



**UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS**

**Trabajo de Titulación Previo a la Obtención del Título de Licenciatura en  
Negocios Internacionales**

Plan Estratégico para la implementación de estrategias tecnológicas de ventas para la  
empresa Indumadera.

José Ignacio Suárez.

Quito, Diciembre 2020

Aprobado:

Esthela Cabezas, Tutor

Geovanny Reyes, Presidente del Tribunal

Edison Calva, Miembro del Tribunal

Gabriel Gonzales Guzmán, Secretario

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 4, Octubre, 2021

Ing. Geovanny Reyes Segovia MBA. PhD (c).

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 4, Octubre, 2021

Ing. Esthela Cabezas Msc.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 4, Octubre, 2021

Edison Calva Rengel MBA.

Aceptado y Firmado: \_\_\_\_\_ 4, Octubre, 2021

Gabriel Gonzales Guzmán.

\_\_\_\_\_ 4, Octubre, 2021

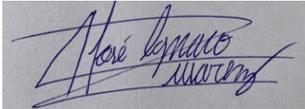
Ing. Geovanny Reyes Segovia MBA. PhD (c)

Presidente del Tribunal

Universidad Internacional del Ecuador

## **Autoría del Trabajo de Titulación**

Yo, José Ignacio Suárez, declaro bajo juramento que el trabajo de titulación titulado Plan Estratégico para la implementación de estrategias tecnológicas de ventas para la empresa Indumadera. 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.



---

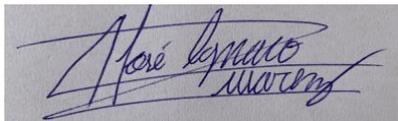
José Ignacio Suárez

Correo electrónico: joseignaciosg@hotmail.com

## **Autorización de Derechos de Propiedad Intelectual**

Yo, José Ignacio Suárez, en calidad de autor del trabajo de investigación titulado Plan Estratégico para la implementación de estrategias tecnológicas de ventas para la empresa Indumadera., 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, Octubre 4 del 2021

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature is cursive and appears to read 'José Ignacio Suárez'.

---

José Ignacio Suárez

Correo electrónico: joseignaciosg@hotmail.com

## **Dedicatoria**

Quiero dedicar este proyecto a esta persona especial y decirle que no importa todas las dificultades que traiga la vida siempre hay que poner la cabeza en alto y terminar lo que se empieza.

## **Agradecimiento**

Terminar los estudios universitarios es una meta muy importante para mí por eso quiero agradecer a las personas que me han ayudado a lo largo de este camino difícil y lleno de sacrificios de parte y parte. Gracias a mis papas Ricardo y Martha por apoyarme en mis estudios y a lo largo de mi vida. Apoyándose y haciendo sacrificios para que yo pueda cumplir mis metas. También quiero agradecer a Camila ya que ella me ha motivado a llegar mas lejos y nunca quedarme en mi zona de confort. Gracias a todos lo que han tenido un impacto en mi vida universitaria gracias a Esthela por su ayuda.

## **Resumen Ejecutivo**

En este proyecto se desarrolla el plan estratégico para la empresa Indumadera Cia. Ltda., en el cual podemos ver el impacto de la implementación de estrategias tecnológicas para poder captar a más clientes y mejorar las ventas. Se empieza analizando la situación problemática que la empresa está enfrentando en la actualidad y todos los factores que están obligando a cambiar la manera en la cual empresas como Indumadera hacen negocios. Después se estudia la filosofía empresarial de Indumadera analizando su misión, visión, valores, historia y su código de ética.

A continuación, se analiza el entorno PEST de la empresa, las condiciones de la demanda y la matriz de factores externos MEFE con el objetivo de entender cuál es el entorno que se desenvuelve alrededor de la empresa. Considerando qué están haciendo sus competidores y cómo se encuentra la situación del país. Posterior a este análisis externo, se estudió el ambiente interno de Indumadera haciendo un análisis AMOFIHT para entender de qué manera funcionan las áreas internas de la empresa. Luego de entender el ambiente externo y el ambiente interno, se generó la matriz FODA y en base a la misma se formularon estrategias de retención y estrategias de contingencia. Las estrategias identificadas van a permitir que la empresa Indumadera pueda continuar ofreciendo sus servicios en el mercado ecuatoriano con el plan de desarrollar a los mismos en corto y largo plazo.

Por último, el proceso estratégico, la etapa de evaluación y de control se aplicará a través del Tablero de Control (Balance Score Card) con el objetivo de que Indumadera se adapte a las nuevas exigencias de los consumidores y pueda seguir desenvolviéndose en el entorno de los negocios, el cual está en una constante evolución con la pandemia y las rezagas de la misma.

## **Abstracto**

Este documento detalla el desarrollo del Plan Estratégico para la empresa de recubrimientos ecuatoriana Indumadera Cia. Ltda. Este documento presenta un análisis a fondo sobre la situación de la compañía y de que manera el fenómeno de Covid 19 ha impactado su manera de trabajar y operar. Con esto en mente, se generó un plan para que la empresa pueda implementar las estrategias propuestas en el corto y mediano plazo, y de esta manera se logren cumplir sus metas y se mejoren sus competencias como empresa en este nuevo mercado acorde a la nueva realidad.

En este Plan Estratégico se desarrollaron varias estrategias, que tomaron en consideración la misión, visión valores de la empresa para analizar sus fortalezas y debilidades y encontrar esas oportunidades, las cuales fueron convertidas en estrategias. Gracias a los análisis realizados, se pudo obtener una clara realidad de la compañía y del ambiente de la misma, y con esto se concretó las siguientes estrategias: 1) Diseñar una página web para mostrar los productos de la empresa, 2) Generar un canal de ventas online, 3) Publicitar en redes sociales fotos de proyectos y productos, 4) Buscar nuevos proveedores con mejores precios y la misma calidad, 5) Publicitar online las líneas de productos más económicos, 6) Remodelar los locales para atraer a más clientes e implementar normas de bioseguridad y 7) Fomentar el uso del catálogo web para que los clientes cotizar en casa.

Con la postulación de estas estrategias se pretende mejorar el desarrollo de la empresa en el mercado de ventas online y que se pueda posicionar en el mediano y largo plazo como la mejor empresa en su ramo, teniendo en cuenta la visión y misión de Indumadera; de ser el ejemplo de lo bien hecho.

## Tabla de Contenidos

<b>Lista de Tablas .....</b>	<b>xiv</b>
<b>Lista de Figuras .....</b>	<b>xv</b>
Capítulo 1: Introducción .....	1
Justificación del problema .....	3
Planteamiento del problema .....	4
Objetivos.....	8
Situación General .....	9
Panorama actual del sector .....	12
Perspectiva de crecimiento del sector.....	14
Resumen .....	15
<b>Capítulo 2: Filosofía Empresarial.....</b>	<b>16</b>
Antecedentes.....	16
Visión .....	16
Misión.....	17
Valores.....	17
Código de ética .....	18
Resumen .....	19
<b>Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa.....</b>	<b>21</b>
Análisis Competitivo del País .....	21
Condiciones de la demanda .....	21
Estrategia Estructura y rivalidad de las empresas .....	22
Sectores Relacionados y de Apoyo .....	23
Influencia del análisis en este sector .....	24
Análisis del Entorno (PEST) .....	25

.....	25
Factores Políticos.....	25
Factores Económicos.....	27
Factores Sociales.....	28
Factores Tecnológicos.....	28
Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	29
La Organización y los competidores.....	30
Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores ..	30
Amenazas de los sustitutos, amenazas de los entrantes, rivalidad de los competidores	30
Resumen.....	31
<b>Capítulo 4: Evaluación Interna.....</b>	<b>33</b>
Análisis Interno AMOFHIT.....	33
Administración y Gerencia (A).....	33
Marketing Y Ventas (M).....	34
Operaciones y Logística - Infraestructura (O).....	35
Finanzas y Contabilidad (F).....	35
Recursos Humanos (H).....	36
Sistemas de Información y Comunicaciones (I).....	36
Tecnología e Investigación y Desarrollo (T).....	37
Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	39
Resumen.....	41
<b>Capítulo 5: El proceso estratégico.....</b>	<b>42</b>
Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción.....	42
Intereses Organizacionales.....	42
Objetivos a Largo Plazo.....	42

Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA).....	43
Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	45
Matriz BCG .....	46
Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	48
Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos .....	50
Resumen .....	50
<b>Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia .....</b>	<b>51</b>
Objetivos de Corto Plazo .....	51
Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	52
Recursos Financieros, Físicos, Recursos Humanos, Tecnológicos .....	53
Políticas de cada Estrategia .....	55
Estructura de la Organización .....	56
Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social .....	57
Recursos Humanos y Motivación.....	58
Gestión del Cambio .....	59
Evaluación Estratégica .....	59
Perspectivas de Control .....	59
Aprendizaje Interno .....	60
Procesos.....	61
Clientes .....	62
Perspectiva financiera.....	63
Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard) .....	59
Resumen .....	60
<b>Capítulo 7:.....</b>	<b>61</b>
Plan Estratégico Integral (PEI) .....	61

Futuro del Sector objeto de estudio .....	62
Conclusiones.....	62
Recomendaciones .....	63
<b>Referencias .....</b>	<b>65</b>
<b>Apéndice A: Autorizacion Indumadera .....</b>	<b>69</b>

**Lista de Tablas**

Tabla 1 Matriz Evaluación de Factores Externos de Indumadera .....	29
Tabla 2 Matriz Evaluación Factores Internos .....	39
Tabla 3 Matriz MFODA .....	43
Tabla 4 Ventas según categoría año 2019 .....	46
Tabla 5 Ventas 2018 vs 2019 .....	48
Tabla 6 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo .....	48
Tabla 7 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos ..	50
Tabla 8 Objetivos a Corto Plazo .....	52
Tabla 9 Recursos Financieros, Físicos, Recursos Humanos, Tecnológicos .....	54
Tabla 10 Políticas de cada estrategia .....	55
Tabla 11 Aprendizaje interno .....	60
Tabla 12 Procesos .....	61
Tabla 13 Clientes .....	62
Tabla 14 Perspectiva financiera .....	63

## Lista de Figuras

<i>Figura 1</i> (Guamanquispe y Flores, 2020). Medios de publicidad usados por empresas ecuatorianas. ....	9
Figura 2 (Guamanquispe y Flores, 2020) Medidas para adaptarse al nuevo mercado ecuatoriano. ....	11
Figura 3 Composición del sector de la construcción (Suarez,2021) .....	15
<i>Figura 4</i> Análisis Diamante de Porter para la empresa Indumadera (Suárez, 2021) .....	21
Figura 5: Análisis PEST para Indumadera (Suárez,2021).....	25
Figura 6 Página web (Noviembre 2020) .....	38
Figura 7 Progreso Página Web (Abril 2021) .....	39
Figura 8 Matriz BCG (Suarez,2021) .....	47
Figura 9 Organigrama Indumadera .....	57

## **Capítulo 1: Introducción**

“El coronavirus ha impactado todo el comercio electrónico del mundo cambiando la naturaleza de los negocios. El 52% de los consumidores están evitando ir de compras físicas y áreas concurridas. Un, 36% evitando las compras físicas hasta recibir la vacuna contra el coronavirus.” (Bhatti, A., Akram, H., Basit, H. M., Khan, A. U., Raza, S. M., & Naqvi, M. B. 2020)

La empresa PYMES ecuatoriana Indumadera se especializa en la comercialización y el servicio de instalación de recubrimiento de superficies. El producto estrella de la compañía es el piso flotante, pero también comercializa: pisos de madera sólida, piedras, mármol y productos instalación para los mismos. La matriz de esta empresa está ubicada en la ciudad de Quito, y posee varias sucursales por toda la ciudad, además dispone de una sucursal en la ciudad de Guayaquil. En el futuro, la empresa Indumadera está planificado entablar lazos de exportación con otros países. La empresa, como muchas otras, se vio afectada debido a la pandemia. Por lo tanto, para poder mantenerse a flote, Indumadera ha tenido que replantear su operatividad y lograr adaptarse al nuevo escenario planteado. Sin embargo, esta situación ha servido para que se analice la necesidad de generar estrategias que le permitan a esta empresa ser competitiva en el mercado actual y lograr proyectarse en el mediano y largo plazo.

"Las oportunidades están creciendo en el campo de los servicios digitales y plataformas de comercio electrónico", dice Fabrizio Opertti, gerente del Sector de Integración y Comercio del Banco Interamericano de Desarrollo, BID, en diálogo con BBC Mundo.” (“8 oportunidades de negocios digitales en América Latina en medio de la pandemia de coronavirus - BBC News Mundo”, 2020). Por esto es importante que Indumadera pueda aprovechar las ventajas de su entorno y adaptarlos a sus estrategias competitivas.

Considerando la situación actual, lo óptimo sería que las empresas que vieron sus ventas afectadas por la pandemia, maximicen los recursos tecnológicos y consigan incrementar sus ventas. “Los resultados apoyan la hipótesis, de que la percepción de las empresas, con respecto a la importancia de las TIC y el costo de estas tecnologías, está en función del conocimiento que las PYMES tengan sobre la necesidad de mejorar su desempeño para ser competitivo en el mundo moderno”.(Monge González et al., 2005)

Esta información, muestra cómo con esta pandemia, las empresas deberían ver esta adaptación de tecnología como una herramienta para que los mismos se mantengan competitivos.

“Estimamos que hacia el 2023, a nivel mundial, el Retail E-commerce va a representar el 21% de las compras, siendo un 73% del total de ellas a través de dispositivos móviles. Hoy tenemos que repensar esos números drásticamente, ya que la aceleración que estamos viviendo va a generar que superemos el 30% para el 2022” (Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico, 2020) Debido a la *nueva normalidad* los consumidores presentan diferentes exigencias y la movilidad e interacción entre personas ha cambiado de manera drástica. Las empresas se han visto con la necesidad de cambiar sus métodos y sus operaciones para poder seguir siendo competitivos en el mercado.

### **Justificación del problema**

“El brote actual ha tenido graves consecuencias económicas en todo el mundo... Esto no solo tiene consecuencias para la economía; toda la sociedad se ve afectada, lo que ha provocado cambios drásticos en la forma en que actúan las empresas y se comportan los consumidores. ” (Donthu, N., & Gustafsson, A. 2020). No obstante, recientes investigaciones para el caso de países desarrollados, señalan claramente que: “La adopción de aplicaciones basadas en la computación y la Internet por parte de las empresas e individuos en estos países, constituye la principal fuente del crecimiento sostenido en estas economías. ” (Monge González et al., 2005)

La empresa Indumadera tiene ya implementado su plataforma de redes sociales y una página web, el problema es que hasta el momento no existe ningún plan o estrategia para promover sus redes sociales. Debido a esto, la calidad de los contenidos de las mismas no son los adecuados pues dichas redes no brindan la información necesaria para que un cliente pueda visualizar los productos ni tampoco cotizarlos. Por lo que es de suma importancia perfeccionar y dinamizar estos medios para brindar la mejor experiencia a los clientes que busquen a la empresa mediante estos medios.

## **Planteamiento del problema**

“El Global Entrepreneurship Monitor es un informe elaborado por la Escuela de Negocios de la ESPAE que en el año 2020 analizó cuántos negocios habían sucumbido o cerrado debido a la crisis originada por el coronavirus. El 24,6 % de los encuestados en el país dijeron que cerraron por la pandemia, el 23 % señaló que ha sido fuertemente afectado en ventas y que estaría en riesgo de quebrar.” (CARRILLO JARAMILLO, 2020) .

