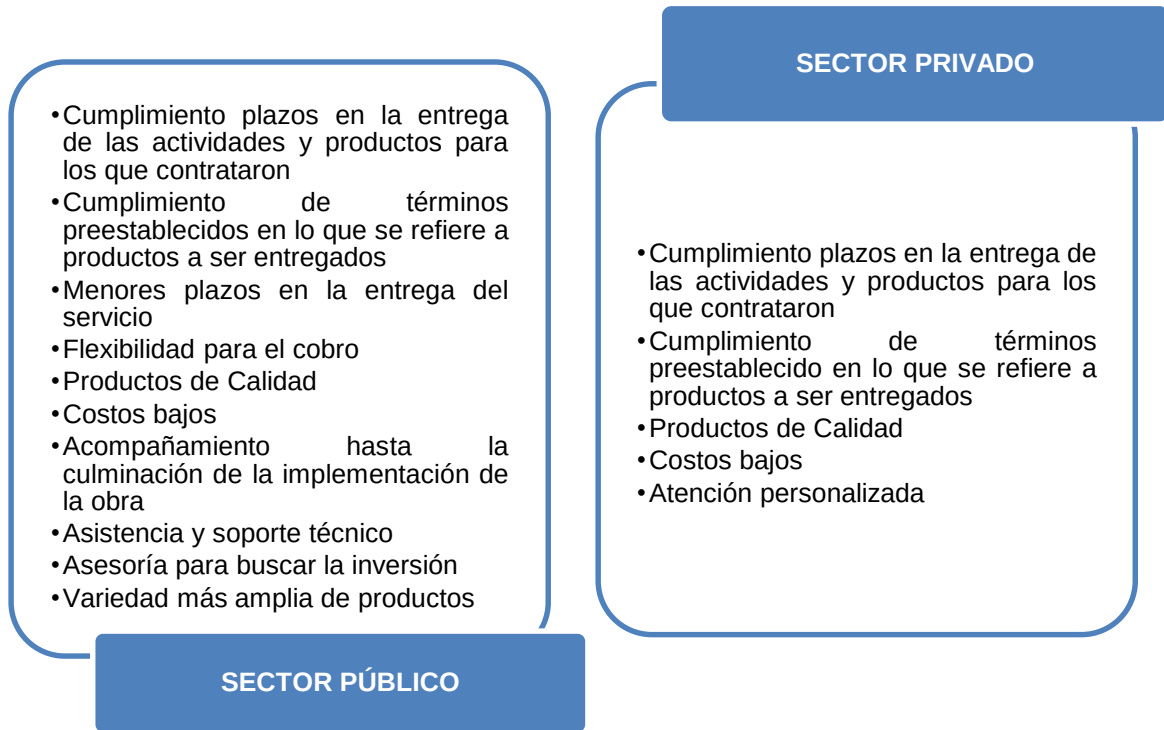


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

El sector privado, también demanda los productos de ECOPLADE Cía. Ltda., como son las compañías consultoras externas ENVIROTEC, GEOPLADES, INTERCONSUL, entre otras.

Se identificaron las demandas de los clientes, las que se resumen en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 9 PRINCIPALES DEMANDAS DE LOS CLIENTES



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

El poder de negociación del comprador (cliente) es alto, él es quien define las condiciones técnicas y económicas, establece negociaciones buscando el mejor beneficio para la institución contratante.

2.1.2.1.5 Proveedores

Los proveedores de ECOPLADE Cía. Ltda., están integrados por consultores especializados independientes y proveedores, como se observa en el gráfico No. 10.

Gráfico No. 10 PROVEEDORES

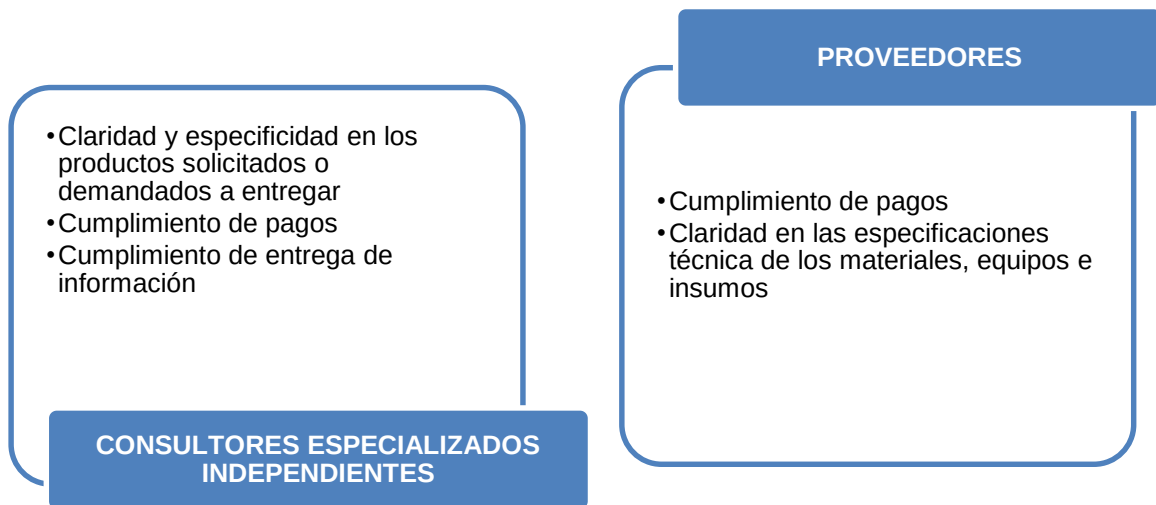


Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

Dentro de las actividades que se demandan de los consultores especializados independientes, se encuentran: elaboración de estudios geotécnicos, análisis de aguas, estudios de viabilidad económica y financiera, diseños de redes de baja y alta tensión, diseños estructurales, entre otros, necesarios para la elaboración de los productos que la compañía ofrece, por lo que son considerados como proveedores.

De la misma forma, los proveedores demandan el cumplimiento de obligaciones puntuales, las cuales se detallan en el siguiente gráfico.

Gráfico No. 11 PRINCIPALES DEMANDAS DE LOS PROVEEDORES



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a lo siguiente:

El artículo que provee está disponible con muchos proveedores a precios de mercado, por ejemplo: tuberías PVC, acero estructural, cemento, agregados, entre otros.

Los costos de cambiar de proveedor para los miembros de la industria son bajos, más bien representan ventajas en cuanto se refieren a la obtención de beneficios por mejor propuesta de precios.

La industria se convierte en un cliente importante para el proveedor, cuando sus ventas a los miembros de ésta constituyen un gran porcentaje de sus ventas totales, es por esto, que las condiciones del negocio son establecidas por la industria quien está en la posición de exigir y poner a competir a los

proveedores, ya que tiene la capacidad de elegir en busca del mejor precio, menor tiempo de entrega y calidad del producto.

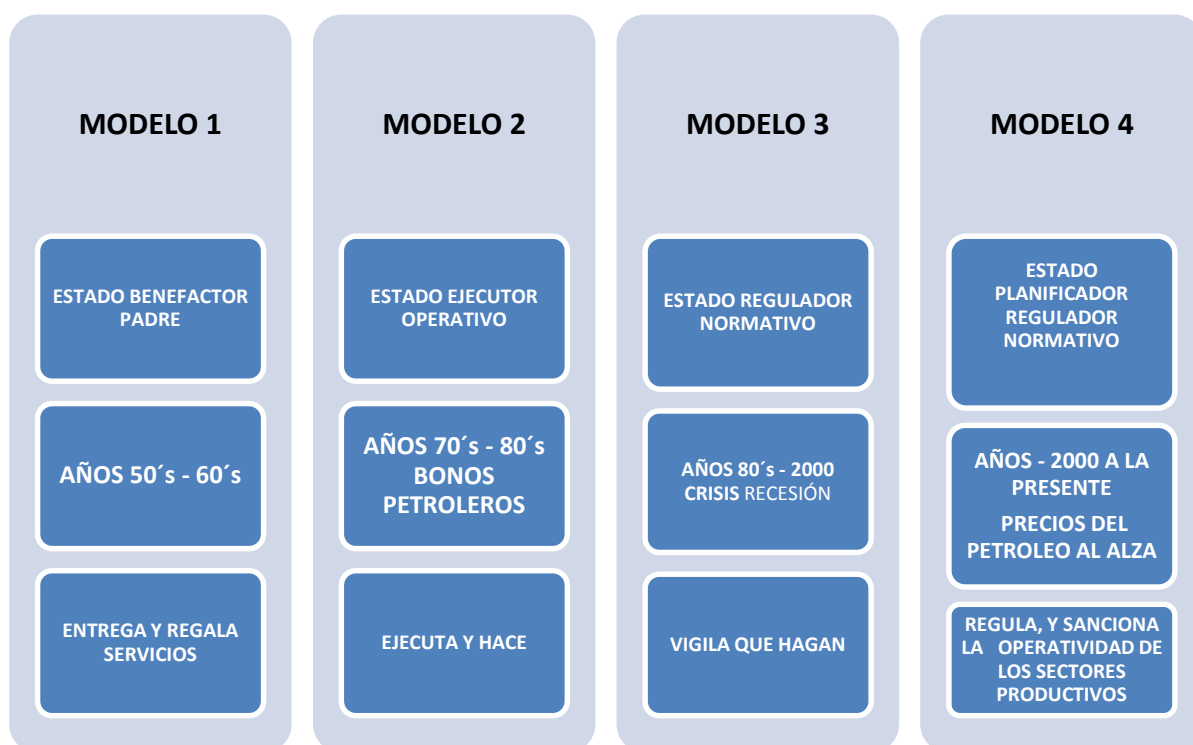
En el contexto de preparación de una oferta, estos factores se consideran importantes para que la compañía pueda presentar una mejor propuesta, con excelente costo, que sea competitiva, de esta manera, aunque no se obtenga ventaja en la oferta técnica, en la parte económica el costo será favorable para el oferente, lo que representa una ventaja frente a los demás integrantes de la industria.

2.1.2.2 Análisis Político, Económico, Social y Tecnológico – PEST

2.1.2.2.1 Político

El estado Ecuatoriano en los últimos años ha pasado por cuatro modelos de desarrollo, los cuales han mediado de forma directa e indirecta en la transformación política, social, administrativa y económica del país, estos modelos se han identificado desde inicios de la década de los 50's, y los cambios que se han presentado con el pasar del tiempo obedecen a motivaciones de entorno, o condiciones macro-económicas implementadas como políticas de estado en unos casos y en otros como políticas de gobierno de turno. En el siguiente gráfico se puede resumir los Modelos de Desarrollo.

Gráfico No. 12 MODELOS DE DESARROLLO



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

Las compañías Consultoras no son ajenas a la aplicación de los diversos modelos de desarrollo instaurados en los diferentes periodos, es así que podemos recordar que en la década de los 70's, fueron aprobados los estatutos originales de la Asociación de Compañías Consultoras del Ecuador ACCE, específicamente en reuniones de Asamblea General realizadas en septiembre de 1973, en enero de 1974 y en octubre de 1978. Posteriormente fueron aprobados por el Ministerio de Industrias, Comercio e Integración, mediante Acuerdo Ministerial N° 1342 de 21 de noviembre de 1978, publicado en el Registro Oficial N° 726 de 7 de diciembre de 1978.

Cuando el Estado ecuatoriano cambia su modelo de desarrollo en la década de los 80's, el texto original de los estatutos fue reformado y codificado por la Asamblea General de ACCE, en reuniones llevadas a cabo en los meses

de marzo y abril de 1989. A partir de este año se toma con mayor impuso la incorporación de compañías consultoras al proceso de desarrollo del país, para ese entonces la ACCE se fortalece por el entorno favorable que se presentaba.

Se debe resaltar el hecho de que a inicios del año 1990, en el Ecuador se comienzan a incorporar estudios técnicos que involucran al medio ambiente, en ese sentido las compañías consultoras, ven este hecho como una apertura a un nuevo mercado de difícil penetración en posicionamiento y alcance, ya que para esa fecha no se disponía de suficientes profesionales capacitados en esta área, incluso a nivel de los centros de educación superior vieron una oportunidad para presentar a la sociedad una alternativa en la búsqueda de nuevas profesiones acorde a las motivaciones y exigencias externas, especialmente de los organismos prestatarios del cual provenían.

En enero del año 2007, a inicios del periodo presidencial del Ec. Rafael Correa, se desconoce la incidencia y participación de los colegios gremiales y asociaciones que instituían parte directa en el proceso de desarrollo productivo del país, especialmente aquellas que se constituían como veedoras técnicas en los procesos de contratación pública, y otras ligadas al desarrollo de la investigación, promoción de tecnologías, etc., entre las que se destaca por ejemplo el ACCE, Secretaría del Comité Técnico de Consultoría, Colegios de Ingenieros Civiles, entre otras.

A partir de la implementación del modelo 4, el Estado ecuatoriano como una sociedad organizada establece que: “Son deberes primordiales del Estado planificar el desarrollo nacional, erradicar la pobreza, promover el desarrollo

sustentable, y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al buen vivir”²⁴.

Siendo este mismo estado el principal gestor de los proyectos que busca satisfacer las necesidades básicas a partir de una demanda sentida, y brindar condiciones de vida óptimas para los ciudadanos, ha normado y regulado el accionar para la presentación de las propuestas que brinden soluciones integrales o explícitas a un determinado proyecto, bajo parámetros de orden técnico, legal, económico, mismos que garanticen el producto esperado por la entidad contratante.

En el último trimestre del año 2007, se presenta por parte del Gobierno el Sistema Nacional de Contratación Pública (SNCP), elevándose a Ley, misma que permitiría regular los procedimientos que se deberían aplicar a los procesos de contratación, las características y requisitos que deberían cumplir los proveedores y/o contratistas, constituyéndose así el marco y cuerpo legal que nos rige hasta el día de hoy, en materia de contratación pública.

Se resalta el hecho de que esta Ley (SNCP), no fue consensuada con los involucrados en forma directa (contratistas o proveedores), se recuerda que a esa fecha no tenían participación activa los colegios gremiales y/o asociaciones técnicas, es decir su aplicación fue directa y de rápida ejecución y cumplimiento por parte de las diversas instituciones del Estado.

De acuerdo a los registros del (INCOP) Instituto Nacional de Contratación Pública, desde la aplicación del nuevo sistema de contratación, el número de

²⁴ Constitución de la república del Ecuador 2008. Título I Elementos Constitutivos del Estado. Capítulo primero, Principios Fundamentales.

compañías registradas Vs. las habilitadas han decrecido en forma significativa, atribuyendo el hecho a problemas relacionados con el Servicio de Rentas Internas, o de Seguridad Social.

