

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS



TESIS DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
INGENIERO DE EMPRESAS

TEMA:

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA BONOBUILDERS
S.A. DE LA CIUDAD DE QUITO, PARA EL PERÍODO 2015 - 2020

AUTOR:

EDUARDO ADRIAN VALLEJO RUÍZ

DIRECTORA

DRA. LUCY ROSERO PEÑA

QUITO- ECUADOR

2015

CERTIFICACIÓN

Certifico que bajo mi dirección el presente Trabajo de Titulación ha sido realizado en su totalidad por el señor **EDUARDO ADRIAN VALLEJO RUÍZ**

Dra. Lucy Rosero Peña

Directora del Trabajo de Titulación

AUTORÍA

Del contenido del presente Trabajo de Titulación se responsabiliza el autor.

EDUARDO ADRIAN VALLEJO RUÍZ

C.I. No: 1716992639

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a mi familia que fundamentalmente han sido quienes han hecho de mí la persona que soy hoy. Primero a mi padre el Ing. Eduardo Vallejo quien gracias a su apoyo pude realizar mis estudios universitarios con una dedicación completa. Segundo a mi madre Marlen Ruiz quien siempre gracias a sus consejos he podido tener una idea clara de hacia dónde debo dirigir el camino de mi vida., quien siempre supo guiarme en todo momento por el camino de una persona honesta. Finalmente quiero dedicar a mis hermanas Karen y Domenika, quienes siempre han estado conmigo en los buenos y malos momentos, alentándome a seguir adelante.

EDUARDO ADRIAN VALLEJO RUÍZ

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios, por darme la serenidad y perseverancia para no olvidar que es lo que quiero en mi vida y hacia donde me dirijo.

De igual manera quiero agradecer a la Universidad Tecnológica Equinoccial, por dejarme ser parte de su prestigioso grupo estudiantil y permitirme ser un nuevo profesional al servicio y desarrollo de mi país.

Agradezco a mi tutora, Dra. Lucy Rosero Peña que gracias a su dotación y refuerzo de conocimientos, me ayudaron en la realización del presente estudio.

EDUARDO ADRIAN VALLEJO RUÍZ

ÍNDICE

| | |
|---|------------|
| CERTIFICACIÓN | ii |
| AUTORÍA | iii |
| DEDICATORIA | iv |
| AGRADECIMIENTO | v |
| ÍNDICE | vi |
| PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN | xii |
| CAPÍTULO I | 1 |
| 1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA | 1 |
| 1.1 Enunciado del problema..... | 1 |
| 1.2 Formulación del problema..... | 2 |
| 1.3 Sistematización del problema..... | 2 |
| 1.4 Formulación de Objetivos | 3 |
| 1.4.1 Objetivo General..... | 3 |
| 1.4.2 Objetivos Específicos..... | 3 |
| 1.5 Justificaciones | 3 |
| 1.5.1 Justificación Teórica | 3 |
| 1.5.2 Justificación Práctica..... | 4 |
| 1.5.3 Justificación Metodológica..... | 4 |
| 1.6 Objeto de estudio..... | 4 |
| 1.6.1 Objeto teórico | 4 |
| 1.6.2 Objeto práctico | 5 |
| 2 MARCO TEÓRICO | 6 |
| 2.1 Estrategia..... | 6 |
| 2.2 Planificación Estratégica | 7 |
| 2.2.1 Importancia de la planificación estratégica | 8 |
| 2.2.2 Proceso de Planificación Estratégica | 9 |
| 2.3 Diagnóstico situacional | 10 |
| 2.3.1 El análisis externo..... | 10 |
| 2.3.2 Análisis interno..... | 14 |
| 2.3.3 Matriz FODA..... | 14 |

| | | |
|----------|--|-----------|
| 2.3.4 | Matriz de posiciones estratégicas | 16 |
| 2.3.5 | Resumen Investigativo | 21 |
| 3 | CAPÍTULO III | 23 |
| | DIAGNÓSTICO SITUACIONAL..... | 23 |
| 3.1 | Análisis Externo | 23 |
| 3.1.1 | Macro ambiente | 23 |
| 3.1.2 | Microambiente..... | 36 |
| 3.2 | Análisis Interno | 50 |
| 3.2.1 | Capacidad de Gestión Financiera | 50 |
| 3.2.2 | Capacidad de Gestión Comercialización..... | 56 |
| 3.2.3 | Capacidad Administrativa | 56 |
| 3.2.4 | Capacidad de Producción/ Servicio | 57 |
| 3.2.5 | Capacidad Financiera..... | 57 |
| 3.2.6 | Capacidad Recurso Humanos..... | 58 |
| 3.3 | Formulación de Matrices..... | 58 |
| 3.4 | Matriz FODA | 58 |
| 3.4.1 | Matriz de Factores Interno | 59 |
| 3.4.2 | Matriz de Factores Externos..... | 62 |
| 4 | CAPÍTULO IV..... | 65 |
| | PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO | 65 |
| 4.1 | Direccionamiento Estratégico..... | 65 |
| 4.1.1 | Misión Propuesta | 65 |
| 4.1.2 | Visión Propuesta..... | 67 |
| 4.1.3 | Objetivos Corporativos | 68 |
| 4.1.4 | Valores Propuestos | 69 |
| 4.1.5 | Principios Propuestos..... | 70 |
| 4.1.6 | Políticas Empresariales Propuestas..... | 70 |
| 4.1.7 | Estrategias | 72 |
| 4.2 | Mapa Estratégico..... | 74 |
| 4.3 | Determinación de Proyectos..... | 75 |
| 4.4 | Desarrollo de los perfiles de proyectos..... | 76 |
| 4.5 | Priorización de Proyectos | 85 |
| 4.6 | Elaboración de proyectos | 87 |

| | | |
|----------|---|------------|
| 4.7 | Cronograma de Proyectos..... | 104 |
| 5 | CAPÍTULO V..... | 107 |
| 5.1 | Balanced Scorecard | 107 |
| 5.1.1 | Proceso de medición y evaluación según el BSC | 108 |
| 5.1.2 | Perspectivas para elaborar El BSC | 109 |
| 5.2 | Elaboración del Tablero de Mando..... | 110 |
| | CAPITULO VI | 113 |
| 6 | FINANCIAMIENTO | 113 |
| 6.1 | Fuentes de Financiamiento | 113 |
| 6.1.1 | Estructura del financiamiento | 113 |
| 6.1.2 | Presupuesto..... | 114 |
| 6.2 | Impacto esperado de los proyectos | 116 |
| 6.2.1 | Implementación del plan estratégico..... | 116 |
| 6.2.2 | Renovación de equipos | 116 |
| 6.2.3 | Plan de Capacitación administrativa | 116 |
| 6.2.4 | Manual de funciones | 117 |
| 6.2.5 | Plan de Marketing..... | 117 |
| 6.2.6 | Alianzas estratégicas | 118 |
| 6.2.7 | Estudio de factibilidad | 118 |
| 6.2.8 | Organigrama | 119 |
| 6.2.9 | Estudio de Mercado | 119 |
| 7 | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 120 |
| 7.1 | Conclusiones | 120 |
| 7.2 | Recomendaciones..... | 121 |
| | BIBLIOGRAFÍA | 122 |
| | ANEXOS..... | 125 |

INDICE DE GRÁFICOS

| | |
|---|----|
| Gráfico 2.3-1: Factores de análisis del Macroambiente | 11 |
| Gráfico 3.1-1. Comportamiento de la Inflación 2000-2013 | 25 |

INDICE DE TABLAS

| | |
|--|-----|
| Tabla 2.3-1: Matriz para análisis del Macroambiente y Microambiente..... | 12 |
| Tabla 2.3-2 Factores claves en el análisis FODA..... | 15 |
| Tabla 3.1-1 Comportamiento de la Inflación 2000-2013 | 24 |
| Tabla 3.1-2 Comportamiento del PIB en el período 2000-2013 | 27 |
| Tabla 3.1-3 Variación de la tabla de interés activa y pasiva | 30 |
| Tabla 3.1-4 Comportamiento del desempleo y subempleo en el período 2000-2013 | 34 |
| Tabla 3.1-5 Competencia..... | 37 |
| Tabla 3.4-1 Matriz FODA | 58 |
| Tabla 3.4-2 Factores de evaluación Matriz interna | 60 |
| Tabla 3.4-3 Matriz Interna..... | 61 |
| Tabla 3.4-4 Factores de evaluación Matriz externa..... | 62 |
| Tabla 3.4-5 Matriz Externa..... | 63 |
| Tabla 4.6-1 Plan de Acción | 91 |
| Tabla 4.6-2 Eventos de capacitación | 97 |
| Tabla 4.6-3 Capacitación Turística y parroquial | 98 |
| Tabla 4.6-4 Financiamiento y Presupuesto..... | 102 |
| Tabla 5.2-1. TABLERO DE COMANDO O BSC BONOBUILDERS S.A..... | 111 |
| Tabla 5.2-2. TABLERO DE COMANDO EMPRESA BONOBUILDERS S.A..... | 112 |

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|-----|
| Figura 1 Resumen de la planificación..... | 22 |
| Figura 2. Piso de vinil para interiores o piso antiestático | 129 |
| Figura 3. Piso antiestático | 129 |
| Figura 4. Cordón o uniones de suelda | 130 |
| Figura 5. Piso de seguridad Polysafe antideslizante | 130 |
| Figura 6 Pisos decorativos tipo cerámica..... | 131 |
| Figura 7. Piso conductivo para hospitales | 131 |
| Figura 8. Piso tipo madera Simplay..... | 132 |

PRESENTACIÓN SINTÉTICA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN

El objeto del presente estudio ha sido desarrollar la Planificación Estratégica que permita el posicionamiento y crecimiento de la empresa Bonobuilders, a través de la generación de estrategias estructuradas para impulsar la demanda y mejorar la comunicación de la empresa. Para lograr este objetivo, la tesis se ha dividido en cinco capítulos.

El capítulo I, se detalla el análisis del problema, los objetivos y justificación que permitirán el entendimiento del enfoque del estudio y sus antecedentes.

El capítulo II, se describe el Marco Teórico, el mismo que es una recopilación de información bibliográfica que sirve como base teórica para posteriormente realizar el diagnóstico y planteamiento estratégico para la empresa Bonobuilders.

El capítulo III, contiene un diagnóstico situacional de la empresa Bonobuilders, en el cual se determina los factores internos y externos de la empresa, dentro del cual se ha realizado también una investigación de mercado para entender la situación externa de la empresa.

En el Capítulo IV, se propone el plan estratégico para la Empresa Bonobuilders, estableciendo su objetivo general y específico, se determina la misión, visión, objetivos y estrategias dentro de las áreas especializadas de la organización.

En el Capítulo V, se propone el Balanced Scorecard la Empresa Bonobuilders, a fin de crear un método de gestión que ayude al logro de las estrategias planteadas en el presente estudio.

En el Capítulo VI, se evalúan las alternativas de inversión y financiamiento de los proyectos a ejecutarse y de esta forma determinar el impacto que repercutiría en la empresa Bonobuilders.

Capítulo VII en este capítulo se establecen las conclusiones y recomendaciones del presente estudio.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Enunciado del problema

La empresa Bonobuilders es considerada como una mediana empresa. En la actualidad es representante de la empresa inglesa Polyflor, fabricante de pisos especializados para alto tráfico. Bonobuilders se ha desarrollado en el mercado ecuatoriano buscando proveer de productos de alta calidad y de expandirse de acuerdo a sus posibilidades, sin embargo previo una investigación preliminar se pudo identificar que la empresa no cuenta con una planificación estratégica que le permita estructurar un plan a través del cual pueda propagarse de manera organizada y busque mejorar sus procesos internos con el fin de ser más eficiente.

La empresa Bonobuilders comercializa pisos de un fabricante mundial de pisos, sus principales productos son el vinil en rollos termo sellados, pisos conductivos para quirófanos, antiestáticos, decorativos, principalmente de alto tráfico, que se caracterizan por poseer una alta resistencia, antideslizantes para cocinas, baños, laboratorios, hospitales, entre otros. En el Ecuador la empresa opera como representante de la casa matriz de Inglaterra.

Actualmente la empresa no ha logrado desplegarse en el mercado debido a la falta de estrategias comerciales, así mismo sus operaciones internas aún tienen falencias que no han sido tratadas, a su vez no han sido corregidas, es por ello la importancia de desarrollar una planificación estratégica que le permita organizarse a nivel interno con el fin de poder llegar a ser competitivos y poder crecer en el mercado.

Por tanto, se desarrollará la propuesta, con el fin de lograr los objetivos financieros de la empresa, así como el mejoramiento administrativo en favor de la misma.

1.2 Formulación del problema

La empresa Bonobuilders no posee un modelo de planificación estratégica que le permita organizarse a nivel interno, definir la dirección y la toma de decisiones para asignar recursos y alcanzar sus metas, lo cual incide que la actual administración sea ineficiente, carente de un pensamiento estratégico, por lo que, no puede ser competitiva en el mercado y crecer a través del tiempo.

1.3 Sistematización del problema

- ¿Qué tipo de modelos, teorías, conceptos se van a recopilar con el uso de las fuentes secundarias para el desarrollo del estudio?
- ¿Cuáles son los resultados que se van a generar a través de la recopilación de modelos, teorías, conceptos en el desarrollo del presente estudio?
- ¿El desarrollo del diagnóstico situacional a la empresa Bonobuilders permitirá la identificación de las fortalezas y debilidades para poder generar un panorama de la situación actual?
- ¿La aplicación de un diagnóstico situacional en la empresa Bonobuilders qué impactos va a generar en el desarrollo del estudio?
- ¿Cómo se va a identificar al nicho de mercado adecuado para el fortalecimiento de la empresa Bonobuilders?
- ¿Cómo se va a determinar los requerimientos de inversión en el diseño de un modelo de planificación estratégica para la empresa Bonobuilders?
- ¿Cómo se evaluará la gestión en función del diseño de las estrategias e indicadores aplicando el modelo del Balanced Scorecard?

1.4 Formulación de Objetivos

1.4.1 Objetivo General

Desarrollar un modelo de Planificación Estratégica que permita el crecimiento de la empresa Bonobuilders S.A, a través de la generación de estrategias estructuradas para impulsar la demanda y mejorar la comunicación de la empresa.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar una investigación a través de fuentes secundarias que permita la recopilación de modelos, teorías, conceptos, diseño y manejo de un direccionamiento estratégico, estructuras, metodologías de evaluación, como base para el levantamiento de un modelo de planificación estratégica.
- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa que permita estudiar sus aspectos internos y externos; y, crear un direccionamiento estratégico acorde a la realidad actual.
- Diseñar un modelo de planificación estratégica considerando el diagnóstico, propuesta y el control de su cumplimiento a través del modelo del Balanced Scorecard, a fin de estimular el desarrollo de la empresa Bonobuilders S.A.
- Realizar un análisis financiero que facilite la determinación de los requerimientos de inversión, los potenciales resultados de la implementación y con ello evaluar la rentabilidad de la propuesta realizada.

1.5 Justificaciones

1.5.1 Justificación Teórica

La investigación propuesta, se justifica a través de la búsqueda de la aplicación de la teoría y los conceptos básicos de planificación estratégica, manejo de indicadores, de modelos ya desarrollados, los cuales serán analizados con el fin de poder levantar una propuesta modelo de planificación estratégica para la empresa Bonobuilders S.A.

1.5.2 Justificación Práctica

De acuerdo con los objetivos de estudio, su resultado permitirá desarrollar un diagnóstico situacional de la empresa Bonobuilders S.A. con el fin de poder encontrar soluciones concretas a problemas actuales con relación a la gestión, además de su incidencia en el crecimiento organizacional.

Con tales resultados se podrá obtener un panorama más claro y amplio con respecto al comportamiento del mercado de pisos especializados para alto tráfico en la ciudad de Quito. También permite a su autor la oportunidad de vincular la teoría con la práctica, aplicar el conocimiento adquirido en el período de estudio, además de adquirir una serie de habilidades que generan un beneficio de tipo profesional.

1.5.3 Justificación Metodológica

Con la finalidad de responder a las interrogantes planteadas, en este estudio, se utilizará los diversos métodos y técnicas de la investigación científica sobre la planificación estratégica, y el control de cumplimiento de indicadores, Balanced Scorecard.

Para la identificación de la respectiva información se utilizarán varios recursos, entre ellos la observación, también un formato de encuesta aplicado a los empleados, entrevista a los directivos de algunas empresas del sector en la ciudad de Quito, con el fin de analizar el mercado y el nicho al cual se orienta la empresa, además se buscará información secundaria de textos, tratados, revistas, mapas para identificar posibles recursos adicionales.

1.6 Objeto de estudio

En el presente estudio se ha identificado dos tipos de objetivos, los cuales son:

1.6.1 Objeto teórico

Se relaciona con los planteamientos escritos sobre el tema que se va a tratar en su objeto de investigación, y los antecedentes del problema.

1.6.2 Objeto práctico

Desarrollar diversas actividades de planificación estratégica con el fin de poder llegar a presentar una propuesta de modelo de Planificación Estratégica, la cual está conformada por una serie de lineamientos, estrategias y acciones que se encaminan a fortalecer las operaciones administrativas en la organización.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

El presente capítulo tiene como fin realizar una recopilación de información bibliográfica como base teórica que servirá de partida para posteriormente desarrollar la planificación aplicada a la empresa, en el que se establecen temas en torno a la planificación estratégica, no obstante los planteamientos teóricos deberán ser analizados y seleccionados de acuerdo al planteamiento de la propuesta con la finalidad de extraer y recopilar información sobresaliente para el estudio.

Para el propósito en referencia, a continuación se presenta información conceptual relevante de la planificación estratégica, sus componentes e instrumentos aplicables.

2.1 Estrategia

La estrategia es la dirección que la empresa debe seguir en función de los objetivos que se plantea cumplir, los mismos que se desarrollan de forma sistemática para garantizar las acciones y logros de corto, mediano y largo plazo.

La estrategia ha tenido diferentes significaciones dependiendo de la ciencia que las aplique, en el caso de la Administración y del ámbito empresarial existe una definición aún más precisa la que da Chandler (2003), citado por Contreras en la que indica que “La estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”. (Contreras , 2013, pág. 161)

Una adecuada formulación de estrategias permite que las empresas establezcan políticas y acciones concretas para el logro de objetivos, sin embargo es necesario contar con el aporte de un líder quien se encargue de coordinar los recursos hacia la viabilidad del éxito empresarial.

La estrategia es el conjunto de políticas y acciones definidas por la organización para tratar de alcanzar sus objetivos a largo plazo” en este sentido, entonces se puede apreciar la importancia que tienen las estrategias para la toma de decisiones y para el manejo en general de una empresa. (Pérez Moya, 2007, pág. 2)

Por lo expuesto se se concluye que, las estrategias son acciones que permiten a las empresas alcanzar sus objetivos haciendo énfasis del adecuado uso de sus recursos, mejorando la competitividad y la calidad de productos y servicios que se ofrezcan.

2.2 Planificación Estratégica

Es una herramienta por excelencia de la Gerencia Estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación y puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión, los objetivos, el medio ambiente y de los recursos disponibles. (Jaimes Jimenez, 2007, pág. 2).

La Planificación Estratégica tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados de la organización y en la cultura interna de una empresa mediante la organización de las acciones y la fundamentación de las mismas. La expresión Planificación Estratégica como bien la definen. (Burgwal y Cuéllar 1999, Pág 12)

La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. (Jaimes Jimenez, 2007, pág. 3)

Es una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, acerca del quehacer actual y el camino que deben recorrer en el futuro las comunidades, organizaciones e instituciones. No solo para responder ante los cambios y las demandas que les impone el entorno y lograr así el máximo de eficiencia y calidad de sus intervenciones, sino también para proponer y concretar las transformaciones que requiere el entorno. (Navajo Gómez, 2009, pág. 27)

La planificación estratégica es parte de todos los procesos que se dan al interior de una empresa, ningún proceso se desestimaré y a todos se les concederé la importancia necesaria como parte de un sistema aún más complejo que constituye la organización propiamente dicha. Por lo tanto la planificación no es exclusiva del grupo directivo o de la persona que está al mando de la organización. El papel de la dirección en la planificación estratégica es el de dar las directrices y las metas que se han de cumplir en un plazo determinado. La planificación estratégica basa sus procedimientos en datos concretos y medibles que dan cuenta de una realidad, ésta información proviene de los análisis de mercados, con estos datos se establecen planes y presupuestos de corregir estos se encarga la parte directiva quien determina las correcciones que se han de realizar y las observaciones pertinentes. Como consecuencia, establecimiento de un modelo formal de planificación estratégica se debe transmitir la planificación a todos los niveles de la organización. Como indica Carneiro Caneda (2010), citado por (Contreras , 2013, pág. 21) “la estrategia es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial”.

2.2.1 Importancia de la planificación estratégica

La estrategia nace para la acción, ya que debe ser ejecutada, de modo tal que, sin planificación, la estrategia no sería más que un mero proyecto. Por consiguiente, pues, para convertir la estrategia en realidad se precisa de un ordenamiento de las actividades, asignándoles prioridades de valor que definan qué es lo más importante y de tiempo qué debe ejecutarse en primer lugar. Pero además la planificación coadyuvará a estudiar y cifrar más rápidamente la previsión de las consecuencias que pueda ocasionar cualquier movimiento estratégico. (Matilla Serrano, 2008, pág. 53)

Como indica el autor, la planificación no solamente es importante para prever las acciones que se llevarán a cabo sino también para prever las acciones que podrían tomarse frente a distintos escenarios que también quedarán planteados en el proceso de planificación estratégica. La planificación al ser una actividad que se desarrolla en diversas áreas, es considerada como de vital importancia por las siguientes razones:

Gráfico 2.2-1 Importancia de la planificación estratégica

| NÚMERO | DESCRIPCIÓN DE LA CARACTERÍSTICAS |
|--------|---|
| 1 | Comprender un entorno con aspectos sociales, políticos, tecnológicos y económicos nuevos, complejos y diversos. |
| 2 | Pensar con otra óptica respecto al entorno. |
| 3 | Pensar con otra perspectiva sobre la organización. |
| 4 | Cuestionar la estructura y actividad de la organización, en su permanente necesidad de adaptarse al entorno. |
| 5 | Buscar soluciones a problemas estratégicos y definir las políticas que a corto y medio plazo los posibilitan. |

Fuente: (Navajo Gómez, 2009, pág. Pág. 30)

Elaborado por: Eduardo Vallejo

La planificación estratégica es el primer paso que se da en la empresa antes de iniciar cualquier otra actividad administrativa si se realiza correctamente existe menos probabilidad de tomar decisiones erróneas e incluso planificar correctamente las decisiones que podrían tomarse en caso de que se produjeran inconvenientes. Para realizar las actividades de planificación es indispensable que se cuente con una buena organización, orientación y control de la empresa.

2.2.2 Proceso de Planificación Estratégica

Gráfico 2.2-2 Proceso de Planificación Estratégica



Fuente: (Jaimes Jimenez, 2007, pág. Pág. 19)

Elaborado por: Eduardo Vallejo

2.3 Diagnóstico situacional

Mediante el diagnóstico situacional se puede llegar a determinar varios factores que directa o indirectamente influyen en una organización. Como define la Universidad Nacional de Colombia.

Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa. (Universidad Nacional de Colombia, 2014)

Para realizar el diagnóstico de la situación es conveniente que se analicen los siguientes puntos que interfieren de una u otra manera en el quehacer empresarial:

2.3.1 El análisis externo

La situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en el que actúa la empresa, del mercado al que atiende y de su situación ante los clientes y proveedores, para identificar las fortalezas y debilidades propias frente a las de sus competidores, así como las oportunidades y amenazas a las que nos podemos enfrentar. En consecuencia el análisis de la situación externa debe permitir a la empresa la definición de los factores clave de éxito en el mercado en el que está inmersa. (Sainz de Vicuña, 2012, pág. 72)

El análisis externo permitirá evaluar y conocer cuál es el lugar de la empresa en cuanto al sector y mercado, ya que se identificará claramente los factores a los que debe enfrentarse la empresa en cuanto a los competidores y factores externos que pueden afectarle.

En el análisis externo se extrae información a través de varios enfoques, esta información deberá ser posteriormente analizada y contrastada para que se pueda llegar a determinar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que tiene la empresa para enfrentarse a los mercados y a los competidores, de esta manera se podrá llegar a tomar decisiones estratégicas a largo plazo.

2.3.1.1 Macroambiente

Las estrategias no deben surgir de la nada, deben responder al entorno del negocio, de ahí la importancia de realizar un análisis de la situación actual del entorno general de la sociedad. Pronosticar, explorar y vigilar el entorno es muy importante para detectar tendencias y acontecimientos clave del pasado, presente y futuro de la sociedad. El éxito o supervivencia de la sociedad se debe en numerosas ocasiones a la capacidad que desarrolla la misma para predecir los cambios que se van a producir en su entorno. (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pág. 34)

Dentro del análisis del entorno se toman en cuenta los siguientes factores: económicos, políticos, sociales, tecnológicos.

Gráfico 2.3-1: Factores de análisis del Macroambiente



Fuente: (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pág. Pág.34)

Elaborado por: Eduardo Vallejo.

– **Matriz para el análisis del Macroambiente y Microambiente**

Usualmente para determinar los factores es necesario establecer una matriz con la cual se pueda determinar los factores que inciden en el macro y microambiente, para ello también se utilizará la propuesta por Martínez Pedros & Milla Gutiérrez, (2012):

Tabla 2.3-1: Matriz para análisis del Macroambiente y Microambiente

| ENTORNO | FACTORES A CONSIDERAR | INDICADOR | FRECUENCIA DE SEGUIMIENTO | FUENTE |
|-------------|--|---|---------------------------|-------------------------------------|
| Económico | Evolución del ciclo económico | PIB y VAB del sector | Trimestral | Boletines de Estado |
| | Demanda del producto | Evolución de la demanda de productos | Trimestral | Revista especializada |
| Político | Normativas de calidad, medio ambiente, seguridad, prevención de riesgos laborales, protección del consumidor | Legislación vigente y proyectos de normas. | Trimestral | Boletín Oficial Del estado |
| Social | Empleo | Evolución del empleo en el sector | Trimestral | Ministerio |
| | Costo Materias primas | Evolución del consumo y costo de los componentes del producto | Mensual | De trabajo. Boletín De estado |
| Tecnológico | Innovación Tecnológica | Evolución de la tecnología en el entorno | Mensual | Revista especializada |

Fuente: (Martinez Pedros & Milla Gutiérrez, 2012, pág. Pág. 37)

Elaborado por: Eduardo Vallejo.