En la actualidad, el giro de los negocios y la manera en la cual las empresas están operando ha cambiado de manera drástica por la pandemia. Es preocupante el alza de la tasa de desempleo que Ecuador está enfrentando en estos tiempos; es por esto que las empresas de manera general tienen que actuar de una forma asertiva y así sobrevivir a esta crisis y proyectarse en el mediano y largo plazo.

“Los consumidores ya no son los mismos ni tampoco las empresas. La pandemia del coronavirus (COVID-19) está ocasionado diferentes cambios, afectando directamente al ser humano; tanto en los hábitos de consumo como en los de producción. (Vila y Bebbington, 2020) (Guamanquispe and Flores, 2020) Las empresas que quieran mantenerse a flote deben actuar con resiliencia al cambio y adaptarse a los nuevos medios.

Indumadera es una empresa que busca mantenerse en el mercado y lograr proyectarse en el mediano y largo plazo como líder en su segmento. Por lo que requiere identificar oportunidades de mejora que le permitan ser mucho más competitivo en el segmento. Inicialmente, se ha identificado la necesidad de utilizar todos los avances en cuanto a las TIC, para crear una cercanía con sus clientes, la situación de pandemia ha permitido

ver de manera acelerada los cambios y beneficios de incorporar la tecnología como parte activa de los procesos de cualquier empresa.

Durante estos tiempos difíciles, los consumidores se han dado cuenta de que entre ellos y su próxima compra está a tan solo un clic de distancia. Esto ha hecho evaluar las decisiones de algunas empresas al momento de promocionar sus productos y realizar sus ventas. Los emprendimientos que se mantuvieron a flote son aquellos que tuvieron una dosis extra de innovación, tal como lo explica Adriana Amaya en primicias.ec, quien junto con Virginia Lasio, Jack Zambrano y Xavier Ordeñana son los autores del informe de la ESPAE, el cual también señala que, en 2019, Ecuador presentó una Tasa de Emprendimiento (TEA) del 36,2 %, es decir, unos 3,6 millones de habitantes pusieron en marcha un negocio.(CARRILLO JARAMILLO, 2020).

Las empresas actualmente son conscientes de que independientemente de cuál sea el negocio, no es necesario tener un local físico para asegurar el éxito del negocio y sus ventas ya que las mismas pueden potenciarse con un adecuado uso de las TIC.

Es sumamente importante analizar los mercados más grandes y ver hacia dónde se están dirigiendo y cuáles son las nuevas exigencias de los clientes. "Es importante comprender lo valioso que es un cliente, un usuario, un comprador y un consumidor, por lo tanto, es necesario adaptarse a sus necesidades y expectativas teniendo el suficiente conocimiento del mercado se va a lograr hacer estrategias que permitan superar a la competencia." (Kiberg, 2011)(Guamanquispe and Flores, 2020).

Hace algunos años los medios tecnológicos eran considerados un lujo, sin embargo con el pasar del tiempo y en especial este último año se han vuelto una necesidad y una prioridad. En estos tiempos de pandemia, se aceleró el uso de medios tecnológicos, impulsando al comercio en línea. "Según datos de eMarketer, a nivel global se ha visto un aumento de más de 1.200 % en el registro de nuevos compradores en línea, así como

un aumento del 300 % en las descargas de aplicaciones móviles, en comparación con febrero del 2021, antes del inicio de la pandemia. (CARRILLO JARAMILLO, 2020)

“En los países primer mundistas, la gran mayoría de los negocios funcionan de manera virtual. A pesar de las persistentes diferencias entre países, la crisis de COVID-19 ha aportado en la mejora y en el dinamismo en el aspecto del comercio electrónico en todos los países y ha ampliado el alcance del comercio electrónico. A través de nuevas empresas, segmentos de consumidores (por ejemplo, ancianos) y productos (por ejemplo, comestibles). Mientras tanto, las transacciones de comercio electrónico en muchos países se han desplazado en parte de los bienes y servicios de lujo a las necesidades diarias, relevantes para un gran número de personas.” (OECD, 2020) Por ende, muchas empresas se han visto en la necesidad de operar por medio de plataformas online para mantenerse competitivos en este nuevo mercado de cambio constante. Estas empresas hoy en día, realizan sus ventas y ofrecen algún tipo de experiencia virtual de muy alta calidad a sus clientes brindando una grata experiencia y garantizando la excelencia, ante todo.

Por otro lado, otras empresas han descuidado la parte tecnológica de sus negocios, tal es el caso de la empresa Indumadera, que ha visto en esta pandemia la necesidad de incluir estrategias que le permitan ser competitiva a través de las TIC. El problema identificado en Indumadera está asociado a una pérdida de competitividad que se ha agudizado en esta etapa de pandemia, lo cual pone en riesgo su sostenibilidad empresarial.

Indumadera requiere establecer un plan estratégico que le permita identificar su situación actual, sus oportunidades de mejora en donde se señalan estrategias de aplicación en el mediano y largo plazo que le permitan ser competitiva, adaptando las ventajas asociadas al uso intensivo de las TIC por medio de objetivos y metas.

La pandemia se ha convertido en un fenómeno crítico para muchas empresas, sin embargo, también se le ha considerado como un empujón para innovar e implementar nuevas herramientas que puedan ayudar a empresas como Indumadera a incrementar sus objetivos mediante estrategias orientadas hacia el desarrollo e innovación tecnológica que ofrecen las TIC.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Diseñar e implementar un Plan Estratégico para la empresa Indumadera que permita la optimización del proceso de ventas de la empresa Indumadera en la era post-covid mediante las plataformas tecnológicas.

### **Objetivos Específicos**

Realizar el diagnóstico situacional de la Mipyme Indumadera.

Formular estrategias para la empresa Indumadera, que le permitan ser competitiva, a través del uso de las TIC.

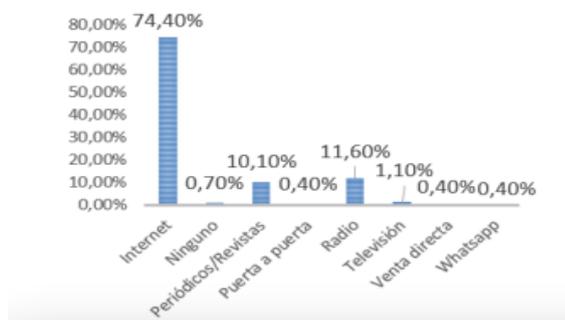
Entender las nuevas exigencias de los consumidores a las empresas en la actualidad.

## Situación General

La situación de las empresas ecuatorianas ha cambiado debido a la pandemia. El mercado ecuatoriano está inclinándose a las tendencias del mercado norteamericano. El mercado norteamericano funciona por una red de clientes y empresas que se mueven por diferentes medios tecnológicos tales como: redes sociales, páginas web y aplicaciones de teléfono móvil.

“Antes de la pandemia del COVID-19, las empresas manifiestan que realizan publicidad a través de diferentes medios, entre ellos: internet (74.40%), radio (11.60%) y periódicos o revistas (10.10%). Sin embargo, en porcentajes casi nulos lo hacían por venta directa y WhatsApp o no lo hacían.” ( ) Entonces podemos decir que las MIPYMES no usaban mucho los medios digitales para la comercialización de productos o servicios esto mas se lo hacía por publicidad, más no para realizar ventas. (Guamanquispe and Flores, 2020). Antes de la pandemia las empresas y los clientes ecuatorianos estaban acostumbrados a un comercio más tradicional. Pero en tan sólo un año este tipo de comercio se vio obligado a evolucionar. Dichos datos se expresan en la siguiente figura:

*Figura 1* (Guamanquispe y Flores, 2020). Medios de publicidad usados por empresas ecuatorianas.



Las estadísticas presentadas en la Figura 1 protagonizan al internet como un medio de publicidad para poder pautar productos y poder desarrollar el mercado. Es por esto que, se ha decidido en potenciar el departamento tecnológico de la empresa Indumadera.

Para esto, se ha considerado lo siguiente:

- 1) Dedicar más tiempo a su imagen virtual
- 2) Mejorar su página web y publicidad en redes sociales.
- 3) Ser constante con el contenido y la interacción de los clientes.

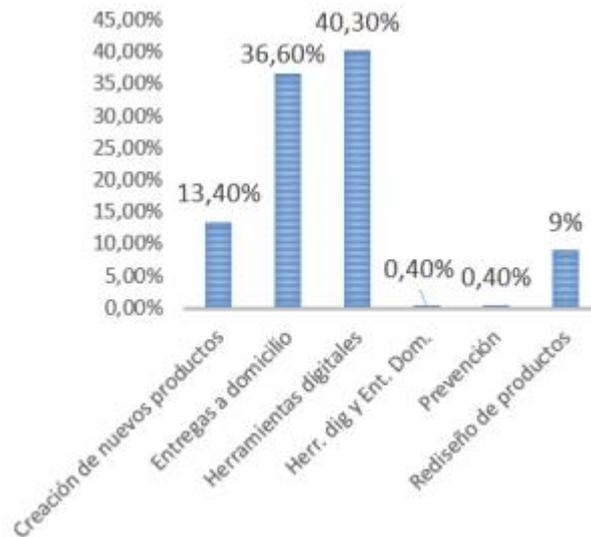
Con estos objetivos, se estima atraer a nuevos clientes y así poder potenciar aún más las ventas. En la actualidad, la publicidad por internet en redes sociales se ha convertido en algo muy importante ya que provee un mayor alcance al consumidor de hoy en día pues cada día más individuos se vuelven usuarios de las redes sociales. Es por esto que, los métodos de publicidad antiguos ya dejaron de ser eficientes y es tiempo de adaptarse a los nuevos mercados y a los nuevos clientes.

“La manera en la cual las empresas se están reactivando y adaptándose es la siguiente:

herramientas digitales (40.3%), entregas a domicilio (36.6%), creación de nuevos productos (13.4%), rediseño de productos (9%), combinación de herramientas digitales y entregas a domicilio (0.40%) y prevención (0.40%).” (Guamanquispe and Flores, 2020). Con los datos de la cita anterior, se puede observar que durante la cuarentena muchas empresas buscaron diferentes acciones y alternativas para que sus negocios no colapsen. En la *Figura 2* podemos observar las alternativas que varias empresas han implementado con la finalidad de sobrevivir la pandemia. La *Figura 2da* a conocer que la herramienta que las MIPYMES han usado más en esta pandemia son: las digitales,

lo cual corrobora la importancia de la digitalización de medios para los negocios de la actualidad.

*Figura 2* (Guamanquispe y Flores, 2020) Medidas para adaptarse al nuevo mercado ecuatoriano.



En la figura 2 dos podemos observar como por la pandemia COVID-19, las empresas han tomado medidas de adaptación al nuevo mercado que presenta nuevas exigencias. Siendo así las herramientas digitales se han vuelto una parte fundamental para el desarrollo de un negocio.

### **Panorama actual del sector**

La economía ecuatoriana no presenta un panorama actual favorable y desafortunadamente la pandemia agravó mucho más la situación. El sector de la construcción y de los acabados es uno de los más afectados pues la gente tomó en consideración invertir en recursos de primera necesidad. Por lo tanto, Indumadera se ha visto afectada directamente y desafortunadamente no se han logrado cumplir con las metas propuestas para el año 2020 y las proyecciones para las ventas del año 2021 no son las mejores.

Por este motivo, la empresa Indumadera se ha visto obligada a hacer cambios para poder seguir siendo parte de este mercado. Según los reportes financieros del año 2020 de la empresa Indumadera, se estima una reducción en ventas de más del 50% en comparación al año 2019. Así mismo, presentan una rentabilidad de:18.54% a la fecha de junio 2020 por lo que han tenido que buscar maneras de recuperar las ventas. Se modificó las horas de la jornada laboral, de una jornada completa a una jornada laboral de medio tiempo. La empresa Indumadera aplicó esta estrategia para evitar los despidos de los empleados.

Sin embargo, Indumadera vio las complicaciones que se aproximaban con la baja de ventas que enfrentaban y se enfrentarían en el futuro cercano. Se deduce que existirá una baja de ventas por la necesidad de personas de quedarse en casa y también por la reducción de gastos que cada familia debe afrontar.

Con este contexto existente, Indumadera ha decidido invertir más en sus medios tecnológicos para poder atraer a clientes interesados en el mercado virtual y de esta manera incrementar sus ventas. Con esta estrategia, Indumadera está apostando a captar más clientes y generar ventas por medios digitales.

Actualmente el enfoque que tiene Indumadera para captar clientes o generar ventas llega a ser un enfoque más tradicional. Indumadera se apoya en la reputación que tiene como empresa y la trayectoria que ha tenido durante más de 20 años. Sin embargo, el enfocarse solamente en el renombre de la compañía ha descuidado la necesidad de publicitarse y de conectar con las personas por otro tipo de medios. Es por esto que, Indumadera quiere ser una de las primeras empresas en su segmento que ofrezcan una página web interactiva en la cual los clientes potenciales pueden resolver sus dudas, revisar los productos e incluso pedir asistencia profesional y realizar compras por el mismo medio.

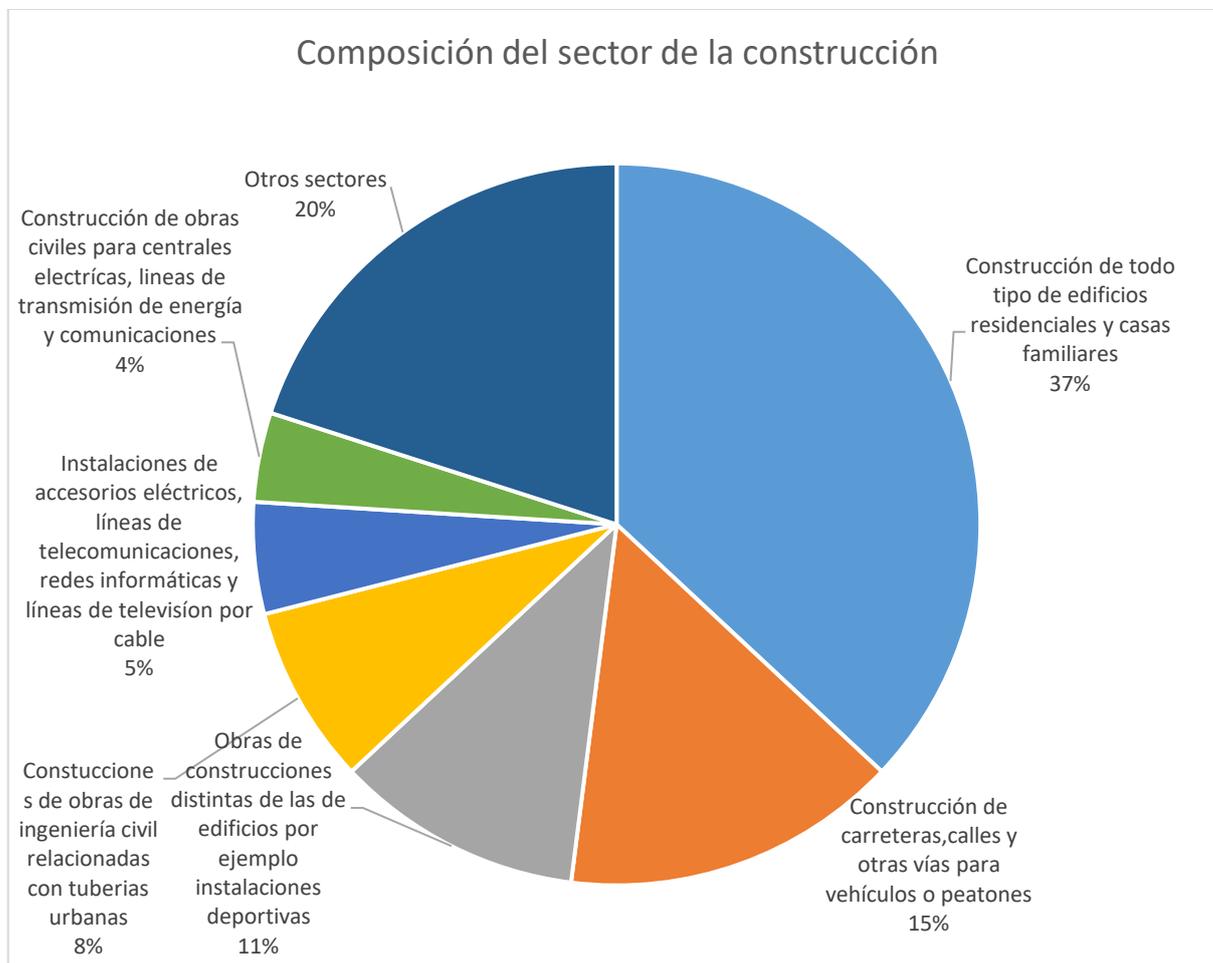
### **Perspectiva de crecimiento del sector**

“De las 17 ramas de actividad de la economía ecuatoriana, la construcción, en 2019, fue el quinto sector que más aportó al PIB, con 8,17%.” (CEPALSTAT 2020).