Es de conocimiento público las constantes reformas tributarias, y los nuevos cambios a los que están sometidas las empresas o compañías en materia laboral, en ese sentido no se puede desconocer que el diseño de todas estas regulaciones y normativas han afectado el accionar de las compañías consultoras. En el proceso y desarrollo del presente documento se verán las diferencias que afectan tanto al proveedor natural como al jurídico en la participación de los procesos demandados por el Estado.

En el siguiente cuadro tomado del informe de actividades del INCOP a diciembre del 2012, se puede apreciar el comportamiento y descenso del número de compañías consultora en el país.

Cuadro No. 17 COMPAÑÍAS REGISTRADAS EN EL INCOP

AÑO	COMPAÑÍAS REGISTRADAS	COMPAÑÍAS HABILITADAS
2008	4716	2481
2009	2855	1231
2010	1911	1056
2011	1387	855
2012	1079	752

Fuente: INCOP 2012

Elaborado por: El Autor

De acuerdo a lo descrito, y una vez que se hayan definido los procesos será necesario que el diseño del plan estratégico esté ligado a los principios básicos de eficiencia, eficacia, sostenibilidad y desarrollo.

2.1.2.2.2 Económico

ECOPLADE Cía. Ltda., realiza sus actividades en torno al área de la consultoría de estudios, diseños, fiscalización, entre otros, y adicionalmente desde el año 2010, ha incursionado en el área de la construcción, para efectos comparativos del sector, no se pueden establecer datos en al área de la consultoría, en ese sentido se consideran los datos del sector de la construcción proporcionados por el Banco Central del Ecuador.

La industria de la construcción sin duda alguna, es uno de los principales insumos para el tratamiento y avance económico y social de una nación, debido a que genera sucesiones de las ramas comercial e industrial de la sociedad.

Hasta el año 2011, el sector inmobiliario aportó de manera significativa al desarrollo económico del país, de forma tal, que en el año 2012 causó un crecimiento económico del 5.4% del PIB²⁵. Factores incidentes tales como: la estabilidad del precio del petróleo y la expansión del sector inmobiliario, tuvieron como efecto de que, entre abril y junio del 2012 el PIB se elevara 1.2%, frente al trimestre anterior que aumentó el 1,0%.

El incremento referido se facilitó, gracias a la inversión privada por un lado, y por otro a obras de infraestructura propias de la ingeniería civil ejecutadas por empresas constructoras privadas o públicas, y contratadas por el Estado.

En conclusión, la construcción es un área que ha llegado a experimentar considerables avances desde el año 2007 al segundo trimestre del 2012, en la

²⁵ Banco Central del Ecuador

cual se registró un repunte del 3,4%, convirtiéndose así en un eje dinamizador del PIB.

En el año 2013, el mejor cliente de las empresas constructoras y consultoras, es decir el Estado, no pudo incrementar la inversión pública, si bien en el primer trimestre del 2012 alcanzó el 23,4% del PIB. Este valor bajó a un 5,8% en el cuarto trimestre.

2.1.2.2.3 *Social*

Toda empresa u organización, debe reflexionar muy en serio sobre el aspecto social, más aún cuando en nuestro país ha tomado notoria importancia en el entorno político la participación social no solo en la toma de decisiones, sino en el control, veeduría y auditoria de los proyectos, para ello; se debe considerar sus deseos y aspiraciones, trabajar con base a la demanda sentida y necesidades de recursos, materiales, tecnologías, y otros requerimientos que el medio ofrece.

Con base a los modelos de desarrollo del Ecuador descritos en el numeral anterior, es muy notorio que, la forma de participación de la sociedad ha cambiado en su fondo y forma, factores como la carencia de organización, liderazgo, incluso motivaciones de participación, creaban organizaciones débiles, actualmente estas mismas instituciones son organizadas, cuentan con apoyo de ONG's, del Gobierno Central, entre otras, y principalmente tienen claro su accionar en las áreas de interés para el conglomerado que las respaldan.

En el año 1992, cuando en el país se presentaba una recesión económica marcada, y se acentuaba de manera reveladora el modelo de desarrollo

prevalente, es decir, pasaba a ser un Estado Regulador y Normativo, las instituciones proveedoras de servicios, buscaban alternativas y formas de implementación, que trajera consigo inversiones sustentables, acompañadas de tecnologías de bajo costo, con intervención incidente de la sociedad o grupo beneficiario, articuladas con los niveles más próximos a ésta, en aquel entonces con los Municipios, mismos que se convertirían en socios aliados por efectos de aplicación de políticas de cofinanciamiento y coparticipación.

A partir de la iniciativa planteada, nace el modelo piloto propuesto por el Banco Mundial, el cual establecía la participación de la sociedad, conocida como la toma del poder “empowerment”, concebida para algunos como el empoderamiento de un proyecto o plan, y para otros como el poder para decidir y priorizar sobre los intereses de las organizaciones, en el orden social y técnico de protección de los recursos naturales, del medio ambiente, entre otros, buscando como objetivo final la participación de la sociedad y la sustentabilidad de las inversiones.

En el patrón de desarrollo actual, al interior de las empresas se deben articular con los entes contratantes sean estos de orden Privado, Seccional, o Autónomos Descentralizados, la definición de los diversos elementos que conforman el medio externo de la sociedad organizada, concebida como el conjunto de condiciones sociales, culturales, costumbres, que influyen en la vida de un individuo o comunidad, y las relaciones con las que operan las empresas y la sociedad propiamente dicha, ya que así lo determina la Ley y la Constitución, amparada en los “Elementos Constitutivos del Estado, en el capítulo Principios Fundamentales”.

Es conocido, el rol que juega la sociedad en el desarrollo de una actividad ejecutada por una empresa, no solo se limita a conocer el proyecto, sino que ejerce su derecho para decidir sobre su tratamiento e implementación, es ahí en donde las empresas tienen que agotar todo sus recursos, y esfuerzos para llevar adelante y responder a las aspiraciones y necesidades de esa colectividad, que demanda cada vez más, niveles de acceso óptimos, cobertura, aplicación de tecnologías de punta o bajo costo, participación, entre otros.

Ministerios como el de: Ambiente, Desarrollo Urbano y Vivienda, Transporte y Obras Públicas, y Secretarías como SENAGUA, establecen en todo documento contractual suscrito entre el Ente y la Organización o Empresa, la socialización del proyecto antes de su ejecución. Espacios como estos, ofrecen a la sociedad una garantía para el conocimiento y la toma de decisión final del proyecto, convirtiéndose a su vez en un respaldo para las empresas que lo ejecutan.

2.1.2.2.4 *Tecnológico*

La tecnología en términos conceptuales, supone el complemento integral del conocimiento que se tiene para realizar las cosas, en la cual se incluyen no solo equipos tecnológicos, sino inventos, y el extenso registro del conocimiento organizado.

En el medio externo, el aspecto tecnológico se considera como la principal influencia que se confiere a las conveniencias para realizar actividades entorno al trabajo que se desarrolla, a su haber: como se diseña, se calcula, se vende, se distribuye, entre otros.

Es de reconocimiento público los aportes y beneficios que la tecnología ha realizado a la sociedad en su conjunto. Las empresas, organizaciones, industrias, son las grandes favorecidas con los progresos tecnológicos que se brindan a diario, y que son cambiantes en términos relativamente cortos.

En el área en la cual ECOPLADE Cía. Ltda., realiza sus actividades, se requiere un enfoque en la que, las ventajas tecnológicas reduzcan algunos efectos secundarios no deseados, es decir que produzcan ciertos insumos que faciliten la operación y accionar de las actividades desplegadas, tales como:

- Reducción del tiempo de cálculo, por efectos de la automatización a través de software u hojas de cálculos elaboradas.
- Reducción de procesos físicos, enmarcados en la automatización de las actividades consideradas como manuales, por ejemplo: dibujos especializados.
- Aumento del tiempo de productividad.
- Ampliación del conocimiento en manejo de software,
- En el área financiera, sistemas de control de gasto e inversión, facturación, cobros, pagos, entre otros.

La constante renovación de productos tecnológicos, transforman por un lado las necesidades de los clientes, y por otro las de los fabricantes y distribuidores, en ese sentido; las empresas orientan esta amenaza, a la obligación de mantener como condición tácita sine quanon, el canje e innovación de sus recursos tecnológicos, capaz de permitir un mejor desenvolvimiento de sus actividades y alcanzar una mejor posición de referencia en el mercado.

2.1.2.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Esta matriz permite evaluar las principales oportunidades y amenazas que influyen en el desarrollo de las actividades de la compañía; estas amenazas pueden ser de carácter económico, demográfico, social, ambiental, cultural, político, legal, tecnológico, entre otros, como se observa en el siguiente cuadro:

Cuadro No. 18 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)

FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
Oportunidades			
1. Demanda creciente de servicios	0.10	1	0.10
2. Expansión de la cartera de producto para satisfacer las nuevas demandas de los clientes	0.10	1	0.10
3. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector para ampliar la cobertura comercial y la capacidad competitiva	0.10	2	0.20
4. Atender a grupos de clientes de mercados adicionales a través de la suscripción de subcontratos	0.10	2	0.20
Amenazas			
5. Alta competencia en el ámbito de aplicación de trabajo	0.08	1	0.08
6. Nuevos competidores organizados como personas naturales no jurídicas	0.09	1	0.09
7. Competencia desleal	0.09	2	0.18
8. Constantes reformas tributarias	0.08	4	0.32
9. Regulaciones gubernamentales para el sector	0.08	4	0.32
10. Incremento de los costos de los materiales, insumos y equipos	0.07	3	0.21
11. Elevado costo de los recursos de aplicación e implementación tecnológica para la obtención de normas ISO	0.07	3	0.21
12. Incremento en los salarios pagados por la competencia para atraer a personal capacitado y con experiencia	0.04	1	0.04
Total	1.00		2.05

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

Para su elaboración, se listaron las principales oportunidades y amenazas que influyen en el desempeño de la compañía y su industria, los cuales denominan como Factores Externos Clave; a cada uno de estos factores se les asignó una ponderación, que fluctúa entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante) y una clasificación que puede ser entre 1 y 4, la cual responde a la pregunta: “qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor”²⁶, donde 4 es una respuesta superior, 3 es una respuesta mayor al promedio, 2 la respuesta es el promedio y 1 la respuesta es deficiente.

Se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación, este resultado es la puntuación ponderada para cada variable, y la sumatoria de estos es la puntuación ponderada total que puede oscilar entre 4 que es la puntuación más alta posible para la compañía y 1 que es la más baja, el valor promedio es de 2.5. La puntuación ponderada total de 4.0 muestra que la compañía tiene una respuesta superior a las oportunidades y amenazas que existen en la industria, dicho de otra manera, “que las estrategias de la empresa aprovechan eficazmente las oportunidades existentes y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas externas”²⁷; una puntuación ponderada total de 1.0 representa que la empresa a través de sus estrategias, no está aprovechando las oportunidades ni evadiendo las amenazas.

La matriz EFE para ECOPLADE Cía. Ltda., muestra un puntaje ponderado total de 2.05, lo que significa que la empresa no tiene una respuesta adecuada para el aprovechamiento de las oportunidades y tampoco está evitando las amenazas externas.

²⁶ Fred R, David, *op. cit.*, p. 110.

²⁷ Fred R, David, *op. cit.*, p. 110.

Se observa además, que la empresa tiene una mayor y mejor respuesta a las “constantes reformas tributarias” y a las “regulaciones gubernamentales para el sector” a las cuales se les asignó una clasificación de 4, ya que el gerente de la compañía envía de manera eventual al personal contable a capacitación para disminuir el efecto de estas amenazas. Por otro lado, la actuación de la empresa es deficiente ante las oportunidades de “demanda creciente de servicios” y la “diversificación de los productos” y en las amenazas de “alta competencia en el ámbito de aplicación de trabajo”, “nuevos competidores organizados como personas naturales no jurídicas” e “incremento en los salarios pagados por la competencia para atraer a personal capacitado y con experiencia”. Así mismo, los factores más importantes son la “demanda creciente de servicios”, la “diversificación de los productos”, el “establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector” y “suscribir subcontratos con otras empresas no especializadas en el área o naturaleza de trabajo de ECOPLADE Cía. Ltda.”

2.1.2.4 Matriz de perfil competitivo

Dentro del análisis externo, se elaboró para ECOPLADE Cía. Ltda., la matriz de perfil competitivo, en la que se la comparó con dos de las principales empresas competidoras, como son ENVIROTEC y GEOPLADES, que por su tamaño se ubican al igual que ECOPLADE Cía. Ltda., dentro de la clasificación de medianas empresas y tienen características similares que permiten realizar la comparación.

En la matriz se identificaron los Factores Críticos de Éxito, tomando como referencia la posición estratégica de las empresas competidoras ya mencionadas;

en función de la experiencia y conocimiento de los directivos de la empresa sobre la competencia, la cual se adquiere mediante la participación en los diversos concursos promovidos por el Servicio Nacional de Contratación Pública – SERCOP, cuyo análisis es de conocimiento general, se conoce sobre las fortalezas y debilidades de cada una de las empresas participantes en las áreas técnica, administrativa y financiera.

De acuerdo a los datos obtenidos en el análisis de las ofertas participantes, se obtuvieron los diferentes factores a los cuales se les asignó una ponderación que puede ser entre 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), la sumatoria de esta ponderación debe ser igual a 1; también se asignó a cada empresa una clasificación para cada uno de los factores, donde 4 es una fortaleza principal, 3 es una fortaleza menor, 2 una debilidad menor y 1 una debilidad principal, como se muestra a continuación:

Cuadro No. 19 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

<i>Factores críticos de éxito</i>	<i>Ponderación</i>	ECOPLADE		ENVIROTEC		GEOPLADES	
		<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>	<i>Clasificación</i>	<i>Puntuación</i>
Marketing	0.20	1	0.20	3	0.60	3	0.60
Atributos de los productos	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
Precios competitivos	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
Posición financiera	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20
Estructura administrativa	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30
Fidelidad de clientes	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10
Calificación en normas ISO 1400, 9000 y OSHAS 18000	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Participación de mercado	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Sistema de inventarios	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30
TOTAL	1.00		1.50		3.40		2.75

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: El Autor

En los resultados obtenidos, se establece que el competidor ECOPLADE Cía. Ltda., es el más débil de las tres empresas, con una puntuación ponderada total de 1.50.