2.3.1.2 Microambiente

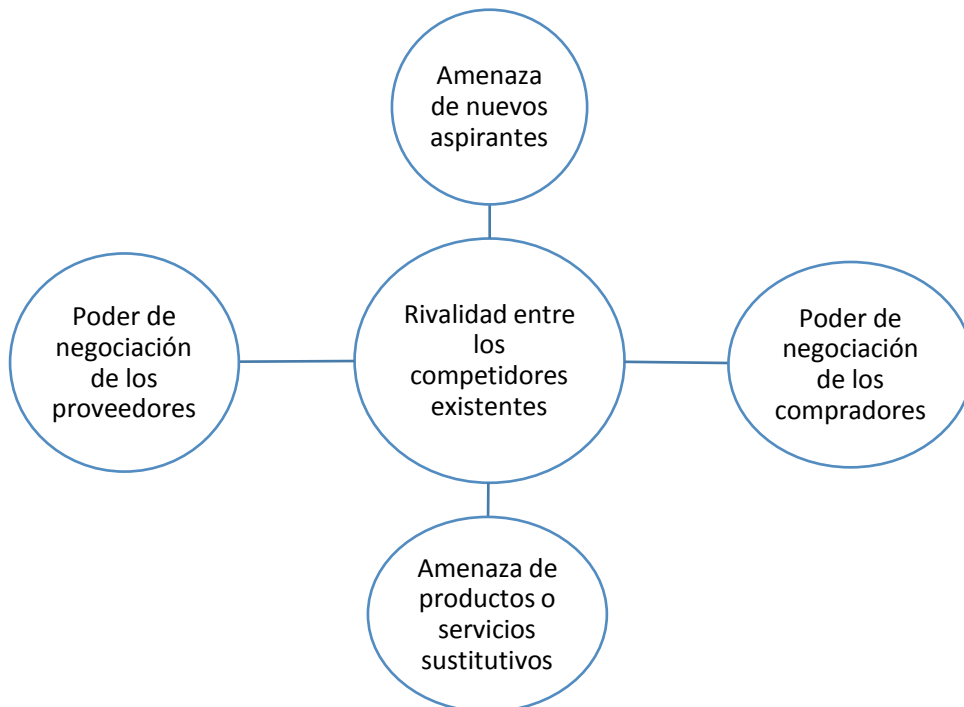
Este factor analiza 5 puntos importantes que se relacionan con las actividades internas de la empresa, para lo cual se utilizan las fuerzas competitivas de Porter.

– **Fuerzas competitivas de Porter**

Porter menciona que en la industria existen dos tipos de competencia, la positiva y la destructiva, la primera es cuando un competidor busca diferenciarse del resto en vez de acaparar todo el mercado y la otra es justamente todo lo contrario pues todas las empresas ofrecen lo mismo. Lo siguiente que nos enseña Porter es a elaborar estrategias y aplicarlas correctamente para tener éxito y derrotar a la competencia y sobretodo posicionarnos sólidamente dentro de la industria. (Villalobos , 2012, pág. 65)

Desde esta concepción se ha planteado el diagrama que permite visualizar las actividades que debe realizar la empresa para determinar las fuerzas de Porter y el impacto que se da en la empresa a continuación se muestra el grafico N°3.

Gráfico 2.3-1 Las Fuerzas de Porter



Fuente: (Porter, 2009, pág. Pág. 34)

Elaborado por: Eduardo Vallejo.

las fuerzas de Porter esta diseñadas para determinar las amenazas y el poder de negociación que tienen la empresa con relación al entorno en el que se va a desenvolver a raíz de este análisis y diagnóstico la empresa plantea debilidades y fortalezas esto permite plantear estrategias en función de resultados. Conocer la realidad de la empresa desde el enfoque interno y externo permite que las empresas organicen adecuadamente su planificación estratégica reforzando las áreas en las que tienen inconvenientes.

2.3.2 Análisis interno

Después de haber realizado el análisis externo es imprescindible que se realice un análisis interno de la organización, que no es otra cosa que, “Una evaluación interna de la institución que tiene como objetivo final identificar sus fortalezas y debilidades frente a las oportunidades y amenazas que han sido identificadas en el análisis. Según indica (Ramírez , 1997, pág. 12).

Así como se realiza un análisis externo para detectar las oportunidades y amenazas que éste ofrece a la organización, es necesario también, saber las condiciones en que la misma se encuentra, tanto para enfrentar las oportunidades como para enfrentar las amenazas. Esa información se obtiene a través del análisis interno, el que busca detectar tanto las fortalezas como las debilidades que tiene la institución con el fin de determinar “la capacidad de la empresa/ institución analizada para lograr los objetivos. (Aramayo , 2010)

En este análisis se resolverán las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa para enfrentarse al entorno externo y cuáles son las acciones que debería tomar. Este análisis tiene mucho que ver con el análisis externo puesto que ya se determinaron los puntos de análisis macro y estos inciden en el análisis de la empresa como tal.

2.3.3 Matriz FODA

La técnica de matriz FODA constituye un avance metodológico en la planeación, la cual envuelve procesos cualitativos y cuantitativos. Se define como el conjunto de fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas surgidas de la evaluación de un sistema organizacional que, al clasificarse, ordenarse y compararse, generan un conjunto de estrategias alternativas factibles para el desarrollo de dicho sistema organizacional. (Zabala Salaza, 2009, pág. 95)

Tabla 2.3-2 Factores claves en el análisis FODA

| FACTORES CLAVE EN EL ANÁLISIS FODA | | |
|---|--------------------|--------------------|
| Contexto | Factores positivos | Factores negativos |
| Interno | Fortalezas | Debilidades |
| Externo | Oportunidades | Amenazas |

Fuente: (Zabala Salaza, 2009, pág. Pág. 95)

Elaborado por: Eduardo Vallejo.

2.3.3.1 Factores positivos:

- **Fortalezas:** Son los puntos positivos que tiene la empresa están determinados por que otorgan ventajas competitivas frente a los competidores.
- **Oportunidades:** Son ventajas que la empresa puede aprovechar por las condiciones que posee, tiene que ver con el entorno en el que está la empresa.

2.3.3.2 Factores negativos:

- **Debilidades:** Resultan un limitante para la empresa y para la consecución de los objetivos.
- **Amenazas:** Se refiere a alguna situación del entorno en la que la empresa no tiene control total y que la podría perjudicar.
-

Al finalizar con el diagnostico interno y externo se procede a realizar el análisis FODA a través de la matriz en donde se colocaran los factores positivos y negativos, de acuerdo a las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas, que permitirán establecer las estrategias a seguir. Por ende se convierte en una herramienta integral que ayuda a evidenciar la realidad de la empresa en dos escenarios interno y externo.

A continuación se presentan las matrices que se utilizan para realizar el análisis.

2.3.4 Matriz de posiciones estratégicas

Esta matriz elaborada por Dickel en 1984, usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades estratégicas de negocios. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan los factores relativos a la organización (fortaleza financiera y la venta competitiva). Es sus extremos alto y bajo. Esta matriz se forma en un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. El resultado de los usos de la MPEYEA indica la postura estratégica más apropiada para la organización. (Benavidez, 2013)

Esta sirve para determinar estrategias fundamentales para corregir y mejorar las actividades empresariales, obtener un desempeño eficiente y una satisfacción total del cliente, estas estrategias nacen de la interrelación de los factores analizados (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) en el diagnóstico situacional.

2.3.4.1 Definición de misión, visión y objetivos

– Misión

La misión es una descripción de la razón de ser de la organización, establece su “quehacer” institucional, los bienes y servicios que entrega, las funciones principales que la distinguen y la hacen diferente de otras instituciones y justifican su existencia. (Armijo , 2009, pág. 23)

Otra definición de misión la proporciona Sainz de Vicuña (2010), a la vez que señala la importancia que tiene para una empresa.

La misión es una declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. La misión constituye el objetivo primordial hacia el que se debe dirigir los planes y programas que se marque. (Sainz de Vicuña, 2012, pág. 123)

Se puede concluir que la misión es el propósito de la empresa que se expresa a través de una frase en la que se describe lo que se pretende realizar, se toma en consideración la historia de la empresa, los recursos, las capacidades, esta frase desde luego no es producto de la arbitrariedad sino todo lo contrario debe constituir un objetivo al que la empresa debe proyectarse siempre bajo el pensamiento de mejoramiento continuo.

– **Visión**

La visión es uno de los principales pasos a dar cuando de planificación estratégica se habla, ésta se plantea generalmente con miras al futuro y a donde la empresa proyecta sus acciones, como indica Armijo, (2009) “la misión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar”. Hay varios autores que ofrecen una definición acertada del término entre ellos se encuentra La visión de una empresa u organización es una expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es por tanto, lo que la empresa lucha por llegar a ser. Responde a la pregunta ¿qué queremos ser? (Sainz de Vicuña, 2012, pág. 125)

De manera general puede decirse que la visión es a largo plazo y debe ser lo que la empresa idealiza con llegar a ser en un futuro, lo que significa que tendrá que trabajar para lograrlo. Así como la misión ésta debe ser redactada por los directivos de la empresa de una manera clara y concisa y que no tenga lugar a ambigüedades. Tanto la visión como la misión son dos aspectos que se dan a conocer al público tanto interno como externo por lo que, ambas deberán reflejar aspectos reales de la empresa en cuanto a valores y capacidades.

Dado que la visión es pública se adquiere una suerte de compromiso abierto para el esfuerzo y para poder lograr los objetivos planteados, para que esto pueda lograrse se requiere que todos los departamentos y dependencias trabajen en conjunto para alcanzar lo propuesto, por lo que la declaración de la visión supone además la cohesión grupal.

La visión además debe ser la directriz que señale el camino que ha de seguir la empresa y sus colaboradores, así como la planificación estratégica y las acciones que a partir de esta se tomen para el logro de los objetivos. En la planificación estratégica la visión será parte fundamental ya que se relaciona con la decisión estratégica que espera alcanzar a futuro.

– **Objetivos estratégicos**

Toda empresa debe tener bien definidos los objetivos y el tiempo en el que se van a cumplir.

Las características de los objetivos estratégicos son:

- Se vinculan directamente con la misión.
- Están orientados a definir los resultados esperados para concretar la misión en un período determinado de tiempo.
- Expresan las variables relevantes o críticas del desempeño esperado y éstas son la base para la definición de indicadores de resultado final o impacto.
- Constituyen el instrumento principal para establecer los cursos de acción preferentes en un plazo determinado (en general a mediano plazo), sobre los cuales se establecen los grandes ítems de los recursos necesarios. (Armijo , 2009, pág. 41)

El cumplimiento de los objetivos deberá ser evaluado para determinar si la empresa está bien encaminada. Esta evaluación debe realizarse en el tiempo establecido para el cumplimiento de los mismos.

Los objetivos estratégicos están orientados a las áreas claves de la empresa y es necesario que se modifiquen de acuerdo a los resultados que se haya obtenido.

2.3.4.2 Estrategias y planes de acción

Las estrategias que se planteen deben estar en relación con los objetivos estratégicos para que se consigan los resultados esperados.

Las estrategias son las directrices que ayudan a elegir las acciones adecuadas para alcanzar las metas de la organización. Permiten la definición de las metas, los Programas y planes de acción y la base para las prioridades en la asignación de recursos. (Armijo , 2009, pág. 50)

Existen varios tipos de estrategias en la planificación, mismas que se citan a continuación:

Para Martínez & Gutiérrez (2012) citados por (Palos Delgadillo, Barba Chacón, & Fregoso Jasso, 2012) las estrategias son:

- Estrategias cooperativas
- Estrategia competitiva
- Estrategias operativas

2.3.4.3 Mapa Estratégico

El mapa estratégico es un instrumento de análisis especialmente valioso para lograr una visión en profundidad del apalancamiento estratégico. (...) Un mapa estratégico bien elaborado muestra los distintos competidores reunidos en grupos específicos, señala con claridad las fuerzas competitivas que separan los diferentes grupos, ayuda a identificar las barreras que pudiesen limitar la libertad de maniobra o que pudiesen influir en los entornos y ofrece una visión clara de las opciones que tiene a su disposición una empresa. (Milind M. , 2005, pág. 183)

El mapa de estrategias entonces es una visión general de la situación de la empresa que puede ser útil en la toma de decisiones.

2.3.4.4 El Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral se basa en los factores críticos de éxito, los objetivos, las medidas de actuación, las metas y las acciones de mejora ya comentadas. El Cuadro de Mando Integral es un planteamiento participativo que proporciona el marco adecuado para el desarrollo sistemático de la visión corporativa, ya que hace

cuantificable esta visión y la traduce, sistemáticamente en acciones. (Norton & Kaplan, 2012, pág. 35)

Es un sistema de administración que sirve para evaluar la condición de la empresa a través de la medición de indicadores, los mismos que darán cuenta de la situación de la con el fin de alcanzar resultados exitosos. Sin embargo, mediante este modelo la empresa puede detectar desviaciones estratégicas y establecer planes de acción que permitan alinear las estrategias.

2.3.4.5 Tipo de Cuadro de Mando Integral

El CMI integra cuatro perspectivas o áreas claves y las relaciona con la misión, visión y objetivos. Las cuatro perspectivas son la financiera, la de formación, los procesos internos y la relación con los clientes / usuarios. (Norton & Kaplan, 2012)

Existen diferentes tipos de CMI:

- CMI operativos: para realizar cambios innovadores en la empresa
- CMI estratégicos: para definir los objetivos de acuerdo a la misión y visión
- CMI departamentales: específicos para un área de la organización: financiera, dirección, recursos humanos, etc.
- CMI organizativos: definidos por jerarquías en la empresa

La orientación de elaboración de cuadros de mando integral está dada para varias áreas con lo cual se puede lograr relación entre la visión, misión, objetivos y estrategias de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Los indicadores que se toman en cuenta para determinar los factores antes mencionados son:

- Eficiencia: Se refiere al cumplimiento de los objetivos planteados
- Eficacia: Mediante este indicador se relaciona los costos con el cumplimiento del objetivo propuesto.
- Economía: Mediante este indicador se relaciona los costes reales con los previstos.
- Efectividad: Se mide el impacto de las acciones empresariales en el entorno
- Excelencia: Este indicador mide los grados de satisfacción en relación al servicio

- Entorno: Con este indicador se puede medir las variaciones dadas en el entorno que pueden influir en la empresa.

2.3.4.6 Planes de acción

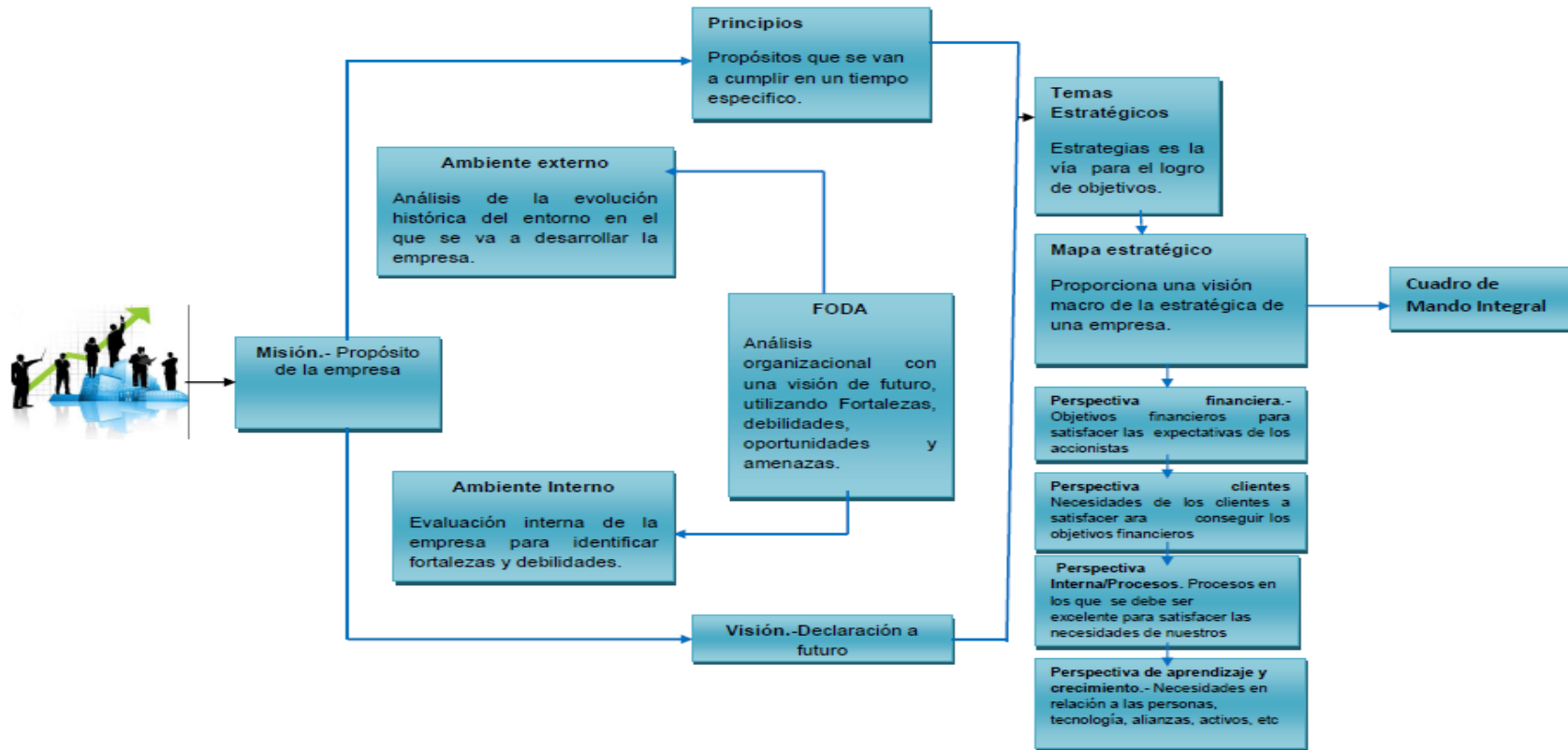
Los planes de acción se realizan una vez que tenemos claro cuáles serán las estrategias que permitirán “cerrar las brechas” entre lo que deseamos alcanzar y las dificultades que enfrenta la organización actual y el entorno. Estos planes son carácter operativo y se desarrollan a nivel de cada una de las unidades o áreas de negocios, centros de responsabilidad que tienen a cargo la generación de un producto final, y establecen los respectivos requerimientos de recursos humanos y financieros que permiten posteriormente la formulación del presupuesto. (Armijo , 2009, pág. 54)

Los planes de acción se dan como respuestas ante las estrategias que se han planteado para lograr los objetivos estratégicos, dichos planes constituyen en la sistematización y la agrupación de las propuestas. Como indica el autor los planes operativos se dan a nivel de toda la organización, es decir en todos los departamentos.

2.3.5 Resumen Investigativo

Es un compendio de la información obtenida por la información científica que será la base para el desarrollo del proyecto, como se muestra a continuación:

Figura 1 Resumen de la planificación



Fuente: Propuesta Autor

Elaborado por: Eduardo Vallejo

CAPÍTULO III

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Este capítulo esta direccionado a identificar un conjunto de factores externos e internos relacionados con la actividad empresarial de la empresa Bonobuilders, de esta forma se podrá definir los objetivos estratégicos de carácter competitivo para favorecer los niveles de productividad de la empresa, mediante la aplicación de medidas preventivas o correctivas de acuerdo a las debilidades y amenazas encontradas en el análisis del entorno de la empresa de estudio.

Al efectuar la Matriz FODA de la empresa Bonobuilders se conocerá sus puntos fuertes y débiles, es decir se logrará identificar las oportunidades, fortalezas, debilidades y las amenazas.

Para el diagnóstico situacional se va a analizar los siguientes aspectos:

3.1 Análisis Externo

Permite determinar y analizar las disposiciones claves externas a la empresa, con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que afronta la empresa a nivel nacional. Dentro del análisis externo se encuentra el macro y micro ambiente los cuales se analizan a continuación:

3.1.1 Macro ambiente

Es el análisis de todos los elementos externos a la empresa, que pueden influir significativamente en sus actividades administrativas y comerciales, incluso elementos de acción directa e indirecta, los factores que se ven en el macro ambiente son:

3.1.1.1 Factor Económico

Para realizar el diagnóstico es necesario observar los escenarios e indicadores económicos que afectan al desarrollo del negocio.

– Inflación

Es un indicador económico que influye en el incremento y la disminución de los precios de los bienes y servicios, esto se debe a que su medición se la realiza sobre los costos diversos de bienes y servicios. Las variaciones positivas y negativas pueden causar impactos a los diferentes sectores.

A continuación se detalla las variaciones de la inflación anual establecidas para los años 2000 al 2013.

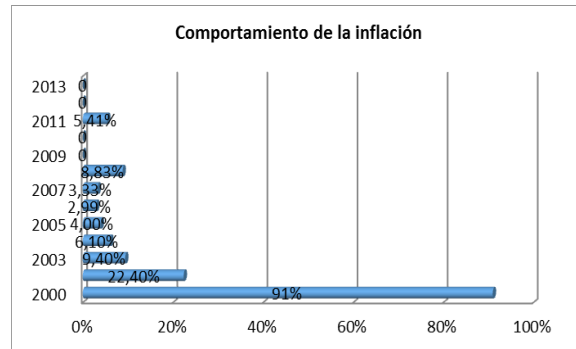
Tabla 3.1-1 Comportamiento de la Inflación 2000-2013

| AÑO | % |
|------|---------|
| 2000 | 91% |
| 2002 | 22,40% |
| 2003 | 9,40% |
| 2004 | 6,10% |
| 2005 | 4,00% |
| 2006 | 2,99% |
| 2007 | 3,33% |
| 2008 | 8,83% |
| 2009 | 4.31% |
| 2010 | 3.33% |
| 2011 | 5,41% |
| 2012 | 4.16 %. |
| 2013 | 4.40 %. |

Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Anual año 2012 # 34

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-1. Comportamiento de la Inflación 2000-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Anual año 2012 #34

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Análisis

Desde la dolarización realizada en el año 2000 las tasas de interés en el Ecuador han tenido índices inflacionarios altos esto se debe al cambio de moneda que adoptó el Ecuador, con esta medida se eliminó el riesgo de tipo cambiario que provocaba la inestabilidad de precios y servicios.

A partir del 2002-2007 las medidas tomadas por el gobierno aminoraron los altos índices de inflación, sin embargo factores internos no permitieron una estabilidad en el indicador, esto se debe a los desastres naturales y especulación de productos.

Para el 2008 nuevamente se incrementó la inflación a 8.83%, esto se debió al alza de precios en los alimentos, petróleo y materias primas, adicionalmente las remesas de migrantes disminuyeron, Otro factor que provocó esta alza fue la crisis mundial, esta recesión económica tuvo efectos mínimos a la economía del País, Para el 2010 la inflación se registra con el 3.33% siendo una de las más bajas del estado en donde la economía del país creció el 3.6%, en el año 2011 se registra una inflación de 5.41% esta alza se debe al incremento de precios de alimentos y bebidas no alcohólicas, prendas de vestir, restaurante, hoteles y transporte. Para el año 2012 se da una variación de la inflación del 4.16% en

donde el sector que contribuyó a este incremento fue alimentos y bebidas no alcohólicas contribuyendo a la variación de precios. Para el 2013 se mantienen estable la variación con 4.4%, esto se debe a la inversión pública y trabajos implementados por el gobierno para mejorar las condiciones de la población del Ecuador.

A pesar del comportamiento de la inflación la variación ha sido estable y ha permitido que el estado establezca políticas sin efectos a la economía interna, a pesar de la crisis mundial el Estado ha tomado decisiones oportunas, lo que le ha permitido al sector de la construcción mantenerse hasta la actualidad.

Conclusión

Según los datos estadísticos de la inflación (2000-2013) dentro del Ecuador ha tenido una tendencia decreciente, lo cual viene a ser una *Oportunidad Alta* para todas las empresas que desarrollan sus actividades dentro del país, es decir los precios de los bienes y servicios han tendido a mantenerse encontrando mayor poder adquisitivo y mayor rentabilidad en las personas y empresas, impactando de manera positiva al momento de ofertar los productos de la empresa Bonobuilders (pisos especializados para alto tráfico).

– Producto Interno Bruto (PIB)

Es un indicador financiero que se usa para medir el bienestar material de una sociedad, la misma que se expresa en valor monetario de la producción del país, ya sea de bienes y/o servicios.

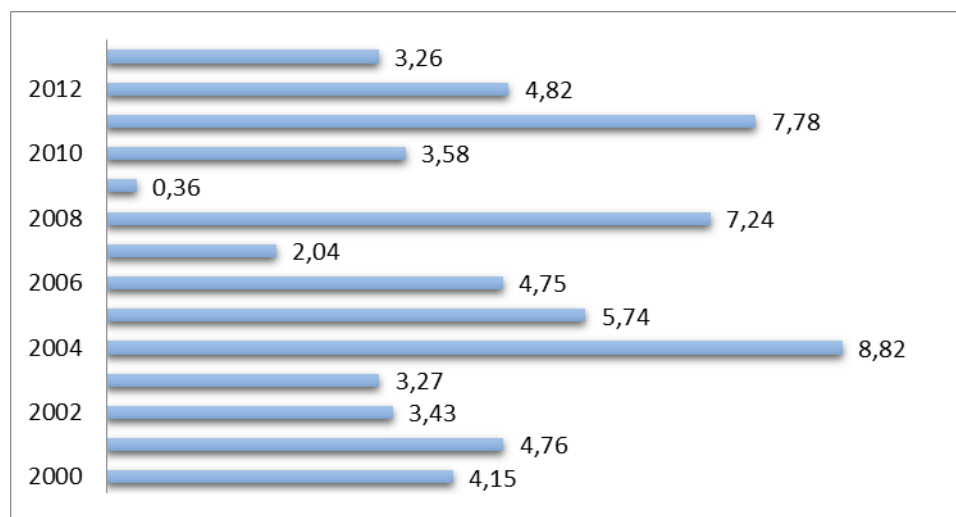
Tabla 3.1-2 Comportamiento del PIB en el período 2000-2013

| AÑO | MILES DE DÓLARES | VARIACIÓN PIB % |
|------------|-------------------------|------------------------|
| 2000 | 16.282.908 | 4,15 |
| 2001 | 17.057.245 | 4,76 |
| 2002 | 17.641.924 | 3,43 |
| 2003 | 18.219.436 | 3,27 |
| 2004 | 19.827.114 | 8,82 |
| 2005 | 20.965.934 | 5,74 |
| 2006 | 21.962.131 | 4,75 |
| 2007 | 22.409.653 | 2,04 |
| 2008 | 24.032.489 | 7,24 |
| 2009 | 24.119.455 | 0,36 |
| 2010 | 24.983.318 | 3,58 |
| 2011 | 26.928.190 | 7,78 |
| 2012 | 28.227,543 | 4,82 |
| 2013 | 29.962,000 | 3,26 |

Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Anual año 2012 #34

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-1 Comportamiento del PIB en el Periodo 2000-2013



Fuente: Banco Central del Ecuador, Boletín Estadístico Anual año 2012 #34

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Análisis

- Para el 2000 el PIB tuvo variaciones drásticas dadas por las medidas económicas, la dolarización, y factores internos que agudizaron aún más la situación económica, que no permitieron que el país crezca.
- Desde el 2000 hasta el 2005 hubo un crecimiento mínimo del PIB y aun se mantenían los efectos de la dolarización, y como fuente de ingreso se mantenían exportaciones petroleras dejando de lado las otras fuentes de ingreso.
- Para el periodo 2005 hasta 2008 se estableció una variación positiva en la producción permitiendo que el crecimiento de la producción sea evidente, ya que genero una diversidad de producción nacional y se incrementaron las exportaciones no petroleras con un registro del 7.24% del PIB nacional. Para el 2010 el crecimiento fue de 3.58% esto se debe al aumento de la inversión pública y privadas, adicionalmente se da mayor énfasis a las exportaciones del sector petrolero siendo un aspecto positivo para la población ecuatoriana.
- Para el 2011 el crecimiento fue de 7.78%, siendo los sectores no petroleros los de mayor crecimiento dentro de los cuales se destaca el de construcción (0.72%), servicios (0.36%) manufactura (0.34%) y el comercio (0.10%).
- Para el 2013 el crecimiento del PIB se dio en torno al sector no petrolero con un crecimiento del 4.2% en donde la representación fue del 84.7% del total del PIB en donde las actividades que contribuyeron fueron construcción (0,79%), correo y comunicaciones (0,5%) y transporte (0,41%).