En la actualidad, la gran mayoría de proyectos en el sector de la construcción se han detenido, sin embargo, estos poco a poco se van reactivando.

“Anteriormente, se evidenció que el sector de la construcción ya se venía desacelerando; en 2019 cayó a pesar de los incentivos presentados por el gobierno, en octubre del 2018 mediante el Programa de Vivienda Social y Pública. Con la pandemia, se espera que los resultados de este año sean desalentadores. La CEPAL anunció que para Ecuador el sector de la construcción será “medianamente afectado” por las restricciones causadas por la pandemia.” (CEPALSTAT 2020). El sector de la construcción llega a ser un elemento vital para la economía y el desarrollo del país. Es por esto que existe la oportunidad de crecer en el mercado de la construcción. Los medios tecnológicos son muy importantes en el crecimiento de cualquier empresa ya sea para llegar a conocerse más o para generar más ventas.

Figura 3 Composición del sector de la construcción (Suarez,2021)



### Resumen

La pandemia ha cambiado la manera en que las empresas funcionan y la manera en que los clientes compran. Muchas empresas que no pudieron adaptarse a este cambio o no tuvieron los recursos para poder sostenerse se vieron forzados a cerrar operaciones. Sin embargo, las empresas que sobrevivieron a la pandemia se vieron obligadas a modificar sus comportamientos para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Existió la necesidad de buscar maneras creativas para atraer a los clientes y convertirse en una oferta atractiva para los mismos en la situación de la pandemia. Es por esto, que en este contexto se presentó el siguiente fenómeno: las empresas que no estaban usando

medios tecnológicos simplemente fueron invisibles para los clientes, por lo que se llega a la conclusión que es de suma importancia convertir a la tecnología en un aliado.

## **Capítulo 2: Filosofía Empresarial**

### **Antecedentes**

La empresa Indumadera inició en el año 2000 con madera de chanúl como su producto estrella. Esta madera era proveniente de Esmeraldas. Sin embargo, los dueños de la empresa vieron que a la larga ésta no era una opción muy sustentable por lo que decidieron investigar alternativas para cuidar la explotación de los bosques ecuatorianos. Los dueños-inversionistas de Indumadera tomaron el riesgo de adentrarse en el mercado internacional, específicamente con los productos provenientes de China y trajeron consigo los pisos flotantes.

La empresa Indumadera fue pionera en el Ecuador en contar con la tecnología China para pisos flotantes. Así, la empresa fue creciendo sus líneas y sus productos, enfocándose en la calidad y en la satisfacción del cliente. En la actualidad Indumadera, ha trabajado con varios constructores y desarrolladores de proyectos del Ecuador y se ha caracterizado por brindar la mejor atención y el mejor producto sin importar el tamaño del proyecto.

### **Visión**

La visión de una empresa es algo muy importante en cuanto a la esencia de la misma y a dónde está quiere llegar en un futuro. La empresa Indumadera tiene como visión el ser: la organización que sea un “ejemplo de lo bien hecho”; fundada en el valor de la honestidad que promueva negocios con oportunidades de ganar-ganar; donde sus miembros trabajen con alegría y compromiso. ” (Wandemberg, 2021).

Hoy en día, no hay muchas organizaciones que tengan una visión enfocándose en ser un ejemplo para el resto, otras organizaciones se enfocan en el reconocimiento de ser aclamados como “la mejor” empresa.

“La empresa Indumadera se basa en mantener un capitalismo consciente el cual puedan caracterizarnos por ser un ejemplo de lo que está bien hecho.” (Wandemberg, 2021).

La visión de Indumadera también consta que el personal esté empoderado y disfrute estar en la empresa y hacer que la misma crezca.

### **Misión**

La misión de una empresa refleja el objetivo principal que la misma tiene para desarrollarse como una. En este caso: “Indumadera es una empresa especializada en la comercialización de superficies con productos y servicios de calidad cuyo objetivo es cuidar los intereses de nuestros clientes, proveedores y miembros de la organización.”

(Wandemberg, 2021).

La empresa Indumadera se enfoca en la importancia de la calidad y de las relaciones con los clientes para tener transcendencia en el futuro, en el bienestar de todas las partes para que el trabajar con y para Indumadera sea una experiencia enriquecedora. Es por esto que: “A Indumadera no le importa venderte recubrimientos de superficies, sino ayudarte en el proceso y que al final llegues a estar contento con el producto y el servicio.” (Wandemberg, 2021)

### **Valores**

La empresa Indumadera se basa en 4 valores básicos: honestidad, la transparencia, la confianza y el cuidado con el medio ambiente. La honestidad es el valor más importante para la empresa pues es el que forja el camino de los otros

valores. Es decir, sin honestidad no existe transparencia, sin honestidad no existe confianza y sin honestidad uno no puede hacerse cargo del medio ambiente.

La honestidad es el valor esencial que ha encaminado a la empresa al éxito pues con estos valores se ha podido brindar la mejor calidad de atención, servicio y producto a los clientes. Y así mismo, se ha podido brindar la mejor capacitación, guía y ayuda a los empleados de la empresa.

### **Código de ética**

“Indumadera produce, comercializa y provee servicios de instalación de recubrimiento de pisos que cumplan con los requisitos de nuestros clientes, siempre velando por un sitio de trabajo saludable, seguro, y protegiendo el medio ambiente mediante la aplicación de medidas de prevención y control de la contaminación ambiental, mediante procesos controlados fundamentados en un sistema de mejora continua con un personal calificado y comprometido con el cumplimiento de las normativas legales.”

(Wandemberg, 2021)

La empresa rige las más altas normas de calidad con los rubros del ISO 9001 y el ISO 14000 donde todos los empleados son entrenados para cumplir dichos estándares y brindar el mejor producto y servicio para los clientes. Así mismo, la empresa Indumadera, mantiene una relación abierta y de transparencia con los empleados lo cual ha ayudado en la época de la pandemia.

La empresa fue una de las pocas en el Ecuador que no se acogieron a la ley humanitaria que dicta lo siguiente: “La causal de caso fortuito o fuerza aplica cuando existe imposibilidad de trabajar, por eventos como que no se pudieron prever o que previstos no se pudieron evitar. Los trabajadores desvinculados bajo este mecanismo no tienen derecho a bonificación por desahucio. La liquidación que reciba abarca la última

remuneración más lo proporcional por vacaciones y décimos sueldos, según corresponda, explica Guevara.” (“¿Cómo se calculan las liquidaciones por despido, desahucio y fuerza mayor?”, 2021) Por lo que, hasta la fecha, Indumadera decidió optimizar los recursos de la empresa para poder mantener a todos sus empleados con sus respectivos puestos.

### **Resumen**

La empresa Indumadera ha sido un ejemplo de lo bien hecho para muchas empresas ecuatorianas. Indumadera inició su camino en el año 2000, con la producción y secado de pisos ecuatorianos del oriente. Sin embargo, su responsabilidad con el medio ambiente le obligó a buscar opciones más sustentables para la comercialización de recubrimientos en el Ecuador. Con esta meta y con este propósito, la empresa decidió abrir relaciones con China, lo cual convirtió a Indumadera a ser pionero en traer pisos flotantes chinos para el Ecuador. Con esta innovación y el duro trabajo de los empresarios y sus trabajadores, Indumadera fue creciendo su gama de productos y fue distinguiéndose en el mercado ecuatoriano.

La empresa Indumadera se caracteriza por ser un orgulloso “ejemplo de lo bien hecho” en donde hacer las cosas bien prima antes que cualquier venta o cualquier otro factor.

Lo que realmente le importa a Indumadera es la satisfacción del cliente y el poder garantizar productos de calidad y servicios impecables. Es por esto que, Indumadera ha establecido cuatro valores claves para garantizar un buen producto, un cliente contento y un empleado satisfecho. Los valores son: honestidad, transparencia, confianza y cuidado al medio ambiente. Indumadera garantiza que sin la honestidad ninguno de estos valores llega a ser satisfactorio.

La empresa Indumadera se destaca por brindar servicios y mantener estándares de calidad. Es por esto que, la empresa mantiene un seguimiento constante de sus operaciones siguiendo los estándares internacionales de: ISO 9001 y ISO 14000. Así mismo, la empresa ha mostrado un gran aprecio e interés por las personas que hacen parte de esta empresa. Con COVID 19, muchas empresas ecuatorianas se acogieron a las liquidaciones por fuerzas mayores, sin cuidar ni velar por los empleados. Es por esto que, Indumadera, ha optimizado sus recursos y ha hecho varios cambios para que ninguno de los empleados se quede sin trabajo. Con acciones como esta, Indumadera llega a ser un ejemplo de lo que es bien hecho para el Ecuador y para otras empresas sin dejar de honrar sus valores.

## Capítulo 3: Contexto Global y Evaluación Externa

### Análisis Competitivo del País

Figura 4 Análisis Diamante de Porter para la empresa Indumadera (Suárez, 2021)



En la figura 4 podemos observar que la demanda se ha visto afectada por la inestabilidad de la economía ecuatoriana y también por la pandemia COVID-19. El mercado de recubrimiento de superficies es un mercado muy competitivo y hay una gran variedad de productos para escoger. El Ecuador está en un constante desarrollo urbanístico lo cual es bueno porque la demanda existe. Pero a la vez la competencia es muy fuerte en cuanto a precios, productos y calidad.

### Condiciones de la demanda

El mercado de la construcción es un pilar fundamental y tiene bastante peso en la economía ecuatoriana. El sector de la construcción es algo sumamente importante para el PIB del Ecuador. Desafortunadamente el sector de la construcción se ha visto golpeado por ciertas decisiones por parte del anterior gobierno. “El sector de la construcción en 2019 representó 8,17% del PIB real nacional (\$5.874 millones).

También generó 6,1% del total de empleos y atrajo \$69 millones en Inversión Extranjera Directa.” (CEPALSTAT 2020). La reducción del precio del petróleo a nivel internacional causó que haya menos recursos disponibles y esto afectó a la demanda de la construcción. Por consecuencia, tuvo un efecto negativo en las empresas que se especializan en los acabados.

El sector de la construcción también se vio afectado por las reformas del gobierno en cuanto a las leyes de plusvalía y herencias. Esto causó un impacto negativo en la demanda general en relación sector de la construcción. Luego de todos estos golpes que recibió el sector de la construcción vino la pandemia COVID-19 afectando drásticamente a todos los negocios no-esenciales.

El sector de la construcción fue afectado, así como todos los negocios que funcionan alrededor de la misma. Si bien las condiciones de la demanda en la actualidad no han sido óptimas, esto no significa que no haya demanda y que no haya nuevos proyectos de construcción. Con todo esto, las empresas tienen que ofrecer productos que se puedan adaptar a la demanda de los clientes en cuanto a calidad y precio tomando en alta consideración la pandemia.

### **Estrategia Estructura y rivalidad de las empresas**

Para poder sobrevivir a la incertidumbre del mercado ecuatoriano de la construcción se necesita tener productos atractivos que sean relevantes para el mercado ecuatoriano y para sus consumidores. La estructura de la empresa tiene que ser sólida y los precios tienen que ser competitivos en relación a la competencia. La estrategia de Indumadera siempre ha sido vender productos de alta calidad a un precio competitivo. Así mismo, se ha enfocado en la diversificación de sus productos, ofreciendo varias líneas que se

adapten a las necesidades y precios de cada persona o empresa constructora. En la actualidad, Indumadera posee una red de sucursales en Quito y en Guayaquil que distribuyen sus productos a varias distribuidoras locales.

La rivalidad entre empresas es fuerte, hay varias empresas grandes que también se dedican a la comercialización de superficies. Por eso, es importante saber llegar a los clientes. Indumadera gracias a su larga trayectoria y posicionamiento en el mercado ha probado ser una empresa responsable en cada proyecto que ha enfrentado siempre obteniendo los mejores resultados. En el mercado existen algunas empresas que su único objetivo es vender la mercadería que tienen sin importar la calidad de la misma. Como se ha mencionado antes, debido a la pandemia los consumidores han cambiado y ahora las empresas tienen que buscar a los clientes. Por eso, Indumadera quiere ser parte de las empresas pioneras en su sector en ofrecer a sus clientes más servicios online. Así, mejorando la interacción con su público y llegando a una mayor audiencia.

### **Sectores Relacionados y de Apoyo**

Los proveedores principales de la empresa Indumadera provienen de China y de Europa y son muy importantes en el funcionamiento del negocio. Es importante tener unos buenos proveedores que aseguren la calidad, el tiempo y el precio. En cuanto a superficies estas pueden venir de cualquier parte del mundo y los precios varían dependiendo de la calidad. El objetivo de Indumadera es brindar la mejor calidad posible al mejor precio posible lo más pronto posible. Por otra parte, la importación de las mercaderías y el transporte de las mismas pueden variar, y esto en algunos casos ha hecho que los precios y los costos cambien por completo.