Para ECOPLADE Cía. Ltda., el “marketing” representa una debilidad principal (1), por cuanto sus niveles de acceso son restringidos, al no contar con una página web, su promoción se realiza de manera esporádica mediante trípticos y tarjetas de presentación, mientras que las restantes dos empresas competidoras, su acceso lo realizan a través de medios electrónicos, tales como internet y otras redes informáticas existentes y adicionalmente físicos.

En lo relacionado al factor crítico de éxito: “atributos de los productos”, el trabajo de ECOPLADE Cía. Ltda., es reconocido en las diferentes instituciones rectoras y normativas del sector, no solamente por la buena presentación sino por la calidad del producto, por lo que su clasificación se ubica en 4, lo mismo se puede referir para la compañía ENVIROTEC, mientras que para GEOPLADES representa una fortaleza menor (3), por cuanto una de las características que esta presenta errores de orden tipográfico, y de forma en cuanto se refiere a la selección de puntas en la confección de planos.

Para ECOPLADE Cía. Ltda., los “precios competitivos” no representa una fortaleza sino una debilidad menor (2), ya que su ventaja no radica en el precio sino en la calidad del producto, similar atributo lo tiene la compañía ENVIROTEC, no así GEOPLADES, la cual es reconocida por la importancia que le da al costo del producto, ya que presenta ofertas económicamente menores a las de la competencia.

ENVIROTEC se encuentra mejor ubicado en su “posición financiera”, no así ECOPLADE Cía. Ltda., que mantiene un nivel de endeudamiento importante.

ECOPLADE Cía. Ltda., no tiene una “estructura administrativa” jerarquizada, únicamente se maneja a través del trato directo del gerente general con los empleados, es decir, no hay un director administrativo, ni normas de control que regulen los procesos en esta área, mientras que ENVIROTEC y GEOPLADES si poseen esta estructura, debido a que se encuentran calificadas con las normas ISO 9001.

Para ECOPLADE Cía. Ltda., y GEOPLADES la “fidelidad del cliente” obedece más al movimiento o entorno político que se manifieste en el momento, ya que su mayor clientela radica en los Gobiernos Autónomos Descentralizadas (Municipios). Para ENVIROTEC es una fortaleza principal la fidelidad del cliente ya que su mayoría obedece a compañías privadas del sector hidrocarburífero.

En lo referente al factor crítico “calificación en normas ISO 1400, 9000 y OSHAS 18000”, solamente ENVIROTEC está calificado en estas normas, lo que le da una ventaja significativa frente a las otras dos competidoras ya que GEOPLADES solamente se encuentra calificada en la norma ISO 14001 y ECOPLADE Cía. Ltda. aún no ingresa al proceso de calificación de las mencionadas normas, siendo este un objetivo que se manifestará dentro del plan estratégico a implementarse dentro de esta compañía.

Todas las empresas tienen una mínima “participación del mercado”, ya que el sistema permite la participación activa de las empresas calificadas que trabajan en el sector ambiental y de saneamiento.

ECOPLADE Cía. Ltda., no tiene un “sistema de inventarios”, mientras que las restantes empresas competidoras si mantienen un registro de inventarios.

2.2 MATRIZ DE FORTALEZAS-DEBILIDADES-OPORTUNIDADES-AMENAZA (FODA)

La matriz de fortalezas-debilidades-oportunidades-amenazas (FODA), permite conciliar estos factores tanto internos como externos para el diseño de cuatro tipos de estrategias que son: FO (fortalezas-oportunidades), DO (debilidades-oportunidades), FA (fortalezas-amenazas) y DA (debilidades-amenazas).

Para la construcción de la matriz FODA para la compañía ECOPLADE Cía. Ltda., se utilizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas previamente identificadas en el análisis interno y externo, que al conciliarse y cruzarse, permitieron desarrollar las estrategias FO, DO, FA y DA, con el apoyo y participación del personal de la compañía en los talleres realizados.

Cuadro No. 20 MATRIZ FODA

MATRIZ FODA	FORTALEZAS-F	DEBILIDADES-D
	1. Cuenta con instalaciones equipos y software	1. No tiene registro de inventarios
	2. Cuenta con software financiero actualizado de acuerdo a demanda gubernamentales	2. No se cuenta con un plan de marketing
	3. Provee de acompañamiento, asistencia y soporte técnico	3. Limitada cartera de productos
	4. Fuerte capacidad de innovación de producto	4. No cuenta con personal de apoyo para el área financiera
	5. Personal joven capacitado de cuarto nivel (35años)	5. Alta rotación de personal
	6. Experiencia en los servicios que prestan	6. No contar con normas ISO
	7. Buen ambiente de trabajo	7. No contar con procesos definidos
	8. Cuenta con talento humano comprometido	8. Baja capacidad crediticia
		9. No cuenta con un plan estratégico

		10. No hay orden en los procedimientos para el manejo del recurso financiero
		11. Deficiente registro contable
		12. Elevado nivel de endeudamiento
		13. Altos costos operativos y corrientes
OPORTUNIDADES-O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
1. Demanda creciente de servicios	1. Acoplar los equipos, software e instalaciones para enfrentar los nuevos retos (F1, O2)	1. Ampliar e innovar la cartera de productos a través de la diversificación por la demanda creciente de los diversos sectores (D3, O1, O2)
2. Expansión de la cartera de producto para satisfacer las nuevas demandas de los clientes	2. Implementar la fiscalización de construcción de los estudios y diseños elaborados por la empresa (F4, O1)	2. Calificar a la empresa para el 2015 en las normas ISO 9001 y 14001 (D6, O1, O2, O3)
3. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector para ampliar la cobertura comercial y la capacidad competitiva	1. Actualizar los conocimientos del personal para enfrentar la demanda creciente de servicios (F5, O1)	3. Incrementar el monto de consultorías contratadas (50% del monto de ventas del año anterior) (D8, D12, O1, O3)
4. Atender a grupos de clientes de mercados adicionales a través de la suscripción de subcontratos	2. Aprovechar la experiencia de la firma para lograr la diversificación de los productos (F6, O2)	4. Diseñar y desarrollar el plan estratégico para ECOPLADE Cía. Ltda. (D9, O1, O2, O3, O4)
	4. Lograr alianzas estratégicas eficientes y efectivas mediante el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de la firma (F5, F6, O3)	5. Racionalizar el gasto corriente y ser más eficiente en el gasto operativo (D13, O1)
	5. Incrementar el personal técnico para desarrollar e implementar la diversificación de los productos (F6, O2)	6. Desarrollo de un plan de marketing (D2, O1)
	6. Promocionar a la empresa a través de trípticos para ser distribuidos en otras empresas del sector (F5, F6, F1, F4, F8, O4)	
AMENAZAS-A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
1. Alta competencia en el ámbito de aplicación de trabajo	1. Realizar publicidad digital (redes sociales, buscadores y widget de actualización) (F1, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A2, A3)	1. Ampliar e innovar la cartera de productos (D3, A1, A2)
2. Nuevos competidores organizados como personas naturales no jurídicas	2. Capacitación y actualización del personal en el área técnica y financiera (F2, A4, A5) (F5, A1)	2. Definir e implementar procesos internos en las áreas técnica, administrativa y financiera (D7, D10, D1, D11, A5, A7)
3. Competencia desleal	3. Presupuestar en la programación financiera los costos iniciales de inversión en la adquisición de licencias de software (F2, F4, A7)	3. Calificar a la empresa para el 2015 en las normas ISO 9001 y 14001 (D6, A1, A2, A3)
4. Constantes reformas tributarias	4. Incorporar por lo menos un técnico y un/a asistente en el área financiera (F5, A1)	4. Diseñar y desarrollar el plan estratégico para ECOPLADE Cía. Ltda. (D9, A1, A2, A3)
5. Regulaciones gubernamentales para el sector	5. Creación de una página web que informe la experiencia en el ámbito de acción de la firma (F6, A2)	5. Implementar sistema bonificaciones o incentivos por cumplimiento de metas (D5, A8)
6. Incremento de los costos de los materiales, insumos y equipos	6. Implementar sistema bonificaciones o incentivos por cumplimiento de metas (F7, A8)	
7. Elevado costo de los recursos de aplicación e implementación tecnológica para la obtención de normas ISO		
8. Incremento en los salarios pagados por la competencia para atraer a personal capacitado y con experiencia		

Como resultado de esta matriz, se observan las siguientes estrategias:

2.2.1 Estrategias FO

Consiste en el aprovechamiento de las oportunidades mediante el uso de las fortalezas internas de la compañía y son:

- Acoplar los equipos, software e instalaciones para enfrentar los nuevos retos (F1, O2)
- Implementar la fiscalización de construcción de los estudios y diseños elaborados por la empresa (F4, O1)
- Actualizar los conocimientos del personal para enfrentar la demanda creciente de servicios (F5, O1)
- Aprovechar la experiencia de la firma para lograr la diversificación de los productos (F6, O2)
- Lograr alianzas estratégicas eficientes y efectivas mediante el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de la firma (F5, F6, O3)
- Incrementar el personal técnico para desarrollar e implementar la diversificación de los productos (F6, O2)
- Promocionar a la empresa a través de trípticos para ser distribuidos en otras empresas del sector (F5, F6, F1, F4, F8, O4)

2.2.2 Estrategias DO

Se orientan al aprovechamiento de las oportunidades externas para lograr superar las debilidades internas de la compañía y se detallan a continuación:

- Ampliar e innovar la cartera de productos a través de la diversificación por la demanda creciente de los diversos sectores (D3, O1, O2)
- Calificar a la empresa para el 2015 en las normas ISO 9001 y 14001 (D6, O1, O2, O3)
- Incrementar el monto de consultorías contratadas (50% del monto de ventas del año anterior) (D8, D12, O1, O3)
- Diseñar y desarrollar el plan estratégico para ECOPLADE Cía. Ltda. (D9, O1, O2, O3, O4)
- Racionalizar el gasto corriente y ser más eficiente en el gasto operativo (D13, O1)
- Desarrollo de un plan de marketing (D2, O1)

2.2.3 Estrategias FA

Estas estrategias buscan usar las fortalezas de la compañía para evadir o minimizar el efecto de las amenazas externas, como son:

- Realizar publicidad digital (redes sociales, buscadores y widget de actualización) (F1, F4, F5, F6, F7, F8, A1, A2, A3)
- Capacitación y actualización del personal en el área técnica y financiera (F2, A4, A5) (F5, A1)
- Presupuestar en la programación financiera los costos iniciales de inversión en la adquisición de licencias de software (F2, F4, A7)

- Incorporar por lo menos un técnico y un/a asistente en el área financiera (F5, A1)
- Creación de una página web que informe la experiencia en el ámbito de acción de la firma (F6, A2)
- Implementar sistema bonificaciones o incentivos por cumplimiento de metas (F7, A8)

2.2.4 Estrategias DA

Estas estrategias están dirigidas a disminuir las debilidades internas y a evadir las amenazas externas:

- Ampliar e innovar la cartera de productos (D3, A1, A2)
- Definir e implementar procesos internos en las áreas técnica, administrativa y financiera (D7, D10, D1, D11, A5, A7)
- Calificar a la empresa para el 2015 en las normas ISO 9001 y 14001 (D6, A1, A2, A3)
- Diseñar y desarrollar el plan estratégico para ECOPLADE Cía. Ltda. (D9, A1, A2, A3)
- Implementar sistema bonificaciones o incentivos por cumplimiento de metas (D5, A8)

2.3 MATRIZ DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA CUANTITATIVA (MPEC)

Luego de diseñadas las estrategias en la matriz FODA, una herramienta importante para priorizarlas es la matriz de planeación estratégica cuantitativa

(MPEC), mediante la cual se pueden identificar y evaluar las estrategias alternativas de manera objetiva.

En la columna izquierda, denominada “Factores Clave” de la matriz MPEC se listan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades identificadas previamente en las matrices EFI y EFE elaboradas en los análisis internos y externos respectivamente, las cuales se confrontan con las alternativas estratégicas que la compañía podría considerar poner en práctica y que se ubican en la fila superior de la matriz. A cada factor clave se le asignó una ponderación que va desde 0.0 (no importante) y 1.0 (muy importante), también se les asignó un puntaje de atractivo (PA) para lo cual se respondió a la pregunta “¿Afecta este factor a la elección de las estrategias que habrán de implementarse?”²⁸, si la respuesta fue positiva, se comparó la estrategia en relación a ese factor clave; a cada estrategia se le asignó una puntuación de atractivo para indicar el atractivo relativo de esa estrategia sobre otras, donde 1 es no atractiva, 2 poco atractiva, 3 razonablemente atractiva y 4 muy atractiva.²⁹

Luego se procedió al cálculo de la Calificación del Atractivo (CA), la cual es el resultado de la multiplicación de las columnas de Ponderación y Puntaje de Atractivo (PA), la suma de cada columna de CA es la Calificación Total del Atractivo (CTA), mediante la cual se pudo identificar cuáles son las estrategias más atractivas para el caso de ECOPLADE Cía. Ltda., como se puede observar en el cuadro a continuación:

²⁸ Fred R, David, *op. cit.*, p. 243.

²⁹ Cfr. Fred R, David, *op. cit.*, p. 243.

