



UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ESCUELA DE INGENIERIA COMERCIAL

Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Ingeniero Comercial

**Plan Estratégico para la Empresa Sol Oxi Comercializadora de Gases Industriales
y Medicinales**

Daniel Gonzalo Quimbaila Benítez.

Quito, Abril 2019

Plan Estratégico para la Empresa Sol Oxi Comercializadora de Gases Industriales y
Medicinales

Por

Daniel Gonzalo Quimbaila Benítez

Abril 2019

Aprobado:

Ing. Luis Marcelo Altamirano Junqueira, MSc, PhD(c) Tutor

Ing. Esteban Andrade Rodas, MBA, PhD, Presidente del Tribunal

Lcda. Diana Celeste González Castillo, MSc, Miembro del Tribunal

Ing. Sandra del Rocío Villacís Mora, MSc, Miembro del Tribunal

Aceptado y Firmado: _____ 25, 04, 2019

Ing. Luis Marcelo Altamirano Junqueira, MSc, PhD(c)

Aceptado y Firmado: _____ 25, 04, 2019

Ing. Esteban Andrade Rodas, MBA, PhD.

Aceptado y Firmado: _____ 25, 04, 2019

Lcda. Diana Celeste González Castillo, MSc.

Aceptado y Firmado: _____ 25, 04, 2019

Ing. Sandra del Rocío Villacís Mora, MSc.

_____ 25, 04, 2019

Ing. Esteban Andrade Rodas, MBA, PhD.

Presidente del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

Autoría del Trabajo de Titulación

Yo, Daniel Gonzalo Quimbaila Benítez declaro bajo juramento que el trabajo de titulación **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SOL OXI COMERCIALIZADORA DE GASES INDUSTRIALES Y MEDICINALES**, es de mi autoría y exclusiva responsabilidad legal y académica; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional, habiéndose citado las fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.



Daniel Gonzalo Quimbaila Benítez

Correo electrónico: dannygqb77@hotmail.com

Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual

Yo, Daniel Gonzalo Quimbaila Benítez, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado **PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SOL OXI COMERCIALIZADORA DE GASES INDUSTRIALES Y MEDICINALES**, autorizo a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE) para hacer uso de todos los contenidos que me pertenecen o de parte de los que contiene esta obra, con fines estrictamente académicos o de investigación. Los derechos que como autor me corresponden, lo establecido en los artículos 5, 6, 8, 19 y demás pertinentes de la Ley de Propiedad Intelectual y su Reglamento en Ecuador.

D. M. Quito, Mes de Año



Daniel Gonzalo Quimbaila Benítez

Correo electrónico: dannygqb77@hotmail.com

Dedicatoria

El presente trabajo y culminación de esta etapa, se lo dedico a mis hijos, Dilan, Samantha, y Sofía por ser las personas que han inspirado en mí, el deseo de superación, por darme la fuerza en los momentos más críticos de mi vida, por su amor y cariño.

A mis padres, Gonzalo y María del Carmen, por el infinito amor que me brindan día a día, por sus bendiciones, buenos deseos, sus sabios consejos y el apoyo constante.

A mis hermanos, Carlos, Gaby que a la distancia me envían su apoyo y me dan ánimos para seguir adelante, y Gisel, que con su alegría y su amor llena mi alma de felicidad, a todos ellos que, con decisión, lucha constante, y esfuerzo en cada uno de sus hogares, inspiran la fortaleza que me ha hecho seguir adelante.

A mis amigos incondicionales, que han estado apoyando en los momentos buenos y sobre todos en los malos, por sus consejos, por su apoyo y sobre todo por estar en los momentos cuando más lo he necesitado, dando su mano para nuevamente levantarme, y continuar con esta meta cumplida.

Y finalmente a MÍ, porque con la bendición de Dios, con dedicación y determinación logré culminar esta fase de mi vida.

Agradecimiento

El agradecimiento, a Dios y Virgen del Quinche, por guiar mi camino con sus bendiciones, por hacer que personas buenas lleguen a mi vida, por darme la sabiduría y decisión para culminar esta etapa.

A toda mi familia, por el amor que me brindan, por su apoyo incondicional y su fuerza que me transmiten día a día.

A la Universidad Internacional del Ecuador UIDE, que ha sabido seleccionar dentro de su equipo de maestros, a profesionales que han guiado y transmitido sus conocimientos.

Al MSc. Luis Altamirano J.PhD, tutor asignado, quien con sus conocimientos y experiencia, proporciono todo su apoyo en la realización del presente trabajo.

A la empresa Sol Oxi, y en especial a su dueño el Señor Carlos Quimbaila y su hija Maritza Quimbaila, que dieron todas las facilidades para la realización de este trabajo.

A mis grandes amigos, que son parte de mi vida y que, de una u otra manera siempre estuvieron apoyándome y dando su voz de aliento cuando más lo he necesitado.

Resumen Ejecutivo

La empresa Sol Oxi, se mantiene en un mercado competitivo, la comercialización de gases industriales, medicinales y herramientas está en expansión ya que el gobierno viene incentivando la creación de emprendimientos, dentro de los cuales se destacan las metalmecánicas y afines, las que para sus procesos productivos requieren de estos insumos para la transformación de materia prima en productos terminados.

Precisamente, para colaborar con la empresa en mención, se propone un plan estratégico para los siguientes cinco años, que le permita ser competitiva y sostenible en el tiempo. La planeación estratégica se fundamenta en tres objetivos a largo plazo alineados a la visión de la empresa, además, se ha realizado un análisis de factores internos y externos mediante las matrices FODA, MIE y PEYEA que permitieron determinar la posición estratégica de Sol Oxi y enfocar estrategias dirigidas a la penetración del mercado.

A partir del análisis FODA se definieron 14 estrategias, de las cuales seis son retenidas y ocho de contingencia, de igual forma se precisaron diez objetivos a corto plazo, a los que se asignaron recursos, se propusieron políticas para cumplir con las estrategias retenidas, así como, el cambio estructural de la organización con la creación de un departamento de marketing y el puesto de auxiliar de contabilidad. Finalmente, se establece el Tablero de Control Balanceado como instrumento que facilitará a la gerencia medir el cumplimiento de los objetivos a corto plazo de acuerdo a los indicadores y periodicidad establecidos.

Abstract

The company Sol Oxi, remains in a competitive market, the commercialization of industrial gases, medicines and tools is expanding as the government has been encouraging the creation of ventures, among which the metalworking and related industries stand out, which for their productive processes require these inputs for the transformation of raw material into finished products.

Precisely, to collaborate with the mentioned company, a strategic plan is proposed for the following five years, which allows it to be competitive and sustainable over time. The strategic planning is based on three long-term objectives aligned with the vision of the company, in addition, an analysis of internal and external factors has been carried out through the SWOT, MIE and PEYEA matrices that allowed Sol Oxi's strategic position to be determined and focus strategies aimed at market penetration.

From the SWOT analysis, 14 strategies were defined, of which six are retained and eight are contingency, in the same way ten short-term objectives were specified, to which resources were assigned, policies were proposed to comply with the strategies retained, as well as like, the structural change of the organization with the creation of a marketing department and the post of accounting assistant. Finally, the Balanced Control Board is established as an instrument that will facilitate management to measure compliance with short-term objectives according to established indicators and periodicity.

Tabla de Contenidos

Autoría del Trabajo de Titulación	iii
Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual	iv
Agradecimiento.....	vi
Resumen Ejecutivo	vii
Abstract	viii
Tabla de Contenidos.....	ix
Lista de Tablas.....	xiii
Lista de Figuras	xv
Introducción.....	1
Justificación	1
Alcance	2
Objetivo General.....	2
Objetivos Específicos	2
Capítulo 1: Situación General del Sector	3
Situación General.....	3
Panorama Actual del Sector.....	4
Perspectiva de Crecimiento del Sector	5
Resumen	6
Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....	7
Antecedentes.....	7
Misión.....	8
Visión.....	8

Valores	8
Código de Ética.....	9
Principios	9
Resumen	9
Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa.....	10
Análisis Competitivo del País.....	10
Condiciones de la Demanda.....	10
Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas	11
Sectoros Relacionados y de Apoyo	12
Influencia de Análisis en el Sector.....	13
Análisis del Entorno PESTEC	14
Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	14
Fuerzas económicas y financieras (E).....	15
Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	16
Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	17
Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	18
La Organización y los Competidores	18
Poder de negociación de los proveedores	19
Poder de negociación de los compradores	19
Amenaza de los sustitutos	20
Amenaza de los entrantes.....	20
Rivalidad de competidores.....	21
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	22
Resumen	24
Capítulo 4: Evaluación Interna.....	25

Análisis Interno AMOFHIT	25
Administración y gerencia	25
Marketing y ventas.....	26
Operaciones y logística. Infraestructura.....	28
Finanzas y contabilidad.....	29
Recursos humanos.....	31
Sistemas de información y comunicación.....	31
Tecnología, investigación y desarrollo	32
Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	33
Resumen	34
Capítulo 5: El Proceso Estratégico	35
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción	35
Intereses organizacionales y potencial organizacional	36
Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	37
FODA cruzado	38
Matriz Interna Externa (MIE)	39
Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA).....	40
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	42
Estrategias retenidas.....	43
Estrategias de contingencia.....	44
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	44
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	45
Resumen	46
Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia	48
Objetivos de Corto Plazo	48

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	49
Políticas de Cada Estrategia.....	51
Estructura de la Organización.....	52
Recursos Humanos y Motivación	53
Gestión del Cambio	53
Evaluación Estratégica.....	54
Tablero de Control Balanceado	54
Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	56
Perspectiva de procesos internos.....	57
Perspectiva del cliente.....	58
Perspectiva financiera	58
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	58
Presupuesto	59
Resumen	61
Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones.....	62
Plan Estratégico Integral (PEI)	62
Futuro del Sector Objeto de Estudio.....	63
Conclusiones.....	64
Recomendaciones	65
Referencias	67
Apéndice A: Tablas que Sustentan el Proyecto	69
Apéndice B: Presupuestos de Sueldos y Plan de Marketing.....	70
Apéndice C: Tabla Resumen del PEI de la Empresa Sol Oxi	72

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz Evaluación de Factores Externos.....	23
Tabla 2. Ingresos, egresos y utilidad en dólares histórica de la Empresa Sol Oxi 2016, 2018.....	30
Tabla 3. Matriz Evaluación Interna.....	33
Tabla 4. Matriz FODA de la empresa Sol Oxi.....	37
Tabla 5. Matriz FODA cruzado de la empresa Sol Oxi.....	38
Tabla 6. Matriz PEYEA de la empresa Sol Oxi.....	41
Tabla 7. Matriz de Decisión Estratégica de la empresa Sol Oxi.....	43
Tabla 8. Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo.....	45
Tabla 9. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	45
Tabla 10. Recursos asignados a los objetivos a corto plazo.....	50
Tabla 11. Políticas establecidas para cada estrategia.....	51
Tabla 12. Relación de las perspectivas y objetivos a corto plazo.....	55
Tabla 13. Tablero de control balanceado del plan estratégico de la Empresa Sol Oxi.....	56
Tabla 14. Presupuesto del Plan Estratégico.....	59
Tabla 15. Resultados del ROI del plan estratégico.....	60
Tabla 16. Diferencia de la utilidad con y sin la aplicación del plan estratégico.....	60
Tabla 17. Tabla resumen del beneficio de la implementación del plan estratégico.....	60
Tabla A1. Escenarios de ingresos de acuerdo a la variación interanual.....	69
Tabla A2. Ventas proyectadas 2019-2023.....	69
Tabla B1. Sueldos de los cargos creados.....	70

Tabla B2. Presupuesto del plan de marketing	71
Tabla C1. Plan Estratégico Integral de la Empresa Sol Oxi.....	72
Tabla B2. Cronograma	73

Lista de Figuras

Figura 1. Cinco fuerzas de Porter	22
Figura 2. Organigrama de la Empresa Sol Oxi.....	26
Figura 3. Matriz Interna-Externa de Sol Oxi.....	40
Figura 4. Matriz PEYEA de la empresa Sol Oxi.....	42
Figura 5. Estructura organizacional propuesta para la Empresa Sol Oxi.	52

Introducción

Sol Oxi es una empresa con más de 25 años en el mercado, desarrolla sus actividades dentro de la ciudad de Quito, su giro de negocio está basado en la compra y comercialización de gases industriales, herramientas y maquinarias, su oficina matriz está ubicada en un sector estratégico al norte de la ciudad de Quito, específicamente en la avenida Diego de Vásquez N76–160 y Mariscal Sucre. Sol Oxi se ha caracterizado por ser una empresa que apoya a sus clientes con créditos directos, productos garantizados y brindando el servicio a domicilio, cuenta con una variedad de productos de su portafolio, el desarrollo de esta empresa radica en su recurso humano, cuenta con 21 trabajadores que son parte fundamental en sus actividades por el compromiso adquirido con la empresa, por otra parte, está la confianza y lealtad de sus clientes, que son parte fundamental del desarrollo económico y sobre todo de crecimiento empresarial.

Justificación

La necesidad de que se implemente un Plan Estratégico en la empresa Sol Oxi, se sustenta en la amplia competencia que existe en el mercado. Además, de que la empresa requiera un direccionamiento con procedimientos claros y precisos que ayude a fijar un horizonte de nuevos cambios, acordes a las tendencias en que desarrolla el mercado, para lo cual se determina la situación actual de la empresa, se detectan nuevas oportunidades de crecimiento para desarrollar estrategias que la transformen en una de las empresas líderes de Quito. Así mismo, es necesario implementar una filosofía corporativa que delinee sus metas futuras y sea difundida entre todas las personas que conforman la entidad, para que de esta manera todos estén alineados y comprometidos con las metas propuestas.

Alcance

El plan propuesto obedece al análisis de la situación actual de la empresa Sol Oxi a través de un FODA, para detectar fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas en su desarrollo dentro del mercado quiteño y de esta manera tener un diagnóstico e implementar estrategias para los siguientes cinco años.

Objetivo General

Elaborar el Plan Estratégico para la Empresa Sol Oxi Comercializadora de Gases Industriales y Medicinales.

Objetivos Específicos

- Analizar la situación actual de Sol Oxi, con el fin de tener un diagnóstico inicial de la empresa.
- Recolectar información entre sus directivos, empleados y clientes que permita determinar sus necesidades.
- Elaborar la Planificación Estratégica de la empresa Sol Oxi.
- Mejorar la imagen de la empresa con la implementación de una filosofía corporativa.

Capítulo 1: Situación General del Sector

En el presente capítulo se realiza una descripción general del panorama del sector al que pertenece Sol Oxi, en el cual, se comercializan gases industriales y hospitalarios a través de la venta y financiamiento que otorga la empresa a sus clientes en la ciudad de Quito.

Situación General

Las empresas distribuidoras de gases industriales y herramientas afines pertenecen al sector de comercio, el que tuvo una participación del 3.3% del PIB en el cuarto trimestre del año 2018, lo que muestra que ha contribuido a dinamizar la economía del país en el último año, pese a que existan perspectivas de decrecimiento económico para el año 2019 en este sentido (El Expreso, 2018).

El indicador macroeconómico PIB presentó un crecimiento en el último año que alcanzó el 0,9% (Banco Central del Ecuador, 2018), lo que indica que la economía del país está en movimiento.

A la par, las empresas que producen y comercializan gases industriales y hospitalarios; así como herramientas, en los últimos años han crecido, en este sentido; existen varias empresas que han consolidado su producción en el país, entre las principales se encuentran AGA S.A, SWISSGAS, ENOX. Los gases con mayor acogida en el mercado son: Oxígeno, Nitrógeno, Argón y Acetileno en estado líquido y gaseoso, Helio, Dióxido de Carbono, Óxido Nitroso, entre otros.

La utilización de gases tiene una amplia demanda en sectores de la salud (clínicas y hospitales) incluyen el Óxido Nitroso para anestesia, el Oxígeno para terapia domiciliaria; en la industria de metales y acero son utilizados en soldaduras, arco manual, TIG, MIG, MAG; en la industria alimenticia se usan gases de congelamiento rápido, inertización, conservación y mantenimiento de alimentos (SWISSGAS, 2013).

Los datos económicos registrados han determinado que la economía de país desde el año 2018 esté en austeridad, para lo cual se ha tomado la decisión de diseñar un plan catalogado; Plan de Prosperidad, en el cual, se plantea, reducir el tamaño del Estado con la eliminación de 20 instituciones entre ministerios, secretarías, institutos y agencias, disminuir los gastos excesivos, transparentar las compras públicas, para lo cual, las empresas públicas deben realizar un profundo proceso de optimización, lograr sostener la inversión en infraestructura y otros proyectos, fortalecer las reservas del Banco Central, acceso a financiamiento externo estable, aprovechamiento responsable de los recursos naturales, eficiencia y equidad, actualización del precio de la gasolina súper, entre otras.

Tras las medidas adoptadas el Estado se espera reducir 1.300 millones de dólares cada año en el presupuesto general del Estado, hasta alcanzar un déficit global menor al 1% del PIB para 2021. Estas políticas afectan la dinamización de la economía del país, lo que repercute directamente en el sector comercial (Ministerio de Economía y Finanzas, 2018).