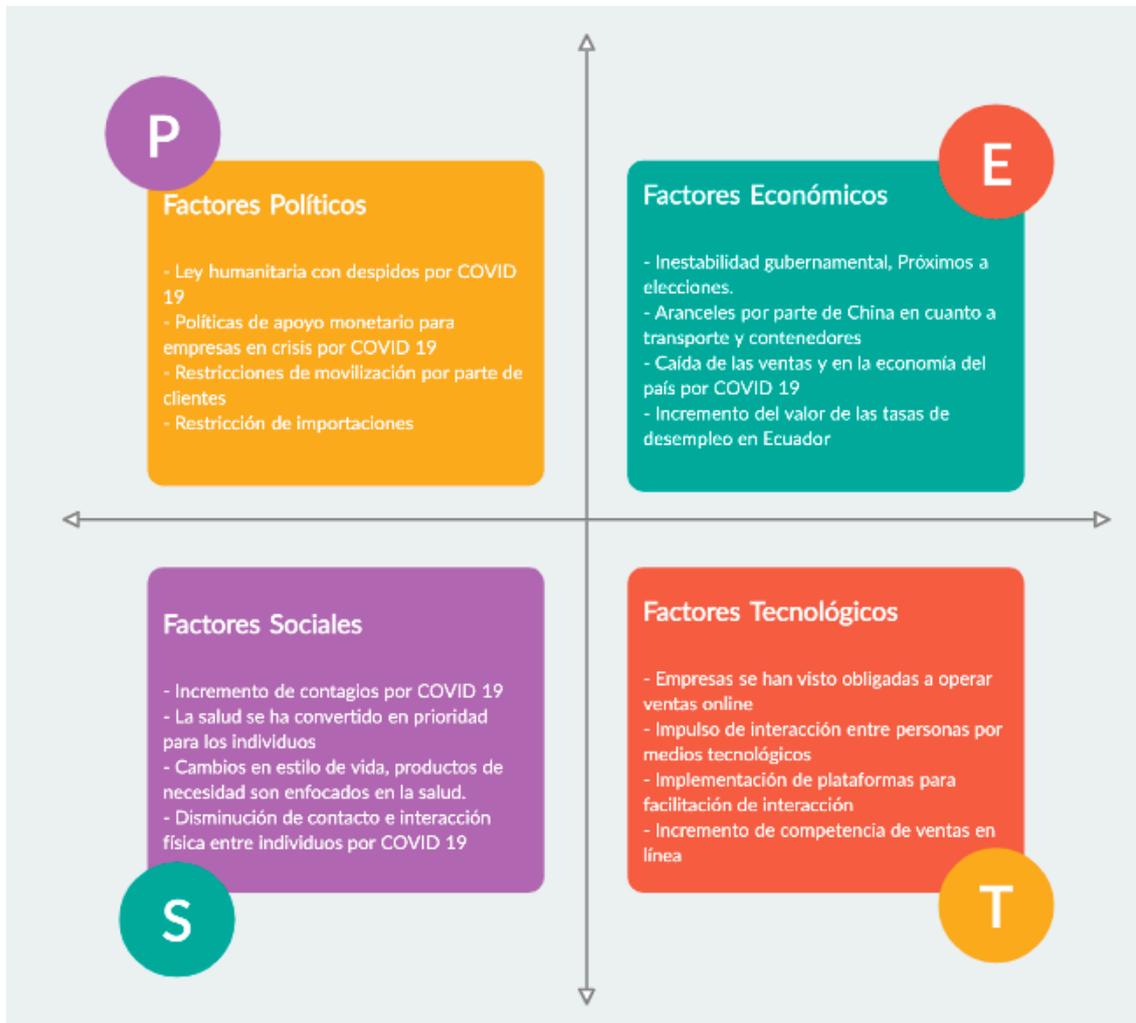
### **Influencia del análisis en este sector**

La inestabilidad económica ecuatoriana ha afectado a todo el país, en especial al sector de la construcción. Las decisiones del gobierno en cuanto a salvaguardias, impuestos a la herencia y la ley de la plusvalía se han presentado como un conflicto adicional en cuanto a la inestabilidad económica.

La llegada de la pandemia en el año 2020 afectó a todos los sectores, y en efecto, tuvo su impacto negativo en el sector de la construcción. No obstante, en este tiempo Indumadera ha buscado maneras para reactivar sus ventas y superar todas las adversidades que la pandemia ha traído. Se puede apreciar que el sector de la construcción ha decrecido, sin embargo, esto no significa que las construcciones han cesado. El sector de la construcción todavía es un mercado fuerte y tiene mucho potencial de desarrollo para los próximos años.

## Análisis del Entorno (PEST)

*Figura 5: Análisis PEST para Indumadera (Suárez,2021)*



### Factores Políticos

En la actualidad existen varios factores políticos que ponen en riesgo o en varios casos amenazan el progreso y el crecimiento de la empresa Indumadera. El factor más crucial que afecta en todos los ámbitos en el análisis PEST es el virus COVID 19. A raíz del mismo, muchas regulaciones y cambios políticos sucedieron. Por ejemplo: La ley humanitaria de despidos. Esta ley fue acogida por varias empresas ecuatorianas que se vieron afectadas en la cuarentena con la finalidad de no quebrar y cerrar operaciones.

Sin embargo, muchas de las empresas que se acogieron a esta ley dejaron de velar por sus empleados, pues en muchos ámbitos los trabajadores se vieron en desventaja.

De la misma manera por parte del gobierno se ha iniciado programas de ayuda para aquellas empresas que se ven afectadas por el COVID 19. Por ejemplo, a través de créditos focalizados: “La entrega de este crédito es parte del programa Reactívale Ecuador, que cuenta con USD 1.150 millones que se destinarán a los sectores afectados por la triple emergencia del COVID19. A la fecha, más de 2.700 micro, pequeñas y medianas empresas se benefician de este apoyo y se han desembolsado cerca de USD 107,4 millones, de créditos que van desde USD 2.800 hasta USD 300.000.” (“El Gobierno Nacional mantiene el apoyo a emprendedores con su programa Reactívale Ecuador – Secretaría General de Comunicación de la Presidencia”, 2021)

También a disposición del gobierno ecuatoriano, existen varias restricciones vehiculares y de importaciones con la pandemia. Esto quiere decir, que habrá un decrecimiento en las ventas presenciales en los locales comerciales. Estas restricciones han estado vigentes más de medio año por lo que se estima que continúen para el año 2021. El COE, así como el presidente decretan regularmente nuevos cambios y restricciones. El periódico local El Comercio informó lo siguiente: “Las instrucciones gubernamentales indican que podrán circular libremente los trabajadores de la salud, socorristas, de alimentos, abogados, periodistas, personal del sector exportador y toda su cadena logística, y el personal de primera línea (trabajadores de puertos, aeropuertos, terminales terrestres, bancos, de empresas de servicios básicos y otros). En este grupo también se encuentran las personas que deban acudir a una cita médica.” (“Así se aplicarán las restricciones durante el estado de excepción”, 2021)

### **Factores Económicos**

Existen algunos factores económicos que hoy en día afectan a la empresa Indumadera. Uno de ellos es la incertidumbre en el proceso electoral. Los ecuatorianos están a la expectativa de las elecciones y esto hace que la economía se debilite. Por otro lado, la empresa Indumadera se vio afectada en el mes de diciembre del 2020 con el alza de fletes por parte de las navieras. Esto fue un cambio de precios no esperado por la empresa por lo que afectó algunas ventas y obligo a la misma a que incrementen los costos de venta.

Por otro lado, la reactivación económica después de la pandemia ha sido difícil, por lo que ha dejado a muchos ecuatorianos desempleados. “Las cifras que miden la magnitud de la pandemia de la covid-19 en Ecuador no solo hablan de los más de 109.000 contagiados y más de 6.360 fallecidos en cinco meses, sino de un millón de desempleados y 5,3 millones de trabajadores con condiciones laborales precarias. El parón productivo que afrontó la economía del país durante más de dos meses y que aún avanza lentamente con un proceso de reactivación a medias iniciado a finales de mayo se ha traducido en un significativo desgaste del mercado laboral. El 83 % de la fuerza de trabajo está desempleada o en la precariedad.” (España, 2021)

Estas estadísticas también desencadenan el problema que empresas como Indumadera están pasando en estos momentos. Es decir, al haber una falta de empleo, existe una falta de demanda por parte de la gente por lo que las ventas han bajado. Los ecuatorianos están pasando por un momento difícil con la pandemia, por lo que sus ganancias se enfocan en elementos de primera necesidad y muchas veces revestimientos y artículos considerados de decoración no llegan a ser una primera

necesidad. Esta es la realidad que Indumadera este pasado en relación a la pérdida de ventas con respecto al Covid 19 y la economía del país.

### **Factores Sociales**

El Covid ha sido el factor principal en el ámbito social, pues ha cambiado en todo aspecto la interacción de las personas. Las personas han cambiado la manera en la que viven y en la que se desarrollan como sociedad. Es por esto que lemas como: “adaptándose a la nueva normalidad” son cosas que se oyen a menudo. Y con estos cambios, existen nuevas preocupaciones sociales que muchas empresas como Indumadera deben considerar. Una de ellas es el esparcimiento del virus y los contagios, las cifras de contagios siguen incrementando por lo que es necesario tener varios procesos de bio-seguridad en mente en la compra y venta de artículos y en el caso de la empresa en la recepción de clientes y en el cuidado de los trabajadores hasta que el virus pueda ser controlado.

### **Factores Tecnológicos**

La tecnología es un aspecto que se ha potencializado como consecuencia de la pandemia. Esta ha sido una herramienta crucial para conectar a la gente, para estar al tanto de lo que pasa en el mundo y para poder obtener bienes y servicios. Es por esto que en la actualidad la tecnología llega a ser un aliado para las empresas, pues ha ayudado a que muchos negocios puedan seguir con sus operaciones y puedan mantener contacto con sus clientes sin necesidad de que exista un contacto físico. Esto llegó a ser algo crucial, sobre todo en plena cuarentena, pues la gente no salía y la única forma de que exista un contacto fue por medio de internet y de redes sociales. Esta situación evidenció lo crucial que se vuelve hoy en día para las empresas, el contar

con una página web clara y fácil de manejar y tener sus redes sociales activas para promover ventas de manera virtual.

### **Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)**

*Tabla 1 Matriz Evaluación de Factores Externos de Indumadera*

Factor crítico de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Nuevos Proyectos de construcción	0,15	4	0,6
Mayor fuerza en redes sociales	0,1	3	0,3
Ventas por medios tecnológicos	0,1	3	0,3
Mayor confianza como empresa	0,08	4	0,32
Tener mercadería en Stock	0,09	3	0,27
Total	0,52		1,79
Factor crítico de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación
<b>AMENAZAS</b>			
Crisis económica	0,1	2	0,2
Alza de precios en importación	0,11	1	0,11
Descenso en la demanda	0,1	2	0,2
Competencia desleal	0,08	2	0,16
Contagios de empleados	0,09	1	0,09
Total	0,48		0,76
1			2,55

De acuerdo a la tabla anterior, se observa un resultado obtenido de 2,55 puntos siendo este superior a 2,50 puntos. Mostrando que la empresa Indumadera, sabe sobrellevar las oportunidades del negocio frente a las amenazas existentes en el entorno. Esta es ventaja en un mercado que se encuentra cambiando constantemente, especialmente en momentos de pandemia los cuales traen incertidumbre a organizaciones como Indumadera.

### **La Organización y los competidores**

#### **Poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores**

Los proveedores son muy importantes en el giro de negocio. Para poder tener una buena relación con ellos y obtener los mejores beneficios se debe ser leales a los proveedores. Indumadera va trabajando con sus proveedores años, creciendo de la mano y desarrollando nuevas líneas de productos que se adapten a las necesidades ecuatorianas. (Wandemberg, 2021)

Siempre es importante brindar el mejor precio posible a los compradores. Existen varios tipos de compradores y varios tipos de descuentos para cada clase de compradores. En el caso de la empresa Indumadera, ésta analiza al cliente y así encuentra un punto donde el ganar-ganar llega a ser posible.

#### **Amenazas de los sustitutos, amenazas de los entrantes, rivalidad de los competidores**

Los productos sustitutos a los pisos que comercializa Indumadera han probado ser muy buenos y competitivos en el mercado. “Hay muchas opciones que también son muy

buenas y tienen precios muy competitivos. Pero en diseños, calidad, variedad y atención estamos entre los mejores.” (Wandemberg, 2021)

Hay mucha gente que entra en este negocio, pero no llega a quedarse por un largo plazo. “Estas personas son una amenaza ya que importan contenedores de pisos flotantes y no los pueden vender luego los liquidan y esto afecta y daña todo el mercado.” (Wandemberg, 2021)

Los competidores del sector son varios, estas empresas tratan siempre de tener el precio más bajo, pero eso no siempre es la mejor opción, ni tampoco la mejor calidad. “Como importadores directos y especialistas en el sector de los pisos podemos garantizar la calidad de nuestros productos. Indumadera tiene varias líneas de productos que se adaptan a las necesidades de los consumidores ecuatorianos y a sus presupuestos.” (Wandemberg, 2021).

Al implementar el desarrollo tecnológico Indumadera va a ser una de las empresas pioneras en el sector en ofrecer sus productos online, teniendo como resultado un mayor alcance en el mercado de hoy en día.

### **Resumen**

A lo largo de los años la economía ecuatoriana no ha sido la más estable en relación a países vecinos y su posición mundial, esto se debe a la inestabilidad generada por el gobierno anterior. Con muchos cambios económicos y políticos muchos sectores ecuatorianos se han visto afectados. Entre estos sectores está el de la construcción, el cual es uno de los cinco sectores más importantes para el país.

Al verse afectado el sector de la construcción, muchas empresas proveedoras de insumos de construcción se han visto afectadas por las consecuencias de la pandemia.

Con la llegada del COVID 19, muchas obras se han detenido y esto ha afectado la demanda para los productos de construcción. La empresa Indumadera como otras empresas del sector de la construcción, se han visto obligados a innovar para poder seguir en este mercado de la “nueva normalidad”.

Indumadera ha tenido que analizar a sus competidores, sus productos sustitutos, negociar con sus proveedores y ofrecer a sus clientes los mejores precios para así seguir a flote durante la pandemia. Es por esto que, es de suma importancia que la empresa potencialice sus plataformas tecnológicas para generar nuevas ventas de manera virtual y mantener a los clientes informados y al tanto de nuevos productos o cambios de los mismos.

## **Capítulo 4: Evaluación Interna**

### **Análisis Interno AMOFHIT**

A continuación, se va a hacer un análisis interno de la empresa Indumadera para ver el estado actual de la empresa. Se analizará Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística. Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos, Sistemas de Información y Comunicaciones y Tecnología e Investigación y Desarrollo. El objetivo es encontrar cuáles son las áreas que la empresa tiene que mejorar, y cuales son las áreas de la empresa que están funcionando de manera eficiente.

### **Administración y Gerencia (A)**

Indumadera tiene actualmente 45 empleados los cuales están divididos en las siguientes áreas: producción, proyectos, ventas, bodega, créditos, cobranzas, administración, compras, seguridad industrial y contabilidad. Indumadera divide sus operaciones administrativas de la siguiente manera: planeación, organización y control. En la planeación, la empresa se reúne con los directivos y con el área de ventas para poder definir los presupuestos. Para esto existe una planificación semanal, mensual y anual de las actividades futuras de la empresa. Estos individuos también se reúnen con dichos datos para poder planificar estrategias de importación y producción. Esta llega a ser una parte clave para Indumadera, pues las cantidades de importación dependen de la cantidad actual de stock que existe y la cantidad de producción estimada, la coordinación de esto ayuda a la empresa a mantenerse eficiente y rentable.

### **Marketing Y Ventas (M)**

“Nuestra empresa busca llegar a los clientes por diferentes medios, para ser más conocidos, para ampliar nuestras ventas y nuestro posicionamiento en el mercado.” (Wandemberg,2021). La empresa Indumadera genera un plan de visitas a clientes y a locales distribuidores con la finalidad de mantener contacto, buscar oportunidades de venta y atender inquietudes. Así también, Indumadera contacta a constructoras con las que ha trabajado tiempo atrás para asistir en el proceso de instalación de superficies para proyectos futuros.

Indumadera no solamente se contacta con empresas con las que ya ha trabajado sino busca nuevos arquitectos y proyectos emergentes para darse a conocer y entablar posibles negocios. La empresa se encarga de llegar a este grupo objetivo por medio de llamadas telefónicas con las que se establece una reunión en la cual se da a conocer los productos y las marcas.

Para la implementación de nuevos productos importados, Indumadera cada año asiste a ferias internacionales de construcción y de recubrimiento de superficies con la finalidad de encontrar productos innovadores y aportar de esta manera al desarrollo y crecimiento del sector de la construcción ecuatoriana. Así mismo, la empresa se encarga de tener una comunicación abierta con constructores acerca de nuevos productos y de nuevas ideas.