Cuadro No. 21 MATRIZ MPEC

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS															
Factores clave	Ponderación	Actualización de conocimientos y capacitación constante del personal técnico, administrativo y financiero		Lograr alianzas estratégicas eficientes y efectivas mediante el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de la firma		Desarrollar e implementar la diversificación de los productos para satisfacer la demanda creciente de los diversos sectores		Desarrollo de marketing y publicidad		Definición de procesos internos en las áreas técnica, administrativa y financiera		Calificar a la empresa para el 2015 en las normas ISO		Estrategia de integración hacia adelante (fiscalización)	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
FACTORES EXTERNOS CLAVE															
Oportunidades															
1. Demanda creciente de servicios	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
2. Expansión de la cartera de producto para satisfacer las nuevas demandas de los clientes	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
3. Establecer alianzas estratégicas con otras empresas del sector para ampliar la cobertura comercial y la capacidad competitiva	0.10	-	-	4	0.40	-	-	1	0.10	2	0.20	1	0.10	-	-
4. Atender a grupos de clientes de mercados adicionales a través de la suscripción de subcontratos.	0.10	-	-	4	0.40	4	0.40	-	-	-	-	2	0.20	-	-
Amenazas															
1. Alta competencia en el ámbito de aplicación de trabajo de empresas	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	3	0.24	2	0.16
2. Nuevos competidores organizados como personas naturales no jurídicas	0.09	-	-	2	0.18	-	-	3	0.27	2	0.18	3	0.27	-	-
3. Competencia desleal	0.09	-	-	2	0.18	2	0.18	-	-	1	0.09	2	0.18	3	0.27
4. Constantes reformas tributarias	0.08	3	0.24	-	-	1	0.08	1	0.08	3	0.24	-	-	-	-
5. Regulaciones gubernamentales para el sector	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	-	-
6. Incremento de los costos de los materiales, insumos y equipos	0.07	-	-	-	-	1	0.07	1	0.07	2	0.14	-	-	-	-
7. Elevado costo de los recursos de aplicación e implementación tecnológica para la obtención de normas ISO	0.07	-	-	-	-	-	-	-	-	4	0.28	4	0.28	-	-
8. Incremento en los salarios pagados por la competencia para atraer a personal capacitado y con experiencia	0.04	-	-	1	0.04	2	0.08	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1.00														

FACTORES INTERNOS CLAVE**Fortalezas**

1. Cuenta con instalaciones equipos y software	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	2	0.04	3	0.06	1	0.02
2. Cuenta con software financiero actualizado de acuerdo a demanda gubernamentales	0.04	3	0.12	1	0.04	1	0.04	1	0.04	3	0.12	2	0.08	-	-
3. Provee de acompañamiento, asistencia y soporte técnico	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15
4. Fuerte capacidad de innovación de producto	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	1	0.05
5. Personal joven capacitado de cuarto nivel (35años)	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	-	-	-	-	3	0.15
6. Experiencia en los servicios que prestan	0.04	-	-	2	0.08	2	0.08	4	0.16	2	0.08	-	-	3	0.12
7. Buen ambiente de trabajo	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	3	0.18	1	0.06
8. Cuenta con talento humano comprometido	0.05	2	0.10	-	-	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15

Debilidades

1. No tiene registro de inventarios	0.04	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0.08	3	0.12	-	-
2. No se cuenta con un plan de marketing	0.06	-	-	2	0.12	2	-	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18
3. Limitada cartera de productos	0.06	3	0.18	3	0.18	4	0.24	3	0.18	3	0.18	-	-	4	0.24
4. No cuenta con personal de apoyo para el área financiera	0.03	2	0.06	2	0.06	1	0.03	1	0.03	3	0.09	2	0.06	-	-
5. Alta rotación de personal	0.04	2	0.08	-	-	2	0.08	-	-	3	0.12	1	0.04	2	0.08
6. No contar con normas ISO	0.06	-	-	2	0.12	-	-	1	0.06	4	0.24	4	0.24	3	0.18
7. No contar con procesos definidos	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
8. Baja capacidad crediticia	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	-	-	-	-	-	-	-	-
9. No cuenta con un plan estratégico	0.06	-	-	2	0.12	1	0.06	-	-	-	-	-	-	-	-
10. No hay orden en los procedimientos para el manejo del recurso financiero	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	-	-
11. Deficiente registro contable	0.04	2	0.08	2	0.08	1	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12	-	-
12. Elevado nivel de endeudamiento	0.05	-	-	2	0.10	1	0.05	-	-	-	-	-	-	-	-
13. Altos costos operativos y corrientes	0.04	-	-	2	0.08	2	0.08	2	0.08	-	-	-	-	2	0.08

TOTAL**1.00****Calificación total del atractivo****2.73****3.70****3.46****3.14****4.16****4.00****2.74***Fuente:* Investigación propia*Elaborado por:* El Autor

De la matriz MPEC, se obtuvieron puntuaciones para cada una de las estrategias, las cuales se ordenaron de menor a mayor de acuerdo a su Calificación Total del Atractivo (CTA) para identificar las que son más atractivas para la compañía y de acuerdo a estas establecer la implementación en forma prioritaria.

Cuadro No. 22 PRIORIZACIÓN DE ESTRATEGIAS

<i>Prioridad</i>	<i>Estrategia</i>	<i>CTA</i>
1	Definición de procesos internos en las áreas técnica, administrativa y financiera	4.16
2	Calificar a la empresa para el 2015 en las normas ISO	4.00
3	Lograr alianzas estratégicas eficientes y efectivas mediante el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de la firma	3.70
4	Desarrollar e implementar la diversificación de los productos para satisfacer la demanda creciente de los diversos sectores	3.46
5	Desarrollo de marketing y publicidad	3.14
6	Estrategia de integración hacia adelante (fiscalización)	2.74
7	Actualización de conocimientos y capacitación constante del personal técnico, administrativo y financiero	2.73

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

CAPÍTULO III

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 MISIÓN

La misión es la razón de ser de la empresa, responde a la pregunta ¿cuál es el negocio de la compañía? y se construyó al igual que la visión, con la participación del gerente y presidente de la compañía:

“ECOPLADE Cía. Ltda., ofrece las mejores y más innovadoras soluciones integrales a los requerimientos de consultoría y construcción, mediante el uso de tecnologías de punta y personal competente, comprometido y capacitado, para brindar servicios de calidad y amigables con el medio ambiente, que satisfagan las necesidades de los beneficiarios a nivel nacional.

3.2 VISIÓN ESTRATÉGICA AL 2015

La visión de ECOPLADE Cía. Ltda., responde a la pregunta ¿qué quiere llegar a ser la compañía? y describe el rumbo estratégico que intentará seguir con la finalidad de desarrollar y fortalecer sus actividades comerciales hasta el año 2017.

La visión se construyó con la participación del gerente y presidente de la compañía y es la siguiente:

“Llegar a ser una empresa exitosa y reconocida por la prestación de servicios con altos estándares de calidad, dentro de la actividad de consultoría y

construcción en el país, a través del mejoramiento continuo, innovación, trabajo en equipo y bienestar de nuestros colaboradores”.

3.3 VALORES CORPORATIVOS

Son aquellos ideales, principios o creencias que guían u orientan la gestión de la compañía y la actuación de sus integrantes.

Para ECOPLADE Cía. Ltda., sus principales valores corporativos son los que se describen a continuación:

Transparencia: Revelación clara, precisa y concreta de información, decisiones y actividades enmarcadas en la ley, por parte de directivos y funcionarios y que tienen impacto en la sociedad y en el ambiente.

Compromiso: Obligación contraída y de promesa de cumplimiento transformado en trabajo, sin objeción alguna.

Trabajo en equipo: Conjunto integrado por personas que colaboran, deliberan y establecen consensos entre sí, para lograr un objetivo común.

Profesionalismo: Pautas derivadas de las prácticas, comportamientos y actitudes, regidas por normas de ética, moral y física.

Eficiencia: Optimizar y racionalizar el empleo de los escasos recursos.

Eficacia: Logro real de los objetivos y metas trazados.

Efectividad: Solución y satisfacción de las demandas técnicas exigidas como productos por parte de los contratantes a la empresa.

Equidad: Impacto de las acciones en los diferentes sectores sociales y particularmente en la erradicación de la pobreza, promoviendo el desarrollo sustentable, y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al buen vivir.

Responsabilidad social: Participación activa para el mejoramiento de la calidad de vida en el orden social y ambiental.

Ética: Valores, normas y principios que forman parte de la cultura de la empresa, y que busca la sinergia entre la sociedad y las actividades desarrolladas por la organización.

Responsabilidad: Cumplir con los compromisos y obligaciones adquiridas con una persona, grupo, sociedad, empresa o institución, dando respuestas adecuadas a las necesidades planteadas.

Solidaridad: Compromiso con la empresa en el desarrollo de las actividades basadas en un objetivo común, que busca fortalecer las debilidades entre sí, para el logro de una organización más sólida.

Respeto: Reconocimiento del valor de una persona a través de la atención y tolerancia.

Confianza: Expectativas mutuas entre un grupo de personas, interrelacionadas por los valores y metas comunes.

Lealtad: Virtud desarrollada en la conciencia del individuo, que involucra compromisos con las organizaciones frente a circunstancias adversas.

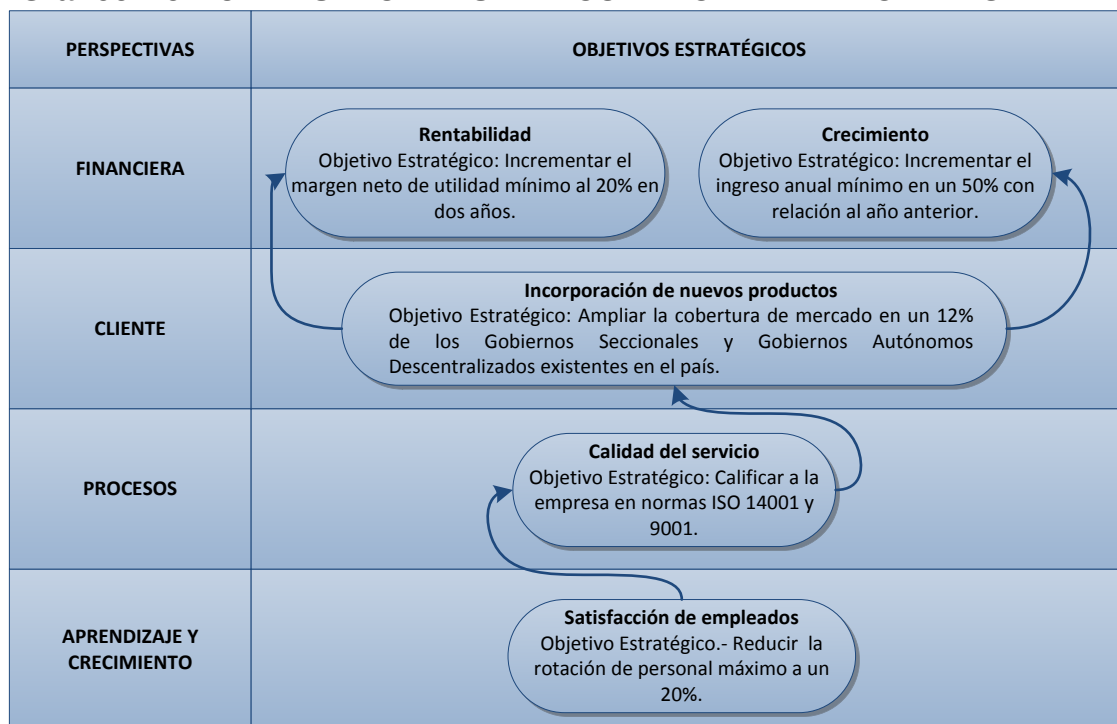
Servicio: Actitud permanente de colaboración entre grupos de personas de una organización.

3.4 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Son los resultados que la compañía espera obtener dentro de un periodo de tiempo determinado. Para el caso de estudio se planteó la planificación estratégica de ECOPLADE Cía. Ltda., para el periodo comprendido desde el año 2013 hasta el año 2015.

Los objetivos estratégicos fueron establecidos con la participación del gerente, presidente y algunos miembros de la compañía, quienes en base a su experiencia y los análisis internos y externos realizados, plantearon los objetivos considerando que estos deben ser mensurables, específicos, apropiados, realistas y oportunos; y, además, utilizando el enfoque del Cuadro de Mando Integral como se observa en el siguiente gráfico:

Gráfico No. 13 PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor

A continuación se describen cada uno de los objetivos definidos para cada una de las perspectivas de análisis que componen el Cuadro de Mando Integral.

Perspectiva financiera

- ✓ Incrementar el ingreso anual mínimo en un 50% con relación al año anterior.

El incremento en un 50% con relación al año anterior, permitirá a ECOPLADE Cía. Ltda., contar con el ingreso de recursos frescos para suplir los compromisos de gasto operativo, corriente y endeudamiento; adicionalmente, permitirá la implementación de las estrategias que se han descrito, tales como la incorporación del departamento administrativo/financiero, reclutamiento de personal, calificación de normas ISO, entre otras.

Otra forma de incrementar el ingreso, es a través de la suscripción de contratos mediante alianzas estratégicas que se concretarían en función de la demanda de los sectores público y privado.

✓ Incrementar el margen neto de utilidad mínimo al 20% en dos años

A pesar de que los resultados financieros determinan un margen neto de ganancia de 14% para el año 2012, la utilidad se ve disminuida constantemente por el gasto corriente que no se refleja mediante la facturación de la empresa, como son aquellos pagos adicionales que se efectúan a los “intermediarios” por efectos de adjudicación contractual y aprobación de productos.

Para la implementación del plan estratégico en el primer año se prevé una inversión de \$ 81,000.00, en forma adicional se pretende cubrir la deuda de arrastre del 2012 que equivale a \$ 201.000, además, se espera que el total de costos y gastos para el año 2013 se mantenga igual al año anterior o máximo sufra un incremento del 10%, por lo cual se establece como estrategia dentro de este objetivo, el “reducir los gastos corrientes y costos operativos”. Como resultado final para la utilidad neta del ejercicio fiscal del año 2013, se plantea un incremento del 6% con relación al año anterior.

Con base a lo descrito, este objetivo busca incrementar el margen de utilidad, a través de la suscripción de nuevos contratos que permitirán generar mayores ingresos, que redunden en la disminución de deuda y aumento de activos para el acceso a créditos en general, por lo que el objetivo estratégico: “Incrementar el ingreso anual mínimo en un 50% con relación al año anterior” apoya la estrategia planteada.

Perspectiva de Cliente

- ✓ Ampliar la cobertura de mercado en un 12% de los Gobiernos Seccionales y Gobiernos Autónomos Descentralizados existentes en el país

En la actualidad ECOPLADE Cía. Ltda. desarrolla sus actividades para 5 Gobiernos Autónomos Descentralizados (Municipios), 1 Prefectura, 1 Ministerio y 1 Institución de Desarrollo, de los 221 Gobiernos Autónomos Descentralizados y de los 24 Gobiernos Seccionales existentes, en ese sentido se observa que la cobertura actual es del 2.45%, lo que restringe el accionar de la compañía en el contexto nacional.

De acuerdo a la visión que se elaboró para esta compañía, se estableció que esta sea reconocida como una de las más importantes y de mayor crecimiento en el segmento de medianas empresas en el país, razón por la cual, se determina que a través del objetivo planteado se lograría una cobertura de 30 Gobiernos Autónomos Descentralizados (Municipios) y Gobiernos Seccionales en su conjunto.

Perspectiva de Procesos

- ✓ Calificar a la empresa en normas ISO 14001 y 9001

Las demandas gubernamentales, hoy en día fijan sus requerimientos para la implementación de servicios de consultorías en ciertas áreas, en el cumplimiento de las normas ISO 14001 (Medio Ambiente) y 9001 (Calidad), lo que al momento representa una debilidad de la organización.

