

UNIVERSIDAD METROPOLITANA DEL ECUADOR



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

CARRERA DE GESTIÓN EMPRESARIAL

SEDE QUITO

**TRABAJO DE INVESTIGACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERA EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

TEMA:

**"DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA
ECOENERGY CIA. LTDA."**

AUTOR:

MARÍA ESTÉFANI DIGUAY TITUAÑA

TUTOR:

ING. DIEGO RICARDO RUBIO ERAZO, MSC

QUITO - 2020

CERTIFICADO DEL ASESOR

En calidad de Asesor designado del Trabajo de Investigación y de Desarrollo aprobado por la Comisión de Titulación de la Escuela de Gestión Empresarial de la Universidad Metropolitana del Ecuador, certifico que la Srta. María Estéfani Diguay Tituaña con CI: 1722300140, ha culminado el trabajo de investigación, con el tema “**DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ECOENERGY CIA LTDA**” quien ha cumplido con todos los requisitos legales exigidos para la aprobación del trabajo de investigación.

Es todo cuanto puedo decir en honor a la verdad, facultando a la interesada hacer uso de la presente, así como también se autoriza la presentación para la evaluación por parte del jurado respectivo.

Atentamente;

Ing. Rubio Erazo Diego Ricardo, Msc

C.I. 171736832-6

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN

Yo, María Estéfani Diguay Tituaña, estudiante de la Universidad Metropolitana del Ecuador “UMET”, de la carrera de Gestión Empresarial, declaro en forma libre y voluntaria que el presente trabajo de investigación que versa sobre: “**DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ECOENERGY CIA LTDA**” y las expresiones vertidas en la misma, son autoría de la compareciente, las cuales se han realizado en base a recopilación bibliográfica, consultas de internet y consultas de campo.

En consecuencia, asumo la responsabilidad de la originalidad de la misma y el cuidado al referirme a las fuentes bibliográficas respectivas para fundamentar el contenido expuesto.

Atentamente,

María Estéfani Diguay Tituaña

C.I. 1722300140

Autor

CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR

Yo, María Estéfani Diguay Tituaña, en calidad de autor y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación, **“DISEÑO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA ECOENERGY CIA LTDA”**, modalidad Proyecto de Investigación, de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN, cedo a favor de la Universidad Metropolitana del Ecuador una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos. Conservo a mi favor todos los derechos de autor sobre la obra, establecidos en la normativa citada.

Así mismo, autorizo a la Universidad Metropolitana del Ecuador para que realice la digitalización y publicación de este trabajo de titulación en el repositorio virtual, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

El autor declara que la obra objeto de la presente autorización es original en su forma de expresión y no infringe el derecho de autor de terceros, asumiendo la responsabilidad por cualquier reclamación que pudiera presentarse por esta causa y liberando a la Universidad de toda responsabilidad.

María Estéfani Diguay Tituaña

CI: 1722300140

Autor

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a mi familia, en especial a mi madre, abuelita y tía ya que han sido los pilares fundamentales de mi vida, son quienes forjaron mi fortaleza y me enseñaron que a pesar de las dificultades nunca hay que dejar de seguir luchando por conseguir nuestros sueños.

A mi hermana, mi abuelito y a mis tíos por el apoyo incondicional y en especial se lo quiero dedicar a mi querido tío Humberto ya que a pesar de no estar más en este mundo sus palabras de aliento, consejos y cariño jamás los olvidaré.

Gracias por tanto querido Tío.

Estéfani Diguay

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por la gracia de la vida, a mi familia por brindarme su cariño y apoyo incondicional en todo momento, sinceramente sin ustedes hoy no podría haber estado escribiendo estas palabras.

Quiero agradecer a la Universidad Metropolitana y a cada uno de mis profesores quienes fueron parte de mi formación intelectual y me permitieron desarrollarme como una excelente profesional.

A la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. por darme la oportunidad de aportar con mis conocimientos y sobre todo por confiar en mis habilidades y permitirme seguir creciendo profesionalmente.

Estéfani Diguay

TABLA DE CONTENIDO

CERTIFICADO DEL ASESOR.....	II
CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA DE TRABAJO DE TITULACIÓN.....	III
CESIÓN DE DERECHOS DE AUTOR.....	IV
DEDICATORIA.....	V
AGRADECIMIENTO.....	VI
RESUMEN	XI
ABSTRACT	XII
INTRODUCCIÓN	1
Tabla de pertinencia de la escuela de Gestión Empresarial	2
Situación problemática	2
Árbol de Problemas.....	3
Formulación del problema científico.....	3
Matriz de Análisis de Situación (MAS)	4
Determinación del objeto de estudio.....	5
Objetivo General:	5
Objetivos Específicos:	5
MARCO TEÓRICO.....	5
Antecedentes de investigación	5
Análisis contextual	8
Fundamentación Legal	10
Fundamentación Teórica	13
MARCO METODOLÓGICO	29
Modalidad de estudio.....	29
Modalidad de investigación.....	29
Enfoque de Investigación.....	31
Método.....	31
Recolección de datos.....	33
Fuentes primarias	33
Fuentes secundarias.....	33
Instrumento de Investigación utilizado	34
Validación del instrumento utilizado.....	34
CAPITULO I	34

ANÁLISIS SITUACIONAL	34
1.1. Análisis Externo	34
1.1.1. Macroambiente	34
1.1.2. Matriz PEST	37
1.1.3. Matriz cinco fuerzas de Porter	38
1.1.4. Matriz de evaluación de factores externos EFE	41
1.1.5. Matriz de Perfil competitivo (MPC).....	43
1.2. Análisis Interno.....	44
1.2.1. Microambiente	44
1.2.2. Auditoria Interna.....	44
1.2.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	49
1.2.4. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).....	50
1.2.5. Matriz de crecimiento BCG (Boston consulting group)	52
CAPITULO II	53
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	53
2.1 Desarrollo de la propuesta	53
2.1.2 Misión	54
2.1.3 Visión.....	54
2.1.4 Filosofía Empresarial	55
2.1.5 Principios y Valores	55
2.1.6 Valores Corporativos Ecoenergy Cia Ltda.....	56
2.1.7 Clasificación de los procesos empresa Ecoenergy	57
2.1.8 Cadena de Valor empresa Ecoenergy Cía. Ltda.	58
2.1.9 Organigrama Estructural Ecoenergy Cía. Ltda.	59
2.1.10 Matriz FODA	60
2.1.11 Plan estratégico	61
2.1.12 POA 2020	63
2.1.13 POA 2021	67
2.1.14 POA 2022	70
2.1.15 Balanced Scorecard	75
2.1.16 Matriz de Priorización de proyectos.....	78
2.1.17 Mapa estratégico Ecoenergy Cia Ltda	79
3 Resultados	80
4 Cronograma y Presupuesto.....	80

5. Costo beneficio.....	81
Conclusiones.....	82
Recomendaciones.....	83
Bibliografía	84
Anexos	87

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Tabla de pertinencia.....	2
Tabla 2: Matriz MAS.....	4
Tabla 3: Fuerzas Políticas.....	35
Tabla 4: Fuerzas Sociales.....	35
Tabla 5: Fuerzas Tecnológicas	36
Tabla 6: Matriz PEST	37
Tabla 7: Matriz fuerzas de Porter	38
Tabla 8: Matriz EFE.....	41
Tabla 9: Matriz de Perfil competitivo	43
Tabla 10: Auditoria Interna	44
Tabla 11: Matriz EFI.....	49
Tabla 12: Matriz PEYEA.....	50
Tabla 13: Matriz de Crecimiento BCG.....	52
Tabla 14: Misión.....	54
Tabla 15: Visión	54
Tabla 16: Principios.....	55
Tabla 17: Valores	56
Tabla 18: Matriz Foda	60
Tabla 19: Plan Estratégico	61
Tabla 20: POA 2020.....	64
Tabla 21: POA 2021.....	67
Tabla 22: POA 2022.....	70
Tabla 23: Semáforo Año 1	75

Tabla 24: Semáforo año 2.....	76
Tabla 25: Semáforo Año 3	77
Tabla 26: Matriz priorización de proyectos.....	78
Tabla 27: Mapa estratégico.....	79
Tabla 28: Presupuesto	80
Tabla 29: Proyeccion ingresos ROI.....	81

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Árbol de Problemas	3
Gráfico 2: Proceso de Planeacion.....	15
Gráfico 3: Modelo de Planificación.....	17
Gráfico 4: Modelo 5 fuerzas de Porter.....	18
Gráfico 5: Evaluación Pest	38
Gráfico 6: Evaluación Fuerzas de Porter.....	40
Gráfico 7: Evaluación auditoria Interna	48
Gráfico 8: Evaluacion PEYEA	51
Gráfico 9: Matriz BCG	52
Gráfico 10: Valores corporativos	56
Gráfico 11: Cadena de valor	58

RESUMEN

Título: Diseño de la planificación estratégica de la empresa Ecoenergy Cía. Ltda.

Autor: Maria Estéfani Diguay Tituaña

Tutor: Ing. Rubio Erazo Diego Ricardo, Msc

La planificación estratégica le permite definir a las empresas el horizonte que van a seguir y a donde quieren llegar mediante un camino bien marcado que le permita cumplir sus objetivos planteados.

Con una adecuada planeación estratégica se tienen mejores resultados organizacionales a largo plazo y se convierte en una ocasión propicia para reunir a la organización en torno a los objetivos empresariales y refinar la forma en que se toman las decisiones fomentando una comunicación interna eficaz. El presente proyecto de investigación tiene como objetivo diseñar un plan estratégico para la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. mediante un diagnóstico situacional y un adecuado direccionamiento estratégico que le permita obtener mayor competitividad a través de la innovación, la optimización de recursos, mejora continua, procesos bien definidos y control adecuado de los mismos. Para el desarrollo primero se realizó un diagnóstico del entorno interno y externo de la organización mediante varias matrices, un direccionamiento estratégico que sirve para la redefinición de misión, visión, principios y valores. A través del FODA cruzado se generaron las estrategias a aplicarse, los respectivos POAS y con la ayuda de indicadores de gestión se podrá monitorear y evaluar el progreso y cumplimiento de los objetivos planteados.

Palabras clave: Planificación, diagnostico situacional, direccionamiento estratégico, poas, indicadores de gestión, estrategias.

ABSTRACT

Title: Design of the strategic planning of the company Ecoenergy Cia Ltda.

Author: Maria Estéfani Diguay Tituaña

Tutor: Ing. Rubio Erazo Diego Ricardo, Msc

Strategic planning allows companies to define the horizon they are going to follow and where they want to go through a well-marked path that allows them to meet their state objectives.

With proper strategic planning you have better long-term organizational results and it becomes a favorable opportunity to bring the organization together around business objectives and refine the way decisions are made by promoting effective internal communication. This research project aims to design a strategic plan for the company Ecoenergy Cia Ltda through a situational diagnosis and an appropriate strategic direction that allows it to obtain greater competitiveness through innovation, optimization of resources, continuous improvement, well-defined processes and adequate control of them. For the development, a diagnosis of the internal and external environment of the organization was first carried out through various matrices, a strategic direction that serves to redefine the mission, vision, principles and values. Through the cross SWOT, the strategies to be applied were generated, the respective POAS and with the help of management indicators, the progress and fulfillment of the silver objectives can be monitored and evaluated.

Key words: Planning, situational diagnosis, strategic direction, poas, management indicators, strategies

INTRODUCCIÓN

El entorno tan cambiante de los últimos tiempos ha obligado a las empresas a buscar formas más eficientes para administrar sus negocios y a su vez las obliga a ser más competitivas o dejar de existir, en este sentido la competitividad empresarial se ha convertido en una exigencia para la supervivencia y permanencia en el mercado, debido a esta tendencia ha surgido la planificación estratégica en una respuesta de adaptación y preparación para el futuro. La empresa Ecoenergy Cía. Ltda. se dedica a la producción y comercialización de insumos químicos dirigidos principalmente al sector automotriz, lleva en el mercado más de 17 años y no cuenta con una planificación estratégica formal, es así que actualmente la gestión empresarial se la realiza de forma empírica.

El presente proyecto de investigación plantea el diseño de una Planificación estratégica para la empresa Ecoenergy que le permita obtener mayor competitividad y reducir las posibilidades de error y fracaso en un entorno cada vez más complejo, más dinámico y menos previsible.

Se determinó la situación problemática mediante un árbol de problemas, siendo la gestión administrativa empírica la principal causa del deficiente sistema de direccionamiento estratégico en la empresa. La propuesta de solución se la realizó en dos capítulos: diagnóstico situacional y dirección estratégica con su control integral de las operaciones.

El diagnóstico situacional se enfoca en las fuerzas internas que operan en la organización y las influencias del ambiente externo, el resultado de este proceso son las fortalezas y debilidades de la empresa con las amenazas y oportunidades que se le presentan. Con base en el análisis situacional se generaron estrategias, POAS, y los semáforos o tableros de control para medir el progreso y cumplimiento de los objetivos planteados. La finalidad es desarrollar una visión estratégica global que permita enfrentar los escenarios probables y tomar las decisiones más idóneas, de tal forma que se solventen los obstáculos que limitan el desempeño eficiente de la empresa, la planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo ya que son los fines o resultados que se relacionan con la supervivencia y crecimiento de la organización.

Tabla de pertinencia de la escuela de Gestión Empresarial

Tabla 1: Tabla de pertinencia



Tema:	Tributa al programa de investigación	Tributa a la línea de investigación	Pertinencia a la universidad metropolitana	Zona De Impacto:	Pertinencia Legal:
“Diseño de la Planificación estratégica de la empresa ECOENERGY CIA LTDA Distrito Metropolitano de Quito.	Programa 1: Emprendimiento, productividad y competitividad en organizaciones empresariales y de la administración pública ecuatoriana.	Línea 1: Administración, gestión y creación de empresas como resultado de las necesidades problemáticas del contexto económico y social en Ecuador.	Línea de investigación de la UMET (Transformación de la matriz productiva)	Zona 9	Ejes estratégicos del Plan de Desarrollo Nacional toda una vida

Fuente: Universidad Metropolitana

Elaborado por: Estéfani Diguay

La propuesta de diseño del plan estratégico de la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. tributa a las líneas de investigación de las asignaturas de la carrera de Gestión Empresarial y al Plan de desarrollo del buen vivir que impulsa el Gobierno Nacional.

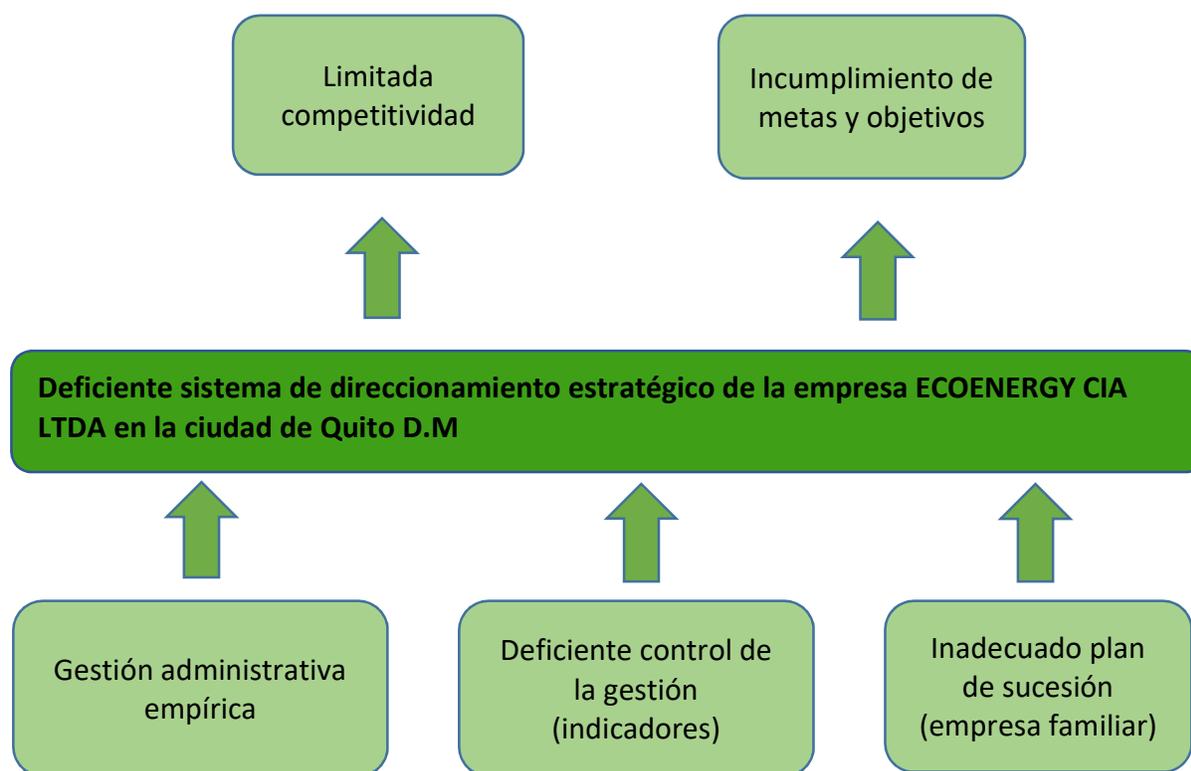
Situación problemática

La empresa Ecoenergy Cía. Ltda. maneja sus operaciones y direccionamiento de forma empírica sin una planificación estratégica formal que le permita ser más competitivo a nivel nacional y por ende este factor no le ha permitido llegar a mercados internacionales, a pesar de contar con un producto diferenciado de la competencia y con gran posicionamiento de mercado. Si la empresa se sigue manejando de forma empírica puede terminar por desaparecer o perder una cuota importante de mercado.

Árbol de Problemas

En la Empresa “ECOENERGY CIA LTDA” se ha podido detectar y determinar la siguiente situación problemática:

Gráfico 1: Árbol de Problemas



Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Estéfani Diguay

Formulación del problema científico

¿Es la gestión administrativa empírica la principal causa del deficiente sistema de direccionamiento estratégico en la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. del Distrito Metropolitano de Quito lo que conlleva a una limitada competitividad?

Matriz de Análisis de Situación (MAS)

Tabla 2: Matriz MAS

MATRIZ DE ANALISIS DE SITUACIONES			
Situación actual real negativa	Identificación del problema a ser investigado	Situación futura deseada positiva	Propuesta de solución al problema planteado
En la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. se ha detectado que la gestión administrativa empírica es una causa para el deficiente sistema de direccionamiento estratégico lo que conlleva a una limitada competitividad.	¿Es la gestión administrativa empírica la principal causa del deficiente sistema de direccionamiento estratégico en la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. del Distrito Metropolitano de Quito lo que conlleva a una limitada competitividad?	Que la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. cuente con un adecuado direccionamiento estratégico que le permita mejorar su competitividad al cumplir sus metas y objetivos.	La propuesta de solución consiste en realizar:
El deficiente control por falta de indicadores de gestión ocasiona un deficiente sistema de direccionamiento estratégico lo que conlleva al incumplimiento de metas y objetivos.			1. Diagnóstico Situacional.
La empresa Ecoenergy no cuenta con un plan de sucesión al ser empresa familiar y ocasiona un deficiente sistema de direccionamiento estratégico lo que conlleva al incumplimiento de metas y objetivos.			2. Dirección estratégica y control integral de las operaciones.
Ecoenergy es una empresa familiar que no cuenta con un definido plan de sucesión lo que ocasiona un deficiente sistema de direccionamiento estratégico lo que conlleva a una limitada competitividad.			

Fuente: Investigación Propia
Elaborado por: Estéfani Diguay

Determinación del objeto de estudio

Objeto: La administración

Campo de estudio: La planificación estratégica de la empresa ECOENERGY CIA LTDA en el distrito Metropolitano de Quito.

Objetivo General:

Diseñar un plan estratégico para la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. mediante un diagnóstico situacional y definir un adecuado direccionamiento estratégico para obtener mayor competitividad.

Objetivos Específicos:

1. Realizar un análisis situacional de los factores internos y externos de la empresa Ecoenergy Cía. Ltda.
2. Definir el direccionamiento estratégico con su respectivo control de la empresa Ecoenergy Cía. Ltda.

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de investigación

Según (Manosalvas Guevara, 2019) con el trabajo de titulación **“PROPUESTA DEL DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA ROYAL FLOWERS S.A. en la ciudad de Quito”**. Objetivo General: “Diseñar un plan estratégico para la empresa Royal Flowers S.A., mediante el sistema de diagnóstico situacional y desarrollo del plan de gestión administrativa para establecer la mejora continua”.

Y sus conclusiones fueron:

La empresa Royal Flowers S.A. no tiene elaborado un diagnóstico situacional formal basado en el análisis contextual para determinar el FODA, y establecer las estrategias de mejora continua y su sistema de control.

En la empresa Royal Flowers S.A. se evidenció la deficiente aplicación de planificación estratégica formal, por lo tanto, se trabaja con una Gestión administrativa inapropiada.

Se propone determinar la gestión administrativa adecuada en “Royal Flowers S.A.”, mediante estrategias gerenciales que ayuden a tomar decisiones en base al diagnóstico situacional establecido por el análisis contextual para implementar herramientas estratégicas en el direccionamiento estratégico viable (Manosalvas Guevara, 2019)

Se puede notar que en el trabajo de investigación del Sr. Ángel Manosalvas uno de los enfoques es generar nuevos productos que le permitan diferenciarse de la competencia mediante estrategias de diversificación lo cual para el presente trabajo de investigación es importante tomar en cuenta y generar estrategias parecidas aplicables al giro de negocio de la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. para generar mayor competitividad.

Según (Mejía Miranda, 2015) con el trabajo de titulación **“FORMULACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA CONQUÍMICA S.A. en la ciudad de Bucaramanga”**. Objetivo General: “Presentar una propuesta de planeación estratégica para la empresa CONQUÍMICA S.A mediante un análisis de los factores críticos de competitividad para el desarrollo estratégico corporativo de las unidades de negocio”.

Y sus conclusiones fueron:

El análisis del entorno, permitió identificar los competidores de CONQUÍMICA, la distribución de mercado del sector químico y las tendencias de la industria. Esta información se utilizaría posteriormente para el desarrollo del modelo de negocios y el plan estratégico.

La identificación de variables clave mediante la aplicación de la metodología de CANVAS permitió definir los aspectos más importantes de la operación de CONQUÍMICA, los

cuales fueron tenidos en cuenta para la formulación del plan estratégico de la compañía para el periodo comprendido entre el 2015 y 2017.

La información recopilada mediante la descripción del modelo de negocios, conjugada con los deseos de las directivas de la compañía, fueron claves para realizar el re direccionamiento estratégico, que dieron lugar a la misión, visión y valores corporativos. La formulación del plan estratégico para CONQUÍMICA permitió el conocimiento e implementación de las metodologías y análisis de los diferentes escenarios donde la organización puede impactarse positiva o negativamente.

Actualmente una de las puertas de éxito marcadas para CONQUIMICA radica en la expansión de mercado y atención de sectores sobre los cuales no había trabajado anteriormente y podrían redundar en beneficios a muy mediano plazo para la empresa. (Mejia Miranda, 2015)

En el trabajo de titulación del Sr. Oscar Mejía después de evaluar tanto factores internos como externos y generar estrategias una de las más relevantes radica en la expansión de mercado y atención a sectores donde antes no se había trabajado pero que pueden ser interesantes en tema de ventas, lo cual se tomara en cuenta en la planificación de la Empresa Ecoenergy Cía. Ltda. ya que hay segmentos que aún no han sido atacados comercialmente y podrían tener gran potencial al igual que expandir la empresa a nivel internacional.

Según la ingeniera (Mena Hidalgo, 2015) con el trabajo de titulación: **“PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INCORPORANDO RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA DISMAC S.C.C EN LA CIUDAD DE QUITO”**

Objetivo General:

Elaborar la planificación estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa DISMAC S.C.C., que facilite la alineación de los objetivos estratégicos y estrategias, con el fin de mejorar el comportamiento el talento humano, la optimización de los recursos a través de buenas prácticas de gestión ambiental dentro de la organización.

Y sus conclusiones fueron:

Con la planeación estratégica de la empresa Dismac se busca crear una visión de lo que se quiere lograr a mediano plazo, la cual establece la guía de lo que es ahora una empresa y de lo que se quiere llegar a ser en un futuro esto permite tomar decisiones más correctas y apropiadas para fijar el posicionamiento de la imagen y productos en la mente de los clientes y público en general, y ayuda así mismo a crear planes de contingencia para contrarrestar sucesos o eventos inesperados en el futuro.

La planificación estratégica asociada con la responsabilidad social es una estrategia que aplicada a la toma de decisiones y a las operaciones de la empresa, le permitirá aumentar el valor agregado y, de esa manera, mejorar su competitividad. En general, la responsabilidad social genera beneficios empresariales para toda clase de compañías, principalmente se traduce en optimización de costos y facilitación de acceso a mercados más exigentes. (Mena Hidalgo, 2015)

En el trabajo de titulación de la Srta. Graciela Mena recalca la importancia de un adecuado direccionamiento estratégico especialmente en lo que respecta a la visión ya que se establece la guía de lo es actualmente la empresa y a lo que se desea llegar a futuro, es decir si la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. no tiene bien definida su visión es imposible tomar acciones y decisiones que permitan lograr la competitividad deseada tanto a nivel nacional como internacional.