- La estabilidad del país es una oportunidad para la empresa en cuanto al crecimiento del sector de construcción siendo la cuarta industria de mayor importancia dentro del sector no petrolera y que lograra posicionarse dentro del sector, este crecimiento se debe a la inversión privada y pública.

Conclusión

De acuerdo a los datos estadísticos obtenidos del PIB dentro del Ecuador se lo puede calificar como una *Oportunidad Alta*, ya que su tendencia durante estos últimos años ha estado en una etapa de crecimiento expresando una excelente producción de bienes y servicios frente a la demanda nacional, por lo cual permite el incremento de negocios y el crecimiento de plazas de empleos en las diferentes sectores económicos nacionales.

– Tasa de Interés

Según (Cervo, 2005) la tasa de interés:

Es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como el precio del dinero en el mercado financiero.

La tasa de interés activa: Es el porcentaje que las instituciones bancarias, de acuerdo con las condiciones de mercado y las disposiciones del banco central, cobran por los diferentes tipos de servicios de crédito a los usuarios de los mismos. Son activas porque son recursos a favor de la banca.

La tasa de interés pasiva: Es el porcentaje que paga una institución bancaria a quien deposita dinero mediante cualquiera de los instrumentos que para tal efecto existen.
(pág.165)

De acuerdo al Banco Central del Ecuador la tasa de interés activa y pasiva ha evolucionado de acuerdo al siguiente detalle.

Tabla 3.1-3 Variación de la tabla de interés activa y pasiva

| | Tasa de Interés Activa | Tasa de Interés Pasiva |
|----------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Enero 31 – 2014 | 8,17% | 4,53% |
| Febrero 28 -2014 | 8,17% | 4,53% |
| Marzo 31 – 2014 | 8,17% | 4,53% |
| Abril 30 – 2014 | 8,17% | 4,53% |
| Mayo 31 – 2014 | 7,64% | 5,11% |
| Junio 30- 2014 | 8,19 % | 5,19% |
| Julio 31 – 2014 | 8,21 % | 4,98% |
| Agosto 30 – 2014 | 8,16 % | 5,14% |
| Septiembre 31 – 2014 | 7,86% | 4,98% |
| Octubre 30 – 2014 | 8,34% | 5,08% |
| Noviembre 31 – 2014 | 8,13% | 5,07% |

Fuente: (BCE, 2014)

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Conclusión

La tasa de interés activa ha sufrido mínimas variaciones durante el año anterior 2014 lo cual ha disminuido 0,03%, mientras la tasa de interés pasiva ha subido un 0,14% durante este año. De acuerdo a esta tendencia, este factor se lo califica como una *Oportunidad Alta* ya que las empresas poseen la ventaja de adquirir créditos financieros a tasas considerables y así poder concretar proyectos de inversión o reestructuración, siendo ellos los beneficiarios directos y así poder mejor su estructura física, administrativa y comercial. Es decir la empresa Bonobuilders tiene la oportunidad de negociar un préstamo que se ajuste a sus necesidades el cual generará un mejor ambiente para operar y comercializar y así obtener utilidades eficientemente, otra de las ventajas que tiene es que le permite estabilizarse en caso de apuros con respecto al capital.

3.1.1.2 Factor Legal

En el Ecuador se han implementado leyes que regulan la construcción y edificaciones a través del código ecuatoriano de la construcción.

Dentro de las especificaciones se establecen requerimientos y condiciones para establecer construcciones seguras que garanticen trabajos de calidad.

- Los pisos deben diseñarse para las cargas unitarias indicadas, que se consideran como las cargas vivas mínimas en kilogramos por metro cuadrado de proyección horizontal, a utilizarse en el diseño de edificaciones según las ocupaciones establecidas, y deben suponerse por lo menos cargas iguales para usos no anotados en esta parte, pero que generen o acomoden condiciones similares de carga.

- En el diseño de pisos para fines industriales o comerciales, la carga viva real causada por el uso al que va a estar sometido el edificio o parte de éste debe usarse en su diseño y deben tomarse precauciones especiales para cargas debidas a maquinaria o aparatos, cuando éstos pudieran causar una carga mayor que la especificada para tal uso.

Conclusión

En torno a las leyes implementadas en el sector de la construcción en cuando a edificaciones y diseños, se establece estereotipos de materiales que ayudan a mejorar el mercado y la calidad de productos, ya que deben cumplir con las normas técnicas, siendo una *Oportunidad* para el mercado.

3.1.1.3 Factor Político

El factor político establece las decisiones que toma la Asamblea Nacional, entendiéndose que estos parámetros tienen una incidencia directa en el desarrollo de las actividades de las empresas, para este análisis se consideran las decisiones establecidas por el Estado, que influyen sobre las empresas.

De acuerdo a (Mitchell, 2004):

Dentro de este entorno, en la actualidad, las políticas se centran en un concepto denominado Socialismo del Siglo 21, donde la aplicación de una política económica cambiante ha permitido, la reducción de la deuda externa, el incremento de la inversión pública y la orientación de recursos a la atención social, considerando algunos de los aspectos identificados como positivos en los años de gestión del Gobierno del Presidente Rafael Correa. Esta situación no obstante influye en el gasto administrativo de las empresas, por la obligatoriedad de la contratación laboral de todo personal interviniente, no obstante genera a su vez estabilidad que incentiva a la demanda. (pág. 23)

Conclusión

El factor político dentro de las empresas del Ecuador tiene una particularidad alta dentro del estudio y se lo considera como una *Oportunidad*, ya que el Gobierno actualmente está proponiendo políticas de mejora y apoyo a las PYMES para la mejora continua de su gestión administrativa y financiera por medio de diferentes aspectos tales como: económico, legal y tecnológicos.

3.1.1.4 Factor Tecnológico

Ecuador cuenta con el soporte internación de la empresa Bonobuilders quienes a través de alianzas estrategias se han establecido en el Ecuador y ofrecen una amplia gama de productos.

En éste sentido la empresa debe contar con tecnología de punta que se adapte a las nuevas necesidades de los clientes, es por esta razón que es necesario que se amplíe la investigación y desarrollo como alternativa para buscar soluciones a los productos actuales e imponer nuevas tendencias en los diseños y estructuras que están entorno a la información. Sin embargo, otro mecanismo que les ha permitido estar a la vanguardia de productos y servicio es el internet, con lo cual los clientes tienen la facilidad de conocer los productos que la empresa ofrece.

Conclusión

Este factor es una *Oportunidad* para las empresas ya que la industrialización y uso de la tecnología estimulará el crecimiento y permitirá que exista una mayor demanda de productos y servicios que estarán a disposición del cliente, adaptándose de acuerdo a las necesidades y expectativas actuales ya que la innovación y desarrollo les permitirán ubicarse como líder en el mercado.

3.1.1.5 Factor Social

Es un análisis de la población y su entono la misma que se compone de actitudes, creencias, culturas y tradiciones entre otras.

En muchas de las ocasiones los problemas sociales son brechas que el gobierno no puede manejar y que requieren de mayor atención gubernamental para aminorar el impacto.

– **Desempleo y subempleo**

El termino desempleo se da cuando las personas tienen disponibilidad para trabajar pero no tienen empleo y por ende no realizan ninguna actividad. En este sentido se establece el subempleo en donde las personas realizan actividades que no están dentro de su formación profesional y sus remuneraciones se ubican por debajo del salario mínimo.

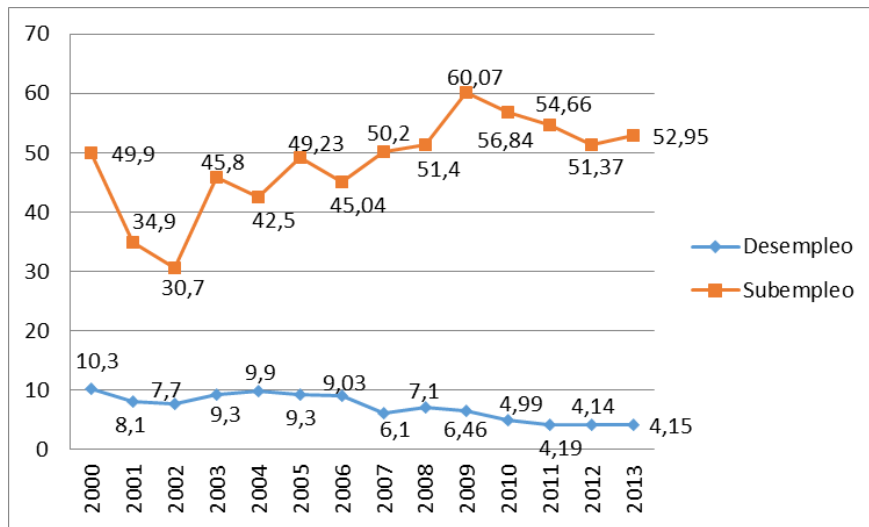
Tabla 3.1-4 Comportamiento del desempleo y subempleo en el período 2000-2013

| Año | Desempleo | Subempleo |
|------------|------------------|------------------|
| 2000 | 10,3 | 49,9 |
| 2001 | 8,1 | 34,9 |
| 2002 | 7,7 | 30,7 |
| 2003 | 9,3 | 45,8 |
| 2004 | 9,9 | 42,5 |
| 2005 | 9,3 | 49,23 |
| 2006 | 9,03 | 45,04 |
| 2007 | 6,1 | 50,2 |
| 2008 | 7,1 | 51,4 |
| 2009 | 6,46 | 60,07 |
| 2010 | 4,99 | 56,84 |
| 2011 | 4,19 | 54,66 |
| 2012 | 4,14 | 51,37 |
| 2013 | 4,15 | 52,95 |

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Boletín Estadístico Anual año 2013

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-2 Comportamiento del desempleo y subempleo en el período 2000-2013



Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, Boletín Estadístico Anual año 2013

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Análisis

Es evidente que el desempleo desde el año 2000 hasta el 2006 tiene una tendencia al alza, esto se debe a la falta de proyectos que promuevan la dinamización y que por lo tanto se cree fuentes de trabajo.

Para el 2007 y 2011 las condiciones mejoraran, ya que el estado estableció proyectos con la finalidad de aminorar el desempleo. A partir del 2011 y 2013 mejoro considerablemente ya que las empresas incluyeron a personas con discapacidad, las nuevas leyes entorno a los obreros y empleados permitió regularizar su condición.

Es evidente que en el 2013 el 4.15% la tasas de desempleo fue la más baja desde el 2000, en cuanto al subempleo se redujo con el 52.95% en donde se hizo la relación de cada 10 ecuatorianos de zonas urbanas y rurales 5 esta subempleadas.

Conclusión

A pesar de las nuevas leyes a este sector le falta de regularización y control, lo que es una *Amenaza* para las empresas de este sector, ya que los sueldos no están en función del entorno, sino por el contrario de las condiciones pre establecidas por el obrero.

3.1.2 Microambiente

A este ambiente se lo analiza por medio del modelo de Porter:

3.1.2.1 Nuevos competidores o entrantes

Es difícil que ingresen nuevos entrantes al mercado, ya que se necesita de experiencia y conocimiento para cumplir con estándares de calidad que permita para mantenerse en el mercado.

La inversión de maquinaria y tecnificación es un factor que debe ser analizado para las empresas entrantes antes de tomar la decisión.

3.1.2.2 Proveedores

Las alianzas estratégicas realizadas por Bonobuilders S.A y PolyFlor permiten que la empresa cuente con el producto terminado para ser vendido y distribuido en Guayaquil y Quito.

Sin embargo, la empresa podría optar por establecer alianzas estratégicas con Graiman o Ecuacerámica, quienes le proveerían de materia prima nacional en caso de que no cuente con la producción necesaria para la venta. El poder de negociación de proveedores es alto

ya que la empresa depende de Poyflor, en cuanto a la producción y fabricación de productos.

3.1.2.3 Rivalidad y competencia del mercado

La competencia en este sector es media, sin embargo es importante implementar estrategias que permitan aminorar el impacto.

Dentro de este sector se encuentran:

Tabla 3.1-5 Competencia

| COMPETENCIA |
|---------------|
| ECUA CERÁMICA |
| RIALTO |
| GRAIMAN |
| PISOMAR |
| DURAMAR |
| RENOVA |

Fuente: Investigación de campo **Elaborado por:** Eduardo Vallejo

La competencia en este sector se da por la experiencia en el producción y fabricación, sin embargo la falta de tecnificación e innovación y el desarrollo de nuevas alternativas permite que el mercado se mantenga estable.

Esto perjudica al sector, ya que las empresas deben ofrecer productos y servicios que estén acorde a las necesidades de los clientes y a la vez deben ser competitivos para alcanzar metas concretas.

3.1.2.4 Compradores

La diversificación de productos y servicios le han permitido a la empresa Bonobuilders contar con algunos compradores corporativos y personas naturales.

Dentro de los cuales se encuentran los siguientes:

Gráfico 3.1-3 Compradores Corporativos

| CLIENTES |
|--|
| ROCNARF |
| HOSPITAL ALCIVAR |
| APROFE |
| BRISTOL-MYERS SQUIBB COMPANY |
| DECAMERON |
| ECUAVISA |
| ELECTRO ECUATORIANA |
| EPK |
| MUNICIPALIDAD DE GUAYAQUIL |
| HOSPITAL DEL IESS |
| INSTITUTO ANTÁRTICO ECUATORIANO |
| JUNTA DE BENEFICENCIA |
| KRONOS |
| LABORATORIOS LIFE |
| MARATHON SPORT |
| MEDI SUMU |
| MR. BOOKS |
| MINISTERIO DE SALUD PUBLICA |
| ILUSTRE MUNICIPALIDAD DE AMBATO |
| OMNI HOSPITAL |
| CLINICA PANAMERICANA |

| |
|---|
| PIL AUTOMATION |
| HOSPITAL SAN FRANCISCO |
| SCHLUMBERGER |
| SILUETICA |
| SOLCA |
| MINISTERIO DE INCLUSIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL |
| UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO |

Fuente: Investigación de Campo **Elaborado por:** Eduardo Vallejo

Los compradores se han incrementado considerablemente y esto se debe a las alianzas estratégicas y productos nuevos que se han adaptado al mercado y necesidades de los clientes.

La amplia gama de productos y precios permite que los clientes sean quienes tengan el poder de compra, es por esta razón que la empresa se preocupa por brindar un servicio personalizado y técnico, que permita al cliente conocer el producto y tomar la mejor decisión, sin embargo, como factor adicional los clientes conocen los estándares de calidad que se debe manejar la empresa para distribuir sus productos.

La capacitación constante al área de ventas es sin duda una ventaja competitiva que tiene la empresa y esto permite que los clientes sean escuchados y que los productos se adapten a sus necesidades.

3.1.2.5 Productos sustitutos

Los productos sustitutos son pisos con acabados de madera que puede sustituir gran parte del mercado, ya que es una alternativa económica. Sin embargo, es una amenaza baja que

la empresa distribuye una amplia variedad de productos ya sea en madera, cerámica, vinil entre otros.

Las empresas pueden influir en la compra de sus clientes aminorando la posibilidad de optar por productos sustitutos y reemplazarlos por productos de calidad que cumplan la misma función.

3.1.2.6 Análisis e interpretación de la encuestas

El análisis e interpretación de los resultados se lo realizo a los 52 clientes que posee la empresa con la finalidad de conocer con información relevante que permitan conocer la situación actual de la empresa.

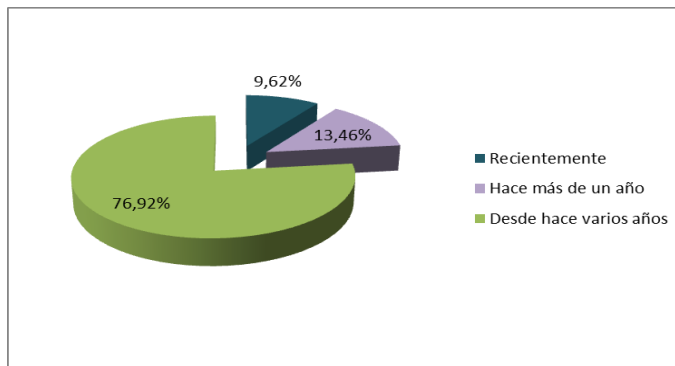
PREGUNTAS

1. ¿Usted ha sido cliente de la empresa Bonobuilders?

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE | % ACUMULADO |
|------------------------|------------|----------------|-------------|
| Recientemente | 5 | 9,62% | 9,62% |
| Hace más de un año | 7 | 13,46% | 23,08% |
| Desde hace varios años | 40 | 76,92% | 100,00% |
| TOTAL | 52 | 100,00% | |

Fuente: Cuestionario -Elaborado por: Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-4 Cliente de la empresa Bonobuilders



Fuente: Cuestionario - Elaborado por: Eduardo Vallejo

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los datos encuestados se mencionaba que los clientes de Bonobuilders lo son desde hace varios años con el 76.92% y los clientes de más de un año son el 23.08% y finalmente los clientes que recientemente han formado parte de la empresa son el 9.62%.

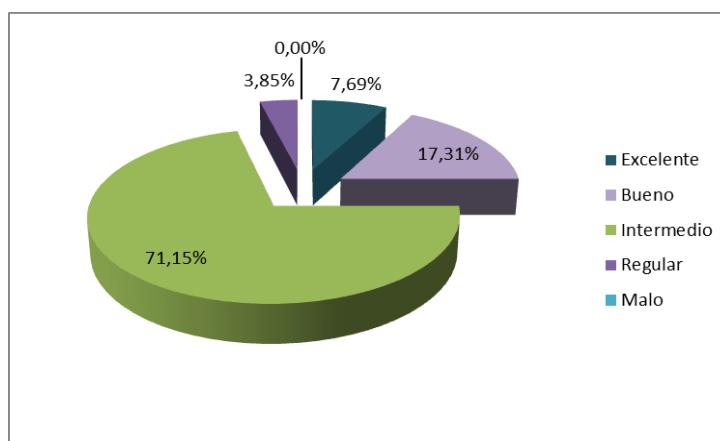
Es evidente que la organización trabaja con clientes que son fieles a los productos que ofrece la misma, eso le permite mantenerse en el mercado y ser conocida por la calidad de productos y servicios que ofrece con la finalidad de brindar servicios con altos estándares de calidad.

2. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio prestado por la empresa Bonobuilders?

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE | % ACUMULADO |
|------------|------------|------------|-------------|
| Excelente | 4 | 7,69% | 7,69% |
| Bueno | 9 | 17,31% | 25,00% |
| Intermedio | 37 | 71,15% | 96,15% |
| Regular | 2 | 3,85% | 100,00% |
| Malo | | 0,00% | 100,00% |
| Total | 52 | 100,00% | |

Fuente: Cuestionario - Elaborado por: Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-5 calidad del servicio prestado por la empresa Bonobuilders



Fuente: Cuestionario - Elaborado por: Eduardo Vallejo

Análisis e Interpretación

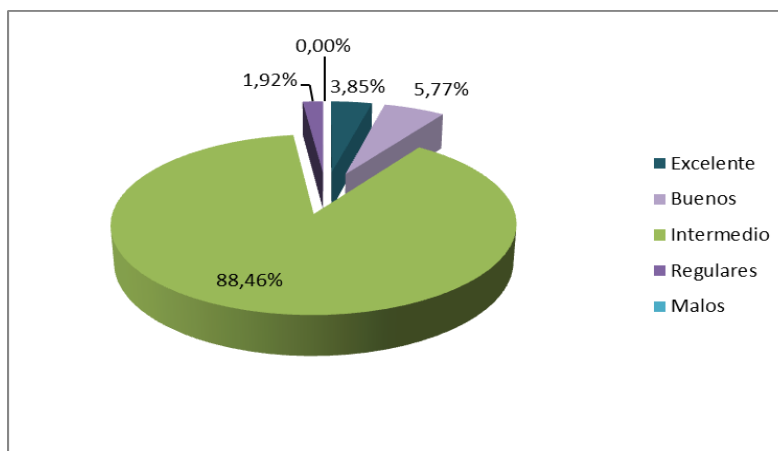
De los datos encuestados se mencionaba que la calidad de servicio prestada por la empresa Bonobuilders es intermedio con el 71.15%, el 17.31% es buena, el 7.69% excelente y un porcentaje mínimo del 3.85% mencionó que era regular, pero ninguno de los encuestados manifestó que era malo. Por lo tanto, un alto porcentaje de los encuestados expresó que el servicio es intermedio y que requiere de algunas herramientas estratégicas para que se mejore el servicio.

3. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos entregados por la empresa son:

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE | % ACUMULADO |
|------------|------------|------------|-------------|
| Excelente | 2 | 3,85% | 3,85% |
| Buenos | 3 | 5,77% | 9,62% |
| Intermedio | 46 | 88,46% | 98,08% |
| Regulares | 1 | 1,92% | 100,00% |
| Malos | | 0,00% | 100,00% |
| Total | 52 | 100,00% | |

Fuente: Cuestionario - **Elaborado por:** Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-6 calidad de los productos entregados por la empresa



Fuente: Cuestionario - **Elaborado por:** Eduardo Vallejo

Análisis e Interpretación

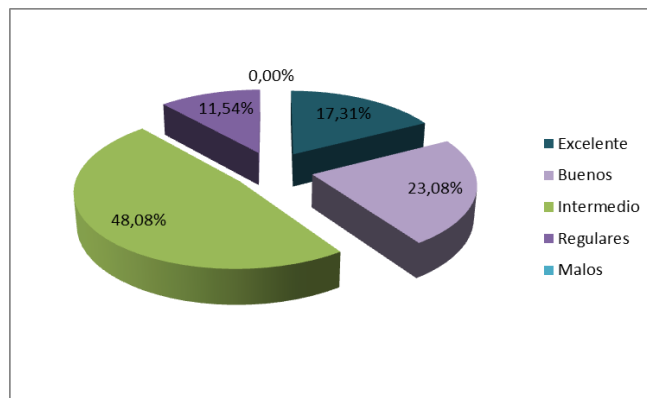
De acuerdo a los datos encuestados se mencionaba que la calidad de los productos entregados por la empresa es intermedia con el 88.46%, el 5.77% es bueno, el 3.85% es excelente y el 1.92% es regular. Es evidente que los servicios son de calidad, pero lastimosamente son intermedios siendo una desventaja para la empresa ya que debe establecer herramientas empresariales y estrategias que permitan mejorar el servicio y orientarlo a la calidad, los productos son de alta calidad y deben enfocarse a ese plus comercial, para incrementar las ventas y la rentabilidad de la empresa.

4. ¿Considera usted el tiempo de entrega de los productos es:

| OPCIONES | FRECUENCIA | PORCENTAJE | % ACUMULADO |
|------------|------------|------------|-------------|
| Excelente | 9 | 17,31% | 17,31% |
| Buenos | 12 | 23,08% | 40,38% |
| Intermedio | 25 | 48,08% | 88,46% |
| Regulares | 6 | 11,54% | 100,00% |
| Malos | | 0,00% | 100,00% |
| Total | 52 | 100,00% | |

Fuente: Cuestionario - Elaborado por: Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-7 tiempo de entrega de los productos



Fuente: Cuestionario - Elaborado por: Eduardo Vallejo

Análisis e Interpretación

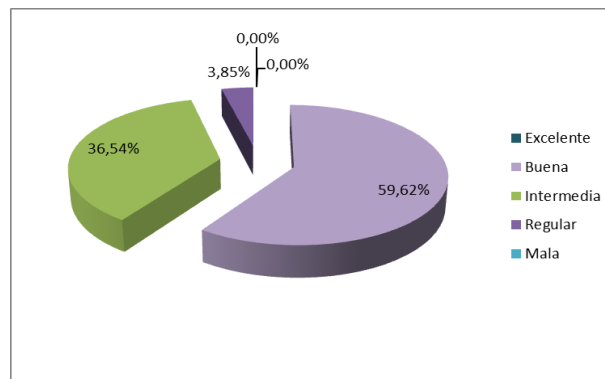
De acuerdo a los datos encuestados se mencionaba que el tiempo de entrega de los productos es intermedio con el 48.08%, el 23.08% buenos, el 17.31% excelente y finalmente el 11.54% regular. Un alto porcentaje mencionaba que los tiempos de entrega son intermedios, sin embargo, en este proceso se deben establecer lineamientos de entrega, ya que en algunas ocasiones no se puede cumplir con la entrega a tiempo, por la desaduanización de los productos. No obstante, con estos inconvenientes se plantean planes de acción para evitar el retraso en la entrega del producto.

5. ¿Cómo ha percibido usted la atención recibida en la empresa Bonobuilders?

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | % ACUMULADO |
|------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| Excelente | | 0,00% | 0,00% |
| Buena | 31 | 59,62% | 59,62% |
| Intermedia | 19 | 36,54% | 96,15% |
| Regular | 2 | 3,85% | 100,00% |
| Mala | | 0,00% | 100,00% |
| Total | 52 | 100,00% | |

Fuente: Cuestionario - **Elaborado por:** Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-8 Atención recibida en la empresa Bonobuilders



Fuente: Cuestionario - **Elaborado por:** Eduardo Vallejo

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los datos encuestados se mencionaba que la percepción recibida por los clientes es Buena con el 52.62%, intermedia con el 36.54% y finalmente con un porcentaje mínimo con el 3.85% que representa una atención regular.

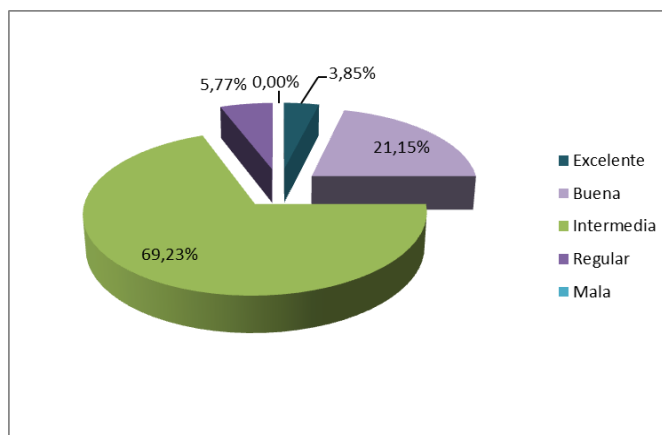
Como se puede observar la atención recibida es buena, pero no excelente, a pesar de las políticas implementadas por la empresa se requiere de capacitación hacia los empleados con la finalidad de que el personal cuente con herramientas teóricas y prácticas que les sirvan para cerrar la venta de los productos que distribuye Bonobuilders.