Se ha fijado como objetivo estratégico hasta el año 2015, la calificación de la empresa en las dos normas detalladas en el párrafo anterior, para esto será necesario implementar procesos en el orden técnico, administrativo y financiero, que regularizarán el accionar de la compañía.

El calificar a una organización con las normas ISO 14001 y 9001, abre las posibilidades de acceder a nuevos mercados en el contexto nacional y a posibles alianzas estratégicas con empresas extranjeras que buscan incorporarse a la prestación de servicios que demandan los entes públicos y privados, en ese sentido, al cumplirse este objetivo representará una fortaleza de significativa importancia para el crecimiento de la compañía.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

✓ Reducir la rotación de personal máximo a un 20%

En los años de funcionamiento de ECOPLADE Cía. Ltda., el personal se ha visto afectado por la alta rotación que este presenta, las inversiones realizadas en lo que se refiere a capacitación y adiestramiento han sido significativas y la retención del personal ha tenido variaciones que superan el 60% anualmente.

Lo descrito en el párrafo anterior refleja una de las debilidades más latentes de la organización, ya que no existen procesos, normas, formas de incentivos, que de alguna u otra manera apoyen el reclutamiento y la permanencia del personal técnico.

3.4.1 ESTRATEGIAS:

La estrategia de una organización para la administración es el conjunto de acciones requeridas para la dirección y operación del negocio; se trata del cómo se van a lograr los objetivos estratégicos. A continuación, se describen las estrategias planteadas para el cumplimiento de cada objetivo estratégico.

Perspectiva financiera

Objetivo Estratégico.- Incrementar el ingreso anual mínimo en un 50% con relación al año anterior.

Estrategias:

- *Lograr alianzas estratégicas eficientes y efectivas mediante el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de la firma*

Las alianzas estratégicas ofrecen un espacio idóneo para el incremento del ingreso de la compañía, ya que; permite captar nuevos recursos, oportunidad de contratos adicionales, además de que se disminuyen los riesgos de inversión debido a que los gastos son compartidos entre sí. En forma adicional el gasto corriente de igual manera se verá compartido con la empresa aliada para estos fines puntuales.

En el orden técnico las alianzas ofrecen el desarrollo o implementación de tecnologías nuevas y la transferencia de conocimientos, las cuales subsanan deficiencias de las partes.

Objetivo Estratégico.- Incrementar el margen neto de utilidad mínimo al 20% en dos años.

Estrategias:

➤ *Reducir los gastos corrientes y costos operativos*

A través de campañas de concienciación se pretende reducir los gastos corrientes con la disminución y utilización de insumos propios de oficina, tales como: papelería, internet, teléfono, luz, entre otros, mediante campañas de seguimiento y control.

Otra forma de disminuir estos gastos sería a través del reciclaje y la utilización de tintas de uso continuo y listar proveedores que ofrezcan ventajas en lo relacionado a calidad, precios y forma de pago.

En lo relacionado con los costos operativos, bien se puede establecer el mejoramiento de la productividad, en la que está inmersa generar mayor cantidad o volumen de trabajo en un menor tiempo, manteniendo la misma cantidad de materiales para la elaboración, y conservando o superando la calidad.

Perspectiva de Cliente

Objetivo Estratégico.- Ampliar la cobertura de mercado en un 12% de los Gobiernos seccionales y Gobiernos Autónomos Descentralizados existentes en el país.

Estrategias:

- *Desarrollar e implementar la diversificación de los productos para satisfacer la demanda creciente de los diversos sectores.*

Tanto el sector público como el privado, hoy en día demandan actividades no solamente en el orden del saneamiento básico y ambiental, sino también en el ordenamiento del territorio, en ese sentido, se ha abierto un nuevo espacio que demanda la definición de la situación geopolítica de las provincias, cantones y parroquias respectivamente, como base para la inclusión en la asignación de recursos por parte del Estado.

La organización ECOPLADE Cía. Ltda., ha visto este espacio como una nueva oportunidad de negocio que brindará la apertura en el contexto nacional y que únicamente se han desarrollado apenas un 25% de esta área en los Gobiernos Seccionales y Autónomos Descentralizados.

El Estado a través del Ministerio de Ambiente y la Dirección para la Gestión Integral de Residuos Sólidos, ha planificado a nivel nacional la realización de los estudios y diseños para los cierres técnicos de los botaderos de basura existentes en el país, los cuales no cumplen con las condiciones mínimas técnicas y ambientales que estos ameritan, se resalta el hecho de que los mismos están implementados en el 98% de los cantones y parroquias, y hasta el año 2012 únicamente se había contratado el 25%, de ahí que este nuevo mercado demanda empresas y profesionales con experiencia en esta área. ECOPLADE Cía. Ltda., ha visto atractiva esta oportunidad para incursionar en esta nueva plaza.

➤ *Desarrollo de marketing y publicidad.*

Uno de los mecanismos para que ECOPLADE Cía. Ltda., sea reconocida como firma consultora y constructora, es la divulgación exigida actualmente como parte fundamental para el crecimiento de la misma, de ahí el pensar que solamente el trabajo técnico y bien estructurado es suficiente se considera un error, en ese sentido la iniciativa de la difusión a través de medios informáticos, es una alternativa viable para lograr el objetivo descrito.

➤ *Estrategia de integración hacia adelante (fiscalización de construcciones)*

El ahora Servicio Nacional de Contratación Pública – SERCOP, antes denominado Instituto Nacional de Contratación Pública – INCOP, establece para la participación en concursos privados y públicos de consultoría la ventaja en cuanto se refiere a puntaje en la oferta técnica a la compañía que ha realizado los estudios y diseños técnicos y que pretende ejecutar la fiscalización de la construcción propiamente dicha. ECOPLADE Cía. Ltda., incorporará esta estrategia de integración hacia adelante, ya que entre otras, se garantizará la correcta ejecución en el orden técnico aprovechando las capacidades instaladas y recursos que la compañía dispone para este efecto.

Otra forma de integración hacia adelante, es participar en fiscalizaciones tanto de estudios como de obras a ejecutarse, en ese sentido, la organización y su equipo participara de esta área de la consultoría, destacando el hecho de que la misma no ofrece la ventaja en cuanto se refiere a puntaje descrito en el párrafo anterior.

Se destaca el hecho de que esta estrategia también apoya al objetivo estratégico de “Incrementar el ingreso anual mínimo en un 50% con relación al año anterior”

Perspectiva de Procesos

Objetivo Estratégico.- Calificar a la empresa en normas ISO 14001 y 9001

Estrategias:

- *Definir e implementar procesos internos en las áreas técnica y administrativa-financiera.*

La implementación de procesos internos, obedece a mantener una estructura de comportamiento al interior de la empresa, tanto en el orden técnico como en el administrativo y financiero. No necesariamente significa mantener reglas sino normas, ya que la una es rígida y la otra es flexible, en ese sentido el implementar procesos para el desenvolvimiento de las actividades de la compañía tiene como efecto entre otros: aumentar significativamente la capacidad de respuesta del funcionario, disminuye la evasión de responsabilidad sobre la actividad desarrollada, se definen competencias y responsabilidades, fácil detección del recorrido y avance de la actividad, crea un buen ambiente de trabajo, se aprovecha de mejor manera el talento y habilidad del recurso humano. Se destaca el hecho de que a través de esta estrategia, se incorpora y define el primer paso para la calificación de la empresa a las normas ISO.

➤ *Adquirir software con licencia.*

Una de las condicionantes establecidas por las firmas verificadoras, para la obtención y/o calificación de las normas ISO de la empresa, se refiere al suministro, adquisición y operación de software con licencia de fabricante, esto permite el accionar legal de una empresa en lo referente a la utilización de programas e insumos informáticos, reduciendo de esta manera la contaminación que se da por efecto del ingreso de virus al sistema, la pérdida de información, entre otros.

De acuerdo a lo enunciado en el párrafo anterior, se hace necesaria la implementación de los diferentes softwares a utilizarse en la empresa, logrando a través de esta, efectividad y eficiencia en las actividades desarrolladas.

➤ *Implementar el proceso de calificación de la empresa en las normas ISO*

Una vez implementadas las dos estrategias, se procederá con el arranque del proceso de calificación de la empresa en las normas ISO, para tal efecto, ECOPLADE Cía. Ltda. contratará una firma verificadora de las existentes en el país, misma que efectuará esta actividad en la que están inmersos en forma los directivos y empleados de la organización.

La actividad desarrollada por la verificadora, consistirá en la verificación de la aplicación de los procesos instaurados y que fueron definidos en la primera estrategia.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivo Estratégico.- Reducir la rotación de personal máximo a un 20% en dos años.

Estrategia:

- *Implementar la Jefatura de Recursos Humanos*

ECOPLADE Cía. Ltda., basa la incorporación de personal técnico fundamentado en las necesidades que se presentan de la derivación de los diversos contratos suscritos, por lo que; no existe regulación norma y proceso que fije la calificación de un funcionario que cubra las necesidades imprevistas de la empresa.

Es inminente que en toda organización empresarial se cuente con una jefatura de recursos humanos, ya que esta se encarga del control, calificación, evaluación del personal requerido por la institución, alivianando incluso la carga referente al cumplimiento de actividades, horarios, entre otros.

El apoyo directo de esta estrategia al objetivo, no solamente se refiere al reclutamiento en sí, sino a la permanencia del mismo apoyado mediante la identificación de incentivos que motiven al personal a permanecer al interior de la institución, logrando la retención del mismo por parte de la empresa.

➤ *Actualización de conocimientos y capacitación constante del personal técnico, administrativo y financiero*

De acuerdo a las demandas externas, se hace necesario implementar programas de capacitación a los técnicos de la empresa, en ese sentido, ECOPLADE Cía. Ltda., efectúa esta actividad dependiendo de la necesidad contractual suscrita con el sector público o privado, que se requiera para el desenvolvimiento de sus acciones.

Lo que se pretende a través de esta estrategia es implementar en la planificación anual de la empresa, la identificación de las necesidades de capacitación del personal técnico y administrativo/financiero, tendientes a fortalecer las capacidades instaladas, lo que permitirá también contar con un presupuesto asignado para la ejecución de la misma.

Es de conocimiento público de que las necesidades de capacitación se consideran constantes y necesarias para el buen desenvolvimiento del trabajo, en ese sentido se ha observado el interés del personal por desarrollar habilidades que le permitan enfrentar los nuevos retos demandantes de las instituciones públicas y privadas, convirtiéndose entonces este insumo en una motivación para la permanencia del personal y disminución de su rotación.

CAPITULO IV

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

Esta fase es importante, ya que es aquí donde se definen los controles estratégicos adecuados y diseños organizativos que garantizarán que la empresa pueda implementar satisfactoriamente las estrategias seleccionadas.

En la etapa previa, se definieron los objetivos estratégicos con sus respectivas metas y se seleccionaron las estrategias más adecuadas para el cumplimiento del objetivo, lo que se denominó como la formulación estratégica, la cual se trasladó en este capítulo a un plan de implementación.

Para el diseño del plan de implementación, se contó con la participación del gerente y presidente de la compañía, con quienes se definieron las actividades, indicadores, responsables, plazo y presupuesto que se van a requerir para lograr los objetivos estratégicos planteados.

4.1 ACTIVIDADES

Se identificaron las actividades internas a desarrollarse para cada una de las estrategias, las cuales permitirán a la compañía, ofrecer al cliente un valor superior, lograr éxitos en el área financiera y también alcanzar la visión estratégica.

Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO: *Incrementar el ingreso anual mínimo en un 50% con relación al año anterior*

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Lograr alianzas estratégicas eficientes y efectivas mediante el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de la firma	Identificación de proyecto
	Establecimiento de la alianza estratégica a través de la conformación de consorcio
	Legalización de consorcio
	Preparación de oferta
	Suscripción de contrato
	Obtención de garantías

OBJETIVO ESTRATÉGICO: *Incrementar el margen neto de utilidad mínimo al 20% en dos años.*

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Reducir los gastos corrientes y costos operativos	Campaña de concienciación sobre la racionalización de los recursos
	Campaña de reciclaje de papel y empleo de tintas de uso continuo recargables
	Listar banco de proveedores para establecer condiciones óptimas
	Asignación de mayor volumen de actividades con la mínima utilización de recursos

Perspectiva de Cliente

OBJETIVO ESTRATÉGICO: *Ampliar la cobertura de mercado en un 12% de los Gobiernos Seccionales y Gobiernos Autónomos Descentralizados existentes en el país*

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Desarrollar e implementar la diversificación de los productos para satisfacer la demanda creciente de los diversos sectores	Identificación de nuevos productos
	Selección de productos a promover
	Acondicionamiento de hojas de cálculo, memorias técnicas y softwares
	Implementación de los nuevos productos
Desarrollo de publicidad y divulgación de información	Solicitar cotizaciones para diseño y elaboración de trípticos y página web
	Análisis de cotizaciones y selección de empresas
	Contratación de empresas para el diseño y elaboración de trípticos y página web
	Recepción y aprobación de los productos
	Actualización de la información divulgada en la página web
	Absorber inquietudes provenientes de la página
Estrategia de integración hacia adelante (fiscalización de construcciones)	Revisión en el portal de compras públicas sobre procesos de licitación
	Análisis de cliente y proyecto
	Preparación de oferta
	Negociación de condiciones
	Suscripción de contrato
	Obtención de garantías

Perspectiva de Procesos

OBJETIVO ESTRATÉGICO: **Calificar a la empresa en normas ISO 14001**

y 9001

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Definir e implementar procesos internos en las áreas técnica y administrativa-financiera	Identificación de procesos necesarios para el sistema de gestión
	Diseño de procesos
	Seguimiento y medición de procesos
	Retroalimentación y mejora de procesos
Adquirir software con licencia	Solicitar cotizaciones
	Análisis de cotizaciones
	Autorización de compra
	Adquisición y suministro de softwares
	Instalación de software
	Pruebas de funcionamiento
Implementar el proceso de calificación de la empresa en las normas ISO	Contratación de verificadora de procesos acreditada por la OAE
	Verificación de los procesos implementados por ECOPLADE Cía. Ltda.
	Determinación de la secuencia e interacción de los procesos
	Verificación de recursos instalados e implementados
	Plan de manejo ambiental (14001)
	Socialización de la planificación ambiental (14001)
	Verificación y retroalimentación

Perspectiva de Procesos

OBJETIVO ESTRATÉGICO: **Reducir la rotación de personal máximo a un 20%.**

ESTRATEGIAS	ACTIVIDADES
Implementar la Jefatura de Recursos Humanos	Publicación en la prensa
	Recepción de hojas de vida
	Calificación y entrevistas
	Selección y contratación
	Pago de honorarios
Actualización de conocimientos y capacitación constante del personal técnico, administrativo y financiero	Identificación de las necesidades de capacitación
	Selección de personal a capacitarse
	Selección de capacitadores
	Asignación de presupuesto
	Aprobación de presupuesto

4.2 INDICADORES

Para cada estrategia se definió un indicador que permitirá medir y evaluar su cumplimiento y a través del cual se podrá identificar si la compañía está siguiendo el rumbo estratégico planteado o se está desviando del mismo, de esta manera los responsables de la compañía estarán en condiciones de evaluar la posibilidad de replantear los objetivos o tomar las correcciones del caso.