Panorama Actual del Sector

En los últimos años, el gobierno ha impulsado la creación de nuevos emprendimientos, dentro de los cuales se encuentran los artesanales dedicados a la mecánica industrial y automotriz que requieren contar con distribuidores de gases de soldadura y herramientas afines.

Además, se encuentra el vertiginoso crecimiento demográfico que ha sufrido la capital, así la proyección de este factor indica que en el Distrito Metropolitano de Quito proyectado al año 2020 llegará a 2.723.665 habitantes (INEC, 2013), los sectores de mayor crecimiento están ubicados en las partes extremas de la ciudad de Quito como Calderón, San Antonio, y sus valles, lo que ha contribuido a que el segmento de

pequeños artesanos crezca, de esta manera las empresas como la sujeto de estudio han enfocado su modelo de negocio a este sector, mediante la promoción puerta a puerta de gases industriales y herramientas manuales, en mecánicas, talleres que trabajan con acero y metales, teniendo como plus el asesoramiento y servicio técnico, ofreciendo en todos sus productos garantía y crédito directo.

La competencia de este mercado va creciendo, a la par del crecimiento demográfico y de emprendimientos artesanales, porque existen varias empresas que ofrecen los mismos productos, la promoción la realizan a través de medios electrónicos y por venta directa, lo que se considera un plus dentro de la comercialización de estos productos que procura tener un acercamiento directo con el cliente.

Perspectiva de Crecimiento del Sector

Las micro empresas están en aumento, cada vez es más frecuente observar en varios sectores de Quito y sus valles, la implementación de mecánicas automotrices, cerrajerías, carpinterías, entre otros; estos negocios son implantados desde cero y que necesitan equiparse de a poco, por lo que en este sector es donde las empresas como el sujeto de estudio, han enfocado sus esfuerzos para explotar el mercado.

Sin embargo, un factor que afecta el crecimiento del sector son las limitaciones que tienen las mipymes para obtener financiamiento a través de la banca, por lo cual, las empresas como Sol Oxi, procuran solventar este inconveniente ofreciendo sus productos a crédito.

La perspectiva de crecimiento del sector se alinea a las proyecciones del PIB, por lo que, se espera un decrecimiento en la variación porcentual interanual respecto al año 2018. Sin embargo, se puede evidenciar que una de las principales empresas del sector (Gasequip) ha generado ventas en el 2018 por más de cuatro millones de dólares y una utilidad que supera los ciento treinta mil dólares (Ekos negocios, 2018).

Resumen

La situación Económica del País, ha dado paso a una época de austeridad por lo que el gobierno de turno ha implementado varias estrategias para superar el déficit que en la actualidad tiene el país, en este sentido se ha planteado reformas, entre las más importantes y que afectan directamente a la economía familiar es la de reducir el tamaño del Estado con la eliminación de varios puestos de trabajo, en este contexto; se ha incrementado la conformación de negocios en varios sectores de la ciudad de Quito y los valles, dentro de los que se destacan las artesanales que requieren para sus procesos productivos gases industriales y herramientas afines, lo que genera buenas perspectivas para las empresas como la del sujeto de estudio.

Capítulo 2: Filosofía Empresarial

Toda empresa sin importar su tamaño requiere contar con una filosofía empresarial definida que contribuya a la creación de valor y direcciona el trabajo de todos los involucrados para alcanzar metas comunes. La misión, visión, valores, código de ética y principios de la organización representan los pilares sobre los que asientan todas las acciones que se llevan a cabo en la entidad, por lo cual, favorecen a la organización y le permiten ser exitosas. La empresa Sol Oxi, carece de una filosofía empresarial definida, por lo cual, a continuación, se presenta la misión, visión, valores y código de ética que se proponen para la organización, en base de sus antecedentes.

Antecedentes

La empresa Sol Oxi se fundó hace 25 años por el señor Carlos Quimbaila, quien tuvo la visión de incursionar en el negocio de la compra y venta de gases industriales, sueldas y herramientas manuales. Empezó como un pequeño negocio que lo emprendió junto a un vendedor que era el encargado de realizar la promoción de los productos a sus potenciales clientes en mecánicas y talleres de los barrios de Quito, además, de una secretaria quien era la encargada de facturar los pedidos y su persona que se encargaba de realizar los cobros. Después, de cinco años contrató tres personas más y la empresa se registró en el SRI, se domicilió en el norte de Quito; específicamente en las avenidas Diego de Vásquez y Ciruelos. En la actualidad la empresa, además, de su fundador participan en la administración sus hijos.

Sol Oxi se ha caracterizado por ser una empresa que apoya a sus clientes con crédito directo, la venta de productos garantizados y con el servicio a domicilio. El desarrollo de esta empresa radica en su recurso humano, cuenta con 21 trabajadores que son parte fundamental en sus actividades por el compromiso adquirido con la empresa, posee una flota de 10 camionetas que recorren toda la ciudad de Quito, por otro lado;

está la confianza y lealtad de sus clientes, que son quienes aportan al desarrollo de la entidad.

La empresa desde su fundación no ha definido una filosofía empresarial, por esta razón junto a su propietario y el personal administrativo se propone los siguientes elementos, que serán socializados con todo personal de la organización para que sean los principales embajadores de estos, ante los clientes; y, trabajen en función de alcanzar la visión propuesta.

Misión

Sol Oxi, es una empresa que fue creada para apoyar a todos sus clientes con la comercialización de gases industriales, gases medicinales, sueldas, maquinaria manual y herramientas a precios justos y con facilidad de financiamiento.

Visión

Ser para el 2023 la empresa proveedora de gases industriales, medicinales, sueldas, maquinaria manual y herramientas que ofrezca un servicio eficiente y productos de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Valores

- Puntualidad. – cumplir con los compromisos adquiridos con nuestros empleados, clientes y proveedores, en los tiempos estipulados.
- Honestidad. – administrar la información y recursos de la empresa con responsabilidad y transparencia.
- Lealtad. – entregar nuestra fidelidad y confianza a nuestro empleados, clientes y proveedores.
- Confianza. – mantener buenas relaciones al interior de la empresa, con proveedores y nuestros clientes.
- Calidad. – ofrecer a nuestros clientes productos y servicios con garantía.

Código de Ética

Sol Oxi enfoca su actuar, en el trato cordial y responsable; otorgando un ambiente de confianza a sus clientes, el Código de Ética propuesto normará la conducta de todos los integrantes de la empresa.

Principios

- Buen trato. – Este principio norma la calidez que debe existir entre nuestros empleados, proveedores y clientes.
- Escuchar. – tener una comunicación constante con nuestros grupos de interés, saber de sus requerimientos y estar pendientes de satisfacerlos.
- Superar expectativas. – estar pendientes de nuestros clientes, descubrir sus intereses y realizar asesoramiento en nuevas tendencias.
- Trabajo en equipo. – los directivos de la empresa mantendrán una unión compacta de su grupo de trabajo, el apoyo será constante para su buen desarrollo.

Resumen

En este capítulo, se analizó la propuesta de la filosofía empresarial para la empresa Sol Oxi, es así que; la misión fue considerada en base al actuar de la empresa frente a sus clientes y proveedores, mientras que la visión, define la proyección de adonde quiere llegar; sin embargo, para definir las estrategias que ayudarán a llevar a la empresa al sitio donde se ha proyectado, se deberá realizar un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes en el entorno en el que la empresa se desarrolla. Los valores propuestos consideran la relación de los Stakeholders, por otro lado, se considera dentro del código de ética principios que normarán el actuar de los miembros de la organización, fundamentadas en las competencias que se requieren para mantener una buena relación y comunicación, con los clientes internos y externos.

Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

Las empresas desde su creación son directa o indirectamente afectadas por factores que influyen en su desenvolvimiento, por esta razón en este capítulo se realizará un análisis de factores externos y de contexto global, que influencia a la empresa Sol Oxi en la comercialización de gases industriales, soldas, y herramientas, de igual forma se analizará las empresas que tiene giros de negociaciones similares o correlacionadas con la actividad en mención.

Análisis Competitivo del País

En Ecuador las empresas productoras de gases industriales y gases medicinales han ganado un mercado importante en su producción y distribución, dentro de este posicionamiento, “AGA S.A tiene el 85% del mercado de soldaduras y gases, mientras que el 15% ocupan empresas como INDURA y OXIGUAYAS” (Ocaña, 2008, p. 25). Los gases medicinales más importantes en su comercialización son: oxígeno gaseoso medicinal, oxígeno líquido medicinal, óxido nitroso medicinal, aire medicinal sintético, dióxido de carbono medicinal, helio líquido y nitrógeno medicinal.

Los gases industriales son empleados en la fabricación de acero, fertilizantes, semiconductores y conservación de alimentos para periodos largos de tiempo estos gases son: acetileno, dióxido de carbono, monóxido de carbono, cloro, hidrógeno, cloruro de hidrógeno, metano, óxido nitroso, propano, dióxido de azufre.

La diversidad de estos gases ha contribuido en el desarrollo de varias empresas que se dedican a su comercialización, como se presenta a continuación en las condiciones de la demanda.

Condiciones de la Demanda

En la actualidad el país se ha visto sumergido en una serie de escándalos de corrupción, la crisis económica ha llevado a que el gobierno de turno tome decisiones

que han afectado al crecimiento económico del país; sin embargo, se evidencia un crecimiento en la creación de pequeños negocios, muchos de las cuales se basan en la experiencia de sus propietarios, por lo que tienen un enfoque informal de gestión, dentro de los que, se destacan las metalmecánicas que utilizan dentro de sus procesos productivos gases industriales y herramientas de afines.

Los establecimientos como mecánicas automotrices y cerrajerías, demandan equipamiento con herramientas y elementos que les permita utilizar nuevas técnicas para desarrollar su trabajo de una manera eficiente. El ahorro de recursos y la eficacia en la optimización del tiempo, en la actualidad es la carta de presentación de estos pequeños negocios que luchan por ser competitivos.

La demanda de los productos que comercializan las empresas como Sol Oxi se refleja en los datos que indican que la producción, distribución y comercialización de gases representa el 70% de ventas de AGA S.A. (la principal empresa distribuidora del país), al contar con más de 1.500 clientes en su cartera y un crecimiento promedio en su facturación que oscila entre el 6 y 8%, con una inversión que supera los USD 50 millones de dólares a partir del año 2011 y ventas del mismo valor en el año 2017 (Revista Líderes, 2017). Estos datos ratifican que las empresas proveedoras al por menor de los productos en mención presentan una demanda en crecimiento en los últimos años.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las Empresas

En Quito la industria metalmecánica ha tenido una participación importante en el desarrollo de la matriz productiva impulsada por el gobierno nacional, por ser una de las principales organizaciones que forman parte de la industria manufacturera. “Este sector representa el 10% del total del PIB manufacturero no petrolero, genera más de 80 mil plazas de trabajo y es una de las industrias más interrelacionadas sectorialmente en

la economía” (Ekos negocios, 2018). Es aquí en donde se han enfocado estrategias de las empresas proveedoras de materiales y maquinarias, que han optado por realizar visitas puerta a puerta a estos establecimientos, con la promoción de estos productos en catálogos y en algunos casos con los productos in situ, esta medida ha dado resultado, por la facilidad de adquisición y accesibilidad al crédito.

La rivalidad de las empresas dedicadas a la venta de gases industriales, gases industriales, medicinales y herramientas, está dada por la accesibilidad que se pueda tener con sus clientes, variedad de productos, planes de financiamiento y sobre todo por la respuesta inmediata que se pueda dar a las necesidades de sus clientes.

El segmento que determina las ventas de productos de las empresas distribuidoras de gases industriales, hospitalarios y otros, como la sujeto de estudio, orientan sus ventas a varias líneas, marcando su accionar en la satisfacción de los requerimientos de sus clientes, dentro de las cuales se encuentran: las compras a crédito, la entrega puntual de sus requerimientos, la calidad de los productos adquiridos, la asesoría técnica que reciben para obtener conocimientos sobre el manejo de gases, equipos y herramientas de trabajo. Son precisamente estos aspectos los que marcan la diferencia entre una u otra empresa y la hacen más competitiva.

Sectores Relacionados y de Apoyo

El desarrollo de las empresas distribuidoras de gases industriales y hospitalarios, sueldas y herramientas, como Sol Oxi, depende de otros sectores que apoyan su trabajo, tal es el caso de las proveedoras de vehículos y servicios de mantenimiento automotriz, al considerar que los productos que se expenden requieren ser enviados por vehículos tipo camionetas o camiones que deben estar en excelentes condiciones mecánicas para que tengan la capacidad para transportar los cilindros.

También, se encuentran entidades como la Secretaría Técnica de Capacitación y Formación Profesional, que proveen capacitaciones en el manejo de gases y soldas, quienes transmiten los conocimientos necesarios a los vendedores para que sepan cómo reconocer si los cilindros y sus válvulas están en buenas condiciones y cuentan con los requisitos de seguridad necesarios.

En este ámbito, además, se encuentran las empresas que proveen a las empresas minoristas los equipos y los productos que se venden, quienes juegan un rol importante, porque son los que suministran los catálogos de productos, asesoran a los vendedores sobre las características que tienen cada uno de estos, capacitan a los técnicos para que puedan resolver cualquier inconveniente derivado por daños o mantenimiento de equipos y herramientas; además, proveen las instrucciones necesarias relacionadas con las normas de seguridad industrial que se deben considerar en el manejo de los gases industriales, herramientas y equipos que se utilizan en talleres de metalmecánica, carpintería y otros afines a la línea del negocio, con el fin de que los conocimientos adquiridos se puedan transmitir a los consumidores finales y estos a su vez cuenten con los conocimientos necesarios para realizar su trabajo en las mejores condiciones posibles.

Influencia de Análisis en el Sector

En Quito existen varias empresas que comercializan gases industriales, gases medicinales y herramientas, lo que influye directamente al desarrollo de la empresa sujeto de estudio. La mayoría de estas empresas ofrecen productos de diferentes proveedores; por lo que los precios varían en el mercado, provocando que los clientes se inclinen por aquellos que resultan más accesibles y que, además, otorgan mejores condiciones de financiamiento.

Las principales empresas que compiten en la venta de gases industriales a la industria metalmecánica son: Disoloxi con una participación del 25%, Gasequip con el 22%, Seconti con el 10%, Promersa con el 6%, Oxiguayas con el 12%, y Solquip con el 7% y Sol Oxi con el 7% (Abarca, 2012).

El desarrollo del sector depende de la inversión que hagan sus propietarios para mantenerse competitivo; también, se requiere que exista una capacitación por parte de los vendedores de los productos que ofrecen. Al considerar, que la principal barrera que existe es la competencia con las grandes empresas que mantienen contratos importantes con empresas de porte del sector metalmecánico y hospitalario del país. Por lo cual, la capacitación que tenga el área gerencial de este tipo de empresas para gestionar sus recursos permitirá que se aprovechen las oportunidades, se maximicen las fortalezas para hacer frente a las amenazas y minimizar las debilidades existentes, en búsqueda de lograr que las medianas empresas dentro del sector sean competitivas y sostenibles en el tiempo.

Análisis del Entorno PESTEC

Es importante realizar un análisis del macro entorno y como este influye en el desarrollo de la empresa Sol Oxi. Para lo cual, se consideran los factores relacionados, como se presenta a continuación.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El gobierno del Ecuador con el propósito de corregir el endeudamiento de su antecesor, ha propuesto en marcha el plan de austeridad, en el cual se reduce el tamaño del estado y la reducción del gasto público, para lo cual, una de las acciones tomadas fue la eliminación de varios organismos públicos.

Sin embargo, el gobierno busca que la población emprenda nuevos negocios por lo que, a través de la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de

Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, pretende activar la industria para lo cual exonera del impuesto a la renta para las nuevas inversiones productivas que se ejecuten en los siguientes sectores:

agrícolas, alimentos frescos, congelados e industrializados; agroforestal y productos elaborados; metalmecánica; petroquímica y oleoquímica; farmacéutica; turismo, cinematografía, audiovisuales y eventos internacionales; energías renovables incluida la bioenergía o energía a partir de biomasa; servicios logísticos de comercio exterior, biotecnología y software aplicado, exportación de servicios, desarrollo y producción de servicios de software y hardware tecnológico. Además, de infraestructura que está dirigida a proveer seguridad informática y servicios en línea; eficiencia energética; industrias de materiales y tecnologías de construcción sustentables; sector industrial, agroindustrial y agro asociativo; sectores de sustitución estratégica de importaciones y fomento de exportaciones que decreta el presidente. (Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones, 2018).

El incentivo que el gobierno ha ofrecido busca generar condiciones para el desarrollo de nuevas empresas, muchas de las cuales ayudarán al crecimiento de la industria metalmecánica, alimentos frescos, congelados e industrializados; esto a la vez demandará productos para su funcionamiento, dentro de los cuales se incluyen los gases industriales. Aspecto que constituye una oportunidad para las empresas proveedoras de este tipo de productos, porque se prevé el crecimiento de la demanda.

Fuerzas económicas y financieras (E)

Dentro de los incentivos económicos del gobierno con la Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal, existen entidades como Ministerio de Industrias y Productividad que

mantiene un control de las Industrias en el Ecuador y de igual forma aportan en el desarrollo e impulsan la economía del país, a través de BanEcuador se ha destinado alrededor de USD 9.500 millones (Ban Ecuador, 2018) para el desarrollo y fomento productivo mediante el acceso de financiamiento de emprendimientos de diferentes sectores, dentro de los cuales se cuenta la industria metalmecánica, principal consumidora de gases industriales.