6. ¿Considera que la empresa Bonobuilders en relación a las empresas que entregan servicios similares es:

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | % ACUMULADO |
|------------|------------|------------|-------------|
| Excelente | 2 | 3,85% | 3,85% |
| Buena | 11 | 21,15% | 25,00% |
| Intermedia | 36 | 69,23% | 94,23% |
| Regular | 3 | 5,77% | 100,00% |
| Mala | | 0,00% | 100,00% |
| Total | 52 | 100,00% | |

Fuente: Cuestionario -Elaborado por: Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-9 Relación a las empresas que entregan servicios similares



Fuente: Cuestionario - Elaborado por: Eduardo Vallejo

Análisis e Interpretación

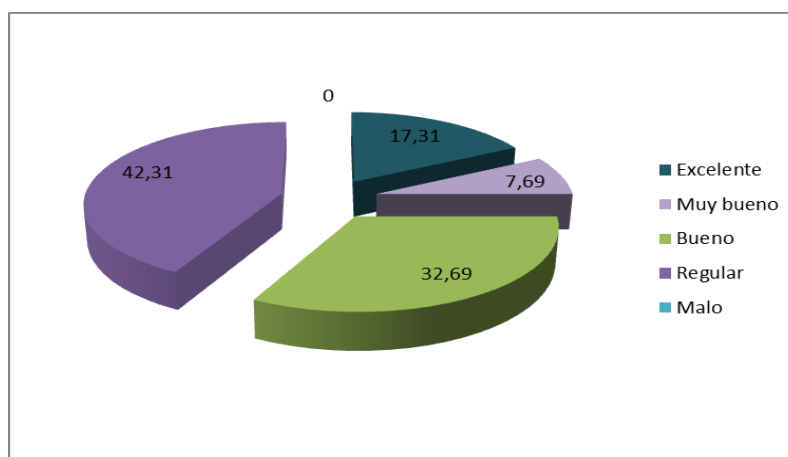
De acuerdo a los datos encuestados mencionaban que los servicios con relaciona a otras empresas son intermedios con el 69.23%, el 21.15% buena. El 5.77% regular y finalmente excelente con el 3.85%. Los encuestados mencionan que es intermedia, en relación con otras empresas que se encuentran en el sector, sin embargo podrían ser mejores si establecen estrategias que permitan dar valor agregado a los procesos y procedimientos que se realizan.

7. ¿Cuándo se comunica con el área de ventas y mantenimiento las soluciones que recibe a sus inquietudes son?

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | % ACUMULADO |
|-----------|------------|------------|-------------|
| Excelente | 9 | 17,31 | 17,31 |
| Muy bueno | 4 | 7,69 | 25,00 |
| Bueno | 17 | 32,69 | 57,69 |
| Regular | 22 | 42,31 | 100,00 |
| Malo | 0 | 0,00 | 100,00 |
| TOTAL: | 52 | 100 | |

Fuente: Cuestionario - **Elaborado por:** Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-10 Soluciones que reciben las inquietudes



Fuente: Cuestionario - **Elaborado por:** Eduardo Vallejo

Análisis e Interpretación

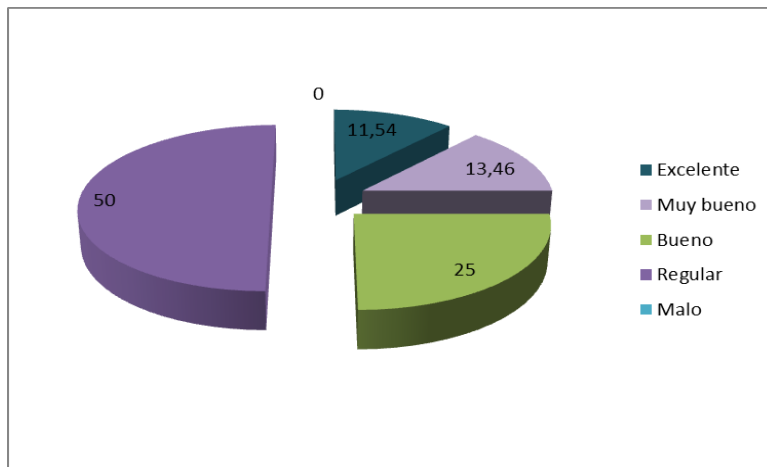
Con los resultados de esta pregunta se llega a la conclusión que los clientes actuales de Bonobuilders S.A son atendidos de forma regular en todos los problemas planteados que tienen con sus productos adquiridos, pero se puede observar que la satisfacción del cliente no alcanza el porcentaje total, por lo que se podría actualizar medios y procesos de comunicación.

8. ¿Qué nivel de conocimientos tenía el asesor que le ayuda con sus inquietudes y sugerencias?

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | % ACUMULADO |
|-----------|------------|------------|-------------|
| Excelente | 6 | 11,54 | 11,54 |
| Muy bueno | 7 | 13,46 | 25,00 |
| Bueno | 13 | 25,00 | 50,00 |
| Regular | 26 | 50,00 | 100,00 |
| Malo | 0 | 0,00 | 100,00 |
| TOTAL: | 52 | 100,00 | |

Fuente: Cuestionario - Elaborado por: Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-11 Nivel de conocimientos del asesor con sus inquietudes y sugerencias



Fuente: Cuestionario - Elaborado por: Eduardo Vallejo

Análisis e Interpretación

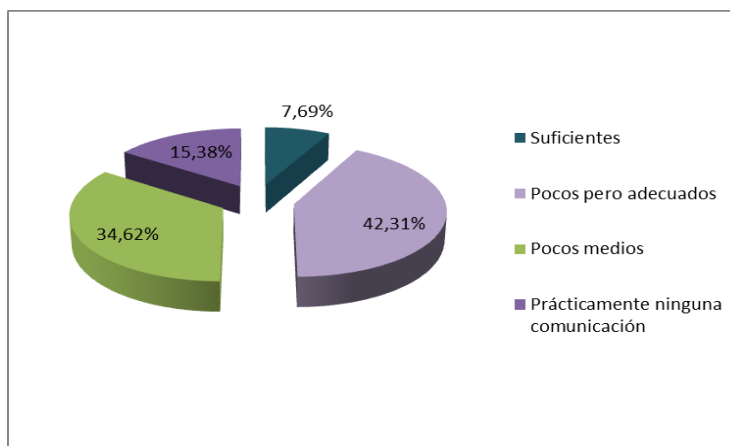
Los resultados de esta pregunta concluyen que la mayor parte de los encuestados no están conformes con el servicio brindado por parte del área de ventas y mantenimiento de la empresa, por lo cual se deberá mantener y superar esta opinión en el futuro por medio de la planificación de diferentes programas de capacitación en el ámbito técnico y administrativo para así poder atender eficientemente a cada uno de sus clientes.

9. ¿Los medios de comunicación que usted conoce que utiliza la empresa Bonobuilders son:

| | FRECUENCIA | PORCENTAJE | % ACUMULADO |
|------------------------------------|------------|------------|-------------|
| Suficientes | 4 | 7,69% | 7,69% |
| Pocos pero adecuados | 22 | 42,31% | 50,00% |
| Pocos medios | 18 | 34,62% | 84,62% |
| Prácticamente ninguna comunicación | 8 | 15,38% | 100,00% |
| Total | 52 | 100,00% | |

Fuente: Cuestionario - Elaborado por: Eduardo Vallejo

Gráfico 3.1-12 Medios de comunicación que utiliza la empresa Bonobuilders



Fuente: Cuestionario - Elaborado por: Eduardo Vallejo

Análisis e Interpretación

De acuerdo a los datos encuestados, los medios de comunicación que utiliza la empresa son pocos, pero adecuados con el 42.31%, el 34.62% pocos medios y un porcentaje mínimo mencionaba que es suficiente.

Un alto porcentaje de clientes mencionaba que los medios son pocos pero adecuados ya que los medios cuentan con toda la información de los productos y servicios adicionales que les ofrece la empresa facilitando el proceso de compra y selección del producto.

Mediante el desarrollo de la encuesta se evidenció que los procesos y procedimientos que realiza la empresa Bonobuilders son intermedios y en algunos de los casos son buenos pero requieren de mejoramiento continuo, por esta razón es de suma importancia que la empresa diseñe una planificación estratégica orientada a direccionar los procesos mediante herramientas y estrategias viables que coadyuven a mejorar las condiciones de la empresa y cumplir con las metas y objetivos. Al establecer una planificación estratégica la empresa podrá incrementar las ventas, y aumentar la participación de mercado, el objetivo es adaptar los productos y servicios a las necesidades de las empresas y personas que requieran de los productos y/o servicios de la empresa. La finalidad es conocer como los clientes perciben los productos y servicios y plantear alternativas de mejora para garantizar fidelidad y el acceso a potenciales clientes.

3.2 Análisis Interno

3.2.1 Capacidad de Gestión Financiera

La gestión financiera tiene como finalidad administrar y controlar los recursos financieros de la empresa y de esto dependerá la capacidad financiera que tendrá la empresa para realizar sus operaciones, y por esta razón es indispensable que se establezca una estructura financiera en base a estrategias que coadyuven a la solidificación de la empresa, ya que en función de los resultados financieros, se podrá tomar decisiones oportunas.

La capacidad financiera de la empresa Bonobuilders S.A. es óptima ya que existen planes financieros de control de los recursos que permiten administrar los ingresos y gastos, así como proveer escenarios y tomar decisiones oportunas que la beneficiaran.

BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31

Cuadro 1 Resumen Balance General 2013-2014

| ACTIVO | 2013 | 2014 |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|
| ACTIVO DISPONIBLE | 7,000 | 8,950.00 |
| ACTIVO EXIGIBLE | 97,658.58 | 101,231,53 |
| ACTIVO REALIZABLE | 68,200 | 68,200.00 |
| ACTIVO FIJO NO DEPRECIABLES | 62,000 | 71,200.00 |
| ACTIVO DEPRECIABLES | 136,690.07 | 136595.18 |
| TOTAL ACTIVO | 375,121.60 | 379,976.71 |
| | | |
| PASIVO Y PATRIMONIO | 2013 | 2014 |
| PASIVO CORRIENTE | 16,817.20 | 16,863.3 9 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | 136,560.33 | 91,560.33 |
| TOTAL PASIVO | 153,377,33 | 108,424.22 |
| TOTAL PATRIMONIO | 221,744.07 | 271,552.49 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | 375.121,60 | 379,976.71 |

Fuente: Datos propiciados por Bonobuilders S.A: ANEXOS
Elaborado por: Eduardo Vallejo

**ESTADO DE RESULTADOS
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31**

Cuadro 2 Resumen Estado de Resultado 2013 - 2015

| | 2013 | 2014 |
|-------------------------|-----------------|------------------|
| INGRESOS VENTAS | 150,000.00 | 160,000.00 |
| EGRESOS COSTO DE VENTAS | 10,520.00 | 10,000.00 |
| GASTOS DE VENTAS Y ADM | 18,609.31 | 18,649.31 |
| TOTAL DE EGRESOS | 29,653.95 | 29,199.31 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | 120,346.05 | 130,800.69 |
| UTILIDAD NETA | 75818.01 | 82,404,43 |

Fuente: Datos propiciados por Bonobuilders S.A: ANEXOS
Elaborado por: Eduardo Vallejo

Indicadores de Liquidez

Razón Corriente

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

$$2013 = \frac{176431.53}{16817.20} = 10.49$$

$$2014 = \frac{181381.53}{16863.89} = 10.75$$

Para el año 2013 la Empresa Bonobuilders por cada dólar de obligación vigente contaba con 10.49 dólares para respaldarla. Con respecto al año 2014 se puede decir que su liquidez aumentó a 10.75.

Capital de trabajo

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

$$(2013) = 181381.53 - 16863.89 = 164517,64$$

$$(2014) = 176431.53 - 16817.20 = 159614,33$$

Una vez la empresa cancele el total de sus obligaciones corrientes para el año 2013, le quedarán \$ 164517.64 para atender las obligaciones que surgen en el normal desarrollo de su actividad económica. También se puede observar que para el último año 2014 \$ 159614.33 dicho capital de trabajo disminuyó, lo cual puede ser por consecuencia de algún plan de inversión ejecutada por la empresa.

Indicadores de Endeudamiento

Endeudamientos sobre activos totales

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Activo}} * 100\%$$

$$(2013) = \frac{153,377.53}{375121.60} = 40.88 \%$$

$$(2014) = \frac{108424.22}{379976.71} = 28.53 \%$$

Se puede concluir que la participación de los acreedores para el año 2013 es del 40.88% y para el año 2014 es del 28.53% sobre el total de los activos de la empresa. Lo cual es favorable para la empresa.

Apalancamiento

Nivel de Endeudamiento

$$\text{Nivel de endeudamiento} = \frac{\text{Total Pasivo}}{\text{Total Patrimonio}}$$

$$(2013) = \frac{153,377.33}{221,744.07} = 0.69 \text{ veces}$$

$$(2014) = \frac{108,424.22}{271,552.49} = 0.39 \text{ veces}$$

Mediante este cálculo, se puede observar que la empresa ha disminuido su nivel de endeudamiento ya que en el año 2013.

Indicadores de Rentabilidad

Rentabilidad del patrimonio

$$\text{Rentabilidad del Patrimonio} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

$$(2013) = \frac{75,818.01}{221,744.07} = 34,19 \%$$

$$(2014) = \frac{82,404.43}{271,552.49} = 30.34\%$$

Interpretación, el ejercicio permite concluir que la rentabilidad el patrimonio bruto para los años 2013-2014 fue del 34.19% y 30.34 % respectivamente; lo cual indica que hubo una disminución en la rentabilidad de la inversión del 3.85%. Esto se explica que por cada dólar del patrimonio la empresa genera 0.30 ctvs de utilidad

Margen Operacional de Utilidad

$$\text{Margen operacional de utilidad} = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$(2013) = \frac{120346.05}{150000.00} = 80.23 \%$$

$$(2014) = \frac{130800.69}{160000.00} = 81.75\%$$

Se puede observar que la empresa para el año 2013 generó una utilidad operacional de 80.23% y para el 2014 de 81.75%, por lo anterior se evidencia un crecimiento de la utilidad en 1.52%.

Gastos de administración y ventas

$$\text{Gastos de administracion y ventas} = \frac{\text{Gastos de adm. y ventas}}{\text{Ventas Netas}}$$

$$(2013) = \frac{18609.31}{150000.00} = 12.40 \%$$

$$(2014) = \frac{18649.31}{160000.00} = 11.65\%$$

Como se puede observar la participación de los gastos administrativos y de ventas sobre las ventas fue de 12.40% para el año 2013 y del. 11.65% para el año 2014 a partir de esto se puede deducir que existe una disminución de esta participación del 0.75 %. Debido a alguna reducción de gastos de administración y ventas.

Margen neto de utilidad

$$\text{Margen Neto de Utilidad} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas neta}}$$

$$(2013) = \frac{75818.01}{150000.00} = 50\%$$

$$(2014) = \frac{82404.43}{160000.00} = 51.50\%$$

Como se puede observar las ventas de la empresa para el año 2013 se generó un 50% y para el año 2014 51.50 % de utilidad respectivamente, también se puede ver que existe un aumento del 1.5%, se puede deducir que las ventas han crecido en un para asumir dicho aumento.

3.2.2 Capacidad de Gestión Comercialización

La capacidad de gestión de comercialización está relacionada a cómo la empresa ha incursionado en el mercado ofertando sus productos y servicios.

Esta capacidad es baja a pesar de las alianzas realizadas con la empresa Polyflor, la cual se dedica a la un fabricante mundial de pisos, esto se debe a la falta de estrategias comerciales que ayuden a mejorar la situación de la empresa con relación al mercado ecuatoriano.

3.2.3 Capacidad Administrativa

En cuanto a la capacidad administrativa que tiene la empresa es baja, ya que no cuenta con una planificación estratégica y esto perjudica al logro de objetivos, lo que se ve reflejado en sus procesos y procedimientos, cuyos resultados no cumplen con la finalidad de la empresa y del departamento responsable.

Por otra parte, la empresa actualmente no posee un organigrama acorde a sus objetivos, y a los niveles de autoridad, lo que conlleva a una inadecuada toma de decisiones y una descoordinación de las actividades internas.

Tampoco aplica la empresa un control organizacional idóneo a sus actividades, por lo que no tiene diseñado indicadores de gestión para regular las actividades dentro de un tiempo determinado y así coincida con las expectativas establecidas en los objetivos y metas de desempeño.

Una adecuada gestión administrativa permite que se puedan interactuar con todas las áreas y departamentos.

3.2.4 Capacidad de Producción/ Servicio

La capacidad de producción es alta ya que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada y los estándares de calidad nacional e internacional para ofrecer productos de calidad, esto se debe a las alianzas establecidas con la empresa Polyflor. Sin embargo, la capacidad de producción se desarrolla en función de los pedidos que se realizan a nivel nacional e internacional, a su vez se planifica la producción y fabricación de los pisos.

3.2.5 Capacidad Financiera

Permite determinar si el producto que se está ofreciendo puede intervenir con la oferta en el mercado, la capacidad financiera establece la capacidad de inversión que posee la empresa, para endeudarnos o para responder a eventualidades propias.

A través de su capacidad financiera, Bonobuilders S.A ejercerá una buena administración de sus recursos internos y externos, así mismo, con el manejo adecuado de los recursos puede la empresa crear una seguridad financiera que permita la suficiente liquidez para cumplir con las operaciones sin la necesidad de recurrir al alza en los costos y finalmente

lograr una buena prestación de los servicios, que es el objetivo esencial a conseguir. Es por esto que este factor se lo determina como una Fortaleza.

3.2.6 Capacidad Recurso Humanos

El talento humano es fundamental dentro de toda empresa, ya que representa la capacidad que tiene la misma para atraer, motivar, fidelizar y desarrollar a sus miembros, con más alto potencial, capaces de convertir el talento individual, en desarrollo empresarial. Permite utilizar sus capacidades para obtener mejores resultados en el entorno empresarial.

La empresa Bonobuilders S.A, no cuenta con una gestión de talento humano bien definida, ya que establece de manera errónea sus funciones, objetivos y aporte de valor lo cual que le representa una debilidad.

3.3 Formulación de Matrices

Para la formulación de matrices se pretende establecer las siguientes herramientas.

3.4 Matriz FODA

El diagnostico situacional sirvió de base para el desarrollo de esta matriz en donde se plantean las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades las cuales se detallan a continuación:

Tabla 3.4-1 Matriz FODA

| | Positivos para alcanzar el objetivo | Negativos para alcanzar el objetivo |
|--|--|---|
| Origen Interno (Atributos de la empresa) | FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada • Experiencia y conocimiento del sector • Alianzas estratégicas con POYFLOR • Amplia gama de productos y | DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Falta de una planificación estratégica. • Rivalidad y competencia en el sector • Falta de conocimiento y aplicación de indicadores de gestión. • Falta de un manual de gestión por competencias |

| | | |
|---|---|---|
| | servicios. <ul style="list-style-type: none"> • Productos de calidad • Distribución Nacional • Trabajo en equipo • Liderazgo democrático | <ul style="list-style-type: none"> • Falta programas de capacitación • Falta de alianzas estrategias con clientes • Falta de estructura organizacional • Falta de especialidad administrativa • Falta de gestión de recurso humano |
| Origen externo (Atributos del ambiente) | OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad política y económica. • Sector de la construcción en crecimiento • Leyes para la construcción y edificación. • Tecnología apropiada Internacional • Aumento de la producción nacional • Disminución de la inflación nacional • Tasas de interés beneficiosas • Gobierno central apoya y fomenta el desarrollo económico de las PYMES • Nuevas herramientas tecnológicas para la promoción y comunicación de los productos de la empresa. | AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> • Falta de regulación del sector de la construcción (laboral) • Problemas de importación (tiempos de desaduanización) • Existencia de competidores nuevos y ya en etapa de crecimiento • Competencia desleal • Reducción del volumen de importación • Tramites demorosos en la Aduana • Competencia desleal • Productos sustitutos • Nuevas tendencias de mercados y productos |

Fuente: Investigación de Campo - **Elaborado por:** Eduardo Vallejo

3.4.1 Matriz de Factores Internos

Para el desarrollo de la matriz de factores se procedió a establecer los siguientes factores de evaluación en donde se determinó.

Tabla 3.4-2 Factores de evaluación Matriz interna

Peso de factores

| NIVEL | CATEGORÍA |
|--------------|------------------|
| 0 | Poco importante |
| 1 | Muy importante |

Valor

| NIVEL | CATEGORÍA |
|--------------|------------------|
| 4 | Fortaleza Mayor |
| 3 | Fortaleza Menor |
| 2 | Debilidad Menor |
| 1 | Debilidad Mayor |

Con las acotaciones antes mencionadas se procedió a realizar la matriz interna:

Tabla 3.4-3 Matriz Interna

| | FORTALEZAS | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
|----|--|-------|-------|-------------|
| F1 | Atención personalizada | 0,082 | 3 | 0,246 |
| F2 | Experiencia y conocimiento del sector | 0,065 | 3 | 0,195 |
| F3 | Alianzas estratégicas con POYFLOR | 0,068 | 4 | 0,272 |
| F4 | Amplia gama de productos y servicios. | 0,078 | 3 | 0,234 |
| F5 | Productos de calidad | 0,055 | 4 | 0,220 |
| F6 | Distribución Nacional | 0,052 | 3 | 0,156 |
| F7 | Trabajo en equipo | 0,045 | 3 | 0,135 |
| F8 | Liderazgo democrático | 0,050 | 3 | 0,15 |
| | | | | 1,608 |
| | DEBILIDADES | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| D1 | Falta de una planificación estratégica. | 0,078 | 1 | 0,078 |
| D2 | Rivalidad y competencia en el sector | 0,062 | 2 | 0,124 |
| D3 | Falta de conocimiento y aplicación de indicadores de gestión | 0,052 | 1 | 0,052 |
| D4 | Falta de un manual de gestión por competencias | 0,050 | 1 | 0,050 |
| D5 | Falta programas de capacitación | 0,068 | 2 | 0,136 |
| D6 | Falta de alianzas estratégicas con clientes | 0,042 | 1 | 0,042 |
| | | 1,00 | | 0,693 |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

De acuerdo al análisis realizado a través de la matriz interna, establece que el sector se encuentra en un nivel medio entre fortalezas y debilidades, es decir que no se observa un mayor cambio entre las dos variables, pero los datos demuestran que es necesario un fortalecimiento.

A través de las estrategias que pueden aminorar el impacto de las debilidades y esto ayudaran a mejorar las condiciones de la empresa y establecer planes de acción con la finalidad de contar con herramientas solidas que beneficien a la empresa durante los procesos y procedimientos internos.

3.4.2 Matriz de Factores Externos

La Matriz de factor externo permite resumir y evaluar la información externa y de igual forma se ha considerado algunas acotaciones que ayudaran al proceso de evaluación de la matriz:

Tabla 3.4-4 Factores de evaluación Matriz externa

Peso de factores

| NIVEL | CATEGORÍA |
|-------|-----------------|
| 0 | Poco importante |
| 1 | Muy importante |

Valor

| NIVEL | CATEGORÍA |
|-------|-------------------|
| 4 | Oportunidad Mayor |
| 3 | Oportunidad Menor |
| 2 | Amenaza Menor |
| 1 | Amenaza Mayor |

A continuación de muestra a la matriz con las acotaciones consideradas anteriormente.

Tabla 3.4-5 Matriz Externa

| OPORTUNIDADES | | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
|---------------|--|-----------|-------|-------------|
| O1 | Estabilidad política y económica. | 0.19 | 3 | 0.57 |
| O2 | Sector de la construcción en crecimiento | 1.11 | 3 | 0.33 |
| O3 | Leyes para la construcción y edificación. | 0.08 | 3 | 0.24 |
| O4 | Tecnología apropiada internacional | 0.12 | 3 | 0.36 |
| O5 | Aumento de la producción nacional | 0.09 | 4 | 0.36 |
| O6 | Disminución de la inflación nacional | 0.07 | 3 | 0.21 |
| O7 | Tasas de interés beneficiosas | 0.09 | 3 | 0.27 |
| O8 | Gobierno central apoya y fomenta el desarrollo económico de las PYMES | 0.13 | 4 | 0.52 |
| O9 | Nuevas herramientas tecnológicas para la promoción y comunicación de los productos de la empresa | 0.12 | 4 | 0.48 |
| | | | | 3.34 |
| AMENAZAS | | PESO | VALOR | PONDERACIÓN |
| A1 | Falta de regulación del sector de la construcción (laboral) | 0,15 | 3 | 0,45 |
| A2 | Problemas de importación (tiempos de desaduanización) | 0,17 | 2 | 0,34 |
| A3 | Existencia de competidores nuevos y ya en etapa de crecimiento | 0.19 | 1 | 0.19 |
| A4 | Aumento de la competencia | 0.21 | 2 | 0.42 |
| A5 | Reducción del volumen de importación | 0.16 | 1 | 0.16 |
| A6 | Tramites demorosos en la Aduana | 0.12 | 1 | 0.12 |
| A7 | Competencia desleal | 0.05 | 1 | 0.05 |
| A8 | Productos sustitutos | 0.05 8 | 2 | 0.11 |
| A9 | Nuevas tendencias de mercados y productos | 0.04 5 | 1 | 0.045 |
| | | 1.1 | | 1.88 |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

- Como se puede evidenciar en los resultados la empresa se encuentra en el 2.97 es decir que responde bien es decir es un nivel promedio ante las oportunidades y una baja respuesta a las amenazas que se presentan en el sector. Sin embargo, con esta información la empresa debe implementar estrategias para mejorar eso garantizará que la empresa crezca y cumplan con sus objetivos.

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

Concluido el Diagnostico Situacional de la empresa Bonobuilders S.A., se presenta un modelo de planificación estratégica, que permitirá mejorar los procedimientos que se encuentran establecidos, tratando de eliminar los errores y fortaleciendo los aspectos positivos que se han encontrado, con el fin de cumplir con la misión, visión, y los objetivos planteados, a ser ejecutados por todos los actores que intervienen en la empresa dedicada a la venta de pisos de vinil especializados para alto tráfico y así poder satisfacer eficientemente a sus clientes actuales y potenciales.

4.1 Direccionamiento Estratégico

En la presente investigación, se propone crear un plan estratégico para mejorar la gestión administrativa de la empresa de estudio, de manera que permita brindar mejores servicios y productos a sus clientes, además se debe establecer la razón por la que fue creada la empresa y hacia donde desea llegar, es por esto necesario plantear un direccionamiento estratégico que determine un aspecto común de la misma que permita unificar criterios y aprovechar oportunidades futuras apoyándose en el razonamiento y la experiencia.

4.1.1 Misión Propuesta

La misión es la razón de ser de la empresa, es para lo que fue creada, esta sirve de guía a todos los empleados dentro de las actividades que deben realizar, para determinar la misión es necesario responder las siguientes preguntas:

¿Qué es? (Tipo organización)

Es una empresa dedicada a la venta de pisos especializados para alto tráfico, sus principales productos son el vinil en rollos termo sellados.

¿Razón para existir?

Satisfacer la demanda de edificaciones que necesitan pisos de alta resistencia y antideslizantes.

¿Mercado al que sirve?

Hospitales, clínicas, edificios, hoteles, hosterías, universidades, bancos, conjuntos habitacionales, etc.