Los indicadores para las estrategias en el área técnica son:

Perspectiva Financiera

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ***Incrementar el ingreso anual mínimo en un 50% con relación al año anterior***

ESTRATEGIA	INDICADOR DE GESTIÓN
Lograr alianzas estratégicas eficientes y efectivas mediante el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de la firma.	% de variación según monto de contratos suscritos con relación al año anterior

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ***Incrementar el margen neto de utilidad mínimo al 20%***

ESTRATEGIA	INDICADOR DE GESTIÓN
Reducir los gastos corrientes y costos operativos	% variación del margen neto de ganancia

Perspectiva de Cliente

OBJETIVO ESTRATÉGICO: ***Ampliar la cobertura de mercado en un 12% de los Gobiernos Seccionales y Gobiernos Autónomos Descentralizados existentes en el país***

ESTRATEGIAS	INDICADORES DE GESTIÓN
Desarrollar e implementar la diversificación de los productos para satisfacer la demanda creciente de los diversos sectores	Nro. De nuevos productos desarrollados e implementados

Desarrollo de publicidad y divulgación de información	Nro. De trípticos distribuidos Página web en funcionamiento Nro. De visitas por día
Estrategia de integración hacia adelante (fiscalización de construcciones)	Nro. De contratos suscritos de fiscalización como estrategia de integración hacia adelante

Perspectiva de Procesos

OBJETIVO ESTRATÉGICO: **Calificar a la empresa en normas ISO 14001 y 9001**

ESTRATEGIAS	INDICADORES DE GESTIÓN
Definir e implementar procesos internos en las áreas técnica y administrativa-financiera	Nro. De procesos implementados por área
Adquirir software con licencia	Nro. De software instalados
Implementar el proceso de calificación de la empresa en las normas ISO	Calificación Norma ISO 9001 y 14001

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO ESTRATÉGICO: **Reducir la rotación de personal máximo a un 20%**

ESTRATEGIA	INDICADORES DE GESTIÓN
Implementar la Jefatura de Recursos Humanos	Contratación del jefe de recursos humanos
Actualización de conocimientos y capacitación constante del personal técnico, administrativo y financiero	Nro. De capacitaciones semestrales Nro. De capacitados semestrales

4.3 RESPONSABLES

Este es un elemento clave en la implementación del plan estratégico, ya que al asignar un responsable para cada una de las actividades, se compromete al personal al cumplimiento de las estrategias.

Para la implementación de la planificación estratégica de ECOPLADE Cía. Ltda., se definieron los responsables para cada actividad, dependiendo del área; debido a que la compañía tiene una estructura orgánica pequeña, varias actividades son asignadas a una misma persona, quien será la encargada de llevarla a cabo considerando los plazos establecidos y el presupuesto asignado. Ver anexo 3.

4.4 PLAZOS

Asimismo, se establecieron plazos definiendo fechas tentativas tanto de inicio como de fin para la ejecución de las actividades internas. Existen actividades cuyo inicio se da en el año 2014 y su fin en el año 2015, pero no son constantes para todos los días del año, por lo que se realizó el cálculo aproximado de cuántas horas o minutos a la semana usará el responsable para el cumplimiento de la actividad asignada. Ver anexo 3.

4.5 PRESUPUESTO

La ejecución de las actividades conlleva el uso de recursos económicos que tienen que ser estimados y presupuestados para que la compañía pueda realizar la implementación del plan con éxito y se puedan alcanzar los objetivos establecidos.

En la determinación del presupuesto para la implementación del plan estratégico de ECOPLADE Cía. Ltda., se estimaron todos aquellos rubros que se involucran en la ejecución de la actividad, como son el cálculo del costo de la mano de obra por el tiempo utilizado en el desarrollo de la actividad, los costos de softwares a implementarse, costos de capacitación, entre otros; como se puede observar en el anexo 3.

Como resultado de todas estas estimaciones, se obtuvo que, para la implementación del plan, es necesario un presupuesto total de USD \$ 111.300,73, de los cuales se requiere para el año 2014 el 63% y para el año 2015 el 37% aproximadamente, como se observa en el cuadro Nro. 23:

Cuadro No. 23 PRESUPUESTO

AÑO	PRESUPUESTO	% PRESUPUESTO
2014	70,318.13	63%
2015	40,982.60	37%
PRESUPUESTO TOTAL	111,300.73	100%

*Fuente: Investigación propia
Elaborado por: El Autor*

4.6 SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

4.6.1 Seguimiento

Se definió realizar el seguimiento del plan, de manera trimestral, lo cual significa que para el año 2014 se va a realizar por 2 ocasiones, es decir en los meses de septiembre y diciembre y para el año 2015, por 4 ocasiones que corresponden a los meses de marzo, junio, septiembre y diciembre, para determinar si se están llevando a cabo el cumplimiento de las actividades asignadas a cada funcionario de la compañía.

4.6.2 Evaluación

La evaluación se realizará de forma semestral, lo que implica que para el año 2014, se realizará un taller de evaluación en el mes de diciembre y para el año 2015, 2 talleres que corresponderían a los meses de junio y diciembre. Esto permitirá evaluar el cumplimiento de las metas y de los objetivos estratégicos planteados, y en caso de que no se estén cumpliendo, adoptar las medidas correctivas o ajustes necesarios para lograr el cumplimiento, así como identificar si es necesario replantear uno o más objetivos o metas.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES

- El presente proyecto tuvo como finalidad la realización del diseño de un plan estratégico para la Empresa ECOPLADE Cía. Ltda., para el periodo 2013 – 2015, motivado especialmente en las estrategias destinadas a: calificar a la empresa con las normas ISO 9001 y 14001, incrementar la rentabilidad, aumentar la cobertura en el contexto nacional, alcanzar el reconocimiento y posicionamiento en el mercado como la empresa más exitosa por la prestación de servicio con altos estándares de calidad.
- Para los directivos de la compañía, ante la creciente demanda de servicios de consultoría de productos no tradicionales, han establecido que la principal prioridad para lograr el posicionamiento deseado, es la incorporación de nuevos productos y la consecución de la calificación de la empresa en las normas ISO, siendo la segunda la que presenta mayor complejidad, por la alta inversión a cometer y por la diversidad de procesos a plasmar en el corto y mediano plazo.
- La investigación realizada trazó el objetivo principal, basado inicialmente en el levantamiento de datos, línea base, es decir se efectuó el diagnóstico de la situación actual de la organización, los cuales se consideran como insumos para el proceso de formulación del plan estratégico, y la

propuesta de implementación, cumpliendo de esta manera con los objetivos específicos puntualizados en la investigación planteada.

- Dentro del proceso y desarrollo de la situación actual de ECOPLADE Cía. Ltda., se realizaron sendos análisis, los cuales reflejan resultados de interés que se observan por separado: análisis interno, en el cual se emparejan los clientes internos de la compañía, constituidos por los accionistas, gerentes operativos, los 11 empleados de planta, y 20 empleados eventuales. Se destaca que los clientes externos están conformados principalmente por los Gobiernos tanto Provinciales, como los Autónomos Descentralizados, Gobierno Central, e Instituciones de Desarrollo, empresas del sector privado, y en forma adicional están los consultores especializados individuales y proveedores.

- Se resalta el hecho de que en el sector público las ventas representan aproximadamente el 96%, mientras que a nivel del privado y consultores externos especializados apenas alcanza el 4%. Existiendo un amplio mercado a nivel del sector público, se constituye como necesidad realizar alianzas estratégicas, que permitan de mejor manera enfrentar la demanda de productos propuestos por éste sector, ya que; muchas veces estos son captados por compañías aliadas especialmente con organizaciones chinas.

- En lo referente al área financiera se realizó el análisis a través de la caracterización de las razones propiamente dichas.

❖ ECOPLADE Cía. Ltda., tiene cubierto sus pasivos corrientes 4.17 veces, por los resultados obtenidos para el año 2012.

- ❖ En lo referente al nivel de endeudamiento, la compañía por cada dólar de activos, tiene un endeudamiento de \$ 0.55, por lo que, la misma puede cubrir sus deudas con sus activos.
- ❖ En relación al patrimonio, la empresa se encuentra sobre endeudada, lo que significa que por cada \$ 1 de patrimonio, la empresa tiene \$ 1.22 de deuda.
- ❖ El margen neto de ganancia, arroja un valor creciente de 0.12 en el año 2011 hasta 0.14 en el 2012, lo que representa una utilidad mínima para la empresa.
- ❖ El rendimiento sobre los activos totales – ROA, se ha incrementado desde el año 2010 hasta el año 2012, desde 0.01 hasta 0.31, el cual representa la utilidad después de impuesto por dólar de activos, lo que muestra indicios favorables a la compañía.
- ❖ En cuanto se refiere al rendimiento sobre el capital, similar comportamiento tiene al descrito en el párrafo anterior, destacando un crecimiento en el 2012 del 100% con respecto al año anterior.

- Como herramienta para el análisis interno, se aplicó la matriz de Factores Internos (EFI), para tal efecto se identificaron las fortalezas y debilidades de ECOPLADE Cía. Ltda., en ese sentido se plasmaron los valores correspondientes a las ponderaciones en los rangos establecidos por la bibliografía especializada. Los resultados obtenidos reflejan que las fortalezas más significativas son entre otras: contar con personal joven capacitado, ambiente de trabajo adecuado y favorable, capacidad reveladora

de innovación de producto y poseer talento humano comprometido, mismas que deben ser aprovechadas en su conjunto para mitigar las debilidades que se posee.

- En cuanto se refiere a las debilidades, resultantes de la matriz enunciada en el párrafo anterior, se destacan las siguientes: limitada cartera de productos, omisión por la acreditación de normas ISO, baja capacidad crediticia, y falta de un plan estratégico.

- Para el caso de ECOPLADE Cía. Ltda., la sumatoria de los puntajes ponderados de la matriz EFI es de 2.21, lo que demuestra que la organización es débil internamente.

- El análisis externo se identificó recurriendo al uso del modelo aplicado ampliamente para estos eventos, conocido como las 5 fuerzas de Porter, el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico, destacado por sus siglas como PEST y para la aplicación del escenario cualitativo la matriz de Factores Externos (EFE), para tal efecto se listaron las esenciales oportunidades y amenazas que afectan a la compañía, entre las que se destacan:

- ❖ Como oportunidad la empresa tiene una mayor y mejor respuesta a las constantes reformas tributarias y a las regulaciones gubernamentales para el sector.
- ❖ La actuación de la empresa es deficiente ante las oportunidades de demanda creciente de servicios y diversificación de productos.
- ❖ Dentro de las amenazas se identificó, que la empresa tiene una baja capacidad de respuesta a la alta competencia en el ámbito de

aplicación de trabajo, a los nuevos competidores organizados, y al incremento de los salarios pagados por la competencia para atraer a personal capacitado y con experiencia.

- ❖ Los factores más relevantes que se destacaron en el análisis fueron: demanda creciente de servicios, diversificación de los productos, alianzas estratégicas establecidas con otras empresas del sector, y suscripción de subcontratos con empresas no especializadas en el área o naturaleza de trabajo de ECOPLADE Cía. Ltda.
- ❖ La matriz EFE para ECOPLADE Cía. Ltda., muestra un puntaje ponderado total de 2.05, lo que significa que la empresa no tiene una respuesta adecuada para el aprovechamiento de las oportunidades y tampoco está evitando las amenazas externas.
- ❖ Por principio, las oportunidades fueron aprovechadas, y consideradas en el plan estratégico, teniendo como finalidad lograr que la compañía formule e implemente estrategias que busquen el cumplimiento de los objetivos planteados.

- En consenso con los directivos y personal de la organización se definió la misión y visión de la empresa. De igual manera no existían valores establecidos, por lo que, aprovechando este espacio de participación con los diferentes actores involucrados, se identificaron algunos para su adopción como parte de la cultura empresarial, mismos que serán el aspecto diferenciador de otras compañías.

- Se diseñó las estrategias en la matriz (FODA), como insumo o herramienta para la priorización de la matriz de planeación estratégica

cuantitativa (MPEC), a través de la cual se identificó y evaluó las estrategias alternativas de manera objetiva.

- Se plantearon los objetivos estratégicos para las áreas técnica y Administrativa/Financiera, los cuales se detallan tal como sigue:

- ✓ Calificar a la empresa en normas ISO 14001 y 9001
- ✓ Ampliar la cobertura de mercado en un 12% de los Gobiernos seccionales y Gobiernos Autónomos Descentralizados existentes en el país.
- ✓ Incrementar el ingreso anual mínimo en un 50% con relación al año anterior
- ✓ Incrementar el margen neto de utilidad mínimo al 20%.
- ✓ Implementar la Dirección Administrativa / Financiera
- ✓ Reducir la rotación de personal máximo a un 20%
- ✓ Implementar el Plan Estratégico.

- Formulado el plan estratégico, se diseñó el plan de implementación, en ese sentido se detallaron cada una de las estrategias y actividades que van a contribuir al logro de los objetivos. En forma adicional se asignó para las sendas actividades plazos, responsables y presupuesto.

- Se procesó el plan operativo, en el que se costeo las sendas actividades a desarrollarse para el cumplimiento de las estrategias y objetivos estratégicos, se determinó el presupuesto demandado para la implementación del plan estratégico 2013 – 2015, el cual asciende a la cantidad de \$ 139.769.06, mismo que se usará para el sondeo del financiamiento idóneo, y la programación de los recursos.