Además, el sector comercial dentro del cual se cuentan las empresas proveedoras de gases industriales y hospitalarios; así como, sueldas y herramientas afines, presentaron un crecimiento al 2018 (Banco Central, 2018) y el registro del movimiento económico de las principales organizaciones con el mismo giro de negocio fueron considerables (Revista Líderes, 2017), lo que indica la rentabilidad de este tipo de actividades comerciales. A estos datos se suman el crecimiento de los servicios hospitalarios, que en el año 2018 tuvieron una participación del PIB del 5,7% (Banco Central, 2018), las que también se consideran dentro de la cartera de clientes de las empresas que comparten el mismo giro de negocio que Sol Oxi.

El análisis de la fuerza económica y financiera permite identificar una oportunidad para las empresas como aquellas pertenecientes al sector del sujeto de estudio, derivada al crecimiento sostenible del sector.

Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

En este ámbito, es preciso analizar el crecimiento demográfico de Quito, el que se prevé que para el 2020 existan 2'780.000 personas, de las cuales el 70% corresponden a la zona urbana (El Comercio, 2018). Este crecimiento está relacionado con el desarrollo económico. Quito se considera una de las ciudades del país que contribuye en el crecimiento de la economía del país.

Producto de lo cual, la mayor productora de gases industriales y medicinales está situada en la capital. La empresa AGA S.A. atiende a las principales industrias metalmecánicas, las que en su mayoría están en Quito, por lo que su mayor demanda está en esta ciudad.

Adicionalmente, se considera el cambio de cultura que en los últimos años han tenido las empresas dedicadas a la metalmecánica, las que se han planteado la meta de contar con normas de calidad que les permita mejorar sus procesos productivos y así contar con niveles óptimos que les permita ser competitivas; situación por la cual, buscan distribuidores que les provean de insumos que estén acorde a sus necesidades.

El análisis de este factor, permite identificar una oportunidad para las empresas, como Sol Oxi, producto del crecimiento demográfico existente y la ubicación estratégica en relación a la concentración de la demanda potencial, si se considera que es precisamente en las principales ciudades del país como Quito y Guayaquil en donde se concentran las más significativas empresas distribuidoras de gases industriales, medicinales; así como expendedoras de equipos y herramientas a fines.

Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La tecnología y nuevas técnicas para el proceso de la industria metalmecánica están en constante evolución, por esta razón las empresas encargadas de la transformación de materias primas en artículos procesados, demandan equipos, herramientas que cuenten con las características necesarias que les permitan cubrir sus expectativas.

Para hacer frente a esta realidad las empresas, como la del sujeto de estudio, están en constante investigación de nuevas técnicas y de elementos relacionados para actualizar su portafolio y brindar a sus clientes los últimos productos en el mercado.

El análisis de esta fuerza permite identificar una oportunidad para las empresas proveedoras de gases industriales y hospitalarios, como sueldas y herramientas de trabajo, producto del desarrollo tecnológico aplicado a la industria metalmecánica.

Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En el país todas las empresas, sin importar su tamaño deben considerar dentro de su gestión “la responsabilidad social”, como una forma de considerar los impactos económicos, sociales y ambientales que pudieren provocarse por las actividades productivas que se ejecutan. Para lo cual, es necesario contar con una certificación como se menciona en art. 15 de la Carta Magna, en la cual el estado establece la necesidad de utilizar tecnologías amigables con el medio ambiente y energías de bajo impacto que no contaminen (Asamblea Constituyente, 2008).

Tocante a, la producción de gases industriales y gases medicinales, está controlada el Ministerio de Salud Pública por medio, de la certificación BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), la cual obliga a las empresas productoras a que lleven un control estricto de la producción de este tipo de gases, con la finalidad de cuidar el medio ambiente, lo que conlleva, entre otros aspectos a que las empresas que transportan este tipo de productos deban mantener un control constante de los cilindros.

El aspecto antes indicado representa una oportunidad, porque existen políticas de responsabilidad social que se están considerando para mantener una relación amigable con el medio ambiente; práctica que ha sido parte de la cultura de la organización.

La Organización y los Competidores

La industria metalmecánica está en aumento, varias empresas han visto en este sector una oportunidad de mercado, en este sentido es importante el análisis de varios factores que influye a la empresa Sol Oxi para su desarrollo.

Poder de negociación de los proveedores

La empresa Sol Oxi tiene como proveedor a la empresa SWISSGAS, esta productora de gas medicinal e industrial es de origen suizo-ecuatoriano, con la cual ha mantenido una amplia trayectoria de negocios, la excelente relación entre las dos empresas y sobre todo el cumplimiento de acuerdos tanto económicos como de entrega, ha dado paso para que los créditos sean inmediatos, lo que ha contribuido a que se establezcan vínculos de confianza y responsabilidad.

Atributos, que se han transmitido al consumidor final, quien ha visto en Sol Oxi un socio estratégico para su crecimiento. No obstante, el poder de negociación de los proveedores en el caso de la empresa Sol Oxi es medio, porque las empresas que se dedican a la producción y distribución al por mayor de gases industriales y hospitalarios, como sueldas y herramientas afines se encuentran consolidadas en el mercado, por lo que mantienen el control sobre los precios, pero sí hay la posibilidad de negociar créditos y montos de compra.

Poder de negociación de los compradores

Sol Oxi tiene una amplia lista de clientes, su target está enfocado en los pequeños emprendedores y medianas empresas, para lo cual; la promoción de sus productos la realizan puerta a puerta, los vendedores tienen rutas asignadas y clientes propios, de esta manera la comunicación entre cliente – vendedor, es directa, pero sobre todo existe una relación en donde el vendedor puede detectar las necesidades de los clientes y de esta manera ofrecer productos que los satisfagan.

Cada vendedor conoce la demanda de productos en las zonas asignadas manteniendo de esta forma un stock de los mismos en sus vehículos, gracias a esto la entrega de ciertos productos puede ser inmediata, por otro lado; cuando los clientes requieren productos emergentes, estos son gestionados y entregados el mismo día, la

empresa mantiene un portafolio amplio de productos para la industria metalmecánica y talleres artesanales, apoyando de esta manera a sus clientes con productos de calidad, entrega en menor tiempo posible, garantía de todos sus productos, asesoramiento y facilidad de financiamiento.

Sin embargo, el poder de negociación de los compradores o clientes en el caso estudiado es alto, porque los productos que se ofertan son estándar, lo que les permite adquirirlos a la competencia.

Amenaza de los sustitutos

La amenaza de los sustitutos es media, porque los productos que se expenden (gases industriales, sueldas y herramientas afines) tienen productos que los reemplazan, como los importados, elaborados con plástico resistente o materiales similares que se utilizan sobre todo en el hogar, dejando de lado a los que se fabrican artesanalmente con hierro forjado y madera, lo que podría reducir la demanda. Sin embargo, en la industria de la construcción, es cada vez mayor el uso de estructuras metálicas de hierro soldado que requieren el uso de este tipo de insumos.

La demanda en el país de gases industriales, herramientas y equipos afines es evidente, porque existen grandes empresas que producen este tipo de materiales e insumos, precisamente porque la demanda va en aumento. Lo que está ligado al incentivo económico que está dando el gobierno a la industria metalmecánica en este contexto, así como, al desarrollo de otros sectores (salud y construcción) que requieren contar con estos productos para su normal desempeño.

Amenaza de los entrantes

El mercado de gases medicinales e industriales, así como, sueldas y herramientas tiene una demanda alta, sin embargo; por los costos de inversión y logística que representa montar una empresa de las características que puedan competir

con las ya existentes, es alto; ya que varias de las empresas existentes tienen una trayectoria que les permita contar con una cartera de clientes establecida. Además, están los productores que mantienen alianzas con los minoristas con precios especiales y crédito abierto, todas estas barreras de entrada se consideran ventajas que se tienen sobre los nuevos emprendedores que pretenden ingresar al mercado (Porter, 1980).

Por lo cual, se puede decir que la amenaza de los entrantes es media, porque si bien la expansión del mercado de gases medicinales e industriales, es uno de los factores de mayor atracción, para abrir una empresa, como Sol Oxi, se requiere de capital, lo que limita el ingreso de nuevos competidores.

Rivalidad de competidores

El mercado de gases medicinales e industriales, así como, sueldas y herramientas por estar en aumento, tiene una rivalidad con varias empresas que manejan la misma línea de negocio, por esta razón el precio y beneficios que otorga la empresa Sol Oxi son decisivos a la hora de negociar con sus clientes, el valor agregado que ofrece a sus clientes, traducido en visitas a cada uno de ellos puerta a puerta y sobre todo la capacitación que proporcionan sus vendedores a los compradores sobre el manejo de los productos que ofrecen, así como, en las últimas técnicas que se utilizan en la industria metalmecánica para beneficiar su desarrollo, les permite mejorar sus ventas.

Sin embargo, la rivalidad entre competidores es alta porque existen varias empresas que ofrecen los mismos productos que Sol Oxi. Entre los que se encuentran Disoloxi, Gasequip, Seconti, Promesa.

En la siguiente figura se presenta el resumen del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

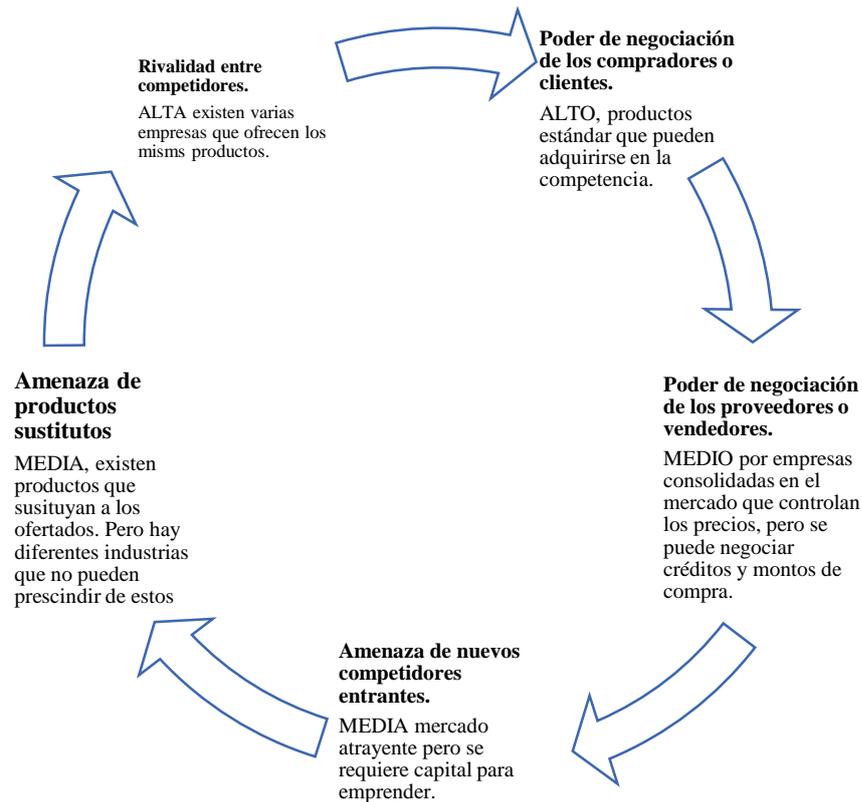


Figura 1. Cinco fuerzas de Porter

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz se utiliza para resumir y evaluar la información recopilada en el análisis del entorno externo de la empresa sujeto de estudio, a través de esta, se definen las oportunidades y amenazas que podrían afectar el desarrollo de la organización. Para lo cual, se asigna un peso a cada factor que va desde 0.0 (considerado no importante) a 1.0 (considerado muy importante), tomando en cuenta su incidencia en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

La sumatoria no podrá ser mayor a 1.0. Además, se otorga una calificación a cada factor (de 1 a 4), considerando su impacto, entendiéndose que 1 es igual a bajo y 4 a muy alto. Finalmente, para conocer el ponderado se multiplicará el peso por la calificación; y la sumatoria de estos valores será el total ponderado de la matriz (Cibrián, Prado, Crespo, & Huarte, 2011).

Los resultados permitirán saber si las estrategias que utiliza la empresa aprovechan las oportunidades y reducen las amenazas existentes en el sector.

Entendiéndose que el total 1.0 será el promedio más bajo y 2.5 el valor promedio y 4.0 el más alto.

A continuación, se presenta la matriz EFE aplicada al caso de estudio:

Tabla 1.

Matriz Evaluación de Factores Externos

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Oportunidades			
Normas y reglas claras por parte del gobierno que contribuyen al pleno desempeño de empresas distribuidoras de gases industriales, herramientas y otros.	0,12	4	0,48
Crecimiento sostenible del sector metalmecánico y afines.	0,12	4	0,48
Existencia de financiamiento por parte del sistema financiero público y privado.	0,08	3	0,24
Nuevas tecnologías disponibles aplicadas a la industria metalmecánica y relacionadas que aportan calidad y seguridad.	0,10	3	0,30
Gobierno impulsa la creación de mipymes relacionadas con la metalmecánica y semejantes.	0,08	3	0,24
Amenazas			
Concentración de clientes en las principales empresas proveedoras de gases industriales y herramientas.	0,12	1	0,12
Desaceleración del crecimiento económico del país.	0,08	2	0,16
Distribuidores consolidados con control de precios.	0,08	2	0,16
Entrada de nuevas empresas.	0,08	2	0,16
Rivalidad entre la competencia.	0,14	2	0,28
Total	1		2,62

Nota: La empresa responde muy bien o mal en una escala de 1 a 4, siendo 1 malo y 4 muy

bueno.

El resultado ponderado de la matriz EFE es de 2,62, lo que indica que la empresa cuenta con una posición estratégica superior a la media, lo que indica que las

estrategias que utiliza la empresa aprovechan las oportunidades existentes para responder adecuadamente a las amenazas.

Resumen

Para el desarrollo de la empresa Sol Oxi, es importante el análisis que se debe realizar al macro entorno de la empresa, así como de las fuerzas que afectan en su medio de competición, por esta razón este capítulo se identificaron varios aspectos que se debería tomar en cuenta para su desarrollo.

Las condiciones de la demanda del mercado de gases industriales, gases medicinales en el Ecuador son altas, ya que el gobierno está impulsando planes económicos para reactivar la industria metalmecánica y de conservas de productos congelados, estos planes han venido acompañados de políticas, donde se pretende reducir el gasto público con la decisión de reducir el tamaño del estado con la eliminación de entidades gubernamentales. Sin embargo, el estado está impulsando los emprendimientos a través de Ban Ecuador, con la otorgación de préstamos que contribuyan a dinamizar la economía local.

Por otro lado, están las nuevas técnicas que ahora se utilizan en las industrias antes nombradas, para lo cual la empresa Sol Oxi; está capacitando a sus vendedores para que puedan estar a la altura de sus clientes y de esta manera recomendar nuevos productos.

El análisis de las cinco fuerzas de Porter permitió identificar que existe un medio poder de negociación por parte de los vendedores, un alto poder de negociación por parte de los compradores, una amenaza media de nuevos competidores entrantes, una amenaza baja de productos sustitutos y una alta rivalidad entre competidores. Finalmente, el promedio ponderado de la matriz EFE fue de 2,6 lo que indica que la empresa aprovecha las oportunidades existentes para mitigar las amenazas del entorno.

Capítulo 4: Evaluación Interna

Este capítulo presenta la evaluación del contexto interno de la Empresa Sol Oxi para dar una visión global de la organización, para lo cual se consideran las diferentes áreas que forman la entidad, como se detalla a continuación.

Análisis Interno AMOFHIT

Administración y gerencia

La organización estructural de la empresa Sol Oxi cuenta con tres niveles jerárquicos (ver figura 2). La gerencia está a la cabeza y es la encargada de supervisar y controlar al Jefe Comercial y al Jefe de Finanzas. Debajo de la jefatura comercial se encuentra el asistente comercial, el bodeguero, los vendedores y el técnico. La jefatura financiera supervisa al asistente financiero.

El gerente no es el representante legal de la empresa, en este caso este papel lo tiene el jefe de finanzas, quien, además, cumple con las funciones relacionadas con el manejo contable de la empresa, lleva los inventarios de bodega y autoriza a los vendedores la entrega de los pedidos realizados por los clientes.

El jefe financiero tiene a su cargo únicamente recibir todos los días el dinero en efectivo o cheques entregados por los clientes a los vendedores y realizar los depósitos en el banco; además, realiza los pagos vía transferencia a los proveedores, mismos que son autorizados por la gerencia.

Cada seis meses el jefe financiero presenta un informe a la gerencia. El gerente apoya el control de las ventas y cada quince días monitorea el cumplimiento de las metas propuestas en ventas para realizar los ajustes que sean necesarios en esta área.

Los asistentes apoyan el trabajo de las áreas para las que laboran, en la recepción y archivo de documentación, emisión de cartas, llamadas telefónicas a clientes o proveedores.

Los vendedores tienen a su cargo la promoción de productos, la venta, la entrega y la cobranza de los artículos vendidos. Reciben capacitación de los técnicos para estar preparados al momento de resolver cualquier duda de los clientes en relación a los productos que ofrecen. Por las ventas que realizan en el mes reciben el 2% de comisión.