Análisis contextual

Según la revista (Revista Ekos, 2018):

Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB: El éxito de este sector depende del acceso a materias primas y bienes de capital necesarios para su producción. Así como a la evolución del mercado interno. La manufactura es uno de los sectores más importantes para un país, permite la elaboración de productos con un mayor nivel de valor agregado, en los cuales existe buena capacidad de diferenciación y, sobre todo, un menor nivel de volatilidad en los precios. El desarrollo de este sector fortalece al país, ya que más allá de lo mencionado, también genera fuentes de empleo calificadas y formales. De

acuerdo al INEC, a septiembre de 2017 esta actividad generó el 11% de empleo total del país.

Son varios los factores que inciden en sus resultados, entre ellos se incluye la evolución del mercado interno, pero también tienen impacto las condiciones del mercado externo. Es así como la demanda de los productos industrializados, especialmente alimentos, depende de la demanda internacional y de la situación económica de los países importadores. De igual forma, este sector también depende del acceso a materias primas y bienes de capital, necesarios para su producción. Esto hizo que en los años en los que se aplicaron mayores restricciones a las importaciones (2009, 2015 y 2016), la tasa de crecimiento fue negativa (-0,8%, -0,8% y -1%, respectivamente). En el año 2017 se estimó una recuperación con una tasa de 4,2% que se incrementaría a 4,4% en 2018. En este escenario, la participación del sector en la economía también se incrementó, es así como pasó de 14% en 2009 a 16% en 2016. Para 2018 se estima que alcance el 17,3%. La composición se refiere, en el año 2016 la producción con mayor peso fue la de fabricación de alimentos y bebidas. Esta manufactura representa el 38% de la producción industrial e incluye también la elaboración de bebidas. Le sigue la fabricación de productos químicos, en la que la elaboración de jabones y detergentes tiene un peso fuerte. Luego se encuentra la refinación de productos de petróleo con 7%. Esta manufactura varía en una participación y crecimiento en función de la producción de la refinería, en la que los mantenimientos han tenido una importante incidencia. En este sector también se generan otras manufacturas como cemento, textil, madera, metálica, maquinaria, entre otras.

La fabricación **de productos químicos representa el 9%** de la composición en la industria manufacturera por actividad al año 2016.

Según la revista (Ekos, 2016):

Industria Química: Es la segunda actividad de mayor peso dentro del sector manufacturero nacional con una participación de 10,14%. Dentro de esta industria se destaca la transformación de materia química básica.

Una de las principales características de este sector es la dependencia que existe hacia el mercado externo. Este sector ha tenido importantes cambios y existe interés dentro de las políticas gubernamentales para su fortalecimiento.

Uno de los principales desafíos de esta industria es la falta de tecnología para la industria básica. En este sector se ha trabajado en el desarrollo de diversos productos químicos destinados para el mercado local, en insumos para la industria, lo que ha llevado a que la elaboración de productos de limpieza, cuidado personal, medicinas, pinturas, entre otros, tenga una mayor presencia local.

Las perspectivas del sector son favorables, si bien dependen de la evolución de la economía. Se estima que las inversiones en petroquímica y en el desarrollo de combustibles provenientes de fuentes diferentes al petróleo fortalezcan al sector. Desde el punto de vista comercial, esta actividad maneja un importante déficit que se ubicó en 2014 en USD -2.988 millones, debido a que es un sector que se concentra en el mercado interno y para suplir la demanda nacional debe recurrir a importaciones.

Debido a la aplicación de restricciones comerciales y al menor nivel de dinamismo de la economía en su conjunto, las importaciones en 2015 serán menores a los USD 3.128 millones respecto con 2014.

Es importante recalcar que la industria química en el Ecuador aún no está desarrollada es por esto que se importa materia prima para solventar las necesidades de producción nacional, falta enfocar esfuerzos en calidad y sobre todo en ofrecer precios competitivos. Es por ello que la producción de insumos químicos direccionados al sector automotriz es mínima ya que la mayoría de estos productos son importados.

Fundamentación Legal

El presente trabajo estará amparado y contribuirá al desarrollo del Plan Nacional de Desarrollo Toda una Vida Eje 2 - Objetivo 4 y Objetivo 5. (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017)

Según (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017) Eje 2, Economía al Servicio de la Sociedad: “Objetivo 4: Consolidar la sostenibilidad del sistema económico social y solidario, y afianzar la dolarización”

Según (Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo, 2017) Eje 2, Economía al Servicio de la Sociedad: “Objetivo 5: Impulsar la productividad y

competitividad para el crecimiento económico sostenible de manera redistributiva y solidaria.”

Código Orgánico de la Producción, comercio e inversiones.

Según (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010) del Objetivo y Ámbito de Aplicación establece según el Art 4:

- Art. 4.- Fines. - La presente legislación tiene, como principales, los siguientes fines:
- a. Transformar la Matriz Productiva, para que esta sea de mayor valor agregado, potenciadora de servicios, basada en el conocimiento y la innovación; así como ambientalmente sostenible y ecoeficiente;
 - b. Democratizar el acceso a los factores de producción, con especial énfasis en las micro, pequeñas y medianas empresas, así como de los actores de la economía popular y solidaria;
 - c. Fomentar la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas;
 - d. Generar trabajo y empleo de calidad y dignos, que contribuyan a valorar todas las formas de trabajo y cumplan con los derechos laborales;
 - e. Generar un sistema integral para la innovación y el emprendimiento, para que la ciencia y tecnología potencien el cambio de la matriz productiva; y para contribuir a la construcción de una sociedad de propietarios, productores y emprendedores;
 - f. Garantizar el ejercicio de los derechos de la población a acceder, usar y disfrutar de bienes y servicios en condiciones de equidad, óptima calidad y en armonía con la naturaleza;
 - g. Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables;
 - h. Regular la inversión productiva en sectores estratégicos de la economía, de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo;
 - i. Promocionar la capacitación técnica y profesional basada en competencias laborales y ciudadanas, que permita que los resultados de la transformación sean apropiados por todos;

- j. Fortalecer el control estatal para asegurar que las actividades productivas no sean afectadas por prácticas de abuso del poder del mercado, como prácticas monopólicas, oligopólicas y en general, las que afecten el funcionamiento de los mercados;
- k. Promover el desarrollo productivo del país mediante un enfoque de competitividad sistémica, con una visión integral que incluya el desarrollo territorial y que articule en forma coordinada los objetivos de carácter macroeconómico, los principios y patrones básicos del desarrollo de la sociedad; las acciones de los productores y empresas; y el entorno jurídico -institucional;
- l. Impulsar el desarrollo productivo en zonas de menor desarrollo económico;
- m. Establecer los principios e instrumentos fundamentales de la articulación internacional de la política comercial de Ecuador;
- n. Potenciar la sustitución estratégica de importaciones;
- o. Fomentar y diversificar las exportaciones;
- p. Facilitar las operaciones de comercio exterior;
- q. Promover las actividades de la economía popular, solidaria y comunitaria, así como la inserción y promoción de su oferta productiva estratégicamente en el mundo, de conformidad con la Constitución y la ley;
- r. Incorporar como un elemento transversal en todas las políticas productivas, el enfoque de género y de inclusión económica de las actividades productivas de pueblos y nacionalidades;
- s. Impulsar los mecanismos que posibiliten un comercio justo y un mercado transparente; y,
- t. Fomentar y apoyar la investigación industrial y científica, así como la innovación y transferencia tecnológica.

Dentro del ámbito legal, el Código de la Producción respalda a pequeñas, medianas y grandes empresas a través del artículo 4, literal c, fomentando la producción nacional, comercio y consumo sustentable de bienes y servicios, con responsabilidad social y ambiental, así como su comercialización y uso de tecnologías ambientalmente limpias y de energías alternativas, además de transformar la matriz productiva que se detalla en el literal a, del artículo 4, e Incentivar y regular todas las formas de inversión privada en actividades productivas y de servicios, socialmente deseables y ambientalmente aceptables. (Ecuador, Asamblea Nacional, 2010)

Fundamentación Teórica

Empresa Química

Según (Vian Ortuño, 2015) “La industria química se ocupa de la transformación de las materias primas de origen natural, sobre todo minerales y petróleo, en sustancias fundamentales para las otras industrias y producen globalmente un reducido número de productos, aunque en grandes cantidades”

Es importante conocer la definición de empresa química ya que si bien es cierto la actividad principal de la empresa Qualco Ecoenergy Cía. Ltda. es la producción y comercialización de insumos químicos dirigidos al sector automotriz también podemos elaborar todo tipo de productos para limpieza, desinfección, básicamente transformar cierta materia prima en producto listo para usar debido a que la química es amplia y permite realizar desarrollo constante.

Producción

Según (Gestiopolis, 2001) “La producción es el estudio de las técnicas de gestión empleadas para conseguir la mayor diferencia entre el valor agregado y el costo incorporado consecuencia de la transformación de recursos en productos finales”.

En el sector químico hay muy pocas empresas dedicadas a la producción y comercialización y en especial una empresa que realice producción de insumos químicos en Ecuador ya que la mayoría de estos productos son importados.

Planificación Estratégica

Según (Gallardo Hernández , 2012, pág. 42) la Planeación Estratégica es:

El proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado. Es un esfuerzo sistemático formal de la empresa para establecer sus propósitos básicos que a través de planes detallados permiten la implantación de objetivos y estrategias que logren el cumplimiento de dichos propósitos. Se refiere, en esencia, al proceso de preparación necesario para alcanzar los objetivos. Estrategia y planeación estratégica son dos conceptos distintos. La planeación solamente produce planes, que se traducen en maniobras que intentan aventajar a los rivales u opositores en una situación competitiva o de negociación. Por eso es comúnmente

erróneo que a los planes funcionales se les llame la estrategia de mercadeo, la estrategia financiera, la estrategia de producción, pues estos planes están orientados simplemente a resolver las necesidades de las unidades estratégicas de negocios (UEN), frente a sus productos y a sus mercados existentes.

Planeación tiene que ver con previsión; planear es tratar de anticiparse a situaciones que nos pueden afectar, positiva o negativamente; por ello se hace necesario al interior de las organizaciones este tipo de ejercicio, para tratar de anticipar cambios o sucesos futuros, tratando de enfrentarlos y catalizarlos para bien. Las estrategias son disposiciones generalizadas de las acciones que se tomarán para cumplir los objetivos generales, el camino a seguir para el logro de los propósitos de la empresa.

De acuerdo con (David, 2013, pág. 5) La **administración estratégica** se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”.

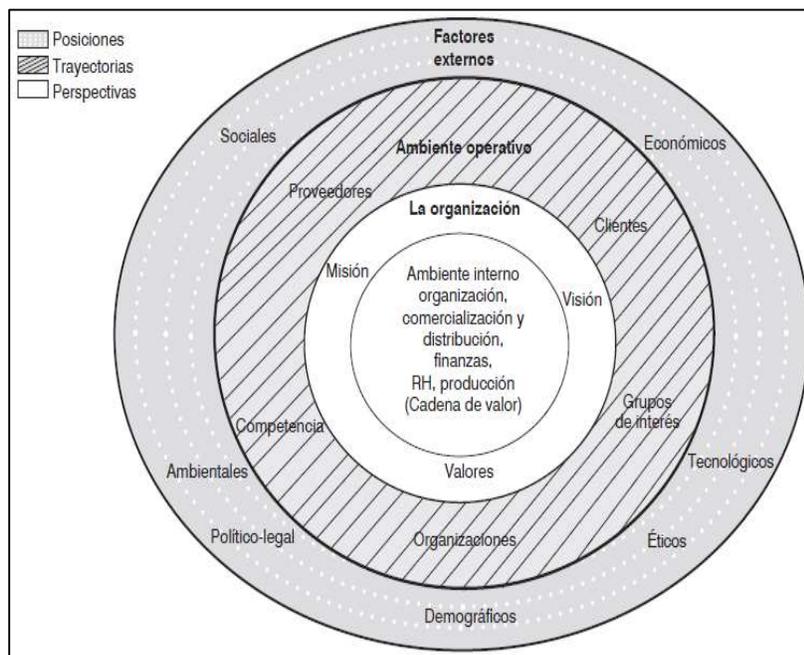
Por otra parte (Hernández Cabrera, 2009) menciona que la planificación estratégica es el:

Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen analizan y procesan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento a dar a la Organización.

Para (García Sanchez & Valencia Velasco, 2014) “La planeación estratégica se relaciona con el porvenir de las decisiones actuales.” Esto quiere decir que el plan estratégico permite anticiparse de manera lógica y tomar decisiones basados en datos e indicadores que permitan generar soluciones factibles y flexibles de acuerdo a cada situación tomando en cuenta todos los factores tanto internos como externos que pueden afectar a la organización.

Procesos de Planeación

Gráfico 2: Proceso de Planeación



Fuente: (Gallardo Hernández , 2012)

Elaborado por: Estéfani Diguay

Estrategia

Para (Thompson, Gamble , Peteraf, & Strickland III, 2012) “La estrategia es competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o, mejor, hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva”

De acuerdo con (David, 2013, pág. 11):

Las estrategias son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Además, las estrategias afectan la prosperidad a largo plazo de la organización, por lo general durante un mínimo de cinco años, y por eso se orientan hacia el futuro. Las estrategias tienen consecuencias multifuncionales o multidivisionales y requieren la consideración de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa.

De acuerdo con (García Sanchez & Valencia Velasco, 2014) “La diferencia entre objetivos y estrategias radica en que los primeros son los resultados que se esperan de la ejecución de la estrategia y las estrategias son medios para alcanzar los objetivos.”

Las estrategias son acciones que realizas de un modo concreto y con un por qué para conseguir algo que te has propuesto alcanzar, en el caso de Ecoenergy las estrategias son fundamentales ya que se generan en base a la matriz Foda de la empresa.

Estructura del Plan estratégico

De acuerdo (**Guía de la calidad, 2013**): La estructura del plan estratégico debe encargarse a una persona o a un grupo muy reducido, que recoja la información generada, la sistematice y la presente de forma ordenada.

- Presentación, delimitación de prioridades estratégicas, definición de escenario, estructura de objetivos
- Introducción
- Misión y Visión
- Análisis de la situación actual
- Diagnóstico
- Formular estrategias
- Priorización
- Plan de acción
- Plan operativo

Una vez elaborado el plan estratégico, es aconsejable que circule con el fin de que sea revisado por los distintos participantes antes de su redacción definitiva.

Modelo de Planificación Estratégica

Según (Aranda Aranda, 2007) en su modelo de planificación estratégica establece 4 pasos:

1. Diagnóstico situacional

2. Direccionamiento estratégico
3. Formulación estratégica
4. Monitoreo estratégico

Prospectiva Participativa - Metodología y Procesos

Gráfico 3: Modelo de Planificación



Fuente: (Aranda Aranda, 2007)

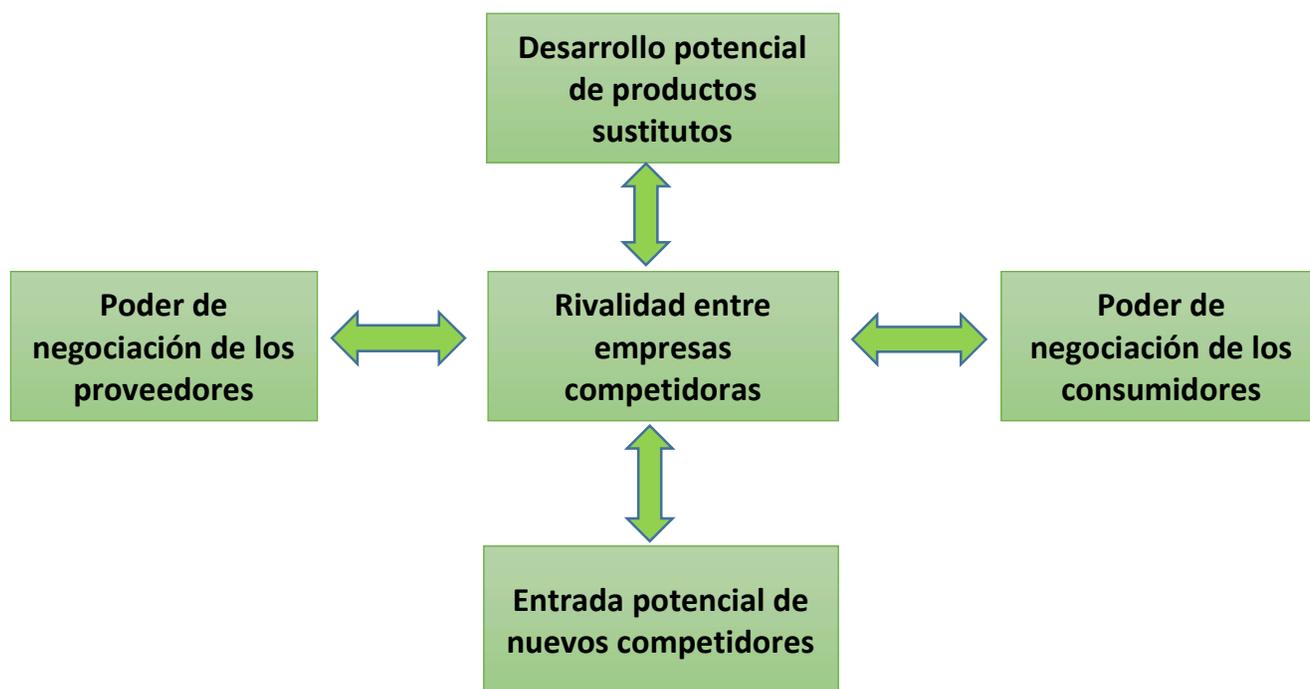
Elaborado por: Estéfani Diguay

Para el desarrollo del plan estratégico de la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. se basará en este modelo de Alcides Aranda, al ser un modelo prospectivo participativo.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

Para (David, 2013) “el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias”.

Gráfico 4: Modelo 5 fuerzas de Porter



Fuente: (David, 2013, pág. 76)

Elaborado por: Estéfani Diguay

Según (David, 2013) :

Rivalidad entre empresas competidoras

La rivalidad entre empresas competidoras suele ser la más poderosa de las cinco fuerzas competitivas. Las estrategias de una empresa únicamente pueden tener éxito en la medida en que le proporcionen una ventaja competitiva sobre las estrategias de las empresas rivales. Los cambios de estrategia que ponga en práctica una empresa podrían dar lugar a represalias como la reducción de precios, las mejoras a la calidad, la introducción de nuevas características en los productos, el ofrecimiento de servicios, la extensión de garantías y el aumento de publicidad.

Entrada potencial de nuevos competidores

Siempre que existe la posibilidad de que nuevas empresas entren fácilmente a una industria en particular, la intensidad de la competitividad aumenta. Sin embargo, las barreras contra el ingreso pueden incluir la necesidad de lograr rápidamente economías de escala, la necesidad de obtener tecnología y conocimientos técnicos especializados,

falta de experiencia, una fuerte lealtad por parte de los consumidores, sólidas preferencias por determinadas marcas, grandes requerimientos de capital, carencia de canales de distribución adecuados, políticas de regulación gubernamental, aranceles, dificultad de acceso a las materias primas, posesión de patentes, ubicaciones poco deseables, el contraataque por parte de empresas bien afianzadas, y la potencial saturación del mercado.

Desarrollo potencial de productos sustitutos

En muchas industrias las empresas compiten muy de cerca con los fabricantes de productos sustitutos que participan en otras industrias.

Las presiones competitivas que surgen por los productos sustitutos aumentan a medida que el precio relativo de éstos disminuye, y conforme el costo en que incurren los consumidores por cambiar a ellos también se reduce. La fuerza competitiva de los productos sustitutos se mide mejor por la participación de mercado que logran esos productos, así como por los planes que hacen las empresas fabricantes para incrementar su capacidad y su penetración de mercado.

Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores también afecta la intensidad de la competencia en una industria, sobre todo cuando hay un gran número de proveedores, cuando sólo existen unas cuantas materias primas sustitutas, o cuando el costo de cambiar a otras materias primas es especialmente alto. A menudo proveedores y productores se ven más beneficiados si se ayudan entre sí con precios razonables, mejor calidad, desarrollando nuevos servicios, haciendo entregas a tiempo y reduciendo los costos de inventario; de esta manera mejoran la rentabilidad de todos los interesados en el largo plazo.

Las compañías pueden buscar una estrategia de integración hacia atrás para obtener el control o apropiarse de los proveedores. Esta estrategia es especialmente efectiva cuando los proveedores no son confiables, muy costosos o incapaces de satisfacer las necesidades de la empresa de manera constante. Por lo general las compañías pueden negociar términos más favorables con los proveedores si la integración hacia atrás es una estrategia comúnmente usada entre empresas rivales de una industria.

Poder de negociación de los consumidores

Cuando los clientes están concentrados, son muchos o compran por volumen, su poder de negociación representa una importante fuerza que afecta la intensidad de la competencia en una industria. Si el poder de negociación de los consumidores es fuerte,

las compañías rivales podrían tratar de responder ofreciendo garantías extendidas o servicios especiales para conseguir su lealtad. El poder de negociación de los consumidores también aumenta si los productos que se adquieren son estandarizados o no diferenciados.

Cuando éste es el caso, a menudo los consumidores tendrán mayor oportunidad de negociar el precio de venta, la cobertura de la garantía y los paquetes complementarios. Es posible que el poder de negociación de los consumidores sea la más importante de las fuerzas que afectan la ventaja competitiva.

Misión

De acuerdo con (Gallardo Hernández , 2012) La misión se puede definir como:

La razón de ser de la empresa u organización, que enuncia a qué cliente sirve, qué necesidades satisface y qué tipos de productos o servicios ofrece, estableciendo en general los límites o alcance de sus actividades; es un propósito que crea compromisos e induce comportamientos.

El definir una adecuada misión aporta estabilidad y coherencia en las operaciones que se realizan, así como llevar una misma línea de actuación provocará credibilidad y fidelidad de los clientes hacia la empresa; logrando un relación estable y duradera entre las dos partes.

Visión

Para (Acevez & Ruiz, 2009) la visión:

Se trata de un enunciado que representa el estado ideal de una institución, que nunca será alcanzado, pero que, al representar una imagen del éxito para ésta, se constituirá en su guía de lo que siempre intentará lograr. Un aspecto clave del proceso para definirla es que éste sea participativo, por lo que su enunciación deberá involucrar, de manera convincente, a todos los grupos de interés, reflejando tanto el propósito y las competencias que la organización tenga para lograrlo, como las características que la distinguen de otras parecidas.

Según (David, 2013): “Una visión compartida crea una comunión de intereses que puede sacar a los trabajadores de la monotonía del trabajo cotidiano, y llevarlos a un mundo nuevo de oportunidades y desafíos.”

La visión ofrece un panorama de a dónde se quiere llegar en un plazo determinado, y para lograrlo es fundamental contar con una planeación estratégica.

Análisis del entorno en una organización

Según (Gallardo Hernández , 2012):

La finalidad del análisis del entorno consiste en descubrir cómo influirán directamente alrededor de una organización factores tales como los competidores, proveedores, clientes, organizaciones interesadas, así como otros factores operativos, y las formas en que los cambios en los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y político/legales alrededor de ella la afectarán indirectamente. Todo planeamiento se resume en saber tus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (pág. 89).

Análisis del entorno interno

Según (Gallardo Hernández , 2012):

El análisis del entorno interno permite fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la organización. El proceso de identificar y evaluar las fuerzas y las debilidades en las áreas funcionales de un negocio es una actividad vital de la administración estratégica. Las organizaciones luchan por seguir estrategias que aprovechen las fuerzas y reduzcan las debilidades internas. (pág. 97).

Análisis FODA

De acuerdo con (Thompson, Gamble , Peteraf, & Strickland III, 2012) “Establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas”

El análisis FODA le permite a la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. visualizar un enfoque real del rumbo que seguirá la misma en un mediano y largo plazo y facilita pasar del análisis

de los ambientes internos y externos de la organización hacia la formulación y selección de estrategias que deberá seguir en el mercado.

Matriz Boston consulting Group (BCG)

Según (David, 2013) la matriz BCG es:

Una herramienta que permite conocer y analizar el crecimiento y participación de mercado de cada uno de los productos y servicios a través de los cuadrantes, a fin de analizar la cartera de negocios existente, mediante un análisis metódico sobre la inversión o desinversión que debería existir en el giro de negocio.

Según (Educadictos, 2012): “La matriz de crecimiento – participación es una metodología gráfica que consiste en realizar un análisis estratégico del portafolio de la compañía en base a dos factores, la tasa de crecimiento de mercado y la participación de mercado”. Debido a la cercana relación que tiene con el mundo del marketing, tiende a considerarse que está exclusivamente relacionada con el marketing estratégico.

Matriz de Perfil Competitivo

Según (David, 2013, pág. 82) :

La matriz de perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de la compañía, así como sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma muestra. En ambos casos (MPC y EFE) las ponderaciones y las puntuaciones ponderadas totales tienen el mismo significado.

Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC incluyen tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades, donde 4 = fortaleza principal, 3 = fortaleza menor, 2 = debilidad menor y 1 = debilidad principal. A diferencia de lo que ocurre en la matriz EFE, en la MPC los factores críticos de éxito no están agrupados en oportunidades y amenazas. En la MPC las calificaciones y las puntuaciones ponderadas totales para las compañías rivales pueden ser comparadas contra la compañía muestra. Este análisis comparativo arroja importante información estratégica interna.

Matriz auditoria interna

Según (David, 2013):

La función de la matriz de auditoría interna es levantar información con los subordinados que están a cargo de los departamentos operativos y administrativos de la empresa, a fin de conocer las fortalezas y debilidades que se presentan internamente durante la jornada laboral.

Proceso para llevar a cabo una auditoria interna

El proceso de una auditoria interna es muy similar al de una auditoria externa. En la identificación de las fortalezas y debilidades es necesario que participen gerentes y empleados representativos de toda la empresa. La auditoría interna exige que se recopile y asimile información acerca de las operaciones de la gerencia, marketing, finanzas y contabilidad, producción y operaciones, investigación y desarrollo (I&D) y de los sistemas de administración de información de la empresa. (pág. 96).

Matriz de evaluación de factores internos – EFI

Para (David, 2013, pág. 122) :

La matriz de evaluación de factores internos es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica, esta herramienta sirve para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también contribuye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas.

Análisis del entorno externo

Según (Gallardo Hernández , 2012) “el análisis de entorno recopilará información cuantitativa y cualitativa, para identificar aquellos indicadores que representan una amenaza u oportunidad para la empresa, a fin de conocer la situación del giro de negocio en el mercado”.

Matriz PEST

Según (Gomez, 2013), la Matriz PEST:

Esta específicamente diseñada para analizar los cambios sufridos en el entorno que afectarán a una empresa o unidad de negocio, de este modo al analizar cómo cambian

estos factores, las empresas podrán diseñar sus estrategias para adaptarse, defenderse o aprovecharse de las grandes tendencias que afectarán a todo el sector o mercado.

Matriz de evaluación de factores externos – EFE

De acuerdo a (David, 2013, págs. 80,81):

La matriz de evaluación de factores externos permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Sin importar el número de oportunidades o amenazas clave incluidas en una matriz EFE, la puntuación ponderada total más alta posible para una organización desde 4.0, y la más baja posible es de 1.0. La puntuación ponderada total promedio es de 2.5. Una puntuación ponderada total de 4.0 indica que la organización está respondiendo extraordinariamente bien a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan de manera eficaz las oportunidades existentes, y minimizan los posibles efectos adversos de las amenazas.

Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción – PEYEA

Para (David, 2013) :

La matriz PEYEA es un modelo de cuatro cuadrantes que indica cuales son las estrategias más adecuadas para una organización determinada: agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas: (la fuerza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) y dos dimensiones externas (la estabilidad entorno (EE) y la fuerza de la industria (FI).

Matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE

Según (David, 2013) :

La MCPE permite evaluar de manera objetiva las estrategias alternativas a partir de los factores críticos – internos y externos -para el éxito que se identificaron en fases previas del proceso. Al igual que otras herramientas analíticas de formulación de estrategias la MCPE exige una buena intuición.

Conceptualmente la MCPE determina el atractivo relativo de las diferentes estrategias a partir del grado en que los factores internos y externos que son críticos para el éxito son aprovechados o mejorados.

Evaluación Externa

Según (David, 2013)

El propósito de la auditoría externa es desarrollar una lista limitada de las oportunidades que podrían beneficiar a la compañía, así como de las amenazas que debe evitar. Como sugiere el término limitada, la auditoría externa no tiene por objetivo desarrollar una relación exhaustiva de todos los factores que pudieran influir en el negocio, sino identificar variables clave que ofrezcan respuestas susceptibles de implementación. Las empresas deben ser capaces de responder ofensiva o defensivamente a dichos factores, formulando estrategias que aprovechen las oportunidades externas o minimicen el impacto de las amenazas potenciales.

Los cambios ocurridos en las fuerzas externas se traducen en modificaciones en la demanda del consumidor, tanto en lo que concierne a productos y servicios industriales como de consumo. Las fuerzas externas afectan el tipo de productos que se desarrollan, la naturaleza de las estrategias de posicionamiento y segmentación del mercado, el tipo de servicios que se ofrecen y las decisiones de las empresas en materia de adquisiciones y ventas. Además, tienen un impacto directo en proveedores y distribuidores.

Identificar y evaluar las oportunidades y amenazas externas permite que las organizaciones desarrollen una misión clara, diseñen estrategias para lograr sus objetivos a largo plazo, y generen políticas para alcanzar sus objetivos anuales. La creciente complejidad de los negocios actuales queda evidenciada por el hecho de que más países están desarrollando sus capacidades y su voluntad de competir agresivamente en los mercados mundiales. Tanto los países como las empresas de todo el orbe están dispuestos a aprender, a adaptarse, a innovar y a inventar para competir con éxito en el mercado. En Europa y Asia hoy en día existen más tecnologías nuevas y competitivas que nunca antes.

Fuerzas económicas

Los factores económicos tienen un impacto directo en el atractivo potencial de las diferentes estrategias. Por ejemplo, cuando las tasas de interés suben, los fondos necesarios para la expansión del capital se vuelven más costosos o inalcanzables. Además, a medida que las tasas de interés aumentan el ingreso discrecional disminuye y la demanda de bienes discretivos cae. Cuando los precios de las acciones se elevan, aumenta también la conveniencia de que los valores bursátiles actúen como fuente de capital para el desarrollo de mercados. Asimismo, cuando el mercado sube, la riqueza del consumidor y de los negocios aumenta.

Fuerzas políticas, gubernamentales y legales

Los gobiernos federales, estatales, locales y extranjeros son importantes reguladores, desreguladores, subvencionadores, empleadores y clientes de las organizaciones. Por lo tanto, los factores políticos, gubernamentales y legales pueden representar oportunidades o amenazas clave para las organizaciones de todo tamaño.

Fuerzas tecnológicas

En casi todas las industrias, las firmas más preparadas desde la perspectiva tecnológica obtienen una ventaja competitiva abrumadora sobre los rivales menos competentes.

Las fuerzas tecnológicas representan importantes oportunidades y amenazas que se debe considerar al formular estrategias. Los avances tecnológicos pueden afectar significativamente los productos, los servicios, los mercados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, los clientes, los procesos de fabricación, las prácticas de marketing y la posición competitiva de las organizaciones. Además, tienen algunas variables políticas, gubernamentales y legales, regulaciones y desregulaciones gubernamentales, cambios en las leyes fiscales Aranceles especiales Comités de acción política Tasas de participación de los votantes Numero, severidad y ubicación de las manifestaciones gubernamentales Número de patentes Cambios en las leyes de patentes Leyes de protección del medio ambiente Nivel de los gastos de defensa Legislación sobre la igualdad de empleos Nivel de los subsidios gubernamentales Legislación antimonopolios entre otras.

En la actualidad ninguna compañía o industria está aislada de los nuevos desarrollos tecnológicos. En las industrias de alta tecnología, la identificación y evaluación de oportunidades y amenazas tecnológicas clave constituyen la parte más importante de la auditoría externa de administración estratégica.

Fuerzas competitivas

Una parte importante de las auditorías externas es la identificación de las firmas rivales y la determinación de sus fortalezas, debilidades, capacidades, oportunidades, amenazas, objetivos y estrategias.

Recopilar y evaluar información sobre los competidores es esencial para la formulación exitosa de estrategias. Identificar a los principales competidores no siempre es fácil, porque muchas empresas tienen divisiones que compiten en diferentes industrias.

Competitividad

Según (Perez Bengochea, 2008) “Competitividad es la capacidad de una empresa u organización, de cualquier tipo, para desarrollar y mantener unas ventajas comparativas que le permitan disfrutar y sostener una posición destacada en el entorno socio económico en que actúa”.

La competitividad generalmente se basa en una ventaja competitiva, esto es, una cierta habilidad, recursos, tecnología o atributos que hacen superior al que la posee. Se trata de un concepto relativo en donde se compara el rendimiento de una persona u organización con respecto a otras, para Ecoenergy el principal objetivo es mejorar su competitividad a nivel nacional y ser competitivo a nivel internacional.

Ventaja competitiva

Según (Foro Capital Pymes, 2015) la ventaja competitiva se entiende como “las características o atributos que posee un producto o una marca que le dan una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Esta superioridad, allí donde exista, es de carácter relativo, pues se refiere al competidor mejor situado en el mercado”.

En otras palabras, la ventaja competitiva de una empresa es aquella habilidad, recurso, conocimiento, atributos, etc., de que dispone una empresa, de la que carecen sus competidores y que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a estos.

POA (Plan Operativo Anual)

Para (Acevez & Ruiz, 2009) el plan operativo anual:

Es una herramienta de planificación que sirve para dar un ordenamiento lógico de las acciones que se proponen realizar las unidades que integran una institución. El desarrollo de esta herramienta permitirá optimizar el uso de los recursos disponibles y el cumplimiento de los objetivos y metas trazadas en cada proyecto.

El plan operativo anual, es un documento donde se encuentra detallado y enumerado todas las actividades a seguir, para lograr los objetivos durante un periodo de tiempo,

por lo general este plan tiene una duración de un año. El POA tiene que ir ligado a la planificación de la empresa.

Balanced Scorecard

Según (Gallardo Hernández , 2012).

El Balanced Scorecard es una herramienta de gestión para la implementación de la estrategia de la organización. El modelo se debe considerar como un instrumento para transformar la visión y estrategia abstractas en indicadores y metas concretas. En otras palabras, un Balanced Scorecard bien formulado es la presentación de la estrategia de la organización. El propósito de este paso es, entonces, transformar la visión en términos tangibles a partir de las perspectivas establecidas, y, por tanto, lograr el equilibrio general que es la característica exclusiva del modelo y del método.

El control adecuado sobre el cumplimiento de los proyectos y planes son los únicos que facilitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos a corto y largo plazo ya que la implementación del balanced scorecard permitirá llevar las estrategias de la empresa desde la planeación hasta la ejecución.

Seguimiento y evaluación

Según (Pérez Rosales, 2010, pág. 145) la evaluación “Es el proceso que tiene como objeto inmediato la apreciación en el desempeño del trabajo, siendo su fin último el de propiciar y consolidar su realización como persona a través del trabajo.”

El seguimiento y evaluación permite determinar el progreso de las actividades y tomar las medidas necesarias para resolver problemas, haciendo los ajustes necesarios en los objetivos y actividades.

Entrevista no estructurada o abierta

Según (Corbetta, 2003) habla de la entrevista no estructurada como “entrevista en profundidad cuyos objetivos son comprender más que explicar, maximizar el significado, alcanzar una respuesta subjetivamente sincera más que objetivamente verdadera y captar emociones pasando por alto la racionalidad”.

La información que se obtiene en esta entrevista es el resultado de la construcción simultánea a partir de las respuestas del entrevistado. Ahora bien, si es necesaria una gran documentación y preparación por parte del entrevistador. Se debe preparar las estrategias que le permitan reconducir la entrevista cuando el entrevistado se desvía del tema propuesto.

ROI

Según (Startups & Negocios, 2012) este ratio es la relación entre el beneficio y la inversión realizada, es decir, el ROI es un valor que mide la rentabilidad de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto que estamos haciendo.

Datos para calcular el ROI:

- Cifras de la inversión realizada
- Ingresos generados por la campaña

$ROI = (\text{Ingresos} - \text{inversión}) / \text{inversión}$

MARCO METODOLÓGICO

Modalidad de estudio

Crítico – Propositivo

Según (Herbert Mead, 2009, pág. 69) “es crítica porque discute las explicaciones reducidas dentro de una causalidad lineal, y es propositiva porque no se detiene a la contemplación pasiva de los fenómenos, sino que plantea alternativas de solución”,

Es decir que esta modalidad de estudio critica el funcionamiento estratégico de la empresa ECOENERGY CIA LTDA y propone alternativas de solución mediante la aplicación de estrategias y herramientas de gestión.

Modalidad de investigación

Para el presente estudio se utilizará el enfoque positivista enmarcado en los siguientes paradigmas:

1. Paradigma sistémico

Para **(Checkland & Scholes, 1990)** “El pensamiento sistémico se toma muy en serio la idea de un todo que exhibe propiedades emergentes, es decir propiedades que no tienen significado en términos de las partes de dicho todo”.

El paradigma sistémico tiene como punto principal el concepto del sistema, que es un conjunto de elementos interrelacionados con un objetivo común, es decir, un sistema es una entidad cuya existencia y funciones se mantienen como un todo por la interacción de sus partes.

Sirve para comprender la complejidad de un proceso y descubrir la forma de mejorarlo, también resulta útil para crear y dirigir equipos considerando que cada equipo de personas funciona como un sistema. El objetivo principal de este enfoque es formular y gestionar un proyecto con garantía de éxito.

2. Principio Hologramático

Según (Morin, 2004):

Este principio nos permite conocer el todo a partir de las partes. En las ciencias sociales da origen al estructuralismo que formula que el conocimiento del todo se puede lograr conociendo las partes ya que estas contienen en sí la estructura del todo y viceversa.

El Paradigma complejo contiene 4 principios dentro de los cuales se encuentra el hologramático, con este principio queremos darle importancia a cada parte de la organización ya que podemos enriquecer el conocimiento de las partes por el todo y el todo por las partes, en un mismo movimiento productos de conocimiento.

Sería un error no considerar ningún departamento como algo que no tiene ninguna importancia ya que se debe ver los efectos de la organización en las partes y sus causas.

Enfoque de Investigación

Cualitativo

Según (Vera Vélez, 2016) la investigación cualitativa es aquella que “estudia la calidad de las actividades, relaciones, asuntos, medios, materiales o instrumentos en una determinada situación o problema. La misma procura lograr una descripción holística, esto es, que intenta analizar exhaustivamente, con sumo detalle, un asunto o actividad en particular”.

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizó el enfoque Cualitativo ya que analiza las generalidades que existen en ciertos marcos de la interpretación e interacción sobre los datos obtenidos y a su vez puede proporcionar una comprensión más profunda sobre el objeto de estudio.

En general es información basada en la observación de comportamientos, discursos, respuestas a preguntas abiertas para la posterior interpretación de sus significados.

Método

Investigación-Acción

Según el autor (McKernan, 1999):

La investigación acción es el proceso de reflexión por el cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio -en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción. Luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción.

Se utilizó el método de investigación- acción para encontrar los problemas y generar propuestas de solución y posteriormente la evaluación de las propuestas.

Niveles de Investigación utilizados

Investigación Exploratoria:

Para (Hernández, Fernández Collado, & Baptista , 2014) la investigación exploratoria “Se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes”.

La investigación exploratoria permitirá obtener nuevos datos y elementos que pueden conducir a formular con mayor precisión las preguntas de investigación.

Investigación Descriptiva:

Según (Hernández, Fernández Collado, & Baptista , 2014) “En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.”

Comprende la descripción, registro, análisis e interpretación de la naturaleza actual, composición o proceso de los fenómenos. El enfoque se hace sobre conclusiones dominantes o sobre como una persona, grupo o cosa, se conduce o funciona en el presente.

Se utiliza el tipo de investigación descriptiva en el presente proyecto ya que se describió el fenómeno mediante el árbol de problemas.

Investigación Explicativa:

Según (Sabino, 1992) el concepto de investigación explicativa:

Son aquellos trabajos donde nuestra preocupación se centra en determinar los orígenes o causas de un determinado conjunto de fenómenos. Su objetivo, por lo tanto, es conocer por qué suceden ciertos hechos, analizando las relaciones causales existentes o, al menos, las condiciones en que ellos se producen.

La investigación explicativa busca entablar el porqué de los fenómenos, es decir, busca descubrir porque se originan o en otras palabras cual es el conjunto de circunstancias, hechos o demás fenómenos que lo hacen existentes.

Recolección de datos

Fuentes primarias

Las fuentes primarias del presente trabajo se enfocan en la recopilación de información de manera directa a través de entrevistas con los directivos, gerentes y líderes de cada departamento, los cuales se detallan a continuación, Anexo 1:

- Gerente general/ comercial: Ing. Pablo Cárdenas
- Gerente de operaciones: Ing. Andrés Cárdenas
- Jefe de Producción: Ing. Ricardo Cárdenas
- Jefa de Marketing: Ing. Katherine Vallejo
- Jefa de Ventas: Ing. Diana Valencia
- Jefa Dto. técnico: Ing. Ligia Moscoso
- Contadora: Ing. Sandra Pozo

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias tienen como principio recopilar, resumir y reorganizar información contenida en las fuentes primarias y básicamente fueron creadas para facilitar el proceso de consulta, agilizando el acceso un mayor número de fuentes en un menor tiempo.

Las fuentes secundarias utilizadas en la presente investigación fueron:

- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC)
- Banco Central del Ecuador
- Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SENPLADES)
- Asamblea Nacional - Código Orgánico de la Producción, Comercio e Inversión
- Servicio Ecuatoriano de Normalización.
- Revista EKOS

- Universidad Metropolitana del Ecuador
- Universidad de las Fuerzas Armadas
- Universidad Industrial de Santander

Instrumento de Investigación utilizado

El instrumento de investigación científica utilizado fue la **ENTREVISTA NO ESTRUCTURADA**, por lo tanto, no está sometida a validación.

Validación del instrumento utilizado

Se valida mediante entrevistas no estructuradas y una conversación amplia con preguntas abiertas.

CAPITULO I ANÁLISIS SITUACIONAL

La empresa se encuentra envuelta por una serie de fuerzas, las mismas que pueden afectar el entorno de la misma, de las cuales se puede aprovechar las oportunidades que presentan y prevenir las amenazas. Así mismo, observar en qué puntos es fuerte y puede generar una estrategia adecuada y de igual manera analizar los puntos débiles y contrarrestarlos oportunamente.

Así, nos encontramos frente a dos ambientes que rodean la empresa: Macro ambiente y Micro ambiente.

1.1. Análisis Externo

1.1.1. Macroambiente

Para (Chavarria, Rojas , & Sepulveda , 2012, pág. 110) el macro ambiente “Está compuesto por fuerzas que tienen efectos contrarios en la competitividad de las empresas: por un lado, moldean las oportunidades y fortalezas, mientras que por otro presentan amenazas y debilidades para el cumplimiento de los objetivos propuestos.”

En otras palabras, el macro ambiente son fuerzas que rodean a la empresa, sobre las cuales la misma no puede ejercer ningún control.

- Factores políticos
- Factor económico
- Factor social
- Factor tecnológico
- Factor ambiental
- Factor Legal

Tabla 3: Fuerzas Políticas

FUERZAS POLÍTICAS		
Factor determinante	Análisis	
1	Políticas de gobierno respecto a hidrocarburos	Las nuevas políticas respecto a hidrocarburos que puedan surgir son una amenaza para la empresa Ecoenergy ya que se pueden normar los componentes de los aditivos y restringirlos o dado el caso que decidan aditivar todo el combustible para mejorar su calidad y liberar los precios de los combustibles, significaría una caída significativa en la venta de nuestro producto estrella.
2	Política Centro (acuerdos comerciales)	El mantener acuerdos comerciales con países vecinos y europeos permite que las empresas de Ecuador puedan trascender fronteras y exportar sus productos con beneficios tributarios. En el caso de Ecoenergy es una Oportunidad ya que uno de los objetivos a futuro es exportar sus productos a países con los que Ecuador mantenga acuerdos comerciales y faciliten este proceso.
3	Imposición de impuestos /tasas arancelarias	La creación o incremento de impuestos y tasas arancelarias a nivel local o por parte de nuestros aliados comerciales representa una amenaza para el país y las empresas que realizan comercio exterior, específicamente para ECOENERGY ya que importa materia prima para la elaboración de sus productos dado que el país no cuenta con este tipo de insumos. Si se incrementan los impuestos esto afecta al costo del producto.
4	Ley de fomento al exportador	Está basado en incentivos para las empresas que generan ingresos de divisas para el Ecuador y con la finalidad de motivar nuevas inversiones, mediante la corrección de algunas medidas económicas que permitan alcanzar los objetivos económicos, dentro de los criterios mencionados es la exoneración del impuesto a la renta para las nuevas empresas de producción, incentivos a las empresas exportadoras de bienes. (FEDEXPORT, 2018)

Fuente: Investigación propia
Elaborado por: Estéfani Diguay

Tabla 4: Fuerzas Sociales

FUERZAS SOCIALES	
Factor determinante	Justificación
1 Mano de obra	Ecuador cuenta con personas trabajadoras y dispuestas a esforzarse por conseguir superación personal y profesional, los y las trabajadores ecuatorianos son gente enfocada y responsable. Para el 2020 el salario mínimo es de 400. Para la empresa Ecoenergy la mano de obra representa una oportunidad ya que cuenta con personal calificado para las áreas asignadas.
2 Tendencias de consumo	Con respecto a vehículos las nuevas tendencias de consumo se inclinan por uno más limpio y eficiente, es decir, que optimice el uso de combustible evitando gases contaminantes por una mala combustión que afecten el medio ambiente y a largo plazo genere costos innecesarios en su motor. Para Ecoenergy esto representa una oportunidad ya que la calidad de combustible en Ecuador es muy mala y necesita aditivos para lograr una buena combustión que elimine la emisión de gases que contaminan el medio ambiente.
3 Poder adquisitivo (Facilidades)	En la actualidad es más fácil adquirir un vehículo ya que las facilidades que le brindan al clientes son accesibles y en conjunto con la disminución de precios de los vehículos gracias a los acuerdos comerciales permite que más personas puedan adquirir este bien.

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Estéfani Diguay

Tabla 5: Fuerzas Tecnológicas

FUERZAS TECNOLOGICAS	
Factor determinante	Justificación
1 Adquisición Maquinaria	La incorporación de maquinaria en la empresa va a permitir optimizar tiempos y mejorar los procesos, lamentablemente no hay maquinaria para producción de insumos mecánicos en Ecuador por lo cual se debe importar.
2 TIC'S	Los avances tecnológicos y de la información nos facilitan los procesos de elaboración y comercialización, gracias a programas como ERP, MRP entre otros nos permiten obtener datos de manera inmediata para analizarlos y tomar las decisiones correctas frente a los problemas, optimizando tiempo y manteniendo la eficiencia, abaratando así el costo de producción, es decir la productividad y competitividad de las empresas.

3	Producción local de insumos automotrices	En el Ecuador no existe producción de insumos químicos dirigidos al sector automotriz, por lo contrario los productos que se comercializan son importados lo cual incrementa el valor al consumidor final, el realizar producción local contribuye a la generación de empleo y brinda un producto competitivo en precio y calidad.
---	------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fuente: Investigación propia

Elaborado por: Estéfani Diguay

1.1.2. Matriz PEST

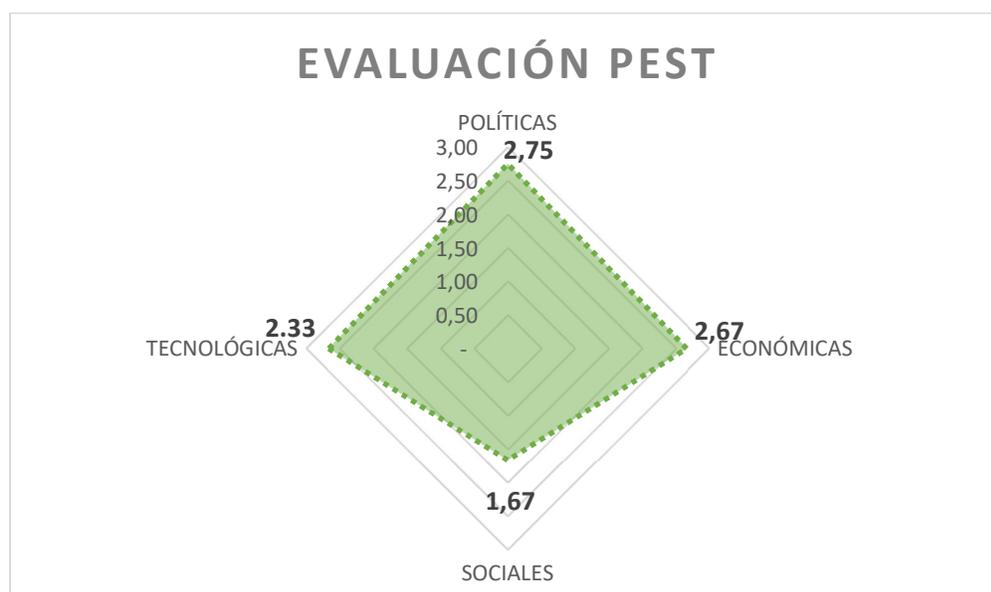
Tabla 6: Matriz PEST

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
POLÍTICAS						
1.	Políticas de gobierno respecto a hidrocarburos				4	
2.	Política de Centro (acuerdos comerciales)		2			
3.	Imposición tasas arancelarias				4	
4.	Ley de fomento al exportador	1				
ECONÓMICAS						
1.	Inflación moderada				4	
2.	Tasas de interés		2			
3.	PIB sectorial		2			
SOCIALES						
1.	Mano de Obra	1				
2.	Tendencias de consumo		2			
3.	Poder adquisitivo (facilidades de pago)		2			
TECNOLÓGICAS						
1.	Adquisición Maquinaria			3		
2.	TIC`S			3		
3.	producción local de insumos automotrices	1				

Elaborado por: Estéfani Diguay

	POLÍTICAS	ECONÓMICAS	SOCIALES	TECNOLÓGICAS
Evaluación Fuerzas de Porter	2,75	2,67	1,67	2,33

Gráfico 5: Evaluación Pest



Elaborado por: Estéfani Diguay

Análisis: Para la elaboración de la matriz PEST, se analizó factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos para ello contamos con una escala de fuerza que está valorada de la siguiente manera, (4) amenaza mayor, (3) amenaza menor, (2) oportunidad menor, (1) oportunidad mayor.