5.2 RECOMENDACIONES

- El área en la cual desarrolla sus actividades ECOPLADE Cía. Ltda., se presenta cada vez más competitiva por la inclusión de personas naturales y de las PYMES, las cuales compiten con ventajas de orden legal y financiera, mismas que son proporcionadas a través de la Ley de Servicios de Contratación Pública, por lo que; para mitigar este escenario, se recomienda como requerimiento, contar con el compromiso del personal directivo de la organización y empleados, para la contribución en el cumplimiento de objetivos, y metas planeadas en el plan estratégico.
- El cumplimiento de la programación de las actividades desarrolladas, en torno al plan estratégico diseñado, deben ser aplicadas previa socialización, capacitación, e interiorización de las mismas con el personal de la empresa, posteriormente es recomendable realizar la revisión trimestral y evaluación semestral sobre el nivel de cumplimiento del plan. Esta recomendación es inevitable puntualizarla ya que; tendrá como finalidad cometer con los ajustes suficientes y necesarios, considerando para este fin, el desenvolvimiento real interno de los actores y el entorno competitivo en el que se desarrolla. Para el logro descrito, es condición tácita establecer el compromiso ineludible de transmitir y lograr su cometimiento a todo el personal, en función del enfoque estratégico proporcionado por el gerente y presidente, como principales responsables de la implementación del plan.
- La imagen, credibilidad, rentabilidad, entre otros, son sin duda alguna factores muy importantes en toda empresa, en ese sentido; la necesidad de ampliar la cobertura de los servicios en el contexto nacional

hacia otros mercados, la integración hacia adelante de sus productos, y la incorporación de nuevos servicios, es imprescindible realizarlas, para asegurar la permanencia en el mercado y la vida jurídica de la organización.

- Para lograr la aplicación de los principios en los que se sustenta el diseño y formulación del plan estratégico, denominado como “las 4 E’s”, eficiencia, eficacia, efectividad, equidad y sostenibilidad, se recomienda empoderarse de sus definiciones; las que se describen así: **Eficiencia.-** Respuesta satisfactoria a las necesidades prioritarias demandadas por la Ley y los contratantes, que implica optimizar y racionalizar el empleo de los escasos recursos. **Eficacia.-** Logro real de los objetivos y metas trazados. **Efectividad.-** Solución y satisfacción de las demandas técnicas exigidas por los contratantes a la empresa. **Equidad.-** Impacto de las acciones en los diferentes sectores sociales y particularmente en los objetivos de erradicar la pobreza, promover el desarrollo sustentable, y la redistribución equitativa de los recursos y la riqueza para acceder al buen vivir. **Sostenibilidad.-** Posibilidades reales de mantenimiento de esos beneficios en el tiempo, las cuales están estrechamente ligados con los niveles de apropiación de los resultados por parte de los beneficiarios finales de cada uno de los procesos.

- Es recomendable acometer con la difusión y publicidad a través de los medios informáticos descritos en las actividades del plan estratégico, de esta manera los clientes de los posibles mercados a incorporar conocerán de antemano los productos en los cuales ECOPLADE Cía. Ltda. interactúa, en ese sentido se deberá contratar a una organización que diseñe páginas WEB’s, conforme a la imagen que desea proyectar la organización, y los requerimientos de la gerencia y presidencia, enfocados constantemente al

cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados. Esta actividad es de bajo costo, por lo que; no se incurrirá en un elevado desembolso de recursos económicos.

- Todos los integrantes de la compañía deben tener claro la misión y visión de la empresa, de acuerdo a lo descrito se recomienda, la publicación mediante banners, y presentarlos en los sitios de mayor tránsito y ocupación en la empresa, buscando indirectamente, su interiorización y memorización de los mismos.

- Los valores corporativos deben ser transferidos a todo el personal a través de talleres de socialización de la planificación estratégica, buscando como objetivo la apropiación por parte de los empleados, y la incorporación a la cultura organizacional de la empresa.

- La obtención de las normas ISO, obedecen a la formulación, definición y aplicación de procesos, los cuales son evaluados por una empresa verificadora. Al momento de acometer con las actividades desarrolladas para la obtención del objetivo estratégico planteado, se recomienda realizarla con una verificadora acreditada por la OAE (Organismo de Acreditación Ecuatoriano).

- Respecto a la incorporación de la Dirección Administrativa/Financiera, se recomienda previo a su nombramiento, el acondicionamiento del área física, para el correcto y normal desarrollo de las tareas encomendadas.

- Como recomendación final, es importante destacar lo que refirió Peter Drucker, esto es, entender que la planificación estratégica es un razonamiento analítico, y un compromiso de recursos articulados a la acción

de implementarlos, en ese sentido el trabajo que se derive de la aplicación del plan propuesto, no será otra cosa que el cúmulo de experiencias que podrán ser replicadas y aplicadas en escenarios y entornos semejantes, posiblemente buscando los mismos objetivos, u otros que guarden relación a los enunciados en el presente trabajo de investigación.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTADO DE SITUACIÓN				
	CUENTAS	2010	2011	2012
ACTIVO CORRIENTE				
*Efectivo (Caja), bancos		866.66	1,020.00	114,603.14
Inversiones corrientes		-	-	-
Cuentas y documentos por cobrar clientes-corriente				
Relacionados/Locales		-	-	-
Relacionados/Del exterior		-	-	-
No relacionados /Locales		16,859.95	18,499.31	116,875.34
No relacionados /Del exterior		-	-	-
Otras cuentas y documentos por cobrar-corriente				
Relacionados/Locales		-	-	-
Relacionados/Del exterior		-	-	-
No relacionados /Locales		-	53,610.78	4,098.18
No relacionados /Del exterior		-	-	-
(-) Provisión cuentas incobrables		161.09	161.09	-
*Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (ISD)				
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (IVA)		6,020.33	-	77,728.71
Crédito tributario a favor del sujeto pasivo (RENTA)		10,007.21	16,916.10	21,515.67
Inventario de materia prima		-	-	-
Inventario de productos en proceso		-	-	-
Inventario de suministros y materiales		-	-	-
Inventario de productos terminados y mercadería en almacén		-	-	-
Mercaderías en tránsito		-	-	-
Inventario repuestos, herramientas y accesorios		-	-	-
Activos pagados por anticipado		-	-	-
Otros activos corrientes		189,509.43	-	-
*(-) Provisión de inventarios por valor neto de realización				
*(-) Provisión por deterioro del valor del activo corriente				

*Activos no corrientes mantenidos para la venta y operaciones discontinuadas

*Otros activos corrientes

TOTAL ACTIVO CORRIENTE	223,102.49	89,885.10	334,821.04
-------------------------------	-------------------	------------------	-------------------

ACTIVO FIJO

*ACTIVO NO CORRIENTE

*PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO

Inmuebles (excepto terrenos)	-	-	-
Naves, aeronaves, barcas y similares	-	-	-
Muebles y enseres	16,483.94	16,483.94	16,483.94
Maquinaria, equipo e instalaciones	11,101.43	5,168.60	11,098.43
Equipo de computación y software	8,974.02	12,862.20	8,974.02
Vehículos, equipo de transporte y caminero móvil	-	-	-
*Propiedades de inversión			
*Activos biológicos			
*Otras propiedades planta y equipo			
Otros activos fijos	-	-	-
*(-) Depreciación acumulada propiedades, planta y equipo	-		
(-) Depreciación acumulada de activo fijo	9,181.00	9,181.00	4,098.18
Terrenos	-	-	-
Obras en proceso	-	-	-
*Activos de exploración y explotación			
*(-) Amortización acumulada de activos de exploración y explotación			
*(-) Provisión por deterioro del valor de propiedades, planta y equipo			

TOTAL ACTIVO FIJO (*TOTAL PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO)	27,378.39	25,333.74	32,458.21
--	------------------	------------------	------------------

ACTIVO DIFERIDO (INTANGIBLE)

Marcas, patentes, derechos de llave y otros similares	1,450.00	-	-
Gastos de organización y constitución	-	-	-
Gastos de investigación, exploración y similares	-	-	-
Otros activos diferidos	131,879.92	31,879.92	
(-) Amortización acumulada	966.62	-	-
*(-) Provisión por deterioro del valor del activo diferido (Intangible)			

TOTAL ACTIVO DIFERIDO	132,363.30	31,879.92	-
------------------------------	-------------------	------------------	----------

ACTIVO LARGO PLAZO

Inversiones largo plazo/Acciones y participaciones	-	-	-
--	---	---	---

Inversiones largo plazo/Otras	-	-	-
Cuentas y documentos por cobrar clientes-largo plazo			
Relacionados/Locales	-	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-	-
No relacionados /Locales	-	-	-
No relacionados /Del exterior	-	-	-
Otra cuentas y documentos por cobrar-largo plazo			
Relacionados/Locales	-	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-	-
No relacionados /Locales	-	-	-
No relacionados /Del exterior	-	-	-
(-) Provisión cuentas incobrables	-	-	-
*(-) Provisión por deterioro del valor del activo largo plazo			
Otros activos largo plazo	-	-	-
TOTAL ACTIVO LARGO PLAZO	-	-	-
*TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			32,458.21
TOTAL DE ACTIVOS	382,844.18	147,098.76	367,279.25

PASIVO CORRIENTE			
Cuentas y documentos por pagar proveedores-corriente			
Relacionados/Locales	-	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-	-
No relacionados /Locales	36,283.99	70,366.79	31,153.52
No relacionados /Del exterior	-	-	-
Obligaciones con instituciones financieras-corrientes			
Locales	9,403.22	-	24,890.00
Del exterior	-	-	-
Préstamos de accionistas/locales	-	-	-
Préstamos de accionistas/Del exterior	-	-	-
Otras cuentas y documentos por pagar -corriente			
Relacionados/Locales	-	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-	-

No relacionados /Locales	-	-	2,609.78
No relacionados /Del exterior	-	-	-
Impuesto a la renta por pagar del ejercicio	835.30	-	-
Participación trabajadores por pagar del ejercicio	431.50	-	16,120.12
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	-	-	-
Crédito a mutuo	155,282.51	-	-
Obligaciones emitidas corto plazo	-	-	5,573.10
Provisiones	-	5,210.00	-
TOTAL PASIVO CORRIENTE	202,236.52	75,576.79	80,346.52
PASIVO LARGO PLAZO (*PASIVO NO CORRIENTE)			
Cuentas y documentos por pagar proveedores-largo plazo			
Relacionados/Locales		-	-
Relacionados/Del exterior	-	-	-
No relacionados /Locales	-	-	120,792.64
No relacionados /Del exterior	-	-	-
Obligaciones con instituciones financieras-largo plazo			
Locales	-	-	-
Del exterior	-	-	-
Préstamos de accionistas/locales	-	-	-
Préstamos de accionistas/Del exterior	-	-	-
Otras cuentas y documentos por pagar-largo plazo			
Relacionados/Locales	-	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-	-
No relacionados /Locales	-	-	-
No relacionados /Del exterior	-	-	-
Transferencias casa matriz y sucursales (del exterior)	-	-	-
Crédito a mutuo	-	-	-
Obligaciones emitidas largo plazo	-	-	-
Provisiones para jubilación patronal	-	-	-
Provisiones para desahucio	-	-	-
Otras provisiones	-	-	807.00

TOTAL PASIVO LARGO PLAZO (*TOTAL PASIVO NO CORRIENTE)	-	-	121,599.64
PASIVOS DIFERIDOS			
Pasivos diferidos	131,879.92	-	-
Otros pasivos	-	-	-
TOTAL PASIVOS DIFERIDOS	131,879.92	-	-
TOTAL DEL PASIVO	334,116.44	75,576.79	201,946.16
PATRIMONIO NETO			
Capital suscrito y/o asignado	400.00	400.00	400.00
(-) Capital suscrito no pagado, acciones en tesorería	-	-	-
Aportes de socios o accionistas para futura capitalización			-
Reserva legal	1,740.71	-	-
Otras reservas	-	-	-
Utilidad no distribuida ejercicios anteriores	45,138.14	46,748.02	35,207.24
(-) Pérdida acumulada ejercicios anteriores	-	-	-
Utilidad del ejercicio	1,448.89	24,373.95	129,725.85
(-) Pérdida del ejercicio	-	-	-
TOTAL PATRIMONIO NETO	48,727.74	71,521.97	165,333.09
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	382,844.18	147,098.76	367,279.25

ANEXO 2

ESTADO DE RESULTADOS						
INGRESOS	2010		2011		2012	
Ventas netas locales gravadas con tarifa 12%	131,671.63		202,579.53		814,280.85	
Ventas netas locales gravadas con tarifa 0%	-		-		-	
Exportaciones netas	-		-		-	
Otros ingresos provenientes del exterior	-		-		-	
Rendimientos financieros	-		-		-	
Otras rentas gravadas	131,879.92		-		-	
Utilidad en venta de activos fijos	-		-		-	
Dividendos percibidos locales	-		-		-	
Rentas exentas provenientes de donaciones y aportaciones			-		-	
De recursos públicos	-		-		-	
De otros locales	-		-		-	
Del exterior	-		-		-	
Otras rentas exentas	-		-		-	
TOTAL INGRESOS	263,551.55		202,579.53		814,280.85	
Ventas netas de activos fijos	-		-			
Ingresos por reembolso como intermediario	-		-			
COSTOS Y GASTOS						
	COSTO	GASTO	COSTO	GASTO	COSTO	GASTO
Inventario inicial de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-		-		-	
Compra netas locales de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-		-		-	
Importaciones de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-	-	-	-	-	-

(-) Inventario final de bienes no producidos por el sujeto pasivo	-	-	-	-	-	-
Inventario inicial de materia prima	-	-	-	-	-	-
Compras netas locales de materia prima	-	-	-	-	-	-
Importaciones de materia prima	-	-	-	-	-	-
(-) Inventario final de materia prima	-	-	-	-	-	-
Inventario inicial de productos en proceso	-	-	-	-	-	-
(-) Inventario final de productos en proceso	-	-	-	-	-	-
Inventario inicial de productos terminados	-	-	-	-	-	-
(-) Inventario final de productos terminados	-	-	-	-	-	-
Sueldos, salarios y demás remuneraciones que constituyen materia gravada del IESS	118,876.76	-	-	83,408.68	205,038.27	-
Beneficios sociales, indemnizaciones y otras remuneraciones que no constituyen materia gravada del IESS	7,380.36	-	-	-	-	-
Aporte a la seguridad social	25,717.76	-	-	-	30,556.07	-
Honorarios profesionales y dietas	70,266.88	-	-	-	221,650.92	-
Honorarios a extranjeros por servicios ocasionales	-	-	-	-	-	-
Arrendamiento de inmuebles	3,630.00	-	-	6,180.00	4,200.00	-
Mantenimiento y reparaciones	-	-	-	-	-	-
Combustibles	-	-	-	920.00	-	-
Promoción y publicidad	300.00	-	-	-	-	-
Suministros y materiales	2,987.35	-	-	2,202.10	1,332.58	-
Transporte	-	-	-	-	-	-
Provisiones/Para jubilación patronal	-	-	-	-	-	-
Provisiones/Para desahucio	-	-	-	-	-	-
Provisiones/Para cuentas incobrables	-	-	-	-	-	-
Provisiones/Otras provisiones	-	-	-	-	-	-