¿Características generales de los productos o servicios?

Pisos conductivos, antiestáticos, decorativos, principalmente de alto tráfico.

¿Cómo lo satisface? (Mediante qué destrezas, habilidades distintivas)

Con responsabilidad, compromiso, eficiencia y calidad.

Por lo tanto la misión propuesta para la empresa Bonobuilders S.A. es:

Somos una empresa dedicada a la venta de pisos especializados en alto tráfico, creada con el propósito fundamental de ofrecer productos innovadores y de calidad al mercado nacional, aspirando satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes por medio de un servicio profesional personalizado y oportuno dentro de un marco ético y moral.

4.1.2 Visión Propuesta

En la elaboración de la visión juegan un papel importante los valores o ideales que comparten los integrantes de la empresa y que orientan su comportamiento. Indican a los empleados por qué sentirse satisfechos y en consecuencia es una herramienta primordial para la toma de decisiones.

Para realizar la declaración de la visión organizacional se debe responder a las siguientes preguntas:

¿Qué y cómo queremos ser dentro cierto lapso de años?

La empresa Bonobuilders S.A. en los próximos cinco años busca ser líder en el mercado en venta de pisos especializados en alto tráfico..

¿Para qué nos queremos convertir?

Alcanzar mayor prestigio y confianza, y mejorar el posicionamiento en el mercado nacional.

¿Para quién trabajaremos?

Para todos quienes deseen adquirir pisos conductivos, antiestáticos y decorativos.

¿Cómo quiere la empresa que el mundo la perciba?

Como una empresa participativa, colaboradora, comprometida, capaz de trabajar en equipo y colaborar con el desarrollo de la sociedad.

Bonobuilders S.A. en los próximos 5 años se establecerá como una empresa líder dentro del sector de la venta de pisos especializados en alto tráfico a nivel local y nacional con productos 100% de calidad reconocidos a nivel mundial, mediante una organización comercial, técnica, administrativa y de servicio competitiva.

4.1.3 Objetivos Corporativos

Los objetivos propuestos representan los fines globales de la empresa dentro del mercado de venta de pisos especializados en alto tráfico a nivel nacional.

4.1.3.1 Objetivo General

Contribuir con el desarrollo de la construcción y el mejoramiento de la calidad de vida de los clientes, mediante la venta de productos de calidad internacional y una gestión administrativa enfocada a la satisfacción plena del cliente.

4.1.3.2 Objetivos Específicos

- Incrementar un 20% del nivel de posicionamiento nacional de la empresa Bonobuilders S.A
- Contar con un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa.
- Promover local y nacionalmente la imagen de la empresa Bonobuilders S.A, en venta de pisos especializados en alto tráfico.
- Innovar los servicios de venta según el avance tecnológico de la ciencia.
- Capacitar en el 2018 al personal operativo y administrativo de la empresa Bonobuilders S.A, para su mejor desempeño dentro del desarrollo de cada actividad empresarial.
- Asistir oportunamente a los clientes, mediante el asesoramiento especializado de nuestros empleados, promulgando en todo momento un trato justo y serio enfocado siempre a la responsabilidad empresarial.
- Promover acuerdos cooperativos con las empresas proveedoras internacionales del producto a ofrecer para así alcanzar una ventaja competitiva
- Diseñar un manual de organización y funciones que describan en forma clara las actividades, responsabilidades y líneas de autoridad del cargo que cada empleado ha sido asignado.
- Ampliar el mercado de ventas de pisos de alto tráfico en las principales provincias del país.

4.1.4 Valores Propuestos

Los valores son descripciones morales que muestran la responsabilidad ética y social en el desarrollo de las actividades de la empresa, por lo cual se determinan los siguientes:

| | |
|------------------------|---|
| RESPONSABILIDAD | La responsabilidad es una obligación, ya sea moral o incluso legal de cumplir con lo que se ha comprometido. |
| EXCELENCIA | Incentivar a todos los colaboradores en la búsqueda constante del mejoramiento de los procesos comerciales y administrativos a través de la capacitación constante y mediante la retroalimentación de las necesidades y requerimientos de los clientes externos e internos. |
| HOSNETIDAD | Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia. |
| TRANSPARENCIA | Consiste en mostrar la información pertinente a los colaboradores y al cliente, mostrando que la empresa administra y realiza todos los procesos administrativos de forma lícita y honesta. |
| PUNTUALIDAD | Es el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado, en este caso de entregar en el tiempo acordado los productos adquiridos. |
| ETICA | Representa la justicia que debe existir dentro de la empresa para el cumplimiento apropiado de los objetivos establecidos. |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

4.1.5 Principios Propuestos

Son las normas o reglas que orientan la acción de los colaboradores de la empresa para trabajar de forma eficiente y eficaz con el propósito de cumplir con sus expectativas y la de los clientes.

| | |
|--------------------------|---|
| CALIDAD | Satisfacción plena de las necesidades del cliente, cubriendo sus expectativas, despertando nuevas exigencias, diseñando servicios que propendan hacia la mejora continua y hacia la competitividad. |
| COMPROMISO | El compromiso es hacer propios los objetivos empresariales, actuando con disposición permanente y entregando lo mejor de cada uno. |
| TRABAJO EN EQUIPO | La unión de todos los integrantes de la empresa, dejando sus diferencias de lado, hace más ágil el cumplimiento de las actividades y de los objetivos empresariales establecidos. |
| COMPETITIVIDAD | La competitividad exige conocimiento del desarrollo del mercado, altos estándares de calidad, conocimientos y satisfacción oportuna de las necesidades que tiene el cliente y de un compromiso integral con la excelencia en el servicio. |
| DESARROLLO HUMANO | Se concentra en incrementar el bienestar integral de los empleados, involucrando el desarrollo espiritual y personal, a través del reconocimiento social dentro y fuera de la empresa. |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

4.1.6 Políticas Empresariales Propuestas

Las políticas que se establecen a continuación permitirán a la empresa proporcionar una orientación precisa en el cumplimiento de los objetivos, mediante la optimización de los recursos empresariales:

Gestión Administrativa

- Implantar una planificación estratégica de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Difundir periódicamente el plan estratégico a los miembros de la empresa con el propósito de mejorar el desarrollo empresarial.
- Aplicar indicadores de gestión para el adecuado control de las estrategias propuestas.
- Promover la eficiencia y la efectividad en las funciones de los empleados para así mejorar continuamente el trabajo empresarial y el servicio al cliente.
- El personal administrativo deberá cumplir con las disposiciones de trabajo establecidos internamente.
- Realizar reuniones de trabajo para evaluar, corregir y planificar actividades, esto nos permitirá la toma de decisiones adecuadas.
- Realizar informes mensuales para evaluar el progreso de la planificación estratégica.

Gestión de Ventas

- Mejorar la prestación de servicios se contará con personal altamente capacitado para las funciones que se les designe.
- Implementar herramientas de evaluación del desempeño al personal en virtud del cumplimiento de los objetivos comerciales.
- Entregar los productos en el lugar y en el tiempo establecido dentro del contrato de venta.
- Cumplir con todos los requisitos impuestos por nuestros clientes así como todos aquellos de tipo legal y otros requisitos aplicables en el campo de la calidad.
- Utilizar medios interactivos para la debida comunicación y evaluación de venta con los clientes.

Gestión de Compras

- Buscar preferiblemente proveedores que tengan prestigio empresarial fuera del país con reconocimiento internacional.
- Fomentar y promover nuevas fuentes de financiamiento y autofinanciamiento.

- Efectuar sus compras en condiciones de pago y precios justos acordes con las leyes de oferta y demanda imperantes en el mercado.
- Realizar los pagos una vez se hayan verificado que todos los productos se encuentren en excelentes condiciones.
- Realizar los pagos directamente al titular proveedor.
- Buscar que la adquisición de los materiales y herramientas sea oportuna, evitando riesgos por escasez o sobrecostos de inventario.

Personal

- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno y demás normas que regulen la empresa Bonobuilders S.A.
- Diseñar programas motivacionales para los trabajadores.
- Beneficiar y remunerar a los empleados dentro de las normas legales y lo establecido por la organización.
- Diseñar de programas de capacitación dirigidos para mejorar los conocimientos, habilidades y destrezas del recurso humano.
- Establecer un control de eficiencia y calidad de las actividades empresariales mensuales que permita el logro de la Misión, visión y cumplimiento de los objetivos establecidos.
- Llevar un registro de control adecuado y eficiente de los recursos económicos, materiales, físicos y humanos
-

4.1.7 Estrategias

Las estrategias son los caminos o mecanismos a seguir para responder a las nuevas exigencias del entorno y ubicar a la empresa en una relación ventajosa para el futuro. Las estrategias deben formularse para explotar las oportunidades, evitar las amenazas, impulsar las fortalezas, eliminar las debilidades y contribuir al logro de la visión de futuro, de la misión y de los objetivos.

Las estrategias que se ha formulado para lograr los objetivos propuestos son las siguientes:

- Elaborar el Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa.
- Establecer programas de capacitación al personal de la empresa acorde con las nuevas tendencias dentro del campo administrativo y técnico.
- Establecer un ambiente laboral óptimo, agradable, confortable y capaz de cumplir con los requerimientos del personal dentro de la empresa, para desarrollar relaciones de confianza que permitan estrechar lazos y dinamizar el cumplimiento de las actividades.
- Establecer estudios de mercado para determinar las nuevas tendencias de construcción y acabados además de conocer los gustos y preferencias de los clientes, con el objetivo de mejorar la capacidad de respuesta y satisfacción de las necesidades.
- Implementar manuales de comportamiento interno, para mejorar el clima laboral de la empresa.
- Realizar indicadores de Gestión, que permitan medir el rendimiento empresarial en un periodo determinado.
- Diseñar estrategias de comercialización para mejorar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado local y nacional.
- Reestructurar los procesos administrativos de la empresa con el fin de reducir tiempos y duplicidad de actividades.
- Crear sucursales en las principales provincias del Ecuador (Cuenca y Guayaquil).
- Elaborar un manual de funciones interno.
- Diseñar un manual de reclutamiento, selección y capacitación del personal.

4.2 Mapa Estratégico

Misión

Somos una empresa dedicada a la venta de pisos especializados en alto tráfico, creada con el propósito fundamental de ofrecer productos innovadores y de calidad al mercado nacional, aspirando satisfacer y superar las necesidades y expectativas de nuestros clientes por medio de un servicio profesional personalizado y oportuno dentro de un marco ético y moral.

Visión

Bonobuilders S.A. en los próximos 5 años se establecerá como una empresa líder dentro del sector de la venta de pisos especializados en alto tráfico a nivel local y nacional con productos 100% de calidad reconocidos a nivel mundial, mediante una organización comercial, técnica, administrativa y de servicio competitiva.

Objetivos (Corto Plazo)

- Contar con un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa.
- Innovar los servicios de venta según el avance tecnológico de la ciencia.
- Capacitar en el 2018 al personal operativo y administrativo de la empresa Bonobuilders S.A, para su mejor desempeño dentro del desarrollo de cada actividad empresarial.
- Asistir oportunamente a los clientes, mediante el asesoramiento especializado de nuestros empleados, promulgando en todo momento un trato justo y serio enfocado siempre a la responsabilidad empresarial.
- Diseñar un manual de organización y funciones que describan en forma clara las actividades, responsabilidades y líneas de autoridad del cargo que cada empleado ha sido asignado.

Objetivos (Mediano Plazo)

- Incrementar un 20% del nivel de posicionamiento nacional de la empresa Bonobuilders S.A
- Promover local y nacionalmente la imagen de la empresa Bonobuilders S.A, en venta de pisos especializados en alto tráfico.
- Promover acuerdos cooperativos con las empresas proveedoras internacionales del producto a ofrecer para así alcanzar una ventaja competitiva

Objetivos (Mediano Plazo)

- Ampliar el mercado de ventas de pisos de alto tráfico en las principales provincias del país.

Estrategias

- Elaborar el Plan Estratégico para mejorar la gestión administrativa y comercial de la empresa.
- Adquirir nueva tecnología en el área administrativa y operativa.
- Establecer de programas de capacitación al personal de la empresa acorde con las nuevas tendencias dentro del campo administrativo y técnico.
- Implementar manuales de comportamiento interno, para mejorar el clima laboral de la empresa.
- Realizar de indicadores de Gestión, que permitan medir el rendimiento empresarial en un periodo determinado.
- Reestructurar los procesos administrativos de la empresa con el fin de reducir tiempos y duplicidad de actividades.
- Elaborar un manual de funciones interno.

Políticas

- Implantar una planificación estratégica de acuerdo a las necesidades de la empresa.
- Difundir periódicamente el plan estratégico a los miembros de la empresa con el propósito de mejorar el desarrollo empresarial.
- Promover la eficiencia y la efectividad en las funciones de los empleados para así mejorar continuamente el trabajo empresarial y el servicio al cliente.
- Realizar reuniones de trabajo para evaluar, corregir y planificar actividades, esto nos permitirá la toma de decisiones adecuadas.
- Mejorar la prestación de servicios con personal altamente capacitado para las funciones que se les designe.

Estrategias

- Establecimiento de un ambiente laboral óptimo, agradable, confortable y capaz de cumplir con los requerimientos del personal dentro de la empresa , para desarrollar relaciones de confianza que permitan estrechar lazos y dinamizar el cumplimiento de las actividades.
- Establecer estudios de mercado para determinar las nuevas tendencias de construcción y acabados además de conocer los gustos y preferencias de los clientes, con el objetivo de mejorar la capacidad de respuesta y satisfacción de las necesidades.
- Diseñar estrategias de comercialización para mejorar el posicionamiento de la empresa dentro del mercado local y nacional.

Políticas

- Implementar herramientas de evaluación del desempeño al personal en virtud del cumplimiento de los objetivos comerciales.
- Cumplir con todos los requisitos impuestos por nuestros clientes así como todos aquellos de tipo legal y otros requisitos aplicables en el campo de la calidad.
- Buscar proveedores que tengan prestigio empresarial fuera del país con reconocimiento internacional.

Estrategias

- Crear sucursales dentro en la provincia de Guayaquil

Políticas

- Fomentar y promover nuevas fuentes de financiamiento y autofinanciamiento.
- Realizar los pagos una vez se hayan verificado que todos los productos se encuentren en excelentes condiciones.
- Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Interno y demás normas que regulen la empresa Bonobuilders S.A.

4.3 Determinación de Proyectos

| OBJETIVO | ESTRATEGIAS ESPECÍFICA | PROYECTOS | Corto Plazo | Mediano Plazo | Largo Plazo |
|---|--|--|-------------|---------------|-------------|
| 1.- Contar con un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa. | 1.- Implementar una planificación estratégica de acuerdo a las necesidades de la empresa. | PLAN ESTRATEGICO | | | X |
| 2.- Innovar los servicios de venta según el avance tecnológico de la ciencia. | 2.- Adquirir nueva tecnología en el área administrativa y operativa. | RENOVACION DE EQUIPOS INFORMATICOS | X | | |
| 3.- Capacitar al personal operativo y administrativo de la empresa Bonobuilders S.A, para su mejor desempeño dentro del desarrollo de cada actividad empresarial. | 3.- Establecer programas de capacitación al personal de la empresa acorde con las nuevas tendencias dentro del campo administrativo y técnico. | PLAN DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA Y TECNICA | | X | |
| 4.- Determinar en forma clara las actividades, responsabilidades y líneas de autoridad del cargo que cada empleado ha sido asignado. | 4.- Diseñar un manual de organización y funciones que describa en forma clara las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad del cargo al que han sido asignados. | MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS | | X | |
| 5.- Incrementar un 20% del nivel de posicionamiento nacional de la empresa Bonobuilders S.A | 5.- Elaborar estrategias de comercialización | PLAN DE MARKETING | | | X |
| 6.- Promover acuerdos cooperativos con las empresas proveedoras internacionales del producto a ofrecer para así alcanzar una ventaja competitiva | 6.- Determinar términos beneficios para las dos empresas (proveedora y cliente). | ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES | | X | |
| 7.- Ampliar el mercado de ventas de pisos de alto tráfico en las principales provincias del país. | 7.- Crear una sucursal dentro en la provincia de Guayaquil. | ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA SUCURSAL | | X | |
| 8.- Establecer un ambiente laboral óptimo, agradable, confortable y capaz de cumplir con los requerimientos del personal en la empresa | 8.- Implementar una estructura orgánica funcional acorde a las necesidades de la empresa | ORGANIGRAMA FUNCIONAL | X | | |
| 9.- Promover local y nacionalmente la imagen de la empresa Bonobuilders S.A, en venta de pisos especializados en alto tráfico. | 9.- Establecer estudios de mercado para determinar las nuevas tendencias de construcción y acabados además de conocer los gustos y preferencias de los clientes, con el objetivo de mejorar la capacidad de respuesta y satisfacción de las necesidades. | ESTUDIOS DE MERCADO | | X | |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

4.4 Desarrollo de los perfiles de proyectos

| | | | | | |
|--|---|--|--|---|--------------|
| Bonobuilders S.A | | NOMBRE DEL PROYECTO DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO | | DURACIÓN ESTIMADA: 5 años | |
| RESPONSABLE GERENTE GENERAL DIRECTOR ADMINISTRATIVO | | | LOCALIZACIÓN FÍSICA: Ciudad de Quito (empresa Bonobuilders.S.A) | | |
| COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: \$ 9.000.00 | | | FINANCIAMIENTO: Recursos Terceros (entidades financieras) CFN | | |
| JUSTIFICACIÓN El Plan Estratégico define el trayecto organizacional que debe seguir la empresa de estudio para alcanzar de forma eficiente y eficaz sus objetivos, bajo los parámetros de calidad. Estableciendo su composición a través de valores éticos, objetivos empresariales, políticas, lineamientos estratégicos y planes de acción, con sus respectivos indicadores que permitan evidenciar su cumplimiento. | | | | | |
| OBJETIVOS Ejecutar las diferentes líneas de acción establecidas en el plan estratégico. | | METAS - Alcanzar un 90% de cumplimiento de los planes de acción propuestos. - Los proyectos propuestos se ejecuten en un 70% | | INDICADORES DE RESULTADOS Plan de acción | |
| IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO | Cumplir con la visión establecida en el periodo indicado. | RIESGO IDENTIFICADOS - No existan los recursos financieros - Personal poco capacitado - Falta de coordinación con los departamentos organizacionales - El plan no logre el impacto esperado en el mercado. - No se ejecute los proyectos establecidos. | | N° de proyectos ejecutados = 100 Proyectos planificados | |
| PRODUCTOS ENTREGABLES | FECHA: 2015 | HITOS Contar con el presupuesto necesario para la ejecución de planes y proyectos. | | FECHA: 2020 | |
| Objetivos empresariales cumplidos | | | | | |
| RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS | | | | | |
| RRHH: - Ing. Administración - Economista - Capacitadores | RECURSOS ECONÓMICOS: Partida presupuestaria | | RECURSOS MATERIALES: Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación | | OTROS |
| NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR: Indicadores de gestión | | | ELABORADO POR: Eduardo Vallejo | | |
| APROBADO POR: Bonobuilders S.A | | | FECHA DE ELABORACIÓN: 2015 | | |

Proyecto 2

| | | | | |
|---|--|--|-----------------------------------|---|
| Bonobuilders S.A | NOMBRE DEL PROYECTO RENOVACION DE EQUIPOS INFORMATICOS | | DURACIÓN ESTIMADA: 6 meses | |
| RESPONSABLE GERENTE GENERAL DIRECTOR ADMINISTRATIVO JEFE INFORMATICO | | LOCALIZACIÓN FÍSICA: Ciudad de Quito (empresa Bonobuilders.S.A) | | |
| COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: \$ 10.000,00 | | FINANCIAMIENTO: Recursos Terceros (entidades financieras) CFN Partida Presupuestaria de la empresa | | |
| JUSTIFICACIÓN Con la renovación de todos los equipos de cómputo dentro de la empresa se podrá capturar de mejor manera la información interna y externa, almacenar de mejor forma las bases de datos de los clientes y proveedores para así tener mejores procesos de negocios en línea a través de internet y redes de uso privado con tecnología web. | | | | |
| OBJETIVOS Obtener procesos confiables y rápidos al momento de realizar las actividades empresariales con los clientes, proveedores y empleados | | METAS - Cambiar el 90% de los equipos de cómputos. - Procesos empresariales a tiempo y seguros - Variedad de equipos - Reducción de costos de mantenimiento | | INDICADORES DE RESULTADOS Tiempo de entrega de la información |
| IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO | Minorar costos y tiempos | RIESGO IDENTIFICADOS - No exista recursos financieros. - Perdida de información. - Falta de técnicos para el debido análisis y adquisición. - Equipos con costos altos. - Falta de capacitación para manejo de nuevos equipos. | | Nº de equipos comprados = 100 Equipos proformados |
| PRODUCTOS ENTREGABLES | FECHA: 2015 | HITOS Contar con el presupuesto necesario para la ejecución de planes y proyectos. | FECHA: 2015 | |
| Equipos de cómputos | | | | |
| RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS | | | | |
| RRHH: - Ing. Administración - Ing en Sistemas | RECURSOS ECONÓMICOS: Partida presupuestaria | RECURSOS MATERIALES: Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación | OTROS Software | |
| NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR: Software actual | | ELABORADO POR: Eduardo Vallejo | | |
| APROBADO POR: Bonobuilders S.A | | FECHA DE ELABORACIÓN: 2015 | | |

Proyecto 3

| | | | |
|---|---|---|---|
| Bonobuilders S.A | NOMBRE DEL PROYECTO PLAN DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA Y TECNICA | | DURACIÓN ESTIMADA: 6 meses |
| RESPONSABLE: GERENTE GENERAL DIRECTOR ADMINISTRATIVO SECRETARIA | | LOCALIZACIÓN FÍSICA: Ciudad de Quito (Instalaciones de la empresa Bonobuilders.S.A) | |
| COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: \$5.000 | | FINANCIAMIENTO: Partida Presupuestaria de la empresa | |
| JUSTIFICACIÓN: Por la falta de conocimientos técnicos y administrativos en los diferentes departamentos empresariales lo cual ha significado la pérdida de oportunidades y escaso desarrollo económico dejando insatisfechos a diferentes clientes. | | | |
| OBJETIVOS: Capacitar al recurso humano de la empresa. Bonobuilders S.A | | METAS: - Capacitar al 80% del personal de la empresa. - Servicios de calidad - Satisfacción del cliente | INDICADORES DE RESULTADOS Horas de Capacitación |
| IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO: Empleados totalmente competentes para ofrecer servicios de calidad. | | RIESGO IDENTIFICADOS - Inexistencia a las capacitaciones - Falta de compromiso - Falta de presupuesto | Nº de personas capacitadas = 100 Total de eventos de capacitación |
| PRODUCTOS ENTREGABLES | FECHA: 2015 | HITOS: -Personal totalmente capacitado -Actividades realizadas bajo estándares de calidad | FECHA: 2015 |
| Plan de Capacitación | | | |
| RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS | | | |
| RRHH: - Capacitadores - Ing. Gestión Empresarial - Ing. Financieros | RECURSO ECONÓMICOS: Partida presupuestaria de la empresa | RECURSOS MATERIALES: Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación | OTROS Proyectores |
| NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR: Personal competente | | ELABORADO POR: Eduardo Vallejo | |
| APROBADO POR: Bonobuilders S.A | | FECHA DE ELABORACIÓN: 2015 | |

Proyecto 4

| | | | | | |
|---|--|---|---|--|--|
| Bonobuilders S.A | | NOMBRE DEL PROYECTO MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS | | DURACIÓN ESTIMADA: 6 meses | |
| RESPONSABLE: GERENTE GENERAL DIRECTOR ADMINISTRATIVO | | | LOCALIZACIÓN FÍSICA: Ciudad de Quito (Instalaciones de la empresa Bonobuilders.S.A) | | |
| COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: \$1.500 | | | FINANCIAMIENTO: Partida Presupuestaria de la empresa | | |
| JUSTIFICACIÓN: El presente manual se constituirá como una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura empresarial enmarcada en los valores y principios de la empresa. En donde se podrá medir la productividad, el compromiso y las necesidades de desarrollo individual, para mejorar de forma eficiente las habilidades y competencias de cada empleado. | | | | | |
| OBJETIVOS: Servir de apoyo y orientación a la empresa en la gestión del talento humano como soporte a los procesos administrativos, financieros y comerciales. | | METAS: - Garantizar que todos los cargos de la empresa cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan al cumplimiento de la misión y objetivos de la empresa. - Fomentar en los empleados el compromiso con el desempeño eficiente de los empleos. - Aumentar la efectividad de los empleados de la empresa a través del conocimiento de las funciones propias del cargo. | | INDICADORES DE RESULTADOS Funciones y responsabilidades de los cargos | |
| IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO: Empleados totalmente competentes para ofrecer servicios de calidad. | | RIESGO IDENTIFICADOS - Falta de personal para la elaboración del manual - Falta de compromiso por parte de los empleados. - Falta de recursos económicos | | Nº de cargos desarrollados → 100 Total de cargos en la empresa | |
| PRODUCTOS ENTREGABLES Manual de funciones por competencias | | HITOS: -Personal totalmente capacitado - Actividades realizadas bajo estándares de calidad | | FECHA: 2015 | |
| RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS | | | | | |
| RRHH: - Ing. Administrativos - Psicólogos Industriales | | RECURSO ECONÓMICOS: Partida presupuestaria de la empresa | | RECURSOS MATERIALES: Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación | |
| NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR: Personal competente | | OTROS Encuestas | | | |
| NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR: Personal competente | | | ELABORADO POR: Eduardo Vallejo | | |
| APROBADO POR: Bonobuilders S.A | | | FECHA DE ELABORACIÓN: 2015 | | |

Proyecto 5

| | | | | |
|--|---|---|---|---|
| Bonobuilders S.A | NOMBRE DEL PROYECTO PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA BONOBUILDERS S.A | | DURACIÓN ESTIMADA: 6 meses | |
| RESPONSABLE: GERENTE GENERAL DIRECTOR ADMINISTRATIVO JEFE DE VENTAS | | LOCALIZACIÓN FÍSICA: Ciudad de Quito (Instalaciones de la empresa Bonobuilders.S.A) | | |
| COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: \$ 5.000,00 | | FINANCIAMIENTO: Partida Presupuestaria de la empresa | | |
| JUSTIFICACIÓN: El plan de marketing le permitirá a la empresa dar a conocer a los clientes todos los productos, servicios y beneficios que ofrece con el fin de ser la primera opción de compra en el mercado de venta de pisos de alto tráfico, para así aumentar el posicionamiento en el mercado local y nacional con una cartera de clientes con tendencia de aumento. | | | | |
| OBJETIVOS: Diseñar un plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado local y nacional. | | METAS: - Incrementar la cartera de clientes en un 30% - Implementar cada estrategia de comercialización en un tiempo de 1 año - Satisfacer las necesidades y gustos de los clientes | | INDICADORES DE RESULTADOS Número de clientes |
| IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO: -Mejor posicionamiento a nivel local y nacional. -Mayores ingresos económicos a la empresa. -Utilización de medios publicitarios físicos y virtuales -Servicios y productos innovadores diferenciados y competitivos | | RIESGO IDENTIFICADOS - Falta de presupuesto - El plan de publicidad no cumpla con el impacto deseado - Baja demanda - Falta de coordinación con la empresa proveedora | | Nº de clientes contratados * 100 Nº de clientes estimados |
| PRODUCTOS ENTREGABLES | FECHA: 2015 | HITOS: -Captar nuevos clientes -Incremento de ventas -Aumento del posicionamiento | | FECHA: 2015 |
| Plan de marketing | | | | |
| RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS | | | | |
| RRHH: Ing. Marketing Ing Finanzas | RECURSOS ECONÓMICOS: Partida presupuestaria de la empresa. | RECURSOS MATERIALES: Suministros y Materiales de oficina | OTROS Computadora Impresora Infocus | |
| NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR. Presupuesto general de estrategias Calidad de los productos | | ELABORADO POR: Eduardo Vallejo | | |
| APROBADO POR: Bonobuilders S.A | | FECHA DE ELABORACIÓN: 2015 | | |