Los técnicos realizan el servicio post-venta, al dirigirse a los clientes que adquirieron alguna herramienta o equipo para darle mantenimiento durante el tiempo que cubra la garantía, que generalmente es de un año. Esta tarea se aplica exclusivamente a productos vendidos por la empresa. Para el efecto, los vendedores reciben capacitaciones directas de los importadores, incluso realizan cursos fuera del país auspiciados por los proveedores.

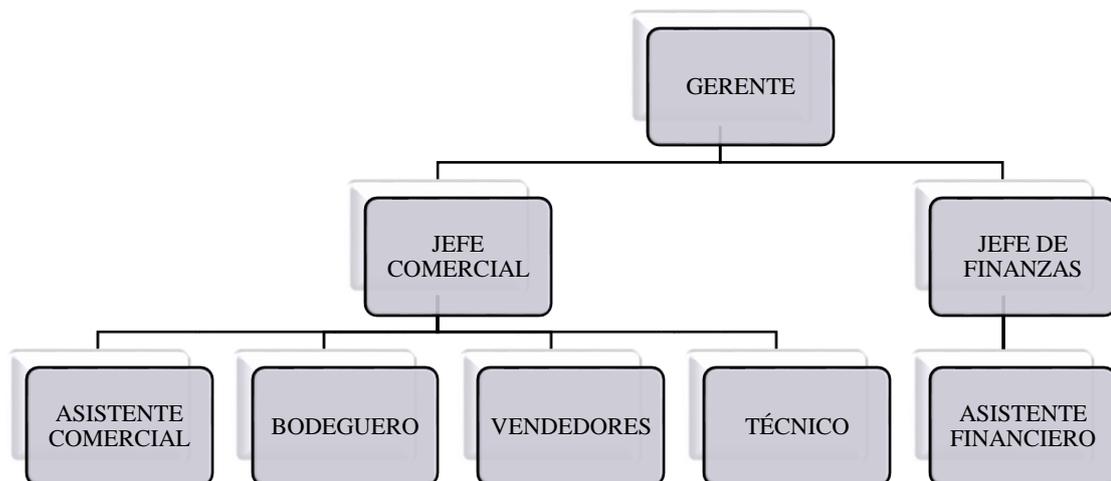


Figura 2. Organigrama de la Empresa Sol Oxi

Marketing y ventas

Las estrategias de marketing y ventas que utiliza la empresa Sol Oxi se centran en la atención directa en el lugar de trabajo de los clientes. Cuenta con una cartera de aproximadamente 3.000 clientes, dentro de los cuales se destacan los artesanos que cuentan con talleres metalmecánicos y de carpintería.

La fuerza de ventas está constituida por 10 vendedores que llevan el producto en las camionetas destinadas para el efecto, indican a los clientes un catálogo de productos que es suministrado por la importadora, dentro del cual cuentan con 2600 productos (herramientas de trabajo, máquinas y gases industriales), siendo su producto estrella los gases industriales.

Cada vendedor tiene la responsabilidad de visitar alrededor de 300 clientes en el mes e incrementar nuevos clientes a su lista dentro de la zona asignada (Quito y los valles). Las visitas se realizan de lunes a sábado, es decir, que visitan entre 12 y 13 personas al día. Las zonas en donde mayor concentración hay de clientes es el norte de Quito, Pomasqui y Calderón. Su principal forma de publicitar los productos es por demostración directa en el sitio y ofrecer crédito directo, con una mínima entrada y pequeñas cuotas semanales.

Cuando se produce una venta de algún equipo o herramienta, a través del WhatsApp se pregunta a bodega si hay en existencia y si es así se entrega al día siguiente; en el caso de que no se cuente en el stock, se realiza el pedido al importador y se programa la entrega al consumidor final. La facturación está a cargo de la asistente de la jefatura comercial. Sin embargo, es el mismo vendedor quien tiene la obligación de realizar los cobros y al día siguiente entregarlos en la oficina.

En el local en donde funciona la empresa también es un punto de venta, al cual los clientes pueden acudir de lunes a sábado, para realizar sus compras con la misma modalidad que la que se realiza a través de los vendedores. Sin embargo, este lugar representa apenas el 10% de ventas globales.

La empresa no tiene interés en ser proveedora de entidades del Estado porque la experiencia les ha permitido saber que, si bien pueden vender grandes cantidades, al

momento de cobrar no se respetan los plazos estipulados, lo que ocasiona inconvenientes de liquidez. Lo que no sucede con los clientes artesanales.

Para promocionarse, la empresa cuenta con una página de Facebook, sin embargo, en esta se hace publicidad únicamente en el mes de noviembre, en el cual, se ofrece el 50% de descuento por las compras de contado. Se escoge este mes porque al aproximarse el fin de año, las ventas decaen y se requiere contar con los ingresos suficientes que permita afrontar los gastos del mes de diciembre, no cuentan con provisiones que les permitan cubrir las obligaciones de seguridad social o el pago de nómina por salarios, lo que indica que el sistema de contabilidad que utiliza no es acertado. A la par utilizan afiches para distribuirlos entre los clientes y utilizan publicidad en los vehículos para mejorar las ventas de ese mes en particular.

Los precios de los productos que ofrece la empresa pueden variar dependiendo de la forma de pago. Si la compra es de contado recibe un descuento del 5%, si se paga con tarjeta de crédito tiene un incremento del 30% y si es con crédito directo de la empresa el aumento es del 40%.

Operaciones y logística. Infraestructura

Sol Oxi para el desarrollo de sus procesos de venta cuenta con un almacén que es arrendado ubicado en el norte de la ciudad de Quito en el que laboran de lunes a sábado 11 personas. A las que se suman 10 vendedores que llegan al lugar para entregar el dinero recaudado cada día, pasar los pedidos para la emisión de facturas y recibir la autorización de entrega de los productos vendidos a crédito.

La logística de la empresa se basa en la venta a domicilio realizada por los 10 vendedores, quienes también actúan como los choferes de las camionetas que están a su cargo, en las cuales llevan consigo los cilindros de gases industriales y los catálogos de los productos que vende la empresa para promocionarlos entre sus clientes. Cuando

reciben un pedido se comunican con la empresa vía WhatsApp para verificar la existencia. En caso de que sí estén en bodega se entrega al siguiente día, caso contrario, el jefe financiero realiza el pedido a la importadora y en cuanto llega se factura y entrega.

Cada mañana, los vendedores entregan los valores recaudados el día anterior, el jefe comercial recoge el dinero y realiza los depósitos y pagos correspondientes. No existe un control periódico sobre los productos vendidos a crédito y los cobros relacionados, más que el reporte diario que los vendedores presentan por la entrega-recepción de los productos que tienen a su cargo.

En junio y diciembre se hace un cierre de cuentas para conocer la cartera vencida y establecer una forma de recuperar las cuentas por cobrar. Sin embargo, no se aplica un método que permita controlar diariamente las ventas a crédito y los ingresos por este concepto. Además, no se cuenta con un registro que reporte los faltantes en bodega cada mes, en razón de que las relaciones laborales se basan en la confianza por parte del área directiva hacia los vendedores, quienes en su mayoría ya laboran para la organización más de 11 años.

Finanzas y contabilidad

El principal medio de financiamiento que tiene la empresa Sol Oxi es el crédito directo que le otorga la importadora de herramientas y el proveedor de gases industriales. El tiempo que le da para pagar las facturas oscila entre los 60 y 90 días dependiendo el monto; además, cuenta con créditos bancarios otorgados por el sector financiero privado del país que le permiten contar con liquidez, cumplir con sus obligaciones a tiempo y dar a sus clientes facilidades de pago en las compras que realizan.

El resumen de ingresos, gastos y costos de los ejercicios fiscales correspondientes al año 2016 y 2017 mostraron los siguientes valores:

Tabla 2.

Ingresos, egresos y utilidad en dólares histórica de la Empresa Sol Oxi 2016, 2018

	dic.2016	dic.2017	dic.2018	Var. 2017/2018
Ingresos	\$573.771,84	\$666.664,31	\$953.987,98	43%
Costos y gastos	\$629.847,65	\$663.112,36	\$900.088,89	36%
Utilidad	\$-56.075,81	\$3.551,95	\$53.899,09	

La empresa tiene un programa contable que le permite registrar, procesar y conocer datos totales de inventario, ventas, ingresos y egresos, además, le permite contar con los datos necesarios para calcular los valores correspondientes a impuestos y seguridad social. Las cuentas por cobrar, cuentas por pagar, control de inventarios y manejo de nóminas de empleados los realiza manualmente la jefa financiera.

A partir del año 2019 debe cumplir con el requerimiento del SRI al introducir la facturación electrónica, lo que representa un desafío, en especial para sus clientes porque la mayoría son artesanos que desconocen el manejo de Internet y no cuentan con un e-mail.

En el año 2018, al aplicar la fórmula $Razón\ de\ solvencia = \frac{Activos}{Pasivos}$ se obtuvo 1,06 como ratio, lo que indica que su nivel de solvencia no es suficiente.

Además, el resultado de la $Razón\ de\ deuda = \frac{Pasivo\ total}{Activo\ total}$ es de 94%, es decir, que por cada dólar que la empresa tiene en sus activos, debe 94 centavos a sus acreedores, es decir, que puede tener dificultades para que las entidades financieras le otorguen más financiamiento.

Recursos humanos

La empresa Sol Oxi está formada por 21 personas, de las cuales ocho son familiares que cada mes reciben un sueldo más beneficios de ley. La gestión del talento humano en la organización se basa en principios de confianza y motivación. El impulso de la empresa radica en gran medida en el cumplimiento de sus metas, para lo cual, se motiva a la fuerza de ventas con comisiones.

La jefatura de comercial apoyada por la gerencia, tiene a cargo la gestión de recursos humanos, establece como filosofía de la empresa la satisfacción del cliente como una prioridad que debe ser reconocida por todos los colaboradores; sin embargo, no se han realizado acciones concretas que permitan medir este factor entre sus clientes. Es una empresa en donde prima el buen trato, lo que ha beneficiado a la entidad porque cuenta con trabajadores confiables que tienen más de 10 años bajo su dependencia, no existen planes de capacitación sobre ventas, liderazgo o atención al cliente. El personal de ventas únicamente recibe capacitaciones del área técnica constantemente, sobre las características de los productos que oferta la empresa, con el fin de cumplir las metas de ventas trazadas.

Sistemas de información y comunicación

Sol Oxi es una empresa que no cuenta con sistemas de información y comunicación especializados. Para la comunicación interna utilizan el teléfono celular, el WhatsApp y reuniones semanales. No cuentan con un sistema que dé seguimiento a los clientes para medir su satisfacción.

El control y monitoreo de sus vendedores los hace a través de llamadas telefónicas y al inicio del día cuando ellos acuden a la empresa por productos y entregan el dinero de las cuentas cobradas del día anterior. La empresa no utiliza para

este fin vehículos que controlen las rutas, sólo confía en que los vendedores cumplan a cabalidad las visitas programadas.

Tecnología, investigación y desarrollo

La empresa no ha realizado mayor inversión en tecnología e investigación. Sin embargo, no puede ser ajena a la vertiginosa innovación que existe con respecto a las máquinas que se utilizan para soldadura; además, de una creciente investigación y desarrollo de tecnologías que resulten más eficientes a los procesos relacionados. Se está desplazando el uso de equipos de gran tamaño y tecnología antigua que utilizaba transformadores, los que, a pesar de tener un buen desempeño, consumían mucha energía y carecían de controles para maximizar su eficiencia, provocando desperdicio de material y lentitud en el trabajo (Fierros industrial, 2018).

Actualmente, en la industria metalmecánica y contratistas de soldadura usan tecnología ventajosa en relación al consumo de energía, así como, de fácil transportación y que puedan ubicarse sin problema en cualquier sitio en el que se necesiten. Aspectos, que inciden en el incremento del rendimiento y en el ahorro de recursos relacionados con logística, material, horas de trabajo, entre otros.

En relación a los gases y mezclas, cada día se adoptan productos con menor concentración de CO₂ y con más contenido de Argón u otros gases, lo que mejora su aplicación, incrementa el rendimiento, reduce desperdicio de materiales, y contribuye a mantener una relación amigable con el medio ambiente, precisamente, porque reduce las emisiones de CO₂ en los procesos de soldadura (Fierros industrial, 2018)

Estos aspectos son considerados por la empresa, porque la innovación de la tecnología aplicada a soldadura demanda una capacitación constante por parte de la fuerza de ventas, así como, la inversión en nuevos productos para cubrir su demanda en el mercado.

Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Esta matriz evalúa las fortalezas y debilidades de la empresa de acuerdo a la incidencia que tienen estos factores sobre el éxito de la gestión de la entidad para formular estrategias que permitan solventar y reforzar los procesos internos. Su elaboración es muy similar a la MEF (Sallenave, 2008). En la tabla 3 se presenta la matriz aplicada a Sol Oxi.

Tabla 3.

Matriz Evaluación Interna

Factores de éxito	Peso	Calificación	Ponderado
Debilidades			
Concentración de funciones en la jefa comercial.	0,10	1	0,1
Falta de un plan de marketing.	0,08	1	0,08
Falta de capital propio que le permita mejorar su liquidez.	0,10	2	0,1
Falta de control y monitoreo del personal de ventas.	0,09	2	0,09
Falta de tecnología de comunicación e información y aplicativos móviles.	0,05	2	0,05
Falta de sistemas de contabilidad que le permita contar con previsiones y manejar eficientemente inventarios para planificar compras.	0,10	1	0,1
Fortalezas			
Relaciones laborales fundadas en la confianza.	0,05	3	0,2
Personal de ventas capacitado en los productos que expende.	0,08	4	0,32
Funcionarios del área directiva dispuestos a trabajar en beneficio de la empresa.	0,15	4	0,8
Cartera de clientes con alto nivel de fidelidad.	0,10	4	0,2
Baja rotación de personal.	0,05	3	0,2
Entrega del producto al consumidor final con mínimos tiempos de espera.	0,05	3	0,15
Total	1		2,39

Nota: Calificación promedio 2,5. Totales ponderados inferiores a 2,5 = organizaciones internamente débiles; calificaciones superiores a 2,5 = organizaciones con una posición interna fuerte.

El resultado es igual a 2,39, este resultado muestra que la organización tiene una posición interna que está por debajo del rango promedio, en otras palabras, las estrategias que utiliza la empresa no responden efectivamente a las debilidades existentes.

Resumen

La evaluación interna de la empresa Sol Oxi permitió conocer que su administración y gerencia se basa en la experiencia, las relaciones laborales con su fuerza de ventas se sustentan en la confianza, no cuenta con planes de monitoreo y control sobre las cuentas por cobrar.

No cuenta con un plan de marketing que promocioe a la empresa y mejore su posicionamiento en el mercado local. Además, no explotan las redes sociales para publicitarse.

La liquidez financiera depende del crédito que le otorga los proveedores, la contabilidad la llevan por medio de un programa que muestra totales de ingresos, egresos, inventarios, sin embargo, no le permite contar con datos que le favorezca la planificación de pedidos para cubrir las necesidades de los clientes.

Utilizan como medio de comunicación el teléfono celular, el WhatsApp y reuniones semanales.

Por lo expuesto, el resultado de la MEFI es de 2,39, lo que indica que su posición interna es débil y que no aprovecha las fortalezas que tiene la organización para mitigar las debilidades existentes.

Capítulo 5: El Proceso Estratégico

En base al análisis realizado de los factores que inciden en el desarrollo de la empresa, del contexto externo como interno, se procede a establecer el proceso estratégico, el cual inicia con el planteamiento de los objetivos a largo plazo y las estrategias en acción. A partir de lo cual, se relacionan con los intereses organizacionales y el potencial organizacional; y, se define la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). A partir de esta última se determinan las estrategias correspondientes en el FODA cruzado. Además, se utiliza la matriz interna-externa (MIE) y de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA), con el fin de reconocer aquellas de carácter general que contribuirán a destacar las fortalezas existentes, aprovechar las oportunidades, minimizar las debilidades y enfrentar las amenazas, en beneficio del desarrollo de la empresa.

Una vez definidas las estrategias se determinan cuáles de estas permitirán cumplir con los objetivos a largo plazo, propuestos; así como, a establecer cuáles son las posibles reacciones que provocaría, frente a estas, la competencia al momento de implementarlas.

Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción

Los objetivos a largo plazo se trazan para un quinquenio, se alinean a los fundamentos de la organización para hacerla más competitiva y sostenible.

OLP 1. Acrecentar las ventas de la organización al 2023 en un 61% más de lo que lo se registró en el año 2018.

Considerando que, en un escenario pesimista proyectado la variación de los ingresos sería del 10% (ver tabla A1).

- Estrategia 1. Implementar el proceso de marketing como parte de la organización de la empresa para desarrollar un plan para publicitar a la empresa a través de redes sociales y de forma convencional.
- Estrategia 2. Mejorar la atención al cliente.
- Estrategia 3. Ampliar la cobertura geográfica que tiene la empresa, para aumentar la cartera de clientes.

OLP 2. Mejorar el flujo de caja para mantener mayor liquidez.