En base al análisis PEST podemos notar que los factores sociales constituyen una oportunidad de alto y medio impacto para la empresa ECOENERGY CIA LTDA mientras que los factores legales y políticos representan una amenaza de medio impacto que se deben tomar en consideración para la dirección estratégica.

1.1.3. Matriz cinco fuerzas de Porter

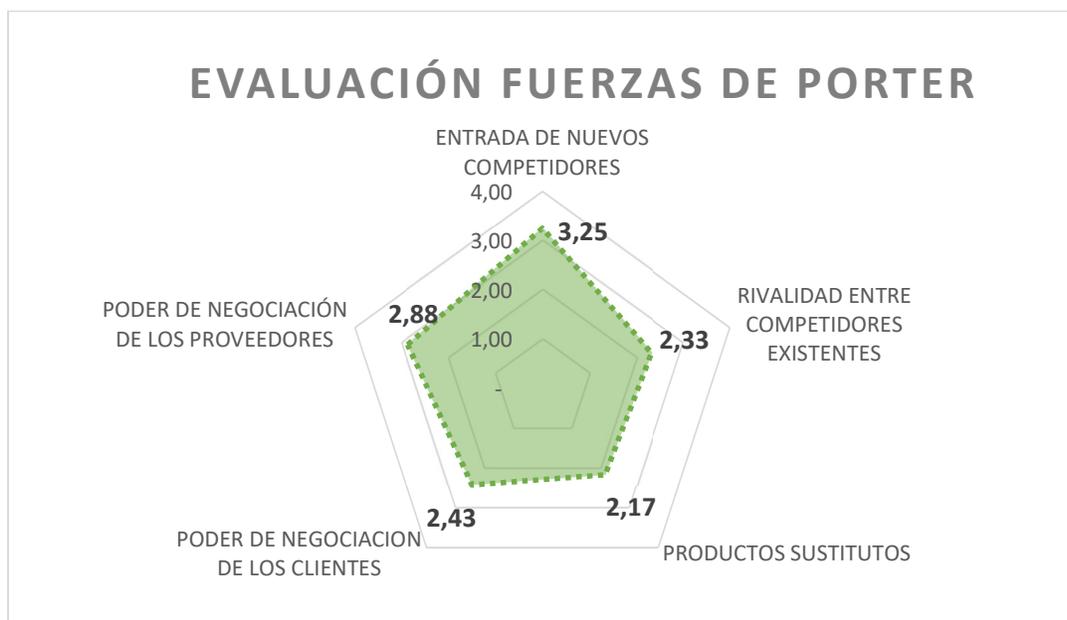
Tabla 7: Matriz fuerzas de Porter

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA				
		1	2	3	4	5
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES						
1	Economías de escala					
2	Curva de experiencia.	1				
3	Requisitos de capital.				4	

4	Costos al cambiar de proveedor			3		
5	Acceso a insumos.				4	
6	Acceso a canales de distribución.				4	
7	Identificación de marca.			3		
8	Identificación de producto			3		
9	Barreras gubernamentales				4	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES						
1	Diversidad de los competidores.				4	
2	Costos fijos elevados.					
3	Diferenciación entre productos.		2			
4	Costo de cambio.					
5	Grupos empresariales.	1				
6	Crecimiento de la demanda.		2			
7	Barreras de salida.			3		
8	Equilibrio entre capacidad y producción.		2			
9	Efectos de demostración.					
PRODUCTOS SUSTITUTOS						
1	Disponibilidad de sustitutos.		2			
2	Precio entre el ofrecido el sustituto.	1				
3	Rendimiento y calidad comparada.		2			
4	Costo de cambio para el cliente.			3		
5	Rendimiento relativo al precio.		2			
6	Propensión del comprador a cambiar.				3	
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES						
1	Concentración de clientes.		2			
2	Volumen de compra.			3		
3	Diferenciación.	1				
4	Información acerca del proveedor.			3		
5	Identificación de la marca.		2			
6	monopoliación de clientes				4	
7	Productos sustitutos.		2			
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES						
1	Concentración de los proveedores.				4	
2	Importancia del volumen para los proveedores.				4	
3	Diferenciación de insumos.		2			
4	Costos de cambiar.			3		
5	Disponibilidad de insumos sustitutos		2			
6	Impacto de los insumos.			3		
7	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.		2			
8	Diferenciación de producto.			3		

Elaborado por: Estéfani Diguay

Gráfico 6: Evaluación Fuerzas de Porter



Elaborado por: Estéfani Diguay

Análisis

En base a la matriz de las Fuerzas de Porter podemos determinar que existe una amenaza importante en lo que respecta a la entrada de nuevos competidores debido principalmente a que no existe barreras gubernamentales o normativa para la importación de aditivos para combustible lo que facilita la entrada de diferentes productos, y la identificación de marca es fácil al ser productos internacionales lo que les facilita el acceso a canales de distribución para promover su oferta e inserción en el mercado automotriz.

1.1.4. Matriz de evaluación de factores externos EFE

Tabla 8: Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)				
No	FACTORES EXTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Oportunidades				
1	Tasas de interés	3%	3,00	0,09
2	Política de centro (Acuerdos comerciales)	3%	1,00	0,03
3	PIB sectorial	5%	3,00	0,15
4	Grupos empresariales.	4%	4,00	0,16
5	Tendencias de consumo	5%	3,00	0,15
6	Poder adquisitivo (facilidades de pago)	5%	2,00	0,10
7	Mano de Obra	10%	4,00	0,40
8	producción local de insumos automotrices (I+D+I)	9%	4,00	0,36
9	Curva de experiencia	2%	2,00	0,04
10	Barreras gubernamentales	1%	1,00	0,01
11	Rendimiento relativo al precio	2%	1,00	0,02
12	Productos sustitutos	1%	1,00	0,01
13	Capacidad del proveedor para integrar hacia adelante.	3%	2,00	0,06
14	Diferenciación de producto.	2%	3,00	0,06
15	Ley de fomento al exportador	2%	3,00	0,06
16	Disponibilidad de insumos sustitutos	2%	1,00	0,02
Amenazas				
1	Imposición tasas arancelarias	5%	4,00	0,20
2	Adquisición Maquinaria	5%	3,00	0,15
3	Acceso a insumos	3%	2,00	0,06
4	Diversidad de los competidores	2%	1,00	0,02
5	Equilibrio entre capacidad y producción	4%	3,00	0,12
6	Concentración de los clientes	3%	4,00	0,12
7	Propensión del comprador a cambiar	2%	2,00	0,04
8	Volumen de compra de los clientes	5%	4,00	0,20
9	Información acerca del proveedor	3%	2,00	0,06
10	políticas de gobierno respecto a hidrocarburos	3%	3,00	0,09
11	Importancia del volumen para los proveedores	6%	4,00	0,24
		100%		3,02

Escala de Calificación:

- 1 Pobre
- 2 Moderado
- 3,00 Bueno**
- 4 Superior

Análisis:

Para la valoración de la matriz EFE, se procedió a realizar una ponderación, que determine el factor con el cual compite la industria en el mercado, para alcanzar el éxito. De la misma forma se procede a calificar las estrategias con las siguientes variantes: 4 (la respuesta es superior), 3 (la respuesta está por encima del promedio), 2 (la respuesta es promedio) y 1 (la respuesta es deficiente).

La calificación para ECOENERGY CIA LTDA es de **3.0** lo cual significa que es un buen promedio con respecto a las fuerzas externas que le pueden afectar a la empresa en otras palabras las oportunidades tienen un valor más representativo que las amenazas. Representan una oportunidad los acuerdos comerciales y la ley de fomento al exportador dado el interés a futuro de exportación, las tasas de interés que son aceptables y permite obtener créditos para el crecimiento de la misma.

Si bien es cierto el PIB sectorial no incrementará este año al menos de mantendrá lo cual es positivo y a medida que la empresa genere trabajo contribuirá con el desarrollo económico del sector. El hecho de que en el país no se desarrollen insumos automotrices y que la mayoría se importen representa una gran oportunidad para la empresa.

Ecoenergy al ser una empresa que elabora productos químicos no cuenta con materia prima local que le permita producir por ende estos se debe importar y la variación en los aranceles o impuestos representan una amenaza de igual manera los volúmenes de importación deben ser altos ya que el proveedor juega con el precio dependiendo del volumen así mismo el país no cuenta con maquinaria apta para producción en serie la cual debe ser cotizada en el exterior.

Las políticas de gobierno respecto a hidrocarburos constituyen una amenaza muy importante ya que si se generan normas restrictivas para aditivos se deberá buscar otro giro de negocio.

1.1.5. Matriz de Perfil competitivo (MPC)

Tabla 9: Matriz de Perfil competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	NUESTRA COMPAÑÍA		COMPETIDOR 1		COMPETIDOR 2	
		"QUALCO" ECOENERGY CIA LTDA		CONAUTO		BARDHAL	
		CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	PONDERACIÓN
Capacidad tecnológica	11%	3,00	0,33	4,00	0,44	4,00	0,44
Mano de obra calificada	20%	4,00	0,80	4,00	0,80	3,00	0,60
Infraestructura	12%	2,50	0,30	4,00	0,48	3,00	0,36
Investigación y desarrollo	20%	4,00	0,80	2,00	0,40	2,00	0,40
Diversificación	12%	3,00	0,36	4,00	0,48	2,00	0,24
Orientación al cliente	10%	3,00	0,30	3,00	0,30	2,00	0,20
Convenios	15%	3,00	0,45	2,00	0,30	1,00	0,15
Totales	100%		3,34		3,20		2,39

Elaborado por: Estéfani Diguay

Escala de Calificación:

1	debilidad principal
2	debilidad menor
3	fortaleza menor
4	fortaleza principal

Evaluación Final: En base a los resultados obtenidos en la matriz de perfil competitivo podemos concluir que estamos en una ventaja comparativa respecto a la empresa bardhal y respecto a la empresa conauto.

1.2. Análisis Interno

1.2.1. Microambiente

Según (David, 2013) “el modelo de las cinco fuerzas de Porter del análisis competitivo es un enfoque ampliamente utilizado para desarrollar estrategias en muchas industrias.” Para esto se considera un conjunto de factores en el entorno inmediato de una empresa que influyen en la capacidad de esta para servir a sus clientes, es decir a la propia compañía, sus intermediarios, sus mercados meta, los competidores y los públicos que atiende.

1.2.2. Auditoria Interna

Tabla 10: Auditoria Interna

Operaciones de la Gerencia	Fortaleza (4 es fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿La empresa utiliza conceptos de administración estratégica?	3	
2. ¿Los objetivos y metas de la empresa son medibles y se comunican de manera adecuada?		2
3. ¿Los gerentes de todos los niveles jerárquicos llevan a cabo una planeación efectiva?		2
4. ¿Los gerentes delegan bien la autoridad?	4	
5. ¿Es adecuada la estructura de la organización?	4	
6. ¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?		2
7. ¿Es alta la moral de los empleados?	4	
8. ¿La rotación del personal y el ausentismo se mantienen en un nivel bajo?		2
9. ¿Son efectivos los mecanismos de recompensas y de control de la empresa?	3	
Ponderación		2,89

Elaborado por: Estéfani Diguay

Marketing	Fortaleza (4 es fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿Los mercados están segmentados de manera efectiva?	3	
2. ¿Está bien posicionada la organización entre sus competidores?	3	
3. ¿Se ha incrementado la participación de mercado de la empresa?	4	
4. ¿Son confiables y rentables los canales de distribución actuales?	3	
5. ¿La empresa cuenta con una organización de ventas efectiva?	3	
6. ¿La empresa lleva a cabo investigaciones de mercado?	4	
7. ¿La calidad de los productos y el servicio al cliente son buenos?	4	
8. ¿Los precios de los productos y servicios de la empresa son adecuados?	3	
9. ¿La empresa cuenta con una estrategia efectiva de promoción y publicidad?	3	
10. ¿Son efectivos el marketing, la planeación y el presupuesto?	3	
11. ¿Los gerentes de marketing de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?	4	
12. Comparada con sus rivales, ¿la presencia de la empresa en internet es excelente?	3	
Ponderación		3,33

Elaborado por: Estéfani Diguay

Finanzas y Contabilidad	Fortaleza (4 es fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1. ¿En dónde es financieramente fuerte y/o débil la empresa de acuerdo con el análisis de razones financieras?		2
2. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a corto plazo?	3	
3. ¿Puede la empresa obtener el capital que necesita a largo plazo por medio de deudas o de acciones?	3	
4. ¿La empresa cuenta con suficiente capital de trabajo?	3	

5.¿Son efectivos los procedimientos para la presupuestación de capital?		2
6.¿Son razonables las políticas de pago de dividendos?	3	
7.¿Tiene la empresa buenas relaciones con sus inversionistas y accionistas?	4	
8.¿Los gerentes de finanzas de la empresa cuentan con la experiencia y la capacitación adecuadas?	3	
9.¿Es óptima la situación de endeudamiento de la empresa?	3	
Ponderación		2,89

Elaborado por: Estéfani Diguay

Producción y Operaciones	Fortaleza (4 es fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1.¿Son confiables y razonables los suministros de materias primas, partes y componentes?		2
2.¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas se encuentran en buenas condiciones?	3	
3.¿Son efectivas las políticas y los procedimientos de control de inventarios?		2
4.¿Las políticas y los procedimientos de control de calidad son efectivas?	3	
5.¿Están las instalaciones, los recursos y los mercados ubicados estratégicamente?		2
6.¿Cuenta la empresa con capacidad tecnológica?		2
Ponderación		2,33

Elaborado por: Estéfani Diguay

Investigación y Desarrollo	Fortaleza (4 es fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1.¿La empresa cuenta con instalaciones para I&D? ¿Son adecuadas?	3	
2.Si se emplean empresas externas para I&D, ¿son rentables?		2

3.¿El personal de I&D de la organización está bien calificado?	4	
4.¿Se asignan efectivamente los recursos para I&D?	3	
5.¿Los sistemas de cómputo y administración de la información son los adecuados?	3	
6.¿La comunicación entre I&D y las otras unidades organizacionales es efectiva?		2
7.¿Son tecnológicamente competitivos los productos actuales?	4	
Ponderación		3,00

Elaborado por: Estéfani Diguay

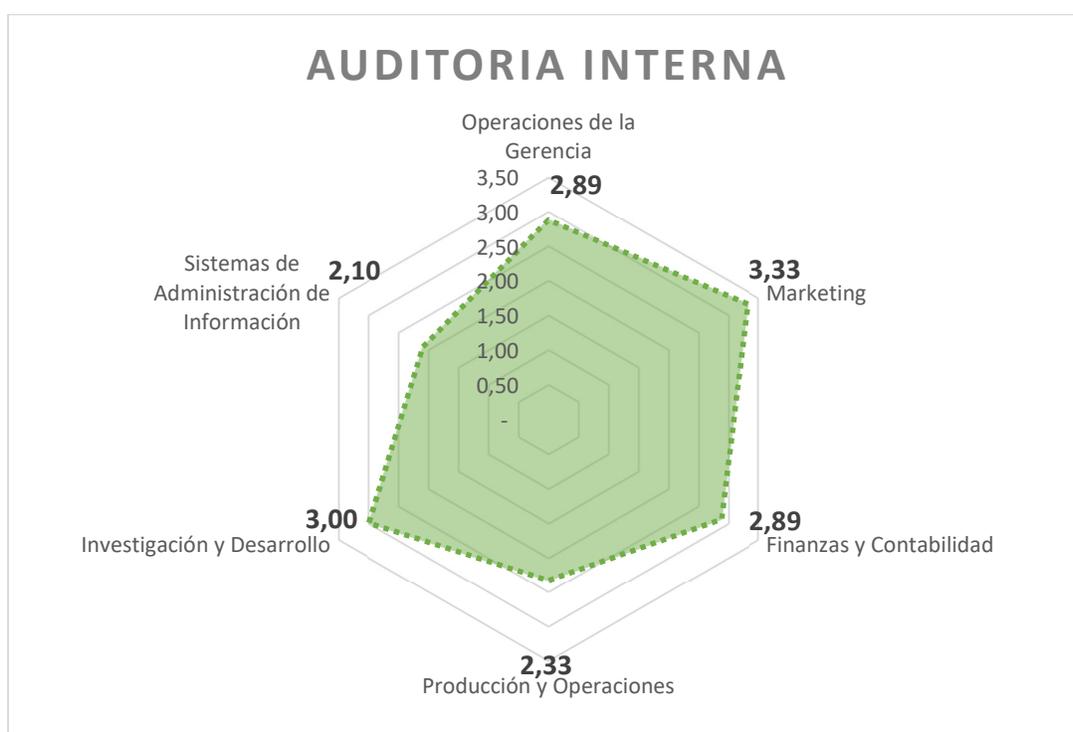
Sistemas de Administración de Información	Fortaleza (4 es fortaleza importante)	Debilidad (1 es una debilidad fuerte)
1.¿Todos los gerentes de la empresa utilizan el sistema de información para tomar decisiones?	3	
2.¿Existe el puesto de jefe de información o director de sistemas de información en la empresa?		1
3.¿Se actualizan con regularidad los datos en el sistema de información?	3	
4.¿Contribuyen los gerentes de todas las áreas funcionales con sus datos al sistema de información?		1
5.¿Existe un esquema de contraseñas efectivo para entrar al sistema de información de la empresa?	3	
6.¿Están los estrategas de la empresa familiarizados con los sistemas de información de las empresas rivales?		1
7.¿El sistema de información es fácil de utilizar?	3	
8.¿Comprenden todos los usuarios del sistema de información las ventajas competitivas que la información puede brindar a las empresas?		2
9.¿Se imparten talleres de capacitación en computación a los usuarios del sistema de información?		2
10.¿Se mejora el sistema de información de la empresa continuamente en cuanto a contenido y facilidad de uso?		2
Ponderación		2,10

Elaborado por: Estéfani Diguay

Resumen	Valor Promedio
Operaciones de la Gerencia	2,89
Marketing	3,33
Finanzas y Contabilidad	2,89
Producción y Operaciones	2,33
Investigación y Desarrollo	3,00
Sistemas de Administración de Información	2,10

Elaborado por: Estéfani Diguay

Gráfico 7: Evaluación auditoria Interna



Elaborado por: Estéfani Diguay

Análisis: En base a la auditoría interna realizada podemos notar que la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. tiene una fortaleza importante en marketing, fortaleza media en operaciones de la gerencia, finanzas y contabilidad e investigación y desarrollo y una debilidad baja en sistemas de administración de la información.

1.2.3. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 11: Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS (EFI)				
No	FACTORES INTERNOS CLAVES	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Fortalezas				
1	Mano de obra calificada	15%	4	0,60
2	Investigación y desarrollo	18%	4	0,72
3	Diversificación	5%	3	0,15
4	Convenios	4%	3	0,12
5	Operaciones de la Gerencia	5%	3	0,15
6	Marketing	7%	3	0,21
7	Finanzas y Contabilidad	7%	3	0,21
8	Producción y Operaciones	10%	3	0,30
Debilidades				
1	Capacidad tecnológica	10%	3	0,30
2	Infraestructura	10%	3	0,30
3	Orientación al cliente	5%	2	0,10
4	Sistemas de Administración de Información	4%	2	0,08
Totales		100%		2,94

Elaborado por: Estéfani Diguay

Escala de calificación:

- 1 Malo
- 2 Moderado
- 3 **Bueno**
- 4 Superior

Análisis: En base a la matriz EFI podemos considerar que el factor interno de la empresa ECOENERGY CIA LTDA constituye una fortaleza buena para la organización basados en que cuenta con mano de obra calificada, realiza investigación y desarrollo de nuevos productos lo que permite realizar diversificación y ser más competitivos.

1.2.4. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

Tabla 12: Matriz PEYEA

ITEM	FACTOR DETERMINANTE	ESCALA DE FUERZA									
		lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor	
FI	Fuerza de la Industria										
1	Potencial de crecimiento	Bajo				4				Alto	
2	Potencial de utilidades	Bajo				4				Alto	
3	Estabilidad financiera	Baja			3					Alta	
4	Grado de apalancamiento	Bajo					5			Alto	
5	Utilización de recursos	Ineficiente						6		Eficiente	
6	Facilidad de ingreso al mercado	Fácil						6		Difícil	
7	Productividad, utilización de la capacidad	Baja							7	Alto	
VC	Ventaja Competitiva	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor	
1	Participación de mercado	Pequeña				-4				Grande	
2	Calidad del producto	Inferior						-6		Superior	
3	Ciclo de vida del producto	Avanzando					-5			Temprano	
4	Lealtad del cliente	Baja					-5			Alta	
5	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja		-2						Alta	
6	Conocimientos tecnológicos prácticos	Bajo				-4				Alto	
7	Control sobre proveedores y distribuidores	Bajo				-4				Alto	
FF	Fuerza Financiera	lo peor	1	2	3	4	5	6	7	lo mejor	
1	Rendimiento sobre la inversión	Bajo				4				Alta	
2	Apalancamiento	Desbalanceado				4				Balanceado	
3	Liquidez	Desbalanceada			3					Balanceada	
4	Capital de trabajo	Bajo				4				Alto	
5	Flujo de efectivo	Bajo				4				Alto	
6	Rotación de inventarios	Lento		2						Rápido	
7	Utilidades por acción	Bajas					5			Altas	
8	Proporción precio/utilidades	Bajo					5			Alto	
EE	Estabilidad del Entorno	lo peor	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	lo mejor	
1	Cambios tecnológicos	Muchos					-5			Pocos	
2	Tasa inflacionaria	Alta				-4				Baja	
3	Variabilidad de la demanda	Grande				-4				Pequeña	
4	Rango de precios de los productos de la competencia	Amplio					-5			Estrecho	
5	Barreras de ingreso al mercado	Pocas			-3					Muchas	
6	Presión competitiva	Alta			-3					Baja	
7	Facilidad para salir del mercado	Alta				-4				Baja	
8	Elasticidad precio de la demanda	Elástica			-3					Inelástica	
9	Riesgo involucrado en el negocio	Alto					-5			Bajo	

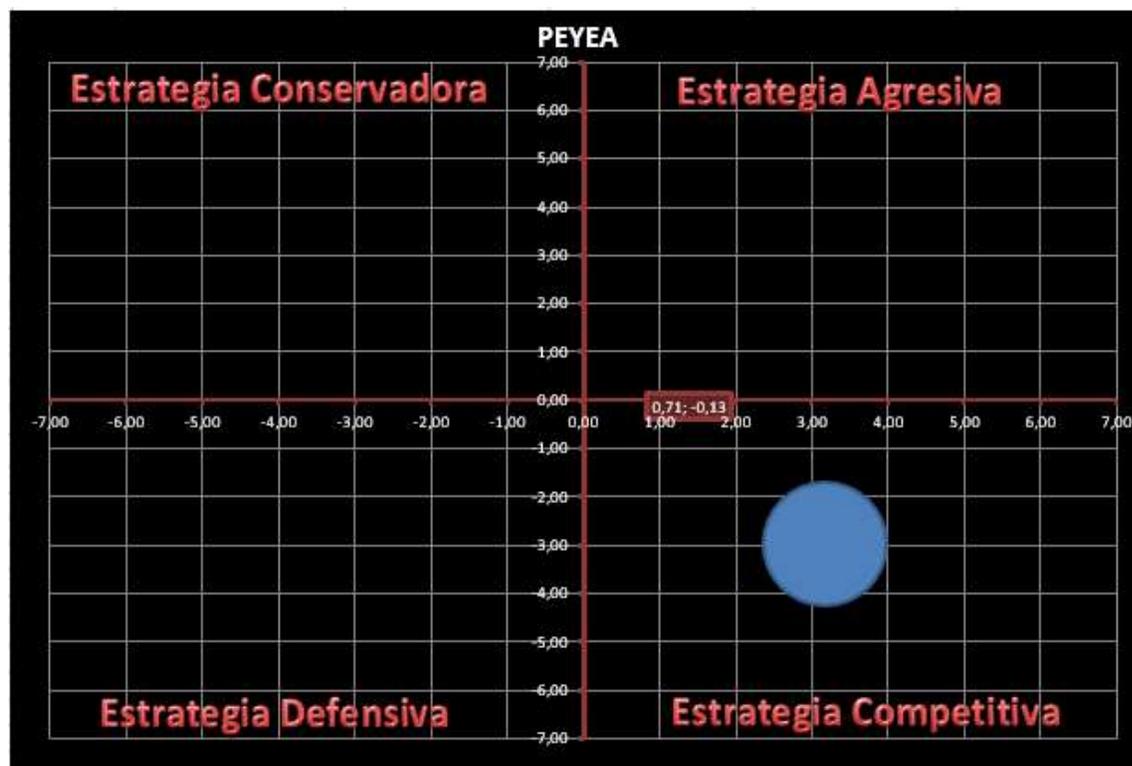
Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Estéfani Diguay

	X	X	Y	Y
	Fuerza de la Industria (FI)	Ventaja Competitiva (VC)	Fuerza Financiera (FF)	Estabilidad del Entorno (EE)
Evaluación Fuerzas	5,00	-4,29	3,88	-4,00

X	0,71
Y	-0,13

Gráfico 8: Evaluación PEYEA



Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Estéfani Diguay

Análisis: En base a los factores analizados de la MATRIZ PEYEA los resultados obtenidos fueron en $x= 0.71$ y en $y= -0.13$ con lo cual podemos concluir que la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. debe implementar estrategias de competitividad, de forma más específica la estrategia de enfoque.