Proyecto 6

| | | | | |
|---|--|---|-----------------------------------|---|
| Bonobuilders S.A | NOMBRE DEL PROYECTO ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES | | DURACIÓN ESTIMADA: 6 meses | |
| RESPONSABLE GERENTE GENERAL DIRECTOR ADMINISTRATIVO | | LOCALIZACIÓN FÍSICA: Ciudad de Quito (empresa Bonobuilders.S.A) | | |
| COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: \$ 4.000,00 | | FINANCIAMIENTO: Recursos Terceros (entidades financieras) CFN | | |
| JUSTIFICACIÓN Las Alianzas Estratégicas permitirán enlazar a la empresa Bonobuilders S.A con su empresa proveedora internacional, para obtener los siguientes beneficios: entregas oportunas, mejor calidad y reducir costos. | | | | |
| OBJETIVOS Desarrollar alianzas estratégicas con la empresa proveedora de los pisos durante un tiempo determinado (3 años). | | METAS - Alcanzar beneficios mutuos con la empresa proveedora de piso de alto tráfico. - Diferenciación del producto (calidad) con otros productos similares. | | INDICADORES DE RESULTADOS Convenios |
| IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO | Fortalecer la relación con la principal empresa proveedora de pisos de alto tráfico para el mejor desarrollo económico | RIESGO IDENTIFICADOS - Falta de coordinación empresarial - Falta de lineamientos empresariales - No existe una agenda con las actividades a realizarse | | Nº de convenios firmados _____ * 100 Convenios planificados |
| PRODUCTOS ENTREGABLES | FECHA: 2015 | HITOS Aceptación de términos legales y comerciales entre la empresa proveedora de pisos de alto trafico | | FECHA: 2015 |
| Convenios empresariales | | | | |
| RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS | | | | |
| RRHH: - Gerente general - Secretaria - Asesor jurídico | RECURSOS ECONÓMICOS: Partida presupuestaria | RECURSOS MATERIALES: Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación | | OTROS Videoconferencias |
| NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR: Indicadores de gestión = Eficiencia y Eficacia | | ELABORADO POR: Eduardo Vallejo | | |
| APROBADO POR: Bonobuilders S.A | | FECHA DE ELABORACIÓN: 2015 | | |

Proyecto 7

| | | | | |
|--|---|---|--|--|
| Bonobuilders S.A | NOMBRE DEL PROYECTO ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA SUCURSAL | | DURACIÓN ESTIMADA: 5 años | |
| RESPONSABLE: GERENTE GENERAL JEFE FINANCIERO EMPRESA CONSTRUCTORA | | LOCALIZACIÓN FÍSICA: Ciudad de Guayaquil (sector centro) | | |
| COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: \$ 8.000,00 | | FINANCIAMIENTO: Recursos de terceros (CFN) | | |
| JUSTIFICACIÓN: La creación de una sucursal se convierte en un aporte fundamental para satisfacer las necesidades de los turistas que visitan la comunidad creando un espacio en donde puedan disfrutar de los atractivos naturales y culturales de la zona brindando servicios de alojamiento y alimentación de calidad, y así ser un apoyo en la reactivación de la economía local. | | | | |
| OBJETIVOS: Ampliar las ventas en el mercado nacional | | METAS: - Incrementar en un 30% la cartera de clientes. - Posicionar la empresa en una de las ciudades más importantes del país. - Obtener un margen de crecimiento de utilidades. | | INDICADORES DE RESULTADOS Rentabilidad neta del activo |
| IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO: - Establecimientos con pisos de alto tráfico de calidad - Rentabilidad - Mejor posicionamiento a nivel nacional | | RIESGO IDENTIFICADOS - Falta de presupuesto - Falta de conocimientos en proyectos de inversión - Costos elevados de materiales de construcción - Falta de obreros para la construcción de la sucursal. - Diseños arquitectónicos des congruente | | Utilidad Neta Ventas |
| PRODUCTOS ENTREGABLES | FECHA: 2015 | ACTIVIDADES: - Estudio de mercado (# de clientes y # de establecimientos similares) - Estudio técnico (# de recursos necesarios para el funcionamiento del hotel) - Estudio organizacional (# de actividades y funciones organizacionales) - Estudio financiero (van, tir, pri) - Impacto ambiental, social y económico (# de impactos positivos y negativos) | | FECHA: 2020 |
| Sucursal de Bonobuilders S.A | | | | |
| RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS | | | | |
| RRHH: Ing. Civil Ing. Ambiental Arquitecto Obreros | RECURSO ECONÓMICOS: Recursos terceros de la CFN | RECURSO MATERIALES: Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación | OTROS Equipos y materiales de construcción | |
| NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR: Normas ISO 14001 | | ELABORADO POR: Eduardo Vallejo | | |
| APROBADO POR: Bonobuilders S.A | | FECHA DE ELABORACIÓN: 2015 | | |

Proyecto 8

| | | | | |
|--|--|---|-----------------------------------|---|
| Bonobuilders S.A | NOMBRE DEL PROYECTO ORGANICO FUNCIONAL | | DURACIÓN ESTIMADA: 3 meses | |
| RESPONSABLE: GERENTE GENERAL DIRECTOR ADMINISTRATIVO | | LOCALIZACIÓN FÍSICA: Ciudad de Quito (Instalaciones de la empresa Bonobuilders.S.A) | | |
| COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: \$500 | | FINANCIAMIENTO: Partida Presupuestaria de la empresa | | |
| JUSTIFICACIÓN: Crear vínculos entre todas las áreas de la empresa para mejorar la comunicación administrativa. | | | | |
| OBJETIVOS: Mejorar la comunicación administrativa entre los departamentos de la empresa, con la finalidad de tomar decisiones acertadas. | | METAS: - Trabajo en equipo - Comunicación amena - Motivación personal y grupal - Ser competitivos en el mercado nacional | | INDICADORES DE RESULTADOS Políticas empresariales |
| IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO: Empleados totalmente competentes para ofrecer servicios de calidad. | | RIESGO IDENTIFICADOS - Falta de compromiso por parte de los empleados. - Falta de recursos económicos | | $\frac{\text{Nº de políticas aprobadas}}{\text{Total de políticas planificadas}} * 100$ |
| PRODUCTOS ENTREGABLES | FECHA: 2015 | HITOS: -Personal totalmente capacitado - Actividades realizadas bajo estándares de motivación | | FECHA: 2015 |
| Orgánico Funcional | | | | |
| RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS | | | | |
| RRHH: - Ing. Administrativos - Psicólogos Industriales | RECURSO ECONÓMICOS: Partida presupuestaria de la empresa | RECURSOS MATERIALES: Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación | | OTROS Encuestas |
| NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR: Personal competente | | ELABORADO POR: Eduardo Vallejo | | |
| APROBADO POR: Bonobuilders S.A | | FECHA DE ELABORACIÓN: 2015 | | |

Proyecto 9

| | | | | |
|--|--|---|---|--|
| Bonobuilders S.A | NOMBRE DEL PROYECTO ESTUDIOS DE MERCADO | | DURACIÓN ESTIMADA: 2 años | |
| RESPONSABLE: Junta Parroquial Directiva Unidad de planificación de la junta parroquial | | LOCALIZACIÓN FÍSICA: Ciudad de Quito (Instalaciones de la empresa Bonobuilders.S.A) | | |
| COSTO/ INVERSIÓN ESTIMADA: \$ 4.000,00 | | FINANCIAMIENTO: Partida Presupuestaria de la empresa | | |
| JUSTIFICACIÓN: Ecuador al tener un gran desarrollo de infraestructura dentro de sus ciudades principales tiende a tener una demanda insatisfecha en relación a la compra de pisos de alto tráfico por lo cual la empresa de estudio debe centrarse en realizar periódicamente investigaciones de mercado con el fin de obtener información relevante acerca de las necesidades y preferencias de los clientes potenciales y actuales en compra de pisos de alto tráfico y así poder determinar el comportamiento del mercado nacional actual y futuro. | | | | |
| OBJETIVOS: Determinar las características de la demanda y oferta del mercado de ventas de pisos de alto tráfico. | | METAS: - Cada seis meses establecer la evolución del mercado local y nacional. | | INDICADORES DE RESULTADOS Porcentaje de la demanda y oferta. |
| IMPACTO/ BENEFICIO ESPERADO. Establecer la tendencia del mercado tanto en la demanda y en la oferta | | RIESGO IDENTIFICADOS - Falta de presupuesto - Falta de personal capacitado - Personal no capacitado - Segmentación del mercado errónea | | Demanda – Oferta = Demanda Insatisfecha |
| PRODUCTOS ENTREGABLES | FECHA: 2015 | HITOS | - Falta de determinación de la demanda y oferta | FECHA: 2015 |
| Estudio de mercado | | | | |
| RECURSOS REQUERIDOS ESTIMADOS | | | | |
| RRHH: Profesionales en investigación de mercado | RECURSOS ECONÓMICOS: Presupuesto de la empresa | | RECURSOS MATERIALES: Suministros y Materiales de oficina Equipos de computación (contra parte de la junta) | OTROS Tecnológicos |
| NORMAS O ESTÁNDARES A UTILIZAR: Personal competente | | ELABORADO POR: Eduardo Vallejo | | |
| APROBADO POR. Bonobuilders S.A | | FECHA DE ELABORACIÓN: 2015 | | |

4.5 Priorización de Proyectos

Para la siguiente calificación dentro de la matriz de priorización de proyectos se utilizó la siguiente metodología:

| | ALTA | MEDIA | BAJA |
|-------------|-----------|----------|---------|
| OPORTUNIDAD | 70-100%=5 | 31-69%=3 | 0-30%=1 |
| AMENAZA | 70-100%=5 | 31-69%=3 | 0-30%=1 |

Esta valoración ponderada permite centrar la atención en aquellos proyectos que poseen un máximo de intensidad y que tienen un carácter inmediato dentro de la empresa.

| OBJETIVOS PROPUESTOS | PROYECTOS | | | | | | | | |
|---|--|------------------------------------|---|--------------------------------------|--|---------------------------------------|--|-----------------------|---------------------|
| | DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO | RENOVACION DE EQUIPOS INFORMATICOS | PLAN DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA Y TECNICA | MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS | PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA BONOBUILDERS S.A | ALIANZAS ESTRATEGICAS CON PROVEEDORES | ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA SUCURSAL | ORGANIGRAMA FUNCIONAL | ESTUDIOS DE MERCADO |
| Incrementar un 20% del nivel de posicionamiento nacional de la empresa Bonobuilders S.A | 5 | 3 | 3 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 3 |
| Contar con un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa. | 5 | 1 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 |

| | | | | | | | | | |
|--|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Promover local y nacionalmente la imagen de la empresa Bonobuilders S.A, en venta de pisos especializados en alto tráfico. | 3 | 3 | 1 | 1 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| Innovar los servicios de venta según el avance tecnológico de la ciencia. | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 |
| Capacitar en el 2018 al personal operativo y administrativo de la empresa Bonobuilders S.A, para su mejor desempeño dentro del desarrollo de cada actividad empresarial. | 3 | 1 | 5 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 |
| Asistir oportunamente a los clientes, mediante el asesoramiento especializado de nuestros empleados, promulgando en todo momento un trato justo y serio enfocado siempre a la responsabilidad empresarial. | 3 | 3 | 5 | 5 | 3 | 1 | 3 | 5 | 1 |
| Promover acuerdos cooperativos con las empresas proveedoras internacionales del producto a ofrecer para así alcanzar una ventaja competitiva | 1 | 1 | 3 | 3 | 3 | 5 | 1 | 1 | 1 |
| Diseñar un manual de organización y funciones que describan en forma clara las actividades, responsabilidades y líneas de autoridad del cargo que cada empleado ha sido asignado. | 5 | 1 | 5 | 5 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 |
| Ampliar el mercado de ventas de pisos de alto tráfico en las principales provincias del país. | 3 | 1 | 1 | 1 | 5 | 1 | 5 | 1 | 5 |
| Total | 31 | 19 | 31 | 21 | 27 | 15 | 23 | 21 | 23 |
| | 1 | | 2 | | 3 | | 4 | | |

Fuente: Investigación de Campo - Elaborado por: Eduardo Vallejo

De acuerdo a la relación de los objetivos empresariales con los proyectos establecidos se tienen como prioritarios los siguientes:

- DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PLAN ESTRATEGICO
- PLAN DE CAPACITACION ADMINISTRATIVA Y TECNICA
- PLAN DE MARKETING PARA LA EMPRESA BONOBUILDERS S.A
- ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA SUCURSAL

4.6 Elaboración de proyectos

Proyecto 1: Programa de ejecución del Plan Estratégico

La implementación del plan estratégico tiene el fin de convertir el documento propuesto en acciones y estas acciones en resultados. Cada proyecto propuesto es diferente a otro, por lo cual se precisa establecer los recursos y actividades correspondientes.

El plan estratégico es la propuesta principal de la presente tesis que se espera que sea aplicado en la empresa Bonobuilders S.A.

Alcance

La cobertura del presente plan estratégico parte desde los resultados del diagnóstico situacional de la empresa, hasta la toma de las decisiones empresariales por parte del nivel ejecutivo de la empresa, en donde permitirá a la empresa la suficiente flexibilidad para adaptarse o anticiparse a los eventos del entorno nacional e internacional.

Objetivos

Objetivo General

Implementar el plan estratégico propuesto para la empresa Bonobuilders S.A. que le permita ser más competitivos en el mercado de ventas de pisos de alto tráfico dentro de la ciudad de Quito y a nivel nacional mediante la socialización y aprobación de los empleados de la empresa.

Objetivos Específicos

- Facilitar al nivel ejecutivo de la empresa un documento que les sirva de guía para la toma de decisiones dentro de las áreas empresariales, alcanzando los objetivos y metas empresariales en forma eficiente y eficaz.
- Definir un plan de trabajo por medio de propuestas innovadoras acorde a los recursos disponibles de la empresa (tiempo, materiales, económico, recursos humanos).
- Proporcionar a la empresa una ventaja competitiva ante las empresas de la competencia.
- Mejorar la atención al cliente bajo el principio de calidad a través de la aplicación de las estrategias propuestas.

Metas

- Ejecutar un 80% de los proyectos establecidos.
- Mejorar el rendimiento económico, administrativo y comercial de la empresa en un 70%.

Políticas

- Socializar a los empleados de la empresa el plan estratégico por medio de cursos de capacitación periódicamente cada 4 meses.
- El nivel ejecutivo estará a cargo de aprobar cada uno de los proyectos propuestos dentro del plan estratégico.
- La información recabada dentro del diagnóstico situacional deber ser precisa y veraz para así no existan errores dentro del procesos organizacional.
- Los recursos financieros para la ejecución de cada proyecto será gestionado por el área financiera y ejecutiva de la empresa por medio de créditos bancarios.
- La persona encargada del control y evaluación de cada proyecto será el jefe administrativo el mismo que dará informes mensuales al gerente general.

Actividades

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa (análisis externo e interno).
- Diseñar el direccionamiento estratégico de la empresa de acuerdo a los resultados del FODA
- Diseñar de los proyectos empresariales enfocados a mejorar la gestión administrativa, financiera y comercial de la empresa.
- Análisis y aprobación del plan estratégico por parte de la empresa.
- Implementación del plan estratégico con los recursos necesarios en cada actividad estratégica.

Responsables

Los responsables para la ejecución de cada proyecto dentro del plan estratégico son: Jefe Administrativo y Gerente General, los mismos que se encargarán de gestionar el presupuesto económico de las actividades de cada proyecto y la comunicación directa con cada proveedor.

Duración

La duración del plan estratégico es de 5 años, empezando desde la elaboración del mismo e implementación cada proyecto.

Recursos

- Recursos humanos.- Para la ejecución del presente plan estratégico es necesario contar profesionales en: Administración de Empresas, Economista e Ingeniero en Gestión Empresarial.
- Recursos económicos.- Partida presupuestaria de la empresa.
- Recursos tecnológicos.- La tecnología se deberá implementar de acuerdo a los planes de acción.

Beneficios Esperados

El plan estratégico conlleva a los siguientes beneficios:

- Logro de los objetivos empresariales con la optimización de los recursos de la empresa.
- Servicio eficiente y eficaz dirigido a los clientes permitiendo su fidelización.
- Porcentaje de rentabilidad creciente para una mayor utilidad a la empresa.
- Posicionamiento de la empresa en el mercado nacional permitiendo a los clientes potenciales conocer de los servicios de la empresa.
- Procesos administrativos de calidad permitiendo alcanzar los objetivos empresariales propuestos sin ningún problema.
- Optimización de recursos necesarios para cada una de las actividades empresariales permitiendo la satisfacción total del cliente.
- Interrelación entre los objetivos empresariales y estrategias administrativas para obtener un servicio de calidad y eficiente.

Financiamiento y Presupuesto

Es el componente en efectivo que se toma prestado de terceros, para cubrir el resto de la inversión que no logra solventar los recursos propios. Para este proyecto el porcentaje del financiamiento es de 20% recursos propios y el 80% por parte de la entidad financiera (CFN). El crédito será otorgado por la Corporación Financiera Nacional (CFN) la cual será el mismo el encargado de cobrar los pagos respectivos.

Tabla 4.6-1 Plan de Acción

| PLAN DE ACCIÓN | | | | | | | | | | |
|---|--|---|------------------------|------------------------------|---|---|-------------------|-----------------------|-------------------------------------|------------------------------|
| AÑO | 2015 | | | | | | | | | |
| PROYECTO | PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA BONOBUILDERS S.A. | | | | | | | | | |
| OBJETIVO DEL PROYECTO | | MEJORAR LA GESTION ADMINISTRATIVA, COMERCIAL Y FINANCIERA DE LA EMPRESA POR MEDIO DE ESTRATEGIAS INNOVADORAS Y CREATIVAS BAJO LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD, RESPONSABILIDAD Y TRABAJO EN EQUIPO. | | | | | | | | |
| ACTIVIDADES | ALCANCE | DURACION | FECHA DE INICIO | FECHA DE FINALIZACION | RESPONSABLE | INDICADORES DE ÉXITO | HUMANO | TECNOLÓGICO | MATERIAL | PRESUPUESTO (EGRESOS) |
| REALIZAR UN DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA (ANÁLISIS EXTERNO INTERNO) | ENTORNO INTERNO Y EXTERNO DE LA EMPRESA | 1 MES | ENERO DEL 2016 | ENERO DEL 2016 | GERENTE GENERAL JEFE ADMINISTRATIVO JEFE FINANCIERO CONSULTORES EXTERNOS | N° DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS _____ *100 N° DE FACTORES EXTERNOS E INTERNOS ESTUDIADOS | EQUIPO DE TRABAJO | EQUIPO DE COMPUTACION | SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA | \$1.000,00 |
| DISEÑAR EL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DE ACUERDO A LOS RESULTADOS DEL FODA | CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS | 1 MES | FEBRE RO DEL 2016 | FEBRERO DEL 2016 | GERENTE GENERAL JEFE ADMINISTRATIVO EMPLEADOS | N° DE PERSONAS INVESTIGADAS _____ *100 N° DE PERSONAS PLANIFICADAS | EQUIPO DE TRABAJO | EQUIPO DE COMPUTACION | SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA | \$500,00 |

| | | | | | | | | | | |
|---|--|--------|----------------|----------------|--|--|-------------------|-----------------------|-------------------------------------|-------------------|
| DISEÑAR LOS PROYECTOS EMPRESARIALES ENFOCADOS A MEJORAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL DE LA EMPRESA. | POSICIONAMIENTO DENTRO DEL MERCADO NACIONAL | 2 MES | MARZO DEL 2016 | MARZO DEL 2016 | GERENTE GENERAL JEFE ADMINISTRATIVO JEFE FINANCIERO | PROYECTOS DISEÑADOS _____ *100 NECESIDADES DE LA EMPRESA | EQUIPO DE TRABAJO | EQUIPO DE COMPUTACIÓN | SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA | \$500,00 |
| ANÁLISIS Y APROBACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO POR PARTE DE LA EMPRESA. | GESTIÓN ADMINISTRATIVA, FINANCIERA Y COMERCIAL | 1 MES | ABRIL DEL 2016 | ABRIL DEL 2016 | NIVEL EJECUTIVO DE LA EMPRESA | FIRMA DE APROBACIÓN POR PARTE DEL NIVEL EJECUTIVO | EQUIPO DE TRABAJO | EQUIPO DE COMPUTACIÓN | SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA | \$100,00 |
| IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO CON LOS RECURSOS NECESARIOS EN CADA ACTIVIDAD ESTRATÉGICA. | CALIDAD DE SERVICIOS Y PRODUCTOS | 5 AÑOS | MAYO DEL 2016 | MAYO DEL 2021 | CONSULTORES EXTERNOS JEFE ADMINISTRATIVO GERENTE GENERAL | EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN _____ *100 PLANES DE ACCIÓN EJECUTADOS | EQUIPO DE TRABAJO | EQUIPO DE COMPUTACIÓN | SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA | \$4.000,00 |
| CONTROL DEL DESARROLLO DE LOS PROYECTOS PROPUESTOS | CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS EMPRESARIALES | 5 AÑOS | MAYO DEL 2016 | MAYO DEL 2021 | CONSULTORES EXTERNOS JEFE ADMINISTRATIVO GERENTE GENERAL | INDICADORES DE GESTIÓN | EQUIPO DE TRABAJO | EQUIPO DE COMPUTACIÓN | SUMINISTROS Y MATERIALES DE OFICINA | \$2.900,00 |
| TOTAL DE INVERSIÓN DEL PROYECTO | | | | | | | | | | \$9.000,00 |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Proyecto 2: Plan de capacitación administrativa y técnica

El presente proyecto tiene como finalidad establecer y reconocer requerimientos empresariales futuros, proveer empleados calificados y asegurar el desarrollo del talento humano de la empresa, es decir tiene el fin de perfeccionar técnicamente al empleado. Dentro de este plan se van a realizar programas para transmitir la información relacionada a las actividades de la empresa, mediante este contenido los empleados tendrán la oportunidad de aprender cosas nuevas, actualizar sus conocimientos, relacionarse con otras personas es decir satisfacer sus necesidades técnicas y personales.

Alcance

Mejorar el presente y ayudar a construir un futuro en el que la fuerza de trabajo de la empresa BONOBUILDERS S.A. esté formada y preparada para superarse continuamente ante un mercado cada día más competitivo. Este plan de capacitación se lo desarrollara como un proceso, siempre en relación con el puesto y con los planes de la organización.

Objetivos

Objetivo General

Elevar el nivel de rendimiento de los empleados para poder incrementar la productividad y eficiencia empresarial.

Objetivos Específicos

- Satisfacer los requerimientos futuros de la empresa
- Dar servicios de calidad y oportunos.
- Desarrollar una alta moral en los empleados.
- Desarrollar una participación total de los empleados.
- Proporcionar un campo de la organización
- Apoya técnica y administrativamente a los empleados

Metas

- Capacitar al 90% de los empleados de la empresa en materia de gestión empresarial y comercial, para así puedan participar eficientemente en las actividades de la empresa y satisfacer totalmente al cliente.

Políticas

- Cada 4 meses se realizaron capacitaciones internas para los empleados de la empresa.
- Las fechas a realizar cada capacitación y temas a tratarse se las enviara a cada uno de los empleados mediante el correo personal de trabajo.
- Es de carácter obligatorio asistir a cada capacitación, caso contrario será sancionado el empleado.
- Al término de cada curso de capacitación se realizara una evaluación de cada uno de los temas tratados.
- Se recibirán sugerencias de parte de los empleados de nuevos temas de capacitación.
- Las capacitaciones estarán enfocadas a los requerimientos administrativos y técnicos de la empresa.
- El mejor resultado de las evaluaciones tomadas en cada curso de capacitación tendrá un bono de incentivo de \$100,00

Actividades

- Coordinación de actividades con la empresa capacitadora (# actividades coordinadas)
- Listado de personas participantes (# personas inscritas)
- Entrega de materiales de apoyo (# material de apoyo)
- Control y evaluación con cada tema de capacitación por medio de actividades didácticas y pruebas escritas.

Responsables

Los responsables para la ejecución de este proyecto son: gerente general, jefe administrativo, secretaria y capacitadores en las áreas a tratarse

Duración

La duración de este proyecto es de 40 horas cada mes las cuales se tomaran durante 10 días laborables.

Recursos

- Recursos humanos.- Para la ejecución del programa de capacitación es necesario contar con profesionales en: Administración de Empresas, Gestión Empresarial, Marketing y Psicología Industrial.
- Recursos económicos.- Partida presupuestaria de la empresa.
- Recursos tecnológicos.- Proyector, laptop.

Beneficios Esperados

El programa de capacitación conlleva a los siguientes beneficios:

- Personal con conocimientos reforzados y actualizados.
- Cumplimiento de metas y objetivos empresariales en forma eficiente.
- Entrega de información de forma oportuna y ágil.
- Disminución del índice de rotación del personal.
- Clientes satisfechos.
- Facilita a los empleados se identifiquen con la empresa.
- Desarrolla una alta moral en los empleados.
- Aumenta la rentabilidad en la empresa.

Financiamiento y Presupuesto

El 100% del costo del programa de capacitación será cancelado por parte de la empresa BONOBUILDERS S.A.