- Estrategia 1. Organizar el programa de facturación.
- Estrategia 2. Actualizar permanentemente la base de clientes.
- Estrategia 3. Perfeccionar el sistema de cobros.
- Estrategia 4. Administrar apropiadamente los inventarios.
- Estrategia 5. Controlar los gastos.
- Estrategia 6. Contar con un presupuesto planificado para evitar problemas de liquidez.

OLP 3. Mejorar la posición competitiva de la empresa para incrementar la cartera de clientes.

- Estrategia 7. Incrementar la satisfacción de los clientes.
- Estrategia 8. Perfeccionar los procesos de ventas.
- Estrategia 9. Optimizar el uso de recursos para reducir costos.

Intereses organizacionales y potencial organizacional

Sol Oxi es una empresa que tiene dentro de sus intereses organizacionales procura constituirse en una organización sostenible, con un crecimiento que le permita ofrecer a quienes la conforman una mejora en su calidad de vida o bienestar. Para el efecto, basa su gestión en principios de puntualidad, honestidad, lealtad, confianza y calidad. El área gerencial está consciente de que uno de sus principales pilares es la

fuerza de ventas con la que cuenta, en la que confía plenamente, por lo que le otorga la responsabilidad de cobrar directamente a los clientes a los que atiende. Procura cubrir las expectativas de sus clientes porque sabe que gracias a ellos puede mantenerse en el mercado.

Se trata de una empresa básicamente familiar en la que sus miembros trabajan en función de alcanzar metas comunes que beneficien a todos. Ha mantenido un crecimiento importante durante el tiempo durante el cual lleva en el mercado, pese a que su gestión se basa prácticamente en la experiencia y el empirismo, no obstante, la organización busca mejorar sus procesos, por lo que, está abierta a implementar este plan estratégico para tomar decisiones que favorezcan a la ejecución de las estrategias establecidas y al cumplimiento de los objetivos establecidos.

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)

A continuación, se presenta la matriz FODA de la empresa Sol Oxi.

Tabla 4.

Matriz FODA de la empresa Sol Oxi

Fortalezas	Oportunidades
F1. Relaciones laborales fundadas en la confianza.	O1. Normas y reglas claras por parte del gobierno que contribuyen al pleno desempeño de empresas distribuidoras de gases industriales, herramientas y otros.
F2. Personal de ventas capacitado en los productos que expende.	O2. Crecimiento sostenible del sector metalmecánico y afines.
F3. Funcionarios del área directiva dispuestos a trabajar en beneficio de la empresa.	O3. Existencia de financiamiento por parte del sistema financiero público y privado.
F4. Cartera de clientes con alto nivel de fidelidad.	O4. Nuevas tecnologías disponibles aplicadas a la industria metalmecánica y relacionadas que aportan calidad y seguridad.
F5. Baja rotación de personal.	O5. Gobierno impulsa la creación de MIPYMES relacionadas con la metalmecánica y semejantes.
F6. Entrega del producto al consumidor final con mínimos tiempos de espera.	

Debilidades	Amenazas
D1. Concentración de funciones en la jefa comercial.	A1. Congregación de compradores en los principales proveedores de gases industriales y herramientas.
D2. Falta de un plan de marketing.	A2. Desaceleración del crecimiento económico del país.
D3. Falta de capital propio que le permita mejorar su liquidez.	A3. Distribuidores consolidados con control de precios.
D4. Falta de control y monitoreo del personal de ventas.	A4. Ingreso de nuevas empresas.
D5. Falta de tecnología de comunicación e información y aplicativos móviles.	A5. Rivalidad entre competidores.
D6. Falta de sistemas de contabilidad que le permita contar con previsiones y manejar eficientemente inventarios para planificar compras.	

FODA cruzado

En esta matriz se establecen las estrategias que permitirán maximizar las fortalezas, sacar provecho a las oportunidades, disminuir las debilidades y afrontar las amenazas existentes en el entorno y que afectan al desarrollo de la organización. A continuación, se expone la matriz FODA cruzado de la empresa Sol Oxi.

Tabla 5.

Matriz FODA cruzado de la empresa Sol Oxi

	Fortalezas - F	Debilidades - D
Empresa Sol Oxi	F1. Relaciones laborales fundadas en la confianza. F2. Personal de ventas capacitado en los productos que expende. F3. Funcionarios del área directiva dispuestos a trabajar en beneficio de la empresa. F4. Cartera de clientes con alto nivel de fidelidad. F5. Baja rotación de personal. F6. Entrega del producto al consumidor final con mínimos tiempos de espera.	D1. Concentración de funciones en la jefa comercial. D2. Falta de un plan de marketing. D3. Falta de capital propio que le permita mejorar su liquidez. D4. Falta de control y monitoreo del personal de ventas. D5. Falta de tecnología de comunicación e información y aplicativos móviles. D6. Falta de sistemas de contabilidad que le permita contar con previsiones y manejar eficientemente inventarios para planificar compras.
Oportunidades - O	Estrategia – FO	Estrategia – DO
O1. Normas y reglas claras por parte del gobierno que contribuyen al pleno desempeño de empresas distribuidoras de gases	Realizar planes de motivación dirigidos al personal para fortalecer las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos (F1, F3, F4, O1, O2).	Elaborar un manual de procesos y funciones que establezca responsabilidades a cada colaborador disminuyendo la concentración de estas en una

industriales, herramientas y otros. O2. Crecimiento sostenible del sector metalmecánico y afines. O3. Existencia de financiamiento por parte del sistema financiero público y privado. O4. Nuevas tecnologías disponibles aplicadas a la industria metalmecánica y relacionadas que aportan calidad y seguridad. O5. Gobierno impulsa la creación de mipymes relacionadas con la metalmecánica y semejantes.	Capacitar constantemente a los vendedores para mejorar sus capacidades (F1, F2, F3, F4, F5, F6, O2, O3, O5). Desarrollar planes de fidelización de clientes para maximizar la lealtad de los existentes e incrementar su número (F1, F2, F3, F4, F6, O2, O3, O5). Innovar en la oferta de herramientas y equipos para cubrir las necesidades de otros segmentos. (F2, F3, F6, O2, O3, O4, O5)	solo área (D1, D2, D4, D5, D6, O2, O3, O5). Desarrollar un plan de marketing convencional y digital que publicite el negocio (D1, D2, D3, O2, O3, O5). Planificar el presupuesto para evitar problemas de liquidez (D1, D3, D4, D6, O2, O3, O5). Desarrollar procesos de control y monitoreo del personal de ventas (D1, D4, D5, D6, O2, O3, O5). Desarrollar un plan de comunicación interna que permita el uso adecuado de las tics y aplicativos móviles (D1, D4, D5, O2, O3, O5). Desarrollar sistemas de contabilidad que permitan contar con las previsiones necesarias y manejar eficientemente los inventarios para planificar las compras (D1, D3, D4, D6, O2, O3, O5).
Amenazas - A	Estrategia – FA	Estrategia – DA
A1. Congregación de compradores en los principales proveedores de gases industriales y herramientas. A2. Desaceleración del crecimiento económico del país. A3. Distribuidores consolidados con control de precios. A4. Ingreso de nuevas empresas. A5. Rivalidad entre competidores.	Desarrollar un plan de marketing convencional y digital que publicite el negocio (F1, F2, F3, F4, F6, A1, A2, A3, A4, A5). Ampliar la cobertura geográfica (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A2, A3, A4, A5). Perfeccionar los procesos de ventas para aumentar su cartera de clientes (F1, F2, F3, F5, F6, A1, A2, A3, A4, A5).	Trabajar en la mejora continua para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A4, A5). Utilizar el reconocimiento que tienen los actuales clientes sobre la empresa para usarlo en el plan de marketing y llegar a nuevos segmentos del mercado (D1, D2, D3, D4, D5, D6, A1, A2, A3, A4, A5).

Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz evalúa los factores externos e internos que inciden sobre el desarrollo de la empresa. El resultado obtenido permite ubicar la posición estratégica en la que se ubica la entidad dentro de un gráfico que está compuesto por nueve celdas (Reyes, 2012).

La ubicación estratégica de Sol Oxi se encuentra en la celda V, es decir, en una posición de mantener y proteger, por lo cual, debe usar estrategias dirigidas a la penetración del mercado y el desarrollo del producto (Sallenave, 2008). Para lo cual, es preciso mantener la innovación continua, enfocándose en las necesidades del consumidor, identificando las oportunidades que permitan capitalizar la tecnología para ofrecer productos o servicios más económicos y/o en nuevas formas. Además, es indispensable que se retengan los clientes, se llegue a nuevos mercados geográficos, se establezcan políticas de precios para atraer a nuevos clientes o crear nuevos segmentos de mercado.

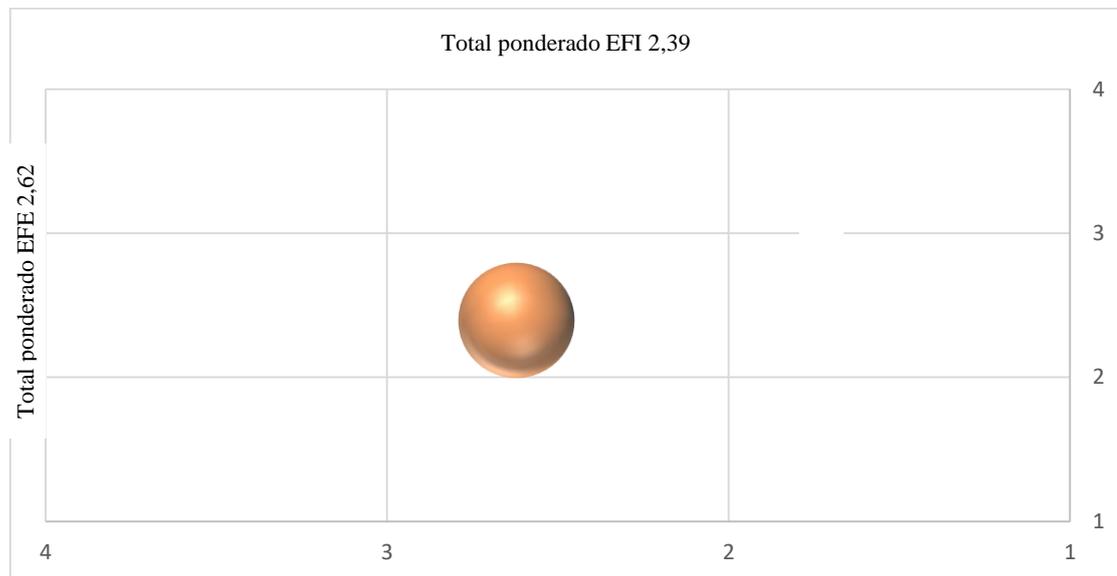


Figura 3. Matriz Interna-Externa de Sol Oxi

Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

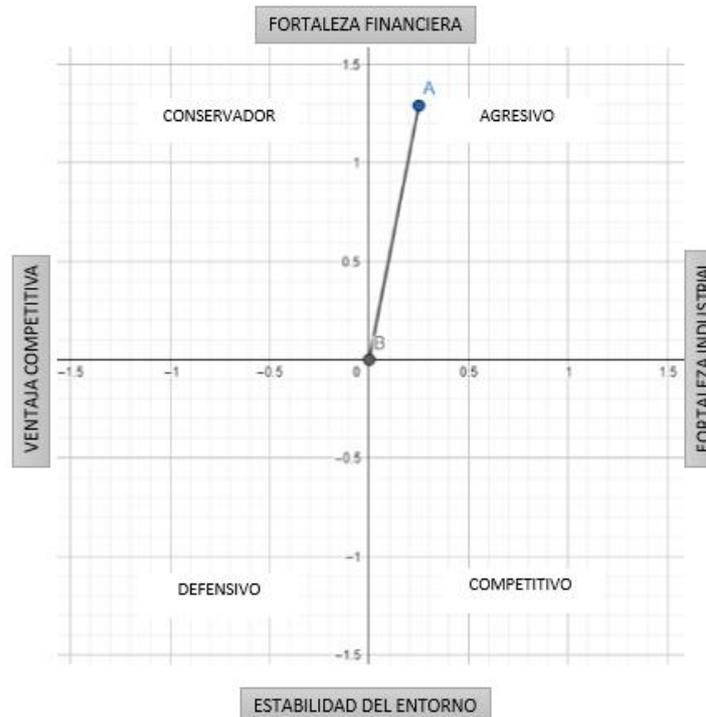
La MPEYEA es una herramienta de gestión administrativa que se utiliza para identificar en qué posición estratégica se encuentra la organización, para el efecto, se toman en cuenta los cuatro aspectos que inciden en su desarrollo y que se presentan en la tabla 6. De acuerdo a las calificaciones que se otorgan a cada eje y sus promedios se puede establecer si la empresa se encuentra en uno de los cuadrantes que se presentan

en la figura 4. La MPEYEA de la empresa Sol Oxi es la que se presenta a continuación.

Tabla 6.

Matriz PEYEA de la empresa Sol Oxi

Posición estratégica interna		Posición estratégica externa		
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		
1	Liquidez	3	1 Innovación tecnológica	-2
2	Uso de la deuda para generar activos	3	2 Inflación	-3
3	Capital de trabajo	3	3 Inestabilidad de la oferta y demanda	-2
4	Financiamiento directo de proveedores	3	4 Precios en la competencia	-2
5	Capacidad de la empresa para pagar deudas	3	5 Limitantes de ingreso	-3
6	Facilidad de salida del mercado	4	6 Influencia de la competencia	-2
7	Inseguridad implícita en el negocio	4		
	Promedio	3,28	Promedio	-2
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		
1	Tendencia en la selección por parte de los clientes	-3	1 Apoyo del gobierno a nuevos emprendimientos relacionados	4
2	Efectividad en el proceso de ventas	-3	2 Incremento de ganancias	1
3	Oferta de nuevos productos	-3	3 Capacidad para ampliar la cobertura geográfica	3
4	Fidelidad de los compradores	-1	4 Capacitación constante de los proveedores sobre nuevos productos	3
6	Crecimiento de la cartera de clientes	-2	5 Uso adecuado de recursos	3
6	Capacitación constante sobre nuevos productos	-3	6 Financiamiento público y privado	3
7	Ligereza en la entrega de pedidos	-3	7 Facilidades para ingresar en el mercado	3
8	Capacidad de negociación de precios con proveedores	-3	8 Productos de alta rotación	3
	Promedio	-2,63	Promedio	2,87



$$\text{Eje } x = (VC+FI) = 0,25$$

$$\text{Eje } y = (EE+FF) = 1,29$$

Figura 4. Matriz PEYEA de la empresa Sol Oxi

Los resultados correspondientes a los ejes x y y ubican a la empresa en el cuadrante agresivo; sin embargo, está muy cerca del eje conservador, lo que indica que la fuerza financiera de la empresa es un factor dominante dentro de la industria (Álvarez, 2006), por lo que es conveniente que utilice estrategias que incluyan penetración en el mercado, desarrollo del mismo, desarrollo de producto y diversificación concéntrica mediante la adquisición o creación de nuevos productos que estén dentro de su línea de negocio que le permitan llegar a nuevos clientes.

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Una vez realizadas las matrices FODA cruzado, IE y PEYEA, se establecen las estrategias que se consideran retenidas y de contingencia. Considerándose, en principio, como retenidas a aquellas que se repitan en la mayoría de matrices. Estas serán las que

la empresa deberá aplicar lo antes posible y las otras serán las que servirán de refuerzo.

A continuación, se presentan la matriz de decisión estratégica aplicada a la empresa Sol Oxi.

Tabla 7.

Matriz de Decisión Estratégica de la empresa Sol Oxi

Estrategias		FODA cruzado	MIE	MPEYEA	TOTAL
E1.	Realizar planes de motivación dirigidos al personal para fortalecer las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos	X			1
E2.	Capacitar constantemente a los vendedores para mejorar sus capacidades.	X			1
E3.	Desarrollar planes de fidelización de clientes para maximizar la lealtad de los existentes e incrementar su número	X	X	X	3
E4.	Innovar en la oferta de herramientas y equipos para cubrir las necesidades de otros segmentos.	X	X	X	3
E5.	Elaborar un manual de procesos y funciones que establezca responsabilidades a cada colaborador disminuyendo la concentración de estas en una solo área	X			1
E6.	Desarrollar un plan de marketing convencional y digital que publicite el negocio	X	X	X	3
E7.	Planificar el presupuesto para evitar problemas de liquidez	X			1
E8.	Desarrollar procesos de control y monitoreo del personal de ventas	X			1
E9.	Desarrollar un plan de comunicación interna que permita el uso adecuado de las tics y aplicativos móviles	X			1
E10.	Desarrollar sistemas de contabilidad que permitan contar con las provisiones necesarias y manejar eficientemente los inventarios para planificar las compras	X			1
E11.	Ampliar la cobertura geográfica	X	X	X	3
E12.	Perfeccionar los procesos de ventas para aumentar su cartera de clientes	X	X	X	3
E13.	Trabajar en la mejora continua para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes	X	X	X	3
E14.	Explotar el reconocimiento que tienen los actuales clientes sobre la empresa para usarlo en el plan de marketing y llegar a nuevos segmentos del mercado	X		X	2

Estrategias retenidas

1. Desarrollar planes de fidelización de clientes para maximizar la lealtad de los existentes e incrementar su número.

2. Innovar en la oferta de herramientas y equipos para cubrir las necesidades de otros segmentos.
3. Desarrollar un plan de marketing convencional y digital que publicite el negocio.
4. Ampliar la cobertura geográfica al ofertar en las demás ciudades de la provincia.
5. Perfeccionar los procesos de ventas para aumentar su cartera de clientes.
6. Trabajar en la mejora continua para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes.