### **Análisis del consumidor**

Se genera un plan de visitas para los clientes, tanto distribuidores como constructores con el objetivo de asegurar la rotación del producto y el posicionamiento de las marcas.

Las ventas de los productos se hacen con la ayuda de muestras y los vendedores se encargan de llamar a proyectos inmobiliarios para ofrecer dichos servicios y productos. Para introducir un nuevo producto, se realizan conversaciones previas con constructores ecuatorianos para definir el potencial interés del mismo, así como la posible demanda. A esto se le acompaña de un análisis del mercado de precios para establecer un rango de oportunidad y definir el mismo.

### **Operaciones y Logística - Infraestructura (O)**

Indumadera es una empresa MIPYMES con cuatro puntos de venta en Quito y uno en Guayaquil. Indumadera entrega sus productos a sus distribuidores y puntos de venta propios mediante su red de camiones y transportistas. Los inventarios tienen una rotación de 90 días coordinando con los tiempos de producción y de importación. La manufactura de sus productos se da de acuerdo a las necesidades de los clientes. La operación busca dar siempre la mejor calidad y el mejor precio.

### **Finanzas y Contabilidad (F)**

Indumadera es una empresa responsable en cuanto a sus finanzas. Su política financiera es tener un nivel de deuda bajo para poder minimizar el riesgo empresarial. Actualmente la empresa Indumadera no tiene ninguna deuda significativa que pueda afectar su permanencia y la de su gente. Esto ha sido algo importante ya que en la pandemia muchas empresas cerraron sus operaciones debido a las deudas y a los gastos imprevistos que trajo la pandemia.

El año 2019 no fue el mejor año para la empresa siendo así Indumadera sólo pudo cumplir comercialmente el 83% de ventas totales de todas sus líneas de productos.

Indumadera enfoca su dinero de inversión y de utilidades en nuevos productos y mercadería. Gracias a la prevención de riesgos monetarios la empresa ha podido

asegurar su estabilidad como MIPYMES y también ha asegurado su futuro en el mercado aún enfrentado a la pandemia. El total de la empresa en ventas del año 2018 fue de 4,528,731 y en el año 2019 fue de 4,563,354 lo cual se puede observar que llegó a ser un crecimiento insignificante.

### **Recursos Humanos (H)**

Indumadera vela por el cuidado de sus empleados tanto físico como emocional. Debido a la pandemia Indumadera implementó modificaciones y prácticas de higiene responsables tales como la desinfección, el lavado de manos frecuente, el distanciamiento social y correspondiente uso de mascarillas. Solamente los trabajadores esenciales asisten a la planta para el área de producción, los demás trabajadores laboran de manera virtual bajo un horario especial.

### **Sistemas de Información y Comunicaciones (I)**

La empresa Indumadera se ha visto apoyada por varios sistemas de información y de comunicaciones las cuales se han ido implementado a lo largo de los años. La empresa semanalmente se reúne con todos los directivos de área para coordinar proyectos, aclarar dudas y solucionar posibles problemas. Con este método, la empresa ha logrado que los departamentos mantengan una comunicación abierta y directa. Así mismo, la empresa ha implementado sistemas electrónicos que ayudan a la organización de las operaciones, al control de los inventarios y a facilitar la ubicación de los productos para sus empleados. También, Indumadera cuenta con un sistema de cámaras que le permite verificar sus locales en Quito, Guayaquil y la matriz desde cualquier dispositivo móvil,

estas cámaras permiten audio por lo que también facilita la comunicación inmediata.

### **Tecnología e Investigación y Desarrollo (T)**

El aspecto tecnológico es de suma importancia en la empresa Indumadera. Se utilizan sistemas ERP para facilitar el manejo de los inventarios. La empresa siempre busca la mejora continua, es por esto que se ha implementado certificados de las normas ISO 9001. Además, la empresa busca desarrollar nuevas líneas de productos por año. Actualmente la empresa Indumadera quiere mejorar sus plataformas tecnológicas y crecer en el mercado E-commerce para crecer su red de clientes. La página web de Indumadera actualmente está siendo remodelada debido a que la página web anterior no cumplía los estándares básicos para operar en el mundo de la compra y venta de productos en época de pandemia. Se ha invertido bastante tiempo en el desarrollo de la misma para que sea lo más informativa y amigable con los usuarios, permitiéndoles a estos cotizar los productos ver los precios y ver las imágenes en alta calidad. A continuación, pueden observar el antes de la página web de Indumadera.

Figura 6 Página web (Noviembre 2020)



COLECCIÓN KASSEL 7mm

\*MEDIDAS: 1210 mm x 195 mm x 7mm



COLOR  
LIGHT BEECH

[volver atrás](#)

MOON LIGHT	
LIGHT BEECH	
VENETIAN CHERRY	
GERMAN CHERRY	
JATоба ROYAL	
RUSSIAN MERBAU	
TANGARE	
BRAZILIAN TEAK	
RED OAK	
BAMBUSA	
ARRAYAN	
ORIENTAL MERBAU	
COFFEE HOUSE	

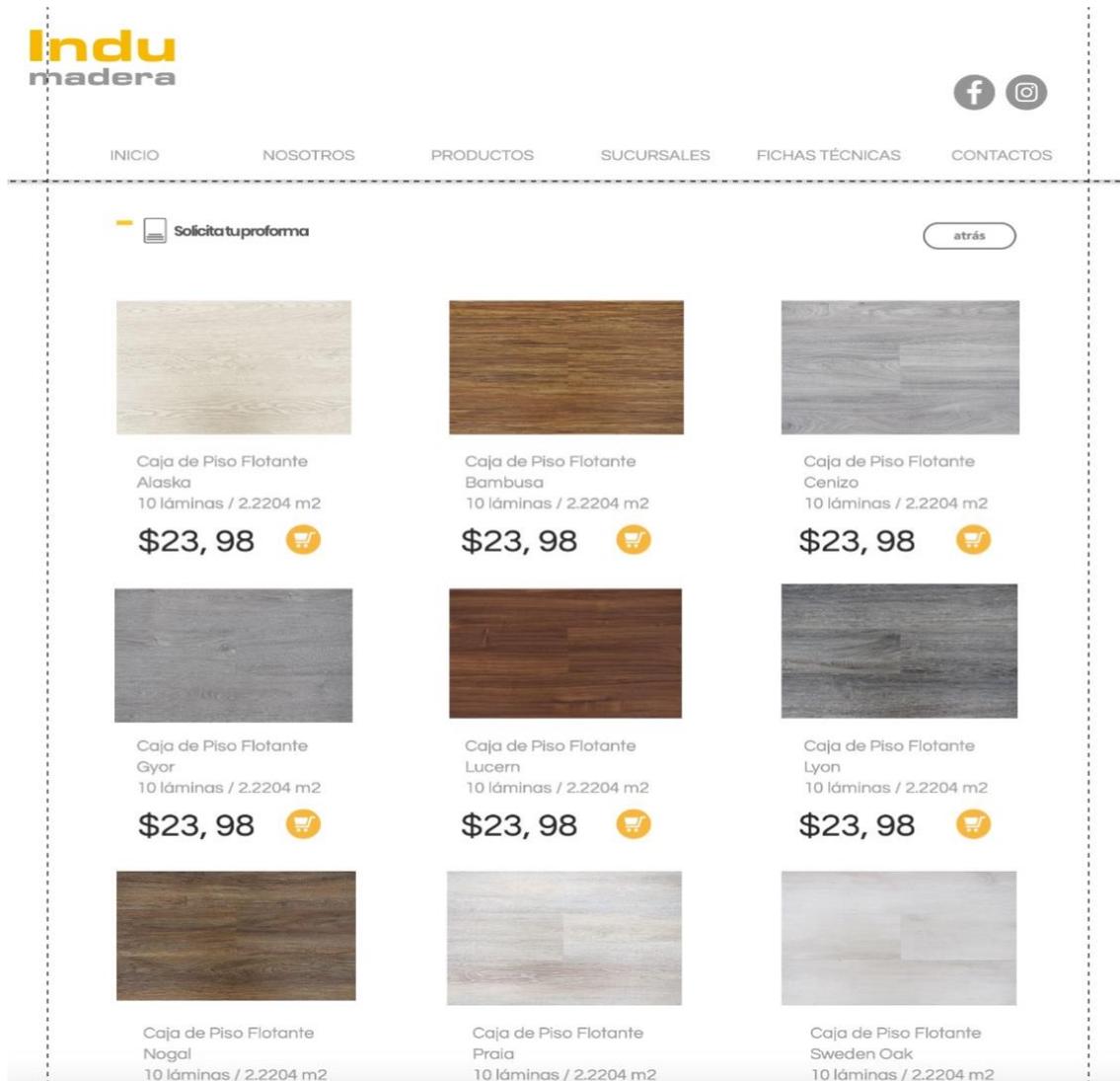


**Comunícate con NOSOTROS AHORA!**



Solicita tu profoma

Figura 7 Progreso Página Web (Abril 2021)



### Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Tabla 2 Matriz Evaluación Factores Internos

Factor crítico de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación
FORTALEZAS			
Buen ambiente laboral	0,1	3	0,3

Nuevas líneas de productos	0,15	4	0,6
Adecuado nivel de satisfacción de clientes	0,1	3	0,3
Cuenta con certificaciones ISO	0,08	3	0,24
Servicios y productos se adaptan a las necesidades de los clientes.	0,09	4	0,36
Total	0,52		1,80
Factor crítico de éxito	Ponderación	Clasificación	Puntuación
<b>DEBILIDADES</b>			
No cuenta con un departamento de marketing	0,2	2	0,4
Falta de comunicación entre las áreas de la empresa	0,08	1	0,08
Retraso en la renovación de las normas ISO	0,1	1	0,1
Imagen corporativa débil	0,05	1	0,05
Personal no está tan comprometido con la organización	0,05	2	0,1
Total	0,48		0,73
1			2,53

En la tabla anterior podemos observar que la empresa Indumadera es una organización que al nivel interno no demuestra debilidades mayores. Pero se ven ciertos aspectos los cuales hay que poner una mayor atención para poder seguir fortaleciendo la empresa en su interior. Las Fuerzas internas de Indumadera son favorables con una puntuación de 1,8 versus las debilidades internas las cuales tienen una puntuación de 0,73. Concluyendo que la empresa tiene más fortalezas que debilidades y en un

conjunto la puntuación total de la matriz MEFI es de 2,53 lo cual nos indica que la empresa es fuerte en el factor interno.

### **Resumen**

Indumadera es una empresa estructurada de manera estratégica. El área administrativa de Indumadera está muy bien consolidada y preparada, manejando a 45 empleados en Quito y Guayaquil. El área administrativa se encarga de organizar a todos los departamentos y la toma de decisiones para áreas de producción y de importaciones.

La empresa se reúne con constructores y con clientes con la finalidad de buscar nuevas alternativas de productos y poder innovar. Indumadera mantiene una excelente relación con los clientes y con los consumidores, manteniendo llamadas de seguimiento y proporcionando muestras de sus productos.

La empresa se encarga de mantener las operaciones en orden con la finalidad de coordinar los tiempos de producción de productos con los tiempos de importación de los mismos. Es por esto que Indumadera establece una rotación de inventario de 90 días para evitar que excedan la producción o las importaciones en un mismo momento.

Indumadera es una empresa financieramente responsable, es por esto que gracias a su organización en las finanzas y la prevención de riesgo ha ayudado a que esta empresa pueda mantenerse posicionada en el mercado al enfrentar la situación de la pandemia. El área de recursos humanos se ha convertido en un área crucial para la comunicación, implementación de protocolos y soporte para los empleados en esta pandemia.

La empresa Indumadera ha creado métodos de comunicación rápida entre departamentos con la finalidad de mantener una comunicación abierta y efectiva. De la

misma manera, la empresa ha implementado el uso de software para ofrecer soporte a los empleados y para ayudar a que las operaciones lleguen a ser más eficaces.

## **Capítulo 5: El proceso estratégico**

### **Objetivos de Largo Plazo y las Estrategias en Acción**

#### **Intereses Organizacionales**

Los intereses que Indumadera se propone alcanzar en el largo plazo son tomando en cuenta la visión de la empresa y también pensando en la rentabilidad en el largo plazo.

Basándose en los intereses de Indumadera se elaborarán los objetivos de largo plazo.

#### **Objetivos a Largo Plazo**

Los objetivos propuestos para la empresa son los siguientes:

1. Potencializar las ventas un 20% por medio de redes sociales y comercio electrónico para el año 2025.

2. Desarrollar por lo menos 2 líneas de productos y potencializarlos para que en el año 2024 se conviertan en productos estrella.
3. Aumentar un 15% de clientela por medio del desarrollo del comercio electrónico en redes sociales y en la página web en un periodo de 3 años.
4. Aumentar la rentabilidad de la empresa a un 10% mediante el desarrollo de plataformas electrónicas y ventas por internet para el año 2025.
5. Desarrollar un 30% las habilidades de los vendedores, capacitando a los mismos e implementando herramientas digitales que faciliten el acceso de stock y de productos para proveer un fácil acceso a los clientes para el año 2025.
6. Incrementar en un 30% los niveles de eficiencia del personal técnico y encargado del manejo de redes sociales y la página web por medio de capacitaciones y seminarios para potencializar el ámbito electrónico para el año 2024.
7. Para el año 2029, la empresa se convertirá en exportadora de madera ecuatoriana para mercados internacionales.

**Matriz Fortalezas Oportunidades, Debilidades, Amenazas (MFODA)**

*Tabla 3 Matriz MFODA*

Matriz FODA	Fortalezas	Debilidades
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ser conocidos en el mercado ecuatoriano.</li> <li>2. Experiencia en cuanto a proveedores internacionales</li> <li>3. Varias líneas de productos.</li> <li>4. Productos de alta calidad y garantía en todos sus productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No hay la suficiente fuerza de ventas.</li> <li>2. Falta de publicidad.</li> <li>3. Locales comerciales poco atractivos.</li> <li>4. Falta de comunicación dentro de la organización.</li> </ol>

<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acuerdos comerciales con productos europeos.</li> <li>2. Oportunidad de exportar nuevas líneas de productos.</li> <li>3. Nuevos proyectos de construcción.</li> <li>4. Ventas por canales de E-commerce.</li> </ol>	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar una página web para mostrar los productos de la empresa (F3-04)</li> <li>• Analizar nuevas líneas de productos provenientes de Europa. (F2-O1)</li> <li>• Invertir en publicidad para atraer nuevos clientes y mantener los actuales. (F1-03)</li> </ul>	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generar un canal de ventas online (D1-O4)</li> <li>• Publicitar en redes sociales fotos de proyectos y productos (D2-O3-O4) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar la comunicación en la empresa para ver las sugerencias en cuanto a nuevas líneas de productos (D4-O2)</li> </ul> </li> </ul>
<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inestabilidad económica.</li> <li>2. Competencia desleal.</li> <li>3. La pandemia COVID-19.</li> <li>4. Alza de precios por parte de los proveedores asiáticos.</li> </ol>	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar nuevos proveedores con mejores precios y la misma calidad. (F2-A2-A4)</li> <li>• Publicitar las líneas de productos más económicas. (F3-A1)</li> <li>• Dar a conocer que todos los productos de Indumadera tienen garantía. (F4-A4)</li> </ul>	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Remodelar locales para atraer a más clientes e implementar normas de bioseguridad (D2-A3)</li> <li>• Fomentar que los vendedores ofrezcan descuentos a los clientes (F1-A1)</li> <li>• Fomentar el uso del catalogo web para cotizar desde casa (D2-D3-A3)</li> </ul>

Las oportunidades que tiene Indumadera actualmente son importantes para el aprovechamiento de líneas europeas debido a los acuerdos comerciales que hay con Ecuador y la Unión Europea tanto para importar productos y marcas nuevas y para exportar productos ecuatorianos. Otra oportunidad muy importante para mejorar las ventas son las plataformas e commerce lo cual podría ser una herramienta crítica en este momento en cuanto a las ventas. Sin embargo, también hay amenazas que pueden afectar a la empresa y su rendimiento. Entre estas amenazas están la inestabilidad

económica y política del Ecuador, la competencia desleal y el alza de precios por parte de los proveedores asiáticos. Otra amenaza que afectó no solo a Indumadera, sino a varios negocios es la pandemia COVID-19.