Tabla 4.6-2 Eventos de capacitación

| EVENTOS DE CAPACITACIÓN | MÉTODOS | DIRIGIDAS | N° EVENTOS | DURACIÓN | | N° PERSONAS | Entidad Capacitadora |
|---|----------------------------|---|------------|-------------|----------------|-------------|----------------------|
| | | | | HRS/ evento | Total de Horas | | |
| CAPACITACIONES DIRIGIDAS AL NIVEL EJECUTIVO | | | | | | | |
| Planificación estratégica | Cursos Conferencias | - Gerente general - Jefe administrativo - Jefe financiero | 1 | 4 | 4 | 5 | CONSULTORIA ASEC |
| Gestión financiera | Seminarios Conferencias | - Gerente general - Jefe administrativo - Jefe financiero | 1 | 4 | 4 | 5 | CONSULTORIA ASEC |
| 7 hábitos de las personas altamente eficientes | Cursos Taller | - Gerente general - Jefe administrativo - Jefe financiero | 1 | 3 | 3 | 5 | CONSULTORIA ASEC |
| Comunicación efectiva | Cursos Taller | - Gerente general - Jefe administrativo - Jefe financiero | 1 | 3 | 3 | 5 | CONSULTORIA ASEC |
| Negociación y toma de decisiones | Cursos Taller | - Gerente general - Jefe administrativo - Jefe financiero | 1 | 3 | 3 | 5 | CONSULTORIA ASEC |
| Diseño y evaluación de proyectos empresariales | Cursos Taller | - Gerente general - Jefe administrativo - Jefe financiero | 1 | 3 | 3 | 5 | CONSULTORIA ASEC |
| CAPACITACIONES DIRIGIDAS AL NIVEL OPERATIVO | | | | | | | |
| Clima y compromiso organizacional | Seminarios Conferencias | Empleados operativos de la empresa | 1 | 4 | 4 | 10 | SECAP |
| Actitud y calidad total en el servicio al cliente | Seminarios Conferencias | Empleados operativos de la empresa | 1 | 4 | 4 | 10 | SECAP |
| Trabajo en equipo para crear sinergia y superar metas | Seminarios Conferencias | Empleados operativos de la empresa | 1 | 4 | 4 | 10 | SECAP |
| Auto-motivacion al logro | Cursos Taller | Empleados operativos de la empresa | 1 | 4 | 4 | 10 | SECAP |
| Liderazgo al servicio al cliente interno y externo | Cursos Taller | Empleados operativos de la empresa | 1 | 4 | 4 | 10 | SECAP |
| TOTAL: | | | | 40 | 20 | 15 | |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Presupuesto Referencial

El presupuesto establecido a continuación es tentativo de acuerdo a investigaciones de campo por medio de páginas electrónicas:

Tabla 4.6-3 Capacitación

| CAPACITACION TURISTICA PARROQUIAL | | |
|--|-------------------|-------------------------|
| DETALLE | CANTIDADES | COSTO TOTAL USD. |
| Personal Capacitador | 4 | \$4.000,00 |
| Movilización | 1 | \$200,00 |
| Materiales de apoyo | 1 | \$200,00 |
| Refrigerios | 1 | \$ 100,00 |
| Equipos informáticos | 1 | \$500,00 |
| TOTAL | | \$5.000,00 |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Proyecto 3: Plan de marketing para la Empresa Bonobuilders S.A

El diseño de un plan de marketing es la preparación de un conjunto de decisiones enfocadas en el área de mercadotecnia, es decir son acciones con respecto a posicionar una marca en el mercado, basadas en la investigación, reflexión y pensamientos sistemáticos. El mismo que está basado en 4 ejes principales (precio, producto, plaza, precio) para la buena gestión de ventas de la empresa. Es decir el plan de marketing definirá una ruta de mercadotecnia que deberá seguir la empresa BONOBUILDERS S.A., para alcanzar sus objetivos propuestos bajo los parámetros de calidad, eficiencia y eficacia requeridos por los clientes actuales y potenciales.

Alcance

El plan de marketing es dirigido a los empleados de la empresa BONOBUILDERS S.A, con el propósito de aumentar la demanda que poseen actualmente ofreciendo servicios y productos de calidad. Por medio de esta herramienta organizacional cada uno de los integrantes de la empresa tiene la oportunidad de implementar estrategias comerciales propuestas.

Objetivos

Objetivo General

Fidelizar la cartera de clientes y aumentar la demanda dentro del mercado nacional, ofreciendo productos y servicios bajo los principios de calidad y responsabilidad, los mismos que permitan cubrir las expectativas y necesidades de los clientes.

Objetivos Específicos

- Incrementar en un 30% las ventas actuales de la empresa, mediante acciones estratégicas de promoción y publicidad de los productos.
- Alcanzar el índice de satisfacción general del cliente.
- Proporcionar una atención diferenciada a los clientes que demanda los productos de la empresa.
- Determinar estrategias mercadológicas que permitan brindar una información completa de los productos que se ofrecen.
- Dar a conocer en forma rápida las características esenciales de los productos a ofrecer.
- Utilizar medios de comunicación físicos y electrónicos para la comunicación de los productos a ofrecer.

Metas

- Incrementar en un 30% los clientes actuales.

Políticas

- Cumplir con los requisitos legales y reglamentos aplicables dentro de la empresa.
- Se realiza una investigación de campo para poder contratar al proveedor más conveniente.
- Los recursos financieros serán dados por la parte de la empresa.
- Antes de la aplicación de los proyectos dentro del plan de marketing los empleados tendrán una capacitación previa acerca del tema de implementación y seguimiento de estrategias comerciales.

- Se trabajará bajo las normas ISO establecidas.
- Se analizarán cada mes las sugerencias y pedidos de los clientes con razón de los productos ofrecidos.
- Fijar los precios de los productos y servicios acorde a la tendencia del mercado y la competencia.
- Mantener al personal de ventas siempre capacitado.

Actividades

- Contratación de empresa de publicidad (# Contrato legal)
- Coordinar actividades empresa proveedora – empresa (# Actividades empresariales)
- Diseño de cada una de las herramientas a utilizar de acuerdo a la segmentación del mercado meta.
- Diseño y creación de página web con la información necesaria y la promoción de los productos que se ofertan, incluido el mantenimiento cada año. (Página web creada)
- Contratar los servicios de medios de comunicación: prensa, radio y tv (# de contratos con empresas)

Responsables

Los responsables para la ejecución de este proyecto son: gerente general, jefe administrativo, y empresa contratada para manejar y controlar cada actividad publicitaria de la empresa.

Duración

La duración de este proyecto es de 40 horas cada mes las cuales se tomaran durante 10 días laborables.

Recursos

- Recursos humanos.- Para la ejecución del plan de marketing es necesario contar con profesionales en: Administración de Empresas, Marketing y encuestadores.
- Recursos económicos.- Partida presupuestaria de la empresa.
- Recursos tecnológicos.- Proyector, laptop.

Beneficios Esperados

El programa de capacitación conlleva a los siguientes beneficios:

- Para la empresa BONOBUILDERS S.A.: Aumentar la demanda, productos y servicios de calidad, ventaja competitiva, mayor posicionamiento en el mercado, mejorar la atención al cliente, utilización de medios electrónicos, fidelizar a los clientes, estudiar las oportunidades y amenazas que posee la empresa.
- Para los clientes: Productos oportunos y de calidad, descuentos, promociones, precios adecuados, atención especializada, confianza en la compra.

Financiamiento y Presupuesto

El plan de marketing será costado en un 30% la empresa BONOBUILDERS S.A y el otro 70% la entidad CFN.

Tabla 4.6-4 Financiamiento y Presupuesto

| POLITICA | ESTRATEGIA | ACCIÓN | COSTOS | RESPONSABLES |
|---|---|--|--------------------|------------------------------------|
| 1. Utilizar medios de comunicación para la difusión de los productos de venta | 1. Colocar anuncios publicitarios de la empresa, sus productos y servicios en los mejores medios de comunicación. | 1. Contactar con una empresa de diseño gráfico para la elaboración de la publicidad correspondiente 2. Contratar los servicios del periódico El Comercio. 3. Contratar los servicios de las radios: Canela, América y JC Radio | \$1.350 20 días | JEFE DE VENTAS GERENTE GENERAL |
| | 2. Entregar volantes y dípticos. | 1. Diseñar los volantes y dípticos. 2. Acordar el precio y condiciones de pago 3. Entregar en la oficina de la empresa y en sectores estratégicos de la ciudad. | \$500 10 días | JEFE DE VENTAS GERENTE GENERAL |
| 2. Utilizar las redes sociales | 1. Crear páginas con información dentro de Twitter, Facebook y Google | 1. Diseñar las páginas con expertos en redes sociales 2. Publicitar cada 3 meses las paginas | \$250 10 días | JEFE DE VENTAS |
| 3. Garantizar la calidad de los productos | 1. Contratar personal con experiencia y capacitado en instalaciones y mantenimiento de pisos de alto tráfico. | 1. Realizar un proceso de reclutamiento y selección en la ciudad. | \$750 15 días | JEFE DE VENTAS PERSONAL TECNICO |
| | 2. Realizar evaluaciones del producto vendido cada 6 meses por medio de visitas programadas. | 3. Enviar a los técnicos en mantenimiento cada 6 meses a las empresas clientes a revisar y determinar un informe del estado del piso vendido. | | |
| 4. Estabilización de los precios | 1. Diseñar un programa de | 1. Establecer los costos de | \$1250 | JEFE DE VENTAS |

| | | | | |
|--|--|--|------------------|-----------------------------------|
| | importación mediante proyectos que cuenten con financiamiento propio y no con crédito bancario para estabilizar el precio de los pisos a los clientes. | compra dentro de cada segmento de piso 2. Disponer de una cta. de ahorros dedicada a cancelar efectivamente a cada proveedor | 10 días | GERENTE GENERAL |
| 5. Alianzas comerciales con proveedores de calidad | 1. Afianzar alianzas comerciales con los proveedores de pisos de alto tráfico más efectivos, mediante la clasificación de proveedor para determinar la calidad y los costos más adecuados para el desarrollo de la empresa | 1. Realizar un estudio de mercado de los mejores proveedores 2. Seleccionar los mejores proveedores internacionales con los beneficios deseados (costos, formas de pago, calidad, confianza). | \$600 15 días | JEFE DE VENTAS GERENTE GENERAL |
| 6. Entregar productos de forma oportuna y en óptimas condiciones | 1. La empresa trabajará directamente con el cliente. 2. El personal de compra y venta verificara la calidad y el cumplimiento de los repuestos | 1. Capacitación de personal de ventas. 2. Control de calidad antes de entregar el piso 3. Uso de vehículo privado de la empresa para la entrega a domicilio | \$300 2 días | JEFE DE VENTAS GERENTE GENERAL |
| TOTAL: | \$ 5.000 ; 82 DÍAS | | | |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|------------------------------------|------------------|
| 8. ORGANIGRAMA FUNCIONAL | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | EMPRESA BONOBUI LDERS S.A | \$ 500,00 |
| 9. ESTUDIOS DE MERCADO | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | EMPRESA BONOBUI LDERS S.A | \$4.000,00 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | TOTAL: | \$ 50.000 |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

CAPÍTULO V

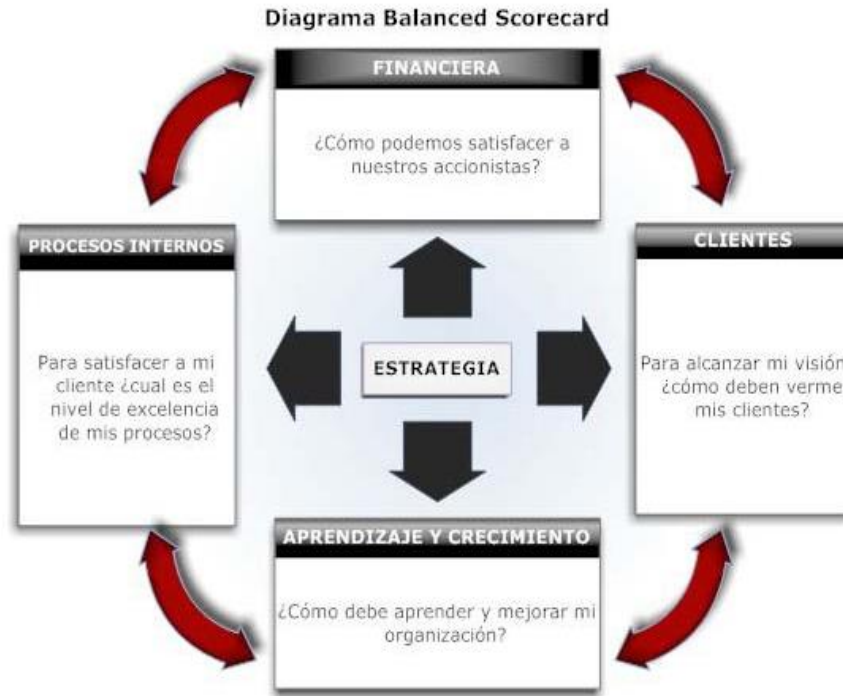
5.1 Balanced Scorecard

El objetivo de esta etapa es aplicar la metodología del Balanced Scorecard, a fin de crear un sistema de gestión que ayude al logro de los objetivos corporativos, la cual se basa en estrategias para crear valor en función de la misión de la empresa.

Para el desarrollo de esta investigación, se utiliza varios procedimientos de la auditoría externa, auditoría de gestión y auditoría administrativa. De tal manera que todo quede plasmado en la estructura del programa de trabajo y en los papeles de trabajo. Este modelo está basado en cuatro perspectivas:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva Clientes
- Perspectiva Proceso Interno
- Perspectiva del Aprendizaje Organizacional

Gráfico: Diagrama Balanced Scorecard



Fuente: Propuesta Eduardo Vallejo

Cada uno de estos puntos fundamentales del BSC tiene dentro del programa de trabajo objetivos y pruebas a realizar, los mismos que se desarrollaran como parte de la investigación.

5.1.1 Proceso de medición y evaluación según el BSC

- Determinación de la misión y visión (si corresponden a la unidad de negocios, deberán ser coincidentes con la misión y visión global; lo mismo sucede con los ítems que siguen).
- Diseño de la estrategia global.
- Definición de objetivos estratégicos concretos (dentro de cada perspectiva de la unidad de negocios: finanzas -satisfacción-, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento).

- Sugerencia de iniciativas estratégicas, que impulsan acciones en pos de los objetivos definidos en el punto anterior.
- Determinación de inductores de actuación (indicadores de causa), relacionados con los objetivos y las iniciativas definidos anteriormente, y que pueden pertenecer a distintas perspectivas. Es común que se considere a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como el principal inductor de modificaciones hacia el futuro, a través de procesos internos, luego cliente y por último los indicadores de la perspectiva de finanzas - satisfacción-
- Determinación de indicadores de resultados (indicadores de efecto), ídem punto anterior.
- Evaluación en el tiempo de la evolución de los inductores e indicadores, con el consiguiente ajuste de actuación o rediseño de estrategia y objetivos (cierre del lazo de mejora continua). (Baraybar, 2011, pág. 18)

5.1.2 Perspectivas para elaborar El BSC

Perspectiva Financiera

Tiene como objetivo el responder a las expectativas de los accionistas. Esta perspectiva está particularmente centrada en la creación de valor para el accionista, con altos índices de crecimiento y garantía de crecimiento, y mantenimiento de la empresa Bonobuilders S.A.

Perspectiva clientes

En esta perspectiva se responde a las expectativas de los clientes. La satisfacción de clientes estará supeditada a la propuesta de valor que la empresa plantee.

Perspectiva proceso interno

En esta perspectiva se identifica los objetivos e indicadores estratégicos asociados a los procesos clave de la organización, de cuyo éxito depende la satisfacción de las expectativas de clientes y accionistas. Es recomendable que como punto de partida del despliegue de

esta perspectiva, se desarrolle la cadena de valor, luego se establecerá los objetivos estratégicos que serán un reflejo firme de estrategias explícitas de excelencia en los procesos que permitan asegurar la satisfacción de las expectativas de accionistas, clientes y socios.

Perspectiva del aprendizaje organizacional

Se refiere a los objetivos e indicadores que sirven como plataforma o motor del desempeño futuro de la empresa y reflejan su capacidad para adaptarse a nuevas realidades, cambiar y mejorar. La consideración de esta perspectiva dentro del Balanced Scorecard, refuerza la importancia de invertir para crear valor futuro en las áreas tradicionales de desarrollo de nuevas instalaciones o de nuevos equipos, que sin duda son importantes y que hoy en día por si solas no dan respuesta a las nuevas realidades de los negocios.

5.2 Elaboración del Tablero de Mando

Para la elaboración del tablero de comando o BSC se han establecido los objetivos estratégicos para cada área de la empresa, además es necesario definir variables como las medidas, metas y medios.

MEDIDA.- Es el modo como se va evaluar a los objetivos estratégicos, también determina el indicador clave de trabajo con la descripción detallada.

META.- Representa al nivel o estándar deseado en el indicador o definido como nivel meta.

MEDIOS.- definidas como planes de acción o estrategias que están basadas para el cumplimiento de las metas establecidas.

Tabla 5.2-1. TABLERO DE COMANDO O BSC BONOBUILDERS S.A

| | COD | OBJETIVO ESTRATEGICO | INDICADORES | Definición Operacional | Frecuencia de Actuación | Fuente de Captura de Datos |
|--|--------------------------|--|---|--|-------------------------|--|
| Perspectiva Financiera | <input type="checkbox"/> | Ampliar el mercado de ventas de pisos de alto tráfico en las principales provincias del país. | Volumen de ventas | % de pedidos solicitados/ % de pedidos distribuidos | Mensual | Hojas de pedidos / Ventas |
| | <input type="checkbox"/> | Innovar los servicios de ventas según el avance tecnológico de la ciencia. | Volumen de ventas | Utilidad Neta / Ventas | Anual | Estados financieros |
| | <input type="checkbox"/> | Promover local y nacionalmente la imagen de la empresa Bonobuilders S.A, en venta de pisos especializados en alto tráfico. | Volumen de ventas | Clientes Nuevos / Total Clientes Atendidos | semestral | Encuestas |
| Perspectiva del Clientes | <input type="checkbox"/> | Incrementar un 20% del nivel de posicionamiento nacional de la empresa Bonobuilders S.A | Nº de sucursales | % participación de mercado | Anual | Encuestas participación de mercado |
| Perspectiva del Proceso Interno | <input type="checkbox"/> | Contar con un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa. | Control del plan estratégico | proyectos y programas implementados / proyectos y programas establecidos | Semestral | plan estratégico |
| | <input type="checkbox"/> | Diseñar un manual de organización y funciones que describan en forma clara las actividades, responsabilidades y líneas de autoridad del cargo que cada empleado ha sido asignado | Efectividad Comunicativa | Orden, jerarquización/ coherencia, claridad, credibilidad y confianza | Mensual | Plan Estratégico |
| | <input type="checkbox"/> | Promover acuerdos cooperativos con las empresas proveedoras internacionales del producto a ofrecer para así alcanzar una ventaja competitiva | Planificación por procesos | # procesos emergentes / total procesos planeados | trimestral | Plan estratégico |
| Perspectiva del Aprendizaje Organizacional | <input type="checkbox"/> | Capacitar en el 2018 al personal operativo y administrativo de la empresa Bonobuilders S.A, para su mejor desempeño dentro del desarrollo de cada actividad empresarial. | Índices de Capacidad, eficiencia y productividad. | # empleados capacitados / total empleados | Anual | Reporte capacitaciones y reuniones laborales |
| | <input type="checkbox"/> | Asistir oportunamente a los clientes, mediante el asesoramiento especializado de nuestros empleados, promulgando en todo momento un trato justo y serio enfocado siempre a la responsabilidad empresarial. | Satisfacción del cliente | Clientes satisfechos / total clientes | trimestral | Encuesta de satisfacción al cliente |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

Tabla 5.2-2. TABLERO DE COMANDO EMPRESA BONOBUILDERS S.A

| | | | | MEDIOS | | | |
|--|--------------------------|---|---|---|----------------------------|--------------|------------|
| | COD | OBJETIVO ESTRATEGICO | INDICADORES | Iniciativa Estrategicas/ proyectos | Líder de Implementación | Fecha Inicio | Fecha Fin |
| Perspectiva Financiera | <input type="checkbox"/> | Ampliar el mercado de ventas de pisos de alto tráfico en las principales provincias del país. | Volumen de ventas | Implementar sucursales a nivel nacional | Subgerente | Junio 2015 | Junio 2016 |
| | | Innovar los servicios de ventas según el avance tecnológico de la ciencia. | Volumen de ventas | Plan de marketing | Subgerente | Junio 2015 | Junio 2016 |
| | <input type="checkbox"/> | Promover local y nacionalmente la imagen de la empresa Bonobuilders S.A, en venta de pisos especializados en alto tráfico. | Volumen de ventas | | | | |
| Perspectiva del Clientes | <input type="checkbox"/> | Incrementar un 20% del nivel de posicionamiento nacional de la empresa Bonobuilders S.A | Nº de sucursales | | | | |
| Perspectiva del Proceso Interno | <input type="checkbox"/> | Contar con un plan estratégico que permita mejorar la gestión administrativa de la empresa. | Control del plan estratégico | Implementación plan estratégico | Gerente y Subgerente | Junio 2015 | Junio 2016 |
| | <input type="checkbox"/> | Diseñar un manual de organización y funciones que describan en forma clara las actividades, responsabilidades y líneas de autoridad del cargo que cada empleado ha sido asignado | Efectividad Comunicativa | Implementación de una estructura organizacional | Gerente y Subgerente | Junio 2015 | Junio 2016 |
| | <input type="checkbox"/> | Promover acuerdos cooperativos con las empresas proveedoras internacionales del producto a ofrecer para así alcanzar una ventaja competitiva | Planificación por procesos | Realizar alianzas estratégicas con empresas del medio | Subgerente | Junio 2015 | Junio 2016 |
| Perspectiva del Aprendizaje Organizacional | <input type="checkbox"/> | Capacitar en el 2018 al personal operativo y administrativo de la empresa Bonobuilders S.A, para su mejor desempeño dentro del desarrollo de cada actividad empresarial. | Índices de Capacidad, eficiencia y productividad. | Desarrollar un plan permanente de capacitación al personal. | Gerente y Subgerente | Junio 2015 | Junio 2016 |
| | | Asistir oportunamente a los clientes, mediante el asesoramiento especializado de nuestros empleados, promulgando en todo momento un trato justo y serio enfocado siempre a la responsabilidad empresarial | Satisfacción del cliente | | | Junio 2015 | Junio 2016 |

Elaborado por: Eduardo Vallejo

CAPITULO VI

FINANCIAMIENTO

6.1 Fuentes de Financiamiento

Para la implementación de los proyectos expuestos anteriormente, es necesario explicar la procedencia del financiamiento, compuesto de la siguiente forma: el 35% serán recursos propios de la empresa Bonobuilders, mientras que la diferencia representada en un 65% se solicitará un crédito de la CFN (Corporación Financiera Nacional), estos rubros y valores se describen en la tabla que se muestra a continuación.

Cuadro 3 Estado de fuentes y usos

| DETALLE | VALOR TOTAL | RECURSOS PROPIOS | | RECURSOS DE TERCEROS | |
|---------------------------------|--------------|------------------|-----|----------------------|-----|
| | | VALOR | % | VALOR | % |
| APLICACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO | \$ 50.000,00 | \$ 17.500,00 | 35% | \$ 32.500,00 | 65% |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Eduardo Vallejo

6.1.1 Estructura del financiamiento

Para el financiamiento de la CFN (Corporación Financiera Nacional) la tasa de interés para el crédito solicitado es del 11.50% anual; cuyos pagos se realizaran cada tres meses hasta cumplir con la obligación durante el periodo de dos años; para esto; se tendrían que cancelar 8 pagos en el lapso antes mencionado para cubrir con la totalidad del préstamo.

Cuadro 4 Tabla de amortización

| Valor del Crédito | 32.500,00 | | | |
|---------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------|---------------|
| Tasa de Interés (anual) | 11,50% | Tasa de Interés anual | | |
| Tasa de Interés (semestral) | 5,75% | Tasa de Interés semestral | | |
| Tasa de Interés (trimestral) | 2.87% | Tasa de interés trimestral | | |
| No. de cuotas (pagos) | 8 | No. de pagos trimestral | | |
| | | | | |
| Cuota por periodo | 4.605,45 | | | |
| Monto total (capital + interés) | 36.843,61 | | | |
| TABLA DE AMORTIZACIÓN | | | | |
| Pago No. | Cuota (Pago) | Pago Interés | Pago Capital | Saldo Capital |
| 1 | 4.605,45 | 934,38 | 3.671,08 | 28.828,92 |
| 2 | 4.605,45 | 828,83 | 3.776,62 | 25.052,30 |
| 3 | 4.605,45 | 720,25 | 3.885,20 | 21.167,11 |
| 4 | 4.605,45 | 608,55 | 3.996,90 | 17.170,21 |
| 5 | 4.605,45 | 493,64 | 4.111,81 | 13.058,40 |
| 6 | 4.605,45 | 375,43 | 4.230,02 | 8.828,38 |
| 7 | 4.605,45 | 253,82 | 4.351,64 | 4.476,74 |
| 8 | 4.605,45 | 128,71 | 4.476,74 | 0,00 |

Fuente: Investigación de Campo
Elaborado por: Eduardo Vallejo

6.1.2 Presupuesto

Dentro del presupuesto para la implementación del plan estratégico se ha planificado la distribución de los recursos financieros en el transcurso del año, partiendo desde el mes de junio del 2015 hasta el mes de junio del 2016, tiempo estimado de duración para la ejecución de todos los proyectos propuestos dentro del presente plan estratégico:

Cuadro 5 Presupuesto General

| PROYECTOS | ESTRATEGIAS | COSTO | JUNIO 2015 – JUNIO2016 (1AÑO) | | | | | | | | | | | |
|--|--|-----------|-------------------------------|---|---|---|---|---|---------|---|---|----|----|----|
| | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 |
| IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO | Implementar una planificación estratégica de acuerdo a las necesidades de la empresa. | 9000.00 | 100% | | | | | | | | | | | |
| | | | 9000.00 | | | | | | | | | | | |
| RENOVACIÓN DE EQUIPOS | Adquirir nueva tecnología en el área administrativa y operativa. | 10.000.00 | 100% | | | | | | | | | | | |
| | | | 10.000.00 | | | | | | | | | | | |
| PLAN DE CAPACITACIÓN ADMINISTRATIVA Y TÉCNICA | Establecer programas de capacitación al personal de la empresa acorde con las nuevas tendencias dentro del campo administrativo y técnico. | 5000.00 | 100% | | | | | | | | | | | |
| | | | 5000.00 | | | | | | | | | | | |
| MANUAL DE FUNCIONES POR COMPETENCIAS | Diseñar un manual de organización y funciones que describa en forma clara las funciones, líneas de autoridad y responsabilidad del cargo al que han sido asignados. | 1500.00 | 100% | | | | | | | | | | | |
| | | | 1500.00 | | | | | | | | | | | |
| PLAN DE MARKETING | Elaborar estrategias de comercialización | 8000.00 | 100% | | | | | | | | | | | |
| | | | 8000.00 | | | | | | | | | | | |
| ALIAZANAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES | Determinar términos beneficios para las dos empresas (proveedora y cliente). | 4000.00 | 100% | | | | | | | | | | | |
| | | | 4000.00 | | | | | | | | | | | |
| ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA SUCURSAL | Crear sucursales dentro en la provincia de Guayaquil. | 8000.00 | | | | | | | 100% | | | | | |
| | | | | | | | | | 8000.00 | | | | | |
| ORGANIGRAMA | Implementar una estructura orgánica funcional acorde a las necesidades de la empresa | 500.00 | 100% | | | | | | | | | | | |
| | | | 500.00 | | | | | | | | | | | |
| ESTUDIO DE MERCADO | Establecer estudios de mercado para determinar las nuevas tendencias de construcción y acabados además de conocer los gustos y preferencias de los clientes, con el objetivo de mejorar la capacidad de respuesta y satisfacción de las necesidades. | 4000.00 | | | | | | | 100% | | | | | |
| | | | | | | | | | 4000.00 | | | | | |

6.2 Impacto esperado de los proyectos

6.2.1 Implementación del plan estratégico

El presente plan estratégico consta de 8 proyectos, que de llegarse a implementar en una forma correcta, es factible lograr un impacto positivo en la ejecución de cada uno de ellos, lo cual repercutiría en beneficio de la empresa Bonobuilders logrando un aumento positivo en sus ventas e ingresos.