Arrendamiento mercantil/local	-	-	-	-	-	-
Arrendamiento mercantil/Del exterior	-	-	-	-	-	-
Comisiones/local	-	-	-	-	-	-
Comisiones/Del exterior	-	-	-	-	-	-
Intereses bancarios						
Local	-	-	-	-	-	-
Del exterior	-	-	-	-	-	-
Intereses pagados a terceros						
Relacionados/Local	-	-	-	-	-	-
Relacionados/Del exterior	-	-	-	-	-	-
No relacionados/Local	-	-	-	-	-	-
No relacionados/Del exterior	-	-	-	-	-	-
Pérdida en venta de						
activos/Relacionadas	-	-	-	-	-	-
Pérdida en venta de activos/No						
relacionadas	-	-	-	-	-	-
Otras pérdidas	-	-	-	-	-	-
Seguros y reaseguros (primas y						
cesiones)	-	-	-	-	-	-
Gastos indirectos asignados desde el						
exterior por partes relacionadas	-	-	-	-	-	-
Gastos de gestión		-		-		-
Impuestos, contribuciones y otros		-		-		-
Gastos de viaje	-	-	-	36,206.00	-	-
IVA que se carga al costo o gasto	-	-	-	-	-	-
*Depreciación de propiedades, planta y						
equipo (Excluye activos biológicos y						
propiedades de inversión)	-	-	-	-	-	-
*Acelerada	-	-	-	-	-	-
*No acelerada	-	-	-	-	-	-
*Depreciación de activos biológicos	-	-	-	-	-	-
*Depreciación de propiedades de						
inversión	-	-	-	-	-	-
Depreciación de activos fijos/Acelerada	-	-	-	-	-	-
Depreciación de activos fijos/No	5,719.96	-	-	-	-	-

acelerada						
Amortizaciones	-	-	-	-	-	-
*Amortización de activos de exploración y explotación	-	-	-	-	-	-
*Otras amortizaciones	-	-	-	-	-	-
Servicios públicos	-	-	-	5,210.00	2,616.51	-
Pagos por otros servicios	25,795.80	-	-	44,078.80	3,335.80	215,824.75
Pagos por otros bienes	-	-	-	-	-	-
TOTAL COSTOS	260,674.87		-		468,730.15	
TOTAL GASTOS		-		178,205.58		215,824.75
TOTAL COSTOS Y GASTOS		260,674.87		178,205.58		684,554.90
Baja de inventario (informativo)		-		-		
Pago por reembolso como reembolsante (informativo)		-		-		
Pago por reembolso como intermediario (informativo)		-		-		
CONCILIACIÓN TRIBUTARIA						
UTILIDAD DEL EJERCICIO		2,876.68		24,373.95		129,725.95
PERDIDA DEL EJERCICIO		-		-		
(-) 15% Participación a trabajadores		431.50		-		19,458.77
(-) 100% Dividendos percibidos exentos		-		-		
(-) 100% Otras rentas exentas		-		-		
(-) 100% Otras rentas exentas derivadas del COPCI		-		-		
(+) Gastos no deducibles locales		896.00		-		4,811.45
(+) Gastos no deducibles del exterior		-		-		
(+) Gastos incurridos para generar ingresos exentos		-		-		
(+) Participación trabajadores atribuibles a ingresos exentos		-		-		

(-) Amortización pérdidas tributarias de años anteriores	-	-	
(-) Deducciones por leyes especiales	-	-	
(+) Ajuste por precios de transferencia	-	-	
(-) Deducción por incremento neto de empleados	-	-	
(-) Deducción por pago a trabajadores con discapacidad	-	-	
UTILIDAD GRAVABLE	3,341.18	24,373.95	115,078.63
PERDIDA	-	-	-

ANEXO 3

PLAN OPERATIVO DE ECOPLADE CÍA. LTDA.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO		PRESUPUESTO	PRESUPUESTO TOTAL ESTRATEGIA
						DESDE	HASTA		
FINANCIERA	Incrementar el ingreso anual mínimo en un 50% con relación al año anterior	Lograr alianzas estratégicas eficientes y efectivas mediante el aprovechamiento del conocimiento y experiencia de la firma.	% de variación según monto de contratos suscritos con relación al año anterior	Identificación de proyecto	Gerente, Presidente	02/05/2014	31/12/2015	145.14	9,297.22
				Establecimiento de la alianza estratégica a través de la conformación de consorcio	Gerente, Presidente	02/05/2014	31/12/2015	145.14	
				Legalización de consorcio	Gerente	02/05/2014	31/12/2015	131.94	
				Preparación de oferta	Gerente - Presidente - 1 Técnico - Director Administrativo/Financiero	02/05/2014	31/12/2015	8,000.00	
				Suscripción de contrato	Gerente	02/05/2014	31/12/2015	416.67	
				Obtención de garantías	Gerente, Presidente	02/05/2014	31/12/2015	458.33	
FINANCIERA	Incrementar el margen neto de utilidad mínimo al 20%	Reducir los gastos corrientes y costos operativos	% variación del margen neto de ganancia	Campaña de concienciación sobre la racionalización de los recursos	Director Administrativo-Financiero	22/08/2014	21/08/2015	60.00	492.50
				Campaña de reciclaje de papel y empleo de tintas de uso continuo recargables	Director Administrativo-Financiero	22/08/2014	21/08/2015	60.00	
				Listar banco de proveedores para establecer condiciones óptimas	Director Administrativo-Financiero	22/08/2014	21/08/2015	30.00	
				Asignación de mayor volumen de actividades con la mínima utilización de recursos	Gerente, Director Administrativo - Financiero	22/08/2014	21/08/2015	342.50	
CLIENTE	Ampliar la cobertura de mercado en un 12% de los Gobiernos Seccionales y Gobiernos Autónomos Descentralizados existentes en el país	Desarrollar e implementar la diversificación de los productos para satisfacer la demanda creciente de los diversos sectores	Nro. De nuevos productos desarrollados e implementados	Identificación de nuevos productos	Gerente - Presidente	02/05/2014	02/06/2014	1,008.33	4,990.83
				Selección de productos a promover	Gerente - Presidente	02/06/2014	10/06/2014	1,466.67	
				Acondicionamiento de hojas de cálculo, memorias técnicas y softwares	2 Técnicos	10/06/2014	17/06/2014	453.33	
				Implementación de los nuevos productos	Gerente	10/06/2014	08/09/2014	2,062.50	
		Desarrollo de publicidad y divulgación de información	Nro. De trípticos distribuidos	Solicitar cotizaciones para diseño y elaboración de trípticos y página web	Director Administrativo - Financiero	07/07/2014	14/07/2014	35.00	7,092.92
				Análisis de cotizaciones y selección de empresas	Ingeniero en Sistemas (externo) - Gerente - Presidente	14/07/2014	21/07/2014	761.25	
			Página web en funcionamiento	Contratación de empresas para el diseño y elaboración de trípticos y página web	Director Administrativo - Financiero	21/07/2014	23/07/2014	940.00	
				Recepción y aprobación de los productos	Ingeniero en Sistemas (externo) - Gerente - Presidente	23/07/2014	22/08/2014	2,275.00	
			Nro. De visitas por día	Actualización de la información divulgada en la página web	Ingeniero en Sistemas (externo)	22/08/2014	21/08/2015	240.00	
				Absolver inquietudes provenientes de la página	Gerente - Presidente	22/08/2014	31/12/2015	2,841.67	
		Estrategia de integración hacia adelante (fiscalización de construcciones)	Nro. De contratos suscritos de fiscalización como estrategia de integración hacia adelante	Revisión en el portal de compras públicas sobre procesos de licitación	Gerente	02/05/2014	31/12/2015	65.97	9,502.78
				Análisis de cliente y proyecto	Gerente - Presidente	02/05/2014	31/12/2015	145.14	
				Preparación de oferta	Gerente - Presidente - 1 Técnico - Director Administrativo/Financiero	02/05/2014	31/12/2015	8000	
				Negociación de condiciones	Gerente	02/05/2014	31/12/2015	416.67	
				Suscripción de contrato	Gerente	02/05/2014	31/12/2015	416.67	
				Obtención de garantías	Gerente - Presidente	02/05/2014	31/12/2015	458.33	

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIA	INDICADORES DE GESTIÓN	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PLAZO		PRESUPUESTO	PRESUPUESTO TOTAL ESTRATEGIA		
						DESDE	HASTA				
PROCESOS	Calificar a la empresa en normas ISO 14001 y 9001	Definir e implementar procesos internos en las áreas técnica y administrativa-financiera.	Nro. De procesos implementados por área	Identificación de procesos necesarios para el sistema de gestión	Director Administrativo - Financiero	02/05/2014	19/05/2014	680.00	8,803.33		
				Diseño de procesos	Gerente, Presidente y Director Administrativo - Fin	19/05/2014	06/06/2014	4,020.00			
				Seguimiento y medición de procesos	Gerente - Director Administrativo - Financiero	06/06/2014	07/07/2014	3,823.33			
				Retroalimentación y mejora de procesos	Director Administrativo - Financiero	07/07/2014	14/07/2014	280.00			
		Adquirir software con licencia.	Nro. De software instalados	Solicitar cotizaciones	Contadora	02/06/2014	04/06/2014	43.33	28,856.99		
				Análisis de cotizaciones	Ingeniero en Sistemas (externo)	05/06/2014	05/06/2014	40.00			
				Autorización de compra	Gerente General	06/06/2014	06/06/2014	20.83			
				Adquisición y suministro de softwares	Director Administrativo - Financiero	06/06/2014	06/06/2014	27,867.83			
				Instalación de software	Ingeniero en Sistemas (externo)	09/06/2014	10/06/2014	320.00			
				Pruebas de funcionamiento	Ingeniero en Sistemas (externo) - 1 Técnico	11/06/2014	13/06/2014	565.00			
		Implementar el proceso de calificación de la empresa en las normas ISO	Calificación Norma ISO 9001 y 14001	Contratación de verificadora de procesos acreditada por la OAE	Gerente, Director Administrativo - Financiero	01/09/2014	08/09/2014	245.00	24,245.00		
				Verificación de los procesos implementados por ECOPLADE Cía. Ltda.	Empresa Verificadora, Gerente y Presidente	09/09/2014	09/10/2014	24,000.00			
				Determinación de la secuencia e interacción de los procesos	Empresa Verificadora, Gerente y Presidente	09/10/2014	07/11/2014				
				Verificación de recursos instalados e implementados	Empresa Verificadora, Gerente y Presidente	17/11/2014	21/11/2014				
				Plan de manejo ambiental (14001)	Empresa Verificadora, Gerente y Presidente	24/11/2014	23/02/2015				
				Socialización de la planificación ambiental (14001)	Empresa Verificadora, Gerente y Presidente	02/03/2015	17/03/2015				
				Verificación y retroalimentación	Empresa Verificadora, Gerente y Presidente	06/04/2015	06/05/2015				
		CAPACIDADES DE APRENDIZAJE	Reducir la rotación de personal máximo a un 20%	Implementar la Jefatura de Recursos Humanos	Contratación del jefe de recursos humanos	Publicación en la prensa	Secretaria	19/05/2014	19/05/2014	9.38	15,422.71
						Recepción de hojas de vida	Secretaria	19/05/2014	21/05/2014	7.50	
						Calificación y entrevistas	Director Administrativo-Financiero	22/05/2014	23/05/2014	70.00	
						Selección y contratación	Gerente, Director Administrativo-Financiero	26/05/2014	29/05/2014	35.83	
						Pago de honorarios	Asistente de contabilidad	01/06/2014	31/12/2015	15,300.00	
				Actualización de conocimientos y capacitación constante del personal técnico, administrativo y financiero	Nro. De capacitaciones semestrales Nro. De capacitados semestrales	Identificación de las necesidades de capacitación	Gerente, Jefe de recursos humanos	04/08/2014	08/08/2014	55.83	2,596.45
Selección de personal a capacitarse	Jefe de recursos humanos					11/08/2014	15/08/2014	17.71			
Selección de capacitadores	Director Administrativo-Financiero, Jefe de recursos humanos					18/08/2014	19/08/2014	17.08			
Asignación de presupuesto	Director Administrativo-Financiero					20/08/2014	20/08/2014	2,485.00			
Aprobación de presupuesto	Gerente					21/08/2014	21/08/2014	20.83			
PRESUPUESTO TOTAL									111,300.73		

BIBLIOGRAFÍA

- Abascal Rojas, Francisco, *Cómo se hace un plan estratégico*, 4ta edición, Madrid, Esic Editorial, 2004.
- Chiavenato, I, *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Quinta Edición, México, McGraw Hill Interamericana, 2000.
- Ferry, G. y S. Franklin, *Principios de Administración*. México, Editorial CECSA, 1987.
- Fred R., David, *Conceptos de Administración Estratégica*, Novena edición, México, Prentice Hall, 2003.
- James, A y F. Stoner, *Administración*. Primera Parte. Quinta Edición. (s-editorial)
- Kaplan, Robert S. y Norton, David P., *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral*, Harvard Business School Press, 2000.
- Martínez Pedrós, Daniel, Milla Gutiérrez, Artemio, *La elaboración del plan estratégico y su implementación a través del cuadro de mando integral*, Primera edición, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 2005.
- Piestrak, Daniel, *Los siete factores claves del Marketing Estratégico*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos S.A., 1990.
- Publicaciones Vértice, *Marketing Estratégico*, España, Editorial Vértice, 2008.
- Sallenave, Jean-Paul, *Gerencia y Planeación Estratégica*, Bogotá, Editorial Norma, 2002.
- Thompson, A. y A.J. Strickland, *Administración Estratégica, Textos y Casos*, 13ra edición, New York, McGraw-Hill Publishing, 2005.

- Troya Jaramillo, Alfonso. *La Planeación Estratégica en la empresa ecuatoriana*, Quito, Corporación Editora Nacional, 2008.
- Vélez Andrade, Héctor, *Modelos de Gestión para la Sostenibilidad en sistemas de Saneamiento en Áreas Rurales del Ecuador*, Quito, Escuela Politécnica Nacional, 2000.