Volviendo sumamente importante que Indumadera genere sus estrategias basándose en sus amenazas y también en base a sus oportunidades con el objetivo de tener los mejores resultados posibles y así poder mantenerse en el mercado por muchos años más.

### **Estrategias Retenidas y de Contingencia**

Basándose en las estrategias que se identificaron previamente para Indumadera, se identificará aquellas estrategias que serán retenidas y aquellas que se utilizarán como contingencia. Las estrategias retenidas serán las primeras en considerarse para la implementación del plan, y las estrategias de contingencia se tomarán en cuenta si las estrategias retenidas no generan un impacto en Indumadera luego de implementarlas.

#### **Estrategias retenidas**

- Diseñar una página web para mostrar los productos de la empresa (F3-04)
  - Generar un canal de ventas online (D1-O4)
- Publicitar en redes sociales fotos de proyectos y productos (D2-O3-O4)
- Buscar nuevos proveedores con mejores precios y la misma calidad (F2-A2-A4)
  - Publicitar las líneas de productos más económicos (F3-A1)
- Remodelar los locales para atraer a más clientes e implementar normas de bioseguridad(D2-A3)
- Fomentar el uso del catálogo web para que los clientes cotizar en casa (D2-D3-

A3)

### **Estrategias de contingencia**

- Analizar nuevas líneas de productos provenientes de Europa. (F2-O1)
- Invertir más en publicidad para atraer nuevos clientes y mantener los actuales.  
(F1-03)
- Promover la comunicación en la empresa para ver cuales son las sugerencias en cuanto a nuevas líneas de productos (D4-O2)
- Hacer conocer que todos los productos de Indumadera tienen garantía. (F4-A4)
  - Fomentar a los vendedores a ofrecer descuentos a los clientes (F1-A1)

### **Matriz BCG**

La matriz BCG nos permite identificar los productos que tienen un mayor crecimiento y su participación en el mercado. De esta manera se podrá determinar cuáles son competitivos y así se determinará cual es su participación en el mercado.

*Tabla 4 Ventas según categoría año 2019*

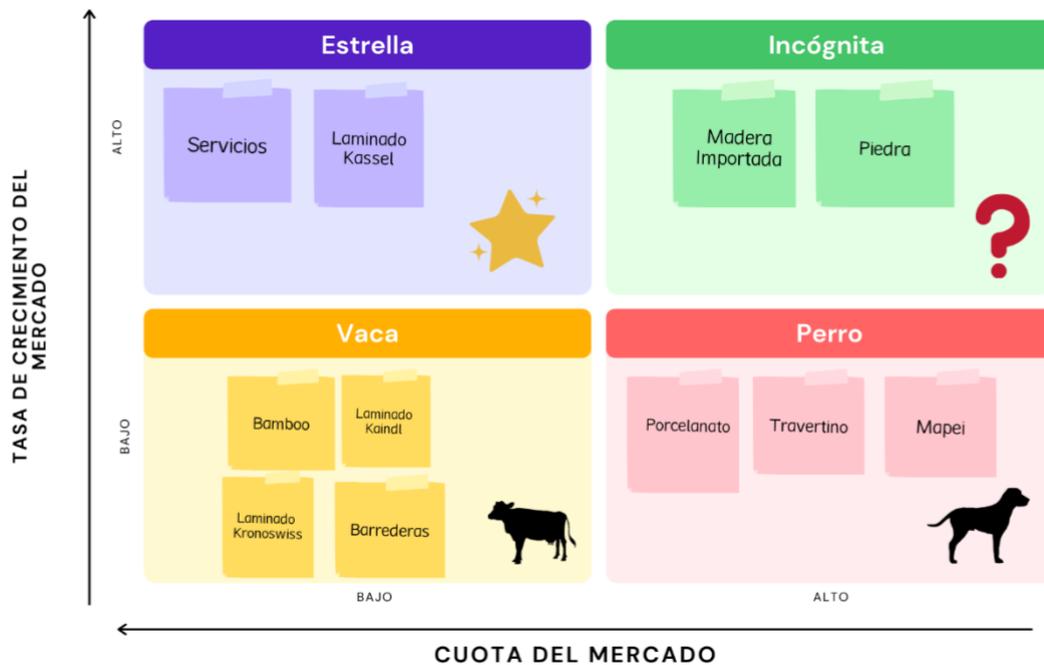
<b>Líneas</b>	<b>Ventas</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Cumplimiento</b>	<b>Tipo de Producto</b>
Bamboo	\$631,718	\$710,981	89%	Vaca
Laminado Kaindl	\$93,503	\$133,608	70%	Vaca
Laminado Kassel	\$1,933,653	\$2,236,464	86%	Estrella
Laminado Krono Swiss	\$229,508	\$395,756	58%	Vaca
Barrederas	\$332,164	\$544,383	61%	Vaca
Madera Importada	\$121,343	\$169,810	71%	Incógnita
Mapei	\$93,584	\$152,401	61%	Perro
Piedra	\$34,450	\$46,631	74%	Incógnita
Travertino	\$10,904	\$46,906	23%	Perro
Porcelanato	\$33,022	\$32,411	102%	Perro
Servicios	\$192,613	\$181,928	106%	Estrella

Al revisar la tabla 4 algunos de los productos estrella de la empresa Indumadera no están cumpliendo con las ventas esperadas. Una manera de levantar estas ventas para

que se puedan encontrar con las metas establecidas es la publicidad y las promociones.

Si bien Indumadera tuvo un incremento de ventas en el año 2019 en referencia al año 2018 este incremento fue de tan solo 0,7%.

Figura 8 Matriz BCG (Suarez,2021)



Observando la siguiente tabla, ciertos productos que la empresa ofrece no están teniendo los mejores resultados ofreciendo un bajo crecimiento de mercado y una baja participación en el mismo, estos productos deben ser considerados para ver si se los elimina ya que no están aportando al crecimiento esperado. Por otra parte, Indumadera tiene también productos con una alta cuota de mercado y una alta participación por lo que es importante el seguir desarrollándolos y publicándolos para mejorar la rentabilidad a la organización siendo estos los productos vaca. Por otra parte los productos estrella que hay que mantenerlos así ya que estos tienen un buen crecimiento y una buena participación en el mercado. Por último, a los productos interrogantes los

cuales tienen una participación débil en el mercado, pero tienen un alto crecimiento a estos productos hay que evolucionarlos en productos estrella.

En la siguiente tabla podemos ver las ventas de los productos nacionales, internacionales y los servicios que la empresa ha vendido en el año 2018 en comparación con el año 2019.

*Tabla 5 Ventas 2018 vs 2019*

<b>Ventas</b>	2018	2019
Productos Importados	3,714,511	3,676,318
Productos nacionales	651,120	573,925
Servicios	163,100	313,111
Total en ventas	4,528,731	4,563,354

### **Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo**

*Tabla 6 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo*

		OBJ 1	OBJ 2	OBJ 3	OBJ4	OBJ 5	OBJ 6	OBJ7
	Potencializar las ventas un 20% por medio de redes sociales y comercio electrónico para el año 2025.		Desarrollar por lo menos 2 líneas de productos y potencializar los para que en el año 2024 se conviertan en productos estrella.	Aumentar un 15% de clientela por medio del desarrollo del comercio electrónico en redes sociales y en la página web en un periodo de 3 años.	Aumentar la rentabilidad de la empresa a un 10% mediante el desarrollo de plataformas electrónicas y ventas por internet para el año 2025.	Desarrollar un 30% las habilidades de los vendedores, capacitando a los mismos e implementando herramientas digitales que faciliten el acceso de stock y de productos para proveer un fácil acceso a los clientes para el año 2025.	Incrementar en un 30% los niveles de eficiencia del personal técnico y encargado del manejo de redes sociales y la página web por medio de capacitaciones y seminarios para potencializar el ámbito electrónico para el año 2024.	Para el año 2029, la empresa se convertirá en exportadora de madera ecuatoriana para mercados internacionales.
ES T 1	Diseñar una página web para mostrar los productos de la empresa (F3-04)	X		X				

ES T 2	Generar un canal de ventas online (D1-O4)	X	X	X	X	X	X	
ES T 3	Publicitar en redes sociales fotos de proyectos y productos (D2-O3-O4)	X		X	X	X		
ES T 4	Buscar nuevos proveedores con mejores precios y la misma calidad. (F2-A2-A4)		X		X			
ES T 5	Publicitar online las líneas de productos más económicos. (F3-A1)	X		X	X	X	X	
ES T 6	Remodelar los locales para atraer a más clientes e implementar normas de bioseguridad(D2-A3)		X					
ES T 7	Fomentar el uso del catálogo web para que los clientes cotizar en casa (D2-D3-A3)	X		X	X	X	X	

Como podemos observar en la tabla anterior de estrategias vs objetivos de largo plazo las estrategias planteadas van de la mano con los objetivos de largo plazo que tiene Indumadera. El fin de estas estrategias son que ayuden a la empresa a poder cumplir sus objetivos a largo plazo. El enfoque de todas estas estrategias es modernizar la imagen de la empresa y revolucionar la manera en la cual Indumadera está funcionando actualmente, integrando medios tecnológicos como herramientas para cumplir los objetivos planteados. Ofreciendo mayores beneficios y alternativas para los clientes. Las estrategias que deberán ser más priorizadas son la estrategia 2, estrategia 5, estrategia 7 y estrategia 3. Las cuales están diseñadas para captar a nuevos clientes y viejos clientes con el objetivo de aumentar las ventas de Indumadera.

### Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Tabla 7 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

POSIBLES COMPETIDORES ESTRATEGIAS	ACABADOS BRIKO	PINTULAC	PALO ALTO
Diseñar una página web para mostrar los productos de la empresa (F3-04)	X	X	X
Generar un canal de ventas online (D1-O4)	X	X	
Publicitar en redes sociales fotos de proyectos y productos (D2-O3-O4)	X	X	X
Buscar nuevos proveedores con mejores precios y la misma calidad. (F2-A2-A4)		X	
Publicitar online las líneas de productos más económicos. (F3-A1)		X	X
Remodelar los locales para atraer a más clientes e implementar normas de bioseguridad(D2-A3)		X	
Fomentar el uso del catálogo web para que los clientes cotizar en casa (D2-D3-A3)	X	X	X

Esta matriz permite realizar una comparación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para entender las posibles reacciones de los competidores. Mostrando en la matriz de posibilidades de los competidores, con las estrategias que puedan tomar acción tanto la competencia como la empresa

Indumadera.

### Resumen

Para asegurar el éxito de la empresa Indumadera en el largo plazo hay que generar unas estrategias que ayuden a la empresa a crecer y modernizarse. Los planes de Indumadera para el futuro consisten en la modernización de redes sociales y la creación de una plataforma de ventas de e-commerce y el desarrollo de sus

colaboradores. Así mismo, se estima desarrollar nuevas líneas de productos y en el futuro convertirse en una exportadora de madera y trabajar con mercados internacionales. Los competidores de Indumadera son algunos, pero sus principales competidores son grandes y también están buscando mejorar su presencia en el mercado.

Estos competidores aparte de tener buenos precios están buscando nuevas líneas de productos y están trabajando en sus redes sociales. Creando publicaciones llamativas y promociones con el objetivo de incrementar su participación en el mercado. Volviendo el mercado de recubrimiento de superficies competitivo, es por eso que Indumadera debe buscar estrategias para estar delante de sus competidores. En este caso la remodelación de los almacenes, el canal de ventas online, el catálogo web son estrategias muy importantes que tendrán un impacto positivo en Indumadera ya que la empresa podrá llegar a una mayor audiencia con sus productos con el objetivo de generar más ventas y mejorar su imagen.

## **Capítulo 6: Implementación y Evaluación de la Estrategia**

### **Objetivos de Corto Plazo**

Se realizará un análisis para la implementación de estrategias de corto plazo para la empresa Indumadera con la finalidad de identificar la manera más eficaz de alcanzar los objetivos de corto plazo y largo plazo. Se detalla actividades metas y estrategias para alcanzar los objetivos establecidos a corto plazo en los cuadros siguientes.

### Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo

*Tabla 8* Objetivos a Corto Plazo

Estrategias	Objetivos a Corto Plazo	Acciones por realizar
1) Diseñar una página web para mostrar los productos de la empresa (F3-04)	Optimizar la página web de Indumadera y sus redes sociales transformándolos en plataformas más amigables para los usuarios.	<p>Generar un diseño fácil y dinámico de uso y claro</p> <p>Hacer encuestas a nuestros clientes de la imagen de la empresa.</p> <p>Recibir retroalimentación sobre el diseño de la página web.</p> <p>Lanzar la página web para el público.</p>
2) Generar un canal de ventas online (D1-04)	Crear promociones exclusivas para los clientes online para promover las ventas de los productos.	<p>Capacitar al personal encargado de ventas en línea.</p> <p>Realizar pruebas con el sistema en relación a la compra y venta de productos por medio de la página web.</p> <p>Buscar un comprador fantasma que se comunique por medio de redes sociales para evaluar la forma de las ventas. Después recibir retroalimentación.</p>
3) Publicitar en redes sociales fotos de proyectos y productos (D2-O3-O4)	Crear un departamento de marketing o contratar a una empresa la cual se encargue de publicitar en redes sociales y actualizar la página web.	<p>Implementar servicio de redes sociales con posts llamativos.</p> <p>Subir contenido llamativo e informativo de la empresa</p> <p>Analizar y comparar el estado de los posts antes y después de contratar dichos servicios.</p>
4) Buscar nuevos proveedores con mejores precios y la misma calidad. (F2-A2-A4)	Buscar nuevas líneas de productos y nuevos proveedores que satisfagan las nuevas exigencias de los consumidores.	<p>Asistir a ferias virtuales de proveedores extranjeros de productos de construcción y recubrimiento de superficies.</p> <p>Escoger las opciones que generen mayor interés e innovación.</p> <p>Contactarse con los proveedores.</p>

		<p>Pedir muestras</p> <p>Analizar si vale la pena el cambio.</p> <p>Tomar acción</p>
5) Publicitar online las líneas de productos más económicos. (F3-A1)	<p>Crear imágenes con escenarios y videos para poder publicitar las líneas de productos a los públicos objetivos.</p>	<p>Publicar en redes sociales fotos de la línea económica.</p> <p>Identificar y analizar el alcance de estas publicaciones en las redes sociales.</p> <p>Publicar promociones y descuentos de la misma.</p>
6) Remodelar los locales para atraer a más clientes e implementar normas de bioseguridad(D2-A3)	<p>Cambiar los rótulos y exhibiciones en los locales para mejorar la imagen de la empresa.</p>	<p>Presentar una cotización estimada del presupuesto necesario para la remodelación de 5 locales.</p> <p>Implementar vallas publicitarias, invertir en infraestructura y pintura, y en muebles y mostradores de piso.</p> <p>Generar cambios.</p> <p>Analizar los resultados de la cantidad de gente que llega por medio de los locales.</p>
7) Fomentar el uso del catálogo web para que los clientes cotizar en casa (D2-D3-A3)	<p>Manejar un catálogo virtual con los productos que vendemos y también con los servicios que ofrecemos.</p>	<p>Capacitar a los vendedores en el uso de la página web.</p> <p>Publicar el catálogo de fácil acceso en la página web.</p> <p>Garantizar respuesta inmediata a clientes usando el catálogo y conectándose por la página web.</p>

### **Recursos Financieros, Físicos, Recursos Humanos, Tecnológicos**

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de corto plazo se debe tomar en cuenta los recursos financieros, tecnológicos, recursos humanos y recursos físicos de la empresa.