6.2.2 Renovación de equipos

Una plataforma tecnológica actualizada permitirá responder de mejor manera a los cambios del entorno de la empresa Bonobuilders, y permitirá que los trabajadores hagan sus labores de manera eficiente, minimizando los tiempos de espera por respuesta lenta de los equipos o por fallas frecuentes en los mismos.

6.2.3 Plan de Capacitación administrativa

Su objetivo es promover y desarrollar aprendizajes significativos de acuerdo a todos los productos que ofrece la empresa Bonobuilders; sin dejar vacíos en las inquietudes de los clientes, para lo cual, se debe realizar acciones de capacitación y formación continua a todos los miembros de la organización, alcanzando una alta cobertura de conocimientos relacionado al negocio.

La principal finalidad de la capacitación a todo el personal que comprende la organización Bonobuilders es primordialmente para que a la hora de ofrecer los productos, lo hagan de una forma segura y explícita dejando en la mente de los clientes el deseo de volver y adquirir nuestros productos.

6.2.4 Manual de funciones

Al determinar y delimitar los campos de actuación de cada colaborador de Bonobuilders, permitirá que las personas y/o departamentos interactúen con un mayor conocimiento de su rol dentro de la empresa, lo que ayudará en el proceso de comunicación, integración y desarrollo, a su vez, eliminará desequilibrios en cargas de trabajo, comisiones, duplicidad de funciones y sobre todo permitirá solucionar problemas recurrentes de forma rápida sin repercutir en la atención hacia los clientes.

6.2.5 Plan de Marketing

Tiene como finalidad invertir un monto económico con la finalidad de lanzar de una forma masiva los productos que ofrece la empresa Bonobuilders, con el se espera captar nuevos clientes, promoviendo las ventas y consecuentemente aumentar el capital. En éste se prevé variables de impacto tanto externo, como interno gracias a la ejecución del mismo.

Ventas

- Incrementar las ventas en un 20% en el periodo de un año.

Posicionamiento

- Fomentar el crecimiento de los productos estrellas ofrecidos por Bonobuilders.
- Incrementar el nivel de posicionamiento en un 20% de la empresa en el mercado en el periodo de un año.
- Incrementar en un 30% la cartera de clientes.

6.2.6 Alianzas estratégicas

Este proyecto está enfocado en impactar positivamente en todo aquello que le conviene de manera directa a la empresa Bonobuilders (ganancia económica, consolidación institucional, bases de estabilidad, contactos, prestigio, influencias y acuerdos)

Mediante este proyecto la empresa Bonobuilders se plantea crear alianzas o acuerdos con proveedores internacionales para ofrecer nuevos productos volviéndose competitivos con las marcas de la competencia del entorno.

6.2.7 Estudio de factibilidad

Este proyecto tiene como finalidad, realizar un estudio para ver la factibilidad que tendría el crear una sucursal de ventas de pisos en la ciudad de Guayaquil enfocándose principalmente en identificar y evaluar los siguientes puntos.

- Realizar un estudio de mercados para determinar el segmento de la población al cual se va a dirigir el establecimiento, las estrategias que se van a usar para penetrar en el segmento de mercado seleccionado y la demanda potencial estimada de este segmento.
- Realizar un estudio técnico para determinar el número clientes, identificando requerimientos, materiales y distribución física.
- Diseñar una metodología que permita medir el nivel de satisfacción del cliente mediante el seguimiento al comportamiento del consumidor, la gestión para el logro de la lealtad del cliente, sus preferencias de consumo y las tendencias de evolución del negocio.
- Realizar un estudio administrativo para establecer las normas legales necesarias en el momento de la constitución del negocio, definir estructura administrativa, procedimientos, funciones, políticas, indicadores de gestión que faciliten la administración y el análisis de resultados de la actividad comercial.
- Realizar la evaluación financiera del proyecto que permita evaluar su viabilidad económica

De dar un resultado viable el estudio, se tomaran las medidas necesarias para poner en marcha los parámetros para montar la sucursal en la ciudad de Guayaquil.

6.2.8 Organigrama

La estructura organizacional se la establecerá dentro de la empresa Bonobuilders debido a que no cuenta con una, a su vez, se gozaran de las ventajas que se establecen a continuación.

6.2.9 Estudio de Mercado

El estudio de mercado se lo realizará con la finalidad de promover local y nacionalmente la imagen de la empresa Bonobuilders entre otros parámetros que se describen a continuación.

- Tener una noción clara de los consumidores que adquieren los productos que ofrece Bonobuilders.
- También permitirá identificar a qué precio podrán adquirir los clientes los productos ofrecidos por Bonobuilders
- Permitirá identificar qué tipo de clientes son los interesados en los productos que ofrece Bonobuilders lo que permitirá orientar la producción de la misma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones

- La empresa Bonobuilders, no cuenta con una planificación estratégica que guíe las actividades, de igual manera, no posee una estructura organizacional que delimite los niveles de autoridad y representa gráficamente la organización.

- No se tienen diseñados indicadores de gestión que mida el grado de eficiencia y eficacia de las actividades realizadas en la empresa Bonobuilders.

-

-

- La empresa Bonobuilders, establece de manera intuitiva o llevada por la experiencia las funciones que deben desarrollar sus colaboradores conllevando a serios inconvenientes en el progreso de las operaciones, debido a que no cuenta con un manual de funciones dirigido al talento humano.

-

-

- La capacidad de producción es alta ya que la empresa cuenta con la infraestructura adecuada y los estándares de calidad nacional e internacional para ofrecer productos de calidad. Sin embargo, la capacidad de comercialización es baja debido a falta de estrategias comerciales.

7.2 Recomendaciones

- Poner en práctica la presente planificación estratégica para la empresa Bonobuilders ejecutando las estrategias propuestas, las cuales están enfocadas a mejorar los aspectos administrativos: promoviendo, gestionando, motivando y facilitando las herramientas necesarias a quienes tengan la responsabilidad directa en el cumplimiento de las actividades.
- Establecer la misión, visión, valores, principios y políticas establecidas en este documento para que la empresa Bonobuilders cuente con una visión generalizada con bases estratégicas en donde se han planteado objetivos tácticos y operativos para convertirlos en acciones, responsables y recursos necesarios para la obtención de resultados concretos.
- Evaluar por parte de los directivos de la empresa Bonobuilders los proyectos propuestos en el presente estudio ya que los mismos fueron diseñados, caracterizados, tecnificados de igual forma constan con un plan de implementación indicando el desarrollo sustentable y el tiempo que tomaría ejecutar cada uno de ellos y finalmente evaluar el estudio financiero de los proyectos a ejecutarse.
- Ejecutar el Balanced Scorecard establecido en la presente propuesta ya que este mismo está vinculado con todos los niveles de la organización y sus elementos administrativos haciendo operativas las estrategias establecidas y esta forma guiar el proceso interno de la empresa Bonobuilders desde las cuatro perspectivas planteadas.

BIBLIOGRAFÍA

- Jaimes Jimenez, J. E. (11 de 2007). *La Planificación en el contexto administrativo*. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de http://www.geocities.ws/jjaimes6603/fase1/trabajo2_3.html
- Pérez Moya, J. (2007). *Estrategia, gestión y habilidades directivas*. Madrid : Diaz de Santos .
- Amaya , J. (2010). *Gerencia, planeación y estrategia* . Bucaramanga : Universidad Santo Tomás .
- Aramayo , O. (2010). *Planificación estratégica*. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de Manual de planificación estratégica: http://guiametodologica.dbe.uchile.cl/documentacion/planificacion_estrategica.pdf
- Armijo , M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Baraybar, F. (2011). *Balanced Scorecard*. España : ESIC .
- BCE. (09 de 30 de 2014). *Indicadores económicos* . Obtenido de <http://www.bce.fin.ec/index.php/indicadores-economicos>
- Benavidez, A. (2013). *Sector micro financiero*. Quito: PUCP.
- Cabezas , J., & Rodríguez , C. (2009). *Guía Metodológica para la implementación de e- planning como apoyo tecnológico de la Epoch*. Recuperado el 28 de 01 de 2015, de <http://dspace.epoch.edu.ec/bitstream/123456789/106/1/18T00384.pdf>
- Calderón , E., Ccapa, E., Ccapa , H., Huacasi , D., & Zapana, Z. (2014). *Matriz interna y extrna*. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de http://plataforma.edu.pe/pluginfile.php/243983/mod_resource/content/1/Emp

resa%20Tiendas%20de%20Conveniencia%20SAC%20-
%20Franco%20Express.pdf

- Cervo, A. M. (2005). *Determinantes de la tasa de interes*. España: McGraw Hill.
- Contreras , E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento y gestión* , 154-181.
- Martinez Pedros, D., & Milla Gutiérrez, A. (2012). *Análisis del entorno*. Madrid : Diaz de Santos .
- Matilla Serrano, K. (2008). *Los modelos de planificación estratégica en la teoría de las Relaciones Públicas*. Barcelona : UOC.
- Milind M. , L. (2005). *Desarrollo de apalancamiento estratégico*. Madrid: Diaz de Santos.
- Navajo Gómez, P. (2009). *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*. Madrid: Narcea .
- Norton, D., & Kaplan, R. (2012). *El Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scoreboard*. Madrid: Harvard Bussiness Press.
- Palos Delgadillo, H., Barba Chacón, J., & Fregoso Jasso, G. (2012). *Propuesta de un sistema de estrategias con base al cuadro de mando*. México: Ciudad Universitaria.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo* . Barcelona: Deustro.
- Ramírez , J. (1997). *Elementos metodológicos para la planificación estratégica en programas de educación superior*. San José de Costa Rica : ICCA.
- Sainz de Vicuña, J. M. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Universidad Nacional de Colombia. (2014). *Planeación estratégica territorial*. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm
- Villalobos , J. (04 de 06 de 2012). *Las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter*. Recuperado el 29 de 01 de 2015, de

<http://coyunturaeconomica.com/marketing/cinco-fuerzas-competitivas-de-michael-porter>

Zabala Salaza, H. (2009). *Planeación estratégica aplicada a cooperativas*.
Colombia: Universidad cooperativa de Colombia.

ANEXOS



Anexo 1. ENCUESTA

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

La presente encuesta tiene como objetivo identificar el desarrollo de las actividades dentro de la empresa Bonobuilders en todas sus áreas: administrativas, financieras, de recursos humanos, y tecnológica.

PREGUNTAS

1. ¿Usted ha sido cliente de la empresa Bonobuilders?

| OPCIONES | |
|------------------------|--|
| Recientemente | |
| Hace más de un año | |
| Desde hace varios años | |

2. ¿Cómo considera usted la calidad del servicio prestado por la empresa Bonobuilders?

| OPCIONES | |
|------------|--|
| Excelente | |
| Bueno | |
| Intermedio | |
| Regular | |
| Malo | |

3. ¿Cómo considera usted la calidad de los productos entregados por la empresa son:

| OPCIONES | |
|------------|--|
| Excelente | |
| Buenos | |
| Intermedio | |
| Regulares | |
| Malos | |

4. ¿Considera usted el tiempo de entrega de los productos es:

| OPCIONES | |
|------------|--|
| Excelente | |
| Buenos | |
| Intermedio | |
| Regulares | |
| Malos | |

5. ¿Cómo ha percibido usted la atención recibida en la empresa Bonobuilders?

| Excelente | |
|------------|--|
| Buena | |
| Intermedia | |
| Regular | |
| Mala | |

6. ¿Considera que la empresa Bonobuilders en relación a las empresas que entregan servicios similares es:

| Excelente | |
|------------|--|
| Buena | |
| Intermedia | |
| Regular | |
| Mala | |

7. ¿Cuándo se comunica con el área de ventas y mantenimiento las soluciones que recibe a sus inquietudes son?

| Excelente | |
|-----------|--|
| Muy bueno | |
| Bueno | |
| Regular | |
| Malo | |
| TOTAL: | |

8. ¿Qué nivel de conocimientos tenía el asesor que le ayuda con sus inquietudes y sugerencias?

| Excelente | |
|-----------|--|
| Muy bueno | |
| Bueno | |
| Regular | |
| Malo | |

9. ¿Los medios de comunicación que usted conoce que utiliza la empresa Bonobuilders son:

| Suficientes | |
|------------------------------------|--|
| Pocos pero adecuados | |
| Pocos medios | |
| Prácticamente ninguna comunicación | |

Anexo 2. PISOS COMERCIALIZADOS POR BONOBUILDERS

Figura 1. Piso de vinil para interiores o piso antiestático



Fuente: Investigación de Campo

Figura 2. Piso antiestático



Fuente: Investigación de Campo

Figura 3. Cordón o uniones de suelda



Fuente: Investigación de campo

Figura 4. Piso de seguridad Polysafe antideslizante



Fuente: Investigación de Campo

Figura 5. Pisos decorativos tipo cerámica



Figura 6. Piso conductor para hospitales



Fuente: Investigación de campo

Figura 7. Piso tipo madera Simplay



Fuente: Investigación de campo

Anexo 3. Balances Generales y Estados de Resultados (2013 – 2014)

Cuadro 6 Balance General 2013

| BONOBUILDERS S.A. | | | | |
|---|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|
| BALANCE GENERAL | | | | |
| DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 | | | | |
| ACTIVOS | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | 176.431,53 |
| ACTIVO DISPONIBLE | | | 7.000,00 | |
| CAJA | | 7.000,00 | | |
| Bancos | 6.000,00 | | | |
| Caja Chica | 1.000,00 | | | |
| ACTIVO EXIGIBLE | | | 101.231,53 | |
| CUENTAS POR COBRAR | | 97.658,58 | | |
| Clientes | | | | |
| A PROFE | 51.342,91 | | | |
| DECAMERON | 12.509,80 | | | |
| ECUAVISIA | 6.209,80 | | | |
| EPK | 5.819,20 | | | |
| ELECTRO ECUATORIANA | 1.427,78 | | | |
| HOSPITAL DEL IESS | 2.849,29 | | | |
| MR. BOOKS | 3.207,80 | | | |
| LABORATORIOS LIFE | 1.875,00 | | | |
| OMNI HOSPITAL | 2.998,44 | | | |
| CLINICA PANAMERICANA | 4.870,56 | | | |
| KRONOS | 2.300,00 | | | |
| ROCKNARF | 2.248,00 | | | |
| ANTICIPO DE IMPUESTOS | | 3.572,95 | | |
| Retenciones 1% recibidas | 3.120,31 | | | |
| Crédito Tributario | 452,64 | | | |
| ACTIVO REALIZABLE | | | 68.200,00 | |
| INVENTARIOS | | 68.200,00 | | |
| Pisos | 32.000,00 | | | |
| Insumos | 1.200,00 | | | |
| Materiales en Proceso | 0,00 | | | |
| Mercadería Terminada | 35.000,00 | | | |
| ACTIVO FIJO | | | | 198.690,07 |
| NO DEPRECIABLES | | | 62.000,00 | |
| PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO | | 62.000,00 | | |
| Local 1 | 30.000,00 | | | |
| Local 2 | 32.000,00 | | | |
| DEPRECIABLES | | | 136.690,07 | |
| BIENES DEPRECIABLES | | 148.050,00 | | |
| Maquinaria | 94.300,00 | | | |
| Equipo de Oficina | 3.600,00 | | | |
| Equipo de Computación | 3.150,00 | | | |
| Muebles y Enseres | 32.000,00 | | | |
| Vehículo | 15.000,00 | | | |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA | | 11.359,93 | | |
| D.A. Maquinaria | 6.286,67 | | | |
| D.A. Equipo de Oficina | 240,00 | | | |
| D.A. Equipo de Computación | 699,93 | | | |
| D.A. Muebles y Enseres | 2.133,33 | | | |
| Depreciación Vehículo | 2.000,00 | | | |
| TOTAL ACTIVO | | | | 375.121,60 |
| PASIVO | | | | |
| PASIVO A CORTO PLAZO | | | | 16.817,20 |
| PASIVO CORRIENTE | | | 16.817,20 | |
| CUENTAS POR PAGAR | | 12.654,56 | | |
| Proveedores | 9.653,31 | | | |
| Otras Cuentas por Pagar | 3.001,25 | | | |
| NOMINA POR PAGAR | | 4.080,00 | | |
| Sueldos por Pagar | 4.080,00 | | | |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES | | 82,64 | | |
| S.R.I. | 82,64 | | | |
| PASIVO A LARGO PLAZO | | | | 136.560,33 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | | | 136.560,33 | |
| PRESTAMOS BANCARIOS | | | | |
| Bancos Nacionales | | 92.250,00 | | |
| Banco Pichincha | 82.250,00 | | | |
| Cooperativa 26 De Octubre | 10.000,00 | | | |
| Tarjetas de Crédito | | 44.310,33 | | |
| Diners | 1.720,00 | | | |
| American Express | 10.572,45 | | | |
| Mastercard | 4.766,54 | | | |
| Pacificard | 16.269,08 | | | |
| Visa Titanium | 10.982,26 | | | |
| TOTAL PASIVO | | | | 153.377,53 |
| PATRIMONIO | | | | |
| CAPITAL | | | 221.744,07 | |
| TUJLIDADASDF | | | | |
| TOTAL PATRIMONIO | | | | 221.744,07 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | | | 375.121,60 |

Fuente: Datos propiciados por la empresa BONOBUILDERS S.A.

Cuadro 7 Estado de Resultado 2013

| BONOBUILDER S.A. | | | | |
|---|--|--|--|-------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | |
| DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 | | | | |
| INGRESOS | | | | |
| VENTAS | | | | |
| Ventas con IVA 12% | | | | 150.000,00 |
| Ventas con IVA 0% | | | | 0,00 |
| (-) Descuento en Ventas | | | | 0,00 |
| VENTAS NETAS | | | | 150.000,00 |
| OTROS INGRESOS | | | | |
| Otros Ingresos | | | | 0,00 |
| TOTAL OTROS INGRESOS | | | | 0,00 |
| TOTAL INGRESOS | | | | 150.000,00 |
| EGRESOS | | | | |
| COSTO DE VENTAS | | | | |
| Inventario Inicial | | | | 8.520,00 |
| (+) Compras | | | | 12.000,00 |
| (-) Inventario Final | | | | 10.000,00 |
| TOTAL COSTOS DE VENTA | | | | 10.520,00 |
| GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS | | | | |
| Sueldos y Salarios de Ventas y Administrativos | | | | 8.960,00 |
| Aporte Patronal IESS y Fondos de Reserva | | | | 897,28 |
| Indemnizaciones Laborales | | | | 2.000,00 |
| Beneficios Sociales | | | | 912,64 |
| Servicios a Terceros | | | | 582,64 |
| Gastos de Representación | | | | 362,64 |
| Honorarios Profesionales | | | | 440,80 |
| Impuestos, Contribuciones y Otros | | | | 785,64 |
| Mantenimientos y Reparación de Maquinaria | | | | 250,21 |
| Suministros y Materiales de Oficina | | | | 217,46 |
| Alimentación Trabajadores | | | | 1.000,00 |
| Servicios Básicos | | | | 1.500,00 |
| Transportes y Fletes | | | | 200,00 |
| Combustibles y Lubricantes | | | | 500,00 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS | | | | 18.609,31 |
| GASTOS FINANCIEROS | | | | 524,64 |
| Gastos Interés y Sobregiros | | | | 524,64 |
| GASTOS NO DEDUCIBLES | | | | 0,00 |
| OTROS EGRESOS | | | | 0,00 |
| TOTAL EGRESOS | | | | 29.653,95 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | | | | 120.346,05 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | | | 18.051,91 |
| % IMPUESTO A LA RENTA 22% | | | | 26.476,13 |
| IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR | | | | 44.528,04 |
| (=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | | | | 75.818,01 |

Fuente: Datos propiciados por la empresa BONOBUILDERS S.A.

Cuadro 8 Balance General 2014

| BONOBUILDERS S.A. | | | | |
|---|-----------|-------------------|-------------------|-------------------|
| BALANCE GENERAL | | | | |
| DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2013 | | | | |
| ACTIVOS | | | | |
| ACTIVO CORRIENTE | | | | 181.381,53 |
| ACTIVO DISPONIBLE | | | 8.950,00 | |
| CAJA | | 8.950,00 | | |
| Bancos | 8.000,00 | | | |
| Caja Chica | 950,00 | | | |
| ACTIVO EXIGIBLE | | | 101.231,53 | |
| CUENTAS POR COBRAR | | 97.658,58 | | |
| Clientes | | | | |
| A PROFE | 51.342,91 | | | |
| DECAMERON | 12.509,80 | | | |
| ECUAVISA | 6.209,80 | | | |
| EPK | 5.819,20 | | | |
| ELECTRO ECUATORIANA | 1.427,78 | | | |
| HOSPITAL DEL IESS | 2.849,29 | | | |
| MR. BOOKS | 3.207,80 | | | |
| LABORATORIOS LIFE | 1.875,00 | | | |
| OMNI HOSPITAL | 2.998,44 | | | |
| CLINICA PANAMERICANA | 4.870,56 | | | |
| KRONOS | 2.300,00 | | | |
| ROKNARF | 2.248,00 | | | |
| ANTICIPO DE IMPUESTOS | | 3.572,95 | | |
| Retenciones 1% recibidas | 3.120,31 | | | |
| Crédito Tributario | 452,64 | | | |
| ACTIVO REALIZABLE | | | 71.200,00 | |
| INVENTARIOS | | 71.200,00 | | |
| Pisos | 35.000,00 | | | |
| Insumos | 1.200,00 | | | |
| Materiales en Proceso | 0,00 | | | |
| Mercadería Terminada | 35.000,00 | | | |
| ACTIVO FIJO | | | | 198.595,18 |
| NO DEPRECIABLES | | | 62.000,00 | |
| PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO | | 62.000,00 | | |
| Local 1 | 30.000,00 | | | |
| Local 2 | 32.000,00 | | | |
| DEPRECIABLES | | | 136.595,18 | |
| BIENES DEPRECIABLES | | 147.940,00 | | |
| Maquinaria | 94.290,00 | | | |
| Equipo de Oficina | 3.550,00 | | | |
| Equipo de Computación | 3.100,00 | | | |
| Muebles y Enseres | 32.000,00 | | | |
| Vehículo | 15.000,00 | | | |
| DEPRECIACIÓN ACUMULADA | | 11.344,82 | | |
| D.A. Maquinaria | 6.286,00 | | | |
| D.A. Equipo de Oficina | 236,67 | | | |
| D.A. Equipo de Computación | 688,82 | | | |
| D.A. Muebles y Enseres | 2.133,33 | | | |
| Depreciación Vehículo | 2.000,00 | | | |
| TOTAL ACTIVO | | | | 379.976,71 |
| PASIVO | | | | |
| PASIVO A CORTO PLAZO | | | | 16.863,89 |
| PASIVO CORRIENTE | | | 16.863,89 | |
| CUENTAS POR PAGAR | | 12.701,25 | | |
| Proveedores | 9.800,00 | | | |
| Otras Cuentas por Pagar | 2.901,25 | | | |
| NOMINA POR PAGAR | | 4.080,00 | | |
| Sueldos por Pagar | 4.080,00 | | | |
| IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES | | 82,64 | | |
| S.R.L. | 82,64 | | | |
| PASIVO A LARGO PLAZO | | | | 91.560,33 |
| OBLIGACIONES FINANCIERAS | | | 91.560,33 | |
| PRESTAMOS BANCARIOS | | 47.250,00 | | |
| Bancos Nacionales | | 47.250,00 | | |
| Banco Pichincha | 40.250,00 | | | |
| Cooperativa 26 De Octubre | 7.000,00 | | | |
| Tarjetas de Crédito | | 44.310,33 | | |
| Diners | 1.720,00 | | | |
| American Express | 10.572,45 | | | |
| Mastercard | 4.766,54 | | | |
| Pacificard | 16.269,08 | | | |
| Visa Titanium | 10.982,26 | | | |
| TOTAL PASIVO | | | | 108.424,22 |
| PATRIMONIO | | | | |
| CAPITAL | | | 271.552,49 | |
| TUILDADASDF | | | 271.552,49 | |
| TOTAL PATRIMONIO | | | | 271.552,49 |
| TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO | | | | 379.976,71 |

Fuente: Datos propiciados por la empresa BONOBUILDERS S.A.

Cuadro 9 Estados de resultados 2014

| BONOBUILDER S.A. | | | | |
|---|--|--|--|-------------------|
| ESTADO DE RESULTADOS | | | | |
| DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2014 | | | | |
| INGRESOS | | | | |
| VENTAS | | | | |
| Ventas con IVA 12% | | | | 160.000,00 |
| Ventas con IVA 0% | | | | 0,00 |
| (-) Descuento en Ventas | | | | 0,00 |
| VENTAS NETAS | | | | 160.000,00 |
| OTROS INGRESOS | | | | |
| Otros Ingresos | | | | 0,00 |
| TOTAL OTROS INGRESOS | | | | 0,00 |
| TOTAL INGRESOS | | | | 160.000,00 |
| EGRESOS | | | | |
| COSTO DE VENTAS | | | | |
| Inventario Inicial | | | | 8.000,00 |
| (+) Compras | | | | 10.000,00 |
| (-) Inventario Final | | | | 8.000,00 |
| TOTAL COSTOS DE VENTA | | | | 10.000,00 |
| GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS | | | | |
| Sueldos y Salarios de Ventas y Administrativos | | | | 9.000,00 |
| Aporte Patronal IESS y Fondos de Reserva | | | | 897,28 |
| Indemnizaciones Laborales | | | | 2.000,00 |
| Beneficios Sociales | | | | 912,64 |
| Servicios a Terceros | | | | 582,64 |
| Gastos de Representación | | | | 362,64 |
| Honorarios Profesionales | | | | 440,80 |
| Impuestos, Contribuciones y Otros | | | | 785,64 |
| Mantenimientos y Reparación de Maquinaria | | | | 250,21 |
| Suministros y Materiales de Oficina | | | | 217,46 |
| Alimentación Trabajadores | | | | 1.000,00 |
| Servicios Básicos | | | | 1.500,00 |
| Transportes y Fletes | | | | 200,00 |
| Combustibles y Lubricantes | | | | 500,00 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS Y ADMINISTRATIVOS | | | | 18.649,31 |
| GASTOS FINANCIEROS | | | | 550,00 |
| Gastos Interés y Sobregiros | | | | 550,00 |
| GASTOS NO DEDUCIBLES | | | | 0,00 |
| OTROS EGRESOS | | | | 0,00 |
| TOTAL EGRESOS | | | | 29.199,31 |
| RESULTADO DEL EJERCICIO | | | | 130.800,69 |
| 15% PARTICIPACIÓN TRABAJADORES | | | | 19.620,10 |
| % IMPUESTO A LA RENTA 22% | | | | 28.776,15 |
| IMPUESTO A LA RENTA A PAGAR | | | | 48.396,26 |
| (=) UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO | | | | 82.404,43 |

Fuente: Datos propiciados por la empresa BONOBUILDERS S.A.