Es decir que la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. debe implementar estrategias de integración hacia delante, hacia atrás, penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de productos para lograr mayor competitividad en el mercado tanto nacional como internacional.

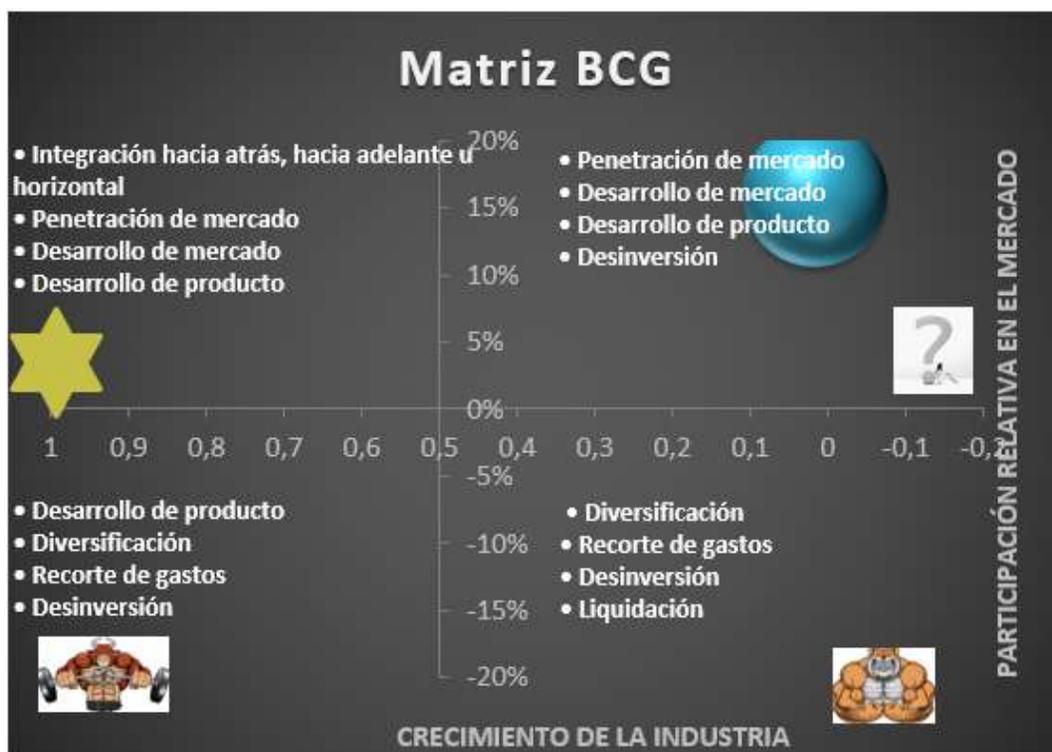
1.2.5. Matriz de crecimiento BCG (Boston consulting group)

Tabla 13: Matriz de Crecimiento BCG

Matriz BCG			
División	Participación Relativa en el Mercado	Crecimiento de la Industria	Porcentaje de las Utilidades
Manufactura; Fabricación de sustancias y productos químicos	1,66%	16,00%	1,19%
TOTAL			1,19%

Elaborado por: Estéfani Diguay

Gráfico 9: Matriz BCG



Fuente: (David, 2013)

Elaborado por: Estéfani Diguay

Análisis: En la matriz BCG se puede notar que el resultado en base al cálculo realizado ubica a la empresa Ecoenergy Cía. Ltda. en el cuadrante incógnita, lo que implica que la empresa debe desarrollar estrategias de penetración de mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto.

El cálculo se lo realizo tomando en cuenta los siguientes datos:

- La empresa Ecoenergy vendió en el año 2019 un valor de \$1435.000,00 es decir un 16% más de crecimiento con respecto al año 2018.
- La empresa Ecoenergy Cía. Ltda. pertenece al sector de la manufactura, y de acuerdo a su actividad económica: Fabricación de sustancias y productos químicos en el 2019 el PIB de la actividad fue \$1279732,00 (miles de dólares).
- El líder de mercado es Conauto quien vendió un valor de \$86272.601,30.
- El PIB total del año 2019 fue \$107348622 (miles de dólares).
- La participación relativa en el mercado se obtuvo dividiendo los ingresos de Ecoenergy para los Ingresos del líder de mercado es decir CONAUTO, si bien es cierto esta empresa no realiza la producción de todos los productos que oferta es líder de mercado gracias a su amplio portafolio de productos, herramientas y maquinaria para el sector automotriz.
- El porcentaje de utilidades se obtuvo dividiendo el PIB de la actividad económica para el PIB total, es importante considerar que se tomó en cuenta los valores de la actividad económica para obtener datos más específicos.

CAPITULO II.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.1 Desarrollo de la propuesta

Mediante el direccionamiento estratégico se proponen las estrategias para el desarrollo de cada actividad prevista y además es la esencia de la ventaja competitiva, porque está basada en abarcar todos los procesos que afectan de manera directa e indirecta al rendimiento general de la empresa mediante el establecimiento de indicadores de gestión que nos permitan medir su funcionamiento.

En el presente capítulo se determinará la misión, visión, filosofía empresarial, valores, foda cruzado para la generación de estrategias, POAS, balance score card y finalmente el mapa estratégico.

2.1.2 Misión

Tabla 14: Misión

	MATRIZ PARA CONSTRUIR LA MISIÓN DE LA EMPRESA ECOENERGY CIA LTDA
	(Que somos como institución: Porqué y para qué de la existencia)
ELEMENTOS	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	"QUALCO" Ecoenergy Cia Ltda.
Qué hacemos (BB y SS)	Investigación, desarrollo, producción y comercialización de productos químicos multifuncionales
Para que necesidades	Brindar soluciones a los aspectos técnicos y químicos que demanda el sector automotriz.
Con que insumos y tecnología	Mediante la utilización de tecnología integral e innovadora
	Utilizando insumos de calidad que cuentan con certificación internacional
Para que grupos sociales	sector automotriz
MISIÓN: La Empresa "QUALCO" Ecoenergy Cía. Ltda. se dedica a la investigación, producción y comercialización de productos químicos multifuncionales, utilizando insumos internacionalmente certificados con tecnología integral e innovadora para brindar soluciones a los aspectos técnicos y químicos del sector automotriz.	

Fuente: Levantamiento de información para la misión

Elaborado por: Estéfani Diguay

2.1.3 Visión

Tabla 15: Visión

	MATRIZ PARA CONSTRUIR LA VISIÓN DE LA EMPRESA
	ECOENERGY CIA LTDA
	QUE QUEREMOS SER
	DESCRIPCIÓN
Qué y quienes somos	"QUALCO" Ecoenergy Cía. Ltda.

Base filosófica	Diferenciación por creación de valor basado en un enfoque emocional.
Finalidad o propósito	Brindar soluciones confiables con tecnología integral e innovadora
Principios y valores	trabajo en equipo, disciplina, eficiencia, compromiso, responsabilidad ambiental
Ámbitos de acción	exportación, producción y comercialización
VISIÓN: Ser reconocida a nivel internacional en la producción y comercialización de productos químicos multifuncionales dirigidos al sector automotriz brindando soluciones confiables con tecnología integral e innovadora, logrando posicionarse en el mercado internacional con la consigna del trabajo en equipo, eficiencia, compromiso hacia nuestros clientes y responsabilidad ambiental.	

Fuente: Levantamiento de información para la visión

Elaborado por: Estéfani Diguay

2.1.4 Filosofía Empresarial

Ecoenergy tiene como base filosófica la “Diferenciación por creación de valor basado en un enfoque emocional” esta filosofía está basada en la estrategia del océano azul y los principios del Neuromarketing.

2.1.5 Principios y Valores

Tabla 16: Principios

"QUALCO" ECOENERGY CIA LTDA						
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO						
MATRIZ AXIOLOGICA DE PRINCIPIOS						
GRUPOS PRINCIPIOS	SOCIOS	TRABAJADORES	CLIENTE	PROVEEDORES	GOBIERNO	SOCIEDAD
Trabajo en equipo	X	X				X
Innovación	X	X		X	X	X
Mejora continua	X	X				X
Equidad	X	X	X	X	X	X
Responsabilidad ambiental	X	X	X	X	X	X
eficiencia	X	X	X			
Ética	X	X	X	X	X	X

Fuente: Levantamiento de información principios

Elaborado por: Estéfani Diguay

Tabla 17: Valores

"QUALCO" ECOENERGY CIA LTDA						
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO						
MATRIZ AXIOLOGICA DE VALORES						
VALORE \ GRUPOS	SOCIOS	TRABAJADORES	CLIENTE	PROVEEDORES	GOBIERNO	SOCIEDAD
Compromiso	X	X	X			X
disciplina	X	X	X	X	X	X
puntualidad	X		X	X		X
responsabilidad	X	X	X	X	X	X
lealtad	X	X	X	X	X	X
honestidad	x	x	x	x	x	x
respeto	X		X	X	X	X

Fuente: Levantamiento de información valores

Elaborado por: Estéfani Diguay

2.1.6 Valores Corporativos Ecoenergy Cia Ltda.

Gráfico 10: Valores corporativos

VALORES CORPORATIVOS ECOENERGY CIA LTDA	
ECOLOGICO	
	Somos una empresa que se preocupa por cuidar nuestro entorno natural, por ello nuestros productos son amigables con el medio ambiente y es un factor de decisión actual por explotar.
TECNICO	
	Bajo los estándares de calidad y personal calificado, los productos mediante investigaciones y estudios dan como resultado la producción nacional de aditivos para combustibles. Se debe tener expertiz técnica dado que los productos que comercializamos lo demandan, especialmente en el área de aditivos y productos para concesionarios.
DIVERTIDO	

	<p>Es necesario mostrar que la marca es divertida, como actividad se ha apoyado a carreras automovilísticas oficiales y no oficiales, es necesario encontrar otras actividades que permitan dar a conocer este valor.</p>
<p>MULTIFUNCIONAL</p>	
	<p>Nuestros productos son multifuncionales, tratando de brindar siempre un carácter integral a los mismos.</p>
<p>ELEGANTE</p>	
	<p>Nuestros productos están dirigidos a segmentos de mercado que invierten en el cuidado de su vehículo por ello es importante el que nuestros productos sean elegantes y que éste valor se conserve en todos los diseños.</p>

Fuente: Levantamiento de información valores corporativos

Elaborado por: Estéfani Diguay

2.1.7 Clasificación de los procesos empresa Ecoenergy

Procesos Gobernantes

- Gestión de la Dirección y control
- Gestión de operaciones

Procesos Sustantivos

- Gestión de proveedores
- Gestión de la producción
- Gestión de comercialización y postventa

Procesos Adjetivos

- Gestión de Recursos Humanos
- Gestión administrativa
- Gestión de contabilidad y finanzas
- Gestión logística y bodega
- Gestión de mercadotecnia
- Asesoría: seguridad y salud ocupacional

2.1.8 Cadena de Valor empresa Ecoenergy Cía. Ltda.

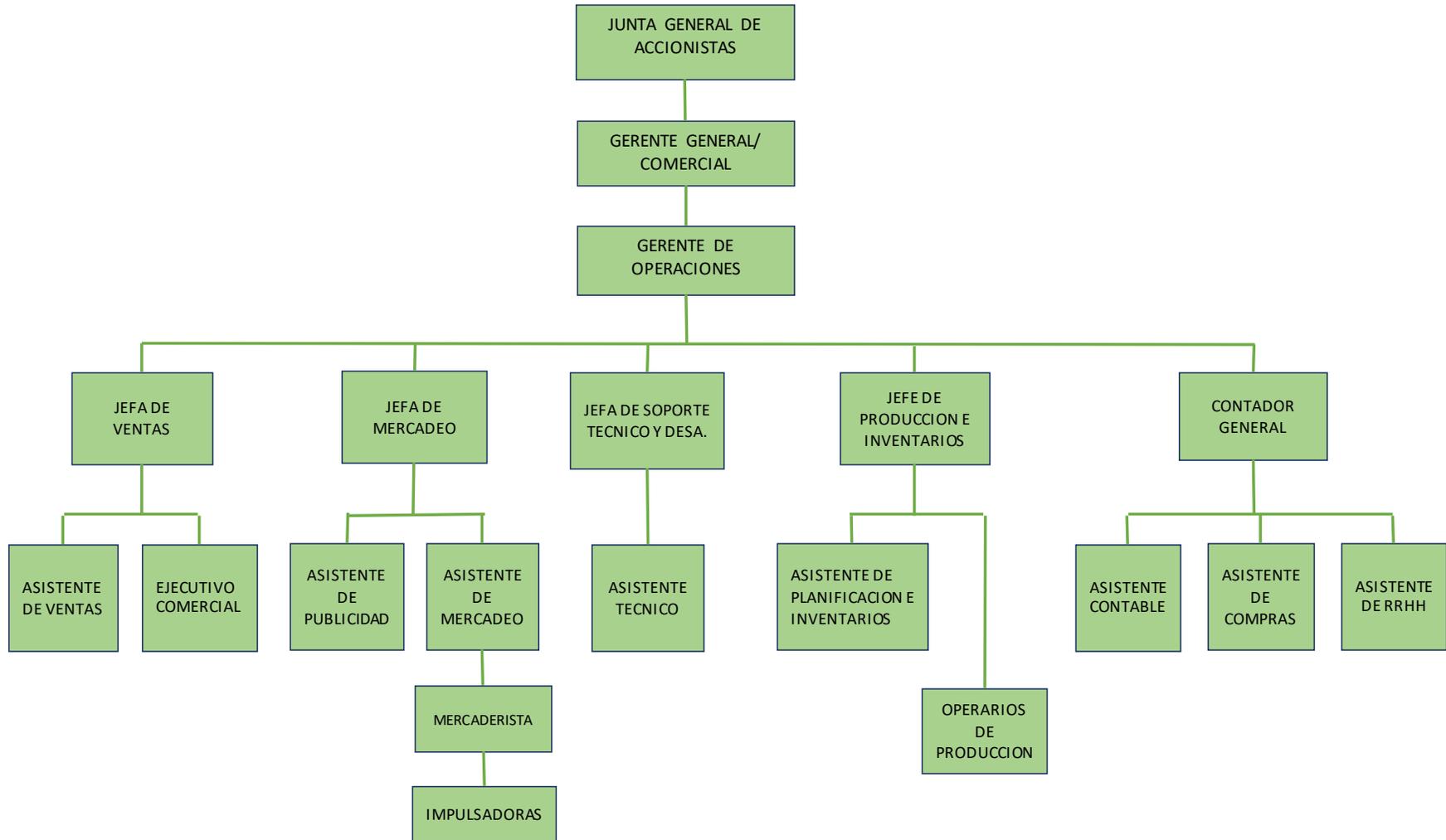
Gráfico 11: Cadena de valor



Fuente: Levantamiento de información cadena de valor

Elaborado por: Estéfani Diguay

2.1.9 Organigrama Estructural Ecoenergy Cía. Ltda.



2.1.10 Matriz FODA

Tabla 18: Matriz Foda

	FORTALEZAS (F) 1.- Investigación y desarrollo (conocimiento y experticia) 2.- posicionamiento de marca 3.- Diversificación 4.- personal de jefaturas consolidado (mas de 6 años) 5.- Productos tecnológicamente competitivos y diferenciados	DEBILIDADES (D) 1.- Capital financiero 2.- Nuevos distribuidores 3.- venta directa (comercio electronico,call center) 4.- Infraestructura (manuales,perfiles, cotrol de procesos) 5.- oferta de los productos en puntos de venta
OPORTUNIDADES (O) Política de centro (acuerdos comerciales) Ley de fomento al exportador Tendencias de consumo produccion local de insumos automotrices Accesibilidad a vehículos	ESTRATEGIA FO Maxi - Maxi Agresiva (Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades) F1-O1 Generar investigacion y desallo mediante la innovacion en productos multifuncionales para aprovechar las politicas de centro y buscar oportunidades de exportacion a cargo del gerente de proyectos. F2-O2 Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa mediante convenios con entidades del estado que apoyan a los nuevos exportadores para aprovechar la ley de fomento al exportador a cargo del gerente de proyectos. F3-O3 Aplicar la diversificacion horizontal mediante el crecimiento de mercado para aprovechar las nuevas tendencias de consumo a cargo del gerente de Mercadotecnia. F4-O4 Aplicar el conocimiento y la experticia de las jefaturas consolidadas mediante un PLAN COMERCIAL PARA IMPORTADORES que permita transmitir informacion y aprovechar la produccion local de insumos automotrices a cargo del gerente de ventas. F5-O5 Gestionar la rentabilidad de los productos altamente competitivos mediante la INNOVACION OPORTUNISTA para detectar nuevos nichos de mercado y aprovechar la accesibilidad a vehiculos de los ecuatorianos a cargo del Gerente de proyectos.	ESTRATEGIA DO Mini - Maxi Conservadoras (Enfrentamiento de debilidades para aprovechar oportunidades) D1-O1 Gestionar el incremento del capital financiero mediante planes de negocio a la CFN y a instituciones financieras a cargo del gerente Financiero. D2-O2 Gestionar la inclusion de nuevos distribuidores mediante el establecimiento de margenes atractivos que regeneren rentabilidad del 27% r/v al distribuidor y ayuden a ganar mercado para aprovechar la ley de fomento al exportador a cargo del gerente comercial. D3-O3 Gestionar la venta directa mediante la creacion de una plataforma de e-commerce que permita atender de forma rapida y eficiente los requerimientos del cliente y aprovechar las nuevas tendencias de consumo a cargo del gerente de mercadotecnia. D4-O4 Gestionar la infraestructura mediante la creacion de MANUALES DE PROCESOS que permita aprovechar y llevar un control adecuado de los procesos de la empresa para aprovechar la produccion local de insumos automotrices a cargo del gerente de proyectos. D5-O5 Generar la oferta de los productos en los puntos de venta autorizados mediante PLAN DE INCENTIVOS A LOS ADMINISTRADORES para aprovechar la accesibilidad a vehiculos de los ecuatorianos a cargo del gerente comercial.
AMENAZAS (A) Imposicion tasas arancelarias e impuestos politicas de gobierno respecto a hidrocarburos Nuevas tecnologias automotrices monopolizacion de clientes restricciones de marcas automotrices	ESTRATEGIA FA Maxi - Mini Competitiva (Uso de fortalezas para prevenir amenazas) F1-A1 Gestionar la investigacion y desarrollo de nuevos productos mediante la estrategia KAIZEN para mitigar la imposicion de tasas arancelarias o impuestos a cargo del Gerente de proyectos. F2-A2 Aprovechar el posicionamiento de marca mediante ALIANZAS CON LAS COMERCIALIZADORAS DE COMBUSTIBLE para brindarles soporte sobre temas tecnicos-quimicos y mitigar las politicas de gobierno respecto a hidrocarburos a cargo del gerente de proyectos. F3-A3 Aplicar la Diversificacion mediante la diversificacion conglomerada destinado a nuevos clientes potenciales y mitigar el ingreso de nuevas tecnologias automotrices a cargo del gerente de ventas. F4-A4 Aprovechar el equipo de trabajo consolidado mediante un PLAN DE CAPACITACION en temas de innovacion para cada departamento y generar nuevas ideas para mitigar la monopolizacion de clientes a cargo del gerente de proyectos. F5-A5 Aprovechar la competitividad y diferenciacion de los productos mediante CONVENCIONES GRATUITAS que brinden informacion relevante y repondan las dudas de los principales dirigentes de marcas concesionarias para mitigar las restricciones de marcas automotrices a cargo del gerente general.	ESTRATEGIA DA Mini - Mini Defensiva (Enfrentamiento de debilidades para prevenir amenazas) D1-A1 Gestionar el capital financiero mediante lineas de credito con la banca privada para mitigar la imposicion de tasas arancelarias e impuestos a cargo del gerente financiero. D2-A2 Gestionar a los nuevos distribuidores mediante ASOCIACIONES CON CLIENTES O PROVEEDORES COMPLEMENTARIOS que otorguen ordenes de descuento para los distribuidores y lograr estimular las ventas para mitigar las politicas del gobierno respecto a hidrocarburos a cargo del gerente de proyectos. D3-A3 Gestionar la venta directa de los productos de postventa mediante la implementacion de CALL CENTER para generar ventas al contado y mitigar el impacto de las nuevas tecnologias automotrices a cargo del gerente de proyectos. D4-A4 Gestionar la infraestructura (control de procesos) mediante las 7 herramientas basicas de la calidad para optimizar los recursos y mitigar la monopolizacion de clientes a cargo del gerente de produccion. D5-A5 Gestionar la oferta de los productos en puntos de venta mediante un BENCHMARKING de la competencia para incrementar las ventas y mitigar las restricciones de las marcas automotrices a cargo del gerente de ventas.