En la siguiente tabla se muestran cómo están clasificados.

*Tabla 9 Recursos Financieros, Físicos, Recursos Humanos, Tecnológicos*

<b>Objetivos a corto plazo</b>	<b>Recursos Financieros</b>	<b>Recursos Físicos</b>	<b>Recursos Humanos</b>	<b>Recursos Humanos</b>
Optimizar la página web de Indumadera y sus redes sociales transformándolos en plataformas más amigables para los usuarios.	US\$ 1.500,00	N/A	Departamento de tecnología, ventas	Programa de edición de páginas web, computadora
Crear promociones online para promover las ventas de los nuevos productos.	US\$ 1.000,00	N/A	Departamento de tecnología, ventas	Instagram, Facebook WhatsApp (Redes Sociales) Computadoras y Smartphone
Crear un departamento de marketing o contratar a una empresa la cual se encargue de publicitar en redes sociales y actualizar la página web.	US\$ 2.500,00	N/A	Departamento Tecnológico	Instagram, Facebook WhatsApp (Redes Sociales) Computadoras y Smartphone
Buscar nuevas líneas de productos y nuevos proveedores que satisfagan las nuevas	US\$ 500,00	Cuaderno para tomar notas	Gerente general, asesor, departamento de ventas	Computadora, Smartphone, internet, mail

exigencias de los consumidores.				
Crear imágenes con escenarios y videos para poder publicitar las líneas de productos a los públicos objetivos.	US\$ 500,00	Cámara de fotos y computadora	Departamento de marketing	Instagram, Facebook WhatsApp (Redes Sociales) Computadoras y Smartphone
Cambiar los rótulos y exhibiciones en los locales para mejorar la imagen de la empresa.	US\$ 15.000,00	Vallas, material publicitario, repisas, rótulos, sillas, pisos	Departamento de marketing, gerente general	Redes Sociales
Manejar un catálogo virtual con los productos que vendemos y también con los servicios que ofrecemos.	US\$ 0.00	Computadora	Departamento de marketing, gerente general	Mail, Redes Sociales
<b>TOTAL</b>	<b>US\$ 19.500,00</b>			

### **Políticas de cada Estrategia**

*Tabla 10 Políticas de cada estrategia*

Estrategias	Políticas
1) Diseñar una página web para mostrar los productos de la empresa (F3-04)	El diseño se aprobará por medio del departamento de marketing y logística. Se pondrá a prueba la página web con clientes y gente conocida con la finalidad de ver si los resultados son favorables.
2) Generar un canal de ventas online (D1-O4)	Esto se aprobará por medio de el área administrativa y de logística pues se tomará una decisión basándose en las pruebas a realizar de la eficiencia de las ventas online.

3) Publicitar en redes sociales fotos de proyectos y productos (D2-O3-O4)	Este procedimiento se aprobará y se realizará con el jefe de marketing por medio de las juntas administrativas mensuales en las que se otorgará un fondo para invertir en la publicidad de las plataformas online.
4) Buscar nuevos proveedores con mejores precios y la misma calidad. (F2-A2-A4)	El área administrativa, el gerente general y el presidente se encargan de encontrar ferias de construcción que puedan asistir. Anteriormente, se hacía esto de manera presencial, pero con la pandemia se buscará ferias online que provean información y productos.
5) Publicitar online las líneas de productos más económicos. (F3-A1)	El área de marketing y la persona encargadas de redes sociales se encargará de hacer publicaciones llamativas promoviendo los productos de la línea económica.
6) Remodelar los locales para atraer a más clientes e implementar normas de bioseguridad(D2-A3)	El sector de logística se encargará de presentar una cotización de los valores necesarios para la remodelación de las oficinas lo cual será aprobado por el área administrativa.
7) Fomentar el uso del catálogo web para que los clientes cotizar en casa (D2-D3-A3)	EL área de recursos humanos se encargará de proveer la capacitación necesaria para los vendedores sobre la disponibilidad y el uso del catálogo online. Así mismo, la persona encargada de la página web será responsable de disponer el catálogo de manera digital para los clientes.

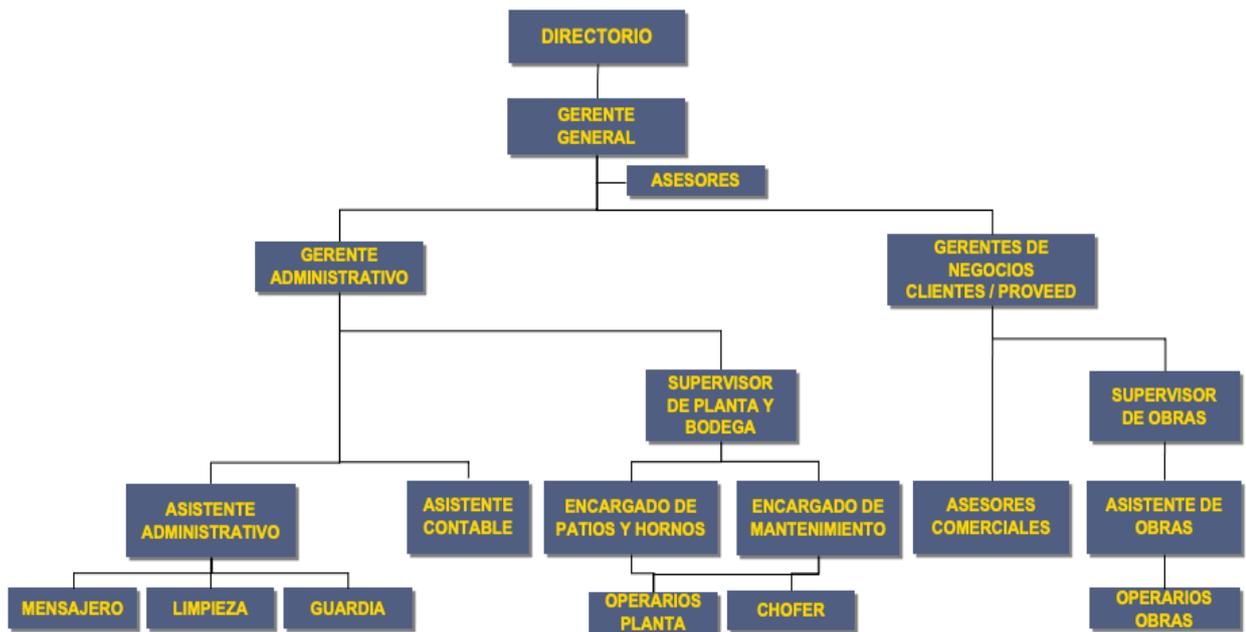
### **Estructura de la Organización**

A continuación, se encuentra un organigrama de la empresa Indumadera donde se pueden observar los departamentos principales en la organización. En la cabeza está el directorio de la empresa, seguido por el gerente general y sus asesores, ellos son los que ayudan en cuanto a las decisiones importantes dentro de la empresa, como el hecho de que: en cuánto, qué se va a comprar, qué se va a producir y cómo está funcionando la empresa. En segunda plana se encuentra el gerente de negocios ,

quien es el encargado de ver cómo están los proyectos de la empresa, las negociaciones con los proveedores. Por otro lado, tenemos al gerente administrativo este gerente está encargado de buscar una mayor rentabilidad a la empresa.

En los siguientes subniveles están los supervisores, asistentes, vendedores, operarios, choferes, mensajeros y guardia. Los cuales reportan a los niveles superiores de la empresa hasta llegar a gerencia. En Indumadera cada empleado es muy importante para el desarrollo de la empresa y son responsables del éxito de la misma.

*Figura 9 Organigrama Indumadera*



### Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

La empresa Indumadera es una empresa muy consciente en cuanto a: responsabilidad social, el medio ambiente y la ecología. Hoy en día estos son temas muy importantes en el mundo de los negocios por eso Indumadera siempre los ha tomado en consideración desde el inicio.

La política integrada de la empresa dicta que: 'INDUMADERA produce, comercializa y provee servicios de instalación de recubrimiento de pisos que cumplan con los requisitos de nuestros clientes, siempre velando por ser y convertirse en un sitio de trabajo saludable, seguro. Nos comprometemos en proteger el medio ambiente mediante la aplicación de medidas de prevención y control de la contaminación ambiental. Así mismo, nos encargamos de capacitar y mejorar a nuestro personal mediante procesos controlados fundamentados en un sistema de mejora continua para garantizar un personal comprometido con el cumplimiento de las normativas legales y los valores de la empresa.' (Wandemberg 2021). Al tener una política integrada así en la empresa se aseguran los aspectos sociales, medio ambientales y ecológicos. Es muy importante que las empresas modernas tomen en cuenta el medio ambiente y traten de reducir sus niveles de contaminación. En cuanto a Indumadera el tema de aspectos sociales y ambientales es muy importante por eso su política integrada refleja esto.

### **Recursos Humanos y Motivación**

El departamento de recursos humanos de Indumadera se encarga de supervisar la colaboración y el trabajo en equipo en todos los ámbitos de la empresa. Así mismo, se encarga de aprobar horas extras, nóminas, cambios de normas, comunicados y selección de personal.

El departamento de recursos humanos de la empresa se encarga de mantener un contacto directo con los empleados para poder aumentar la eficiencia de los mismos, así como la satisfacción de ellos. Para la empresa Indumadera, es muy importante que sus trabajadores se encuentren motivados por lo que este departamento se encarga de escuchar sus necesidades y motivarlos.

La empresa Indumadera reconoce el potencial de sus empleados y las capacidades necesarias para poder laborar en la empresa. Es por esto que, el departamento de recursos humanos se encarga de reclutar personal competente para las funciones requeridas y prepararlos para asegurar un desarrollo importante no solo en la empresa, sino también en su desarrollo personal.

### **Gestión del Cambio**

La gestión de cambio es algo de suma importancia para Indumadera ya que esta empresa se encuentra en un proceso transicional de un funcionamiento tradicional a un funcionamiento moderno donde las nuevas exigencias de los consumidores actuales puedan ser satisfechas, y se ha visto la incidencia en la adopción de las TIC como un elemento relevante en este aspecto. También donde la competencia está evolucionando la manera en la cual funciona de una manera tradicional a una manera más moderna.

### **Evaluación Estratégica**

Es muy importante que la empresa Indumadera evalúe sus estrategias para que estas puedan emplearse en el corto, mediano y largo plazo. Así también se podrá analizar si estas estrategias están cumpliendo los objetivos propuestos. En caso de que las estrategias establecidas no cumplan los objetivos propuestos por la empresa estas tienen que ser modificadas o simplemente hay que cambiar la estrategia.

### **Perspectivas de Control**

Para el control dentro de la organización es importante mantener un seguimiento de los objetivos propuestos por esto, es importante que los empleados de Indumadera tengan en cuenta que la comunicación dentro los niveles de la organización es de suma

importancia. Asegurando que si es que hubiera un problema o algún inconveniente en cuanto a los objetivos que se han propuesto, eso se haga saber para poder buscar una solución eficiente. También todas las metas que la empresa Indumadera proponga tienen que ser medibles para poder saber cual es su estado y si estas se están cumpliendo o no y en caso de no cumplirse poner mayor atención a estas metas.

### **Aprendizaje Interno**

Los empleados de Indumadera son una parte vital para el desarrollo y el crecimiento de la misma. Por eso es importante que los empleados tengan las herramientas necesarias y las capacitaciones requeridas para poder mejorar y potencializar su trabajo. Esto es fundamental ya que es un hecho que si se tiene empleados comprometidos con la empresa se puede lograr una mayor productividad.

Indumadera cuida mucho de sus empleados y siempre trata de brindar un ambiente de trabajo saludable y que estos tengan las herramientas necesarias para poder hacer su trabajo sin mayores inconvenientes.

*Tabla 11 Aprendizaje interno*

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>
Fomentar el uso del catálogo web para que los clientes cotizar en casa	Página Web	Incrementar las ventas en un 20%.	Revisar si hay un incremento de ventas.

La estrategia de fomentar el uso del catálogo web es algo muy importante no solo para los clientes, sino también para los empleados. Es importante en cuanto a los clientes ya que ellos pueden ver los productos ofrecidos por la empresa desde la comodidad de sus hogares ya sea en su computadora, dispositivo móvil o Tablet. Por otra parte, para los

empleados esto es importante ya que ellos pueden salir a vender o mandar este catálogo web a cualquier posible cliente o distribuidor sin necesidad de llevar de manera física las muestras.

### Procesos

Los procesos en Indumadera están desarrollados con la finalidad de facilitar la comunicación entre áreas manteniendo así una buena relación laboral entre empleados. De la misma manera, estos procesos ayudan a Indumadera para cumplir con sus clientes en los plazos establecidos y en la calidad de sus servicios y productos.

*Tabla 12 Procesos*

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>
Buscar nuevos proveedores con mejores precios y la misma calidad	Ferias virtuales y plataformas online	Aumentar un 10% de nuevos productos a la venta.	Introducción de nuevo producto al mercado.
Publicitar en redes sociales fotos de proyectos y productos	Redes Sociales	Aumentar la presencia en redes sociales un 25%	Nivel de interacción por medio de las redes sociales
Publicitar online las líneas de productos más económicos.	Redes Sociales	Incrementar las ventas de las líneas económicas un 20%	Incremento de ventas de las líneas económicas.

Al implementar un nuevo proceso de publicaciones en redes sociales podemos asegurar que Indumadera se haga conocer por más personas. También esto es algo beneficioso

ya que se pueden publicitar productos de toda clase de precios para audiencias seleccionadas. Las ferias virtuales también pueden ser muy importantes ya que así se puede buscar nuevos productos sin necesidad de salir del país lo cual es muy importante en estos tiempos

### Cientes

Los clientes y las nuevas exigencias de los mismos son muy importantes para Indumadera. Por eso, la empresa quiere buscar nuevas maneras en que los clientes puedan conectarse y ver los productos que Indumadera ofrece. Por lo que es de suma importancia que la empresa se modernice para asegurar el crecimiento de las ventas.

*Tabla 13 Clientes*

<b>Estrategias</b>	<b>Programas</b>	<b>Metas</b>	<b>Indicador</b>
Diseñar una página web para mostrar los productos de la empresa	Wix	Aumentar el tráfico de la página web un 75%	Nivel de tráfico de la pagina web
Generar un canal de ventas online	Tienda Online WIX	Los canales de ventas online generan un 30% de las ventas en general.	Nivel de ventas online

La creación de la página web es algo muy importante para cumplir con las exigencias que los clientes presentan hoy en día. Con una página web los clientes pueden saber de mejor manera que es lo que la empresa hace y cuales son los productos que la empresa ofrece. Sería mejor aun que Indumadera pueda ofrecer a sus clientes una opción de

comprar sus productos de manera online esto sería algo muy innovador y ayudaría al crecimiento de las ventas de Indumadera.