Estrategias de contingencia

1. Realizar planes de motivación dirigidos al personal para fortalecer las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos.
2. Capacitar constantemente a los vendedores para mejorar sus capacidades.
3. Elaborar un manual de procesos y funciones que establezca responsabilidades a cada colaborador.
4. Planificar el presupuesto para evitar problemas de liquidez.
5. Desarrollar procesos de control y monitoreo del personal de ventas.
6. Desarrollar un plan de comunicación interna que permita el uso adecuado de las Tics y aplicativos móviles.
7. Desarrollar sistemas de contabilidad que permitan contar con las previsiones necesarias y manejar eficientemente los inventarios para planificar las compras.
8. Explotar el reconocimiento que tienen los actuales clientes sobre la empresa para usarlo en el plan de marketing y llegar a nuevos segmentos del mercado.

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En esta matriz se identifican las estrategias retenidas que colaboran en el cumplimiento de los objetivos a largo plazo determinados.

Tabla 8.

Estrategias retenidas versus objetivos a largo plazo

Estrategias retenidas		OLP1	OLP2	OLP3
E1	Desarrollar planes de fidelización de clientes para maximizar la lealtad de los existentes e incrementar su número	X	X	X
E2	Innovar en la oferta de herramientas y equipos que se ofertan para cubrir las necesidades de otros segmentos.	X	X	X
E3	Desarrollar un plan de marketing convencional y digital que publicite el negocio	X	X	X
E4	Ampliar la cobertura geográfica al ofertar en las demás ciudades de la provincia.	X		X
E5	Perfeccionar los procesos de ventas para aumentar su cartera de clientes	X	X	X
E6	Trabajar en la mejora continua para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes	X	X	X

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Esta matriz se utiliza como apoyo a la gestión gerencial para comparar las estrategias retenidas con las que usa la principal competencia. A continuación, se presentan las posibles reacciones de las principales empresas (Disoloxi, Gasequip, Seconti, Promesa) que se consideran rivales en el mercado local.

Tabla 9.

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias	Posibles competidores				
	Disoloxi	Gasequip	Seconti	Promesa	
E1	Desarrollar planes de fidelización de clientes para maximizar la lealtad de los existentes e incrementar su número.	Replicar	Replicar	Replicar	Replicar
E2	Innovar en la oferta de herramientas y equipos que se ofertan para cubrir las necesidades de otros segmentos.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Replicar
E3	Desarrollar un plan de marketing convencional y	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Replicar

	digital que publicite el negocio				
E4	Ampliar la cobertura geográfica al ofertar a las demás ciudades de la provincia.	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente
E5	Perfeccionar los procesos de ventas para aumentar su cartera de clientes	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Replicar
E6	Trabajar en la mejora continua para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Indiferente

De acuerdo a lo se expone en la tabla anterior, El desarrollo de planes de fidelización de clientes puede ser replicado por todas las empresas que representan la principal competencia de Sol Oxi. Su actitud ante el resto de estrategias sería indiferente, con excepción de Promesa quien podría replicar en la innovación de su oferta, el desarrollo de un plan de marketing y perfeccionar los procesos de ventas para aumentar su cartera de clientes.

Resumen

El proceso estratégico de la empresa Sol Oxi partió de la definición de tres objetivos a largo plazo. El análisis del FODA permitió determinar 14 estrategias, de las cuales seis son retenidas y ocho de contingencia.

Los resultados de la MIE ubicaron a la empresa en una posición de mantener y proteger, por lo cual, debe usar estrategias dirigidas a la penetración del mercado y el desarrollo del producto. La MPEYEA, la ubicó en el cuadrante agresivo, por lo que es conveniente que utilice estrategias que incluyan penetración en el mercado, desarrollo de este, desarrollo del producto y diversificación concéntrica al adquirir o crear nuevos productos que estén dentro de su línea de negocio que le permitan llegar a nuevos clientes.

Cuatro de las estrategias favorecen al cumplimiento de los tres objetivos a largo plazo planteados y una a dos. La matriz versus posibilidades de competidores indicó que estos se mostrarían indiferentes en la mayoría de las estrategias que se implementen en primera instancia, al ser Promesa la única empresa que replicaría el desarrollo de planes de fidelización, la innovación de la oferta de productos, el plan de marketing y el perfeccionamiento de los procesos de venta para aumentar la cartera de clientes.

Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia

La ejecución de la planeación estratégica inicia con la definición de objetivos a corto plazo que favorezcan el cumplimiento de los objetivos a largo plazo. A partir de lo cual, se asignan los recursos y se alinean las políticas con cada estrategia retenida, para que el área gerencial de la empresa pueda tomar las acciones estratégicas que materialicen el plan estratégico.

Además, es indispensable determinar la estructura de la organización, la participación de los recursos humanos, la gestión del cambio y la evaluación estratégica para se requiere considerar para la planeación estratégica definida.

Objetivos de Corto Plazo

Para que se cumplan los objetivos a largo plazo establecidos, es fundamental que se definan objetivos a corto plazo.

OLP 1. Acrecentar las ventas de la organización al 2023 en un 61% más de lo que lo se registró en el año 2018.

- OCP1.1. Aumentar el 10% de las ventas de cada año, a partir del 2019. (ver tabla A2)
- OCP1.2. Instaurar el departamento de mercadeo con la finalidad de que desarrolle planes de marketing convencional y digital para publicitar a la empresa y aumentar su cartera de clientes.
- OCP1.3. Ampliar la cobertura geográfica que tiene la empresa.

OLP2. Mejorar el flujo de caja para mantener mayor liquidez.

- OCP2.1. Contratar a un auxiliar de contabilidad que organice los programas de facturación, actualice la base de clientes y lleve un registro diario de inventarios.

- OCP2.2. Establecer un sistema de control de la gestión de cobranzas que permita conocer periódicamente los montos de las cuentas por cobrar y el tiempo de recuperación.
- OCP2.3. Realizar un presupuesto realista en base a la información financiera existente de ingresos y egresos del año que permita tomar decisiones para mejorar los resultados y evitar problemas de liquidez.

OLP3. Mejorar la posición competitiva de la empresa para incrementar la cartera de clientes.

- OCP3.1. Desarrollar un plan de fidelización del cliente que permita mantener su lealtad e incrementar su número.
- OCP3.2. Desarrollar un estudio de satisfacción del cliente para contar con información que permita mejorar la calidad de la atención que se les brinda.
- OCP3.3. Establecer un sistema de monitoreo y control de los procesos que permita optimizar el uso de recursos para reducir costos.
- OCP2.4. Capacitar a los vendedores en temas de atención al cliente, ventas y cobranzas, que contribuyan a la mejora continua de su trabajo.

Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

Para cumplir con la planeación estratégica se asignan los recursos que favorecen la materialización de las estrategias. Dentro de los cuales, se consideran los que se estipulan en la tabla 10. Para la implementación del plan estratégico de la empresa Sol Oxi se requieren los siguientes recursos.

Tabla 10.

Recursos asignados a los objetivos a corto plazo

Recursos para el cumplimiento de los OCP	Recursos Tangibles	Recursos Tangibles	Recursos Humanos
OLP 1. Acrecentar las ventas de la organización al 2023 en un 61%.			
OCP1.1. Aumentar el 10% de las ventas de cada año a partir del 2019.	Financiamiento para estrategias de desarrollo de producto y mercado.		
OCP1.2. Instaurar el departamento de mercadeo con la finalidad de que desarrolle planes de marketing convencional y digital para publicitar a la empresa y aumentar su cartera de clientes.	Financiamiento para la creación del departamento de marketing.	Normativa interna que establezca la distribución adecuada de recursos.	Personal competente en el desarrollo de estrategias de desarrollo de productos y mercado.
OCP1.3. Ampliar la cobertura geográfica que tiene la empresa.	Financiamiento para ampliar la cobertura		
OLP 2. Mejorar el flujo de caja para mantener la liquidez.			
OCP2.1. Contratar un auxiliar de contabilidad que organice los programas de facturación, actualice la base de clientes y lleve un registro diario de inventarios.	Financiamiento para la creación del puesto de auxiliar en contabilidad.		Personal competente el área de contabilidad.
OCP2.2. Establecer un sistema de control de la gestión de cobranzas que permita conocer periódicamente los montos de las cuentas por cobrar y el tiempo de recuperación.	Financiamiento para el desarrollo del sistema de control de la gestión de cobranzas.	Normativa interna que establezca la distribución adecuada de recursos.	Personal competente en el desarrollo de estrategias de fidelización del cliente.
OCP2.3. En base a la información financiera existente de ingresos y egresos del año anterior realizar un presupuesto realista que permita tomar decisiones para mejorar los resultados y evitar los problemas de liquidez.	Herramientas de manejo de información financiera eficientes.	Filosofía institucional.	Personal capacitado para manejo de información financiera.
OLP 3. Mejorar la posición competitiva de la empresa para incrementar la cartera de clientes.			
OCP3.1. Desarrollar un plan de fidelización del cliente que permitan mantener su lealtad e incrementar su número.	Financiamiento para el desarrollo de un plan de fidelización del cliente.		Talento humano capacitado en atención al cliente.
OCP3.2. Desarrollar un estudio de satisfacción del cliente para contar con información que permita mejorar la calidad de la atención que se les brinda.	Financiamiento para el desarrollo del estudio de satisfacción del cliente.	Normativa interna que establezca la distribución adecuada de recursos.	Personal competente en el diseño y desarrollo estudio de satisfacción del cliente.
OCP3.3. Establecer un sistema de monitoreo y control de los procesos que permita optimizar el uso de recursos para reducir costos.	Instrumentos de control adecuados para el monitoreo de los procesos.	Filosofía institucional.	Personal competente en las diferentes áreas.
OCP3.4. Capacitar a los vendedores en temas de atención al cliente, ventas y cobranzas, que contribuyan a la mejora continua de su trabajo.	Financiamiento para planes de capacitación.		Personal competente en el diseño y desarrollo de planes de capacitación.

Políticas de Cada Estrategia

A continuación, se presentan las políticas de cada estrategia. Las que se alinean a la filosofía empresarial y en conjunto favorecen el cumplimiento de los objetivos establecidos en la planeación estratégica.

Tabla 11.

Políticas establecidas para cada estrategia

ESTRATEGIAS RETENIDAS	POLÍTICAS
E1: Desarrollar planes de fidelización de clientes para maximizar la lealtad de los existentes e incrementar su número.	P1.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P1.2.: Mantener principios de competencia leal. P1.3: Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial. P1.4: El cliente es vital para el sostenimiento de la empresa, por lo cual se debe trabajar para satisfacer sus expectativas. P1.5: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P1.6: Innovación permanente para mantener la competitividad. P1.7: Atención afable y oportuna a los clientes.
E2: Innovar en la oferta de herramientas y equipos que se ofertan para cubrir las necesidades de otros segmentos.	P2.1: Innovación permanente para mantener la competitividad. P2.2: La calidad total es el resultado de la mejora continua en los procesos que se realizan. P2.3: El cliente es vital para el sostenimiento de la empresa, por lo cual se debe trabajar para satisfacer sus expectativas. P2.4: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P2.5: Todo pedido es una venta. P2.6: Atención afable y oportuna a los clientes.
E3: Desarrollar un plan de marketing convencional y digital que publicite el negocio.	P3.1: Mantener principios de competencia leal. P3.2: Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial. P3.3: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P3.4: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P3.5: Innovación permanente para mantener la competitividad.
E4: Ampliar la cobertura geográfica al ofertar a las demás ciudades de la provincia.	P4.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P4.2: Mantener principios de competencia leal. P4.3: Innovación permanente para mantener la competitividad. P4.4: El cliente es vital para el sostenimiento de la empresa, por lo cual se debe trabajar para satisfacer sus expectativas. P4.5: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.
E5: Perfeccionar los procesos de ventas para aumentar su cartera de clientes.	P5.1: Contratar personal idóneo en todas las áreas. P5.2: Innovación permanente para mantener la competitividad. P5.3: El cliente es vital para el sostenimiento de la empresa, por lo cual se debe trabajar para satisfacer sus expectativas. P5.4: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes.
E6: Trabajar en la mejora continua para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes.	P6.1: Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. P6.2: El cliente es vital para el sostenimiento de la empresa, por lo cual se debe trabajar para satisfacer sus expectativas. P6.3: Innovación permanente para mantener la competitividad. P6.4: Contratar personal idóneo en todas las áreas.

Estructura de la Organización

Para que se materialicen las estrategias planteadas en el plan estratégico, es preciso modificar la estructura organizacional de la empresa. Por lo que, se propone que se incorpore el departamento de marketing, con la contratación de un experto en esa área que diseñe y desarrolle un plan de marketing que utilice estrategias convencionales y digitales para impulsar el negocio.

El desarrollo del plan de marketing es crucial para cumplir con los objetivos propuestos en la planeación estratégica; además, es conveniente que se contrate una auxiliar de contabilidad que colabore en la organización y manejo de los programas de facturación, actualización de la base de datos de los clientes e inventarios.

También, se cree conveniente que la jefa comercial delegue responsabilidades a su asistente, para que en adelante sea quien se encargue de monitorear y controlar al bodeguero y el técnico. Considerando lo antes expuesto, la nueva estructura de la organización sería:

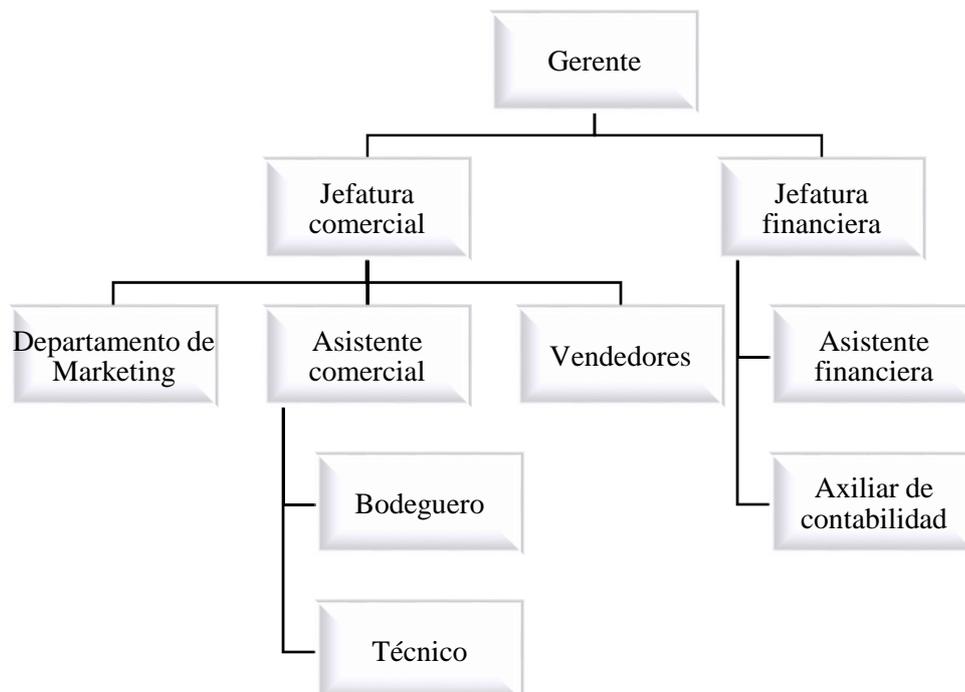


Figura 5. Estructura organizacional propuesta para la Empresa Sol Oxi.

Recursos Humanos y Motivación

Para que la planeación estratégica se implemente y cumpla con los objetivos establecidos, es fundamental que todos los colaboradores de la empresa unan esfuerzos y se comprometan a trabajar en equipo. Si bien, la empresa Sol Oxi, es una organización en donde prima la confianza entre los diferentes niveles jerárquicos que la componen, es indispensable, que todos los involucrados se empoderen de la filosofía empresarial sobre la que se asienta la gestión de la entidad. Además, es conveniente que al momento de socializar el plan estratégico, se impulse la idea que a mayores ventas, mayores utilidades y por ende mayores ingresos económicos para todos. Estos puntos se pueden abordar en los planes de capacitación que se proponen a los vendedores de la empresa.

Gestión del Cambio

Para implementar la planeación estratégica en la empresa es indispensable que se realicen cambios, por lo cual, es fundamental que los colaboradores conozcan el plan estratégico, se empoderen de la filosofía empresarial y contribuyan al logro de los objetivos planteados.

Para el efecto, es preciso que se dé a conocer a los involucrados la creación del departamento de marketing y la contratación del auxiliar de contabilidad, con sus respectivas funciones y obligaciones para que colaboren en cada una de las acciones que se desarrollen en estas nuevas dependencias.

Adicionalmente, es pertinente que los vendedores conozcan que se establecerá un sistema de control de la gestión de cobranzas, se desarrollará un plan de fidelización y un estudio de satisfacción del cliente, en los que ellos juegan un papel fundamental, por lo que su contribución es un factor clave para mejorar los procesos relacionados y alcanzar los objetivos propuestos.