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estéfani Diguay

2.1.11 Plan estratégico

Tabla 19: Plan Estratégico

		EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Especifica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Especifica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	AÑOS			%
																AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
1.-	FO	mision (investigacion)	Generar investigacion y desalio mediante la innovacion en productos multifuncionales para aprovechar las politicas de centro y buscar oportunidades de exportacion hasta Septiembre del 2021.	Generar investigacion y desarrollo mediante la innovacion	Generar investigacion y desalio mediante la innovacion en productos multifuncionales para aprovechar las politicas de centro y buscar oportunidades de exportacion desde Octubre del 2021.	Generar investigacion y desarrollo si o no	100%	Alcanzar un 100% en innovacion.	Contar en la empresa con herramientas que permitan generar innovacion desde Octubre del 2021	Contar en la empresa I+D+I para facilitar la exportacion	Gerente de Proyectos	2 año	Q- exportacion	Qualco 1	\$7.000,00	30%	70%	0%	100%
		vision (exportacion)	Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa mediante convenios con entidades del estado que apoyan a los nuevos exportadores para aprovechar la ley de fomento al exportador hasta Diciembre del 2020.	Generar convenios con entidades del estado	Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa mediante convenios con entidades del estado que apoyan a los nuevos exportadores para aprovechar la ley de fomento al exportador desde Enero del 2021.	Numero de convenios concretados	80%	Alcanzar un 80% de convenios con entidades del estado	Contar en la empresa con alianzas estrategicas desde Enero del 2021	Contar en la empresa con alianzas estrategicas	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Fenix	Qualco 2	\$1.000,00	50%	50%		100%
		vision (desarrollo)	Aplicar la diversificacion horizontal mediante el crecimiento de mercado para aprovechar las nuevas tendencias de consumo hasta Junio 2021.	Aplicar la diversificacion horizontal	Aplicar la diversificacion horizontal mediante el crecimiento de mercado para aprovechar las nuevas tendencias de consumo desde Julio 2021.	Aplicar la diversificacion horizontal si o no	100%	Alcanzar un 100% en la diversificacion horizontal.	Contar en la empresa con estrategias de mercadeo desde Julio 2021.	Contar en la empresa con diversificacion	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q- Scorpion	Qualco 3	\$750,00	60%	40%	15%	115%
		mision (desarrollo)	Aplicar el conocimiento y la experticia de las jefaturas consolidadas mediante un PLAN COMERCIAL PARA IMPORTADORES que permita transmitir informacion y aprovechar la produccion local de insumos automotrices hasta Abril 2022	Generar plan comercial para importadores	Aplicar el conocimiento y la experticia de las jefaturas consolidadas mediante un PLAN COMERCIAL PARA IMPORTADORES que permita transmitir informacion y aprovechar la produccion local de insumos automotrices desde Mayo 2022	Realizar plan comercial si o no	100%	Alcanzar un 100% en la generacion del plan comercial	Contar en la empresa con planes comerciales desde Mayo 2022	Contar en la empresa con planes comerciales de importacion	Gerente General	3 años	Q- Investigacion	Qualco 4	\$1.400,00	55%	25%	20%	100%
		mision (tecnologia integral)	Gestionar la rentabilidad de los productos altamente competitivos mediante la INNOVACION OPORTUNISTA para detectar nuevos nichos de mercado y aprovechar la accesibilidad a vehiculos de los ecuatorianos hasta Mayo 2021.	Gestionar la innovacion oportunista	Gestionar la rentabilidad de los productos altamente competitivos mediante la INNOVACION OPORTUNISTA para detectar nuevos nichos de mercado y aprovechar la accesibilidad a vehiculos de los ecuatorianos desde Junio 2021.	Aplicar la Innovacion oportunista si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicacion de innovacion oportunista	Contar en la empresa con estrategias de mercadeo desde Junio 2021	Contar en la empresa con la estrategia de innovacion oportunista	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q-Mejora 2	Qualco 5	\$800,00	20%	80%		100%
2.-	FA	vision (desarrollo)	Gestionar la investigacion y desarrollo de nuevos productos mediante la estrategia KAIZEN para mitigar la imposicion de tasas arancelarias o impuestos a cargo del Gerente de proyectos hasta Marzo 2021.	Gestionar Kaisen	Gestionar la investigacion y desarrollo de nuevos productos mediante la estrategia KAIZEN para mitigar la imposicion de tasas arancelarias o impuestos desde Abril 2021.	Aplicar KAISEN si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicacion de KAISEN	Contar en la empresa con KAISEN desde Abril 2021	Contar en la empresa con Kaisen	Gerente de Proyectos	2 años	Fenix 2	Qualco 6	\$3.000,00	50%	50%		100%
		mision (certificacion internacional)	Aprovechar el posicionamiento de marca mediante ALIANZAS CON LAS COMERCIALIZADORAS DE COMBUSTIBLE para brindarles soporte sobre temas tecnicos-quimicos y mitigar las politicas de gobierno respecto a hidrocarburos hasta Diciembre 2021.	Gestionar alianzas con comercializadoras de combustible	Aprovechar el posicionamiento de marca mediante ALIANZAS CON LAS COMERCIALIZADORAS DE COMBUSTIBLE para brindarles soporte sobre temas tecnicos-quimicos y mitigar las politicas de gobierno respecto a hidrocarburos desde Enero 2022.		90%	Alcanzar un 90% en la generacion de alianzas con comercializadoras de combustible	Contar en la empresa con Alianzas con las comercializadoras de combustible desde Enero 2022	Contar en la empresa con Alianzas con las comercializadoras de combustible	Gerente de ventas	3 años	Fenix 3	Qualco 7	\$1.200,00	55%	25%	20%	100%

		mision (investigacion)	Aplicar la Diversificacion mediante la diversificacion conglomerada destinado a nuevos clientes potenciales y mitigar el ingreso de nuevas tecnologías automotrices hasta Febrero 2021.	Aplicar la diversificacion conglomerada	Aplicar la Diversificacion mediante la diversificacion conglomerada destinado a nuevos clientes potenciales y mitigar el ingreso de nuevas tecnologías automotrices desde Marzo 2021	Aplicar la diversificacion conglomerada si o no	100%	Alcanzar un 100% en la diversificacion conglomerada.	Contar en la empresa con la diversificacion Conglomerada desde Marzo 2021	Contar en la empresa con la diversificacion Conglomerada	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q- Maximizacion	Qualco 8	\$750,00	60%	40%	100%
		vision (desarrollo)	Aprovechar el equipo de trabajo consolidado mediante un PLAN DE CAPACITACION en temas de innovacion para cada departamento y generar nuevas ideas para mitigar la monopolizacion de clientes hasta Octubre del 2020.	Gestionar planes de capacitacion	Aprovechar el equipo de trabajo consolidado mediante un PLAN DE CAPACITACION en temas de innovacion para cada departamento y generar nuevas ideas para mitigar la monopolizacion de clientes desde Noviembre 2020.	Realizar planes de capacitacion si o no	100%	Alcanzar un 100% en los planes de capacitacion	Contar en la empresa con planes de capacitacion desde noviembre 2020	Contar en la empresa con planes de capacitacion sobre innovacion	Gerente de talento humano	1 año	Q- Investigacion 2	Qualco 9	\$3.500,00	100%		100%
		vision (tecnologia integral)	Aprovechar la competitividad y diferenciacion de los productos mediante CONVENCIONES GRATUITAS que brinden informacion relevante y repondan las dudas de los principales dirigentes de marcas concesionarias para mitigar las restricciones de marcas automotrices hasta Marzo 2021.	Gestionar convenciones gratuitas	Aprovechar la competitividad y diferenciacion de los productos mediante CONVENCIONES GRATUITAS que brinden informacion relevante y repondan las dudas de los principales dirigentes de marcas concesionarias para mitigar las restricciones de marcas automotrices desde Abril 2021.		85%	Alcanzar un 85% en la gestion de convenciones gratuitas	Contar en la empresa con la generacion de eventos y convenciones desde abril 2021	Contar en la empresa con la generacion de eventos y convenciones	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q- convenciones	Qualco 10	\$3.500,00	55%	45%	100%

3.-	DO	mision (eficiencia)	Gestionar el incremento del capital financiero mediante planes de negocio a la CFN y a instituciones financieras hasta abril 2022.	Gestionar planes con instituciones financieras	Gestionar el incremento del capital financiero mediante planes de negocio a la CFN y a instituciones financieras desde Mayo 2022.		85%	Alcanzar un 85% en planes de negocio a instituciones financieras	Contar en la empresa con Planificacion Financiera desde Mayo 2022	Contar en la empresa con planes de negocio	Gerente Financiero	3 años	Q-Finanzas	Qualco 11	\$1.000,00	30%	30%	40%	100%
		vision (desarrollo e innovacion)	Gestionar la inclusion de nuevos distribuidores mediante el establecimiento de margenes atractivos que regeneren rentabilidad del 27% r/v al distribuidor y ayuden a ganar mercado para aprovechar la ley de fomento al exportador hasta Septiembre 2021.	Gestionar margenes de rentabilidad atractivos	Gestionar la inclusion de nuevos distribuidores mediante el establecimiento de margenes atractivos que regeneren rentabilidad del 27% r/v al distribuidor y ayuden a ganar mercado para aprovechar la ley de fomento al exportador desde Octubre 2021.	Gestionar la inclusion de nuevos distribuidores si o no	100%	Alcanzar un 100% en la inclusion de nuevos distribuidores	Contar en la empresa con estrategias de distribucion desde octubre 2021	Contar en la empresa con estrategias para captar e incluir nuevos distribuidores	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q-Mejora 3	Qualco 12	\$500,00	50%	50%		100%
		mision (eficiencia)	Gestionar la venta directa mediante la creacion de una plataforma de e-commerce que permita atender de forma rapida y eficiente los requerimientos del cliente y aprovechar las nuevas tendencias de consumo hasta Noviembre 2021.	Crear plataforma e-commerce	Gestionar la venta directa mediante la creacion de una plataforma de e-commerce que permita atender de forma rapida y eficiente los requerimientos del cliente y aprovechar las nuevas tendencias de consumo desde Diciembre 2021.	Gestionar creacion de plataforma e-commerce si o no	100%	Alcanzar un 100% en la creacion de la plataforma	Contar en la empresa con e-commerce desde Diciembre 2021	Contar con e-commerce	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Geminis	Qualco 13	\$600,00	80%	20%		100%
		vision (desarrollo e innovacion)	Gestionar la infraestructura mediante la creacion de MANUALES DE PROCESOS que permita aprovechar y llevar un control adecuado de los procesos de la empresa para aprovechar la produccion local de insumos automotrices hasta Febrero 2021.	Crear manuales de procesos	Gestionar la infraestructura mediante la creacion de MANUALES DE PROCESOS que permita aprovechar y llevar un control adecuado de los procesos de la empresa para aprovechar la produccion local de insumos automotrices desde Marzo 2021.	Aplicar manuales de procesos si o no	100%	Alcanzar un 100% en la implementacion de manuales de procesos	Contar en la empresa con la gestion por procesos desde Marzo 2021	Contar en la empresa con manuales de procesos	Gerente de operaciones	2 años	Spartan	Qualco 14	\$2.000,00	45%	55%		100%
		vision (desarrollo multifuncional)	Generar la oferta de los productos en los puntos de venta autorizados mediante PLAN DE INCENTIVOS A LOS ADMINISTRADORES para aprovechar la accesibilidad a vehiculos de los ecuatorianos hasta Julio 2021.	Gestionar plan de incentivos a los administradores	Generar la oferta de los productos en los puntos de venta autorizados mediante PLAN DE INCENTIVOS A LOS ADMINISTRADORES para aprovechar la accesibilidad a vehiculos de los ecuatorianos desde Agosto 2021.		90%	Alcanzar un 90% en la aplicacion de plan de incentivos	Contar en la empresa con nuevos planes de incentivos desde agosto 2021	Contar en la empresa con nuevos planes de incentivos para administradores de estaciones	Gerente de ventas	2 años	Renueva	Qualco 15	\$6.000,00	65%	35%		100%

4.-	DA	mision (desarrollo y eficiencia) Gestionar el capital financiero mediante lineas de credito con la banca privada para mitigar la imposicion de tasas arancelarias e impuestos hasta Junio 2020.	Gestionar lineas de credito con la banca privada	Gestionar el capital financiero mediante lineas de credito con la banca privada para mitigar la imposicion de tasas arancelarias e impuestos desde Julio 2020.	Gestionar lineas de credito si o no	100%	Alcanzar un 100% en las lineas de credito	Contar en la empresa con lineas de credito desde Julio 2020	Contar en la empresa con lineas de credito	Gerente Financiero	1 año	Q-Finanzas 2	Qualco 16	\$1.500,00	100%				100%	
		vision (desarrollo multifuncional) Gestionar a los nuevos distribuidores mediante ASOCIACIONES CON CLIENTES O PROVEEDORES COMPLEMENTARIOS que otorguen ordenes de descuento para los distribuidores y lograr estimular las ventas para mitigar las politicas del gobierno respecto a hidrocarburos hasta Septiembre 2021.	Generar asociaciones con clientes o proveedores complementarios	Gestionar a los nuevos distribuidores mediante ASOCIACIONES CON CLIENTES O PROVEEDORES COMPLEMENTARIOS que otorguen ordenes de descuento para los distribuidores y lograr estimular las ventas para mitigar las politicas del gobierno respecto a hidrocarburos desde Octubre 2021.		90%	Alcanzar un 90% en asociaciones para distribuidores	Contar en la empresa con asociaciones con clientes o proveedores complementarios para lo nuevos distribuidores desde Octubre 2021	Contar en la empresa con asociaciones con clientes o proveedores complementarios para lo nuevos distribuidores	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q- asociacion	Qualco 17	\$2.000,00	65%	35%				100%
		mision (eficiencia) Gestionar la venta directa de los productos de postventa mediante la implementacion de CALL CENTER para generar ventas al contado y mitigar el impacto de las nuevas tecnologias automotrices hasta abril 2022.	Gestionar la creacion de call center	Gestionar la venta directa de los productos de postventa mediante la implementacion de CALL CENTER para generar ventas al contado y mitigar el impacto de las nuevas tecnologias automotrices desde Mayo 2022.	Aplicar Call center si o no	100%	Alcanzar un 100% en aplicacion de call center	Contar en la empresa con call center desde mayo 2022	Contar en la empresa con call center	Gerente de Mercadotecnia	3 años	Q- Mejora 4	Qualco 18	\$2.300,00	45%	35%	20%			100%
		vision (desarrollo) Gestionar la infraestructura (control de procesos) mediante las 7 herramientas basicas de la calidad para optimizar los recursos y mitigar la monopolizacion de clientes hasta Enero 2022.	Gestionar las 7 herramientas basicas de la calidad	Gestionar la infraestructura (control de procesos) mediante las 7 herramientas basicas de la calidad para optimizar los recursos y mitigar la monopolizacion de clientes desde Febrero 2022.	Aplicar 7 herramientas basicas de la calidad si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicacion de las 7 herramientas basicas de la calidad	Contar en la empresa con Gestion de la calidad por procesos desde febrero 2022	Contar en la empresa con las 7 herramientas de la calidad	Gerente de operaciones	3 años	Q- calidad	Qualco 19	\$1.500,00	40%	40%	20%			100%
		mision (desarrollo multifuncional) Gestionar la oferta de los productos en puntos de venta mediante un BENCHMARKING de la competencia para incrementar las ventas y mitigar las restricciones de las marcas automotrices hasta Septiembre 2020.	Generar Benchmarking	Gestionar la oferta de los productos en puntos de venta mediante un BENCHMARKING de la competencia para incrementar las ventas y mitigar las restricciones de las marcas automotrices desde Octubre 2020.	Aplicar benchmarking si o no	100%	Alcanzar un 100% de la aplicacion de benchmarking en la empresa.	Contar en la empresa con benchmarking desde octubre del 2020	Contar en la empresa con benchmarking	Gerente de Mercadotecnia	1 año	Q- Promo	Qualco 20	\$200,00	100%					100%
														\$40.500,00						

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estéfani Diguay

12 POA 2020

Tabla 20: POA 2020

															AN													
															O													
															20													
															0													
		EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	EN	FE	MA	AB	MA	JU	JU	AG	SE	OC	NO	DIC	%
1.	FO	mision (investigación)	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación en productos multifuncionales para aprovechar las políticas de centro y buscar oportunidades de exportación hasta Septiembre del 2021.	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación en productos multifuncionales para aprovechar las políticas de centro y buscar oportunidades de exportación desde Octubre del 2021.	Generar investigación y desarrollo si o no	100%	Alcanzar un 100% en innovación.	Contar en la empresa con herramientas que permitan generar innovación desde Octubre del 2021	Contar en la empresa I+D+I	Gerente de Proyectos	2 años	Q-exportación	Qualco 1	\$7.000,00	10%	25%	10%	5%	5%	5%	7%	3%	10%	10%	5%	5%	100,00%
		vision (exportación)	Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa mediante convenios con entidades del estado que apoyan a los nuevos exportadores para aprovechar la ley de fomento al exportador hasta Diciembre del 2020.	Generar convenios con entidades del estado	Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa mediante convenios con entidades del estado que apoyan a los nuevos exportadores para aprovechar la ley de fomento al exportador desde Enero del 2021.		80%	Alcanzar un 80% de convenios con entidades del estado	Contar en la empresa con alianzas estratégicas desde Enero del 2021	Contar en la empresa con alianzas estratégicas	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Fenix	Qualco 2	\$1.000,00	10%	10%	8%	6%	14%	7%	8%	11%	5%	4%	12%	5%	100,00%
		vision (desarrollo)	Aplicar la diversificación horizontal mediante el crecimiento de mercado para aprovechar las nuevas tendencias de consumo hasta Junio 2021.	Aplicar la diversificación horizontal	Aplicar la diversificación horizontal mediante el crecimiento de mercado para aprovechar las nuevas tendencias de consumo desde Julio 2021.	Aplicar la diversificación horizontal si o no	100%	Alcanzar un 100% en la diversificación horizontal.	Contar en la empresa con estrategias de mercadeo desde Julio 2021.	Contar en la empresa con diversificación	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q- Scorpion	Qualco 3	\$750,00	10%	5%	4%	7%	9%	12%	9%	9%	5%	5%	15%	10%	100,00%
		mision (desarrollo)	Aplicar el conocimiento y la experiencia de las jefaturas consolidadas mediante un PLAN COMERCIAL PARA IMPORTADORES que permita transmitir información y aprovechar la producción local de insumos automotrices hasta Abril 2022	Generar plan comercial para importadores	Aplicar el conocimiento y la experiencia de las jefaturas consolidadas mediante un PLAN COMERCIAL PARA IMPORTADORES que permita transmitir información y aprovechar la producción local de insumos automotrices desde Mayo 2022	Realizar plan comercial si o no	100%	Alcanzar un 100% en la generación del plan comercial	Contar en la empresa con planes comerciales desde Mayo 2022	Contar en la empresa con planes comerciales de importación	Gerente General	3 años	Q-Investigación	Qualco 4	\$1.400,00	10%	7%	4%	5%	9%	12%	9%	9%	5%	5%	15%	10%	100,00%
		mision (tecnología integral)	Gestionar la rentabilidad de los productos altamente competitivos mediante la INNOVACION OPORTUNISTA para detectar nuevos nichos de mercado y aprovechar la accesibilidad a vehículos de los ecuatorianos hasta Mayo 2021.	Gestionar la innovación oportunista	Gestionar la rentabilidad de los productos altamente competitivos mediante la INNOVACION OPORTUNISTA para detectar nuevos nichos de mercado y aprovechar la accesibilidad a vehículos de los ecuatorianos desde Junio 2021.	Aplicar la Innovación oportunista si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación de innovación oportunista	Contar en la empresa con estrategias de mercadeo desde Junio 2021	Contar en la empresa con la estrategia de innovación oportunista	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q-Mejora 2	Qualco 5	\$800,00	15%	5%	6%	10%	8%	5%	11%	12%	8%	9%	6%	5%	100,00%
															\$0,00													
2.	FA	vision (desarrollo)	Gestionar la investigación y desarrollo de nuevos productos mediante la estrategia KAISEN para mitigar la imposición de tasas arancelarias o impuestos a cargo del Gerente de proyectos hasta Marzo 2021.	Gestionar Kaisen	Gestionar la investigación y desarrollo de nuevos productos mediante la estrategia KAISEN para mitigar la imposición de tasas arancelarias o impuestos desde Abril 2021.	Aplicar KAISEN si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación de KAISEN	Contar en la empresa con KAISEN desde Abril 2021	Contar en la empresa con Kaisen	Gerente de Proyectos	2 años	Fenix 2	Qualco 6	\$3.000,00	12%	6%	7%	10%	8%	6%	11%	12%	8%	9%	6%	5%	100,00%

		mision (certificacion internacional)	Aprovechar el posicionamiento de marca mediante ALIANZAS CON LAS COMERCIALIZADORAS DE COMBUSTIBLE para brindarles soporte sobre temas tecnicos-quimicos y mitigar las politicas de gobierno respecto a hidrocarburos hasta Diciembre 2021.	Gestionar alianzas con comercializadoras de combustible	Aprovechar el posicionamiento de marca mediante ALIANZAS CON LAS COMERCIALIZADORAS DE COMBUSTIBLE para brindarles soporte sobre temas tecnicos-quimicos y mitigar las politicas de gobierno respecto a hidrocarburos desde Enero 2022.		90%	Alcanzar un 90% en la generacion de alianzas con comercializadoras de combustible	Contar en la empresa con alianzas con las comercializadoras de combustible desde Enero 2022	Contar en la empresa con alianzas con las comercializadoras de combustible	Gerente de ventas	3 años	Fenix 3	Qualco 7	\$1.200,00	15%	5%	6%	10%	8%	5%	11%	12%	8%	9%	6%	5%	100,00%	
		mision (investigacion)	Aplicar la Diversificacion mediante la diversificacion conglomerada destinado a nuevos clientes potenciales y mitigar el ingreso de nuevas tecnologias automotrices hasta Febrero 2021.	Aplicar la diversificacion conglomerada	Aplicar la Diversificacion mediante la diversificacion conglomerada destinado a nuevos clientes potenciales y mitigar el ingreso de nuevas tecnologias automotrices desde Marzo 2021	Aplicar la diversificacion conglomerada si o no	100%	Alcanzar un 100% en la diversificacion conglomerada.	Contar en la empresa con la diversificacion Conglomerada desde Marzo 2021	Contar en la empresa con la diversificacion Conglomerada	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q-Maximizacion	Qualco 8	\$750,00	10%	7%	4%	10%	9%	12%	9%	9%	5%	5%	10%	10%	100,00%	
		vision (desarrollo)	Aprovechar el equipo de trabajo consolidado mediante un PLAN DE CAPACITACION en temas de innovacion para cada departamento y generar nuevas ideas para mitigar la monopolizacion de clientes hasta Octubre del 2020.	Gestionar planes de capacitacion	Aprovechar el equipo de trabajo consolidado mediante un PLAN DE CAPACITACION en temas de innovacion para cada departamento y generar nuevas ideas para mitigar la monopolizacion de clientes desde Noviembre 2020.	Realizar planes de capacitacion si o no	100%	Alcanzar un 100% en los planes de capacitacion	Contar en la empresa con planes de capacitacion desde noviembre 2020	Contar en la empresa con planes de capacitacion sobre innovacion	Gerente de talento humano	1 año	Q-Investigacion 2	Qualco 9	\$3.500,00	12%	6%	7%	10%	8%	6%	11%	12%	8%	9%	6%	5%	100,00%	
		vision (tecnologia integral)	Aprovechar la competitividad y diferenciacion de los productos mediante CONVENCIONES GRATUITAS que brinden informacion relevante y repondan las dudas de los principales dirigentes de marcas concesionarias para mitigar las restricciones de marcas automotrices hasta Marzo 2021.	Gestionar convenciones gratuitas	Aprovechar la competitividad y diferenciacion de los productos mediante CONVENCIONES GRATUITAS que brinden informacion relevante y repondan las dudas de los principales dirigentes de marcas concesionarias para mitigar las restricciones de marcas automotrices desde Abril 2021.		85%	Alcanzar un 85% en la gestion de convenciones gratuitas	Contar en la empresa con la generacion de eventos y convenciones desde abril 2021	Contar en la empresa con la generacion de eventos y convenciones	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q-convenciones	Qualco 10	\$3.500,00	10%	5%	6%	7%	10%	8%	6%	11%	12%	5%	10%	10%	100,00%	
															\$0,00														
3.	D	mision (eficiencia)	Gestionar el incremento del capital financiero mediante planes de negocio a la CFN y a instituciones financieras hasta abril 2022.	Gestionar planes con instituciones financieras	Gestionar el incremento del capital financiero mediante planes de negocio a la CFN y a instituciones financieras desde Mayo 2022.		85%	Alcanzar un 85% en planes de negocio a instituciones financieras	Contar en la empresa con Planificacion Financiera desde Mayo 2022	Contar en la empresa con planes de negocio	Gerente Financiero	3 años	Q-Finanzas	Qualco 11	\$1.000,00	10%	7%	7%	10%	8%	6%	11%	12%	8%	9%	6%	6%	100,00%	
	O	vision (desarrollo e innovacion)	Gestionar la inclusion de nuevos distribuidores mediante el establecimiento de margenes atractivos que regeneren rentabilidad del 27% r/v al distribuidor y ayuden a ganar mercado para aprovechar la ley de fomento al exportador hasta Septiembre 2021.	Gestionar margenes de rentabilidad atractivos	Gestionar la inclusion de nuevos distribuidores mediante el establecimiento de margenes atractivos que regeneren rentabilidad del 27% r/v al distribuidor y ayuden a ganar mercado para aprovechar la ley de fomento al exportador desde Octubre 2021.	Gestionar la inclusion de nuevos distribuidores si o no	100%	Alcanzar un 100% en la inclusion de nuevos distribuidores	Contar en la empresa con estrategias de distribucion desde octubre 2021	Contar en la empresa con estrategias para captar e incluir nuevos distribuidores	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q-Mejora 3	Qualco 12	\$500,00	15%	5%	6%	7%	10%	8%	6%	10%	10%	8%	6%	9%	100,00%	
		mision (eficiencia)	Gestionar la venta directa mediante la creacion de una plataforma de e-commerce que permita atender de forma rapida y eficiente los requerimientos del cliente y aprovechar las nuevas tendencias de consumo hasta Noviembre 2021.	Crear plataforma e-commerce	Gestionar la venta directa mediante la creacion de una plataforma de e-commerce que permita atender de forma rapida y eficiente los requerimientos del cliente y aprovechar las nuevas tendencias de consumo desde Diciembre 2021.	Gestionar creacion de plataforma e-commerce si o no	100%	Alcanzar un 100% en la creacion de la plataforma	Contar en la empresa con e-commerce desde Diciembre 2021	Contar con e-commerce	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Geminis	Qualco 13	\$600,00	10%	10%	8%	10%	6%	7%	10%	8%	6%	8%	6%	11%	100,00%	