### **Perspectiva financiera**

La perspectiva financiera es importante en cuanto al manejo de gastos de Indumadera y también de las posibles inversiones. El objetivo es buscar que es lo que la empresa necesita para mejorar y aplicarlo para que la empresa pueda seguir mejorando y expandiéndose. Siempre invirtiendo en lo necesario con el objetivo de tener mayor rentabilidad y de adaptarse a las nuevas exigencias de los clientes.

*Tabla 14 Perspectiva financiera*

Estrategias	Programas	Metas	Indicador
Remodelar los locales para atraer a más clientes e implementar normas de bioseguridad	Contratación de servicios de diseño y arquitectura	Aumentar el tráfico de los showrooms y locales un 45%	Mayor tráfico de personas en compras presenciales.

El remodelar los locales de Indumadera con nueva rotulación y hacerlos sitios más seguros para que los posibles clientes se sientan atraídos por los nuevos locales y seguros de comprar es algo que también es muy importante para que Indumadera pueda captar a más clientes y promover sus ventas.

**Tablero de Control Balaceado (Balanced Scorecard)**

Perspectiva	Estrategia	Meta	Indicador	Período de medición	Resultado Actual	Meta	Óptimo	Tolerable	Deficiente
Cientes	Diseñar una página web para mostrar los productos de la empresa	Tener todos los productos de la empresa en la página web	Nivel de tráfico de la página web	Trimestral	60%	75%	75%	60%	45%
Cientes	Generar un canal de ventas online	Realizar ventas o pedidos por medio de la plataforma online	Nivel de ventas online	Mensual	15%	30%	30%	20%	10%
Procesos	Publicar en redes sociales fotos de proyectos y productos	Hacerse conocer por clientes potenciales	Nivel de interacción por medio de las redes sociales	Mensual	15%	35%	35%	25%	15%
Procesos	Buscar nuevos proveedores con mejores precios y la misma calidad	Encontrar nuevos proveedores para la comercialización de productos	Introducción de nuevo producto al mercado.	Semestral	20%	30%	30%	20%	10%
Procesos	Publicar las líneas de productos más económicos	Publicitar las líneas de productos más económicas.	Incremento de ventas de las líneas económicas.	Mensual	10%	20%	20%	10%	5%
Financiera	Remodelar los locales para atraer a más clientes e implementar normas de bioseguridad	Atraer a clientes por la novedad del local y las normas de bioseguridad	Mayor tráfico de personas en compras presenciales.	Anual	25%	45%	45%	30%	15%
Aprendizaje Interno	Fomentar el uso de del catálogo de la página web para que los clientes puedan cotizar desde casa	Incrementar las ventas en un 20%.	Revisar si hay un incremento de ventas.	Mensual	20%	35%	35%	25%	15%

## **Resumen**

En el desarrollo del presente capítulo se han establecido análisis en cuanto la perspectiva financiera, la perspectiva de cliente, el aprendizaje interno y los procesos, siendo fundamental la determinación de programas y actividades que forman parte de cada estrategia. Con el objetivo de contribuir al cumplimiento de cada proyecto y su ejecución de acuerdo a lo planificado esto será fundamental para el crecimiento y desarrollo de Indumadera. Con la finalidad de comprobar el cumplimiento de cada programa sugerido será medido con las siguiente calificaciones óptima, tolerable y deficiente.

El primero de estos significa que los resultados del programa han sobrepasado la meta establecida, por lo que se le otorga una calificación de color verde. Por otra parte, la calificación tolerable muestra que los resultados obtenidos cumplen con el propósito señalado, por lo cual estos casilleros se tiñen de color amarillo. Por último, si los resultados que se esperan no cumplen con los objetivos, entonces, se pintarán de color rojo. En el caso de que los resultados no estén siendo los mejores es necesario aplicar las estrategias de contingencia propuestas.

Capítulo 7:

**Plan Estratégico Integral (PEI)**

Misión									
Indumadera es una empresa especializada en la comercialización de superficies con productos y servicios de calidad cuyo objetivo es cuidar los intereses de nuestros clientes, proveedores y miembros de la organización.									
Visión	Estrategias	Obj 1	Obj 2	Obj 3	Obj 4	Obj 5	Obj 6	Obj 7	Políticas
La empresa Indumadera tiene como visión el ser: "la organización que sea un "ejemplo de lo bien hecho"; fundada en el valor de la honestidad que promueva negocios con oportunidades del ganar-ganar; donde sus miembros trabajen con alegría y compromiso. (Wandemberg, 2021)	Diseñar una página web para mostrar los productos de la empresa (F3-O4)	Potencializar las ventas un 20% por medio de	Desarrollar por lo menos 2 líneas de productos y potencializarlos para que en el año 2024 se conviertan en productos estrella.	Aumentar un 15% de clientela por medio del desarrollo del comercio electrónico en redes sociales y en la página web en un periodo de 3 años.	Aumentar la rentabilidad de la empresa a un 10% mediante el desarrollo de plataformas electrónicas y ventas por internet para el año 2025.	Desarrollar un 30% las habilidades de los vendedores, capacitando a los mismos e implementando herramientas digitales que faciliten el acceso de stock y de productos para proveer un fácil acceso a los clientes para el año 2025.	Incrementar en un 30% los niveles de eficiencia del personal técnico y encargado del manejo de redes sociales y la página web por medio de capacitaciones y seminarios para potencializar el ámbito electrónico para el año 2024.	Para el año 2029, la empresa se convertirá en exportadora de madera ecuatoriana para mercados internacionales.	El diseño se aprobará por medio del departamento de marketing y logística. Se probará la página web con clientes y gente conocida con la finalidad de ver si los resultados son favorables.
	Generar un canal de ventas online (D1-O4)	20% por medio de							Esto se aprobará por medio de el área administrativa y logística pues se tomará una decisión basándose en las pruebas a realizar de la eficiencia de las ventas online.
	Publicitar en redes sociales fotos de proyectos y productos (D2-O3-O4)	redes sociales y comercio electrónico							Este procedimiento se aprobará y se realizará con el jefe de marketing por medio de las juntas administrativas mensuales en las que se otorgará un fondo para invertir en la publicidad de las plataformas online.
	Buscar nuevos proveedores con mejores precios y la misma calidad. (F2-A2-A4)	electrónico para el año 2025.							El área administrativa, el gerente general y el presidente se encargan de encontrar ferias para poder asistir. Anteriormente, se hacía esto de manera presencial, pero con la pandemia se buscará ferias online que provean información y productos.
	Publicitar online las líneas de productos más económicos. (F3-A1)								El área de marketing y la persona encargadas de redes sociales se encargará de hacer publicaciones llamativas promoviendo los productos de la línea económica.
	Remodelar los locales para atraer a más clientes e implementar normas de bioseguridad(D2-A3)								El sector de logística se encargará de presentar una cotización de los valores necesarios para la remodelación de las oficinas lo cual será aprobado por el área administrativa.
	Fomentar el uso del catálogo web para que los clientes cotizar en casa (D2-D3-A3)								El área de recursos humanos se encargará de proveer la capacitación necesaria para los vendedores sobre la disponibilidad y el uso del catálogo online. Así mismo, la persona encargada de la página web será responsable de disponer el catálogo de manera digital para los clientes.
Recursos									
Recursos financieros, recursos humanos, recursos físicos y recursos materiales									

### **Futuro del Sector objeto de estudio**

A nivel nacional existen algunas empresas que se dedican a la comercialización de superficies que están ubicadas en las ciudades principales. El sector de la construcción y la remodelación es un sector rentable y un sector que ofrece crecimiento. El 37% del sector de la construcción en el Ecuador es dedicado construcción de todo tipo de edificios residenciales y casas familiares. El desarrollo urbanístico de las ciudades sigue incrementando con bastantes proyectos inmobiliarios o de remodelación lo cual es muy importante para Indumadera. Demostrando que es un mercado rentable con una demanda relativamente estable. Sin embargo, esto ha invitado a muchas empresas a querer competir en este mercado lo cual ha generado mucha competitividad entre estas empresas y una competencia desleal. Obligando a las empresas mejor posicionadas en este sector a evolucionar para satisfacer la demanda y las exigencias de estos nuevos consumidores. Es fundamental que las empresas en este sector piensen a futuro ya que esta es la única manera que van a poder asegurar el éxito en este sector. La innovación es muy importante para seguir operando en el mercado muchos años más.

### **Conclusiones**

1. Debido a la pandemia COVID-19 las ventas de la empresa Indumadera cayeron un 50% en comparación del año 2019. Para que la empresa pueda seguir creciendo es importante que cumpla con los objetivos de corto plazo manteniéndose competitiva y brindando a los clientes más herramientas para satisfacer sus nuevas necesidades. Por lo que es clave que la empresa potencialice sus plataformas virtuales.

2. Indumadera puede seguir ofreciendo siempre la mejor experiencia para sus clientes y posibles clientes, brindado la oportunidad de que los clientes puedan ver cuáles son los productos que la empresa ofrece desde la comodidad de su casa. Es muy importante que la empresa se posicione con sus objetivos de corto plazo para que también se puedan desarrollar los objetivos de largo plazo mediante el proceso estratégico. Con el objetivo de poder potencializar las ventas y su eficiencia en el futuro.
  
3. Indumadera siendo una de las empresas líder en su segmento tiene que pensar en el futuro de los negocios y cómo estos van cambiando con o sin pandemia. Por eso es importante que la empresa mantenga un constante seguimiento de sus metas y de la implementación de su estrategia para poder tener control sobre el progreso de la compañía.

### **Recomendaciones**

1. Es necesario que Indumadera dedique recursos a la creación de un área de marketing ya que hoy en día es de suma importancia que las empresas inviertan en publicidad. De esta manera, el área de marketing se podrá encargar de: redes sociales, plataformas tecnológicas y publicidad online con la finalidad y cumplir las estrategias establecidas. Esto ayudará a que la empresa pueda implementar el plan estratégico con el objetivo de alcanzar su misión y visión y los objetivos propuestos.

2. Indumadera debe evaluar cada trimestre sus objetivos de corto y largo plazo, y en caso de ser necesario ajustar los objetivos de acuerdo al entorno externo y también al cumplimiento de los mismos.
  
3. Se recomienda el control de la satisfacción y el compromiso de los empleados desde los rangos más altos a los más bajos. Y en caso de alcanzar las metas establecidas el personal tiene que ser reconocido por sus logros.

## Referencias

Monge González, R., Alfaro-Azofeifa, C., & Alfaro-Chamberlain, J. (2005). TICs en las PYMEs de Centroamérica (p. 170). International Development Research Centre.

50Minutos (2017). Amazon: El gigante del comercio electrónico. ProQuest E-book Central <https://www.mdconsult.internacional.edu.ec:2095>

8 oportunidades de negocios digitales en América Latina en medio de la pandemia de coronavirus - BBC News Mundo. BBC News Mundo. (2020). Retrieved 18 November 2020, from <https://www.bbc.com/mundo/noticias-53478617>.

Bhatti, A., Akram, H., Basit, H. M., Khan, A. U., Raza, S. M., & Naqvi, M. B. (2020). E-commerce trends during COVID-19 Pandemic. International Journal of Future Generation Communication and Networking, 13(2), 1449-1452.

Cámara Ecuatoriana de Comercio Electrónico. (2020). COMPORTAMIENTO DE LAS TRANSACCIONES NO PRESENCIALES EN ECUADOR (p. 24). Quito.

PricewaterhouseCoopers Ecuador. (2020). E-commerce en Ecuador. Quito. Retrieved from <https://www.pwc.ec/es/publicaciones/assets/e-commerce-ecuador.pdf>

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020, September). Effects of COVID-19 on business and research. Retrieved October 26, 2020, from

<https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC7280091/>

Monge González, R., Alfaro-Azofeifa, C., & Alfaro-Chamberlain, J. (2005). TICs en las PYMEs de Centroamérica (p. 170). International Development Research Centre.

CARRILLO JARAMILLO, A., 2020. El Emprendimiento Y Comercio Electrónico En Tiempos De Pandemia Como Fórmula Para Generar Nuevos Negocios. [online] El Universo. Available at:

<https://www.eluniverso.com/larevista/2020/11/20/nota/8055829/empresario-comercio-electronico-negocios-internet>

Guamanquispe, J. and Flores, E., 2020. Marketing De Contenido Como Estrategia Para El Aumento De Ventas En Tiempos De COVID-19. [online] Dialnet. Available at: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7646095>>

OECD, 2020. E-Commerce In The Times Of COVID-19. [online] Organization for Economic Co-operation and Development. Available at: <<http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/e-commerce-in-the-time-of-covid-19-3a2b78e8/>>

DÍAS, C., 2020. Análisis | Un Enfoque Digital E Internacional Para La Recuperación Económica. [online] Cinco Días. Available at:

<[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/11/opinion/1607726174\\_349241.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/12/11/opinion/1607726174_349241.html)> [Accessed 15 December 2020].

Guamanquispe, J. and Flores, E., 2020. Marketing De Contenido Como Estrategia Para El Aumento De Ventas En Tiempos De COVID-19. [online] Dialnet. Available at: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7646095>> [Accessed 15 December 2020].

CEPALSTAT. (2018). Producto Interno Bruto Trimestral por clase de actividad económica a precios constantes. Obtenido de Comisión Económica para América Latina y el Caribe: Bases de datos y publicaciones estadísticas: <https://estadisticas.cepal.org/cepalstat/tabulador/ConsultaIntegrada.asp?IdAplicacion=6&idTema=27&idIndicador=311&idioma=e>

Yumbo, J. (2020). “*El crecimiento empresarial y rendimiento financiero en la industria de la construcción en el Ecuador*” (Licenciatura). UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO.

¿Cómo se calculan las liquidaciones por despido, desahucio y fuerza mayor? El

Comercio. (2021). Retrieved 7 January 2021, from

<https://www.elcomercio.com/actualidad/trabajadores-liquidaciones-despido-desahucio-empleados.html>.

*El Gobierno Nacional mantiene el apoyo a emprendedores con su programa Reactívatte Ecuador – Secretaría General de Comunicación de la Presidencia.*

Comunicacion.gob.ec. (2021). Retrieved 8 January 2021, from

<https://www.comunicacion.gob.ec/el-gobierno-nacional-mantiene-el-apoyo-a-emprendedores-con-su-programa-reactivate-ecuador/>.

*Así se aplicarán las restricciones durante el estado de excepción.* Primicias. (2021).

Retrieved 8 January 2021, from <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/aplicacion-estado-excepcion-restricciones-movilidad/>.

Wandemberg, P. (2021). Entrevista contexto global y evaluación externa [In person].

Quito.

*La construcción, un pilar de la economía debilitado por la pandemia | Gestión.*

Revistagestion.ec. (2021). Retrieved 8 January 2021, from

<https://www.revistagestion.ec/economia-y-finanzas-analisis/la-construccion-un-pilar-de-la-economia-debilitado-por-la-pandemia>.

España, S. (2021). La pandemia deja al 83 % de los trabajadores en Ecuador en el desempleo o con condiciones precarias. EL PAÍS. Retrieved 8 January 2021, from

<https://elpais.com/economia/2020-08-26/el-83-de-trabajadores-en-ecuador-esta-desempleado-o-con-condiciones-precarias-por-la-pandemia.html>.

## Apéndice A: Autorizacion Indumadera



A quien le corresponda,

Yo, Paul Wandemberg Falconí, presidente de la empresa Ecuatoriana Indumadera CIA LTDA estoy de acuerdo con la propuesta presentada por el señor José Ignacio Suárez para la elaboración del plan estratégico de mi empresa. Cualquier inquietud mi dejo mi numero de teléfono 0998921000 y mi correo electrónico [paul@indumadera.com](mailto:paul@indumadera.com) .

Muchas Gracias

Paul Wandemberg  
Falconi  
C.I. 1705694865