El área gerencial debe procurar que en todas las acciones que se realicen en la implementación del plan estratégico no se afecte la susceptibilidad de los colaboradores o se generen sentimientos de inconformidad, por el contrario, se debe hacer hincapié en la necesidad que existe de que todos trabajen en función de cumplir metas comunes para mejorar la competitividad y sostenibilidad de la empresa, haciéndolos copartícipes de las decisiones que se tomen.

Evaluación Estratégica

Toda planeación exige la definición de procesos que monitoreen y controlen la ejecución de las estrategias, para saber cómo actuar frente a los cambios que se pueden producir en el mercado, como puede observarse en la tabla 13.

Tablero de Control Balanceado

En la tabla 12 se presenta el mapeo del tablero de control balanceado que relaciona los objetivos a corto plazo establecidos con las diferentes perspectivas.

En la tabla 13 se expone el tablero de control balanceado, en el cual se alinean los objetivos a corto plazo con las perspectivas y se establecen los indicadores, periodos, variación que permitirán medir los resultados en un periodo determinado.

Tabla 12.

Relación de las perspectivas y objetivos a corto plazo

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	
Financiera	OCP1.1. Aumentar el 10% de las ventas cada año a partir del 2019.	
		OCP2.3. Realizar un presupuesto realista en base a la información financiera existente de ingresos y egresos del año anterior que permita tomar decisiones para mejorar los resultados y evitar problemas de liquidez.
	OCP3.3. Establecer un sistema de monitoreo y control de los procesos que permita optimizar el uso de recursos para reducir costos.	
Clientes		OCP3.1. Desarrollar un plan de fidelización de clientes que permita mantener su lealtad e incrementar su número.
	OCP3.2. Desarrollar un estudio de satisfacción del cliente para contar con información que permita mejorar la calidad de la atención que se le brinda.	
Procesos internos		OCP1.2. Instaurar el departamento de mercadeo con la finalidad de que desarrolle planes de marketing convencional y digital para publicitar a la empresa y aumentar su cartera de clientes.
	OCP 1.3. Ampliar la cobertura geográfica que tiene la empresa.	
		OCP2.1. Contratar a un auxiliar de contabilidad que organice los programas de facturación, actualice la base de clientes y lleve un registro diario de inventarios.
	OCP2.2. Establecer un sistema de control de la gestión de cobranzas que permita conocer periódicamente los montos de las cuentas por cobrar y el tiempo de recuperación.	
Aprendizaje y crecimiento		OCP2.4. Capacitar a los vendedores en temas de atención al cliente, ventas y cobranzas, que contribuyan a la mejora continua de su trabajo.

Tabla 13.

Tablero de control balanceado del plan estratégico de la Empresa Sol Oxi.

Perspectivas	Objetivos a corto plazo	Indicador	Período	Var.	Presupuesto*
Financiera	OCP1.1. Aumentar el 10% de las ventas cada año a partir del 2019.	(Ventas semestrales/Ventas del semestre anterior)-1	Semestral	%	
	OCP2.3. Realizar un presupuesto realista en base a la información financiera existente de ingresos y egresos del año anterior que permita tomar decisiones para mejorar los resultados y evitar problemas de liquidez.	Activos circulantes/Pasivos circulantes	Anual	Nivel de solvencia	
	OCP3.3. Establecer un sistema de monitoreo y control de los procesos que permita optimizar el uso de recursos para reducir costos.	(Costos Operativos Año/Costos Operativos Año Anterior)-1	Anual	%	
Clientes	OCP3.1. Desarrollar un plan de fidelización de clientes que permita mantener su lealtad e incrementar su número.	Clientes recompensados/ Total clientes en cartera	Semestral	%	10.020,02
	OCP3.2. Desarrollar un estudio de satisfacción del cliente para contar con información que permita mejorar la calidad de la atención que se le brinda.	Clientes satisfechos/Total de clientes en cartera	Semestral	%	1.503,00
	OCP1.2. Instaurar el departamento de mercadeo con la finalidad de que desarrolle planes de marketing convencional y digital para publicitar a la empresa y aumentar su cartera de clientes.	(Número de clientes / Número de clientes del año anterior)-1	Anual	%	34.096,82 4.804,30
Procesos internos	OCP 1.3. Ampliar la cobertura geográfica que tiene la empresa.	Cantidad de nuevos clientes fuera de Quito.	Anual	Unidades	
	OCP2.1. Contratar a un auxiliar de contabilidad que organice los programas de facturación, actualice la base de clientes y lleve un registro diario de inventarios.	Número de programas actualizados.	Anual	Unidades	33.202,09
Aprendizaje y crecimiento	OCP2.2. Establecer un sistema de control de la gestión de cobranzas que permita conocer periódicamente los montos de las cuentas por cobrar y el tiempo de recuperación.	Número de cuentas por cobrar en mora/Número total de cuentas por cobrar.	Trimestral	%	
	OCP2.4. Capacitar a los vendedores en temas de atención al cliente, ventas y cobranzas, que contribuyan a la mejora continua de su trabajo.	Número de vendedores capacitados/Total de vendedores en nómina.	Semestral	%	4.258,51
				Total	87.884,74

*Ver tabla 14

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La implementación del plan estratégico requiere que la empresa cuente con una perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con el fin de que la gerencia tome las acciones que crea conveniente para involucrar a todos los colaboradores en el cumplimiento de los objetivos propuestos.

La empresa Sol Oxi se caracteriza porque mantiene relaciones basadas en la confianza con sus trabajadores; sin embargo, es pertinente que todos estén conscientes de los cambios que se realizarán en la empresa producto de la planeación estratégica definida; para lo cual es indispensable que sobre todo los vendedores se capaciten en temas relacionados a atención al cliente, ventas y cobranzas que les permita mejorar continuamente. También, es pertinente, que todos los colaboradores conozcan sobre los planes que se desarrollen (plan de marketing y plan de fidelización del cliente) para que puedan contribuir con el cumplimiento de las metas propuestas.

Así mismo, es pertinente que se involucren en la toma de decisiones que resulten del estudio de la satisfacción del cliente para que en consenso se escojan las mejores alternativas que permitan a la empresa contar con clientes 100% satisfechos, en búsqueda de la calidad total.

Perspectiva de procesos internos

Algunos de los objetivos a corto plazo establecidos en el plan estratégico requieren cambios en los procesos existentes o incremento de acciones que favorezcan su cumplimiento. Dentro de esta perspectiva se involucra la creación del departamento de marketing, el estudio de mercado, la contratación de un auxiliar en contabilidad y establecer un sistema de monitoreo y control de los procesos que optimicen el uso de recursos. Por lo cual, es indispensable que todos los colaboradores se familiaricen con los cambios y que contribuyan a su ejecución.

Además, todos los colaboradores deberán participar en los procesos que se requieran en el plan de fidelización del cliente y plan de marketing, por lo que es pertinente que los conozcan y se preparen para su desarrollo.

Perspectiva del cliente

Esta perspectiva está relacionada directamente con la percepción que tienen los clientes del servicio que reciben de parte de la empresa, por lo que, se establece como objetivo a corto plazo el estudio de satisfacción del cliente, precisamente, para tomar las medidas necesarias que permitan contar con clientes satisfechos, leales y dispuestos a referir a la entidad.

La empresa Sol Oxi cuenta con clientes fieles; sin embargo, es preciso que esa fidelidad se premie, por lo que se realizará un plan de fidelización que colabore con este fin. Además, es indispensable que los vendedores quienes son los que mayor contacto tienen con los consumidores finales estén capacitados para atender sus necesidades y satisfacer sus expectativas, para lo cual, deberán actuar de acuerdo a los valores y código de ética creados; así como, las políticas que rigen la materialización de las estrategias de este plan.

Perspectiva financiera

El sostenimiento de la empresa depende en gran medida de que sea rentable, la materialización de las estrategias contribuirá a este fin. Para el efecto, se han planteado los objetivos a corto plazo que están dirigidos a incrementar las ventas, contar con presupuestos realistas que permitan mejorar los resultados y evitar problemas de liquidez; además, establecer sistemas de monitoreo y control del sistema de cobros para evitar la morosidad de los clientes y optimizar el uso de recursos.

Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Delgado (2015) señala que para que se ponga en práctica el plan estratégico puede demandar acciones que afecten el medio ambiente. Para mitigar los impactos que pudieren ocasionarse, la gerencia de la empresa Sol Oxi dispondrá que en la ejecución de las estrategias se procure el uso de energía renovable y se incentive el reciclaje. Con

este fin, se dispondrá que el estudio de mercado y de satisfacción del cliente se realice en el día aprovechando la luz del sol; además, para la impresión de las encuestas que se requieran se utilice papel reciclado. Además, en el plan de marketing se dé mayor impulso a aquellas estrategias que no precisen el uso de papel o plástico.

Adicionalmente, se realizarán charlas informativas dirigidas a concienciar entre los colaboradores su accionar como parte de la responsabilidad ambiental.

Presupuesto

A continuación, se presentan los valores correspondientes al presupuesto de los recursos tangibles que se requieren para la implementación del plan estratégico, es pertinente aclarar que se consideran únicamente los valores que demandan la contratación de personas o la adquisición de productos para el efecto, considerándose que, además se utilizarán los recursos humanos, tecnológicos y otros con los que ya cuenta la empresa. La proyección toma en cuenta el 0,10% de la inflación (Banco Central del Ecuador, 2018).

Tabla 14.

Presupuesto del Plan Estratégico

Presupuesto PEI	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Creación de nuevos puestos	12.787,20	13.608,69	13.621,51	13.634,33	13.647,18	67.298,91
Plan de marketing	1.079,00	929,93	930,86	931,79	932,72	4.804,30
Plan de fidelización del cliente	2.000,00	2.002,00	2.004,00	2.006,01	2.008,01	10.020,02
Estudio de satisfacción	300,00	300,30	300,60	300,90	301,20	1.503,00
Capacitación	850,00	850,85	851,70	852,55	853,41	4.258,51
TOTAL	17.016,20	17.691,77	17.708,67	17.725,58	17.742,52	87.884,74

Nota: el detalle de los sueldos y el plan de marketing se muestra en el apéndice B.

Para mostrar la utilidad y factibilidad del plan estratégico se utiliza la fórmula del ROI: $ROI = [(Utilidad Bruta / Gastos de plan de estratégico)] - 1 \times 100$, como se presenta a continuación:

Tabla 15.

Resultados del ROI del plan estratégico

Año	ROI	Beneficio
2019	2,48	59.289,00
2020	2,69	65.217,90
2021	3,05	71.739,69
2022	3,45	78.913,66
2023	3,89	86.805,02
TOTAL		361.965,27

*Ver tabla A3.

De acuerdo a los datos presentados en la tabla que antecede, la implementación del plan estratégico es factible porque beneficia económicamente a la empresa. Al término de los cinco años, por su ejecución habrá recuperado USD 361.965,27.

Además, se presenta la diferencia de ingresos que se producirá al implementar el plan estratégico:

Tabla 16.

Diferencia de la utilidad con y sin la aplicación del plan estratégico

Año	Utilidad sin PEI	Utilidad con PEI	Diferencia
2019	59.289,00	101.561,80	42.272,80
2020	65.217,90	112.744,03	47.526,13
2021	71.739,69	125.770,70	54.031,02
2022	78.913,66	140.101,74	61.188,08
2023	86.805,02	155.867,53	69.062,50
TOTAL	361.965,27	636.045,80	274.080,53

Tabla 17.

Tabla resumen del beneficio de la implementación del plan estratégico

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Ganancias	42.272,80	47.526,13	54.031,02	61.188,08	69.062,50	274.080,53
Inversión	17.016,20	17.691,77	17.708,67	17.725,58	17.742,52	87.884,74
Diferencia Variación Porcentual	25.256,60	29.834,36	36.322,34	43.462,50	51.319,99	186.195,78
	148%	169%	205%	245%	289%	212%

Para conocer la rentabilidad de la implementación del plan estratégico se aplicó la fórmula del VAN y el TIR en las tablas del Excel, considerando el 10% de tasa de interés y la diferencia de los ingresos de utilidades proyectado a cinco años, como resultado se obtuvo USD136.457,70 de VAN y 49% de TIR, lo que indica que el plan es rentable y factible.

El cronograma de actividades para la implementación del plan estratégico se presenta en la tabla C2.

Resumen

Para la implementación de la planeación estratégica definida para la empresa Sol Oxi requirió del establecimiento de diez objetivos a corto plazo, a los que se asignaron recursos. Además, se propusieron políticas que respalden la materialización de las estrategias retenidas.

A partir de lo cual, se agregaron dos áreas a la estructura de la organización (departamento de marketing y auxiliar de contabilidad), con el fin de contribuir a la consecución de los objetivos planteados.

También, a través del tablero de control balanceado se dieron a conocer las perspectivas, indicadores y periodos en los que se deberán evaluar los objetivos a corto plazo definidos. Finalmente, la implementación del plan estratégico beneficiará a la empresa, porque le permitirá mejorar su rentabilidad como lo señala los resultados del VAN y el TIR.

Capítulo 7: Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones y recomendaciones de este proyecto. Incluye el plan estratégico integral y el futuro del sector objeto de estudio.

Plan Estratégico Integral (PEI)

Una vez realizado el análisis global del sector en el que se desarrolla la empresa Sol Oxi, se definió la visión, misión, valores y otros aspectos relacionados con sus fundamentos. Una vez, examinado el contexto general, evaluado el contexto externo; así como, el interno, se procedió a definir el proceso estratégico, que es el producto final de este proyecto.

El plan estratégico, partió de la definición de tres objetivos a largo plazo que busca que la empresa sea competitiva y sostenible, en función de cumplir con su visión. El análisis de la matriz FODA, IE y PEYEA dio como resultado el planteamiento de seis estrategias retenidas y ocho de contingencia.

Para la materialización de las estrategias, se establecieron diez objetivos a corto plazo, a los que se asignaron recursos tangibles e intangibles. Además, se definieron políticas que contribuirán a su ejecución.

La implementación del plan estratégico requiere de cambios en la estructura organizacional de la empresa, por lo que, se propone añadir el departamento de marketing y el puesto de auxiliar de contabilidad.

Finalmente, para la evaluación del plan estratégico se establecen perspectivas, indicadores y periodos, en el tablero de control balanceado que, permitan monitorear y controlar la ejecución de los objetivos a corto plazo. En la tabla C1 se presenta la sinopsis del PEI.

Futuro del Sector Objeto de Estudio

El plan estratégico integral de la empresa Sol Oxi tiene la función de ayudar a la organización a cumplir con su visión, la que se traduce en ser para el 2023 una empresa eficiente en la oferta de productos de calidad dentro de su línea de negocio, lo que la obliga a redoblar esfuerzos para ser competitiva.

Sol Oxi pertenece al sector comercial que tiene una participación importante en el PIB, sin embargo, se enfrenta a una desaceleración económica producto de los cambios políticos y económicos que se han generado en el país. Por lo cual, es indispensable que maximice sus capacidades para mejorar su posicionamiento en el mercado, ampliar su cobertura geográfica e incrementar su cartera de clientes.

Además, es pertinente que utilice estrategias de marketing convencional y digital que le permitan darse a conocer y cimentar su marca, para ser más atractiva para el consumidor final de los productos que expende; fidelizar a sus clientes para mantener su lealtad y hacer de ellos sus principales promotores.

También, es esencial que se trabaje en la mejora continua para alcanzar la calidad total, al satisfacer plenamente las expectativas de los clientes, para lo cual, es indispensable conocer directamente de ellos: cuál es la apreciación que tienen del servicio que reciben, qué aspectos se pueden mejorar y qué esperan de la empresa.

Una vez que Sol Oxi incremente sus ventas, mejore su flujo de caja y mejore su posición competitiva en el mercado, habrá logrado ser sostenible y una de las mejores empresas distribuidoras de gases industriales y herramientas en el mercado local. Aspectos, que favorecerán al desarrollo y bienestar de todos los que la conforman.

En resumen, la implementación del plan estratégico hará que el futuro de Sol Oxi sea satisfactorio, porque contribuirá a dinamizar la economía del sector en el que se asienta, generará desarrollo y por ende mayor bienestar a su público de influencia.

Conclusiones

Las conclusiones consideran los objetivos específicos planteados en la introducción de este estudio:

1. Sol Oxi pertenece al sector comercial que sirve principalmente a la industria metalmecánica que representa el 10% del total del PIB, además, es una industria que cuenta con el apoyo financiero del gobierno para impulsarla. Existe una alta rivalidad entre los competidores, alto poder de negociación de los compradores porque son productos estándar que pueden adquirirse en la competencia; medio poder de negociación de los proveedores porque las empresas existentes están consolidadas en el mercado y son las que controlan los precios; media amenaza de competidores entrantes porque si bien es un mercado atractivo se requiere de un buen capital para emprender una empresa de este tipo; y media amenaza de productos sustitutos porque existen industrias que pueden prescindir de los productos que se ofrecen en sus procesos productivos.
2. La empresa Sol Oxi es de tipo familiar, cuenta con una gestión administrativa que es producto de la experiencia, las relaciones laborales se sustentan en la confianza, no dispone de planes de control de cuentas por cobrar ni cobranzas, no tiene un plan de marketing que la promocióne, su liquidez depende del crédito que le otorgan las empresas productoras o importadoras, no dispone de registros que favorezca la planificación de presupuestos. Es una organización que se muestra con una posición interna débil que no aprovecha las fortalezas que tiene para enfrentar las debilidades existentes en el contexto en el que se desenvuelve.
3. El plan estratégico integral es el resultado del análisis de las matrices FODA, FODA cruzado, IE y PEYEA, a partir del cual, se definieron seis estrategias

retenidas y ocho de contingencia, que buscan cumplir con los tres objetivos a largo plazo planteados. La materialización de las estrategias busca cumplir con la visión de la empresa, al hacer de la empresa competitiva y sostenible en el tiempo. La implementación del plan estratégico se basa en diez objetivos a corto plazo, que deben ser evaluados a través de los indicadores expuestos en el tablero de control balanceado.