		vision (desarrollo e innovacion)	Gestionar la infraestructura mediante la creacion de MANUALES DE PROCESOS que permita aprovechar y llevar un control adecuado de los procesos de la empresa para aprovechar la produccion local de insumos automotrices hasta Febrero 2021.	Crear manuales de procesos	Gestionar la infraestructura mediante la creacion de MANUALES DE PROCESOS que permita aprovechar y llevar un control adecuado de los procesos de la empresa para aprovechar la produccion local de insumos automotrices desde Marzo 2021.	Aplicar manuales de procesos si o no	100%	Alcanzar un 100% en la implementacion de manuales de procesos	Contar en la empresa con la gestion por procesos desde Marzo 2021	Contar en la empresa con manuales de procesos	Gerente de operaciones	2 años	Spartan	Qualco 14	\$2.000,00	5%	6%	7%	6%	11%	12%	9%	8%	6%	11%	7%	12%	100,00%
		vision (desarrollo multifuncional)	Generar la oferta de los productos en los puntos de venta autorizados mediante PLAN DE INCENTIVOS A LOS ADMINISTRADORES para aprovechar la accesibilidad a vehiculos de los ecuatorianos hasta Julio 2021.	Gestionar plan de incentivos a los administradores	Generar la oferta de los productos en los puntos de venta autorizados mediante PLAN DE INCENTIVOS A LOS ADMINISTRADORES para aprovechar la accesibilidad a vehiculos de los ecuatorianos desde Agosto 2021.		90%	Alcanzar un 90% en la aplicacion de plan de incentivos	Contar en la empresa con nuevos planes de incentivos desde agosto 2021	Contar en la empresa con nuevos planes de incentivos para administradores de estaciones	Gerente de ventas	2 años	Renueva	Qualco 15	\$6.000,00	15%	5%	6%	7%	7%	10%	8%	6%	10%	12%	5%	9%	100,00%
																\$0,00												
4.	D A	mision (desarrollo y eficiencia)	Gestionar el capital financiero mediante lineas de credito con la banca privada para mitigar la imposicion de tasas arancelarias e impuestos hasta Junio 2020.	Gestionar lineas de credito con la banca privada	Gestionar el capital financiero mediante lineas de credito con la banca privada para mitigar la imposicion de tasas arancelarias e impuestos desde Julio 2020.	Gestionar lineas de credito si o no	100%	Alcanzar un 100% en las lineas de credito	Contar en la empresa con lineas de credito desde Julio 2020	Contar en la empresa con lineas de credito	Gerente Financiero	1 año	Q-Finanzas 2	Qualco 16	\$1.500,00	10%	7%	10%	8%	8%	6%	11%	7%	12%	10%	5%	6%	100,00%
		vision (desarrollo multifuncional)	Gestionar a los nuevos distribuidores mediante ASOCIACIONES CON CLIENTES O PROVEEDORES COMPLEMENTARIOS que otorguen ordenes de descuento para los distribuidores y lograr estimular las ventas para mitigar las politicas del gobierno respecto a hidrocarburos hasta Septiembre 2021.	Generar asociaciones con clientes o proveedores complementarios	Gestionar a los nuevos distribuidores mediante ASOCIACIONES CON CLIENTES O PROVEEDORES COMPLEMENTARIOS que otorguen ordenes de descuento para los distribuidores y lograr estimular las ventas para mitigar las politicas del gobierno respecto a hidrocarburos desde Octubre 2021		90%	Alcanzar un 90% en asociaciones para distribuidores	Contar en la empresa con asociaciones con clientes o proveedores complementarios para los nuevos distribuidores desde Octubre 2021	Contar en la empresa con asociaciones con clientes o proveedores complementarios para los nuevos distribuidores	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q- asociacion	Qualco 17	\$2.000,00	6%	7%	6%	6%	7%	10%	12%	5%	9%	10%	10%	12%	100,00%
		mision (eficiencia)	Gestionar la venta directa de los productos de postventa mediante la implementacion de CALL CENTER para generar ventas al contado y mitigar el impacto de las nuevas tecnologias automotrices hasta abril 2022.	Gestionar la creacion de call center	Gestionar la venta directa de los productos de postventa mediante la implementacion de CALL CENTER para generar ventas al contado y mitigar el impacto de las nuevas tecnologias automotrices desde Mayo 2022.	Aplicar Call center si o no	100%	Alcanzar un 100% en aplicacion de call center	Contar en la empresa con call center desde mayo 2022	Contar en la empresa con call center	Gerente de Mercadotecnia	3 años	Q- Mejora 4	Qualco 18	\$2.300,00	7%	9%	7%	8%	10%	11%	7%	10%	8%	6%	7%	10%	100,00%
		vision (desarrollo)	Gestionar la infraestructura (control de procesos) mediante las 7 herramientas basicas de la calidad para optimizar los recursos y mitigar la monopolizacion de clientes hasta Enero 2022.	Gestionar las 7 herramientas basicas de la calidad	Gestionar la infraestructura (control de procesos) mediante las 7 herramientas basicas de la calidad para optimizar los recursos y mitigar la monopolizacion de clientes desde Febrero 2022.	Aplicar 7 herramientas basicas de la calidad si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicacion de las 7 herrameintas basicas de la calidad	Contar en la empresa con Gestion de la calidad por procesos desde febrero 2022	Contar en la empresa con las 7 herramientas de la calidad	Gerente de operaciones	3 años	Q- calidad	Qualco 19	\$1.500,00	12%	5%	5%	7%	5%	8%	10%	6%	7%	10%	12%	13%	100,00%
		mision (desarrollo multifuncional)	Gestionar la oferta de los productos en puntos de venta mediante un BENCHMARKING de la competencia para incrementar las ventas y mitigar las restricciones de las marcas automotrices hasta Septiembre 2020.	Generar Benchmarking	Gestionar la oferta de los productos en puntos de venta mediante un BENCHMARKING de la competencia para incrementar las ventas y mitigar las restricciones de las marcas automotrices desde Octubre 2020.	Aplicar benchmarking si o no	100%	Alcanzar un 100% de la aplicacion de benchmarking en la empresa.	Contar en la empresa con benchmarking desde octubre del 2020	Contar en la empresa con benchmarking	Gerente de Mercadotecnia	1 año	Q- Promo	Qualco 20	\$200,00	11%	7%	10%	8%	6%	7%	6%	11%	12%	9%	10%	3%	100,00%
																\$40.500,00												

2.1.13 POA 2021

Tabla 21: POA 2021

		EJE Estratégico	Descripción del objetivo	Estrategia	Estrategia Específica	Indicador	Nivel Esperado	Meta	Política General	Política Específica	Responsables	Plazos	PROGRAMA	PROYECTO	COSTO	AÑO 2021												%	
																ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC		
1.	FO	mision (investigación)	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación en productos multifuncionales para aprovechar las políticas de centro y buscar oportunidades de exportación hasta Septiembre del 2021.	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación	Generar investigación y desarrollo mediante la innovación en productos multifuncionales para aprovechar las políticas de centro y buscar oportunidades de exportación desde Octubre del 2021.	Generar investigación y desarrollo si o no	100%	Alcanzar un 100% en innovación.	Contar en la empresa con herramientas que permitan generar innovación desde Octubre del 2021	Contar en la empresa I+D+I	Gerente de Proyectos	2 años	Q-exportación	Qualco 1	\$7.000,00	10%	20%	15%	15%	5%	5%	7%	3%	10%	10%	5%	5%	100%	
		vision (exportación)	Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa mediante convenios con entidades del estado que apoyan a los nuevos exportadores para aprovechar la ley de fomento al exportador hasta Diciembre del 2020.	Generar convenios con entidades del estado	Aprovechar el posicionamiento de marca de la empresa mediante convenios con entidades del estado que apoyan a los nuevos exportadores para aprovechar la ley de fomento al exportador desde Enero del 2021.		80%	Alcanzar un 80% de convenios con entidades del estado	Contar en la empresa con alianzas estratégicas desde Enero del 2021	Contar en la empresa con alianzas estratégicas	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Fenix	Qualco 2	\$1.000,00	10%	15%	7%	7%	6%	10%	10%	15%	10%	6%	12%	2%	100%	
		vision (desarrollo)	Aplicar la diversificación horizontal mediante el crecimiento de mercado para aprovechar las nuevas tendencias de consumo hasta Junio 2021.	Aplicar la diversificación horizontal	Aplicar la diversificación horizontal mediante el crecimiento de mercado para aprovechar las nuevas tendencias de consumo desde Julio 2021.	Aplicar la diversificación horizontal si o no	100%	Alcanzar un 100% en la diversificación horizontal.	Contar en la empresa con estrategias de mercadeo desde Julio 2021.	Contar en la empresa con diversificación	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q- Scorpion	Qualco 3	\$750,00	10%	5%	4%	7%	9%	12%	9%	9%	5%	5%	15%	10%	100%	
		mision (desarrollo)	Aplicar el conocimiento y la experiencia de las jefaturas consolidadas mediante un PLAN COMERCIAL PARA IMPORTADORES que permita transmitir información y aprovechar la producción local de insumos automotrices hasta Abril 2022	Generar plan comercial para importadores	Aplicar el conocimiento y la experiencia de las jefaturas consolidadas mediante un PLAN COMERCIAL PARA IMPORTADORES que permita transmitir información y aprovechar la producción local de insumos automotrices desde Mayo 2022	Realizar plan comercial si o no	100%	Alcanzar un 100% en la generación del plan comercial	Contar en la empresa con planes comerciales desde Mayo 2022	Contar en la empresa con planes comerciales de importación	Gerente General	3 años	Q- Investigación	Qualco 4	\$1.400,00	10%	7%	4%	5%	9%	12%	9%	9%	5%	5%	15%	10%	100%	
		mision (tecnología integral)	Gestionar la rentabilidad de los productos altamente competitivos mediante la INNOVACION OPORTUNISTA para detectar nuevos nichos de mercado y aprovechar la accesibilidad a vehículos de los ecuatorianos hasta Mayo 2021.	Gestionar la innovación oportunista	Gestionar la rentabilidad de los productos altamente competitivos mediante la INNOVACION OPORTUNISTA para detectar nuevos nichos de mercado y aprovechar la accesibilidad a vehículos de los ecuatorianos desde Junio 2021.	Aplicar la Innovación oportunista si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación de innovación oportunista	Contar en la empresa con estrategias de mercadeo desde Junio 2021	Contar en la empresa con la estrategia de innovación oportunista	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q-Mejora 2	Qualco 5	\$800,00	15%	4%	5%	9%	12%	9%	9%	5%	10%	10%	10%	2%	100%	
															\$0,00														
2.	FA	vision (desarrollo)	Gestionar la investigación y desarrollo de nuevos productos mediante la estrategia KAISEN para mitigar la imposición de tasas arancelarias o impuestos a cargo del Gerente de proyectos hasta Marzo 2021.	Gestionar Kaisen	Gestionar la investigación y desarrollo de nuevos productos mediante la estrategia KAISEN para mitigar la imposición de tasas arancelarias o impuestos desde Abril 2021.	Aplicar KAISEN si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación de KAISEN	Contar en la empresa con KAISEN desde Abril 2021	Contar en la empresa con Kaisen	Gerente de Proyectos	2 años	Fenix 2	Qualco 6	\$3.000,00	12%	6%	7%	10%	8%	6%	11%	12%	8%	9%	6%	5%	100,00%	

4.	D A	<p>vision (desarrollo e innovacion)</p> <p>Gestionar la infraestructura mediante la creacion de MANUALES DE PROCESOS que permita aprovechar y llevar un control adecuado de los procesos de la empresa para aprovechar la produccion local de insumos automotrices hasta Febrero 2021.</p>	<p>Crear manuales de procesos</p>	<p>Gestionar la infraestructura mediante la creacion de MANUALES DE PROCESOS que permita aprovechar y llevar un control adecuado de los procesos de la empresa para aprovechar la produccion local de insumos automotrices desde Marzo 2021.</p>	<p>Aplicar manuales de procesos si o no</p>	<p>100%</p>	<p>Alcanzar un 100% en la implementacion de manuales de procesos</p>	<p>Contar en la empresa con la gestion por procesos desde Marzo 2021</p>	<p>Contar en la empresa con manuales de procesos</p>	<p>Gerente de operaciones</p>	<p>2 años</p>	<p>Spartan</p>	<p>Qualco 14</p>	<p>\$2.000,00</p>	<p>5%</p>	<p>6%</p>	<p>7%</p>	<p>6%</p>	<p>11%</p>	<p>12%</p>	<p>9%</p>	<p>8%</p>	<p>6%</p>	<p>11%</p>	<p>7%</p>	<p>12%</p>	<p>100,00%</p>			
		<p>vision (desarrollo multifuncional)</p> <p>Generar la oferta de los productos en los puntos de venta autorizados mediante PLAN DE INCENTIVOS A LOS ADMINISTRADORES para aprovechar la accesibilidad a vehiculos de los ecuatorianos hasta Julio 2021.</p>	<p>Gestionar plan de incentivos a los administradores</p>	<p>Generar la oferta de los productos en los puntos de venta autorizados mediante PLAN DE INCENTIVOS A LOS ADMINISTRADORES para aprovechar la accesibilidad a vehiculos de los ecuatorianos desde Agosto 2021.</p>		<p>90%</p>	<p>Alcanzar un 90% en la aplicacion de plan de incentivos</p>	<p>Contar en la empresa con nuevos planes de incentivos desde agosto 2021</p>	<p>Contar en la empresa con nuevos planes de incentivos para administradores de estaciones</p>	<p>Gerente de ventas</p>	<p>2 años</p>	<p>Renueva</p>	<p>Qualco 15</p>	<p>\$6.000,00</p>	<p>15%</p>	<p>5%</p>	<p>6%</p>	<p>7%</p>	<p>7%</p>	<p>10%</p>	<p>8%</p>	<p>6%</p>	<p>10%</p>	<p>12%</p>	<p>5%</p>	<p>9%</p>	<p>100,00%</p>			
															<p>\$0,00</p>															
		<p>mision (desarrollo y eficiencia)</p> <p>Gestionar el capital financiero mediante lineas de credito con la banca privada para mitigar la imposicion de tasas arancelarias e impuestos hasta Junio 2020.</p>	<p>Gestionar lineas de credito con la banca privada</p>	<p>Gestionar el capital financiero mediante lineas de credito con la banca privada para mitigar la imposicion de tasas arancelarias e impuestos desde Julio 2020.</p>	<p>Gestionar lineas de credito si o no</p>	<p>100%</p>	<p>Alcanzar un 100% en las lineas de credito</p>	<p>Contar en la empresa con lineas de credito desde Julio 2020</p>	<p>Contar en la empresa con lineas de credito</p>	<p>Gerente Financiero</p>	<p>1 año</p>	<p>Q-Finanzas 2</p>	<p>Qualco 16</p>	<p>\$1.500,00</p>																<p>0%</p>
		<p>vision (desarrollo multifuncional)</p> <p>Gestionar a los nuevos distribuidores mediante ASOCIACIONES CON CLIENTES O PROVEEDORES COMPLEMENTARIOS que otorguen ordenes de descuento para los distribuidores y lograr estimular las ventas para mitigar las politicas del gobierno respecto a hidrocarburos hasta Septiembre 2021.</p>	<p>Generar asociaciones con clientes o proveedores complementarios</p>	<p>Gestionar a los nuevos distribuidores mediante ASOCIACIONES CON CLIENTES O PROVEEDORES COMPLEMENTARIOS que otorguen ordenes de descuento para los distribuidores y lograr estimular las ventas para mitigar las politicas del gobierno respecto a hidrocarburos desde Octubre 2021</p>	<p>Contar en la empresa con asociaciones con clientes o proveedores complementarios para los nuevos distribuidores desde Octubre 2021</p>	<p>90%</p>	<p>Alcanzar un 90% en asociaciones para distribuidores</p>	<p>Contar en la empresa con asociaciones con clientes o proveedores complementarios para los nuevos distribuidores desde Octubre 2021</p>	<p>Contar en la empresa con asociaciones con clientes o proveedores complementarios para los nuevos distribuidores</p>	<p>Gerente de Mercadotecnia</p>	<p>2 años</p>	<p>Q- asociacion</p>	<p>Qualco 17</p>	<p>\$2.000,00</p>	<p>6%</p>	<p>6%</p>	<p>11%</p>	<p>7%</p>	<p>12%</p>	<p>10%</p>	<p>11%</p>	<p>7%</p>	<p>10%</p>	<p>6%</p>	<p>7%</p>	<p>7%</p>	<p>100%</p>			
<p>mision (eficiencia)</p> <p>Gestionar la venta directa de los productos de postventa mediante la implementacion de CALL CENTER para generar ventas al contado y mitigar el impacto de las nuevas tecnologias automotrices hasta abril 2022.</p>	<p>Gestionar la creacion de call center</p>	<p>Gestionar la venta directa de los productos de postventa mediante la implementacion de CALL CENTER para generar ventas al contado y mitigar el impacto de las nuevas tecnologias automotrices desde Mayo 2022.</p>	<p>Aplicar Call center si o no</p>	<p>100%</p>	<p>Alcanzar un 100% en aplicacion de call center</p>	<p>Contar en la empresa con call center desde mayo 2022</p>	<p>Contar en la empresa con call center</p>	<p>Gerente de Mercadotecnia</p>	<p>3 años</p>	<p>Q- Mejora 4</p>	<p>Qualco 18</p>	<p>\$2.300,00</p>	<p>7%</p>	<p>9%</p>	<p>7%</p>	<p>8%</p>	<p>10%</p>	<p>11%</p>	<p>7%</p>	<p>10%</p>	<p>8%</p>	<p>6%</p>	<p>7%</p>	<p>10%</p>	<p>100%</p>					
<p>vision (desarrollo)</p> <p>Gestionar la infraestructura (control de procesos) mediante las 7 herramientas basicas de la calidad para optimizar los recursos y mitigar la monopolizacion de clientes hasta Enero 2022.</p>	<p>Gestionar las 7 herramientas basicas de la calidad</p>	<p>Gestionar la infraestructura (control de procesos) mediante las 7 herramientas basicas de la calidad para optimizar los recursos y mitigar la monopolizacion de clientes desde Febrero 2022.</p>	<p>Aplicar 7 herramientas basicas de la calidad si o no</p>	<p>100%</p>	<p>Alcanzar un 100% en la aplicacion de las 7 herramientas basicas de la calidad</p>	<p>Contar en la empresa con Gestion de la calidad por procesos desde febrero 2022</p>	<p>Contar en la empresa con las 7 herramientas de la calidad</p>	<p>Gerente de operaciones</p>	<p>3 años</p>	<p>Q- calidad</p>	<p>Qualco 19</p>	<p>\$1.500,00</p>	<p>12%</p>	<p>5%</p>	<p>5%</p>	<p>7%</p>	<p>5%</p>	<p>8%</p>	<p>10%</p>	<p>6%</p>	<p>7%</p>	<p>10%</p>	<p>12%</p>	<p>13%</p>	<p>100%</p>					
<p>mision (desarrollo multifuncional)</p> <p>Gestionar la oferta de los productos en puntos de venta mediante un BENCHMARKING de la competencia para incrementar las ventas y mitigar las restricciones de las marcas automotrices hasta Septiembre 2020.</p>	<p>Generar Benchmarking</p>	<p>Gestionar la oferta de los productos en puntos de venta mediante un BENCHMARKING de la competencia para incrementar las ventas y mitigar las restricciones de las marcas automotrices desde Octubre 2020.</p>	<p>Aplicar benchmarking si o no</p>	<p>100%</p>	<p>Alcanzar un 100% de la aplicacion de benchmarking en la empresa.</p>	<p>Contar en la empresa con benchmarking desde octubre del 2020</p>	<p>Contar en la empresa con benchmarking</p>	<p>Gerente de Mercadotecnia</p>	<p>1 año</p>	<p>Q- Promo</p>	<p>Qualco 20</p>	<p>\$200,00</p>																		

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estéfani Diguay

		vision (desarrollo multifuncional)	Generar la oferta de los productos en los puntos de venta autorizados mediante PLAN DE INCENTIVOS A LOS ADMINISTRADORES para aprovechar la accesibilidad a vehículos de los ecuatorianos hasta Julio 2021.	Gestionar plan de incentivos a los administradores		90%	Alcanzar un 90% en la aplicación de plan de incentivos	Contar en la empresa con nuevos planes de incentivos desde agosto 2021	Gerente de ventas	2 años	Renueva	Qualco 15	\$6.00 0,00	15%	5%	6%	7%	7%	10%	8%	6%	10%	12%	5%	9%	100,00%	
													\$0,00														
4	D A	mision (desarrollo y eficiencia)	Gestionar el capital financiero mediante líneas de crédito con la banca privada para mitigar la imposición de tasas arancelarias e impuestos hasta Junio 2020.	Gestionar líneas de crédito con la banca privada	Gestionar el capital financiero	100%	Alcanzar un 100% en las líneas de crédito	Contar en la empresa con líneas de crédito desde Julio 2020	Gerente Financiero	1 año	Q-Finanzas 2	Qualco 16	\$1.50 0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		
		vision (desarrollo multifuncional)	Gestionar a los nuevos distribuidores mediante ASOCIACIONES CON CLIENTES O PROVEEDORES COMPLEMENTARIOS que otorguen ordenes de descuento para los distribuidores y lograr estimular las ventas para mitigar las políticas del gobierno respecto a hidrocarburos hasta Septiembre 2021.	Generar asociaciones con clientes o proveedores complementarios	Gestionar a los nuevos distribuidores mediante ASOCIACIONES CON CLIENTES O PROVEEDORES COMPLEMENTARIOS que otorguen ordenes de descuento para los distribuidores y lograr estimular las ventas para mitigar las políticas del gobierno respecto a hidrocarburos desde Octubre 2021		90%	Alcanzar un 90% en asociaciones para distribuidores	Contar en la empresa con asociaciones con clientes o proveedores complementarios para los nuevos distribuidores desde Octubre 2021	Gerente de Mercadotecnia	2 años	Q- asociacion	Qualco 17	\$2.00 0,00	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
		mision (eficiencia)	Gestionar la venta directa de los productos de postventa mediante la implementación de CALL CENTER para generar ventas al contado y mitigar el impacto de las nuevas tecnologías automotrices hasta abril 2022.	Gestionar la creación de call center	Gestionar la venta directa de los productos de postventa mediante la implementación de CALL CENTER para generar ventas al contado y mitigar el impacto de las nuevas tecnologías automotrices desde Mayo 2022.	Aplicar Call center si o no	100%	Alcanzar un 100% en aplicación de call center	Contar en la empresa con call center desde mayo 2022	Gerente de Mercadotecnia	3 años	Q- Mejora 4	Qualco 18	\$2.30 0,00	6%	9%	10%	10%	8%	7%	10%	12%	8%	7%	8%	5%	100,00%
		vision (desarrollo)	Gestionar la infraestructura (control de procesos) mediante las 7 herramientas básicas de la calidad para optimizar los recursos y mitigar la monopolización de clientes hasta Enero 2022.	Gestionar las 7 herramientas básicas de la calidad	Gestionar la infraestructura (control de procesos) mediante las 7 herramientas básicas de la calidad para optimizar los recursos y mitigar la monopolización de clientes desde Febrero 2022.	Aplicar 7 herramientas básicas de la calidad si o no	100%	Alcanzar un 100% en la aplicación de las 7 herramientas básicas de la calidad	Contar en la empresa con Gestion de la calidad por procesos desde febrero 2022	Gerente de operaciones	3 años	Q- calidad	Qualco 19	\$1.50 0,00	11%	10%	4%	7%	10%	8%	9%	11%	7%	8%	10%	5%	100,00%

2.1.15 Balanced Scorecard

Tabla 23: Semáforo Año 1

EVALUACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL							
				CALIFICACION	PARAMETROS		PLAN DE ACCION
				Nomenclatura	>90%	OPTIMO	
					70% y 90%	NORMAL	
					<70%	BAJO	
PRODUCTIVIDAD = RESULTADO ALCANZADO / OBJETIVO (META)							
PERSONAL				INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %
Nº	PERSPECTIVA	META	INDICADORES				
1	FINANCIERA	Realizar la gestion de cuentas por cobrar en 50 dias	Ctas por cobrar Vtas Anuales/360	La empresa actualmente cobra sus deudas en un promedio de 74 dias	68	60	88,24
2	FINANCIERA	Obtener 3 lineas de credito con la banca	Numero de lineas de credito obtenidas	Actualmente se gestiona 1 linea de credito con BG	1	1	100,00
3	FINANCIERA	Aumentar a 0,8 la prueba acida de la empresa	Activo corriente – inventario Pasivo corriente	actualmente tiene 0,61 de prueba acida	0,65	0,62	95,38
4	FINANCIERA	Reducir al menos un 30% los gastos administrativos	Nivel de Gastos	actualmente los gastos administrativos estan \$159 000	131000	135000	97,04
TOTAL DE INDICADORES FINANCIEROS							95,16
5	MARKETING	Crear 8 productos nuevos cada año	Numero de productos creados	8 nuevos productos en 2 años	8	6	75,00
6	MARKETING	Generar 15 ventas diarias mediante e-commerce	Numero de ventas diarias concretadas	potencial: 20	15	12	80,00
7	MARKETING	Generar 20 ventas diarias mediante call center	Numero de ventas diarias concretadas	portencial: 40	20	15	75,00
8	MARKETING	Alcanzar convenios con las 15 comercializadoras	Numero de convenios realizados	Total 15 comercializadoras	8	8	100,00
TOTAL INDICADORES DE MARKETING							82,50
9	PRODUCCION	Generar 75 manuales de procesos	Numero de manuales creados	Total productos: 75	40	38	95,00
10	PRODUCCION	Disminuir la rotacion de inventario a 2 meses	Costo Ventas Inventarios	Actualmente la rotacion esta en 4 meses	1	0,75	75,00
11	PRODUCCION	Aplicar en un 100% las 7 herramientas de la calidad	numero de herramientas plicadas	7 herramientas	4	3,5	87,50
12	PRODUCCION	Alcanzar un 100% en investigacion e innovacion	Numero de equipos adquiridos	10 nuevas herramientas/equipos requeridos	5	4	80,00
TOTAL INDICADORES DE PRODUCCIÓN							84,38
13	TALENTO HUMANO	Capaitar al 100% del personal	Numero de personas capacitadas	Total personal: 23	11	10	90,91
14	TALENTO HUMANO	Disminuir la rotacion de personal en un 50%	Numero de personas que salieron en el año	Promedio personal pasivo al año 8	2	2	100
15	TALENTO HUMANO	Alcanzar el 100% de apoyo en maestrias para el personal de las jefaturas	Numero de personal con maestria	Personal jefaturas 5	2	1,5	75
TOTAL INDICADORES DE TALENTO HUMANO							88,64
TOTAL EFICIENCIA DE LA EMPRESA AÑO 1							87,67