4. Para sustentar el plan estratégico y mejorar su imagen se creó la filosofía empresarial, en la cual se da a conocer la visión, misión, valores, código de ética y principios sobre los cuales se deben asentar las acciones que se lleven a cabo para materializar las estrategias definidas.

Recomendaciones

1. Ejecutar las estrategias definidas en el plan estratégico para sacar provecho de las oportunidades existentes, potenciar las fortalezas, enfrentar las amenazas y mitigar las debilidades presenten en el contexto en el que se desarrolla la empresa.
2. Involucrar a los colaboradores de la empresa en la implementación del plan estratégico para que estén conscientes de cuál es su participación en el éxito de la ejecución de las estrategias para la consecución de los objetivos.
3. Desarrollar los planes propuestos en la planeación estratégica (plan de marketing, plan de fidelización del cliente), así como, los estudios de satisfacción del cliente y de mercado; los primeros para que la empresa posicione su marca en el mercado, cuente con clientes fieles y amplíe su cartera de clientes; y los segundos para que el área gerencial cuente con la información pertinente que le permita mejorar la calidad de los procesos de ventas y amplíe su cobertura geográfica.

4. Motivar constantemente a los colaboradores de la empresa para que se empoderen de la filosofía empresarial sobre la que se basa su trabajo y aúnen esfuerzos en búsqueda de cumplir con la visión de la empresa y objetivos comunes.

Referencias

- Abarca, D. (01 de Octubre de 2012). *Empresas distribuidoras de gases industriales*.
- Álvarez, M. (2006). *Manual de planeación estratégica*. Panorama: México.
- Asamblea Constituyente. (2008). *Constitución de la República del Ecuador*. Quito: Registro Oficial 449.
- Banco Central del Ecuador. (2018). *Cifras Macroeconómicas*. Obtenido de <https://www.bce.fin.ec/index.php/component/k2/.../312-cifras-economicas-del-ecuado...>
- Delgado, J. (2015). *¡Planificando estratégicamente!* California: Windimills.
- El Expreso. (11 de Octubre de 2018). Esperamos cerrar el año con crecimiento de 1,9 % o 1,8 %. pág. 1.
- Fierros industrial. (2018). *Innovación en equipamientos de seguridad para procesos de soldadura*. Obtenido de <https://fierrosindustrial.com/noticias/innovacion-en-equipamientos-seguridad-procesos-soldadura/>
- Finanzas, M. d. (08 de 2018). *finanzas.gob.ec*. Obtenido de <https://www.finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/Plan20Prosperidad20RV.pdf>
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson, Prentice Hall.
- INEC. (10 de 01 de 2013). Obtenido de <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/inec-presenta-sus-proyecciones-poblacionales-cantonales/>
- INEC. (09 de 2018). *ecuadorencifras.gob.ec*. Obtenido de http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2018/Septiembre-2018/092018_Mercado%20Laboral.pdf

- Ministerio de Comercio Exterior e Inversiones. (21 de 08 de 2018). *Ley Orgánica para el Fomento Productivo, Atracción de Inversiones, Generación de Empleo y Estabilidad y Equilibrio Fiscal*. Obtenido de <https://www.comercioexterior.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2018/08/RESUMEN-INFORMATIVO-LEY.pdf>
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy* . 3. Obtenido de [utecno.files.wordpress.com](https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf): https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Revista Líderes. (2017). *Innovar les abrió mercados*. Obtenido de <https://www.revistalideres.ec/lideres/innovar-mercados-economia-empresas-negocios.html>
- Reyes, O. (2012). *Planeación estratégica para alta dirección*. México: Palibrio.
- Sallenave, J.-P. (2008). *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Norma.
- SWISSGAS. (28 de 01 de 2013). Obtenido de [swissgas.com.ec](http://www.swissgas.com.ec): <http://www.swissgas.com.ec/index.php/productos-y-servicios/2013-01-28-15-38-45/industrial>

Apéndice A: Tablas que Sustentan el Proyecto

Tabla A1. Escenarios de ingresos de acuerdo a la variación interanual

Año	Ingresos	Var. interanual	Escenarios
2015	523.125,36		
2016	573.771,84	10%	Escenario pesimista
2017	666.664,31	16%	
2018	953.987,98	43%	Escenario optimista
	Promedio	30%	Escenario conservador

Tabla A2. Ventas proyectadas 2019-2023

Año	Ingresos proyectados	Var. interanual
2018	953.897,98	
2019	1.049.287,78	10%
2020	1.154.216,56	10%
2021	1.269.638,21	10%
2022	1.396.602,03	10%
2023	1.536.262,24	10%

Tabla A3. Proyección de ingresos, egresos y utilidades

Año	Ingresos	Egresos	Utilidad
2018	953.987,98	900.088,89	53.899,09
2019	1.049.386,78	990.097,78	59.289,00
2020	1.154.325,46	1.089.107,56	65.217,90
2021	1.269.758,00	1.198.018,31	71.739,69
2022	1.396.733,80	1.317.820,14	78.913,66
2023	1.536.407,18	1.449.602,16	86.805,02

*Proyección de acuerdo al objetivo a corto plazo 1.1.

Apéndice B: Presupuestos de Sueldos y Plan de Marketing

Tabla B1. Sueldos de los cargos creados

ROL DE PAGOS AÑO 1										
CARGO	N. EMPLEADOS	SUELDO	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 11,15%	13° SUELDO	14° SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL SUELDOS MENSUAL	TOTAL SUELDOS ANUAL
Experto en marketing	1	410,05	410,05	45,72	34,17	32,83	-	17,09	539,86	6.478,32
Auxiliar en contabilidad	1	398,63	398,63	44,45	33,22	32,83	-	16,61	525,74	6.308,88
TOTAL	2	808,68	808,68	90,17	67,39	65,66	0,00	33,70	1.065,60	12.787,20
ROL DE PAGOS AÑO 2										
CARGO	N. EMPLEADOS	SUELDO	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 11,15%	13° SUELDO	14° SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL SUELDOS MENSUAL	TOTAL SUELDOS ANUAL
Experto en marketing	1	410,46	410,46	45,77	34,21	32,83	34,21	17,1	574,57	6.894,87
Auxiliar en contabilidad	1	399,03	399,03	44,49	33,25	32,83	33,25	16,63	559,48	6.713,82
TOTAL	2	809,49	809,49	90,26	67,46	65,66	67,46	33,73	1.134,05	13.608,69
ROL DE PAGOS AÑO 3										
CARGO	N. EMPLEADOS	SUELDO	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 11,15%	13° SUELDO	14° SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL SUELDOS MENSUAL	TOTAL SUELDOS ANUAL
Experto en marketing	1	410,87	410,87	45,81	34,24	32,83	34,24	17,12	575,11	6.901,37
Auxiliar en contabilidad	1	399,43	399,43	44,54	33,29	32,83	33,29	16,64	560,01	6.720,14
TOTAL	2	810,3	810,3	90,35	67,53	65,66	67,53	33,76	1135,12	13.621,51

ROL DE PAGOS AÑO 4										
CARGO	N. EMPLEADOS	SUELDO	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 11,15%	13° SUELDO	14° SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL SUELDOS MENSUAL	TOTAL SUELDOS ANUAL
Experto en marketing	1	411,28	411,28	45,86	34,27	32,83	34,27	17,14	575,66	6.907,87
Auxiliar en contabilidad	1	399,83	399,83	44,58	33,32	32,83	33,32	16,66	560,54	6.726,46
TOTAL	2	811,11	811,11	90,44	67,59	65,66	67,59	33,8	1136,2	13634,33

ROL DE PAGOS AÑO 5										
CARGO	N. EMPLEADOS	SUELDO	SUELDO TOTAL	APORTE IESS 11,15%	13° SUELDO	14° SUELDO	FONDOS DE RESERVA	VACACIONES	TOTAL SUELDOS MENSUAL	TOTAL SUELDOS ANUAL
Experto en marketing	1	411,69	411,69	45,9	34,31	32,83	34,31	17,15	576,2	6.914,39
Auxiliar en contabilidad	1	400,23	400,23	44,63	33,35	32,83	33,35	16,68	561,07	6.732,79
TOTAL	2	811,92	811,92	90,53	67,66	65,66	67,66	33,83	1137,27	13647,18

El cálculo de la variación de los sueldos de un año a otro tomó en consideración el 0.10% de inflación anual estipulada por el Banco Central del Ecuador. Los sueldos consideran la Tabla de Sueldos Mínimos sectoriales establecidas por el Ministerio de Trabajo (2019)

Tabla B2. Presupuesto del plan de marketing

Cantidad	Detalle	Precio unitario *	Total año 1	Total año 2	Total año 3	Total año 4	Total año 5	Total
5000	Flyers	0,03	150,00	150,15	150,30	150,45	150,60	
1000	Esferos	0,20	200,00	200,20	200,40	200,60	200,80	
100	Camisetas	5,00	500,00	500,50	501,00	501,50	502,00	
1	Pago página Web	150,00	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	
1	Pago empresa Hosting	79,00	79,00	79,08	79,16	79,24	79,32	
Total			1.079	929,93	930,86	931,79	932,72	4.804,30

*No incluye IVA, pero no se considera porque este se cruzará al momento de hacer la declaración de impuestos como crédito tributario.

Apéndice C: Tabla Resumen del PEI de la Empresa Sol Oxi

Tabla C1. Plan Estratégico Integral de la Empresa Sol Oxi

VISIÓN: Ser para el 2023 la empresa proveedora de gases industriales, medicinales, sueldas, maquinaria manual y herramientas que ofrezca un servicio eficiente y productos de calidad para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.						
MISIÓN: Sol Oxi es una empresa que fue creada para apoyar a todos sus clientes con la comercialización de gases industriales, gases medicinales, sueldas, maquinaria	ESTRATEGIAS RETENIDAS	OBJETIVOS A LARGO PLAZO			VALORES	PRINCIPIOS
		OLP 1. Acrecentar las ventas de la organización al 2023 en un 61% más de lo que lo se registró en el año 2018.	OLP2. Mejorar el flujo de caja para mantener mayor liquidez.	OLP3. Mejorar la posición competitiva de la empresa para incrementar la cartera de clientes.	Puntualidad, honestidad, lealtad, confianza, calidad	
					POLÍTICAS	
	1. Desarrollar planes de fidelización de clientes para maximizar la lealtad de los existentes e incrementar su número.	X		X	<ul style="list-style-type: none"> Contratar personal idóneo en todas las áreas. Mantener principios de competencia leal. Contar con colaboradores empoderados de la filosofía empresarial. El cliente es vital para el sostenimiento de la empresa, por lo cual se debe trabajar para satisfacer sus expectativas. Trabajar en equipo, buscando cumplir metas comunes. Innovación permanente para mantener la competitividad. Atención amable y oportuna a los clientes. La calidad total es el resultado de la mejora continua en los procesos que se realizan. Todo pedido es una venta. Contratar personal idóneo en todas las áreas. 	Buen trato, escuchar, superar expectativas, trabajo en equipo
	2. Innovar en la oferta de herramientas y equipos que se ofertan para cubrir las necesidades de otros segmentos.	X	X	X		
	3. Desarrollar un plan de marketing convencional y digital que publicite el negocio.	X	X	X		
	4. Ampliar la cobertura geográfica al ofertar a las demás ciudades de la provincia.	X		X		
	5. Perfeccionar los procesos de ventas para aumentar su cartera de clientes	X	X	X		
	6. Trabajar en la mejora continua para satisfacer plenamente las expectativas de los clientes.	X	X	X		
	Perspectiva Financiera	OBJETIVOS A CORTO PLAZO			CÓDIGO DE ÉTICA	Sol Oxi enfoca su actuar, en el trato cordial y responsable; otorgando un ambiente de confianza a sus clientes, el Código de Ética propuesto normará la conducta de todos los integrantes de la empresa.
	OCP1.1. Aumentar el 10% de las ventas cada año a partir del 2019.	OCP1.1. Aumentar el 10% de las ventas de cada año, a partir del 2019.	OCP2.1. Contratar a un auxiliar de contabilidad que organice los programas de facturación, actualice la base de clientes y lleve un registro diario de inventarios.	OCP3.1. Desarrollar un plan de fidelización del cliente que permita mantener su lealtad e incrementar su número.		
	OCP2.3. Realizar un presupuesto realista en base a la información financiera existente de ingresos y egresos del año anterior que permita tomar decisiones para mejorar los resultados y evitar problemas de liquidez.					
	OCP3.3. Establecer un sistema de monitoreo y control de los procesos que permita optimizar el uso de recursos para reducir costos.					
	Perspectiva Clientes					
	OCP3.1. Desarrollar un plan de fidelización de clientes que permita mantener su lealtad e incrementar su número.					
	OCP3.2. Desarrollar un estudio de satisfacción del cliente para contar con información que permita mejorar la calidad de la atención que se le brinda.	OCP1.2. Instaurar el departamento de mercadeo con la finalidad de que desarrolle planes de marketing convencional y digital para publicitar a la empresa y aumentar su cartera de clientes.	OCP2.2. Establecer un sistema de control de la gestión de cobranzas que permita conocer periódicamente los montos de las cuentas por cobrar y el tiempo de recuperación.	OCP3.2. Desarrollar un estudio de satisfacción del cliente para contar con información que permita mejorar la calidad de la atención que se le brinda.		
	Perspectiva procesos internos					
	OCP1.2. Instaurar el departamento de mercadeo con la finalidad de que desarrolle planes de marketing convencional y digital para publicitar a la empresa y aumentar su cartera de clientes.		OCP2.3. Realizar un presupuesto realista en base a la información financiera existente de ingresos y egresos del año que permita tomar decisiones para mejorar los resultados y evitar problemas de liquidez.	OCP3.3. Establecer un sistema de monitoreo y control de los procesos que permita optimizar el uso de recursos para reducir costos.		
	OCP 1.3. Ampliar la cobertura geográfica que tiene la empresa.	OCP1.3. Ampliar la cobertura geográfica que tiene la empresa.				
	OCP2.1. Contratar a un auxiliar de contabilidad que organice los programas de facturación, actualice la base de clientes y lleve un registro diario de inventarios.					
	OCP2.2. Establecer un sistema de control de la gestión de cobranzas que permita conocer periódicamente los montos de las cuentas por cobrar y el tiempo de recuperación.					
	Perspectiva aprendizaje interno					
	OCP2.4. Capacitar a los vendedores en temas de atención al cliente, ventas y cobranzas, que contribuyan a la mejora continua de su trabajo.			OCP2.4. Capacitar a los vendedores en temas de atención al cliente, ventas y cobranzas, que contribuyan a la mejora continua de su trabajo.		

Tabla B2. Cronograma

OBJETIVOS LARGO PLAZO	Acciones	Responsable	AÑO 1			AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5				PRESUPUESTO ² TOTAL
			T. 2	T. 3	T. 4	T. 1	T.2	T.3	T. 4	T. 1	T.2	T.3	T. 4	T. 1	T.2	T.3	T.4	T. 1	T.2	T.3	T. 4	
Acrecentar las ventas de la organización al 2023 en un 61% más de lo que lo se registró en el año 2018.	Crear el área de marketing	Gerencia	\$6.478,32			\$6.894,84				\$6.901,37				\$6.907,87				\$6.914,39				34.096,82
	Desarrollar un plan de marketing	Área de Marketing		\$1.079,00		\$929,93				\$930,86				\$931,79				\$932,72				4.804,30
	Evaluación ¹	Área de Marketing																				
Mejorar el flujo de caja para mantener mayor liquidez.	Creación del puesto de auxiliar en Contabilidad	Gerencia.	\$6.308,88			\$6.713,82				\$6.720,14				\$6.726,46				\$6.732,79				33.202,09
	Creación de sistemas de monitoreo y control																					
	Evaluación	Gerencia.																				
Mejorar la posición competitiva de la empresa para incrementar la cartera de clientes.	Desarrollo y ejecución del plan de fidelización			\$2.000,00		\$2.002,00				\$2.004,00				\$2.006,01				\$2.008,01				10.020,02
	Evaluación	Gerencias de áreas.																				
	Estudio de satisfacción del cliente			\$300,00		\$300,30				\$300,60				\$300,90				\$301,20				1.503,00
	Evaluación	Gerencias de áreas.																				
	Capacitaciones al personal				\$850,00					\$850,85				\$851,70				\$852,55				\$853,41
	Evaluación																					
	Total anual			17.016,20		17.691,77				17.708,67				17.725,58				17.742,52				
TOTAL																					87.884,74	

Nota: ¹ver indicadores tabla 13, ²ver tabla 16