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estéfani Diguay

Tabla 24: Semáforo año 2

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL							
				CALIFICACION	PARAMETROS		
				Nomenclatura	>90%	OPTIMO	
					70% y 90%	NORMAL	
					<70%	BAJO	
PRODUCTIVIDAD = RESULTADO ALCANZADO / OBJETIVO (META)							
PERSONAL				INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %
N°	PERSPECTIVA	META	INDICADORES				
1	FINANCIERA	Realizar la gestion de cuentas por cobrar en 50 dias	Ctas por cobrar Vtas Anuales/360	La empresa actualmente cobra sus deudas en un promedio de 74 dias	68	60	88,24
2	FINANCIERA	Obtener 3 lineas de credito con la banca	Numero de lineas de credito obtenidas	Actualmente se gestiona 1 linea de credito con BG	1	1	100,00
3	FINANCIERA	Aumentar a 0,8 la prueba acida de la empresa	Activo corriente – inventari Pasivo corriente	actualmente tiene 0,61 de prueba acida	0,65	0,62	95,38
4	FINANCIERA	Reducir al menos un 30% los gastos administrativos	Nivel de Gastos	actualmente los gastos administrativos estan \$159 000	131000	135000	97,04
TOTAL DE INDICADORES FINANCIEROS							95,16
5	MARKETING	Crear 8 productos nuevos cada año	Numero de productos creados	8 nuevos productos en 2 años	8	6	75,00
6	MARKETING	Generar 15 ventas diarias mediante e-commerce	Numero de ventas diarias concretadas	potencial: 20	15	12	80,00
7	MARKETING	Generar 20 ventas diarias mediante call center	Numero de ventas diarias concretadas	portencial: 40	20	15	75,00
8	MARKETING	Alcanzar convenios con las 15 comercializadoras	Numero de convenios realizados	Total 15 comercializadoras	8	8	100,00
TOTAL INDICADORES DE MARKETING							82,50
9	PRODUCCION	Generar 75 manuales de procesos	Numero de manuales creados	Total productos: 75	40	38	95,00
10	PRODUCCION	Disminuir la rotacion de inventario a 2 meses	Costo Ventas Inventarios	Actualmente la rotacion esta en 4 meses	1	0,75	75,00
11	PRODUCCION	Aplicar en un 100% las 7 herramientas de la calidad	numero de herramientas plicadas	7 herramientas	4	3,5	87,50
12	PRODUCCION	Alcanzar un 100% en investigacion e innovacion	Numero de equipos adquiridos	10 nuevas herramientas/equipos requeridos	5	4	80,00
TOTAL INDICADORES DE PRODUCCIÓN							84,38
13	TALENTO HUMANO	Capaitar al 100% del personal	Numero de personas capacitadas	Total personal: 23	11	10	90,91
14	TALENTO HUMANO	Disminuir la rotacion de personal en un 50%	Numero de personas que salieron en el año	Promedio personal pasivo al año 8	2	2	100
15	TALENTO HUMANO	Alcanzar el 100% de apoyo en maestrias para el personal de las jefaturas	Numero de personal con maestria	Personal jefaturas 5	2	1,5	75
TOTAL INDICADORES DE TALENTO HUMANO							88,64
TOTAL EFICIENCIA DE LA EMPRESA AÑO 1							87,67

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estéfani Diguay

Tabla 25: Semáforo Año 3

EVALUACION DE LA PRODUCTIVIDAD ESTADO ACTUAL							
				CALIFICACION	PARAMETROS		
				Nomeclatura	>90%	OPTIMO	
					70% y 90%	NORMAL	
					<70%	BAJO	PLAN DE ACCION
PRODUCTIVIDAD = RESULTADO ALCANZADO / OBJETIVO (META)							
PERSONAL				INFORMACION	OBJETIVO (UNIDADES)	RESULTADOS (UNIDADES)	PRODUCTIVIDAD %
N°	PERSPECTIVA	META	INDICADORES				
1	FINANCIERA	Realizar la gestion de cuentas por cobrar en 50 dias	Ctas por cobrar Vtas Anuales/360	La empresa actualmente cobra sus deudas en un promedio de 74 dias	68	60	88,24
2	FINANCIERA	Obtener 3 lineas de credito con la banca	Numero de lineas de credito obtenidas	Actualmente se gestiona 1 linea de credito con BG	1	1	100,00
3	FINANCIERA	Aumentar a 0,8 la prueba acida de la empresa	Activo corriente – inventari Pasivo corriente	actualmente tiene 0,61 de prueba acida	0,65	0,62	95,38
4	FINANCIERA	Reducir al menos un 30% los gastos administrativos	Nivel de Gastos	actualmente los gastos administrativos estan \$159 000	131000	135000	97,04
TOTAL DE INDICADORES FINANCIEROS							95,16
5	MARKETING	Crear 8 productos nuevos cada año	Numero de productos creados	8 nuevos productos en 2 años	8	6	75,00
6	MARKETING	Generar 15 ventas diarias mediante e-commerce	Numero de ventas diarias concretadas	potencial: 20	15	12	80,00
7	MARKETING	Generar 20 ventas diarias mediante call center	Numero de ventas diarias concretadas	portencial: 40	20	15	75,00
8	MARKETING	Alcanzar convenios con las 15 comercializadoras	Numero de convenios realizados	Total 15 comercializadoras	8	8	100,00
TOTAL INDICADORES DE MARKETING							82,50
9	PRODUCCION	Generar 75 manuales de procesos	Numero de manuales creados	Total productos: 75	40	38	95,00
10	PRODUCCION	Disminuir la rotacion de inventario a 2 meses	Costo Ventas Inventarios	Actualmente la rotacion esta en 4 meses	1	0,75	75,00
11	PRODUCCION	Aplicar en un 100% las 7 herramientas de la calidad	numero de herramientas plicadas	7 herramientas	4	3,5	87,50
12	PRODUCCION	Alcanzar un 100% en investigacion e innovacion	Numero de equipos adquiridos	10 nuevas herramientas/equipos requeridos	5	4	80,00
TOTAL INDICADORES DE PRODUCCIÓN							84,38
13	TALENTO HUMANO	Capaitar al 100% del personal	Numero de personas capacitadas	Total personal: 23	11	10	90,91
14	TALENTO HUMANO	Disminuir la rotacion de personal en un 50%	Numero de personas que salieron en el año	Promedio personal pasivo al año 8	2	2	100
15	TALENTO HUMANO	Alcanzar el 100% de apoyo en maestrias para el personal de las jefaturas	Numero de personal con maestria	Personal jefaturas 5	2	1,5	75
TOTAL INDICADORES DE TALENTO HUMANO							88,64
TOTAL EFICIENCIA DE LA EMPRESA AÑO 1							87,67

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estéfani Diguay

2.1.16 Matriz de Priorización de proyectos

Tabla 26: Matriz priorización de proyectos

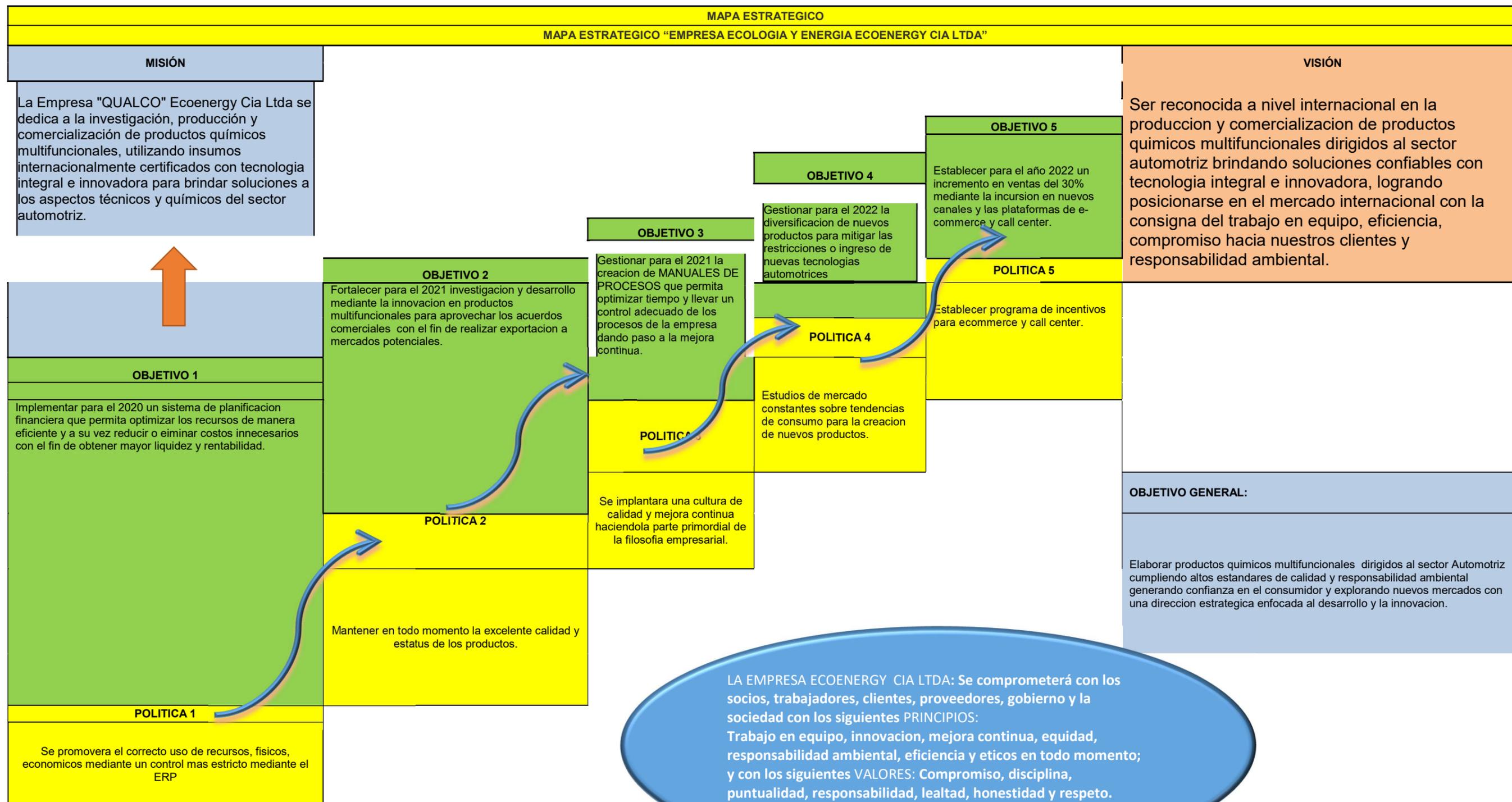
MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE PROYECTOS													
EMPRESA ECOENERGY CIA LTDA													
FACTORES PROYECTOS	Impacto	Factibilidad Económ.	Factibilidad Técnica	Tiempo	Participación de los actores	Corresp. Con la visión y misión	Integralidad	Valor político	Gobernabilidad	Sostenibilidad	Innovación tecnológica	Costo de postergar la solución	PUNTAJE TOTAL
Contar en la empresa I+D+I para facilitar la exportación	5	3	4	5	2	4	3	5	3	3	4	4	45
Contar en la empresa con planes comerciales de importación	2	2	4	4	3	3	3	3	4	3	4	4	39
Contar en la empresa con la estrategia de innovación oportunista	4	2	4	4	2	3	3	5	5	2	3	2	39
Contar en la empresa con Kaisen	4	3	3	5	5	5	4	2	3	4	4	3	45
Contar en la empresa con Alianzas con las comercializadoras de combustible	3	4	3	5	3	4	3	5	5	3	3	3	44
Contar en la empresa con la diversificación Conglomerada	2	3	3	5	3	4	3	2	3	3	3	3	37
Contar en la empresa con planes de capacitación sobre innovación	2	2	3	3	3	4	3	5	5	3	3	3	39
Contar en la empresa con la generación de eventos y convenciones	3	5	3	5	3	4	3	5	3	3	3	4	44
Contar en la empresa con planes de negocio	3	4	3	3	3	4	3	5	5	3	3	4	43
Contar en la empresa con estrategias para captar e incluir nuevos distribuidores	4	3	3	5	3	4	3	2	5	3	3	4	42
Contar con e-commerce	3	2	3	3	3	4	3	5	5	2	3	4	40
Contar en la empresa con manuales de procesos	4	4	4	5	4	4	3	2	3	3	3	4	43
Contar en la empresa con nuevos planes de incentivos para administradores de estaciones	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	35
Contar en la empresa con líneas de crédito	4	4	3	5	3	4	3	4	3	3	3	4	43
Contar en la empresa con asociaciones con clientes o proveedores complementarios para lo nuevos distribuidores	3	2	3	3	3	4	3	4	3	2	3	4	37
Contar en la empresa con call center	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	39
Contar en la empresa con las 7 herramientas de la calidad	4	2	4	3	3	4	3	5	5	3	3	4	43
Contar en la empresa con benchmarking	3	2	3	5	3	4	3	2	3	2	3	4	37

Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estéfani Diguay

2.1.17 Mapa estratégico Ecoenergy Cia Ltda

Tabla 27: Mapa estratégico



Fuente: Levantamiento de información del plan estratégico

Elaborado por: Estéfani Diguay

3 Resultados

Después de la investigación y análisis realizado se presenta la propuesta de una dirección estratégica para la empresa Ecoenergy Cia Ltda, siendo el resultado una propuesta VIABLE.

4 Cronograma y Presupuesto

Tabla 28: Presupuesto

RECURSOS INSTITUCIONALES				RECURSOS MATERIALES				HUMANOS			
RUBRO	CANTIDAD	VAL. UNIT	TOTAL	RUBRO	CANTIDAD	VAL. UNIT	TOTAL	RUBRO	CANTIDAD	VAL. UNIT	TOTAL
Equipos de computación	48	\$0,75	\$36,00	Hojas para imprimir (RESMA)	2	\$4,00	\$8,00	Profesor tutoría	1	\$300,00	\$300,00
Textos relacionados	2	\$0,00	\$0,00	tinta para impresora	1	\$35,00	\$35,00	Estudiante	1	\$500,00	\$500,00
Otros materiales	5	\$2,00	\$10,00	Materiales de oficina	1	\$10,00	\$10,00	Validaciones Profesionales	1	\$300,00	\$300,00
				Anillado	3	\$1,50	\$4,50				
SUBTOTAL			\$46,00	SUBTOTAL			\$57,50	SUBTOTAL			\$1.100,00
TOTAL PRESUPUESTO DE OPERACIÓN								\$1.203,50			

Fuente: Levantamiento de información cronograma y presupuesto

Elaborado por: Estefani Diguay

FUENTES DE FINANCIAMIENTO	VALOR	PART %
INSTITUCIONAL (BCO, COOPERAT)	-----	-----
AUTOFINANCIAMIENTO	\$1.203,50	100%
TOTAL USD\$	\$1.203,50	100%

5. Costo beneficio

El ROI ayuda a medir el rendimiento de una inversión, para evaluar qué tan eficiente es el gasto hecho, es decir, el valor en función de la inversión realizada y el beneficio obtenido o que se piensa obtener.

Datos:

Porcentaje de crecimiento anual según código CIU: 1.2%

Ingresos año 2019: \$1.435 000,00

Costo plan estratégico: \$40500,00

Tabla 29: Proyección ingresos ROI

Proyección de Ingresos			
Ingresos Año 2019: \$1.435.000,00			
Año 2020	Año 2021	Año 2022	Σ
\$1.452.220,00	\$1.469.646,64	\$1.487.282,40	\$4.409.149,04

Fuente: Levantamiento de información Costo Beneficio

Elaborado por: Estéfani Diguay

$$\text{ROI} = \frac{\text{Ingresos} - \text{inversion}}{\text{inversion}}$$

$$\text{ROI} = \frac{4.409.149,04 - 40500,00}{40500,00}$$

$$\text{ROI} = 107.7$$

Análisis: Por cada dólar invertido en el plan estratégico la Empresa Ecoenergy Cia Ltda obtendrá un retorno sobre la inversión de \$107.7

En el caso de que no se llegase a aplicar la Planificación estratégica la empresa no tendría un rumbo que seguir y si lo sigue haciendo empíricamente hay un alto riesgo de perder una importante cuota de mercado y aún más importante se reduce cada vez más la posibilidad de exportar sus productos al exterior ya que se volvería menos competitiva con el tiempo.

Conclusiones

- ✓ La Empresa Ecoenergy Cia Ltda no cuenta con un estudio formal de los factores internos y externos que pueden afectar a la organización por ende no puede identificar las oportunidades de mejora y las necesidades de fortalecimiento que requiere, de esta forma las estrategias son planteadas sin una base concreta y con métodos de control poco definidos.

- ✓ En la empresa Ecoenergy Cia Ltda se evidenció un mínimo direccionamiento estratégico sin un rumbo bien definido o las acciones necesarias que permita encaminar el trabajo para lograr los objetivos planteados. Siendo el cuadro de mando integral una de las herramientas menos utilizadas.

Recomendaciones

- Que la empresa Ecoenergy Cia Ltda adopte la propuesta de Planificación estratégica efectuada en el presente trabajo de investigación y lo aplique con el fin de obtener mayor competitividad.
- Que la empresa Ecoenergy Cia Ltda comunique de forma correcta a todos sus empleados la misión, visión, principios y valores para que se sientan identificados y comprometidos con los objetivos propuestos.
- Ecoenergy Cia Ltda deberá gestionar constantemente la mejora continua en todas las áreas de la organización con la ayuda del cuadro de mando para controlar y evaluar que las acciones realizadas estén enmarcadas a cumplir las metas propuestas.

Bibliografía

- Acevez, N., & Ruiz, M. (1 de Diciembre de 2009). *Proceso de planeación estratégico participativo de un centro de investigación integrando sus alianzas estratégicas*. Recuperado el 19 de 11 de 2019, de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_13/ponencias/1436-F.pdf
- Aranda Aranda, A. (Octubre de 2007). *Planificación estratégica educativa: Orientación metodológica*. Quito: Abya Yala. Recuperado el 29 de 06 de 2019, de <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/16755/1/BFILO-TMPE-11M18.pdf>
- Chavarria, H., Rojas, P., & Sepulveda, S. (2012). *Competitividad*. Chile: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Checkland, P., & Scholes, J. (1990). *La Metodología de sistemas suaves en acción*. México: Limusa. Obtenido de <https://sites.google.com/site/eduardodiazingdesistemas/metodologia-peter-checkland>
- Corbetta, P. (2003). *Metodología y técnicas de investigación social*. Madrid: McGrawHill.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (9na ed.). México: Pearson Educación.
- Ecuador, Asamblea Nacional. (22 de Diciembre de 2010). *Código de la producción, comercio e inversiones*. Recuperado el 25 de 01 de 2020, de Registro Oficial No. SAN-010-2038 Suplemento # 351.: <http://www.proecuador.gob.ec/wp-content/uploads/2014/02/1-Codigo-Organico-de-la-Produccion-Comercio-e-Inversiones-pag-37.pdf>
- Ecuador, Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo. (22 de 05 de 2017). *Plan Nacional de Desarrollo 2017 - 2021. Toda una Vida*. Recuperado el 28 de julio de 2020, de https://www.planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2017/10/PNBV-26-OCT-FINAL_0K.compressed1.pdf
- Educadictos. (2012). *Matriz BCG*. Recuperado el 22 de 11 de 2019, de Educadictos: <https://www.educadictos.com/la-matriz-bcg/>
- Ekos. (31 de Agosto de 2016). *Industria Química*. Recuperado el 09 de 04 de 2020, de <https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-quimica>

- Foro Capital Pymes. (04 de 05 de 2015). *Ventaja competitiva*. Recuperado el 29 de 10 de 2019, de <https://forocapitalpymes.com/ventaja-competitiva/>
- Gallardo Hernández , J. (2012). *Administración estratégica de la visión a la ejecución*. México: Alfaomega.
- García Sanchez, E., & Valencia Velasco, M. L. (2014). *Planeación Estratégica*. México, México, México: Trillas S.A. de C.V.
- Gestiopolis. (11 de Abril de 2001). *Conceptos básicos de producción*. Recuperado el 15 de 05 de 2020, de <https://www.gestiopolis.com/conceptos-basicos-produccion/>
- Gomez, J. M. (2013). *Herramientas claves en un Plan de Marketing: Matriz PEST*. Recuperado el 19 de 10 de 2018, de <https://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-matriz-pest/>
- Guía de la calidad. (2013). *Plan estratégico*. Recuperado el 12 de 02 de 2020, de <https://guiadelacalidad.com/sistema-de-gestion/plan-estrategico/>
- Herbert Mead, G. (2009). *La filosofía del presente*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.
- Hernández Cabrera, J. L. (17 de Julio de 2009). *Planeación estratégica , definición y metodología*. Recuperado el 14 de Diciembre de 2019, de <https://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-definicion-y-metodologia/>
- Hernández, S., Fernández Collado, C., & Baptista , P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta edición ed.). Mexico: Mc GrawHill.
- Manosalvas Guevara, Á. S. (2019). *Propuesta del Diseño del Plan Estratégico de la empresa Royal Flowers S.A en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad Metropolitana.
- McKernan, J. (1999). *Investigación-acción y currículum*. México D.F.: Ediciones Morata., S. L.
- Mejía Miranda, O. M. (2015). *Formulación de un plan Estratégico para la empresa Conquímica S.A*. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Mena Hidalgo, M. G. (2015). *Planificación Estratégica incorporando responsabilidad social de la empresa DISMAC S.CC en la ciudad de Quito*. Quito: Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE. Maestría en Planificación y Dirección Estratégica. Recuperado el 08 de 02 de 2020, de <http://repositorio.espe.edu.ec/handle/21000/12528>

- Morin, E. (2004). *El método, tomo 6*. Paris: Cátedra.
- Perez Bengochea, V. (19 de Agosto de 2008). *Concepto de competitividad empresarial*. Recuperado el 10 de 12 de 2019, de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/concepto-competitividad-empresarial/>
- Pérez Rosales, M. (2010). *Diccionario de Administración*. Lima: San Marcos E.I.R.L.
- Revista Ekos. (06 de Febrero de 2018). *Industria manufacturera: el sector de mayor aporte al PIB*. Recuperado el 28 de julio de 2020, de
<https://www.ekosnegocios.com/articulo/industria-manufacturera-el-sector-de-mayor-aporte-al-pib>
- Rodriguez , E. (2005). *Metodología de la investigación*. México: Universidad Juárez Autónoma de Tabasco.
- Sabino, C. (1992). *El proceso de Investigación*. Caracas: Panamericana.
- Sandhusen, R. (2002). *Mercadotecnia* (1ra ed.). México: Continental.
- Startups & Negocios. (11 de Septiembre de 2012). *Definición de ROI*. Recuperado el 25 de 11 de 2019, de <https://www.ivanruiz.es/definicion-de-roi-return-on-investment/>
- Thompson, A. A., Gamble , J. E., Peteraf, M., & Strickland III, A. (2012). *Administración estratégica teorías y casos*. México: McGraw-hill/interamericana editores.
- Vera Vélez, L. (18 de Septiembre de 2016). *La investigación cualitativa*. Recuperado el 22 de 10 de 2019, de Comité de investigación:
<http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigación/investigacion-cualitativa.html>
- Vian Ortuño, Á. (2015). *El pronóstico económico en Química*. Madrid: Eudema.

Anexos

Anexo 1: Solicitud para entrevista



Quito, 29 de Enero 2020

COMUNICADO PARA TODAS LAS JEFATURAS

Por medio de la presente Yo, Pablo Marcelo Cárdenas Suquillo como representante legal de Ecología y Energía Ecoenergy Cia. Ltda. Con RUC 1791436792001 autorizo a la Srta. Estéfani Diguay a realizar entrevistas a los siguientes jefes de área para continuar con su trabajo de Planificación estratégica:

Gerente de operaciones: Ing. Andrés Cárdenas

Jefe de Producción: Ing. Ricardo Cárdenas

Jefa de Marketing: Ing. Katherine Vallejo

Jefa de Ventas: Ing. Diana Valencia

Jefa Dto. técnico: Ing. Ligia Moscoso

Contadora: Ing. Sandra Pozo

Se solicita a los involucrados brindar toda la información necesaria con el fin de obtener los mejores resultados para beneficio de la empresa y de todos sus empleados.

De ante mano agradezco la atención que se digne dar a la presente.

Atentamente;



Ing. Pablo Cárdenas S.
Gerente General
ECOENERGY CIA LTDA

